

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

**E3. CULTURE ÉCONOMIQUE, JURIDIQUE ET MANAGÉRIALE**  
**SESSION 2021**

**ÉLÉMENTS INDICATIFS DE CORRIGÉ ET BARÈME NATIONAL**

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

**Mission 1 : l'intégration de l'entreprise SERVIHOMEFrance au sein de son environnement**

**14 points**

**1.1. Analyser le macro environnement de l'entreprise SERVIHOMEFrance (6 points).**

*Point du programme : thème 2, question 2.3, comment l'entreprise intègre-t-elle la connaissance de l'environnement dans sa prise de décision ? Management*

Le macro environnement désigne l'environnement global de l'entreprise sur lequel elle a peu d'influence.

Il peut être analysé grâce à l'outil PESTEL, autour de 6 grandes catégories. Le Pestel n'est pas attendu.

<b>Politique</b>	Les politiques économiques visent à favoriser l'emploi d'un salarié à domicile (réduction ou crédit d'impôt, réflexion sur une aide directe aux ménages).
<b>Économique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Le secteur des services à la personne est en panne de croissance (légère hausse de 0,4 % du marché en valeur en 2017, baisse du nombre d'heures travaillées (marché en volume).</li><li>- Le potentiel de croissance du marché des services à la personne est estimé à 0,6 % par an entre 2018 et 2021 puis 1 % entre 2022 et 2025.</li><li>- Le recours au travail au noir se développe.</li><li>- La concurrence est forte. Les entreprises privées développent leurs parts de marché (17 % de part de marché en valeur en 2017) et sont les « locomotives » du marché avec un taux de croissance moyen de leur chiffre d'affaires de 8 % entre 2017 et 2021. Elles se développent principalement en franchise.</li><li>- Les associations assoient leur présence notamment dans les zones rurales.</li></ul>
<b>Sociologique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Il existe toujours un potentiel de croissance sur le plan socioculturel (travail des femmes, maintien à domicile des personnes âgées)</li><li>- Selon les projections de l'INSEE, les personnes âgées de plus de 60 ans représenteront 32.10 % de la population en 2060 contre 26.4 % de la population française en 2020. La part des personnes âgées de plus de 75 ans augmentera de presque 7 points entre 2020 et 2060 (part de 16,2 % en 2060 contre 9,4 % en 2020).</li></ul>
<b>Technologique</b>	Les plateformes digitales émergent et concurrencent les agences physiques. Les modes de consommation évoluent (utilisation du digital, achat à la demande, rapide et en ligne).
<b>Écologique</b>	Ne figure pas dans les annexes.
<b>Légal</b>	Le crédit d'impôt permet de réduire le coût de l'emploi d'un intervenant à domicile (déduction de 50 % des dépenses liées à l'intervenant).

L'environnement est porteur d'opportunités ou de menaces pour une entreprise. Il influence ainsi sa prise de décision.

**Les opportunités** pour SERVIHOMEFrance sont :

- le vieillissement de la population va augmenter les besoins en services à domicile et va augmenter la demande de services dans le futur (services dépendance jour et nuit de SERVIHOMEFrance) ;

- les mesures fiscales (crédit ou réduction d'impôt) incitent les particuliers à déclarer leurs salariés et à avoir recours aux services à la personne (réduction des coûts liés à l'emploi d'un intervenant).

**Les menaces** pour SERVIHOMEFrance sont :

- la menace de nouveaux entrants (plateformes digitales) remet en cause le modèle des agences physiques, donc celui de l'entreprise SERVIHOMEFrance ;
- le travail au noir est un moyen de détourner le recours aux prestataires de services et peut nuire au modèle des entreprises comme SERVIHOMEFrance ;
- les entreprises privées se développent (notamment en franchise) et augmentent l'intensité de la concurrence pour SERVIHOMEFrance ;
- l'ubérisation modifie les modes de consommation et de production des services. SERVIHOMEFrance ne dispose pour le moment que d'un réseau physique de franchisés et d'un site web vitrine.

## 1.2. Présenter les facteurs clés de succès dont dispose l'entreprise SERVIHOMEFrance (3 points).

**Définition non attendue des FCS :** élément essentiel à prendre en compte pour s'attaquer à un marché, qu'il est nécessaire de maîtriser au risque de ne pas être compétitif.

**Les FCS de Servihome :**

- Des services variés (services confort, garde d'enfants, services dépendance) qui permettent à SERVIHOME de proposer une offre variée ;
- Agrément délivré par l'État qui offre la garantie d'un service de qualité
- Réseau de franchises qui a été récompensé au concours des « meilleurs franchises & partenaires de France » et qui assure une large couverture territoriale.
- Accepter la réponse d'un candidat qui fait référence aux compétences clés ou qui évoque la couverture technologique de l'entreprise (site vitrine)

## 1.3. Analyser les conséquences de la mise en place du crédit d'impôt dans le secteur des services à la personne, pour les agents économiques concernés (5 points).

*Point du programme : thème 2, question 2.1, quel est le rôle de l'État dans la régulation économique ? Économie.*

**Définition non attendue du crédit d'impôt:** le crédit d'impôt est une réduction d'impôt proportionnelle aux sommes dépensées pour l'emploi d'un salarié à domicile (maximum 50 % des dépenses). Il peut donner lieu à un remboursement si le contribuable n'est pas imposable.

3 agents économiques sont concernés prioritairement : Etat, ménages et entreprises (Servihome et les entreprises de services à la personne).

Les conséquences :

Sur l'Etat :

- Le budget de l'Etat va être impacté = le crédit d'impôt pour les particuliers employeurs baisse les recettes de l'État (moins d'impôt sur le revenu payé). Dans un contexte de déficit budgétaire et public persistant, cette mesure fiscale peut augmenter le déficit (si les recettes n'augmentent pas).

- L'emploi et le chômage = création d'emplois salariés dans le secteur des services à la personne (enjeu important en termes d'emploi : 1.32 million de salariés en 2017) ; baisse du chômage, notamment pour les travailleurs les moins qualifiés ; lutte contre le travail au noir et augmentation des recettes de l'État (impôts sur le revenu, cotisations sociales).

Sur l'entreprise SERVIHOMEFrance ou les entreprises de services à la personne :

- Possible création d'emplois en lien avec une augmentation de la demande de services à la personne.

Sur les ménages :

- Incitation fiscale générant une augmentation de la demande (augmentation possible du recours aux services à la personne)

*Accepter Les banques (sociétés financières) : les ménages peuvent épargner davantage du fait du crédit d'impôts.*

<b>Mission 2 : les enjeux du numérique dans les futurs choix stratégiques de l'entreprise</b> <b>16 points</b>
---

**2.1. Présenter avec des arguments économiques, les conséquences du développement des plateformes numériques sur le secteur des services à la personne. (2 points).**

- En raison de la multiplication des plateformes de mise en relation dans ce secteur, **concurrence accrue** (nombre d'offres qui augmente) : *Exemples (incidence possible sur les emplois, baisse des prix et donc réduction des profits augmentation des investissements pour soutenir la concurrence.)*
- **Restructuration du marché** des services à la personne qui oblige les entreprises traditionnelles à **reconfigurer leur offre**
- *Accepter le candidat qui fait référence à des conséquences négatives et/ou des contraintes (exemples : coûts engendrés, investissements techniques, être en veille sur le marché, investissements en formation sur les outils numériques...)*

**2.2. Analyser les stratégies globales et de domaine choisies par l'entreprise SERVIHOMEFrance (5 points).**

*Point du programme : thème 6, question 6.2, quels sont les choix stratégiques opérés par l'entreprise ?*

*Remarque : on se contentera d'une caractérisation des stratégies identifiées*

<b>Définition de la stratégie globale non attendue :</b> elle vise à gérer le portefeuille d'activités en termes de spécialisation/diversification, intégration/externalisation.
--

- SERVIHOMEFrance a choisi de se **spécialiser** (un métier, un marché) dans les services à la personne. SERVIHOMEFrance mène une stratégie de spécialisation.
- SERVIHOMEFrance confie la distribution/la commercialisation de son offre à des partenaires (des franchisés indépendants). Elle choisit une stratégie globale **d'externalisation/d'impartition** de sa distribution.

**Définition de la stratégie de domaine non attendue** : elle vise à se démarquer de la concurrence, en valorisant son avantage concurrentiel.

- SERVIHOMEFrance opte pour une stratégie de **différenciation**. Elle cherche à proposer une offre différente à ses clients en développant les services (Base de données structurée par intervenants accessible sur le site, essai gratuit d'objets connectés, vente d'objets connectés grâce à son partenariat avec Easyconnect) et des prestations de qualité (sélection et formation des intervenants, entreprise récompensée par le conseil départemental).

### 2.3 Analyser la pertinence de ces choix stratégiques dans le contexte du développement des plateformes numériques dans les services à la personne (3 points).

Point du programme : thème 6, question 6.2, quels sont les choix stratégiques opérés par l'entreprise ? Management.

**Attention : afin de ne pas pénaliser 2 fois le candidat qui n'aura pas repéré les stratégies globales ou de domaine dans la question 2.2., il faut valoriser les arguments pertinents présentés pour faire face au contexte de développement des plateformes numériques quand bien même les stratégies ne sont pas qualifiées correctement**

#### Exemples de réponses de candidat à valoriser

- Elargir le portefeuille de service concernés, améliorer l'expérience client, renforcer l'offre de services sur internet... (stratégie de différenciation)
- Développer le réseau de franchisé, renforcer le réseau physiques d'agence ... (impartition)
- Renforcer son savoir-faire dans les métiers des services à la personne, développer les compétences clefs ... (spécialisation)

#### **Les choix stratégiques de l'entreprise SERVIHOMEFrance :**

- la stratégie de spécialisation : SERVIHOMEFrance maîtrise son métier (savoir-faire, expérience...) qui lui confère un avantage compétitif sur ce marché en croissance, notamment par son offre proposée sur un site internet ;
- la stratégie d'impartition : SERVIHOMEFrance capitalise sur son savoir-faire et sa notoriété afin de développer son réseau physique d'agences et bénéficier à son tour d'externalités de réseau : plus SERVIHOMEFrance développera son réseau (nombre de franchisés), plus les intervenants et les clients connaîtront et choisiront l'enseigne, plus l'enseigne sera attractive à la fois pour les clients mais aussi pour les intervenants ;
- la stratégie de différenciation : les nouveaux services permettent à SERVIHOMEFrance d'améliorer l'expérience client via le site (en s'inspirant des avantages concurrentiels des plateformes : rapidité, avis clients, ergonomie du site) tout en valorisant le savoir-faire du réseau et son histoire.

Accepter les limites et ou contraintes de ces choix stratégiques :

#### **Exemples**

**Stratégie de spécialisation** : rester en veille pour permettre à l'entreprise de garder ses parts de marché, innover dans les services...

**Stratégie d'impartition** : être vigilant dans le choix et le contrôle des franchisés et des intervenants...

**Stratégie de différenciation** : mettre en avant son expérience et sa qualité (garder sa norme qualité...

**2.4 Présenter, à partir de l'analyse de la situation juridique, le raisonnement permettant à Monsieur Coudray de se défendre contre les agissements de son concurrent (6 points).**

*Point du programme : thème 4, question 4.2, dans quelle mesure le droit intègre-t-il les questions liées au développement numérique ? Droit.*

**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 SERVIHOMEFrance a créé un site internet, permettant de présenter aux utilisateurs du site les services proposés, les intervenants, les notations de ces intervenants etc. Ce site est le résultat d'un long travail de conception et d'originalité. Son architecture (bandeaux, charte graphique, dessins...) a été récompensée par un prix délivré par le conseil départemental des Bouches du Rhône. L'entreprise a détecté une reproduction de son site par un concurrent Avecvous.com.

Monsieur Coudray s'interroge sur les conditions pour protéger son site internet.

Rappel de la règle

- protection du site internet par le droit d'auteur (Art L 111-1 CPI), si le site est original (CPI) ;
- définir l'originalité : Jurisprudence du TGI Paris 12.01.2017 ;
- art L 716-6 1er alinéa CPI : action en contrefaçon ;
- art L716-5 CPI : sanctions civiles et/ou pénales.

Solution

ServihomeFrance a bien créé un site internet dont l'originalité, au sens de l'art L111-1 du CPI et la jurisprudence pourrait être démontrée. En effet :

- il a été reconnu en tant que tel par d'autres organisations, comme le conseil départemental des Bouches-du-Rhône et a à ce titre reçu un prix.
- il a été le fruit d'un travail créatif

Servihome pourra donc intenté une action en contrefaçon contre la plateforme de services Avecvous.com au titre de son droit d'auteur.

### Mission 3 : la validité des contrats mis en place avec les franchisés

10 points

#### 3.1. Expliquer pourquoi la relation contractuelle entre Monsieur Lebourdais et l'entreprise SERVIHOMEFrance relève d'une situation d'asymétrie d'information. (4 points)

*Point du programme : thème 1, question 1.1, comment s'établissent les relations entre l'entreprise et son environnement économique ? Économie.*

**Définition non attendue de l'asymétrie d'information** : en économie, on parle d'asymétrie d'information lorsque l'une des parties dispose d'informations que l'autre partie ignore. Ce dysfonctionnement diminue la transparence sur le marché et peut conduire à une sélection adverse pour la partie qui dispose de moins d'informations.

M. Lebourdais (franchisé) dénonce une asymétrie d'informations dans son contrat avec SERVIHOMEFrance (franchiseur). En effet une information fait défaut puisqu'il n'a pas reçu pour l'agence située dans le Nord de Lyon le document d'information précontractuelle transmis par le franchiseur au franchisé (DIP).

Ce document est capital car il permet au futur franchisé d'accéder à des informations importantes avant de s'engager (présentation du réseau et de ses performances).

M. Lebourdais ne disposait donc pas de toutes les informations précontractuelles nécessaires.

#### 3.2. Indiquer à Monsieur Coudray, à l'aide d'un raisonnement juridique, si M. Lebourdais peut demander la nullité de ses deux contrats de franchise. (6 points)

*Question 1.2 : comment les contrats sécurisent-ils les relations entre l'entreprise et ses partenaires ? Droit.*

M. Lebourdais est un franchisé appartenant au réseau développé par l'entreprise SERVIHOMEFrance. Il gère deux franchises à Lyon. Il a bien reçu un document d'informations précontractuelles (DIP) 20 jours avant la signature du contrat de franchise pour l'agence de Lyon (Est). Par contre, M. Lebourdais dénonce l'absence de DIP, avant la signature du contrat de franchise pour l'agence de Lyon (Nord). M. Lebourdais demande la nullité du contrat de franchise pour les deux agences. Monsieur Coudray s'interroge sur les conditions à réunir pour que le contrat de franchise soit déclaré nul.

Règles de droit : le contrat est un accord de volontés (rencontre d'une offre et d'une acceptation) produisant des effets de droits pour les parties qui le concluent.

- Selon les articles 1128 et 1130 du code civil, le contrat doit respecter 3 conditions pour être valablement formé (consentement libre et éclairé des parties, capacité des parties, contenu licite et certain). Le consentement ne doit pas être vicié par erreur, dol ou violence.
- Selon l'article 1178 du code civil, si le contrat ne remplit pas toutes les conditions de validité, le contrat sera nul. Le contrat est alors censé n'avoir jamais existé.
- Selon l'arrêt rendu par la cour d'appel de Paris, le 25 janvier 2017, l'absence d'un DIP peut entraîner la nullité du contrat de franchise, uniquement si le franchiseur a volontairement trompé le franchisé (dol) ou provoqué une erreur sur le contrat de franchise.
- Par contre, dans le cas de deux contrats de franchise conclus au cours d'une même période avec un franchisé, la communication du DIP pour un seul des deux contrats suffit. Les



informations communiquées par le franchiseur pour le premier contrat informent de la même façon le franchisé pour son second contrat, le laps de temps entre les deux contrats étant court.

Solution de droit à exposer à monsieur Coudray

- M. Lebourdais a signé ses deux contrats de franchise entre juin 2019 et janvier 2020. Il a reçu un document d'information précontractuelle pour l'agence située à l'Est de Lyon. Ce DIP lui fournit les informations nécessaires pour sa seconde agence située également à Lyon (Nord) et ouverte 6 mois plus tard. Le consentement de M. Lebourdais est donc bien libre et éclairé. (Arrêt de la cour d'appel de Paris, 25/01/2017). Rien n'indique dans le cas qu'il y ait « dol » de la part du franchiseur.
- Le contenu du contrat (la franchise) est licite et certain. Les parties ont la capacité juridique. Le contrat de franchise entre l'entreprise SERVIHOMEFrance et M. Lebourdais, franchisé, est donc valablement formé.
- L'action en nullité de M. Lebourdais ne pourra pas aboutir.
- Mais l'entreprise SERVIHOMEFrance pourra être amenée à verser une amende à son franchisé.