BTS TERTIAIRES MCO · CEJM · 2E ANNÉE

L'entreprise dans son environnement

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

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.

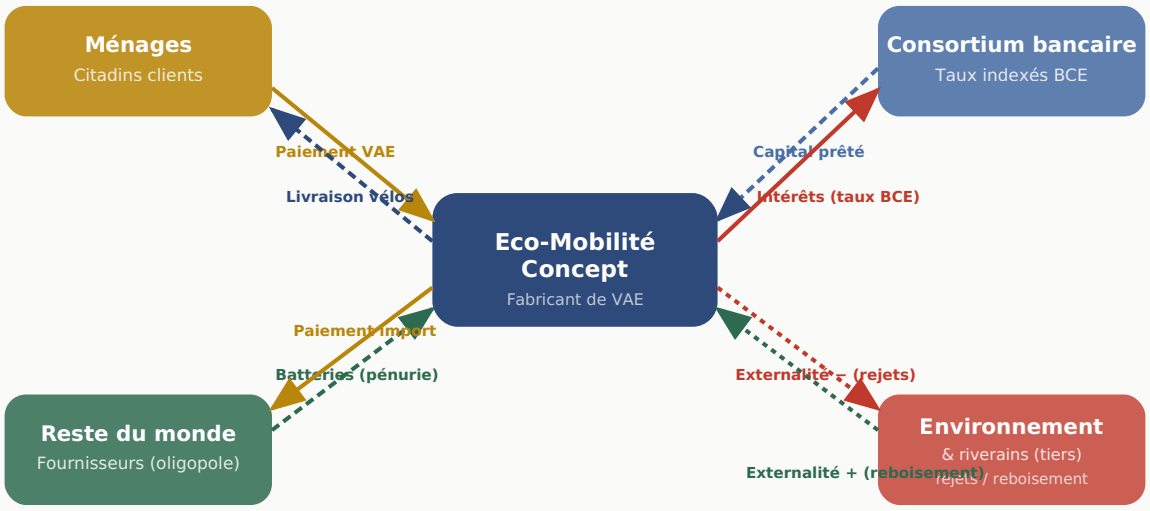


Fig. 1 — Eco-Mobilité Concept et ses relations avec les agents économiques (flux réels, monétaires et externalités)

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.**

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

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.

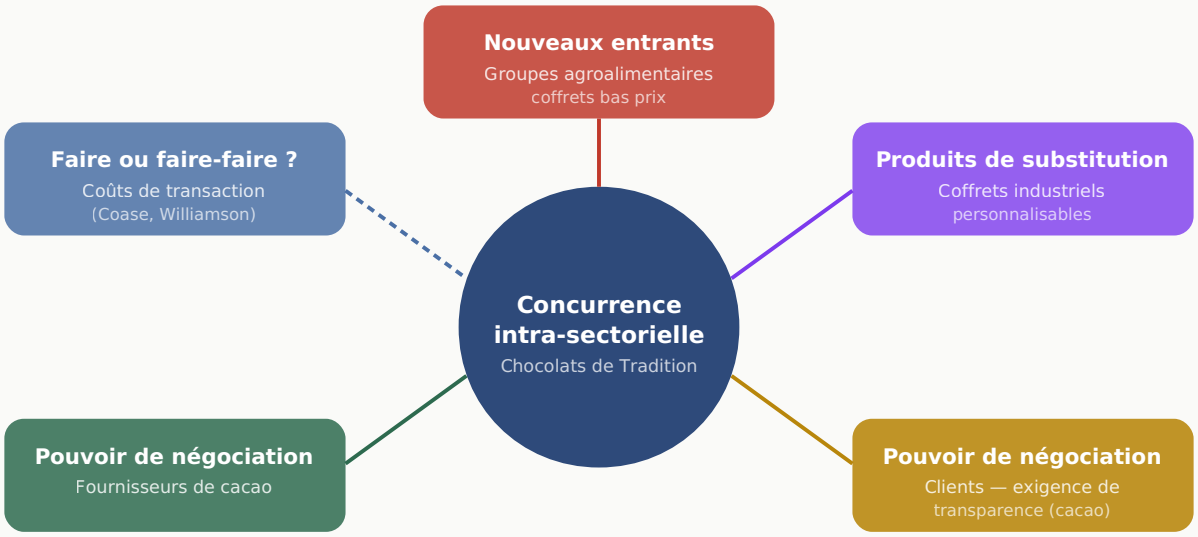


Fig. 2 — Intensité concurrentielle de Chocolats de Tradition (modèle des 5 forces de Porter) et arbitrage « faire / faire-faire »

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.**

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.**

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.**

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.**

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.**

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.**

PARTIE III · FINALITÉS, LOGIQUES & PERFORMANCE GLOBALE

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.

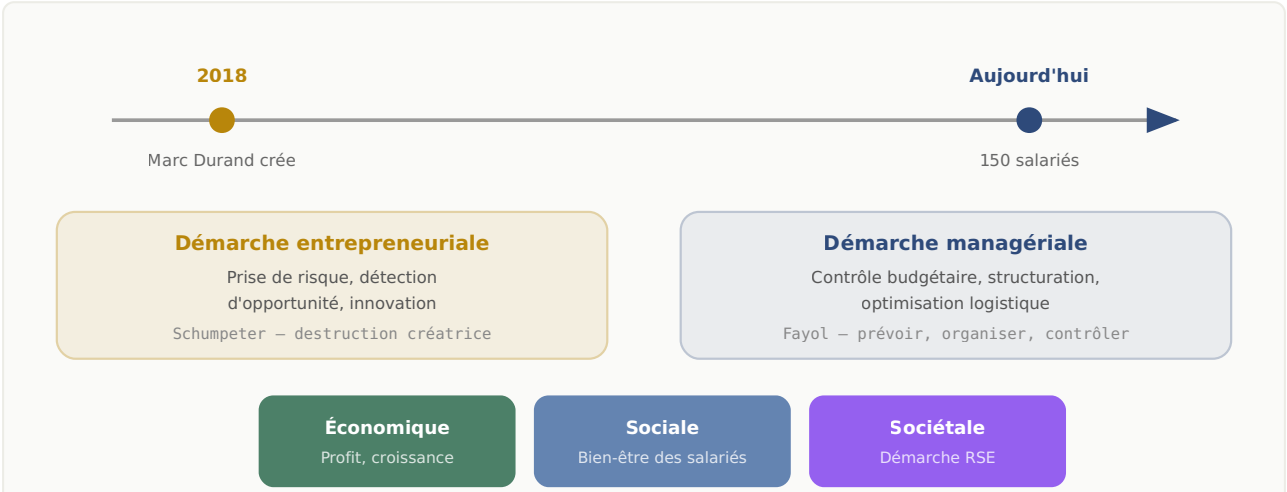


Fig. 5 — De la logique entrepreneuriale à la logique managériale, et les trois finalités poursuivies par Innov'Alim

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.**

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

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

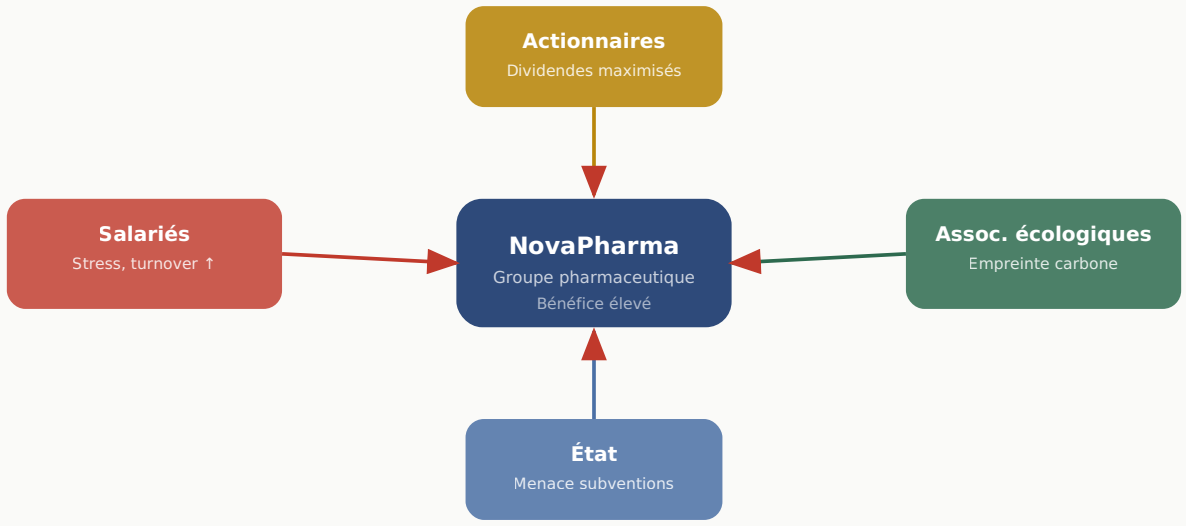


Fig. 6a — Les parties prenantes de NovaPharma et leurs revendications (Stakeholder Theory)

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).**

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.**

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.