

BTS SG PME

100% entraînement



Programme de 1^e et 2^e années

**TOUTES
MATIÈRES**

GESTION DE LA PME

- ✓ Exercices corrigés
- ✓ Conseils et méthode pour les épreuves
- ✓ Sujets de BTS corrigés

Xavier Collet

ellipses

EXERCICE 1. FIL ROUGE : CAS NSP

Cet exercice dit « fil rouge » donne lieu à des applications en CEJM, en GRH et en développement de la PME autour du même cas. Il vous permet d'aborder en douceur ces trois épreuves avec des missions plus légères non pas en difficulté mais en temps de traitement.

Ce cas pourra ici être traité non en 4 heures, mais en 2 heures, un hors-d'œuvre en quelque sorte.

● Mise en situation

La société NSP « Nous seuls pouvons » a été créée en 2016 par Amédée BOUILLATOU, un jeune ingénieur français formé dans une université japonaise. Impressionné sur place par le développement de la domotique, il a décidé de proposer ses propres solutions à de grands groupes de BTP français déjà investis dans ce nouveau champ d'applications. Fort de ce succès, il se lance dans des projets plus ambitieux.

Un des produits phares de NSP est désormais le robot d'assistance MJP « Moi je peux » destiné à maintenir à domicile des personnes à mobilité réduite ou souffrant de troubles du comportement.

Ce robot d'assistance humanoïde n'est pas un simple outil ménager de type aspirateur ou tondeuse robot, même si une partie détachable de son bloc corps peut fournir des services plus basiques (d'ailleurs un brevet a été déposé sur le procédé de robot amovible). Non MJP est un de ces robots compagnons capable de réagir à des instructions simples mais aussi d'étendre sa compréhension et son vocabulaire grâce à un logiciel spécifique révolutionnaire basé sur l'intelligence artificielle et développé en partenariat avec le monde universitaire. Ainsi MJP peut tenir une conversation et l'enrichir en mode connecté, il est également personnalisable, s'attache à son propriétaire et partage ses centres d'intérêt. Il possède des fonctions d'alerte permettant l'intervention d'une équipe NSP à domicile ou de tout autre personnel en fonction d'abonnements adaptés au service confort NSP. L'évolution de MJP suppose l'acquisition de nouvelles fonctions qui lui permettent aussi de servir d'assistant maternel et de divertir les plus jeunes. Une version « enseignant » est aussi à l'étude.

La fabrication de MJP suppose de faire appel à des personnels qualifiés à des coûts extrêmement élevés. Ainsi les premiers modèles ne sont réservés qu'à une clientèle particulièrement aisée.

Amédée BOUILLATOU souhaite démocratiser l'accès à ses robots. Il est suivi par sa banque et quelques investisseurs qui croient en NSP et sont prêts à mettre plusieurs millions sur la table pour trouver des solutions. Un des investisseurs lui propose de faire appel à une main-d'œuvre slovaque donc à délocaliser sa production. Amédée hésite et vous demande conseil (**mission 1**).



● Mission 1. Délocalisation en Slovaquie ? (annexes 1 à 3)

1.1. Présentez le carré magique de la Slovaquie.

1.2. Caractérissez les politiques économiques du gouvernement slovaque et de l'Union européenne.

1.3. Mentionnez les avantages et les inconvénients d'une délocalisation en Slovaquie en envisageant l'aspect financier et celui des rapports avec les parties prenantes.

Un concurrent de NSP, implanté récemment en France, prétend que le concept du robot d'assistance est typiquement japonais et que Monsieur BOUILLATOU s'est servi de sa formation dans une université japonaise pour copier des concepts déjà développés. Il considère donc que Monsieur BOUILLATOU ne pouvait pas déposer un brevet sur le nouveau procédé technique de robot amovible ni protéger son logiciel même si le concurrent reconnaît la qualité de ce nouveau logiciel tout en faisant remarquer ses failles. En effet ce concurrent a précisé sur son site Internet que le logiciel en question possédait des failles de sécurité pouvant mettre en danger la vie ou les biens de ses utilisateurs. Cette information est en réalité fautive. Là encore vous êtes sollicité, pour des conseils juridiques cette fois (**mission 2**).

● Mission 2. La réputation de NSP (annexes 4 et 5)

2.1. Distinguez les pratiques anticoncurrentielles des pratiques relevant de la concurrence déloyale.

2.2. Indiquez si les innovations de NSP peuvent faire l'objet d'une propriété industrielle.

2.3. Précisez si le concurrent asiatique de NSP a pu commettre une faute, le cas échéant, qualifiez-la.

2.4. Déterminez si les conditions relatives à une action en concurrence déloyale sont réunies pour que la société NSP puisse agir en précisant le raisonnement à tenir.

Sauf autres indications, annexes de l'auteur.

Annexe 1. Fiche pays – Slovaquie

La Slovaquie est un pays géographiquement proche de la France (Paris – Bratislava : 1 300 km), située au centre de l'Europe et membre de l'Union européenne et de la zone euro.

La main-d'œuvre slovaque est qualifiée et fortement productive avec un coût du travail largement inférieur à celui de la France.

L'économie y est saine et connaît une augmentation régulière de son produit intérieur brut de 3,5 % par an depuis 2015 avec des comptes publics pratiquement équilibrés puisque le déficit budgétaire ne représente qu'1 % du PIB en 2017 dont une part structurelle négligeable et une dette publique limitée à 50 % du PIB. L'inflation reste modérée (1,99 % en 2018) et évidemment les taux directeurs faibles de la BCE s'appliquent aussi à ce pays de la zone euro.

Le commerce extérieur est équilibré avec des exportations à hauteur de 89,62 milliards de dollars en 2018 et des importations de 90,09 milliards de dollars marqués par une forte dépendance énergétique vis-à-vis de la Russie.



Les investisseurs étrangers sont bien accueillis et peuvent bénéficier d'aides à l'investissement de la part des autorités slovaques. L'Union européenne permet aussi de bénéficier de fonds européens pour le développement dans certaines régions slovaques.

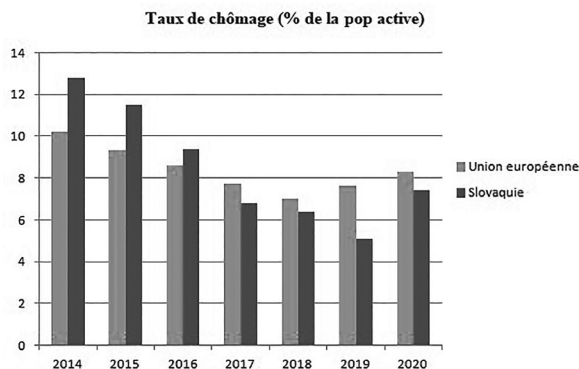
Le gouvernement slovaque souhaite faciliter les investissements dans l'industrie et plus particulièrement dans les secteurs innovants combinant production industrielle et recherche, dans l'ingénierie informatique et dans le secteur financier.

Concernant ces domaines d'activités des aides sont prévues pour tout investissement relatif à l'acquisition ou la location de locaux et de terrains, pour l'acquisition de licences et de brevets, de machines et de technologies, ainsi que pour la création de postes (aide sur 2 ans).

Ces aides sont dispensées sous forme de crédits d'impôt, subventions pour investissements matériels et immatériels ainsi que pour la création d'emplois, l'acquisition de biens fonciers est aussi possibles pour les investisseurs à des tarifs préférentiels.

Les conditions pour bénéficier de ces avantages sont un volume d'investissement conséquent : de 200 000 à 6 millions d'euros en fonction des avantages sollicités et des régions d'implantation. Ils peuvent se monter à 25 % ou de 35 % des investissements réalisés selon les régions, à l'exception du district de Bratislava qui n'est pas éligible à ce dispositif.

Annexe 2. La situation de l'emploi en Slovaquie



Annexe 3. Les fonds structurels européens en Slovaquie 2014-2020

La Slovaquie, membre de l'Union européenne, bénéficie à ce titre d'un accord de partenariat lui permettant l'accès aux fonds structurels et d'investissement européens dans le cadre de la Stratégie Europe 2020 en faveur d'une croissance durable, inclusive et intelligente.

Ces fonds représentent une enveloppe de 14 milliards d'euros et de 1,5 milliard d'euros en supplément pour le développement rural. Le Fonds social européen (FSE) prévoit en outre 2,2 milliards d'euros destinés à favoriser l'emploi et l'inclusion sociale. Une des priorités fixée sera de favoriser la recherche et l'innovation en prise notamment avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

L'investissement dans l'éducation et l'apprentissage tout au long de la vie vise à augmenter encore davantage la qualité de la main-d'œuvre et son expertise dans toutes les nouvelles technologies afin de faire de la Slovaquie un laboratoire du futur.

Annexe 4. MOI JE PEUX (vous faire les poches)

(...) Le fameux robot MJP peut se transformer facilement en EALM (Espion à la maison), face à ce risque il faut tirer la sonnette d'alarme !

Nous avons pu vérifier l'existence de nombreuses failles de sécurité informatique permettant d'obtenir des informations sur tous les faits et gestes des clients de MJP. Nous affirmons que la confidentialité et l'intégrité des données recueillies par ce robot ne sont pas assurées.

Il est même possible d'agir à distance afin d'effacer ou d'ajouter des données permettant de prendre le contrôle de MJP et donc sa neutralisation ou son utilisation à des fins non prévues par son propriétaire.

Et ne pensez surtout pas que vous n'avez pas de secrets ni rien à perdre, imaginez donc que ce robot d'aide à la mobilité se bloque au moment où vous en avez le plus besoin vous laissant choir ou vous blessant, qu'il facilite le travail de voleurs qui sauront ce que vous possédez et où vous le cachez.

Non, quand on ne maîtrise pas suffisamment une technologie on ne devrait pas pouvoir mettre sur le marché un tel engin à portée thérapeutique.

Certains délits robotiques ont d'ailleurs été signalés et il ne serait pas étonnant que la société NSP puisse faire les frais d'une action en responsabilité du fait de ses produits plus ou moins volontairement rendus défectueux.

Source : un concurrent de NSP

Annexe 5. Les actions en concurrence déloyale

Les actions en concurrence déloyale ne sont pas conditionnées par l'intention de nuire mais par la commission d'une faute, à savoir un procédé contraire aux usages du commerce. Une telle faute engage la responsabilité civile délictuelle de celui qui la commet.

● Lecture active du sujet

Peu d'annexes pour ce mini-cas traitable en 2 heures, mais vous pouvez éventuellement prendre des notes pour en faciliter le traitement.

1. La Slovaquie est une économie saine dont le PIB augmente de 3,5 % par an depuis 2015, avec des comptes publics à l'équilibre et une inflation de 1,99 % en 2018.
2. Le solde du commerce extérieur slovaque est équilibré.
3. Les investissements étrangers dans l'ingénierie informatique sont encouragés avec possibilités d'avantages fiscaux et de subvention de l'Union européenne et du gouvernement slovaque.
4. Le taux de chômage slovaque est de 7,5 % en 2020, soit inférieur à la moyenne de l'UE.
5. La recherche et l'innovation dans les NTIC permettent de bénéficier de fonds structurels européens.
6. Un concurrent de NSP a écrit un article dans lequel il met en cause des failles de sécurité du robot MJP indiquant que ces failles imaginaires mettent en danger les biens et la sécurité des clients.
7. Les actions en concurrence déloyales sont ouvertes à NSP, ici il s'agirait de dénigrement (rappel du cours).

● Réponses aux questions

Brève présentation : La société NSP répond à un besoin croissant lié à la perte d'autonomie par la fourniture de matériels robotiques, elle ambitionne d'en démocratiser l'accès mais fait face aux critiques de ses concurrents.

Mission 1. Délocalisation en Slovaquie

1.1. Présentez le carré magique de la Slovaquie.

La réponse à cette question suppose de connaître les composantes du carré magique, photographie de la conjoncture à un instant t et de trouver dans les annexes ces éléments voire les déduire d'autres éléments indiqués. Ici vous ne faites pas face à de grandes difficultés puisque les composantes du carré magique figurent dans les deux premières annexes, mais il vous faudra indiquer des éléments d'interprétation de ce carré magique et le tracer. Selon la taxonomie de Bloom, le traitement relève du deuxième niveau d'analyse.

Le carré magique dit de Nicholas Kaldor est constitué des quatre indicateurs relevant de la conjoncture que sont **le taux de croissance du PIB, le solde de la balance des transactions courantes, le taux de chômage et d'inflation**. Ces indicateurs sont représentés sur des axes organisés de façon à ce que l'aire de ce carré puisse s'étendre lorsque les indicateurs sont bons, l'idéal étant un taux de croissance fort du PIB, un excédent de la balance des transactions courantes, mais aussi de faibles taux d'inflation et de chômage.

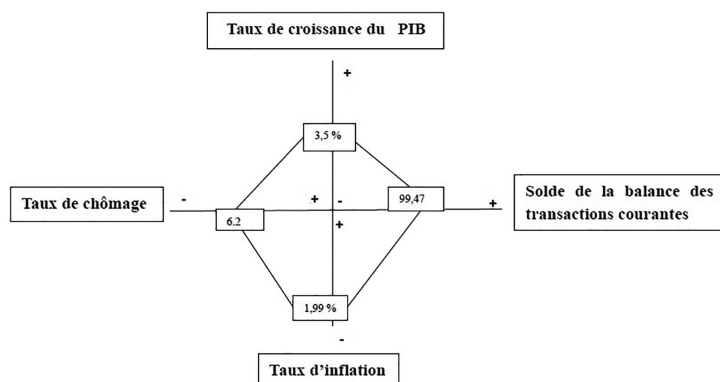
Pour la Slovaquie, l'annexe 1 précise que le taux de croissance annuel du PIB est de 3,5 % (notes 1 et 4).

Vous ne disposez pas des données du solde de la balance des transactions courantes, constitué des échanges de biens, de services, de revenus et de transferts courants entre la

France et le reste du monde, mais vous pouvez approximer ce solde par celui de la balance commerciale. Ainsi le montant des exportations slovaques est de 89,62 milliards de dollars en 2018 et celui des importations de 90,09 milliards de dollars, ce qui laisse un déficit de 470 millions de dollars ou encore un taux de couverture de $(89,62/90,09) \times 100 = 99,47\%$ (solde équilibré note 2). Ce taux de couverture peut servir d'indicateurs des échanges sur le carré magique.

Le taux d'inflation relevé en 2018 avec de 1,99 %. Enfin l'histogramme de l'annexe 2 révèle un taux de chômage de 6,2 % en 2018.

Ce qui se synthétise par le **carré magique 2018** :



La surface de ce carré est assez étendue, la conjoncture économique de la Slovaquie est donc assez favorable, le chômage y est notamment plus faible que dans la moyenne des pays de l'Union européenne depuis 2017.

Attention les déficits et la dette publique n'entrent pas dans le carré magique, mais observons au passage, si la question vous avait été posée, qu'avec 1 % de déficit budgétaire et une dette de 50 % du PIB, la Slovaquie est un bon élève de l'Union européenne qui satisfait le traité sur la stabilité, la coordination et la gouvernance de 2012 avec sa règle d'or : dette publique inférieure à 60 % du PIB et déficit structurel de 1 % au maximum si la première condition est remplie.

1.2. Caractériser les politiques économiques du gouvernement slovaque et de l'Union européenne.

Le concept de politique économique recouvre des familles de politiques économiques qu'il convient de caractériser à partir des annexes, troisième niveau d'analyse de la taxonomie de Bloom donc. Il faudra ici, comme pour toute réponse, que vous commenciez par définir les termes utilisés.

Une politique économique est un ensemble de moyens déployés par l'État en vue d'atteindre des objectifs économiques.

L'annexe 1 présente des moyens utilisés par le gouvernement slovaque qui consistent notamment à garantir des avantages fiscaux et des subventions dont l'objet est de favoriser les investissements dans certains secteurs notamment technologiques et financiers en Slovaquie, particulièrement dans les zones plus faiblement industrialisées.

Une telle politique possède des effets à long terme puisqu'elle vise à moderniser le tissu industriel slovaque et donc à améliorer la compétitivité, ce type de politique est qualifié de **politique structurelle**.

L'annexe 3 précise que les fonds structurels européens sont destinés à favoriser la recherche et l'innovation (note 5) ainsi qu'une meilleure formation de la main-d'œuvre slovaque, mais

encore le développement rural. Ces moyens attribués sont des subventions pour plus de 15 milliards d'euros jusqu'en 2020. Ils ont pour effet un développement des infrastructures dans les zones rurales et la création de pôles de compétitivité technologiques, **il s'agit donc aussi d'une politique structurelle.**

Vous n'avez pas d'éléments sur d'autres politiques, mais la qualification de politique industrielle est aussi possible. Elle ne vous permettrait cependant pas à elle seule d'obtenir tous les points. Il est aussi fertile d'opposer la politique structurelle dont les effets sont à long terme à la politique conjoncturelle qui a des effets à court terme, c'est-à-dire sur le seul carré magique. Rappelez-vous que toute politique visant à la compétitivité relève d'une politique structurelle. Il est possible d'admettre aussi que le fonds social européen visant à l'inclusion par l'emploi limite le chômage donc a une dimension de politique conjoncturelle mais les moyens ne sont pas précisés : aide aux demandeurs d'emploi ou aux entreprises les embauchant ?

1.3. Mentionnez les avantages et les inconvénients d'une délocalisation en Slovaquie en envisageant l'aspect financier et celui des rapports avec les parties prenantes.

La réponse sollicite vos connaissances en ce qui concerne la notion de parties prenantes et ses intérêts dans une situation précise à savoir une délocalisation. Mais il importe aussi de tenir compte, pour contrebalancer – ou renforcer - cette influence, des effets financiers de cette délocalisation. Cette analyse est donc d'un niveau élevé, soit le niveau 5 de la taxonomie de Bloom. La première motivation d'une délocalisation, c'est-à-dire un **transfert de tout ou partie des activités d'une entreprise à l'étranger est de se rapprocher d'une de ses marchés ou de bénéficier d'avantages fiscaux, de coûts plus faibles liés à des réglementations plus souples ou des salaires et charges sociales moins élevés à productivité comparable au pays d'origine de l'investisseur.**

En ce qui concerne NSP, la motivation serait principalement de faire appel à des ingénieurs compétents à des coûts salariaux bien plus compétitifs qu'en France. La Slovaquie dans ce domaine possède des ressources qu'elle souhaite renforcer en accordant des subventions et des crédits d'impôts dans les secteurs de l'ingénierie informatique et pour la création de postes pérennes. **NSP pourrait donc en bénéficier jusqu'à 35 % du montant de ses investissements à condition de s'implanter en dehors de la région de Bratislava.** Il est possible de cumuler ces aides avec les fonds structurels de l'Union européenne qui visent aussi à épauler les investissements technologiques notamment dédiés à la recherche-développement sur place.

Les parties prenantes sont des groupes influencés par les décisions prises dans l'entreprise et qui peuvent aussi avoir une influence sur les stratégies mises en place.

Il convient de distinguer les parties prenantes internes qui participent à la production et sont influencées directement par les décisions de l'entreprise, des prenantes externes qui ne participent pas à la production et sont indirectement influencés.

Parmi ces parties prenantes internes, les investisseurs, apporteurs de capitaux. La proposition de délocalisation étant émise et soutenue par un investisseur, on peut supposer que ce projet de délocalisation pourrait être approuvé. **Il est moins certain que les salariés approuvent ce projet qui pourrait pousser à des expatriations ou des licenciements.**

En ce qui concerne les parties prenantes externes, les clients pourraient être satisfaits d'une baisse des coûts et donc des prix dans la mesure où telle est la première motivation de cette opération projetée. Les fournisseurs français seraient par contre évincés au profit de leurs homologues slovaques.

Mais les écueils principaux risquent d'être **les pouvoirs publics français qui ne manqueront pas d'en appeler au nationalisme économique ainsi que les syndicats et certaines ONG (Organisations non gouvernementales) qui pourraient dénoncer médiatiquement**

une opération de « **dumping social** » (recherche de coûts sociaux et fiscaux plus faibles) et appeler à des opérations de boycott des produits NSP. S'aliéner une partie des parties prenantes peut poser des problèmes en termes de responsabilité sociétale (RSE) mais les avantages financiers contrebalancent ce risque.

Mission 2. La réputation de NSP

2.1. Distinguez les pratiques anticoncurrentielles des pratiques relevant de la concurrence déloyale.

La question posée est strictement une question théorique vue en cours, degré deux d'analyse donc.

Les pratiques anticoncurrentielles sont des pratiques faussant la concurrence sur le marché. Il peut s'agir d'**ententes** entre commerçants visant à se répartir des marchés, contrôler la production, fixer des prix, entraver l'apparition de nouveaux concurrents. Il peut encore s'agir d'**abuser d'une position dominante** pour faire obstacle au développement de concurrents ou pour imposer des conditions commerciales déséquilibrées relevant de l'abus de dépendance économique. De telles pratiques sont surveillées en France par l'Autorité de la concurrence et dans l'Union européenne par la Commission européenne. Elles sont lourdement sanctionnées au pénal, les victimes peuvent également agir au civil.

La concurrence déloyale relève de pratiques commerciales contraires aux usages du commerce telles que le parasitisme économique visant à tirer parti de la notoriété d'un concurrent, l'imitation consistant à créer la confusion avec un concurrent, la désorganisation par débauchage de salariés d'un concurrent, ou encore le dénigrement qui porte atteinte à la réputation (*note 7*). **Ici nous ne sommes plus dans le domaine du pénal mais du civil, contrairement aux pratiques anticoncurrentielles**, il appartient donc à la victime de telles pratiques de prouver non seulement la faute de concurrence déloyale mais encore le lien de causalité entre cette faute et le préjudice occasionné.

2.2. Indiquez si les innovations de NSP peuvent faire l'objet d'une propriété industrielle.

La mise en situation précise les innovations de NSP et vos connaissances doivent vous permettre de dire si oui ou non ces innovations peuvent être protégées, niveau trois d'analyse ici.

Une simple idée ne peut être protégée, c'est l'application de l'idée qui peut l'être.

Une innovation peut donc faire l'objet d'une propriété industrielle à trois conditions :

- n'avoir pas été divulguée par exemple sous forme de publication ;
- être le fruit d'une activité inventive ;
- être susceptible d'une application industrielle.

Or le procédé de robot amovible permettant de séparer le bloc corps pour scinder les tâches d'un robot est bien un procédé nouveau, inventif et industriellement répliquable. Le robot MJP n'est pas protégé en tant que tel mais à travers son logiciel qui est protégé par un **droit d'auteur spécifique** à la protection des logiciels.

Donc les innovations de NSP peuvent faire l'objet d'une propriété industrielle mais aussi d'un droit d'auteur.

Ici le raisonnement est de type syllogisme juridique, vous n'hésitez pas à utiliser cette méthode du syllogisme pour toute résolution de litige ou questionnement sur l'exercice d'une prérogative. Vous pouvez aussi rappeler que la propriété industrielle, les droits d'auteur et droits voisins forment la propriété intellectuelle.