

## **BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR**

**COMMERCE INTERNATIONAL  
COMMUNICATION  
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**

## **CULTURE ÉCONOMIQUE, JURIDIQUE ET MANAGÉRIALE**

**SESSION 2026**

**Durée : 4 heures**

**Aucun matériel n'est autorisé.**

Le cas prend appui sur des organisations réelles dont les noms et les données ont été modifiés. Des situations fictives ont été ajoutées afin de permettre l'évaluation des compétences visées par l'enseignement de CEJM.

**Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.  
Le sujet comporte 14 pages, numérotées de 1/14 à 14/14.**

## **« La Savonnerie du Paradou, entre tradition et modernité ! »**

### **Contexte du sujet**

En 1900, Jean Tévoun, âgé de 22 ans, crée sa savonnerie dans le village du Paradou, dans la vallée des Baux-de-Provence, entouré d'oliviers fournissant l'huile d'olive, ingrédient principal du véritable savon de Marseille. Il installe dans un hangar deux chaudrons et de gigantesques moules (mises) qui accueillent la pâte de savon encore chaude afin de la faire refroidir et sécher. Il commercialise ses savons, à une dizaine de kilomètres de son hangar, dans une boutique à Saint-Rémy-de-Provence.

Depuis 2010, ce sont les arrières-petites-filles de Jean, Élise et Clémentine Tévoun-Roumanet, qui ont pris la direction de l'entreprise. Elles développent la vente directe, en renforçant la distribution dans les points de vente en France et à l'international, ainsi que le développement d'une gamme de savons solides biologiques.

Les efforts d'Élise et Clémentine portent leurs fruits. Des importateurs japonais contactent les deux sœurs. Ils sont conquis par la qualité et les bienfaits du savon de Jean Tévoun pour la peau. Ils y retrouvent également les caractéristiques que les japonais exigent de tout produit : qualité et excellence. Plus de 10 ans après, ils sont toujours fidèles.

La savonnerie s'est agrandie et compte désormais deux entrepôts dédiés au stockage des matières premières nécessaires à la fabrication du savon et 4 boutiques, dont une à Paris ; pourtant l'effectif est passé de 50 à 45 salariés.

L'huile d'olive, matière première indispensable, est produite par l'entreprise elle-même qui possède une oliveraie, mais aussi par un producteur local, le Château d'Estoublon. La dépendance envers ce fournisseur est forte. Les conditions climatiques impactent le niveau de production entraînant une fluctuation des prix de l'huile d'olive.

Même s'il est impensable de rivaliser avec les géants du secteur comme Le Petit Marseillais ou Dove, de lourds investissements sont rendus indispensables afin d'assurer la rentabilité et la survie de l'entreprise face aux nombreux concurrents sur le secteur du savon solide.

Le bâtiment, dédié à la fabrication du savon, a été modernisé. Le Maître Savonnier, Thomas Garlaban, au savoir-faire très rare, supervise le processus de saponification (transformation des huiles végétales en savon). Cependant, le processus de production a été, en partie, automatisé.

Les chaudrons ont été modernisés. Un logiciel, développé pour La Savonnerie du Paradou, pilote les chaudrons et les étapes de saponification, de cuisson et de liquidation (lavage à l'eau pure pour débarrasser le savon de toute impureté). Un robot, entièrement automatisé, pilote l'étape de la coulée du savon dans les mises. Enfin, deux machines numériques, commandées à distance par deux opérateurs, assurent le découpage et le moulage du savon.

**L'étude est composée de 3 missions**

**Mission 1** - La Savonnerie du Paradou et son activité

**Mission 2** - La Savonnerie du Paradou, une entreprise tournée vers l'international

**Mission 3** - La Savonnerie du Paradou, une entreprise qui se modernise

**Composition du dossier documentaire**

**Annexe 1** - Le marché du savon en France

**Annexe 2** - Extrait de l'analyse financière de La Savonnerie du Paradou

**Annexe 3** - La modernisation du processus de production de La Savonnerie du Paradou

**Annexe 4** - Extraits du Code de commerce

**Annexe 5** - Pourquoi internationaliser ses ventes

**Annexe 6** - Droits de douane sur les produits cosmétiques

**Annexe 7** - Création d'entreprise, choisir la forme juridique de votre entreprise

**Annexe 8** - La Savonnerie du Paradou, une reconnaissance internationale d'un savoir-faire d'excellence

**Annexe 9** - Le label Entreprise du Patrimoine Vivant, des retombées majeures pour la France

**Annexe 10** - La pensée de Philippe Zarifian sur la gestion des compétences

**Annexe 11** - Interview d'Élise et Clémentine Tévoun-Roumanet à la newsletter municipale

**Annexe 12** - Extrait de l'article 4 du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD)

**Annexe 13** - Extrait de la décision rendue par la CNIL le 15 juin 2023 concernant la société X

**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 - LA SAVONNERIE DU PARADOU ET SON ACTIVITÉ  
(CONTEXTE et ANNEXES 1 à 4)**

La Savonnerie du Paradou est bien implantée sur le marché du savon solide. En effet, les dirigeantes de la société, Élise et Clémentine Tévoun-Roumanet, ont toujours eu à cœur de s'adapter aux préoccupations croissantes des consommateurs en modernisant le processus de production.

- 1.1** Réaliser un diagnostic des ressources et compétences de La Savonnerie du Paradou.
- 1.2** Montrer les conséquences économiques de l'évolution des facteurs de production sur La Savonnerie du Paradou.

Les dirigeantes de l'entreprise décident de coopérer avec deux sociétés concurrentes : la savonnerie Saint Lou et L'Olivier. Ces trois savonneries sont membres de l'Union des Producteurs de Savon de Marseille (UPSM). Leur volonté est de créer un laboratoire commun de recherche et développement afin de développer une formule innovante curative. La savonnerie Mollisbio, n'ayant pas été associée à ce projet, se demande si cette entente est licite.

- 1.3** Déterminer, en vous appuyant sur un raisonnement juridique, la licéité de l'entente entre La Savonnerie du Paradou et la savonnerie Saint Lou et L'Olivier.

**MISSION 2 - LA SAVONNERIE DU PARADOU, UNE ENTREPRISE TOURNÉE  
VERS L'INTERNATIONAL  
(CONTEXTE et ANNEXES 5 à 7)**

La Savonnerie du Paradou souhaite poursuivre son développement à l'international notamment en exportant vers les États-Unis. Pour cela, il lui faudra accroître la production sans modifier la structure de l'entreprise. Les deux dirigeantes, Élise et Clémentine Tévoun-Roumanet, souhaitent conserver l'aspect traditionnel, leur savoir-faire, rester une entreprise familiale indépendante à taille humaine. Elles se demandent quelles sont les options possibles pour poursuivre cette ouverture à l'international.

- 2.1** Analyser la modalité de croissance adaptée à la Savonnerie du Paradou.
- 2.2** Présenter les risques économiques liés à l'exportation des savons vers les États-Unis pour La Savonnerie du Paradou.

Le statut juridique de la Savonnerie du Paradou est actuellement celui d'une SARL au capital social de 5 000 €. Ce statut ne semble plus adapté au besoin d'évolution de l'entreprise. Pour poursuivre son développement à l'international, il convient d'augmenter la surface financière de cette dernière.

Élise et Clémentine Tévoun-Roumanet veulent faire évoluer le statut juridique en conservant, dans la mesure du possible, la majorité des parts sociales, le contrôle de la gestion de l'entreprise et la préservation de leur patrimoine personnel.

**2.3** Indiquer, en le justifiant, le statut juridique le plus approprié à l'évolution de La Savonnerie du Paradou.

**MISSION 3 - LA SAVONNERIE DU PARADOU, UNE ENTREPRISE QUI SE MODERNISE  
(CONTEXTE et ANNEXES 8 à 13)**

Dans le cadre de la stratégie nationale en faveur des métiers d'art, la loi de finances 2025 a reconduit le label Entreprise du Patrimoine Vivant (EPV). L'objectif est de structurer la filière des métiers d'art, de témoigner d'un savoir-faire mêlant tradition et innovation. C'est un moteur économique pour les entreprises artisanales et industrielles françaises.

La révolution numérique mise en œuvre par Élise et Clémentine demande une adaptation du management des ressources humaines.

**3.1** Expliquer en quoi le label « Entreprise du Patrimoine Vivant » (EPV) relève d'une politique économique structurelle de l'offre.

**3.2** Démontrer qu'Élise et Clémentine mettent en œuvre un management de la compétence au sens de Philippe Zarifian.

Face à un environnement de plus en plus concurrentiel sur le marché du savon solide, Élise et Clémentine ont besoin de mieux comprendre le comportement de leurs consommateurs. Pour cela le service informatique développe un traceur (cookie) qui récupère et pseudonymise<sup>1</sup>, à l'aide d'un identifiant, des données de navigation des consommateurs se rendant sur le site internet de La Savonnerie du Paradou. Le cookie permet d'enrichir le profil, notamment publicitaire, de l'internaute.

Un client de la savonnerie dépose une réclamation au regard de l'exploitation faite de ses données personnelles sans son consentement.

**3.3** Apprécier, par un raisonnement juridique, si la responsabilité de La Savonnerie du Paradou peut être mise en cause.

<sup>1</sup> Pseudonymiser : remplacer les données directement identifiables (nom, prénom...) par des données indirectement identifiables (alias, numéro).

## Annexe 1 - Le marché du savon en France

80 % des « savons de Marseille » achetés en grande surface ne viennent pas de Marseille, mais d'Asie ou du Maghreb principalement, et sont conçus selon des procédés qui n'ont rien à voir avec le mode de fabrication de « l'authentique savon de Marseille ».

Les fabricants de « l'authentique savon de Marseille » se comptent sur les doigts d'une main. Réunies sous la bannière de l'Union des producteurs de savon de Marseille (UPSM), La Savonnerie du Paradou, Saint Loup, L'Olivier et La Canebière luttent ensemble pour protéger leur savoir-faire pluricentenaire, écrasées par la concurrence étrangère qui appose sur n'importe quel type de savon la dénomination « savon de Marseille » qui n'est pas protégée. Le meilleur moyen de reconnaître un « authentique savon de Marseille » est de se fier au logo de l'UPSM, qui certifie que le savon est fabriqué par ces quatre savonneries traditionnelles. Face aux géants comme L'Oréal (Cadum), Unilever (Monsavon) ou Colgate-Palmolive, avec leurs savonnettes parfumées et colorées, et les fabricants de savon plus généralistes comme L'Occitane, Le Petit Marseillais ou encore Lush, les petites entreprises familiales marseillaises peinent à rivaliser. Néanmoins, depuis quelques années, la vague du naturel et du bio a remodelé les habitudes de consommation en France et à l'étranger et a permis au savon de reprendre des couleurs.

*« Il y a moins de dix ans, seuls les plus de 60 ans se lavaient encore au savon de Marseille. Aujourd'hui notre clientèle s'est rajeunie, elle est plus citadine, un peu bobo. Les gens sont attirés par un mode de vie plus naturel, des produits authentiques, écoresponsables et made in France. On tombe pile poil dans ce schéma », constate Élise Tévoun-Roumanet de La Savonnerie du Paradou.*

Source : document élaboré par les auteurs à partir de [capital.fr](http://capital.fr) et de [savon-de-France.com](http://savon-de-France.com)

## Annexe 2 - Extrait de l'analyse financière de La Savonnerie du Paradou

Selon une étude de l'Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE), la rentabilité économique moyenne des entreprises artisanales en France, toutes activités confondues, est de 7,5 %. Cependant, les savonneries artisanales ont souvent une rentabilité économique moyenne de 5 %. La Savonnerie du Paradou dégage une rentabilité économique moyenne de seulement 4,2 % en partie en raison des coûts de production élevés associés à la production de savons de haute qualité. La marge brute moyenne, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à réaliser des bénéfices, dans le secteur de la savonnerie artisanale est de 60 %. Celle de La Savonnerie du Paradou n'est que de 40 %.

La marge d'autofinancement de La Savonnerie du Paradou, c'est-à-dire son degré d'autonomie financière qui permet de mesurer sa capacité d'investissement, est seulement de

17 % contre 27 % pour le secteur des fabricants de savons, de produits d'entretien et de parfums. De ce fait, sa capacité à recourir aux emprunts bancaires est limitée.

Source : document élaboré par les auteurs

|                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Annexe 3 - La modernisation du processus de production<br/>de La Savonnerie du Paradou</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|

### **Étape 1 : la saponification ou « empâtage »**

C'est la transformation, dans un grand chaudron, des huiles végétales en savon, sous l'action de la soude et de la chaleur. Les matières premières sont stockées dans les deux entrepôts.

### **Étape 2 : le lavage**

La pâte de savon est lavée à l'eau salée afin d'éliminer la soude restante. Toutes les eaux sont récupérées, passent dans une station d'épuration modernisée afin d'être réutilisées pour l'arrosage des oliveraies de l'entreprise.

### **Étape 3 : la cuisson**

Le savon cuit sous la surveillance du Maître Savonnier, Thomas Garlaban, l'unique personne qui détient le savoir-faire, l'expérience et la connaissance scientifique de la saponification. C'est lui qui assure un savon d'excellence.

Il est aidé par les dernières technologies notamment des machines assistées par ordinateur. De puissants logiciels créent des instructions détaillées qui pilotent les chaudrons.

### **Étape 4 : la liquidation**

Plusieurs lavages à l'eau pure permettent d'obtenir un savon « extra pur », débarrassé de toute impureté. Là encore, l'eau est récupérée afin d'être réutilisée.

L'ensemble de ces 4 étapes s'appelle « la cuite ». Phase déterminante et délicate, elle requiert toute l'attention du maître savonnier.

### **Étape 5 : la coulée de la cuite**

La pâte de savon est ensuite versée, encore chaude, dans les « mises » qui sont de gigantesques moules. La connaissance des ingrédients et des étapes ne suffit pas ; seul le secret d'un savoir-faire, transmis de génération en génération, peut garantir la réussite du savon.

### **Étape 6 : le séchage**

Le savon sèche à l'air libre.

### **Étape 7 : le découpage**

Une fois sec, le savon est coupé à l'aide d'un couteau tiré par un treuil à commande numérique. Les pains sont à leur tour découpés par une machine à commande numérique pour en faire des blocs de savon.

## Étape 8 : le moulage

Les barres et les cubes de savon sont moulés et marqués du nom de l'entreprise par une machine à commande numérique.

La modernisation du processus de production a permis, selon les dirigeants de La Savonnerie du Paradou, d'augmenter la production de 10 % et de baisser le coût de revient de 4 %.

Source : *document élaboré par les auteurs*

### Annexe 4 - Extraits du Code de commerce

#### Article L420-1

Sont prohibées même par l'intermédiaire direct ou indirect d'une société du groupe implantée hors de France, lorsqu'elles ont pour objet ou peuvent avoir pour effet d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence sur un marché, les actions concertées, conventions, ententes expresses ou tacites ou coalitions, notamment lorsqu'elles tendent à :

- 1° limiter l'accès au marché ou le libre exercice de la concurrence par d'autres entreprises ;
- 2° faire obstacle à la fixation des prix par le libre jeu du marché en favorisant artificiellement leur hausse ou leur baisse ;
- 3° limiter ou contrôler la production, les débouchés, les investissements ou le progrès technique ;
- 4° répartir les marchés ou les sources d'approvisionnement.

#### Article L420-4

I. Ne sont pas soumises aux dispositions des articles L. 420-1 [...] les pratiques :

[...] 2° Dont les auteurs peuvent justifier qu'elles ont pour effet d'assurer un progrès économique, y compris par la création ou le maintien d'emplois, et qu'elles réservent aux utilisateurs une partie équitable du profit qui en résulte, sans donner aux entreprises intéressées la possibilité d'éliminer la concurrence pour une partie substantielle des produits en cause. [...]

III. Ne sont pas soumis aux dispositions [...] les accords ou pratiques dont les auteurs peuvent justifier qu'ils sont fondés sur des motifs objectifs tirés de l'efficacité économique et qui réservent aux consommateurs une partie équitable du profit qui en résulte.

Certaines catégories d'accords ou de pratiques, certains accords ou certaines pratiques, notamment lorsqu'ils ont pour objet de favoriser l'apparition d'un nouveau service. [...]

Source : *d'après legifrance.gouv.fr*

## Annexe 5 - Pourquoi internationaliser ses ventes

Les entreprises ont de nombreuses raisons d'internationaliser leurs ventes : c'est le cas, par exemple, des innovations technologiques. Mais surtout, d'autres concurrents, actifs au niveau mondial, exercent souvent une forte pression.

Beaucoup de jeunes entreprises et de PME ont envie de voguer vers de nouveaux horizons. Les possibilités sont multiples et vont de l'exportation et de l'octroi de licences à la création de coentreprises et à l'établissement de filiales et de succursales à l'étranger.

L'internationalisation des ventes présente plusieurs avantages, comme par exemple la possibilité de se démarquer de la concurrence et d'obtenir un coup d'avance sur le plan stratégique. En outre, il est possible de conquérir de nouveaux marchés de vente, d'acquérir de nouveaux clients et de gagner une plus grande indépendance par rapport au marché national.

Mais toutes ces opportunités sont contrebalancées par différents défis. L'entrée sur un nouveau marché génère des incertitudes, des coûts et des dépenses non négligeables pour acquérir des informations. Il est rare que les stratégies de vente qui s'appliquent au marché national puissent être simplement transposées sur les marchés étrangers.

Source : d'après visible 360 Le magazine b2b pour la vente DIGITALE

## Annexe 6 - Droits de douane sur les produits cosmétiques

Les exportations de produits cosmétiques vers les États-Unis baisseront de 21 % en 2026 à cause de la surtaxe de 15 % des droits de douane voulue par Donald Trump sur de nombreux produits de l'UE, selon une étude réalisée par le cabinet Asterès pour la Fédération des entreprises de la beauté (Febea) [...].

Cette baisse représente une menace pour « 10 900 emplois incluant 2 700 emplois directs dans les entreprises cosmétiques exportatrices et 8 200 emplois indirects », explique la Febea dans un communiqué. Les États-Unis « sont la première destination des exportations des produits cosmétiques français, avec près de trois milliards d'euros de produits exportés en 2024, dont pour moitié des parfums », peut-on lire dans ce communiqué. [...]

### « Une position stratégique menacée »

Au sein des cosmétiques, les entreprises principalement fragilisées vont être les PME les moins diversifiées et les plus dépendantes du marché américain et particulièrement dans la parfumerie, le soin et le maquillage [...].

Source : d'après franceinfo.fr

**Annexe 7 - Création d'entreprise, choisir la forme juridique de votre entreprise**

|                                                             | <b>SA</b>                                                                       | <b>SAS</b>                                                | <b>SARL</b>                                                                                | <b>SNC</b>                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nombre d'associés</b>                                    | 2 minimum<br>(ou 7 si cotée en bourse)                                          | 1 minimum                                                 | 1 à 100                                                                                    | 2 à illimité                                                                                                                 |
| <b>Dirigeant</b>                                            | Président<br>+<br>Conseil d'administration<br>ou Directoire                     | Président<br>(et un ou plusieurs directeurs généraux)     | Gérant (un ou plusieurs)                                                                   | Gérant (un ou plusieurs)                                                                                                     |
| <b>Capital social</b>                                       | 37 000 €                                                                        | Libre                                                     | Libre                                                                                      | Libre                                                                                                                        |
| <b>Libération des apports en numéraire</b>                  | Au moins 1/2 dès la création                                                    | Au moins 1/2 dès la création                              | Au moins 1/5 dès la création                                                               | Pas d'obligation                                                                                                             |
| <b>Imposition des bénéfices</b>                             | Impôt sur les sociétés (IS).<br>Option possible pour l'impôt sur le revenu (IR) | Impôt sur les sociétés (IS).<br>Option possible pour l'IR | Impôt sur les sociétés (IS).<br>Option possible pour l'IR                                  | Illimitée et solidaire                                                                                                       |
| <b>Régime social du dirigeant</b>                           | Assimilé salarié                                                                | Assimilé salarié                                          | Travailleur non salarié (TNS) si gérance majoritaire, assimilé salarié dans les autres cas | Gérant associé : IR en BIC, BNC ou revenus fonciers<br>Gérant non associé : IR dans la catégorie des Traitements et salaires |
| <b>Titres sociaux</b>                                       | Actions                                                                         | Actions                                                   | Parts sociales                                                                             | Gérant associé : TNS<br>Gérant non associé : assimilé salarié                                                                |
| <b>Admissible aux négociations sur un marché réglementé</b> | Oui                                                                             | Non                                                       | Non                                                                                        | Parts sociales                                                                                                               |
| <b>Transmission de titres</b>                               | Libre (clause d'agrément possible)                                              | Libre (clause d'agrément possible)                        | Agrément des associés                                                                      | Unanimité des associés                                                                                                       |
| <b>Droits d'enregistrement</b>                              | 0,1 % du prix de cession                                                        | 0,1 % du prix de cession                                  | 3 % du prix de cession après un abattement de 23 000 €                                     | 3 % du prix de cession après un abattement de 23 000 €                                                                       |

Source : [entreprendre.service-public.gouv.fr](http://entreprendre.service-public.gouv.fr)

## **Annexe 8 - La Savonnerie du Paradou, une reconnaissance internationale d'un savoir-faire d'excellence**

Le label « Entreprise du Patrimoine Vivant », est une marque du Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle, énergétique et numérique mise en place pour distinguer les entreprises françaises aux savoir-faire artisanaux et industriels d'excellence.

Réunie aux côtés d'entreprises françaises prestigieuses, La Savonnerie du Paradou bénéficie du label « Entreprise du Patrimoine Vivant » depuis 2009. En effet, la savonnerie se distingue par une histoire et un patrimoine séculaire, des capacités d'innovation et un savoir-faire rare.

De la France au Japon en passant par, l'Espagne et l'Italie, La Savonnerie du Paradou a su développer une renommée internationale pour ce produit « made in France ».

Ce label devient ainsi une référence pour le consommateur, ainsi qu'un appui solide pour le développement national et international de La Savonnerie du Paradou.

Source : *document élaboré par les auteurs*

## **Annexe 9 - Le label Entreprise du Patrimoine Vivant (EPV), des retombées majeures pour la France**

Les entreprises labellisées EPV [...] incarnent l'excellence artisanale et industrielle française. Leur impact va au-delà des chiffres : elles préservent des techniques ancestrales tout en innovant, participant ainsi au rayonnement international du savoir-faire français.

En outre, le label ouvre des avantages concrets aux entreprises :

- une majoration du crédit d'impôt métiers d'art [...] ;
- un accompagnement par des programmes dédiés à l'exportation ;
- une visibilité renforcée sur les marchés nationaux et internationaux, grâce à des outils de communication fournis par l'État.

Le coût annuel de gestion du label EPV est estimé à 2 millions d'euros, une somme dérisoire au regard de ses retombées économiques. Les entreprises labellisées génèrent chaque année un chiffre d'affaires cumulé de 14 milliards d'euros, dont 52 % à l'export, et soutiennent près de 59 000 emplois. En d'autres termes, chaque euro investi dans le label se traduit par des retombées considérables pour l'économie française, renforçant la compétitivité internationale et la préservation des savoir-faire nationaux.

[...] Le label EPV est un outil stratégique qui agit comme un multiplicateur économique et culturel. Les entreprises labellisées participent également à la fiscalité française, notamment via les exportations et la TVA générée par leurs produits haut de gamme.

Source : *d'après économie.gouv et entreprise.gouv*

## Annexe 10 - La pensée de Philippe Zarifian sur la gestion des compétences

Pour Philippe Zarifian, l'émergence du modèle de la compétence est marquée par le thème de l'autonomie individuelle. Les critères d'autonomie et de responsabilité sont décisifs : on est d'autant plus qualifié (et donc rémunéré) qu'on est autonome dans son travail. Le modèle valorise l'autonomie et la responsabilité de chacun.

Selon Philippe Zarifian, la compétence touche la capacité à la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté. Son approche englobe les « savoirs, savoir-faire et savoir-être » de l'approche classique de la compétence.

Philippe Zarifian défend un management de la compétence qui doit permettre :

- l'initiative (avoir de l'inventivité, donner une réponse adaptée à un événement) ;
- la responsabilité ;
- une analyse des situations pour identifier les compétences utiles pour affronter les défis à venir.

La compétence, pour Philippe Zarifian, possède deux traits essentiels déjà évoqués : la prise d'initiative par l'individu et le fait d'assumer sa responsabilité sur des problèmes et événements.

Ainsi le modèle ne peut se construire et se développer sans ou contre les salariés. Pour appliquer ce modèle, il semble ainsi nécessaire d'explicitier la stratégie et les choix lourds de l'organisation, définir des principes simples qui caractérisent ce que l'on entend par compétence (prise d'initiative, prise de responsabilité, coopération, rigueur).

Source : document élaboré par les auteurs

## Annexe 11 - Interview d'Élise et Clémentine Tévous-Roumanet à la newsletter municipale

**Newsletter** : quel est l'impact du digital, en termes de management, sur vos collaborateurs ?

**Élise** : les attentes des collaborateurs face à l'arrivée du digital dans notre processus de production sont fortes. Cela nous demande de nouvelles pratiques en matière de gestion des compétences.

**Newsletter** : pouvez-vous nous en dire plus ?

**Clémentine** : travailler, c'est être capable de faire face à l'imprévu, notamment sur notre marché très concurrentiel, du savon solide.

Dans ce contexte nous observons chez nos collaborateurs, la volonté d'être autonomes et de faire face, seuls, par exemple à une demande d'un client, et de prendre eux-mêmes la décision adaptée. Nous demandons ainsi à un collaborateur d'assumer une responsabilité locale.

**Élise** : nous attachons une grande importance à expliquer la stratégie ainsi que les choix majeurs de l'entreprise. Nous fédérons nos collaborateurs autour d'équipes de projets. C'est la solution pour donner plus d'autonomie mais aussi engager leur responsabilité et trouver du sens au travail. Finalement qui, mieux que le collaborateur proche du problème à résoudre, est capable d'apporter la réponse adaptée.

**Newsletter** : cela ne pose-t-il pas une difficulté si chacun prend ses décisions dans son coin ? Comment réussissez-vous à coordonner le travail ?

**Clémentine** : la satisfaction du client devient le point de départ de notre organisation et anime chacun d'entre nous. Nous nous inscrivons dans une économie du service. Notre vision du management doit permettre de répondre aux attentes de nos collaborateurs qui souhaitent des échanges, une reconnaissance et un épanouissement individuel.

Source : document élaboré par les auteurs

|                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Annexe 12 - Extrait de l'article 4 du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD)</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|

Article 4 du RGPD

1. « Données à caractère personnel », toute information se rapportant à une personne physique identifiée ou identifiable [...] ; est réputée être une « personne physique identifiable » une personne physique qui peut être identifiée, directement ou indirectement, notamment par référence à un identifiant, tel qu'un nom, un numéro d'identification, des données de localisation, un identifiant en ligne, ou à un ou plusieurs éléments spécifiques propres à son identité physique, physiologique, génétique, psychique, économique, culturelle ou sociale. [...].

2. « Pseudonymisation », le traitement de données à caractère personnel de telle façon que celles-ci ne puissent plus être attribuées à une personne concernée précise sans avoir recours à des informations supplémentaires [...] conservées séparément [...].

Source : règlement général sur la Protection des Données

|                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Annexe 13 - Extrait de la décision rendue par la CNIL le 15 juin 2023 concernant la société X</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|

[...] La société X met en œuvre des traitements de données dits de « ciblage publicitaire », qui consistent à suivre les habitudes de navigation des internautes pour leur afficher des publicités personnalisées, au moyen de cookies déposés dans les terminaux des utilisateurs.

La CJUE<sup>2</sup> a indiqué que, pour déterminer si une personne est identifiable, il convenait de prendre en considération l'ensemble des moyens susceptibles d'être raisonnablement mis en œuvre [...] pour identifier ladite personne.

Le rapporteur<sup>3</sup> considère que la société traite des données à caractère personnel, compte tenu de ce qu'au regard du nombre et de la diversité des données collectées et du fait qu'elles sont toutes reliées à un identifiant, il est possible, avec des moyens raisonnables, de réidentifier les personnes physiques auxquelles ces données se rapportent.

La société X estime qu'elle traite des « événements de navigation », qui sont des données techniques pseudonymisées qui ne lui permettent pas d'identifier directement les internautes auxquelles elles sont rattachées. Elle soutient qu'elle n'est amenée à reconnaître l'identité d'une personne que dans l'hypothèse d'une demande de droit d'accès où elle pourra faire la correspondance entre l'identifiant de cookie X (X ID) et l'identité de la personne physique. [...]

La commission restreinte de la CNIL rappelle que seule une véritable anonymisation des données traitées, en faisant perdre aux données leur caractère « personnel », c'est-à-dire, sans possibilité de réidentifier la personne physique à laquelle elles se rapportent, ferait échapper le traitement à l'ensemble des exigences du RGPD.

[...]

La commission restreinte relève également que l'identifiant de cookie X ID, attribué par la société au moyen des cookies qu'elle dépose, a pour but de distinguer chaque individu dont elle collecte les données et que de très nombreuses informations destinées à enrichir le profil publicitaire de l'internaute sont associées à cet identifiant.

Par conséquent, dès lors que la société est en mesure de réidentifier des personnes par des moyens raisonnables, les données traitées conservent un caractère personnel, au sens de l'article 4, 1) du RGPD.

Il en résulte que le RGPD est applicable et que, eu égard à ce qui a été indiqué ci-dessus, la société est responsable du traitement en cause. [...]

#### PAR CES MOTIFS

La commission restreinte de la CNIL, après en avoir délibéré, décide de prononcer une amende administrative à l'encontre de la société X SA d'un montant de quarante millions d'euros.

Source : d'après [legifrance.gouv.fr](https://www.legifrance.gouv.fr)

<sup>2</sup> CJUE : Cours de Justice de l'Union Européenne

<sup>3</sup> Rapporteur : personne chargée d'instruire le dossier