FEUILLE ELEVE

L'Entreprise dans son Environnement

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

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.**

Votre reponse :

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

Votre reponse :

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

Votre reponse :

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

Votre reponse :

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.**

Votre reponse :

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

Votre reponse :

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

Votre reponse :

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.**

Votre reponse :

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 managerielles (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 managerielle) :** 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 managerielle · Innovation · Optimisation · Organisation ambidextre

Questions de mise en application

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

Votre reponse :

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

Votre reponse :

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

Votre reponse :

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

Votre reponse :

Bilan du dossier — A retenir : La logique entrepreneuriale (innover, risquer, creer) et la logique manageriale (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.**

Votre reponse :

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

Votre reponse :

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 ?**

Votre reponse :

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.**

Votre reponse :

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.