Ce document a été mis en ligne par l'organisme FormaV®.

Toute reproduction, représentation ou diffusion, même partielle, sans autorisation préalable, est strictement interdite.

Pour consulter tous nos sujets d'annales et corrigés du BTS MOS, veuillez visiter :
bts-mos.fr/annales-sujets-et-corriges

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR

COMMERCE INTERNATIONAL
COMPTABILITÉ GESTION
CONSEIL ET COMMERCIALISATION DE SOLUTIONS TECHNIQUES
GESTION DE LA PME
GESTION DES TRANSPORTS ET LOGISTIQUE ASSOCIÉE
MANAGEMENT COMMERCIAL OPÉRATIONNEL
MANAGEMENT OPÉRATIONNEL DE LA SÉCURITÉ
NÉGOCIATION ET DIGITALISATION DE LA RELATION-CLIENT
SUPPORT À L'ACTION MANAGÉRIALE

E3. CULTURE ÉCONOMIQUE, JURIDIQUE ET MANAGÉRIALE

SESSION 2024

Durée : 4 heures

Aucun matériel n'est autorisé.

Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.
Le sujet comporte 13 pages, numérotées de 1/13 à 13/13.

NOTARIUS

Contexte du sujet

En 1972, Damien Loiret crée Notarius, entreprise spécialisée dans la comptabilité notariale qui met à la disposition des notaires[1] une prestation de qualité.

En 2023, son fils Martin Loiret prend la direction de l'entreprise. Doté d'une expérience de 15 ans au sein de Notarius, ce dernier a piloté plusieurs projets permettant à l'entreprise de renforcer son positionnement national.

Aujourd'hui, Notarius dont le siège social se situe en région lyonnaise (69), emploie plus de 160 collaborateurs sur toute la France. L'entreprise compte plusieurs agences à Paris, Marseille, Bordeaux et Lille. Elle propose aux notaires des logiciels de rédaction d'actes mais également de gestion des ressources humaines, de comptabilité et de signature électronique.

Notarius réalise 16 millions d'euros de chiffre d'affaires. Le marché est désormais concentré autour de trois acteurs. Pinage est le leader, suivi de Notarius et Matera, ces deux derniers détenant chacun 15 % du marché. Matera est un grand groupe d'expertise comptable qui consacre une partie de son activité à la comptabilité notariale.

Notarius reste une entreprise familiale. Elle n'a pas ouvert son capital et se finance essentiellement par des prêts bancaires. Elle fait donc figure de « petit poucet » et c'est grâce à l'innovation qu'elle fait face à ses concurrents.

Dès 2004, l'entreprise propose ses logiciels en « full web »[2] et en 2016 elle introduit l'Intelligence Artificielle (IA) dans son logiciel de rédaction des actes. En 2019, elle permet la signature authentique d'actes électroniques en visio-conférence.

Cette capacité d'innovation nécessite de lourds investissements mais également une grande technicité de la part des collaborateurs. Notarius est donc une entreprise dans laquelle le capital humain est précieux. Il faut savoir attirer et fidéliser les talents, en particulier sur le métier clé et en tension des développeurs informatiques.

[1] Le notaire est un juriste investi d'une mission d'autorité publique qui prépare des contrats sous la forme authentique pour le compte de ses clients. Par exemple, lors de l'achat d'une maison, le contrat de vente doit être authentifié par un notaire.

[2] Une application « full web », aussi appelée « WebApp » ou « client léger », est un logiciel accessible depuis le web via un navigateur. Une simple connexion Internet (WIFI, 3G/4G…) est nécessaire pour accéder à cet outil.

L'étude est composée de 3 missions

Mission 1 : l'analyse interne de l'entreprise et la préservation de son activité

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

Mission 3 : le développement de l'entreprise

Composition du dossier documentaire

Annexe 1 : entretien avec Monsieur Martin Loiret, dirigeant de la société Notarius pages 6 et 7

Annexe 2 : la concurrence déloyale ..... page 8

Annexe 3 : les difficultés de recrutement dans le secteur informatique ne vont pas s'arranger ..... page 8

Annexe 4 : top 30 des métiers en tension (extrait) ..... page 9

Annexe 5 : des difficultés pour retenir les talents dans la technologie de l'information page 10

Annexe 6 : les objectifs de la GPEC ..... page 10

Annexe 7 : l'innovation : pourquoi ? comment ? ..... page 11

Annexe 8 : présentation simplifiée du bilan fonctionnel 2022 de l'entreprise Notarius .. page 12

Annexe 9 : prêt croissance TPE PME – région Rhône-Alpes ..... page 12

Annexe 10 : extrait d'un arrêt de la Cour de cassation ..... page 13

En prenant appui sur vos connaissances, le contexte et le dossier documentaire, il vous est demandé de répondre aux questions relatives aux trois missions du sujet. Vous êtes invité(e) à mobiliser les concepts et les apports théoriques dès lors qu'ils sont pertinents et que le lien avec la mission est argumenté.

MISSION 1 - L'analyse interne de l'entreprise et la préservation de son activité (ANNEXES 1 et 2)

Martin Loiret vient de prendre la direction de l'entreprise Notarius dont il a souhaité faire évoluer le style de management. Il s'interroge sur les ressources dont dispose Notarius pour mener à bien la reprise de l'activité.

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

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

En consultant Internet, Martin Loiret se rend compte qu'un jeune entrepreneur vient de se lancer dans une activité proposant aux notaires un service à distance de signature électronique. Cette entreprise a pris le nom de Notar@us. Elle obtient des avis très négatifs sur le web. Il craint que cela ne porte atteinte à l'activité de son entreprise.

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

MISSION 2 - L'étude du marché et son impact sur l'entreprise (ANNEXES 1 et 3 à 6)

Suite à l'arrivée de Notar@us sur le web, Martin Loiret veut mesurer les risques de ce nouveau concurrent sur le marché.

Des informations sur le marché du travail des informaticiens lui seront utiles pour optimiser les décisions en matière de gestion des ressources humaines.

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

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

Pour pallier les problèmes liés aux ressources humaines, Martin Loiret envisage de mettre en place des actions dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

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

MISSION 3 - Le développement de l'entreprise
(ANNEXES 1 et 7 à 10)

Martin Loiret souhaite accentuer la politique d'innovation initiée par son père. Il veut notamment renforcer l'utilisation de l'intelligence artificielle dans les logiciels développés par les informaticiens.

Il s'interroge sur la pertinence de financer cette politique d'innovation par la réduction des délais de paiement de ses clients de 60 à 30 jours fin de mois.

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

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

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

Depuis quelques mois, le dirigeant a remarqué une baisse de la productivité de certains de ses salariés. Il a donc décidé d'installer un système de vidéosurveillance dans l'open space pour contrôler leur activité en permanence. Il constate, grâce à ce dispositif, que l'un de ses salariés quitte souvent son poste de travail pour prendre une pause. En vertu de son pouvoir de direction, il souhaite mettre à pied ce salarié avec retenue de salaire. Le salarié conteste cette décision au motif qu'il n'a pas été informé de la mise en place de ce système de vidéosurveillance.

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

Annexe 1 - Entretien avec monsieur Martin Loiret dirigeant de la société Notarius

Quelles sont les ambitions de Notarius aujourd'hui ?

Nos concurrents sont efficaces et ont une puissance financière qui nous est supérieure. Il faut continuer notre développement en nous démarquant. C'est par la qualité de nos produits et la recherche et développement permanente que nous garderons une image d'entreprise innovante, malgré notre taille limitée. Notre marché est très spécifique et nécessite des ressources et des compétences particulières, que nous devons entretenir.

Notre clientèle est exigeante. Il s'agit de professionnels qui dirigent des études notariales, qui sont la plupart du temps des structures de petite taille. Ils sont attachés à nos produits. Notre pérennité passe par la proposition de produits de qualité, en adéquation avec l'exigence des notaires.

Comment procédez-vous pour proposer des produits de qualité à vos clients ?

Cela passe d'abord par le recrutement. Nous sommes très vigilants sur ce sujet. Attirer des développeurs informatiques est de plus en plus compliqué car la demande est forte sur le marché du travail. La vigilance dans le recrutement concerne toutes les autres fonctions de l'entreprise.

Nos 45 développeurs informatiques sont des salariés de haut niveau technique. La meilleure façon de développer ce degré de maîtrise passe par la formation continue qui dépasse les 5 % de notre masse salariale. Autre exemple, les 15 commerciaux et les 20 techniciens doivent évidemment être performants dans leur domaine de base. Chacun doit ainsi avoir de solides compétences techniques en informatique, dans le marketing et dans le domaine juridique. La maîtrise technique des logiciels et la connaissance du milieu du notariat sont impératives.

En outre, nous visons l'excellence, les moyens mis à disposition de nos collaborateurs sont en adéquation : chaque salarié possède deux ordinateurs portables de haute qualité, un sur le lieu de travail et un à domicile pour le télétravail. Cela implique de pouvoir s'appuyer sur un réseau et un Intranet performants. Les techniciens et commerciaux sont aussi équipés : smartphones, véhicules de fonction ou d'intervention… C'est une des raisons pour lesquelles notre service après-vente est si rapide et efficace, mais aussi envié par nos concurrents !

À ce propos, qui sont vos concurrents ?

Nos concurrents sont Pinage et Matera. Ce sont deux grandes entreprises d'une taille bien supérieure à la nôtre. Ils disposent donc de moyens financiers importants qui leur permettent de financer des projets d'envergure, en termes de marketing ou de communication notamment. Nos offres répondent aux mêmes besoins mais sont différentes. Les possibilités techniques, les interfaces des logiciels, les services associés à nos produits sont relativement éloignés. C'est la raison pour laquelle le prix n'est pas ce qui fait la différence sur le marché.

La concurrence est cependant réelle, mais il est peu probable qu'un nouveau concurrent apparaisse sur un marché aussi spécifique. En effet, le degré de technicité nécessaire d'un point de vue juridique et technologique a eu raison de nombreux concurrents et des potentiels entrants.

Quels sont les objectifs de développement de Notarius ?

Il existe aujourd'hui quatre agences sur le territoire national et l'objectif est d'en ouvrir trois autres dans les cinq prochaines années, de manière à nous rapprocher encore plus de nos clients. Le développement de nos produits est nécessaire pour continuer de croître et ne serait-ce que pour mettre à jour nos produits en fonction de l'évolution de l'environnement juridique et fiscal.

Comment ces objectifs sont-ils financés ?

Notarius a toujours été une entreprise familiale et je souhaite que cela reste ainsi. Cela passe par une indépendance, dans la mesure où l'actionnariat est limité à quelques membres de la famille. Dès lors pour croître, Notarius a toujours fait appel au financement bancaire pour poursuivre son développement.

Comment est structuré Notarius ?

La structure de Notarius est fonctionnelle et se compose de huit services. Pour tenter de décloisonner les différents services, et fluidifier les connexions entre les développeurs, les commerciaux, le service après-vente (SAV), la configuration des bureaux a été revue. Désormais les bureaux sont en open space.

La croissance de l'entreprise et l'environnement de plus en plus incertain nous conduisent à faire évoluer la structure de l'entreprise. Ainsi, le développement de projets et la mise en place du télétravail à raison de deux jours par semaine nous permettent de gagner en réactivité, en flexibilité et à travailler de manière plus transversale.

Souhaitez-vous mettre en place un management différent de celui de votre père ?

Mon père se souciait du bien-être de ses salariés. Il offrait des récompenses, sous forme de participation notamment, lorsque l'activité était florissante. Le bien-être des salariés restera prioritaire pour moi. Je souhaite en plus développer l'esprit d'équipe indispensable à la performance d'une entreprise innovante. Tous nos collaborateurs doivent pouvoir participer aux décisions lorsqu'ils maitrisent une partie du problème. Ils doivent se sentir impliqués dans le développement de l'entreprise. Je suis persuadé que cette implication va notamment nous permettre de fidéliser nos salariés.

Source : *les auteurs*

Annexe 2 - La concurrence déloyale

La concurrence déloyale est constituée de l'ensemble des procédés concurrentiels contraire à la loi et aux usages, constitutifs d'une faute intentionnelle ou non et de nature à causer un préjudice aux concurrents (…). La concurrence déloyale relève du régime de la responsabilité extracontractuelle (…).

Les comportements déloyaux, traduisant une violation des usages du commerce, peuvent se manifester par différents moyens : le dénigrement, l'imitation/confusion, le parasitisme et la désorganisation économique (…).

Pour mettre un terme aux comportements déloyaux, la partie victime, lorsqu'elle est confrontée à un cas de concurrence déloyale, doit impérativement apporter la preuve de trois éléments : une faute, un préjudice et un lien de causalité entre la faute et le préjudice (…).

Source : *https://nouvelle-aquitaine.dreets.gouv.fr*

Annexe 3 - Les difficultés de recrutement dans le secteur informatique ne vont pas s'arranger

D'après une étude, la pénurie de candidats dans le secteur informatique ne va pas s'arranger. En cause, le manque de profils formés sur ces métiers très recherchés.

Une pénurie de candidats sur des métiers de plus en plus recherchés, car indispensables à la sécurité et à la transformation numérique des entreprises ; voilà le portrait-robot actuel du marché de l'emploi dans le secteur technologique en France, selon la dernière étude de rémunérations du cabinet de recrutement Michael Page (…).

« Ce n'est malheureusement pas nouveau et cette tendance va se poursuivre l'année prochaine, voire jusqu'en 2026, introduit d'emblée Sacha Kalusevic, directeur de la division technologie du groupe Michael Page. Il y a une pénurie globale sur l'ensemble des métiers IT[3] mais certains métiers sont particulièrement touchés. »

(…) Du côté des recruteurs, l'heure est à l'adaptation aux exigences de la demande. Salaires plus importants que la moyenne et négociables, télétravail à 100 %, primes, flexibilité horaire, congés supplémentaires, tels sont les outils identifiés par l'étude. « On a de nombreux jeunes candidats qui n'hésitent plus à exiger des packages salariaux importants. J'ai déjà eu un profil trentenaire qui a obtenu 130 000 euros brut par an, alors que le salaire d'origine était déjà de 100 000 », partage le directeur de Michael Page Technology (…).

Source : *www.lesechos.fr, 23 septembre 2022*

[3] IT : Information technology (technologies de l'information)

Annexe 4 - Top 30 des métiers en tension (extrait)

Dans une grille analysant les tensions sur le marché français du travail, la Darès et Pôle emploi relèvent des difficultés de recrutement particulièrement fortes dans un certain nombre de métiers.

Rang tension	Métiers	Tension	Intensité d'embauches	Manque de main d'œuvre disponible	Lien formation emploi
1	Techniciens en mécanique et travail des métaux	3,3	1	5	4
2	Dessinateurs en électricité et en électronique	3,1	5	5	5
3	Régleurs	2,8	3	5	5
4	Ingénieurs et cadres d'étude, recherche et développement en informatique, chefs de projets informatiques	2,5	5	4	5
5	Ingénieurs du bâtiment et des travaux publics, chefs de chantier et conducteurs de travaux (cadres)	2,5	5	4	4

Lecture du tableau

- Colonne « Tension » : *nombre d'offres d'emplois/nombre de candidats*

Si le rapport est supérieur à 1, cela signifie que le nombre de postes à pourvoir est supérieur au nombre de candidats.

Par exemple pour les « techniciens en mécanique et travail des métaux » : en moyenne un seul candidat pour 3,3 offres d'emploi.

- Colonnes « Intensité d'embauches », « Manque de main d'œuvre disponible » et « Lien formation emploi » : la note est comprise entre 1 et 5, plus la note est élevée plus l'indicateur est significatif dans l'explication de la tension.
  - L'intensité d'embauches mesure le besoin de recrutement de la part des entreprises sur le marché du travail.
  - Le manque de main d'œuvre disponible indique l'insuffisance de l'offre de travail.
  - Le lien formation emploi mesure l'insuffisance de formation des personnes qui recherchent un emploi dans ce domaine.

Source *: d'après Pôle Emploi, adaptée par les auteurs*

Annexe 5 - Des difficultés pour retenir les talents dans la technologie de l'information

(…) Une étude menée par Gartner révèle les difficultés des entreprises à retenir leurs talents une fois qu'ils ont été embauchés. (…) Au niveau mondial, moins de trois collaborateurs de ce secteur sur 10 désirent rester au sein de leur entreprise (29,1 %). Ce chiffre s'élève à 38,8 % pour l'Europe. Pour y remédier, Gartner note que « des politiques de travail plus flexibles et centrées sur l'humain peuvent réduire l'attrition[4] et augmenter les performances ».

Parmi les pistes à adopter figurent (…) :

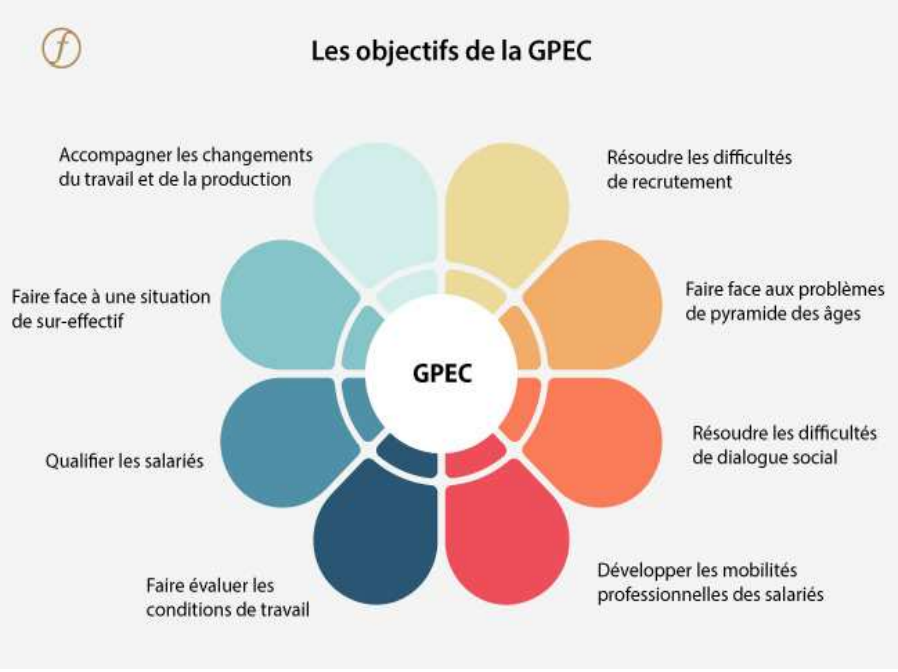
- des heures de travail plus souples avec des horaires adaptés pour chacun des collaborateurs, voire dans certains cas la mise en place de la semaine de quatre jours ;
- un mode de travail hybride : le salarié réalise une partie de son activité à distance (télétravail) et une autre dans les locaux de l'entreprise.

Source : *www.blogdumoderateur.com, adaptée par les auteurs*

Annexe 6 - Les objectifs de la GPEC

(…) La GPEC – la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences – s'inscrit ainsi comme une stratégie managériale à part entière. Cette démarche est destinée à garantir le succès des entreprises sur le plan stratégique.

Dans une entreprise, plusieurs enjeux découlent de la GPEC : humains, organisationnels et économiques.



Source : *www.foederis.fr*

[4] Perte de salariés due à la rotation des effectifs

Annexe 7 - L'innovation : pourquoi ? comment ?

L'innovation tient une place déterminante dans la stratégie de l'entreprise.

Dans un monde en constante évolution et sur des marchés ultra-compétitifs, toute entreprise doit chercher à évoluer sans cesse pour conserver et améliorer son avantage concurrentiel. C'est pourquoi il est important pour le dirigeant d'entreprise de favoriser une culture de l'innovation**,** d'encourager l'agilité et les initiatives (…)

Ces différentes actions doivent être déployées et coordonnées par la définition et la mise en œuvre d'une véritable stratégie d'innovation. (…)



Source : *www.manager-go.com, 27 août 2022.*

Annexe 8 - Présentation simplifiée du bilan fonctionnel 2022 de l'entreprise Notarius (en milliers d'euros)

	Actif (emplois)	**Passif (ressources)**
Cycle d'investissement	**Emplois stables** (immobilisations) 4 251	**Ressources stables** (capitaux propres, dettes financières…) 4 340
	FRNG = 89	
Cycle d'exploitation	**Actif circulant** (stock, créances) 2 530	**Passif circulant** (dettes fournisseurs) 2 130
	BFR = 400	
Trésorerie	Trésorerie négative = - 311	

Source : *les auteurs*

Annexe 9 - Prêt croissance TPE PME – région Rhône-Alpes

D'un montant de 10 000 à 300 000 euros, le prêt croissance TPE-PME permet aux entreprises de plus de 3 ans implantées en Auvergne-Rhône-Alpes[5] de financer les investissements liés à leurs projets de développement (…).

Ce prêt finance les investissements immatériels et corporels pour un montant inférieur à 300 000 euros.

L'entreprise doit avoir plus de 3 ans, doit compter entre 3 et 249 salariés et être située en région Rhône-Alpes.

La durée du prêt est de 7 ans. Les deux premières années, l'entreprise ne paye que les intérêts.

Source : *www.bpifrance.fr*

[5] Départements : 01 – 07 – 26 - 42 – 69 – 73 – 74

Annexe 10 - Extrait d'un arrêt de la Cour de cassation (Arrêt n°20-10.843 – 22.09.2021)

La société KBM Centre Chopin, société à responsabilité limitée a formé un pourvoi contre l'arrêt rendu le 7 novembre 2019 par la cour d'appel de Paris.

Faits et procédure

Selon l'arrêt attaqué (Paris, 7 novembre 2019), M. [C] a été engagé le 20 septembre 1994 par la société KBM Centre Chopin en qualité de vendeur. Il a été licencié pour faute grave le 5 mars 2015.

Énoncé du moyen

La société fait grief à l'arrêt de dire que le licenciement est dépourvu de cause réelle et sérieuse, de la condamner à payer à M. [C] des sommes à titre de dommages-intérêts pour licenciement sans cause réelle et sérieuse (…), alors « que le système de vidéo-surveillance mis en place dans le but de sécuriser une zone de stockage de l'entreprise non ouverte au public et le couloir y donnant accès, et non dans le but de surveiller les salariés, ne constitue pas un dispositif de contrôle qui doit être porté à la connaissance du salarié ; qu'en l'espèce, pour dire que les représentants du personnel auraient dû être consultés et que les salariés auraient dû être informés de façon à la fois globale et individuelle de la mise en place du dispositif litigieux et en conclure qu'il convenait d'écarter des débats tous les éléments de preuve versés par la société KBM Centre de Chopin se rapportant à ladite vidéo-surveillance qui révélait que le salarié s'était livré à des pratiques de voyeurisme dans les toilettes pour femmes, la cour d'appel s'est bornée à relever que les salariés avaient accès au couloir surveillé par le système vidéo, qui permettait de visualiser les portes de toilettes ; qu'en statuant ainsi, sans constater que le dispositif litigieux était destiné à surveiller l'activité des salariés, la cour d'appel a privé sa décision de base légale au regard des articles L. 1222-4 et L. 2323-32 du code du travail, dans sa rédaction applicable à la cause. » (…)

Réponse de la Cour

Il résulte de ce texte que si l'employeur a le droit de contrôler et de surveiller l'activité de ses salariés pendant le temps de travail, il ne peut être autorisé à utiliser comme mode de preuve les enregistrements d'un système de vidéo-surveillance permettant le contrôle de leur activité dont les intéressés n'ont pas été préalablement informés de l'existence. (…).

En se déterminant ainsi, sans constater que le système de vidéo-surveillance avait été utilisé pour contrôler le salarié dans l'exercice de ses fonctions, la cour d'appel a privé sa décision de base légale. (…)

PAR CES MOTIFS, CASSE ET ANNULE l'arrêt rendu le 7 novembre 2019, entre les parties, par la cour d'appel de Paris.

Source : *www.courdecassation.fr*

Copyright © 2026 FormaV. Tous droits réservés.

Ce document a été élaboré par FormaV© avec le plus grand soin afin d'accompagner chaque apprenant vers la réussite de ses examens. Son contenu (textes, graphiques, méthodologies, tableaux, exercices, concepts, mises en forme) constitue une œuvre protégée par le droit d'auteur.

Toute copie, partage, reproduction, diffusion ou mise à disposition, même partielle, gratuite ou payante, est strictement interdite sans accord préalable et écrit de FormaV©, conformément aux articles L.111-1 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. Dans une logique anti-plagiat, FormaV© se réserve le droit de vérifier toute utilisation illicite, y compris sur les plateformes en ligne ou sites tiers.

En utilisant ce document, vous vous engagez à respecter ces règles et à préserver l'intégrité du travail fourni. La consultation de ce document est strictement personnelle.

Merci de respecter le travail accompli afin de permettre la création continue de ressources pédagogiques fiables et accessibles.