BTS Tertiaires MCO — CEJM

Chapitre 02 — Appliquer

CORRIGÉ

CEJM — Chap. 02 — Appliquer

Feuille de correction — réservé à l'enseignant

Matière	CEJM — Culture Économique, Juridique et Managériale
Chapitre	Chapitre 02 — Le fonctionnement des marchés
Niveau	BTS Tertiaires — 1re année

PARTIE 1 · FORMATION DES PRIX

D1

BioFrais Distribution — Le rôle du marché et la formation des prix

BioFrais Distribution, grossiste en fruits et légumes biologiques (35 salariés, CA 4,2 M€), subit depuis mars une chute brutale des prix de vente due à une surproduction régionale de produits bio.

Notions : Marché · Offre & demande · Prix d'équilibre · Excédent (O > D)



DOCUMENT 1 — Évolution du marché des légumes bio (1er trimestre 2026)

- Prix d'équilibre des courgettes bio en 2025 : 3,80 €/kg
- Prix pratiqué par BioFrais en janvier 2026 : 4,20 €/kg
- Prix pratiqué par BioFrais en mars 2026 : 2,90 €/kg
- Quantité offerte sur le marché régional en mars : 45 000 kg
- Quantité demandée sur le marché régional en mars : 28 000 kg
- CA BioFrais sur les courgettes en mars 2025 : 52 000 €
- CA BioFrais sur les courgettes en mars 2026 : 34 500 € (–33,6 %)

Questions & Corrections

Q 1 En vous appuyant sur les données du document 1, identifiez la situation de marché en mars 2026 et définissez ce mécanisme avec les termes du cours.

Éléments de réponse

Le marché des courgettes bio se trouve en situation d'excédent. L'offre est supérieure à la demande (45 000 kg offerts contre 28 000 kg demandés). Cette situation survient lorsque le prix est supérieur au prix d'équilibre.

Le marché, lieu de rencontre de l'offre et de la demande, ne parvient pas à se solder — il reste 17 000 kg non écoulés.

Q 2 Expliquez pourquoi le chiffre d'affaires de BioFrais a chuté malgré une baisse significative des prix de vente.

Éléments de réponse

Mécanisme d'ajustement automatique : la surproduction a créé un excédent qui exerce une pression mécanique à la baisse sur les prix selon la loi de l'offre et de la demande.

Fonction d'information du prix : la chute du prix (de 4,20 € à 2,90 €/kg, soit –31 %) informe sur la rareté et coordonne les décisions des agents économiques.

Impact sur le CA : malgré la baisse de prix de 31 %, le CA chute de 52 000 € à 34 500 €, soit –33,6 %.

Q 3 BioFrais hésite entre maintenir ses prix à 4,20 €/kg ou s'aligner sur le nouveau prix d'équilibre de 2,90 €/kg. Évaluez ces deux stratégies.

Éléments de réponse

Maintien à 4,20 €/kg : cette stratégie ignore le mécanisme d'ajustement automatique. Avec un excédent de 17 000 kg, maintenir un prix supérieur aggraverait le déséquilibre et réduirait encore les volumes vendus.

Alignement sur 2,90 €/kg : respecte la logique du prix d'équilibre. Permet d'écouler les stocks et de retrouver un marché soldé, même avec une marge réduite.

Conclusion : l'alignement sur le prix d'équilibre est économiquement rationnel car il respecte la fonction de coordination du prix.

Q 4 Proposez une recommandation stratégique pour BioFrais face à cette situation de marché.

Éléments de réponse

BioFrais doit accepter le nouveau prix d'équilibre car le mécanisme d'ajustement automatique est incontournable sur un marché en situation d'excédent.

À moyen terme : diversifier les approvisionnements géographiques, développer des contrats de partenariat avec les producteurs pour anticiper les variations de l'offre, et explorer de nouveaux débouchés (restauration collective, circuits courts).

★ À RETENIR

Sur un marché concurrentiel, le prix d'équilibre est déterminé par la rencontre de l'offre et de la demande. Un excédent (O > D) crée une pression mécanique à la baisse sur les prix, signal d'information indispensable à la coordination des agents.

PARTIE 2 · STRUCTURES DE MARCHÉ

D2

StreamMax — Structures de marché et stratégies concurrentielles

StreamMax, plateforme de streaming vidéo (280 salariés, CA 95 M€), évolue sur un marché dominé par trois géants internationaux. Elle doit définir sa stratégie concurrentielle.

Notions : Oligopole · Intensité concurrentielle · Domination par les coûts · Différenciation · Barrières à l'entrée



DOCUMENT 2 — Panorama du marché français du streaming vidéo (2026)

- Nombre d'acteurs majeurs sur le marché national : 4 plateformes
- Part de marché cumulée des 3 leaders : 78 %
- Part de marché de StreamMax : 8 %
- Prix d'abonnement mensuel StreamMax : 7,99 € — Leader : 15,99 €
- Budget contenu original annuel StreamMax : 12 M€ — Leader : 200 M€
- Coût d'acquisition d'un nouvel abonné pour StreamMax : 35 €
- Taux de résiliation mensuel (churn) StreamMax : 4,2 %

Questions & Corrections

Q 1 Identifiez et définissez la structure de marché dans laquelle évolue StreamMax.

Éléments de réponse

StreamMax évolue dans un oligopole, structure définie comme un marché dominé par un petit nombre de grandes entreprises face à beaucoup d'acheteurs.

Les données confirment : 4 acteurs majeurs se partagent le marché (78 % pour les 3 leaders). Cette structure se caractérise par une forte interdépendance stratégique et des barrières à l'entrée élevées.

Q 2 Analysez les stratégies concurrentielles opposées entre StreamMax et le leader du marché.

Éléments de réponse

Domination par les coûts (StreamMax) : l'entreprise propose un prix inférieur (7,99 € vs 15,99 €) pour attirer les consommateurs sensibles au prix.

Différenciation (Leader) : le leader propose une offre perçue comme unique (budget contenu 200 M€ vs 12 M€) justifiant un prix premium.

Intensité concurrentielle : le churn élevé (4,2 %) révèle que la stratégie prix ne suffit pas à créer une fidélisation durable.

Q 3 Évaluez les risques de la stratégie de domination par les coûts de StreamMax dans cette structure d'oligopole.

Éléments de réponse

Les leaders disposent d'économies d'échelle supérieures permettant de soutenir une guerre des prix plus longtemps.

Avec un budget contenu 17 fois inférieur, StreamMax crée un cercle vicieux : prix bas → faible marge → faible investissement contenu → fort churn → coût d'acquisition élevé (35 €).

Conclusion : cette stratégie est insoutenable face à des concurrents mieux capitalisés dans un marché à barrières à l'entrée élevées.

Q 4 Proposez une recommandation stratégique alternative pour StreamMax dans ce contexte d'oligopole.

Éléments de réponse

StreamMax doit adopter une stratégie de focalisation (niche) sur un segment spécifique (documentaires, séries locales, contenu familial) où elle peut créer une différenciation crédible.

Cette approche, combinée à des alliances stratégiques avec des producteurs indépendants, permettrait de réduire la rivalité directe avec les géants, améliorer le taux de rétention et réduire le coût d'acquisition.

★ À RETENIR

Dans un oligopole, les acteurs sont interdépendants et les barrières à l'entrée élevées protègent les positions des leaders. La stratégie de niche (focalisation) permet de contourner la rivalité frontale en ciblant un segment délaissé.

PARTIE 3 · COOPÉRATION STRATÉGIQUE

D3

TechHotel Solutions — De la concurrence à la coopération

TechHotel Solutions (45 salariés, CA 6,8 M€), société de services informatiques spécialisée dans l'hôtellerie, envisage de s'allier avec deux concurrents régionaux pour mutualiser leurs forces face aux leaders nationaux (65 % du marché).

Notions : Coopétition · Alliances stratégiques · Synergies · Partage des coûts & risques



DOCUMENT 3 — Projet d'alliance entre acteurs régionaux (2026)

- CA TechHotel : 6,8 M€ — Partenaire 1 : 4,2 M€ — Partenaire 2 : 5,1 M€
- CA cumulé des 3 entreprises : 16,1 M€
- Budget R&D; actuel de TechHotel : 340 000 €
- Budget R&D; commun envisagé : 950 000 € (400 000 € / partenaire)
- Coût de développement de la plateforme commune : 1,2 M€ réparti entre les 3
- Économies estimées sur les achats informatiques : –18 % des coûts actuels
- Nombre de clients cumulés des 3 entreprises : 850 hôtels
- Part de marché des leaders nationaux : 65 %

Questions & Corrections

Q 1 Nommez et définissez la stratégie que TechHotel envisage avec ses deux concurrents régionaux.

Éléments de réponse

TechHotel envisage une stratégie de coopétition, néologisme formé de coopération et compétition. Il s'agit d'une situation où des entreprises concurrentes collaborent sur certains projets pour être plus fortes ensemble, tout en restant rivales sur d'autres aspects.

Cela prend la forme d'une alliance stratégique : accord pour partager des ressources (R&D;, plateforme commune) tout en restant rivales sur le marché de l'hôtellerie numérique.

Q 2 Expliquez les deux principaux mécanismes de coopération que cette alliance permettrait de mettre en œuvre.

Éléments de réponse

Partage des coûts & risques : mutualisation des investissements lourds — plateforme commune (1,2 M€ / 3 = 400 000 € chacun). Budget R&D; commun (950 000 €) supérieur aux capacités individuelles (340 000 € pour TechHotel seule).

Synergies & Complémentarités : en combinant savoir-faire et base client (850 hôtels), les partenaires créent une offre plus complète. Les économies de 18 % sur les achats illustrent les gains d'efficacité de la mutualisation.

Q 3 Comparez les avantages de cette alliance stratégique face à une stratégie individuelle de TechHotel contre les leaders nationaux.

Éléments de réponse

Stratégie individuelle : TechHotel resterait un acteur modeste (6,8 M€) face à des leaders à 65 % du marché. Budget R&D; insuffisant (340 000 €), risque de marginalisation progressive.

Alliance stratégique : masse critique de 16,1 M€ de CA cumulé, budget R&D; de 950 000 €, base client de 850 hôtels renforçant le pouvoir de négociation.

Conclusion : l'alliance transforme trois acteurs vulnérables en un ensemble capable de résister aux leaders nationaux.

Q 4 Formulez une recommandation stratégique pour TechHotel en mobilisant les notions de coopétition et d'alliances stratégiques.

Éléments de réponse

TechHotel doit concrétiser cette alliance stratégique car elle constitue la seule voie réaliste pour résister aux leaders nationaux.

La coopétition combine : partage des coûts & risques (R&D; mutualisée) et synergies & complémentarités (offre enrichie, économies d'échelle). La complémentarité géographique limite la cannibalisation tout en maximisant les bénéfices de la mutualisation.

★ À RETENIR

La coopétition désigne la coexistence de la coopération et de la concurrence entre des entreprises rivales. Les alliances stratégiques permettent de mutualiser coûts et risques tout en créant des synergies — logique efficace pour des PME face à de grands groupes nationaux.

PARTIE 4 · BARRIÈRES À L'ENTRÉE

D4

EcoLogistics — Les barrières à l'entrée sur le marché de la livraison urbaine

EcoLogistics (22 salariés, CA 1,8 M€), start-up de livraison urbaine par véhicules électriques, souhaite s'implanter dans une grande métropole dominée par deux acteurs majeurs (85 % du marché) et se heurte à de multiples obstacles.

Notions : Barrières structurelles · Barrières stratégiques · Barrières réglementaires · Contestabilité des marchés



DOCUMENT 4 — Analyse du marché de la livraison urbaine — Métropole X

- Investissement minimal pour une flotte opérationnelle : 2,5 M€ (50 véhicules électriques)
- Part de marché des 2 leaders établis : 85 %
- Coût unitaire de livraison des leaders (économies d'échelle) : 3,20 €
- Coût unitaire estimé d'EcoLogistics la première année : 5,80 €
- Délai d'obtention des autorisations municipales : 8 mois
- Coût de mise en conformité réglementaire : 180 000 €
- Programmes de fidélité des leaders : remises jusqu'à 25 % pour les gros clients
- Levée de fonds réalisée par EcoLogistics : 1,8 M€ (déficit de 700 000 € vs seuil)

Questions & Corrections

Q 1 Identifiez et définissez les trois types de barrières à l'entrée auxquelles EcoLogistics est confrontée.

Éléments de réponse

Barrières structurelles : obstacles liés à la nature du marché — coûts d'investissement massifs (2,5 M€) et économies d'échelle des leaders (3,20 € vs 5,80 € pour EcoLogistics).

Barrières réglementaires : imposées par l'État — délai de 8 mois pour les autorisations municipales et 180 000 € de mise en conformité.

Barrières stratégiques : construites par les firmes en place — programmes de fidélité (remises de 25 %) créant des coûts de changement élevés pour les clients.

Q 2 Expliquez pourquoi les économies d'échelle constituent un obstacle majeur pour EcoLogistics.

Éléments de réponse

Les économies d'échelle permettent aux leaders d'avoir des coûts unitaires plus faibles grâce à leur volume d'activité (3,20 € vs 5,80 €, soit 81 % de différence).

Cela crée un cercle vicieux : EcoLogistics ne peut pas être compétitive sur les prix → elle peine à gagner des clients → elle ne bénéficie pas d'économies d'échelle → ses coûts restent élevés.

Q 3 EcoLogistics dispose de 1,8 M€ (700 000 € de moins que le seuil). Évaluez deux stratégies : lever des fonds supplémentaires ou développer une innovation de rupture.

Éléments de réponse

Levée de fonds supplémentaire : permet de franchir les barrières structurelles. Cependant, EcoLogistics resterait confrontée aux économies d'échelle et aux barrières stratégiques — problème résolu partiellement.

Innovation de rupture : une technologie révolutionnaire (IA prédictive, mutualisation de tournées) peut changer les règles du jeu et augmenter la contestabilité du marché.

Conclusion : l'innovation de rupture est plus prometteuse car elle transforme les barrières en opportunités.

Q 4 Proposez une stratégie d'entrée pour EcoLogistics en mobilisant les concepts de barrières à l'entrée et de contestabilité des marchés.

Éléments de réponse

EcoLogistics doit adopter une stratégie de contestabilité en deux phases :

Phase 1 : utiliser ses 1,8 M€ pour développer une innovation de rupture (technologie différenciante) qui contourne les barrières structurelles traditionnelles.

Phase 2 : s'appuyer sur cette innovation pour lever les fonds complémentaires auprès d'investisseurs séduits par l'avantage concurrentiel créé.

★ À RETENIR

Les barrières à l'entrée (structurelles, réglementaires, stratégiques) protègent les positions des firmes établies. Pour un nouvel entrant, l'innovation de rupture est souvent plus efficace que la simple imitation : elle permet de redéfinir les règles concurrentielles.

PARTIE 5 · ASYMÉTRIE & EXTERNALITÉS

D5

SecureData — Asymétrie d'information et externalités positives

SecureData (38 salariés, CA 4,5 M€), entreprise de cybersécurité pour PME, pâtit de la méfiance de ses clients potentiels qui ne peuvent évaluer la qualité réelle de ses services.

Notions : Asymétrie d'information · Sélection adverse · Signaux · Externalités positives · Subventions publiques



DOCUMENT 5 — Marché de la cybersécurité et comportements clients (2026)

- Prix moyen d'un contrat proposé par SecureData : 8 500 €
- Prix moyen accepté par les clients méfiants : 5 200 €
- Coût de mise en place d'une certification « CyberTrust » : 1 200 € / contrat
- Taux de clients demandant des références détaillées avant signature : 73 %
- Budget R&D; annuel de SecureData : 450 000 €
- Bénéfice estimé pour l'ensemble du secteur des innovations SecureData : 2,8 M€
- Bénéfice capté par SecureData de ses propres innovations : 380 000 €
- Subvention publique obtenue pour la R&D; en cybersécurité : 85 000 €

Questions & Corrections

Q 1 Identifiez et définissez les deux dysfonctionnements de marché auxquels SecureData est confrontée.

Éléments de réponse

Asymétrie d'information : situation où SecureData dispose de plus d'informations que les clients PME sur la qualité réelle des services. Cela conduit à une sélection adverse : les clients méfiants ne proposent que 5 200 € au lieu des 8 500 € justifiés.

Externalités positives : les innovations de SecureData (450 000 € de R&D;) génèrent un bénéfice social (2,8 M€) supérieur au bénéfice privé capté (380 000 €), créant un sous-investissement en R&D.;

Q 2 Analysez comment la certification « CyberTrust » peut réduire l'asymétrie d'information selon les mécanismes du cours.

Éléments de réponse

La certification constitue un signal : l'agent informé (SecureData) révèle sa qualité de manière crédible.

Pour être efficace, le signal doit être coûteux (1 200 €/contrat) et difficile à imiter par les concurrents de moindre qualité.

Le coût du signal est largement compensé par l'écart de prix obtenu : 8 500 - 5 200 = 3 300 € de différence, soit un gain net de 3 300 - 1 200 = 2 100 € par contrat.

Q 3 Pour corriger l'externalité positive, comparez l'efficacité de la subvention actuelle (85 000 €) avec un système de brevets protégeant les innovations de SecureData.

Éléments de réponse

Subvention publique (85 000 €) : représente seulement 19 % du budget R&D; (450 000 €). Elle encourage l'activité bénéfique mais reste insuffisante pour internaliser complètement l'externalité positive.

Système de brevets : permettrait à SecureData de monétiser ses innovations auprès des concurrents bénéficiaires, augmentant significativement le bénéfice privé capté.

Conclusion : les brevets seraient plus efficaces car ils créent une incitation durable à l'innovation.

Q 4 Proposez une stratégie globale pour SecureData intégrant les solutions aux deux dysfonctionnements identifiés.

Éléments de réponse

SecureData doit déployer une double stratégie d'internalisation :

Pour l'asymétrie d'information : généraliser la certification « CyberTrust » comme signal systématique (gain net de 2 100 € par contrat).

Pour l'externalité positive : protéger ses innovations par des brevets et négocier des licences payantes avec les concurrents bénéficiaires, tout en maximisant les subventions disponibles.

★ À RETENIR

Les asymétries d'information et les externalités positives sont deux défaillances de marché majeures. La première se corrige par des signaux crédibles (certifications, labels) ; la seconde justifie l'intervention publique (subventions, brevets) pour rapprocher bénéfice privé et bénéfice social.