L'Entreprise dans son Environnement

CORRIGE COMPLET

Chapitre 04 · 4 dossiers · 16 questions · BTS Tertiaires MCO — Session 2026 · CORRIGE

1

PARTIE 1 - LES FINALITES MULTIPLES

EcoToiture — Concilier rentabilite, social et RSE

EcoToiture est une PME specialisee dans la renovation energetique (isolation, panneaux solaires, pompes a chaleur), employant 75 salaries pour un CA de 8,2 M€. Sa dirigeante doit arbitrer entre trois finalites parfois en tension face a un appel d'offres public de 2,3 M€.

Document 1 — Tableau de bord EcoToiture (exercice 2025–2026)

Indicateurs de performance multi-dimensionnelle

- **Finalite economique :** CA : **8,2 M€** (+12 % sur N-1) · Resultat net : **310 000 €** · Marge nette : 3,8 % · ROI : **8,4 %**
- **Finalite sociale :** Absenteisme : **7,2 %** (seuil alerte : 6 %) · Accidents du travail : **4** · Heures formation/sal./an : **18 h** · Turnover : **22 %** (secteur : 15 %)
- **Finalite societale (RSE) :** CO2 economise pour clients : **1 840 t** · Achats fournisseurs locaux : **34 %** · Certification ISO 14001 : **non obtenue** · Score RSE : **62/100**
- **Contexte :** Un appel d'offres de **2,3 M€** exige : marge nette >= 5 % ET score RSE >= 75/100 ET zero accident sur 12 mois.

Notions mobilisees Finalite economique · Finalite sociale · Finalite societale (RSE) · Equilibre dynamique

Questions de mise en application

1 **Identifiez et definissez les trois finalites d'EcoToiture. Pour chacune, relevez un indicateur du document qui en illustre le niveau d'atteinte.**

Elements de reponse :

- • **Finalite economique** — creer de la richesse et assurer la viabilite financiere. Indicateur : ROI de 8,4 % (satisfaisant, mais marge nette 3,8 % insuffisante pour l'AO qui exige 5 %).
- • **Finalite sociale** — placer les salaries au coeur de l'organisation. Indicateur : turnover de 22 % (> 15 % du secteur), signalant une difficulte de fidelisation.
- • **Finalite societale (RSE)** — integrer les impacts sur la societe et l'environnement. Indicateur : score RSE de 62/100 (objectif 75/100 non atteint) malgre 1 840 t de CO2 economisees.

2 **Analysez les tensions entre finalites revelees par le tableau de bord. En quoi illustrent-elles le concept d'equilibre dynamique ?**

Elements de reponse :

- • **Tension economique vs sociale :** comprimer les couts salariaux pour ameliorer la marge (3,8 % -> 5 %) aggraverait un turnover deja eleve (22 %) et augmenterait les risques d'accidents.
- • **Tension economique vs RSE :** l'investissement pour obtenir l'ISO 14001 et hisser le score RSE a 75/100 pese sur la rentabilite a court terme.
- • **Tension sociale vs RSE :** des recrutements rapides (turnover 22 %) peuvent compromettre la qualite des pratiques RSE sur chantier.
- => L'equilibre dynamique signifie qu'aucune finalite ne peut etre sacrifiee : chaque decision impacte simultanement les trois finalites.

3 **Evaluez si EcoToiture remplit les conditions pour repondre a l'appel d'offres public. Identifiez precisement les ecarts.**

Elements de reponse :

- • **Critere 1 — Marge nette >= 5 % :** EcoToiture affiche 3,8 % => ecart de -1,2 point. Non rempli. Resultat supplementaire necessaire : ~98 000 €.
- • **Critere 2 — Score RSE >= 75/100 :** score actuel 62/100 => ecart de -13 points. Non rempli. ISO 14001 + achats locaux sont des leviers mais demandent du temps.
- • **Critere 3 — Zero accident :** 4 accidents recenses => ecart de 4. Non rempli.
- => EcoToiture ne remplit **aucun des trois criteres**. Une demarche de progres sur 12 a 18 mois est necessaire.

4 **Proposez un plan d'action prioritaire pour qu'EcoToiture puisse candidater dans 18 mois, en respectant l'equilibre entre les trois finalites.**

Elements de reponse :

- => Plan sur 18 mois :
- • **Finalite sociale (urgence 1) :** programme securite (formation EPI, sensibilisation mensuelle). Objectif : zero accident/12 mois. Reduction turnover par plan de fidelisation (interessement, parcours carriere).
- • **Finalite RSE (urgence 2) :** lancer certification ISO 14001 (9-12 mois), augmenter achats locaux a 50 %, structurer le reporting RSE pour depasser 75/100.
- • **Finalite economique :** ameliorer la marge via la montee en gamme (PAC, solaire a forte VA) plutot que par compression salariale — pour preserver la finalite sociale.

Bilan du dossier — A retenir : L'entreprise moderne poursuit simultanement trois finalites — economique, sociale et societale. Le concept d'equilibre dynamique signifie que l'arbitrage est permanent : chaque decision produit des effets sur les trois finalites a la fois.

2

PARTIE 2 - LES PARTIES PRENANTES

BioMarket — Cartographier et gerer les attentes contradictoires

BioMarket est un reseau de 45 supermarches bio (1 200 salaries, CA 62 M€) qui annonce l'ouverture de 10 nouveaux magasins en 2026. Ce projet confronte la direction a des attentes multiples et parfois contradictoires de ses parties prenantes.

Document 2 — Parties prenantes de BioMarket face au projet d'expansion (2026)

Donnees sur les attentes et l'influence des parties prenantes

- **Actionnaires :** attendent ROE >= 7 % (actuel : 5,8 %) — pression pour accelerer l'expansion.
- **Salaries :** 68 % souhaitent une promotion interne avant tout recrutement externe. Turnover : 18 %. Demande d'augmentation salariale de 4 %.
- **Fournisseurs bio :** 32 fournisseurs locaux (41 % des achats) demandent des engagements pluriannuels de 3 ans minimum.
- **Clients :** NPS : 62/100. 74 % exigent une tracabilite complete. 38 % pourraient basculer vers le conventionnel en cas de hausse des prix.
- **Collectivites locales :** conditionnent les permis a une etude d'impact et a des engagements sociaux (emplois locaux >= 80 %).
- **Banques :** taux d'endettement actuel : 38 % (seuil vigilance : 45 %). Conditionnent le financement a un plan de remboursement sur 7 ans.

Notions mobilisees	Parties prenantes internes · Parties prenantes externes · Cartographie stakeholders · Gestion des attentes

Questions de mise en application

1 **Definissez la notion de partie prenante (stakeholder). Classez l'ensemble des parties prenantes de BioMarket en internes et externes, en justifiant chaque classement.**

Elements de reponse :

- Une **partie prenante (stakeholder)** est tout individu ou groupe qui affecte ou est affecte par les decisions de l'entreprise et qui y detient un interet (Freeman, 1984).
- • **Parties prenantes internes** (font partie de l'organisation) : Actionnaires, Salaries, Direction/gerants.
- • **Parties prenantes externes** (exterieures mais en interaction) : Clients, Fournisseurs bio, Collectivites locales, Banques.

2 **Analysez les attentes de deux parties prenantes potentiellement contradictoires. En quoi leur coexistence impose-t-elle des arbitrages a BioMarket ?**

Elements de reponse :

- Exemple : **Actionnaires vs Salaries**
- • Actionnaires : veulent ROE >= 7 % et expansion rapide => pression pour maximiser les profits, y compris en comprimant les couts salariaux.
- • Salaries : demandent +4 % et priorite a la mobilite interne => couts supplementaires qui compriment la rentabilite.
- Autre exemple : Clients (prix stables) vs Fournisseurs (engagements 3 ans pouvant rencherir les approvisionnements).
- => Ces tensions imposent des **arbitrages permanents** : toute decision satisfaisant une PP peut en mecontenter une autre.

3 **Evaluez l'influence respective des collectivites locales et des banques sur le projet. Laquelle constitue la contrainte la plus determinante ?**

Elements de reponse :

- • **Collectivites locales :** pouvoir de blocage reglementaire — sans permis, les magasins ne peuvent pas ouvrir. Conditions negociables (80 % emplois locaux, partenariats).
- • **Banques :** pouvoir de blocage financier — sans credit, l'expansion est impossible. Taux d'endettement actuel 38 % laisse une marge (seuil 45 %), mais les 10 ouvertures pourraient la franchir.
- => La contrainte la plus determinante est **financiere (banques)** : sans acces au credit, aucune ouverture n'est possible. La banque est un frein structurel, les collectivites posent des conditions negociables.

4 **Proposez une strategie de gestion des parties prenantes pour BioMarket afin de mener a bien son projet d'expansion en preservant la confiance de toutes les PP.**

Elements de reponse :

- => Strategie de communication differenciee :
- • **Banques :** business plan montrant endettement < 43 % et autofinancement >= 25 % par ouverture.
- • **Actionnaires :** demontrer que l'expansion permet d'atteindre ROE 7 % en 3 ans via economies d'echelle.
- • **Salaries :** plan de mobilite interne formalise (postes responsables rayon dans les 10 nouveaux magasins) + accord d'interessement.
- • **Fournisseurs :** contrats cadres 3 ans avec clauses de revision annuelle des volumes.
- • **Clients :** renforcer la tracabilite digitale sans augmenter les prix de plus de 2 %.
- • **Collectivites :** engagement contractuel sur 80 % emplois locaux des le dossier de permis.

Bilan du dossier — A retenir : Toute organisation est entouree de parties prenantes aux attentes legitimes mais contradictoires. La cartographie des PP permet de les identifier et de hierarchiser leur influence. La gestion des PP est un levier strategique : une PP bien geree devient un allie, une PP negligee peut bloquer un projet entier.

3

PARTIE 3 - LOGIQUES ENTREPRENEURIALE & MANAGERIALE

NutriFuture — De la startup a la PME organisee

NutriFuture est une food-tech specialisee dans les complements alimentaires personalises (algorithme IA + livraison), fondee il y a 3 ans. La startup compte 28 salaries et vient de lever 2,5 M€. La transition vers une logique plus managerielle cree des tensions internes.

Document 3 — NutriFuture : evolution des pratiques manageriales (2023–2026)

Donnees comparatives : avant et apres la levee de fonds

- **Phase entrepreneuriale (2023–2024) :** decisions en 48 h · 4 nouvelles formules/an · R&D; : 35 % du CA · 2 procedures formalisees · 0 organigramme officiel · Satisfaction salaries : 81/100
- **Apres levee (2025–2026, transition manageriale) :** decisions en 12 jours (3 niveaux validation) · 1 formule en 18 mois · R&D; : 18 % du CA · 23 procedures · Organigramme 4 niveaux · Satisfaction : 58/100
- **Tensions :** fondateurs : "l'entreprise se bureaucratise et perd son ADN innovant" · 3 developpeurs cles partis en 6 mois
- **Resultats financiers :** CA : 4,1 M€ (+62 % en 1 an) · Marge brute : 44 % · Retard livraison : reduit de 28 % a 6 %

Notions mobilisees	Logique entrepreneuriale · Logique manageriale · Innovation · Optimisation · Organisation ambidextre

Questions de mise en application

1 **Definissez et distinguez la logique entrepreneuriale et la logique manageriale. Illustrez chacune avec des donnees precises du document.**

Elements de reponse :

- • **Logique entrepreneuriale :** posture de creation, innovation et prise de risque pour saisir des opportunites, souvent dans l'incertitude. Chez NutriFuture (2023-2024) : decisions en 48 h, 4 formules/an, R&D; 35 % du CA, structure informelle.
- • **Logique manageriale :** posture d'optimisation et de maitrise : planifier, organiser, controler pour fiabiliser l'existant et minimiser les risques. Chez NutriFuture (2025-2026) : decisions en 12 jours, 23 procedures, organigramme 4 niveaux.
- Ces deux logiques sont **complementaires** : sans innovation (entrepreneuriale), l'entreprise stagne ; sans organisation (manageriale), elle ne peut pas croitre durablement.

2 **Analysez les effets de la transition vers la logique managériale sur les performances de NutriFuture. Distinguez les effets positifs des effets negatifs.**

Elements de reponse :

- • **Effets positifs :** CA +62 % (4,1 M€), marge brute 44 %, retard livraison reduit de 28 % a 6 %. La structuration a permis de gerer la croissance sans perdre en fiabilite operationnelle.
- • **Effets negatifs :** innovation en chute (1 formule/18 mois vs 4/an), R&D; divisee par 2 (18 % vs 35 %), satisfaction salaries effondree (58 vs 81/100), depart de 3 developpeurs cles.
- => La transition a securise l'operationnel mais compromis l'ADN innovant, source de differenciation competitive.

3 **Expliquez pourquoi le depart de 3 developpeurs cles est particulierement preoccupant pour NutriFuture. Quelles consequences sur ses finalites ?**

Elements de reponse :

- • **Perte de capital humain strategique :** dans une food-tech, les developpeurs portent l'algorithme d'IA (avantage concurrentiel). Leur depart emporte des competences rares, difficiles a remplacer.
- • **Impact finalite economique :** sans innovation, NutriFuture risque d'etre rattrapee par des concurrents plus agiles, compromettant la croissance future.
- • **Impact finalite sociale :** le turnover de talents envoie un signal negatif au marche du travail tech, rendant les futurs recrutements plus couteux.
- • **Risque de cercle vicieux :** moins d'innovation => moins d'attractivite employeur => davantage de departs => encore moins d'innovation.

4 **Preconisez un mode d'organisation permettant a NutriFuture de combiner logique managériale (fiabilite) et logique entrepreneuriale (innovation, agilite).**

Elements de reponse :

- => NutriFuture doit mettre en place une **organisation ambidextre** — gerer simultanement l'efficience de l'existant et l'exploration de l'innovation :
- • **Structure duale :** cellule innovation autonome (5-6 developpeurs, budget R&D; 25 % CA, decisions en 48 h) + reste de l'organisation sous procedures manageriales.
- • **Circuits de decision differencies :** decisions courantes (circuit long 3 niveaux) vs decisions innovation (circuit court 1 niveau : fondateurs).
- • **Retention des talents :** enquete mensuelle, stock-options, teletravail, projets perso 10 % du temps.
- • Objectif : revenir a 2 formules/an et satisfaction >= 72/100 dans les 12 mois.

Bilan du dossier — A retenir : La logique entrepreneuriale (innover, risquer, creer) et la logique managériale (optimiser, controler, fiabiliser) sont complementaires. Toute entreprise en croissance doit les articuler : trop d'entrepreneurial = chaos ; trop de managerial = bureaucratie. L'organisation ambidextre est la reponse.

4

PARTIE 4 - LES INDICATEURS DE PERFORMANCE GLOBALE

AquaTherm — Construire un tableau de bord de performance globale

AquaTherm fabrique des pompes a chaleur et des systemes de chauffage eco-responsables (150 salaries, CA 22 M€). La direction souhaite formaliser un tableau de bord de performance globale integrant les dimensions economique, sociale et environnementale pour piloter ses objectifs 2027.

Document 4 — Donnees de performance AquaTherm (exercice 2025–2026)

KPIs economiques, sociaux et environnementaux

- **Dimension economique :** CA : 22 M€ · Croissance : +9 % · Resultat net : 1,54 M€ · ROI : 11,2 % · Retours clients SAV : 2,3 % · Delai livraison : 8 jours (obj. 6 j) · Part de marche regionale : 14 %
- **Dimension sociale :** Absenteisme : 3,1 % (secteur : 4,2 %) · Accidents : 1 (TIFR : 4,5) · Formation : 24 h/sal./an · Taux promotion interne : 62 % · Index egalite F/H : 88/100
- **Dimension environnementale :** Emissions CO2 scope 1+2 : 148 t/an (-18 % vs N-1) · Energie usine : 1 240 MWh (-11 %) · Recyclage dechets : 78 % · Produits Eco-Design : 64 % du catalogue · Bilan carbone certifie : oui
- **Cibles 2027 :** CA 28 M€ · ROI 13 % · Absenteisme < 2,5 % · Emissions CO2 < 100 t · Recyclage 90 %

Notions mobilisees	KPI · Performance globale · Balanced Scorecard (BSC) · Indicateurs economiques, sociaux, environnementaux

Questions de mise en application

1 **Definissez la notion d'indicateur de performance (KPI). Classez les indicateurs du document en trois categories et expliquez l'interet d'un tel classement.**

Elements de reponse :

- Un **KPI (Key Performance Indicator)** est une mesure quantifiable permettant d'evaluer l'atteinte d'un objectif strategique sur une periode donnee.
- • **Economiques :** CA 22 M€, croissance +9 %, ROI 11,2 %, retours SAV 2,3 %, delai livraison 8 j, PDM 14 %.
- • **Sociaux :** absenteisme 3,1 %, accidents 1, formation 24 h/sal., promotion interne 62 %, index F/H 88/100.
- • **Environnementaux :** CO2 148 t (-18 %), energie -11 %, recyclage 78 %, Eco-Design 64 %, bilan carbone certifie.
- Ce classement permet une vision de la **performance globale** (non uniquement financiere), conforme aux principes RSE et aux attentes des parties prenantes.

2 **Analysez la performance globale d'AquaTherm en 2026. Identifiez les points forts et les axes d'amelioration pour chaque dimension.**

Elements de reponse :

- • **Economique — Points forts :** CA en progression (+9 %), ROI solide (11,2 %), croissance PDM. Axes d'amelioration : delai livraison (8 j vs obj. 6 j), ROI sous la cible 2027 (13 %).
- • **Sociale — Points forts :** absenteisme inferieur au secteur (3,1 % vs 4,2 %), formation solide (24 h), index egalite eleve (88/100), quasi-zero accident. Axes d'amelioration : viser absenteisme < 2,5 %.
- • **Environnementale — Points forts :** CO2 en baisse (-18 %), energie en baisse (-11 %), bilan carbone certifie. Axes d'amelioration : atteindre < 100 t CO2 (-48 t encore) et 90 % de recyclage.
- => Performance globale **satisfaisante et en progression**, avec une dimension sociale particulierement forte.

3 **Expliquez ce qu'est le Balanced Scorecard (BSC). En quoi illustre-t-il l'interet d'un pilotage multi-axes par rapport a un suivi purement financier ?**

Elements de reponse :

- Le **Balanced Scorecard (BSC)** de Kaplan et Norton est un outil de pilotage strategique reposant sur 4 axes complementaires : Financier, Clients, Processus internes, Apprentissage/Innovation.
- **Limites du suivi purement financier :** indicateur retarde — dit ou en est l'entreprise, pas ou elle va. Ignore les causes profondes (satisfaction client, efficacite processus, capital humain).
- **Apport du BSC pour AquaTherm :**
- • Axe Clients : delai 8 j / SAV 2,3 % => risque de perte de satisfaction avant que le CA en souffre.
- • Axe Processus : recyclage 78 %, CO2 -18 % => efficacite operationnelle et environnementale.
- • Axe Apprentissage : 24 h formation, 62 % promotion interne => performance future garantie.
- => Le BSC permet une vision **equilibree, anticipatrice et multi-dimensionnelle**.

4 **Proposez trois actions prioritaires pour qu'AquaTherm atteigne ses cibles 2027 (CA 28 M€, ROI 13 %, CO2 < 100 t, recyclage 90 %). Reliez chaque action a l'indicateur vise.**

Elements de reponse :

- • **Action 1 — Reduire le delai de livraison a 6 jours** (KPI : delai moyen) : optimiser la chaine logistique, stock tampon, prevision commandes par IA. Impact : satisfaction clients => reachat => CA 28 M€.
- • **Action 2 — Plan de decarbonation accelere** (KPI : CO2 < 100 t) : panneaux photovoltaiques usine (-30 t/an estime), vehicules electriques, energie renouvelable. Objectif : de 148 t a < 100 t en 18 mois.
- • **Action 3 — Programme economie circulaire** (KPI : recyclage 90 %) : partenariat eco-organisme pour chutes metal et composants electroniques, formation operateurs au tri selectif. Reduction des couts dechets (contribution ROI 13 %).

Bilan du dossier — A retenir : La performance globale integre trois dimensions indissociables — economique, sociale et environnementale. Le Balanced Scorecard est l'outil de reference pour construire un tableau de bord equilibre, anticiper les resultats futurs et assurer la coherence strategique. Piloter uniquement par les chiffres financiers revient a conduire en regardant dans le retroviseur.