CORRIGÉ

BTS TERTIAIRES MCO · CEJM · 2E ANNÉE

L'entreprise dans son environnement

Feuille de correction — réservé à l'enseignant

Mise en application — 3 dossiers · 6 études de cas · 13 questions style examen BTS

Matière	CEJM — Culture Économique, Juridique et Managériale
Chapitre	Chapitre 01 — L'entreprise dans son environnement et ses relations
Niveau	BTS Tertiaires — 2e année
Contenu	3 dossiers · 13 questions · Corrigé enseignant

D1 L'entreprise face aux agents économiques et à la concurrence

L'entreprise échange en permanence avec les agents économiques (ménages, banques, reste du monde) sur des marchés qui s'éloignent souvent du modèle de concurrence pure et parfaite, et doit arbitrer entre « faire » et « faire-faire » dans un environnement concurrentiel structuré par les 5 forces de Porter. Deux études de cas : **Eco-Mobilité Concept** (relations inter-agents, défaillances de marché) et **Chocolats de Tradition** (arbitrages stratégiques, intensité concurrentielle).

AGENTS ÉCONOMIQUES · CONCURRENCE PURE ET PARFAITE · EXTERNALITÉS & PIGOU · COÛTS DE TRANSACTION (COASE) · 5 FORCES DE PORTER

Cas 1 · Eco-Mobilité Concept — Relations inter-agents et défaillances de marché



Atelier d'assemblage de vélos à assistance électrique — Eco-Mobilité Concept

DOCUMENT 1 — NOTE DE CONJONCTURE ECO-MOBILITÉ CONCEPT

Une jeune entreprise au cœur de tensions multiples

- **Financement :** emprunt contracté auprès d'un consortium bancaire européen, exposé aux variations des taux directeurs de la BCE.
- **Clientèle :** ménages citadins souhaitant modifier leurs habitudes de transport.
- **Approvisionnement :** pénurie de batteries lithium-ion en provenance du Reste du Monde, marché marqué par un comportement d'oligopole des fournisseurs asiatiques.
- **Impact environnemental :** rejets de composants chimiques mineurs lors du traitement des cadres en aluminium, compensés par un programme local de reboisement financé par l'entreprise.

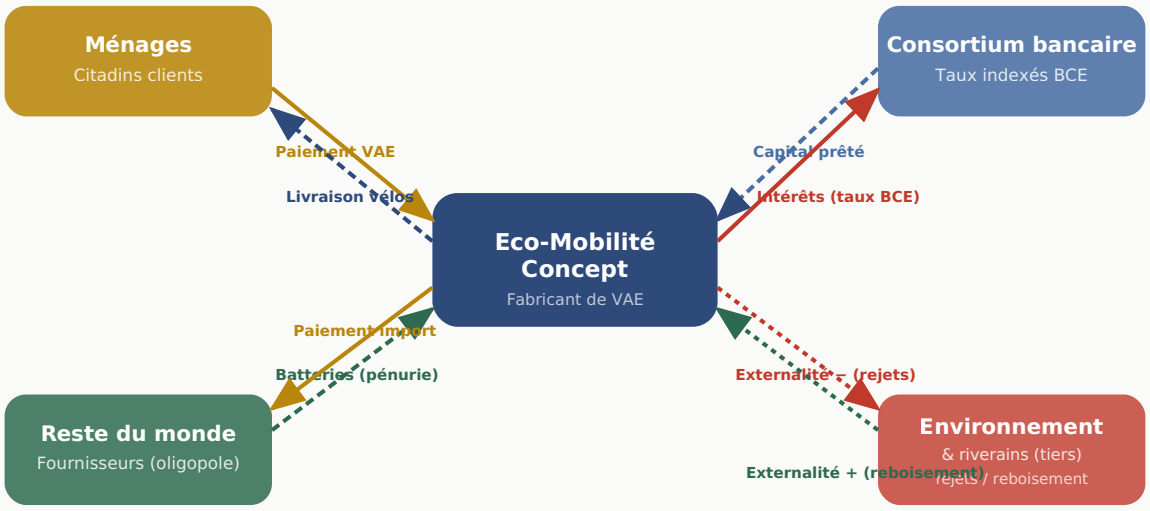


Fig. 1 — Eco-Mobilité Concept et ses relations avec les agents économiques (flux réels, monétaires et externalités)

Questions de mise en application

1 **Analyse économique : à l'aide d'un schéma des flux réels et monétaires ou d'une analyse rédigée, identifiez et caractérisez les relations qu'entretient Eco-Mobilité Concept avec les différents agents économiques mentionnés dans le texte.**

CORRECTION

Ménages : agents consommateurs. Flux réel — livraison des VAE ; flux monétaire retour — paiement du prix d'achat.

Institutions financières (consortium bancaire) : flux monétaire — mise à disposition du capital emprunté ; flux monétaire retour — remboursement et intérêts, dont le niveau dépend des taux directeurs fixés par la BCE.

Reste du monde (fournisseurs asiatiques) : flux réel — importation de composants (batteries lithium-ion) ; flux monétaire retour — paiement des importations, en devises.

Ces relations forment un circuit économique où chaque flux réel (bien, service, facteur) a pour contrepartie un flux monétaire de sens inverse.

2 **Théorie des marchés : justifiez en quoi le marché des batteries s'éloigne du modèle de référence de la Concurrence Pure et Parfaite (CPP).**

CORRECTION

Le modèle de CPP repose sur cinq conditions cumulatives : atomicité, homogénéité des produits, libre entrée/sortie, transparence de l'information et libre mobilité des facteurs de production.

Or, le texte indique que les fournisseurs asiatiques adoptent un **« comportement d'oligopole »** : un petit nombre de vendeurs se partage l'essentiel de l'offre mondiale de batteries lithium-ion. La condition d'**atomicité** (multiplicité d'offreurs de taille négligeable) n'est donc pas respectée.

Cette concentration confère aux fournisseurs un pouvoir de marché : ils peuvent influencer le prix et les quantités disponibles (situation de pénurie subie par Eco-Mobilité Concept), ce qui est incompatible avec l'hypothèse de « price taker » de la CPP.

3 **Politique économique : qualifiez la nature des effets produits sur des tiers par l'activité de l'usine, puis déterminez l'outil de régulation publique (concept de Pigou) susceptible d'internaliser ces effets.**

CORRECTION

Deux externalités coexistent :

- **Externalité négative :** le rejet de composants chimiques lors du traitement des cadres en aluminium impose un coût (pollution) à des tiers (riverains, environnement) sans contrepartie monétaire — le coût social excède le coût privé supporté par l'entreprise.
- **Externalité positive :** le programme de reboisement finance un bénéfice collectif (captation de carbone, biodiversité) dont profitent des tiers sans payer.

Outil pigouvien : pour l'externalité négative, l'État peut instaurer une **taxe pigouvienne** (principe pollueur-payeur) égale au coût social marginal non internalisé, incitant l'entreprise à réduire ses rejets. Pour l'externalité positive, une **subvention** peut au contraire encourager le maintien, voire le renforcement, du programme de reboisement.

Cas 2 · Chocolats de Tradition — Arbitrages stratégiques et intensité concurrentielle



Maison du Cacao — artisanat chocolatier face à la livraison à domicile

DOCUMENT 2 — LE DILEMME DE LA MAISON CHOCOLATS DE TRADITION

Développer une application… seul ou accompagné ?

- **Option interne :** embaucher une équipe d'ingénieurs pour concevoir l'application (internalisation).
- **Option externe :** sous-traiter le projet à une agence de développement web (impartition), avec des coûts élevés de recherche d'un prestataire fiable et de rédaction des contrats.
- **Pression concurrentielle :** de grands groupes agroalimentaires proposent des coffrets industriels personnalisables à bas prix.
- **Exigence client :** transparence totale attendue sur l'origine du cacao, ce qui renforce le pouvoir de négociation des clients.

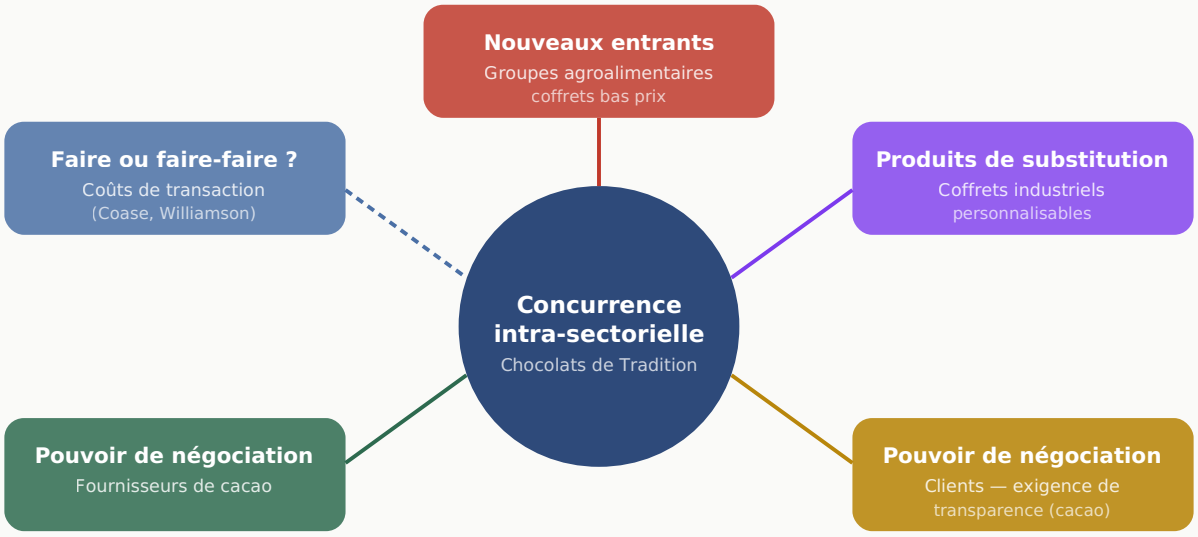


Fig. 2 — Intensité concurrentielle de Chocolats de Tradition (modèle des 5 forces de Porter) et arbitrage « faire / faire-faire »

Questions de mise en application

1 **Analyse microéconomique : en mobilisant la théorie des coûts de transaction de Coase et Williamson, éclairez le choix du dirigeant entre l'internalisation et l'externalisation de la création de l'application mobile.**

CORRECTION

Pour Coase, l'entreprise existe car recourir au marché engendre des **coûts de transaction** : ici, le texte précise que « les coûts de recherche d'un prestataire fiable et la rédaction des contrats s'avèrent élevés ». Ces coûts (négociation, rédaction, contrôle de l'exécution) pèsent en faveur de l'internalisation.

Williamson prolonge l'analyse par la notion de **spécificité des actifs** et de **risque d'opportunisme** du prestataire (asymétrie d'information, incertitude sur la qualité livrée). Plus l'actif est spécifique (application sur mesure, données clients sensibles), plus la hiérarchie interne (« faire ») réduit ces risques par rapport au marché (« faire-faire »).

Conclusion : si les coûts de transaction externes (recherche, contractualisation, contrôle) dépassent le surcoût de la création d'une équipe interne, l'internalisation est économiquement justifiée.

2 **Diagnostic managérial : à l'aide du modèle des 5 forces de Porter, analysez l'intensité concurrentielle à laquelle est confrontée la maison Chocolats de Tradition.**

CORRECTION

- **Menace des nouveaux entrants :** l'émergence de nouveaux concurrents sur le secteur pousse Chocolats de Tradition à innover (application de livraison).
- **Produits de substitution :** les coffrets industriels personnalisables à bas prix des grands groupes agroalimentaires constituent une alternative moins coûteuse pour le consommateur.
- **Pouvoir de négociation des clients :** l'exigence de transparence sur l'origine du cacao accroît leur capacité à influencer l'offre (traçabilité, cahier des charges).
- **Pouvoir de négociation des fournisseurs :** implicitement, la traçabilité du cacao dépend de la relation avec des producteurs identifiés, ce qui peut renforcer leur position si les sources fiables sont rares.

Conclusion : l'intensité concurrentielle est élevée et multidirectionnelle — elle oblige Chocolats de Tradition à se différencier à la fois par le service (livraison) et par l'éthique (transparence), plutôt que par le seul prix.

PARTIE II · LE CONTRAT

D2 Sécuriser les relations par le contrat : formation et exécution

Le contrat encadre les relations entre partenaires, depuis les pourparlers précontractuels jusqu'à l'exécution des obligations. Deux études de cas : la rupture des négociations entre **TechSolutions et MaxiElectro** (formation et validité du contrat) et le retard de livraison de **BâtirPlus** envers Vesti'Style (exécution et remèdes contractuels).

POURPARLERS PRÉCONTRACTUELS · CONDITIONS DE VALIDITÉ · RESPONSABILITÉ CONTRACTUELLE · CLAUSE PÉNALE & REMÈDES

Cas 1 · TechSolutions & MaxiElectro — Formation et validité des relations contractuelles



Négociations rompues entre TechSolutions et MaxiElectro

DOCUMENT 3 — CHRONOLOGIE DES NÉGOCIATIONS TECHSOLUTIONS / MAXIELECTRO

Une rupture brutale après six mois de pourparlers

- Six mois de négociations intenses, échange de documents techniques confidentiels.
- Rupture par un courriel de deux lignes, sans motif légitime, la veille de la signature d'un accord avec un concurrent direct.
- Contrat distinct en cours d'ébauche pour des terminaux de numérisation.
- Le représentant signataire de TechSolutions est âgé de 17 ans, non émancipé, et a signé sans l'accord de son tuteur légal.



Fig. 3 — Chronologie des pourparlers et grille de validité du contrat d'achat des terminaux de numérisation

Questions de mise en application

1 **Qualification juridique : qualifiez la période précédant la rupture des discussions entre les deux entreprises, puis déterminez si la rupture opérée par MaxiElectro est susceptible d'engager sa responsabilité.**

CORRECTION

Majeure : la période antérieure à la signature d'un contrat, durant laquelle les parties négocient librement, constitue la **phase précontractuelle (les pourparlers)**. Elle est régie par le principe de liberté contractuelle (chacun peut rompre à tout moment) tempéré par le devoir de bonne foi (art. 1112 du Code civil).

Mineure : MaxiElectro a négocié pendant six mois, obtenu des documents techniques confidentiels, puis rompu brutalement par un courriel de deux lignes, sans motif légitime, pour signer le lendemain avec un concurrent.

Conclusion : la brutalité de la rupture, après une négociation avancée et un engagement apparent, caractérise une **faute** (rupture abusive). Elle engage la **responsabilité civile délictuelle** de MaxiElectro (art. 1240 C. civ.), puisqu'aucun contrat n'était encore formé — TechSolutions pourra demander réparation du préjudice subi (frais engagés, perte de chance), mais non l'exécution du contrat lui-même.

2 **Analyse de validité : à l'aide de vos connaissances et des conditions cumulatives de validité d'un contrat, analysez la validité du projet de contrat d'achat des terminaux de numérisation.**

> **CORRECTION**
>
> **Majeure :** selon l'article 1128 du Code civil, la validité d'un contrat suppose trois conditions cumulatives : le **consentement** des parties (libre et non vicié), leur **capacité** à contracter, et un **contenu licite et certain**.
>
> **Mineure :** le représentant signataire de TechSolutions est âgé de 17 ans, non émancipé, et a signé le document sans l'accord de son tuteur légal. Or, un mineur non émancipé est frappé d'une **incapacité d'exercice** : il ne peut, sauf actes de la vie courante, engager valablement une personne morale sans représentation légale.
>
> **Conclusion :** la condition de capacité fait défaut. Le contrat est entaché d'une cause de **nullité relative**, destinée à protéger le mineur : celui-ci (ou son représentant légal) pourra en demander l'annulation dans le délai de prescription applicable.

Cas 2 · BâtirPlus & Vesti'Style — Exécution contractuelle et mise en œuvre des remèdes



Chantier de rénovation en retard — Maison Élodie (Vesti'Style)

DOCUMENT 4 — LE RETARD DE LIVRAISON DE LA SOCIÉTÉ BÂTIRPLUS

Un chantier livré un mois trop tard

- Contrat d'entreprise pour la rénovation de la boutique, livraison prévue le **1er septembre**.
- **Clause pénale :** pénalité de retard automatique de **500 € par jour**.
- Livraison effective le **1er octobre**, soit un mois de retard, dû à une mauvaise organisation des équipes de BâtirPlus.
- Ce retard a empêché Vesti'Style de vendre sa collection d'automne : baisse démontrée de **15 % du chiffre d'affaires trimestriel**.



Fig. 4 — Chronologie du retard, montant de la clause pénale et préjudice commercial subi par Vesti'Style

Questions de mise en application

1 **Régime de responsabilité : vérifiez si les trois conditions cumulatives nécessaires à la mise en œuvre de la responsabilité civile contractuelle de BâtirPlus sont réunies dans cette situation.**

CORRECTION

La responsabilité civile contractuelle suppose trois conditions cumulatives :

- **Une faute (inexécution) :** BâtirPlus ne livre les travaux que le 1er octobre au lieu du 1er septembre convenu, en raison d'une mauvaise organisation de ses équipes — l'obligation contractuelle de délai n'a pas été respectée.
- **Un dommage :** Vesti'Style subit une baisse démontrée de 15 % de son chiffre d'affaires trimestriel, faute d'avoir pu vendre sa collection d'automne.
- **Un lien de causalité :** c'est directement le retard d'un mois qui a empêché la mise en vente de la collection saisonnière — le dommage découle bien de la faute.

Conclusion : les trois conditions sont réunies ; la responsabilité contractuelle de BâtirPlus est engagée.

2 **Solutions juridiques : identifiez les remèdes et les clauses contractuelles que la société Vesti'Style peut invoquer à l'encontre de son cocontractant pour réparer le dommage subi.**

CORRECTION

- **Application de la clause pénale :** 500 € × 30 jours = **15 000 €**, exigibles automatiquement dès lors que le retard est constaté, sans que Vesti'Style ait à prouver l'étendue précise de son préjudice (fonction forfaitaire et comminatoire de la clause).
- **Dommages-intérêts complémentaires :** si le préjudice réel (perte de 15 % de CA) excède le montant de la clause pénale, Vesti'Style peut demander au juge, à titre exceptionnel, une révision à la hausse (ou solliciter une réparation complémentaire si la clause ne couvre pas tous les postes de préjudice).
- **Mise en demeure préalable :** formaliser la demande de réparation par un courrier de mise en demeure.
- **Exécution forcée / résolution :** selon la gravité, Vesti'Style pourrait également envisager la résolution du contrat pour inexécution si celle-ci demeurait injustifiée, en sus des indemnités.

D3 Entreprendre, manager et rendre compte de sa performance globale

Au-delà du profit, l'entreprise poursuit des finalités multiples (économique, sociale, sociétale) et doit composer avec l'ensemble de ses parties prenantes. Deux études de cas : la trajectoire entrepreneuriale puis managériale d'**Innov'Alim**, et la remise en cause stratégique de **NovaPharma** face à ses parties prenantes.

LOGIQUE ENTREPRENEURIALE · LOGIQUE MANAGÉRIALE · FINALITÉS & RSE · SHAREHOLDER / STAKEHOLDER THEORY · TRIPLE BOTTOM LINE

Cas 1 · Innov'Alim — Logique entrepreneuriale, logique managériale et finalités de l'organisation



Laboratoire d'extraction végétale — Innov'Alim

DOCUMENT 5 — L'ÉVOLUTION DE L'ENTREPRISE INNOV'ALIM

De la création à la structuration

- **2018 :** Marc Durand détecte une opportunité (manque d'alternatives végétales locales aux produits laitiers), prend des risques financiers et brevette un procédé d'extraction issu de l'avoine.
- **Croissance :** l'entreprise compte désormais **150 salariés**.
- **Structuration :** Hélène Roux, directrice générale recrutée, met en place des outils de contrôle budgétaire, structure les directions (R&D, marketing, RH) et optimise la logistique.
- **RSE :** initiation d'une démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises axée sur le bien-être au travail.



Fig. 5 — De la logique entrepreneuriale à la logique managériale, et les trois finalités poursuivies par Innov'Alim

Questions de mise en application

1 **Analyse managériale : distinguez et caractérisez la démarche de Marc Durand lors de la création de l'entreprise de celle adoptée par Hélène Roux pour en assurer le développement. Associez-y les auteurs théoriques de référence.**

CORRECTION

Marc Durand — démarche entrepreneuriale : il détecte une opportunité de marché (absence d'alternatives végétales locales), prend un risque financier personnel et innove en brevetant un nouveau procédé. Il incarne la figure de l'entrepreneur schumpétérien, moteur de la « **destruction créatrice** » : il introduit une innovation qui bouleverse l'ordre établi du marché.

Hélène Roux — démarche managériale : une fois l'entreprise créée et en forte croissance, elle met en place des outils de **contrôle budgétaire**, structure l'organisation en directions fonctionnelles (R&D, marketing, RH) et optimise la logistique. Cette action correspond aux fonctions managériales identifiées par **Henri Fayol** (prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler) : elle gère et pérennise une structure existante plutôt qu'elle n'en crée une.

Conclusion : l'entrepreneuriat est un acte de création et de rupture ; le management est un acte de gestion et de continuité — les deux logiques sont complémentaires dans le cycle de vie de l'organisation.

2 **Étude des finalités : identifiez les différentes finalités (économique, sociale et sociétale) poursuivies par l'entreprise Innov'Alim à ce stade de son évolution.**

CORRECTION

- **Finalité économique :** assurer la pérennité et la rentabilité de l'entreprise, poursuivre la croissance amorcée depuis 2018 (aujourd'hui 150 salariés) grâce à un contrôle budgétaire renforcé.
- **Finalité sociale :** le bien-être au travail des 150 salariés, explicitement visé par la démarche RSE initiée par Hélène Roux.
- **Finalité sociétale :** plus largement, contribuer à une alimentation plus durable en proposant une alternative végétale locale aux produits laitiers — une réponse à un enjeu environnemental et sociétal (réduction de l'empreinte carbone de la consommation alimentaire).

Ces trois finalités ne sont pas concurrentes mais s'articulent dans une logique de performance globale de l'entreprise.

Cas 2 · NovaPharma — Théorie des parties prenantes et évaluation de la performance globale



Tensions entre performance financière et parties prenantes — NovaPharma

DOCUMENT 6 — LA STRATÉGIE CONTESTÉE DU GROUPE NOVAPHARMA

Rentabilité financière contre tensions multiples

- **Actionnaires :** excellente rentabilité financière, dividendes maximisés (vision de Milton Friedman).
- **Salariés :** management par le stress, hausse du taux de rotation du personnel (turnover).
- **Associations écologiques :** dénonciation de l'empreinte carbone élevée des sites de production.
- **État :** menace de réduction des subventions en raison du manque de transparence sur certains tests cliniques.
- **Réponse envisagée :** adoption du modèle de la Triple Bottom Line.

TABLEAU DE BORD — TRIPLE BOTTOM LINE

Trois dimensions de la performance globale

Dimension	Indicateurs proposés
Économique	Résultat net, marge, ratio de dividendes / réinvestissement
Sociale	Taux de turnover, absentéisme, indice de qualité de vie au travail
Environnementale	Émissions de CO_2 par site, part d'énergies renouvelables, gestion des déchets

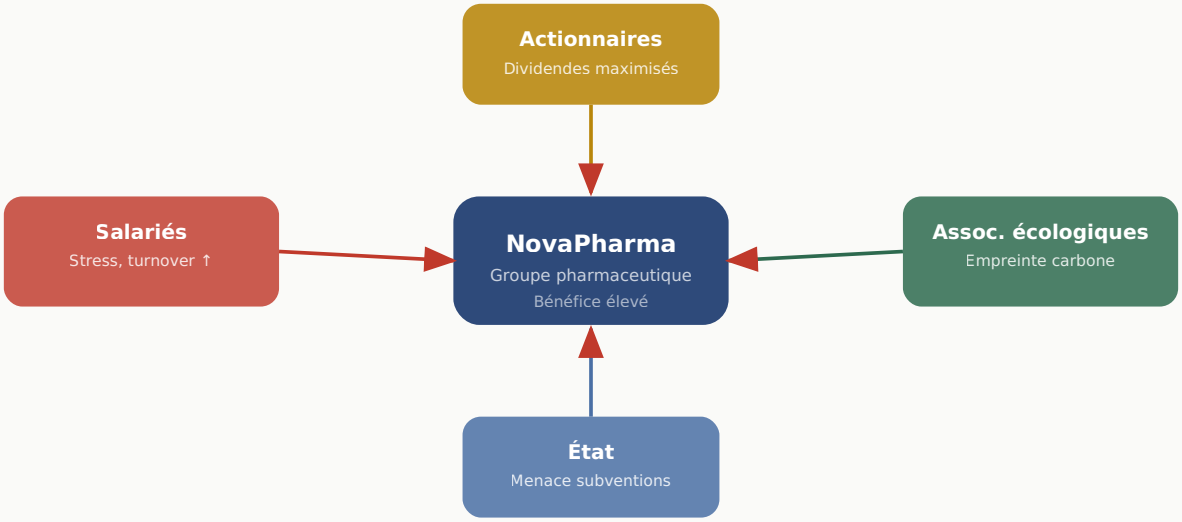


Fig. 6a — Les parties prenantes de NovaPharma et leurs revendications (Stakeholder Theory)

Questions de mise en application

1 **Analyse théorique : confrontez la vision stratégique initiale de NovaPharma (théorie des actionnaires ou Shareholder Theory) avec les revendications actuelles de son environnement en mobilisant la théorie des parties prenantes (Stakeholder Theory).**

CORRECTION

Shareholder Theory (Milton Friedman) : selon cette vision, la seule responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits pour ses actionnaires, dans le respect des règles du jeu. NovaPharma a suivi cette logique en maximisant les dividendes versés.

Stakeholder Theory (Edward Freeman) : à l'inverse, cette théorie soutient que l'entreprise doit satisfaire l'ensemble de ses parties prenantes — pas seulement les actionnaires, mais aussi les salariés, les associations (société civile) et l'État — car leur adhésion conditionne la légitimité et la pérennité de l'entreprise.

Confrontation : la crise que traverse NovaPharma (turnover, contestation écologique, menace de l'État) montre les limites d'une stratégie centrée sur le seul actionnaire : en négligeant les autres parties prenantes, l'entreprise fragilise ses conditions de fonctionnement à moyen terme (attractivité RH, image, soutien public). L'adoption de la Triple Bottom Line marque un glissement vers la Stakeholder Theory.

2 **Évaluation de la performance : proposez un tableau d'indicateurs de performance permettant au groupe NovaPharma de piloter et de mesurer sa performance globale selon les trois dimensions de la Triple Bottom Line.**

CORRECTION

La **Triple Bottom Line** (John Elkington) invite à mesurer la performance selon trois piliers (les « 3P » : Profit, People, Planet) — voir tableau de bord ci-dessus.

- **Économique (Profit) :** résultat net, marge opérationnelle, part du résultat réinvestie plutôt que distribuée en dividendes.
- **Sociale (People) :** taux de turnover (à faire baisser), taux d'absentéisme, résultats d'enquêtes de qualité de vie au travail, nombre d'accidents du travail.
- **Environnementale (Planet) :** émissions de CO_2 par site de production, part d'énergies renouvelables utilisées, taux de valorisation des déchets industriels.

Conclusion : ce pilotage multicritère permet à NovaPharma de rendre compte de sa performance globale, au-delà du seul indicateur financier, et de répondre aux attentes de l'ensemble de ses parties prenantes.

Conseils méthodologiques pour l'étudiant (format d'examen)

Pour les questions de **Droit**, utilisez impérativement le syllogisme juridique : **Majeure** (règle de droit applicable) → **Mineure** (application aux faits de l'espèce) → **Conclusion**.

Pour les questions d'**Économie** et de **Management**, structurez vos réponses en définissant rigoureusement les concepts clés (externalités, forces de Porter, logique managériale…) avant de les appliquer au contexte de l'entreprise étudiée.