CORRIGÉ

BTS TERTIAIRES MCO · CEJM · 2E ANNÉE

Chapitre 03 — L'organisation de l'activité et les choix structurels

Feuille de correction — réservé à l'enseignant

Mise en application — 3 dossiers · 4 études de cas · 20 questions style examen BTS

Matière	CEJM — Culture Économique, Juridique et Managériale
Chapitre	Chapitre 03 — L'organisation de l'activité et les choix structurels
Niveau	BTS Tertiaires — 2e année
Contenu	3 dossiers · 20 questions · Corrigé enseignant

D1 Produire : structure de coûts et frontières de l'entreprise

L'entreprise doit arbitrer entre produire plus (investir, recruter) ou produire mieux, et entre faire ou faire-faire. Deux études de cas : **ImprimTech** (seuil de rentabilité et arbitrage investissement/sous-traitance) et **CosméNature** (chaîne de valeur et impartition logistique).

SEUIL DE RENTABILITÉ · EFFETS D'EXPÉRIENCE · COÛTS DE TRANSACTION · CHAÎNE DE VALEUR

Cas 1 · ImprimTech — Produire plus ou produire mieux ?



Atelier d'impression numérique grand format — ImprimTech

DOCUMENT — STRUCTURE DE COÛTS IMPRIMTECH

Une commande exceptionnelle qui interroge le modèle de production

- PME nantaise d'impression numérique grand format, CA **2,4 M€**, 18 salariés.
- Charges fixes annuelles : **720 000 €** ; charges variables : **4,20 €/m²** ; prix de vente : **9,80 €/m²**.
- Commande exceptionnelle représentant **30 %** du CA annuel.
- Options : investir dans une nouvelle machine (**180 000 €**, emprunt à 5,5 %), recruter deux opérateurs, ou sous-traiter à un atelier espagnol (**6,50 €/m²** au-delà de 5 000 m²).

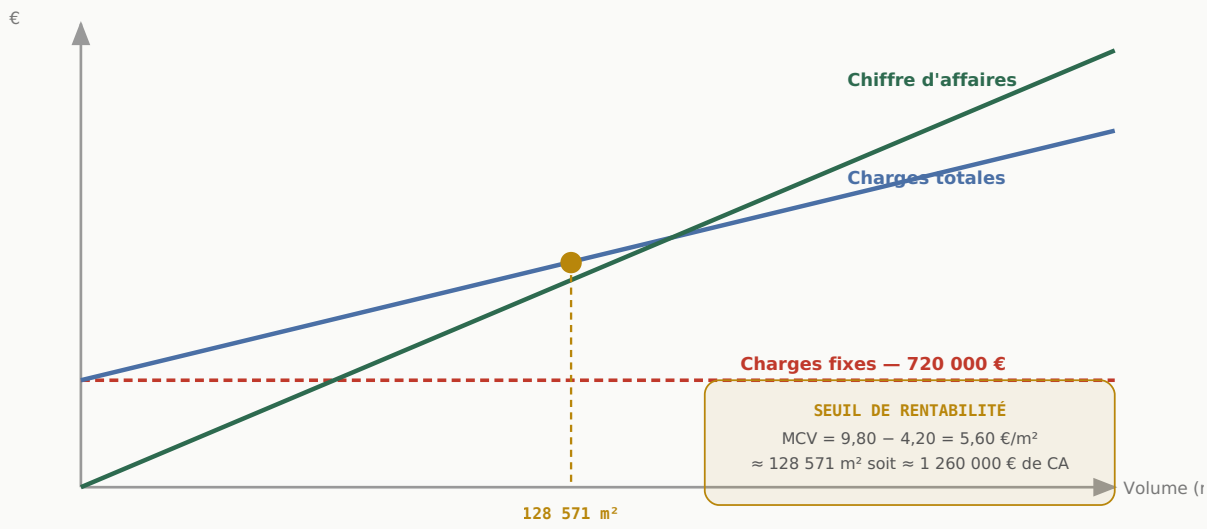


Fig. — Seuil de rentabilité d'ImprimTech : charges fixes, charges totales et chiffre d'affaires

Questions de mise en application

1 **Calculez le seuil de rentabilité d'ImprimTech en volume et en chiffre d'affaires, puis interprétez le résultat.** Économie · 4 pts

CORRECTION

Marge sur coût variable = 9,80 − 4,20 = **5,60 €/m²**

Seuil de rentabilité (volume) = 720 000 / 5,60 ≈ **128 571 m²**

Seuil de rentabilité (CA) = 128 571 × 9,80 ≈ **1 260 000 €**

ImprimTech doit produire et vendre environ 128 571 m² pour couvrir ses charges fixes ; au-delà, chaque m² supplémentaire dégage 5,60 € de marge bénéficiaire.

2 **En quoi la hausse des taux d'intérêt modifie-t-elle l'arbitrage entre investissement en capital et recrutement ?** Économie · 4 pts

CORRECTION

Un taux d'intérêt plus élevé renchérit le coût du capital (emprunt, crédit-bail), rendant l'investissement relativement plus coûteux face au recrutement de main-d'œuvre. Cela peut inciter ImprimTech à privilégier le recrutement de deux opérateurs (charge plus flexible) plutôt que l'achat d'une machine financée à 5,5 %, dont le coût financier s'ajoute à l'investissement déjà lourd (180 000 €).

3 **Expliquez le mécanisme des effets d'expérience et montrez en quoi il pourrait justifier l'investissement plutôt que la sous-traitance.** Économie · 4 pts

CORRECTION

Les effets d'expérience désignent la baisse du coût unitaire de production à mesure que le volume cumulé produit augmente (apprentissage, économies d'échelle, amélioration des processus). En investissant dans une nouvelle machine, ImprimTech augmenterait durablement sa capacité et bénéficierait de ces effets sur le long terme, réduisant ses coûts unitaires — un avantage que la sous-traitance transfère au contraire au prestataire espagnol.

4 **En mobilisant la théorie des coûts de transaction, argumentez le choix de sous-traiter en Espagne et identifiez deux risques associés.** Management · 4 pts

CORRECTION

Selon Coase et Williamson, l'entreprise internalise quand les coûts de transaction du marché (recherche de prestataire, négociation, contrôle qualité) sont élevés, et externalise quand ils sont plus faibles que les coûts internes. Sous-traiter à 6,50 €/m² au-delà de 5 000 m² permet d'absorber le pic de commande sans investir 180 000 €.

Risques : qualité/délai moins maîtrisés du fait de l'éloignement géographique ; dépendance croissante à un prestataire externe et perte de savoir-faire interne.

5 **Rédigez une recommandation croisant chaîne de valeur et arbitrage financier pour conseiller le dirigeant.** Synthèse · 4 pts

CORRECTION

Face à une commande exceptionnelle et ponctuelle (30 % du CA annuel), la sous-traitance espagnole permet d'absorber le pic sans investissement lourd ni endettement supplémentaire, préservant la flexibilité financière d'ImprimTech. L'investissement dans la nouvelle machine ne se justifierait que si la hausse de la demande s'avérait durable, pour bénéficier des effets d'expérience sur le moyen terme. Pour cette commande ponctuelle, la sous-traitance est l'arbitrage le plus prudent, à condition de sécuriser un contrat encadrant qualité et délais.

Cas 2 · CosméNature — Chaîne de valeur et impartition logistique



Préparation de commandes de cosmétiques bio — CosméNature

DOCUMENT — PROJET D'EXTERNALISATION LOGISTIQUE COSMÉNATURE

Une croissance qui interroge le modèle logistique

- PME de cosmétiques bio, vente en ligne et en magasin.
- Gère actuellement en interne : production, stockage, préparation de commandes, expédition.
- Envisage d'externaliser toute sa logistique à un prestataire spécialisé (abonnement + coût variable par colis) face à une forte croissance.



Fig. — Le périmètre logistique de CosméNature concerné par le projet d'externalisation

Questions de mise en application

1 **Repérez les activités de la chaîne de valeur concernées par le projet d'externalisation.** Économie · 4 pts

CORRECTION

Le projet concerne les activités logistiques aval de la chaîne de valeur de Porter : le **stockage**, la **préparation de commandes** et l'**expédition**, tandis que la **production** (activité principale de fabrication) resterait interne.

2 **Expliquez en quoi l'externalisation transforme des coûts fixes en coûts variables et quel impact cela a sur le seuil de rentabilité.** Économie · 4 pts

CORRECTION

En interne, CosméNature supporte des coûts fixes (entrepôt, salaires, équipements) indépendants du volume d'activité. En externalisant, ces coûts deviennent variables (abonnement + coût par colis, proportionnel à l'activité). Cette transformation **abaisse le seuil de rentabilité en volume** : moins de charges fixes à couvrir avant de dégager une marge, ce qui réduit le risque en cas de baisse d'activité, mais augmente le coût variable unitaire par produit vendu.

3 **Identifiez deux avantages et deux risques majeurs de l'externalisation logistique.** Économie/Management · 4 pts

CORRECTION

Avantages : flexibilité (capacité logistique qui s'ajuste à la croissance sans investissement) ; recentrage sur le cœur de métier (formulation, production).

Risques : perte de maîtrise directe de la qualité de service (délais, soin apporté aux colis, image de marque) ; dépendance à un prestataire externe et coûts de changement élevés.

4 **Proposez deux critères de choix d'un prestataire et justifiez-les.** Management · 4 pts

CORRECTION

Fiabilité et qualité de service (taux d'erreur, délais, gestion des pics saisonniers) — cruciale pour préserver la satisfaction client d'une marque positionnée sur la qualité. **Compatibilité avec les valeurs de l'entreprise** (engagements environnementaux, emballages éco-responsables) — cohérence avec le positionnement bio de CosméNature.

5 **Concluez sur la pertinence de l'impartition logistique pour CosméNature.**

Synthèse · 4 pts

CORRECTION

L'impartition logistique est pertinente pour CosméNature en phase de forte croissance : elle transforme des coûts fixes lourds en coûts variables flexibles, abaisse le seuil de rentabilité et libère des ressources pour la production et le développement commercial. Elle doit être sécurisée par un choix rigoureux de prestataire (fiabilité, valeurs partagées) pour ne pas dégrader l'expérience client.

PARTIE II · CHOIX JURIDIQUES

D2 Choisir la structure juridique adaptée au projet

Le choix d'une forme juridique dépend du projet entrepreneurial : nombre d'associés, niveau de responsabilité souhaité, mode de gouvernance et finalité (lucrative ou non). Étude de cas : trois anciens étudiants de BTS aux projets très différents doivent choisir la structure la plus adaptée.

EI, EURL, SARL, SAS/SASU · AFFECTIO SOCIETATIS · SCOP & ESS

Cas · Trois associés, trois projets, une seule question : quelle forme juridique ?



Trois porteurs de projet face au choix de leur structure juridique

DOCUMENT — TROIS PORTEURS DE PROJET, TROIS BESOINS JURIDIQUES

Trois anciens étudiants de BTS, trois structures à choisir

- **Karim** : activité de conseil digital, seul, souhaite une structure simple et la protection de son patrimoine personnel.
- **Léa et Mathieu** : boulangerie bio avec un 3e associé investisseur (**60 000 €** d'apport, non-gérant) ; veulent limiter leur responsabilité et garder le pouvoir de décision.
- **Sonia, Julien et 4 amis** : épicerie solidaire, bénéfices réinvestis localement ; recherchent un statut collectif et non lucratif.



Fig. — Trois profils, trois formes juridiques recommandées

Questions de mise en application

1 **Identifiez, pour chacun des trois projets, la forme juridique la plus adaptée en justifiant selon la responsabilité, la gouvernance et le financement.** Droit · 4 pts

CORRECTION

- **Karim :** EI (statut protecteur depuis la loi du 14/02/2022) ou SASU — structure unipersonnelle simple ; la SASU protège mieux le patrimoine (personnalité morale distincte) et offre plus de souplesse statutaire.
- **Léa et Mathieu :** SARL — limite la responsabilité aux apports, permet d'accueillir un associé investisseur non-gérant sans lui donner le pouvoir de gestion.
- **Sonia, Julien et 4 amis :** SCOP — statut de l'économie sociale et solidaire, gouvernance collective, réinvestissement local des bénéfices.

2 **Comparez EI et SASU pour Karim (patrimoine, formalités, fiscalité, évolutivité).** Droit · 4 pts

CORRECTION

L'**EI** (depuis 2022) protège automatiquement le patrimoine personnel, avec des formalités de création très simples et une fiscalité à l'IR par défaut. La **SASU** crée une personne morale distincte, permet d'opter pour l'IS, facilite l'entrée future d'associés et l'évolution vers une SAS, mais implique des formalités plus lourdes (statuts, comptes annuels). Pour un projet appelé à se développer, la SASU offre plus d'évolutivité ; pour une activité simple à lancer rapidement, l'EI reste plus légère.

3 **Expliquez l'importance de l'affectio societatis pour Léa et Mathieu face à un associé non-gérant.** Droit · 4 pts

CORRECTION

L'affectio societatis est la volonté commune des associés de collaborer sur un pied d'égalité à la réussite de l'entreprise, au-delà du simple apport de capital. Pour Léa et Mathieu, l'associé investisseur, bien que non-gérant, doit partager les mêmes objectifs à long terme — sans affectio societatis réel, des tensions peuvent naître sur les orientations stratégiques ou la répartition des bénéfices. Un pacte d'associés permet d'anticiper ces divergences.

4 **Définissez la SCOP et montrez sa cohérence avec le projet de Sonia et ses amis.**

Droit/Management · 4 pts

CORRECTION

La SCOP (société coopérative et participative) est une société dont les salariés sont majoritairement associés (≥ 51 % du capital, ≥ 65 % des droits de vote), avec une gouvernance « un associé = une voix » et des bénéfices majoritairement réinvestis ou redistribués aux salariés. Ce statut est cohérent avec le projet de Sonia et ses amis : gouvernance collective et égalitaire entre les 6 associés, réinvestissement local — en phase avec l'esprit d'une épicerie solidaire.

5 **Rédigez une note de conseil à Léa et Mathieu croisant droit et management.**

Synthèse · 4 pts

CORRECTION

Sur le plan juridique, la **SARL** est recommandée : elle limite la responsabilité de chaque associé à ses apports et permet d'accueillir l'investisseur comme associé non-gérant sans lui conférer de pouvoir de gestion. Sur le plan managérial, il est essentiel de formaliser dès la création un **pacte d'associés** précisant la répartition des décisions stratégiques, les modalités de sortie de l'investisseur et le partage des bénéfices, pour sécuriser la relation malgré l'absence de gestion quotidienne de ce troisième associé.

PARTIE III · ORGANISATION MANAGÉRIALE

D3 Coordonner, motiver, responsabiliser les ressources humaines

Au-delà des choix économiques et juridiques, l'entreprise doit organiser ses ressources humaines : mécanismes de coordination, style de management, ressources tangibles/intangibles, et responsabilité sociétale. Étude de cas : **LogiSud**, PME de logistique confrontée à un fort turnover et à des exigences RSE croissantes.

MÉCANISMES DE COORDINATION (MINTZBERG) · STYLES DE MANAGEMENT · ISO 26000

Cas · LogiSud — Coordonner, motiver, responsabiliser



Plateforme logistique et flotte de transport — LogiSud

DOCUMENT — DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL LOGISUD

Une croissance qui met sous tension le mode de coordination

- PME de logistique montpelliéraine, **120 salariés**, CA **8 M€**, organisée en 3 pôles (transport, entrepôt, administration).
- Le dirigeant, M. Ferrero, **centralise toutes les décisions**.
- Turnover des chauffeurs : **28 %**.
- Plusieurs grands clients exigent désormais une **politique RSE formalisée**.

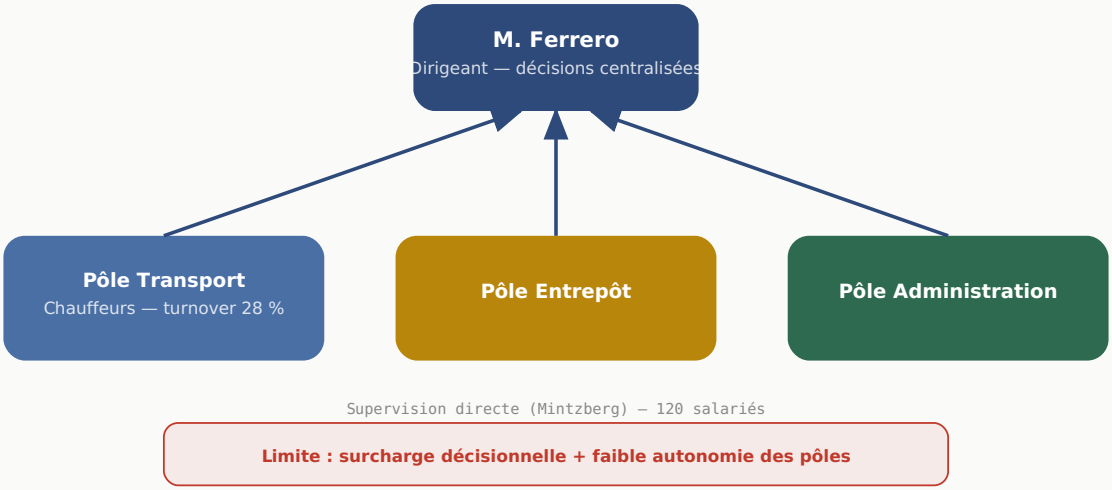


Fig. — La supervision directe chez LogiSud et ses limites à 120 salariés

Questions de mise en application

1 **Identifiez le mécanisme de coordination dominant chez LogiSud et ses limites à cette taille.** Management · 4 pts

CORRECTION

Le mécanisme dominant est la **supervision directe** (Mintzberg) : le dirigeant centralise toutes les décisions. Ce mécanisme, adapté à une petite structure, montre ses limites à 120 salariés : surcharge décisionnelle du dirigeant, délais de réaction plus longs, démotivation des équipes sans autonomie — ce qui peut expliquer en partie le fort turnover des chauffeurs (28 %).

2 **Caractérisez le style de management de M. Ferrero et proposez une évolution.** Management · 4 pts

CORRECTION

Le style de M. Ferrero est **autoritaire/directif** (centralisation, faible délégation). Une évolution vers un management plus **participatif** (délégation aux responsables de pôle, association des chauffeurs aux décisions les concernant) permettrait de responsabiliser les équipes et de réduire le turnover, tout en libérant du temps de pilotage stratégique pour le dirigeant.

3 **Identifiez les ressources tangibles et intangibles de LogiSud et les compétences distinctives à préserver.** Management · 4 pts

CORRECTION

Ressources tangibles : flotte de véhicules, entrepôts, moyens financiers. **Ressources intangibles :** réputation auprès des grands clients, savoir-faire logistique, réseau de partenaires. Les compétences distinctives à préserver sont la maîtrise opérationnelle des 3 pôles et la relation de confiance avec les grands comptes — à condition de stabiliser les équipes qui en sont le premier vecteur.

4 **Expliquez ce qu'implique l'ISO 26000 et proposez deux actions RSE (sociale et environnementale).** Management · 4 pts

CORRECTION

L'ISO 26000 est une norme internationale (non certifiante) définissant les lignes directrices de la responsabilité sociétale autour de 7 questions centrales (gouvernance, droits humains, relations de travail, environnement, loyauté des pratiques, consommateurs, communautés).

Action sociale : améliorer les conditions de travail et d'écoute des chauffeurs pour réduire le turnover. **Action environnementale :** optimiser les tournées et verdir progressivement la flotte, répondant aux exigences RSE des grands clients.

5 **Rédigez un plan de transformation croisant coordination, motivation et RSE.** Synthèse · 4 pts

CORRECTION

Un plan cohérent combine : une évolution de la coordination vers davantage de délégation aux responsables de pôle ; des leviers de motivation ciblés sur les chauffeurs (reconnaissance, dialogue, conditions de travail) pour réduire le turnover ; et le déploiement d'une démarche RSE structurée (ISO 26000), répondant aux attentes des grands clients et à l'amélioration du climat social interne. Ces trois chantiers se renforcent mutuellement.

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

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

Pour les calculs (seuil de rentabilité, etc.), présentez toujours la formule, l'application numérique et l'interprétation du résultat — ne vous arrêtez jamais au seul chiffre.