

# Présentation de l'épreuve de Culture économique, juridique et managériale

(Arrêté du 15 février 2018, JO du 6 mars 2018)

Cette épreuve vise à évaluer les compétences que vous aurez acquises dans le cadre de l'enseignement de CEJM ainsi que votre capacité à les mobiliser à travers un questionnaire portant sur des problématiques de gestion d'entreprise et croisant l'économie, le droit et le management.

## 1. Les compétences évaluées

L'épreuve vise à évaluer votre capacité à :

- analyser des situations auxquelles l'entreprise est confrontée ;
- exploiter une base documentaire économique, juridique et managériale ;
- proposer des solutions argumentées en mobilisant des notions économiques, juridiques ou managériales et les méthodologies adaptées aux situations proposées ;
- établir un diagnostic (ou une partie de diagnostic) préparant une prise de décision stratégique ;
- prendre des décisions opérationnelles intégrant les dimensions économique, juridique et managériale ;
- exposer des analyses et des propositions de manière cohérente et argumentée.

## 2. La forme de l'épreuve

L'épreuve écrite, d'une durée de 4 heures, prend appui sur un dossier qui comprend :

- la présentation d'une situation contextualisée d'entreprise contenant des problématiques de nature économique ou juridique ou managériale ;
- une base documentaire d'une dizaine de pages au maximum ;
- une série de questions permettant de structurer et d'orienter votre travail. Pour chaque question, une réponse construite et argumentée est attendue.

Le dossier documentaire ainsi que le questionnaire couvrent les trois champs d'enseignement : l'économie, le droit et le management.

## Méthodologie



- 1) Analyser un texte à caractère économique..... 224
- 2) Analyser un tableau..... 226
- 3) Exploiter un graphique..... 228



- 4) Analyser une situation juridique..... 230
- 5) Savoir exploiter des ressources juridiques  
Analyser un contrat..... 231  
Analyser une décision de justice..... 233



- 6) Conduire une analyse organisationnelle..... 234



1

# Analyser un texte à caractère économique

L'épreuve de Culture économique, juridique et managériale s'appuie sur un dossier documentaire composé de plusieurs textes. Il est indispensable de maîtriser la compréhension et l'analyse de ces documents afin de repérer les informations essentielles et de répondre de manière argumentée et structurée aux questions posées.

## DÉMARCHE À METTRE EN ŒUVRE

L'analyse de textes économiques nécessite une méthode rigoureuse. On pense souvent que c'est la partie la plus facile puisqu'il suffit de « lire ». En réalité, une bonne exploitation des documents ne peut se faire qu'en respectant plusieurs étapes.

### La France garde la cadence

Depuis la fin 2016, l'activité française garde une cadence soutenue : la croissance annuelle a donc atteint 2,2 % cet été, renouant avec un rythme qui n'avait pas été observé depuis 2011, dans un contexte où l'ensemble de la zone euro connaît une croissance relativement homogène. [...]

Les chefs d'entreprises français sont résolument optimistes selon les enquêtes de conjoncture : le climat des affaires progresse continûment depuis fin 2016 et il a atteint en novembre 2017 son plus haut depuis début 2008. Les différents secteurs sont à l'unisson, qu'il s'agisse de l'industrie (où les perspectives générales d'activité atteignent des niveaux inédits depuis 17 ans), des services marchands (qui continuent à bénéficier, entre autres, du retour des touristes), ou de la construction.

La croissance serait tirée par la vigueur de la demande globale. [...]

Du côté de la demande intérieure, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à déclarer des difficultés d'offre et leurs dépenses d'investissements ne faibliraient donc pas. Les ménages bénéficieraient quant à eux de revenus d'activité dynamiques. La hausse de l'inflation et les effets de calendrier des mesures fiscales brideraient temporairement leur pouvoir d'achat pendant l'hiver, faisant plier leur consommation, mais elle ne romprait pas : les ménages diminueraient leur taux d'épargne en anticipant une amélioration de leur pouvoir d'achat fin 2018. Leurs dépenses d'investissement accéléreraient franchement en 2017, mais ralentiraient un peu mi-2018, en ligne avec la stabilisation des ventes de logements neufs observée ces derniers mois.

L'économie française continuerait de générer environ 100 000 emplois marchands par semestre, tandis que l'emploi non marchand se replierait de nouveau avec la diminution des emplois aidés. L'emploi total progresserait néanmoins plus vite que la population active et le taux de chômage diminuerait un peu, à 9,4 % à l'horizon de la prévision (soit -0,1 point sur un an).

Note de conjoncture, Insee, 19 décembre 2017.

## 1. Situer le texte dans son environnement

Cette étape consiste à repérer :

- **le titre** : il indique souvent l'objet du document et le ton utilisé.

Certains documents peuvent être précédés d'une présentation visant à accrocher le lecteur (le chapeau). Généralement, elle en synthétise le contenu et en montre la tonalité.

**Exemple** : « La France garde la cadence » indique que le texte traite du niveau de l'activité économique française.

- **la source** : elle indique l'origine du texte (presse quotidienne, hebdomadaire grand public, revue spécialisée, extrait d'ouvrage, site internet, etc.) et permet de définir le type de texte (théorique, factuel, critique, etc.).

**Exemple** : il s'agit ici de l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee), organisme français qui produit, analyse et diffuse des informations sur l'économie et la société françaises. Il s'agit d'une information factuelle.

- **la date** : elle permet de mieux appréhender le contexte dans lequel le document a été écrit. Le contexte économique évolue, parfois brusquement (ex. : crise) et un texte peut rapidement être dépassé.

On pourra également repérer l'auteur du texte (journaliste, professeur, économiste, chef d'entreprise, homme politique, etc.) permettant de prendre du recul par rapport à l'information.

**Exemple** : la date est récente, ce document décrit la situation de la conjoncture (l'activité récente).



## 2. Lire et repérer les idées importantes

Conseil : lire l'ensemble des questions avant de commencer la lecture du texte pour orienter votre travail. Le travail d'analyse du texte peut se faire en deux temps.

### a) Une première lecture rapide et active du texte

Avec un surligneur ou un crayon, souligner les mots, expressions clés ou passages qui vous semblent importants – en rechercher la définition si nécessaire.

Entourer les chiffres essentiels concernant le sujet.

Ce travail facilitera l'utilisation des arguments dans la phase de rédaction.

### b) Deuxième lecture : les idées principales et les idées secondaires

L'idée est de faire ressortir la logique du texte, la pensée de l'auteur, en dissociant l'essentiel de l'accessoire :

– **repérer l'idée générale du texte**, l'aboutissement du raisonnement tenu par l'auteur. Essayer de la résumer en une phrase.

**Exemple** : *l'activité économique se maintient à un niveau soutenu grâce au dynamisme de la demande (investissement, et consommation dans une moindre mesure) et de l'offre, permettant la baisse du chômage.*

– **repérer le plan du texte** : relever les idées principales en identifiant éventuellement les paragraphes qui regroupent des idées communes.

– **repérer les idées secondaires** correspondant aux arguments qui viennent soutenir la ou les idées principales. Éliminer tout ce qui est anecdotique. Un très long paragraphe peut ne contenir qu'une seule idée importante et plusieurs exemples !

Remarque : repérer les mots de transition permet de retrouver les enchaînements logiques du raisonnement de l'auteur (enfin, d'une part et d'autre part, etc.). Certains termes apportent des nuances (malgré, cependant, néanmoins, etc.) ou des relations de cause à effet (ainsi, en conséquence, etc.).

## 3. Construire les réponses aux questions

– **Comprendre les questions** : lire attentivement les questions posées et analyser le sens de la réponse attendue grâce aux verbes directeurs utilisés : analyser, identifier, expliquer, apprécier, interpréter, etc.

– **Rédiger les réponses** : répondre à chaque question, de manière précise et structurée, **en utilisant ses connaissances** et en s'appuyant sur le texte.

### Les pièges à éviter

- Il ne faut pas faire de paraphrase du texte. Le plus difficile dans l'étude de textes économiques est la reformulation des idées.
- Il ne faut pas traiter les questions comme des questions de cours sans rapport avec le document étudié.



## 2 Analyser un tableau

L'épreuve de Culture économique, juridique et managériale s'appuie sur un dossier documentaire que vous allez devoir exploiter. L'analyse d'un tableau est d'autant plus importante qu'il est souvent source de nombreuses informations.

### DÉMARCHE À METTRE EN ŒUVRE

L'analyse d'un tableau doit vous demander une grande rigueur méthodologique. En effet, vous ne devez pas vous contenter de « lire » les données du tableau, mais vous devez les interpréter et les mettre en corrélation avec vos connaissances personnelles pour leur donner du sens.

Le travail des enfants dans le monde selon le revenu moyen par habitant

	Enfants (5-17 ans) travaillant illégalement		Dont enfant impliqués dans des travaux dangereux	
	en milliers	en %	en milliers	en %
Pays à bas revenu (moins de 1 045 \$/habitant)	65 203	19,4	29 664	8,8
Pays à revenu moyen inférieur (entre 1 046 et 4 125 \$)	58 184	8,5	33 465	4,9
Pays à revenu moyen supérieur (entre 4 126 et 12 735 \$)	26 209	6,6	7 751	2,0
Pays à haut revenu (supérieur à 12 736 \$)	2 025	1,2	1 645	1,0
<b>Ensemble</b>	<b>151 622</b>	<b>9,6</b>	<b>72 525</b>	<b>4,6</b>

Selon le revenu moyen annuel par habitant en 2015. Le « travail des enfants » désigne l'activité économique des enfants lorsqu'elle contrevient aux conventions internationales.

Source : Organisation internationale du travail 2017

### 1. Repérer les éléments constitutifs du tableau

Cette étape consiste à repérer :

– **le titre** : il donne une indication importante sur le contenu du tableau. Il faut donc le lire attentivement.

*Exemple : Ici, le tableau analyse le travail des enfants (sujet), le contexte (dans le monde) et le critère d'analyse (selon le revenu moyen par habitant)*

– **la date et la source** : elles permettent de contextualiser les données afin de mieux les interpréter. Les tableaux de données statistiques peuvent inclure des données anciennes, qui sont donc à nuancer ou à actualiser avec les autres documents qui vous seront fournis.

*Exemple : Ici le rapport dont est issu ce tableau date de 2017, mais l'analyse s'est faite à partir des données sur le revenu de 2015. Le contexte économique peut changer entre temps.*

– **Les unités utilisées** : il est fréquent d'utiliser des unités facilitant la lecture. Il faut donc vérifier si on est en unité, en milliers, en millions ou en milliards. 2000 milliers de chômeurs nous donne ainsi 2 millions de chômeurs et non 2000 !

*Exemple : ici l'unité utilisée est le millier. Ce qui signifie que dans les pays à bas revenu, il y a 65 203 000 enfants qui travaillent et non 65 203.*

Les données peuvent également figurer en pourcentage, comme c'est le cas également ici.

### 2. Exploiter le tableau

#### a) Repérer les données les plus pertinentes du tableau

Toutes les données n'ont en effet pas le même intérêt. Il faut en particulier être très attentif au regroupement de données et aux sous-totaux qui peuvent exister. Il faut donc hiérarchiser les informations et comprendre comment a été construit le tableau.

*Exemple : ici, un écart considérable existe entre les pays dits à revenu moyen. Ainsi la fourchette de revenu passe de 4 126 \$ à 12 735 \$ pour le revenu moyen supérieur, soit une multiplication par 3.*



### b) Retraiter certaines données

Il est souvent utile de transformer des données brutes en % ou de calculer des taux de variation qui seront plus claires dans une démonstration.

*Exemple : ici, dans les pays à bas revenu, 65 203 000 enfants travaillent. En le rapportant au nombre total d'enfants travaillant, on obtient un pourcentage de 43 %. Ce qui signifie que presque la moitié des enfants qui travaillent sont issus de pays très pauvres.*

### c) Lister les idées contenues dans le tableau

Les tableaux ont la particularité de souvent comporter beaucoup d'informations. Il faut donc repérer l'ensemble des éléments qui y sont abordés. En effet, vous serez sûrement « attiré » par les données les plus marquantes, et vous risquez d'oublier d'autres informations pertinentes.

*Exemple : ici, plusieurs informations nous sont données : le nombre d'enfants travaillant dans le monde, le nombre d'enfants travaillant dans le monde qui font un travail dangereux ainsi que la relation avec le niveau de revenus (et qu'il existe donc des situations inégales de revenus entre les pays). L'ensemble permet de mettre en évidence des situations inégalitaires entre pays, en terme de revenus et donc de respect des droits de l'enfant.*

## 3. Utiliser les informations obtenues pour construire votre argumentaire

Il faut enfin reprendre les différentes informations qui vous sont données et les mettre en relation avec vos connaissances théoriques et factuelles afin de répondre aux questions qui vous sont posées.

Pensez à structurer votre commentaire pour le rendre plus clair. Par exemple, partez des éléments généraux avant d'illustrer avec des points particuliers.

Enfin, pensez à nuancer vos propos.

*Exemple : Ici, commencez par présenter l'importance du travail des enfants dans le monde, avant de démontrer ensuite que les situations sont inégalitaires entre pays et la relation qui existe entre travail des enfants et revenu moyen. Enfin concluez en soulignant par exemple que les pays riches, même si les chiffres sont faibles, n'ont pour autant pas fait disparaître le travail des enfants.*

### Le piège à éviter

- Il ne faut pas faire de la simple « lecture » de données, sans les interpréter et les rattacher à vos connaissances. (Exemple : « Nous pouvons voir ici que dans les pays à bas revenu 65 203 milliers d'enfants travaillent et que dans les pays à haut revenu cela représente 2 025 milliers d'enfants. »)



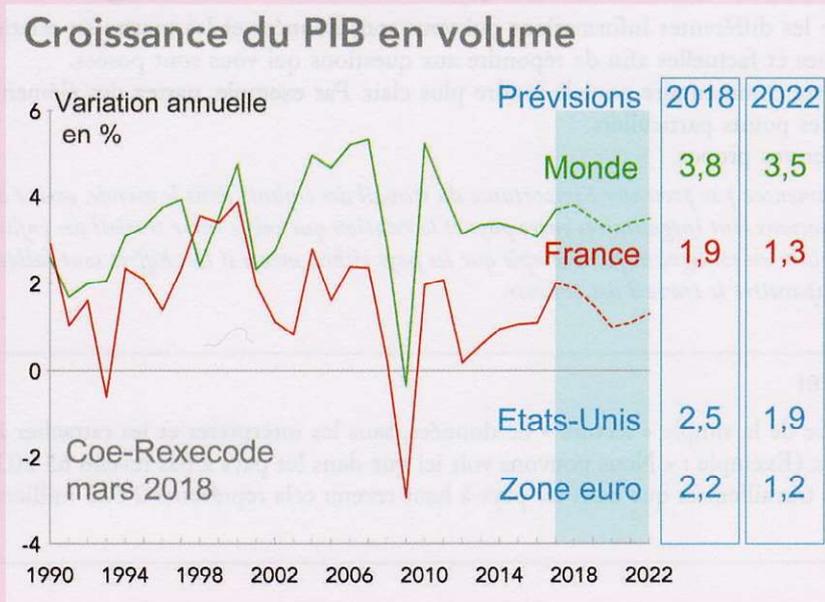
### 3 Exploiter un graphique

L'enseignement de Culture économique, juridique et managériale (CEJM) vise à développer des compétences méthodologiques en économie, en particulier l'exploitation de graphiques au service de l'analyse des phénomènes économiques. L'épreuve de CEJM consiste à analyser un dossier qui peut intégrer des graphiques à exploiter pour construire une réponse argumentée aux questions posées.

#### ○ DÉMARCHE À METTRE EN ŒUVRE

L'analyse de graphiques économiques nécessite de suivre une démarche rigoureuse. Une lecture trop rapide peut conduire à des analyses erronées ou incomplètes, voire des contre-sens. Avant de commencer l'analyse des graphiques, il est indispensable d'avoir en tête les questions posées. Le respect des étapes proposées ci-dessous permet une bonne exploitation des graphiques économiques.

##### Perspectives de l'économie mondiale 2018-2022



Source : Coe-Rexecode, Perspectives de l'économie mondiale 2018-2022, Document de travail n° 67, mars 2018.

#### 1. Identifier l'environnement du graphique

Cette étape consiste à repérer :

– **le titre** : il indique l'objet du graphique.

*Exemple : le titre « Perspectives de l'économie mondiale » nous indique une double dimension géographique et prévisionnelle.*

– **la date** : elle situe le contexte économique du graphique. La collecte de données économiques nécessite du temps. C'est pourquoi les chiffres figurant dans les graphiques ne sont pas situés dans l'actualité immédiate.

*Exemple : ce graphique a été réalisé en mars 2018 : à cette date récente, seules les données jusqu'en 2017 sont disponibles, celles à partir de 2018 sont prévisionnelles.*

– **la source** : elle indique l'organisme qui a construit le graphique. Il est intéressant de savoir si l'organisme est indépendant et si les données utilisées sont fiables.

*Exemple : Coe-Rexecode : le Centre d'observation économique et de Recherche pour l'Expansion de l'économie et le Développement des Entreprises est un institut indépendant au service de l'information économique et du développement des entreprises.*

#### 2. Lire le graphique

Il s'agit d'identifier :

– **le type de graphique**. Il peut s'agir :

– soit d'une représentation de l'évolution d'une donnée dans le temps : courbe, diagramme en bâtons, etc. ;

– soit d'une représentation de la répartition d'une donnée : diagramme circulaire, etc.

*Exemple : ici, deux courbes figurent sur le graphique, la France et le monde.*



– **le(s) indicateur(s) représenté(s).** Un ou plusieurs indicateurs peuvent être représentés pour mettre en évidence un phénomène économique. Cela peut permettre des comparaisons.

*Exemple : la croissance du PIB est représentée par son taux d'évolution. Un taux d'évolution est une valeur relative et non absolue. Ainsi, le taux d'évolution du PIB négatif en 2009 signifie que le PIB diminue mais n'indique pas un PIB négatif !*

– **l'échelle de temps des données du graphique.**

*Exemple : données du graphique : de 1990 à 2022.*

– **les unités utilisées en abscisses et en ordonnées.**

Le temps, généralement en abscisses. En ordonnées, les pourcentages, les indices, les euros, dollars, en millions ou en milliards...

*Exemple : ici le temps figure sur les abscisses et des pourcentages en ordonnées.*

– **l'information générale du graphique.**

Il s'agit de dégager une tendance générale sur la période représentée

*Exemple : ici, sur la période étudiée, la croissance du PIB français est toujours moins forte que celle du monde (la courbe rouge est sous la courbe verte) mais elle suit globalement la tendance mondiale (les formes des courbes sont semblables).*

### 3. Exploiter le graphique pour répondre aux questions

– **Comprendre les questions :** lire attentivement les questions pour comprendre les attentes des examinateurs.

– **Construire une réponse argumentée, et pour cela :**

– s'appuyer sur le graphique et sur ses connaissances ;

– mettre en évidence la tendance générale du graphique ;

– repérer les écarts par rapport à cette tendance, éventuellement en procédant à des calculs supplémentaires.

*Exemple : depuis 1990, la croissance du PIB en France a décroché par rapport à la tendance mondiale en se situant en moyenne à 2 points de pourcentage en dessous du taux de croissance du monde.*

– rechercher des causes et des conséquences aux faits observés ;

– rédiger une réponse aux questions en allant du général au particulier.

#### Le piège à éviter

- Il ne faut pas se focaliser sur un point particulier d'un graphique qui peut attirer le regard mais qui n'est pas l'objet principal.

*Exemple : ici, on observe un retournement des courbes de taux de croissance du PIB à partir de 2008 pour atteindre des valeurs négatives en 2009. Cela correspond à la période de crise mondiale des subprimes, mais ce n'est pas l'objet principal du graphique.*



4

## Analyser une situation juridique

L'exercice qui consiste à analyser une situation juridique permet d'apprécier l'aptitude de l'étudiant à appliquer des règles de droit à des situations concrètes. Cela consiste à répondre à une ou plusieurs questions posées sur une situation donnée, en utilisant l'argumentation juridique appropriée. L'analyse de toute situation juridique suppose de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les faits ?
- Quel est le problème juridique posé ?
- Quelle est la règle de droit applicable ?
- Quelle argumentation peut-on développer ?
- Quelle solution doit-on adopter ?

### DÉMARCHE

#### ÉTAPE 1 Les faits qualifiés

La première étape du travail suppose de lire attentivement le contexte et les faits qui sont à l'origine du problème qui vous est soumis.

*Exemple : M. X, commerçant, avait l'habitude de se livrer chez un fournisseur, l'entreprise Y., dans le cadre d'un accord passé avec elle. À la suite d'un dégât causé à la marchandise lors d'un transport, M. X a voulu faire payer à l'entreprise Y le préjudice subi. Le fournisseur n'a rien voulu entendre, et a prétendu être exonéré de toute réclamation grâce aux termes du contrat.*

Vous devez traduire ces faits en termes juridiques. Qualifier les faits permet de rattacher la problématique concrète à un cadre juridique abstrait, c'est-à-dire à la règle de droit applicable afin d'en tirer des conclusions. L'exercice de qualification juridique consiste donc à donner aux faits concernés la traduction juridique adaptée permettant l'application de la règle de droit.

*Exemple : le cocontractant d'un commerçant invoque une clause de non-responsabilité pour repousser une demande d'indemnisation née d'une livraison défectueuse.*

À ce stade, il faut éviter de mêler aux faits des éléments de droit, et encore moins une solution prématurée.

#### ÉTAPE 2 Le problème juridique

L'identification des parties (demandeur et défendeur) et des éléments du problème doit aboutir à la formulation du problème juridique. Ce problème doit être présenté de façon générale, au-delà du cas spécifique.

*Exemple : une clause de non-responsabilité est-elle valable dans un contrat conclu par deux commerçants ?*

#### ÉTAPE 3 La ou les règle(s) de droit applicable(s)

Il s'agit d'expliquer les grandes lignes du droit positif, qui permettront d'apporter une réponse au questionnement juridique identifié dans l'étape précédente.

*Exemple : en droit, une clause de non-responsabilité est nulle dans les contrats de consommation, mais elle est en principe valable dans les contrats entre professionnels, donc entre commerçants. Il en est autrement si le contrat est d'adhésion, puisque la loi reconnaît dans ce cas la notion de clause abusive.*

Des règles juridiques sont parfois fournies en annexe dans le sujet (extrait de codes, décision de justice, convention collective...), mais on attendra généralement de vous que vous fassiez appel à vos connaissances. Il est donc indispensable de bien identifier et maîtriser la partie du cours concernée.

#### ÉTAPE 4 La solution proposée

Les étapes précédentes ont permis de passer des faits au droit. Il s'agit maintenant d'appliquer le droit aux faits pour proposer une ou plusieurs solutions. Il faut donc s'attacher à tirer les conséquences des analyses précédentes. L'argumentation juridique consiste à rapprocher les faits, juridiquement qualifiés, des règles de droit applicables, pour en déduire une ou plusieurs solutions.

La solution que vous proposerez est susceptible d'entraîner des conséquences juridiques (action en justice, démarches, etc.). Elle doit être justifiée par une argumentation juridique rigoureuse.

*Exemple : M. X étant commerçant, il ne peut pas invoquer la nullité de la clause de non-responsabilité qui figure dans le contrat d'approvisionnement conclu avec l'entreprise Y. En effet, rien n'indique que ce contrat est un contrat d'adhésion dont les termes n'ont pas été négociés entre M. X et l'entreprise Y.*

Vous devez soigner la rédaction et structurer votre propos avec des transitions claires (« C'est pourquoi..., Compte tenu de..., En conséquence... »). Dans tous les cas, vous utilisez le vocabulaire juridique adéquat. Vous pourrez introduire la solution que vous proposez avec une formule classique : « Dans le cas d'espèce..., En l'espèce..., Dans le cas étudié... ».

## 1. Analyser un contrat

Dans l'épreuve de l'examen, vous devez répondre à certaines questions de manière à proposer une solution à un problème juridique. Vous disposez pour cela d'un dossier documentaire pouvant comporter un contrat ou des clauses extraites d'un contrat.

Il s'agira alors pour vous, selon les exigences de l'exercice :

- de rattacher le contrat à une situation juridique;
- d'identifier les obligations des parties et les effets particuliers de certaines clauses contractuelles;
- d'exercer votre esprit critique et d'apprécier la validité du contrat en général ou de ses clauses spécifiques;
- éventuellement, de faire le rapprochement entre le contenu du contrat proposé à l'étude et les informations juridiques fournies par d'autres sources documentaires (extrait de code, jurisprudence, etc.).

## ○ DÉMARCHE

### ÉTAPE 1 Lire le contrat ou les clauses extraites du contrat

Cette première étape permet de repérer de quel type de contrat il s'agit (contrat de travail, contrat de vente, contrat d'assurance...). La première lecture du contrat suffit à l'identifier, souvent grâce au titre du document.

### ÉTAPE 2 Analyser le contrat

La méthode d'analyse se déroule selon les phases suivantes.

#### 1. La situation juridique

Il s'agit d'identifier les éléments du contrat qui précisent la situation :

- d'abord, l'objet du contrat : contrat de travail (à durée déterminée, indéterminée, etc.), contrat de vente (entre professionnels, entre un professionnel et un consommateur, etc.), contrat de location (civile, commerciale), contrat de transport, contrat d'assurance, etc.;
- ensuite, les parties concernées : un salarié et son employeur, un vendeur et un acheteur, un bailleur et son locataire, un transporteur et une personne transportée, un assureur et un assuré, etc.

#### 2. La règle de droit applicable

Il s'agit de retrouver à quelle branche du droit se rapporte le contrat : droit civil, droit du travail, droit commercial, droit de la consommation, etc.

#### 3. La validité du contrat

a) Vérifier l'existence des conditions générales de validité du contrat (C. civ, art. 1128) :

- le consentement des parties (existence et absence de vice);
- leur capacité de contracter;
- un contenu licite et certain.

b) Vérifier l'existence des conditions spécifiques de validité du contrat :

- les exigences légales (les mentions impératives dans les contrats de travail atypiques, par exemple);
- la présence de formulaires à joindre impérativement (ex. : le bordereau de rétractation dans le contrat de vente à domicile);
- la signature des parties.

#### 4. Les clauses du contrat

Vous repérez les divers éléments du contrat :

- la nature précise du contrat : contrat de travail à temps partiel, prêt à la consommation, contrat de location avec option d'achat...;
- le lieu et la date de conclusion du contrat;
- les parties, avec leurs noms et leurs qualités en droit (ex. : SARL Durand, employeur, et Mme Bayle, salariée; M. Dubois, emprunteur, la banque SMC SA, prêteur);
- la durée et/ou le terme du contrat, éventuellement les possibilités de renouvellement prévues par une clause.

#### 5. Les effets du contrat

Il s'agit de préciser quelles sont les obligations des parties découlant du contrat, en distinguant celles qui se traduisent par des sommes à payer (ex. : prix du bien vendu, loyer de l'appartement, salaire et éléments de rémunération, etc.) et celles qui revêtent une autre forme (ex. : prestation de travail, réalisation d'une activité, livraison d'un bien, interdiction d'exercer une activité, etc.).



### ÉTAPE 3 Utiliser le résultat de cette analyse pour résoudre le cas

En fonction des questions posées par le sujet, l'analyse ainsi menée pourra être utilisée pour argumenter sur la solution proposée.

#### Exemple de contrat de distribution

##### Entre les soussignés :

La société anonyme Flavier, dont le siège est à Lyon (69003), 24 Bd Jeanne d'Arc, immatriculée sous le numéro 854 456 982 RCS Lyon, représentée par son directeur général Pierre Michel, Ci-après désigné « **le Fournisseur** » d'une part,

##### Et

La SARL Singée, dont le siège est à Montélimar (26200), 8 rue des Oliviers, immatriculée sous le numéro 788 987 821 RCS Romans, représentée par Mme Alice Person, sa gérante, Ci-après désigné « **le Distributeur** » d'autre part,

##### Il a été convenu ce qui suit :

##### 1 – Objet du contrat

Le Distributeur s'engage à s'approvisionner auprès du Fournisseur selon les termes et conditions du présent contrat. Le contrat porte sur la distribution des canapés, fauteuils et sièges fabriqués par le fournisseur sous la marque déposée à l'INPI « Relaxos ».

##### 2 – Quantité minimale

Le Distributeur s'engage à commander chaque année civile, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018, un minimum de 24 unités. Le non-respect de cette obligation entraînerait la résiliation de plein droit du contrat dans les conditions prévues à l'article 7 ci-dessous.

##### 3 – Durée

Le contrat est conclu pour une durée de 3 ans à compter de la date de la première livraison effective prévue, soit le 15 janvier 2018. Le non renouvellement du présent contrat de distribution n'entraînerait aucune indemnité au profit de l'une ou l'autre partie.

##### 4 – Prix, modalités de paiement

Les produits seront vendus par le Fournisseur au Distributeur au prix fixé par le tarif en vigueur au jour de l'enregistrement de la commande par le Fournisseur. Le Fournisseur peut, à la fin de chaque année civile, modifier le tarif pour tenir compte de l'évolution générale des prix, de la concurrence et des coûts de production des produits.

20% du prix seront payables à la commande, et le solde 30 jours après la livraison.

Tout retard de paiement donnera lieu à des pénalités au taux de deux fois le taux de l'intérêt légal en vigueur au jour de l'échéance impayée.

##### 5 – Livraisons

Les produits seront livrés par le Fournisseur dans les locaux du Distributeur. Le conditionnement des produits devra être conforme aux spécifications de la commande.

##### 6 – Fin du contrat

Le contrat prend fin par la survenance de son terme; cependant, le Fournisseur le rappellera au Distributeur par lettre recommandée avec avis de réception adressée six mois avant la date prévue pour la fin des relations contractuelles.

##### 7 – Résiliation et pénalités

En cas de manquement par le Distributeur à l'une quelconque des obligations mises à sa charge par le contrat, ce dernier pourra être résilié de plein droit, au gré du Fournisseur 15 jours après une mise en demeure demeurée infructueuse, cela sans autre formalité.

Le Fournisseur aura droit dans ce cas à titre de pénalité :

- au remboursement des frais d'enlèvement et de retour du matériel repris;
- au paiement d'une indemnité de 2000 euros.

##### 8 – Dispositions générales

Toute modification du présent contrat ne peut résulter que d'un accord constaté dans un écrit signé par les deux parties.

Loi applicable : Le contrat est soumis à la loi française.

Fait à Lyon, le 18 novembre 2017

Le Fournisseur,

Le Distributeur,

## 2. Analyser une décision de justice

La partie juridique de l'épreuve d'examen consiste à répondre à des questions de manière à proposer une solution à un problème juridique. Vous disposez pour cela d'un dossier documentaire, pouvant comporter une décision de justice ou un extrait de jurisprudence. Le sujet ne demandera pas forcément de l'analyser, mais ce travail se révélera souvent indispensable pour répondre aux questions posées et proposer une solution argumentée.

Dans cette épreuve, vous devrez donc être capable de :

- situer la décision de justice en précisant la juridiction, la date, la procédure et le domaine de droit concerné ;
- dégager le problème juridique posé et le raisonnement de la juridiction pour le résoudre.

### ÉTAPE 1 Comprendre la décision de justice

Pour bien comprendre une décision de justice, il faut repérer les points suivants.

#### 1. La juridiction et la date de la décision étudiée

Repérer s'il s'agit d'un jugement ou d'un arrêt, et identifier la juridiction (tribunal ou cour) qui est intervenue.

■ *Exemple : arrêt du 26 janvier 2018 rendu par la chambre commerciale de la Cour de cassation.*

#### 2. Les parties

Identifier les parties en présence (demandeur/défendeur, appelant/intimé, demandeur au pourvoi/défendeur au pourvoi) : indiquer leurs noms en les situant l'une par rapport à l'autre sur le plan juridique.

■ *Exemple : le demandeur est M. Grappa, commerçant, le défendeur est la société Final, fournisseur de M. Grappa.*

#### 3. Les faits à l'origine du litige et l'objet du litige

Résumer les faits, c'est-à-dire les circonstances ou les événements qui ont mené au litige, en éliminant les détails et en suivant l'ordre chronologique. Mettre en évidence ensuite le litige lui-même.

#### 4. Le déroulement de la procédure

Identifier, par déduction, les différentes juridictions saisies et présenter les étapes du procès chronologiquement. Indiquer la décision rendue par chaque juridiction.

#### 5. L'énoncé du problème de droit

Formuler le problème juridique posé au juge, éventuellement sous la forme d'une phrase interrogative, mais toujours sous une forme générale. On peut souvent déduire le problème de droit des motifs évoqués par la juridiction saisie.

■ *Exemple : une clause de non-responsabilité insérée dans un contrat commercial est-elle valide ?*

#### 6. Les arguments des parties

Exposer les arguments (moyens) avancés par les parties devant la juridiction qui a rendu la décision étudiée. Procéder par énumération pour chacune des parties.

#### 7. Les motifs de la décision

Relever les raisons qui justifient la décision du juge. Elles sont rédigées le plus souvent sous la forme : « Considérant que... » ou « Attendu que... ».

#### 8. Le dispositif de la décision

Indiquer la décision prise par la juridiction saisie, tout en la commentant.

■ *Exemple : la Cour de cassation approuve ici les juges du fond qui ont rejeté la demande du commerçant. Les juges du droit rappellent que la validité d'une clause d'exonération de responsabilité commerciale est remise en cause par la loi, soit dans les contrats de consommation, soit dans les contrats d'adhésion, dont les termes ne sont pas négociés par les deux parties.*

### ÉTAPE 2 Utiliser le résultat de cette analyse pour résoudre le cas

En fonction des questions posées par le sujet, l'analyse ainsi menée pourra être utilisée pour argumenter sur la solution proposée.



## 6 Conduire une analyse organisationnelle

Cette méthodologie vous permettra d'associer chaque compétence du programme à des questions susceptibles d'être posées lors de l'épreuve, à des auteurs en management ainsi qu'à des outils à mobiliser.

Lors de l'épreuve, procédez de la même façon lors de la lecture du sujet et de l'analyse des questions : vous devrez vous demander à quelle compétence se rattache chaque question et quels auteurs et/ou quels outils sont à mobiliser.

Pour répondre à chaque question posée par le sujet, vous rédigerez une courte introduction dans laquelle vous définirez les mots-clés contenus dans la question (ex. : « finalité », « partie prenante ») et vous préciserez sur quels auteurs et/ou sur quels outils vous allez vous appuyer pour y répondre.

### DÉMARCHE

Compétence attendue	Objectif et exemple de question	Outil/auteur à mobiliser
Identifier les finalités économique, sociale et sociétale de l'entreprise	<i>Montrer que les décisions prises dans une entreprise concourent à une finalité. Présenter la finalité poursuivie par une entreprise et identifier les objectifs qui en découlent.</i>	Auteur : Peter Drucker
Caractériser les différentes parties prenantes de l'entreprise	<i>Montrer que les décisions prises dans une entreprise répondent aux attentes des parties prenantes. Quelles sont les attentes des différentes parties prenantes d'une entreprise ?</i>	Auteur : Ed Freeman
Caractériser les étapes de création d'une entreprise	<i>Identifier les différentes phases de création d'une entreprise à travers le parcours d'un entrepreneur. À quelle(s) partie(s) prenante(s) s'adresse le business plan d'une entreprise ?</i>	
Distinguer une démarche entrepreneuriale d'une démarche managériale	<i>En quoi la démarche d'un entrepreneur relève d'une démarche entrepreneuriale ? En quoi la démarche d'un dirigeant est-elle passée d'une logique entrepreneuriale à une logique managériale ?</i>	Auteurs : Joseph Schumpeter et Henry Mintzberg
Identifier les différentes composantes de la performance de l'entreprise	<i>Proposer des indicateurs permettant à un dirigeant de s'assurer qu'il respecte les finalités de l'entreprise. Quels sont les indicateurs qui permettent de mesurer la performance d'une entreprise ?</i>	Auteurs : Robert Norton et David Kaplan
Repérer les principaux éléments du macro-environnement de l'entreprise	<i>Montrer qu'un dirigeant a su saisir les opportunités présentes dans l'environnement de l'entreprise. En quoi l'environnement d'une entreprise est-il porteur de menaces ?</i>	Outil : PESTEL
Analyser les évolutions de l'environnement et en identifier les conséquences sur la situation de l'entreprise	<i>Montrer qu'une entreprise s'adapte aux changements de son environnement en innovant. En quoi la prise de décision dans une entreprise est-elle influencée par le macro-environnement ?</i>	Auteur : Joseph Schumpeter
Caractériser les styles de management	<i>Caractériser le style de direction d'un dirigeant. En quoi le style de direction d'un dirigeant contribue-t-il aux performances d'une entreprise ?</i>	Auteur : Rensis Likert
Repérer le rôle des différentes parties prenantes et des contre-pouvoirs	<i>En quoi les parties prenantes influent-elles sur la prise de décision dans une entreprise ? En quoi une partie prenante constitue-t-elle un contre-pouvoir ?</i>	Auteurs : Michel Crozier et Erhard Friedberg
Identifier le type de structure, les mécanismes de coordination et de contrôle au sein de l'entreprise	<i>Repérer les mécanismes de coordination mis en œuvre dans cette entreprise. Quels déterminants influencent le choix de la structure de l'entreprise ?</i>	Auteur : Henry Mintzberg



Compétence attendue	Objectif et exemple de question	Outil/auteur à mobiliser
Repérer les ressources et les compétences au sein de l'entreprise	<i>Analyser en quoi les ressources et les compétences d'une entreprise constituent des forces et/ou des faiblesses</i> <i>Quelles compétences une entreprise doit-elle maîtriser pour réussir sur son domaine d'activité ?.</i>	
Distinguer les différents processus de l'entreprise	<i>En quoi les différents processus mis en œuvre dans telle entreprise contribuent-ils à ses performances ?</i> <i>Les processus de cette entreprise contribuent-ils tous à la création de valeur ?</i>	
Identifier le besoin de financement de l'entreprise en fonction du cycle (exploitation/investissement)	<i>Le besoin de financement d'une entreprise relève-t-il du cycle d'exploitation ou du cycle d'investissement ?</i> <i>La décision prise par une entreprise aura-t-elle un impact sur son cycle d'investissement ou son cycle d'exploitation ?</i>	
Recenser les solutions de financement adaptées à l'entreprise dans une situation donnée	<i>Présenter les risques et les coûts des solutions de financement envisagées par un dirigeant.</i> <i>Quelles solutions de financement sont les plus adaptées aux besoins du cycle d'exploitation ?</i>	