CORRIGÉ

BTS TERTIAIRES MCO · CEJM · 2E ANNÉE

Chapitre 04 — Le financement, les risques et les responsabilités de l'entreprise

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 04 — Le financement, les risques et les responsabilités de l'entreprise
Niveau	BTS Tertiaires — 2e année
Contenu	3 dossiers · 20 questions · Corrigé enseignant

D1 Financer la croissance sans fragiliser l'équilibre financier

L'entreprise doit financer son cycle d'exploitation (BFR) et ses investissements en respectant la règle d'or de l'équilibre financier, et choisir entre les modes de financement disponibles selon leur impact sur l'indépendance, la trésorerie et le bilan. Deux études de cas : **AquaFresh** (FR, BFR, trésorerie et arbitrage de financement) et **ConstructPlus** (paradoxe rentabilité/trésorerie sur un marché public).

FR, BFR, TRÉSORERIE · RÈGLE D'OR · AFFACTURAGE · ARBITRAGES DE FINANCEMENT

Cas 1 · AquaFresh — Financer la croissance sans se noyer



Ligne de production de boissons fonctionnelles — AquaFresh

DOCUMENT — BILAN SIMPLIFIÉ AQUAFRESH

Une croissance forte qui tend la trésorerie

- Boissons fonctionnelles, CA **4,2 M€**, croissance **+35 %** en deux ans.
- Projet : ouvrir une 2e ligne de production — **600 000 €**. CAF annuelle : **280 000 €**.
- Trésorerie tendue : fournisseurs payés à 30 jours, distributeurs payant à 90 jours.
- Bilan simplifié : actif immobilisé 820 000 € ; actif circulant 1 140 000 € ; capitaux propres 650 000 € ; dettes LT 480 000 € ; dettes CT 830 000 €.
- Deux options : fonds d'investissement (400 000 € contre 25 % des parts) ou emprunt bancaire (600 000 € / 7 ans / 4,8 %).

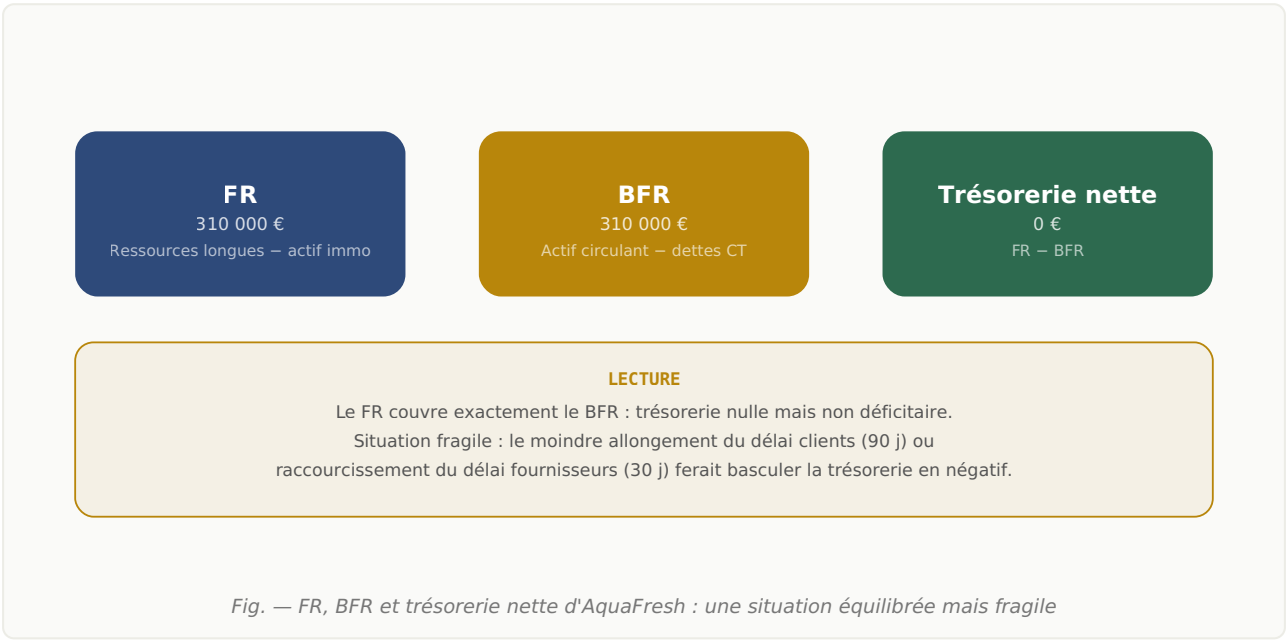


Fig. — FR, BFR et trésorerie nette d'AquaFresh : une situation équilibrée mais fragile

Questions de mise en application

1 **Calculez le FR, le BFR et la trésorerie nette d'AquaFresh, puis interprétez.** Économique/financier · 5 pts

CORRECTION

FR = (650 000 + 480 000) − 820 000 = **310 000 €**

BFR = 1 140 000 − 830 000 = **310 000 €**

Trésorerie nette = FR − BFR = **0 €**

Le bilan est équilibré (total actif = total passif = 1 960 000 €). La trésorerie nulle traduit une situation fragile mais non déficitaire : le FR couvre tout juste le BFR, sans marge de sécurité.

2 **Expliquez pourquoi une entreprise rentable peut connaître des tensions de trésorerie, en illustrant avec le cycle d'exploitation.** Économique · 4 pts

CORRECTION

La rentabilité (résultat comptable, CAF de 280 000 €) ne se confond pas avec la trésorerie disponible : elle intègre des produits et charges dont l'encaissement/décaissement est décalé dans le temps. AquaFresh paie ses fournisseurs à 30 jours mais n'est réglée par ses distributeurs qu'à 90 jours : elle doit financer 60 jours de décalage sur son cycle d'exploitation, ce qui immobilise de la trésorerie même si l'activité dégage un résultat positif.

3 **Comparez les trois modes de financement envisagés (indépendance, trésorerie, impact bilanciel).** Économique/Management · 5 pts

CORRECTION

- **Autofinancement (CAF 280 000 €) :** indépendance totale, aucun impact sur l'endettement, mais insuffisant seul pour financer les 600 000 € nécessaires.
- **Emprunt bancaire (600 000 €, 4,8 %) :** indépendance capitalistique préservée, mais alourdit l'endettement et les charges financières, pesant sur une trésorerie déjà tendue.
- **Fonds d'investissement (400 000 € contre 25 %) :** pas de remboursement fixe, préserve la trésorerie immédiate, mais dilue le capital et le pouvoir de décision des associés actuels.

4 **Expliquez ce qu'implique la dilution du capital pour les associés actuels.**

Management · 3 pts

CORRECTION

La dilution signifie que les associés actuels voient leur pourcentage de détention et donc leur pouvoir de décision (droits de vote) réduit proportionnellement à la part cédée au nouvel investisseur (25 %). Ils devront également partager les bénéfices futurs avec ce nouvel actionnaire, sans obligation de remboursement contrairement à un emprunt.

5 **Recommandez le mode de financement le plus adapté à la situation d'AquaFresh.**

Synthèse · 3 pts

CORRECTION

Avec une trésorerie nette déjà nulle et un BFR élevé (310 000 €), un emprunt supplémentaire de 600 000 € alourdirait significativement les charges financières. Une combinaison mixte est préférable : mobiliser une partie de la CAF disponible, compléter par un emprunt bancaire modéré pour préserver le contrôle capitalistique, et n'envisager le fonds d'investissement qu'en dernier recours pour limiter la dilution du pouvoir de décision des fondateurs.

Cas 2 · ConstructPlus — Lire un bilan pour décider



Chantier BTP dans le cadre d'un marché public — ConstructPlus

DOCUMENT — SUIVI FINANCIER DU MARCHÉ PUBLIC CONSTRUCTPLUS

Un marché rentable mais une trésorerie exsangue

- BTP, CA **9,5 M€**. Marché public obtenu : **1,8 M€** (acompte 20 %, solde à **14 mois**).
- Doit engager **350 000 €** de matériaux et payer **55 000 €/mois** de sous-traitants.
- Résultat net positif de **420 000 €** l'an passé, mais trésorerie disponible de seulement **85 000 €**.



Fig. — Le cycle du marché public de ConstructPlus : dépenses immédiates, encaissement différé

Questions de mise en application

1 **Expliquez le paradoxe rentabilité positive/trésorerie insuffisante.** Économique · 4 pts

CORRECTION

Le résultat net (420 000 €) est un solde comptable qui n'est pas synchronisé avec les flux monétaires réels. ConstructPlus a engagé des dépenses (matériaux, sous-traitants) bien avant de percevoir le solde du marché public à 14 mois — ce décalage temporel entre charges décaissées et encaissement du produit explique le paradoxe entre rentabilité comptable et trésorerie insuffisante.

2 **Qualifiez le besoin de financement (exploitation ou investissement) et la ressource adaptée.** Économique · 4 pts

CORRECTION

Il s'agit d'un **besoin de financement d'exploitation** (lié au cycle du marché), et non d'investissement. La ressource adaptée est un financement de trésorerie à court terme (crédit de trésorerie, affacturage) plutôt qu'un emprunt à long terme, inadapté à la nature temporaire de ce besoin.

3 **Expliquez l'affacturage et ses limites pour ce cas.** Économique/Management · 4 pts

CORRECTION

L'affacturage consiste à céder ses créances clients à un établissement financier (factor) qui en avance immédiatement le montant, moyennant une commission, pour reconstituer rapidement la trésorerie. **Limites :** le coût de la commission réduit la marge du marché ; s'agissant d'un marché public, la cessibilité de la créance peut être encadrée par des règles spécifiques (nantissement de marché public).

4 **Montrez pourquoi financer les matériaux par emprunt à 3 ans peut fragiliser l'équilibre financier.** Management · 4 pts

CORRECTION

Financer un besoin d'exploitation ponctuel (matériaux consommés sur la durée du chantier) par un emprunt à 3 ans revient à financer un besoin court par une ressource longue mal calibrée : l'entreprise continuerait de rembourser bien après la fin du chantier, alourdissant durablement ses charges financières — non-respect du principe d'adéquation entre durée du besoin et durée de la ressource.

5 **Proposez une combinaison de financements adaptée court terme/long terme.**

Synthèse · 4 pts

> **CORRECTION**
>
> Le décalage de trésorerie lié au marché doit être couvert par des financements courts adaptés au cycle (affacturage sur la créance publique, ligne de crédit de trésorerie), tandis que d'éventuels investissements durables relèveraient d'un financement long terme (emprunt). Cette combinaison respecte le principe d'adéquation durée du besoin/durée de la ressource.

PARTIE II · GESTION DES RISQUES

D2 Cartographier et traiter les risques de l'entreprise

L'entreprise évolue dans un environnement VUCA et doit identifier, hiérarchiser (matrice probabilité × gravité) et traiter ses risques selon quatre stratégies possibles. Étude de cas : **EventMax**, qui prépare un salon professionnel exposé à des risques contractuels, opérationnels, commerciaux et humains.

ENVIRONNEMENT VUCA · TYPOLOGIE DES RISQUES · MATRICE PROBABILITÉ × GRAVITÉ · FORCE MAJEURE

Cas · EventMax — Cartographier et traiter les risques d'un événement



Préparatifs d'un salon professionnel — EventMax

DOCUMENT — CARTOGRAPHIE DES RISQUES DU SALON EVENTMAX

Quatre risques à hiérarchiser avant l'ouverture du salon

- Agence événementielle, CA **3,8 M€**, prépare un salon de **8 000 visiteurs** et **120 exposants**, ayant déjà engagé **280 000 €**.
- Risques identifiés : litige sur le contrat de location de salle, défaillance d'un prestataire technique, baisse de fréquentation, risque d'accident.

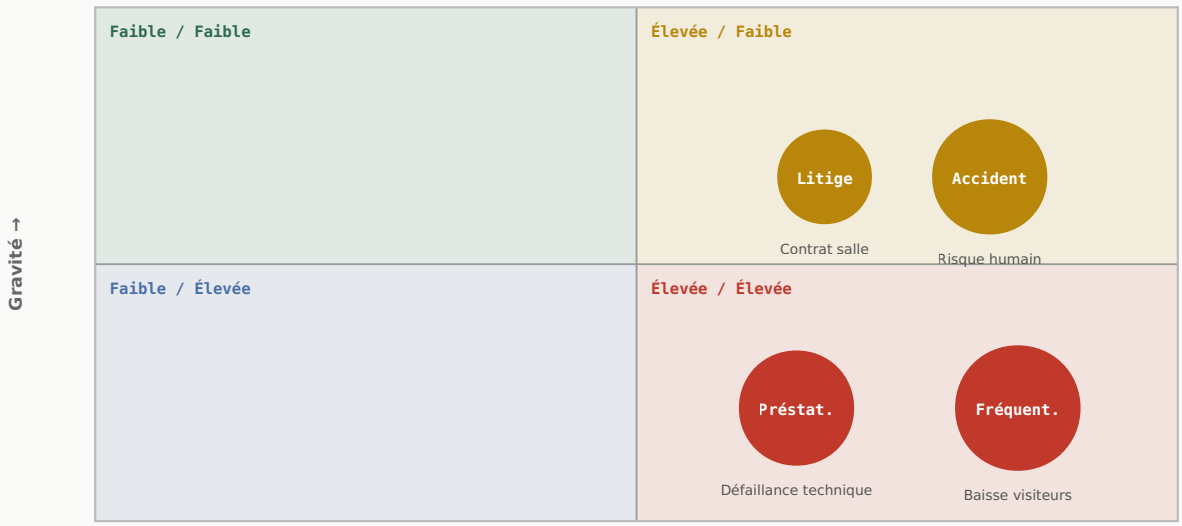


Fig. — Matrice des risques d'EventMax (probabilité × gravité)

Questions de mise en application

1 **Caractérisez l'environnement d'EventMax selon le modèle VUCA avec un exemple par dimension.** Management · 4 pts

> **CORRECTION**
>
> **Volatile :** la fréquentation du salon peut fortement varier d'une édition à l'autre. **Incertain :** le risque de défaillance d'un prestataire technique est difficile à anticiper. **Complexe :** multiplicité d'acteurs à coordonner (exposants, prestataires, visiteurs, salle). **Ambigu :** le litige sur le contrat de location peut prêter à des interprétations divergentes.

2 **Classez les quatre risques identifiés par catégorie et justifiez.** Management · 4 pts

> **CORRECTION**
>
> - Litige contrat location → **risque juridique/contractuel**.
> - Défaillance prestataire technique → **risque opérationnel**.
> - Baisse de fréquentation → **risque commercial/stratégique**.
> - Risque d'accident → **risque humain/sécurité**.

3 **Proposez une stratégie de traitement pour chaque risque et justifiez selon probabilité/gravité.** Management/Droit · 5 pts

> **CORRECTION**
>
> - **Litige contrat** (probabilité faible) → réduction : clarifier contractuellement en amont.
> - **Défaillance prestataire** (gravité forte) → réduction (prestataire de secours) + transfert (clause de pénalité).
> - **Baisse de fréquentation** (gravité forte) → réduction (communication renforcée) + acceptation partielle (marge budgétaire).
> - **Accident** (gravité très forte) → transfert (assurance RC) + prévention (protocole de sécurité).

4 **Expliquez la notion de force majeure et sa portée protectrice pour EventMax.**

Droit · 3 pts

CORRECTION

La force majeure est un événement imprévisible, irrésistible et extérieur aux parties, qui rend impossible l'exécution d'une obligation contractuelle et exonère le débiteur de sa responsabilité. Une clause de force majeure dans le contrat de location protégerait EventMax si un tel événement l'empêchait de tenir le salon, en la libérant de ses obligations sans indemnisation du bailleur.

5 **Rédigez un plan de gestion des risques hiérarchisé pour le salon.** Synthèse · 4 pts

CORRECTION

Priorité 1 (gravité et probabilité élevées) : sécuriser un prestataire technique de secours et souscrire une assurance responsabilité civile événementielle. **Priorité 2 :** renforcer le plan de communication pour limiter le risque de baisse de fréquentation. **Priorité 3 :** clarifier en amont les clauses du contrat de location (dont la force majeure) pour limiter le risque juridique.

PARTIE III · RESPONSABILITÉS JURIDIQUES

D3 Trois incidents, trois régimes de responsabilité

L'entreprise peut voir sa responsabilité engagée sur trois fondements distincts : contractuel, extracontractuel (délictuel) et pénal. Étude de cas : **TechClean**, confrontée à trois incidents relevant chacun d'un régime de responsabilité différent.

RESPONSABILITÉ CONTRACTUELLE · RESPONSABILITÉ EXTRACONTRACTUELLE · RESPONSABILITÉ PÉNALE DES PERSONNES MORALES

Cas · TechClean — Trois incidents, trois régimes de responsabilité



Intervention de nettoyage industriel — TechClean

DOCUMENT — TROIS INCIDENTS CHEZ TECHCLEAN

Nettoyage industriel : trois situations, trois fondements juridiques

- Nettoyage industriel, CA **5,2 M€**.
- **Incident 1 :** non-respect d'un protocole de désinfection contractuel chez un client médical.
- **Incident 2 :** un agent blesse un visiteur avec une machine.
- **Incident 3 :** utilisation, en connaissance de cause de la direction, de produits chimiques interdits.

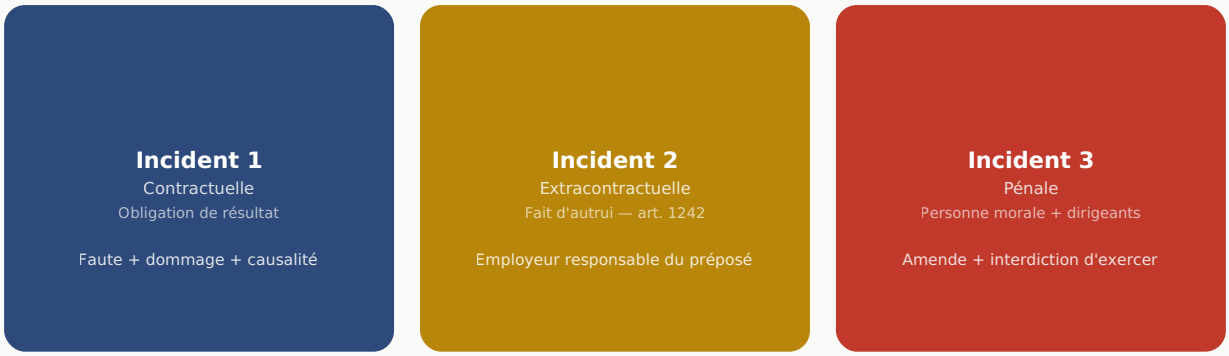


Fig. — Les trois régimes de responsabilité engagés par les incidents de TechClean

Questions de mise en application

1 **Qualifiez le régime applicable à l'incident 1 (moyens/résultat, trois conditions cumulatives).** Droit · 5 pts

> **CORRECTION**
>
> L'incident 1 relève de la **responsabilité contractuelle** : TechClean avait une obligation contractuelle de **résultat** (respecter un protocole de désinfection précis et vérifiable), non de simple moyens. Les trois conditions cumulatives sont réunies : une faute (non-respect du protocole), un dommage (risque sanitaire chez le client médical) et un lien de causalité direct.

2 **Identifiez le fondement extracontractuel applicable à l'incident 2 et justifiez.** Droit · 5 pts

> **CORRECTION**
>
> L'incident 2 relève de la **responsabilité extracontractuelle du fait d'autrui**, sur le fondement de la responsabilité de l'employeur (commettant) du fait de son préposé (art. 1242 C. civ.) : TechClean est responsable des dommages causés par son salarié dans l'exercice de ses fonctions, la victime n'étant pas liée par un contrat avec l'entreprise.

3 **Analysez la responsabilité pénale engagée par l'incident 3 et les sanctions encourues ; précisez le cumul possible avec la responsabilité des dirigeants.** Droit · 4 pts

CORRECTION

L'utilisation en connaissance de cause de produits chimiques interdits engage la **responsabilité pénale de la personne morale** (TechClean), les personnes morales pouvant être pénalement responsables des infractions commises pour leur compte par leurs organes ou représentants. Sanctions encourues : amendes (pouvant être portées au quintuple de celles des personnes physiques) et peines complémentaires (interdiction d'exercer, fermeture).

Cette responsabilité pénale de la personne morale peut se **cumuler** avec la responsabilité pénale personnelle des dirigeants ayant sciemment autorisé cette pratique.

4 **Comparez les trois régimes (déclencheur, fondement, conséquences).** Droit · 3 pts

CORRECTION

- **Contractuelle :** déclencheur = inexécution d'une obligation envers un cocontractant ; conséquence = dommages-intérêts, résolution.
- **Extracontractuelle :** déclencheur = dommage causé à un tiers (fait personnel, d'autrui ou des choses) ; conséquence = réparation du préjudice.
- **Pénale :** déclencheur = infraction à la loi ; conséquence = amende, peines complémentaires, pouvant se cumuler avec la responsabilité civile.

5 **Proposez trois mesures préventives, une par régime de responsabilité.** Synthèse · 3 pts

CORRECTION

- **Contractuelle :** formaliser et faire vérifier régulièrement le respect des protocoles chez les clients sensibles (audit qualité).
- **Extracontractuelle :** renforcer la formation sécurité des agents à l'utilisation des machines et le port d'équipements de protection.
- **Pénale :** procédure de conformité interdisant formellement l'usage de produits non homologués, avec traçabilité des décisions de la direction.

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

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

Pour les calculs financiers (FR, BFR, trésorerie), présentez systématiquement la formule, l'application numérique et l'interprétation — un chiffre juste sans interprétation reste incomplet.