

LE CHOIX DU SUCCES®

Collection dirigée par Franck ATTELAN

BTS
**Culture économique, juridique
et managériale**

Jason GUILBERT

TABLE DES MATIÈRES

PROGRAMME CEJM : Culture économique, juridique et managériale – BTS5

Fiche 1. Méthodologie12

Fiche 2. Le raisonnement juridique (syllogisme)..... 16

FICHES DE RÉVISION 21

Fiche 1. Thème 1 : L'intégration de l'entreprise dans son environnement21

Fiche 2. Thème 2 : La régulation de l'activité économique26

Fiche 3. Thème 3 : L'organisation de l'activité de l'entreprise..... 30

Fiche 4. Thème 4 : L'impact du numérique sur la vie de l'entreprise.....38

Fiche 5. Thème 5 : Les mutations du travail.....43

Fiche 6. Thème 6 : Les choix stratégiques de l'entreprise47

ANNALES 2026 : « LA SAVONNERIE DU PARADOU, ENTRE TRADITION ET MODERNITÉ ! » 51

Corrigé..... 66

ANNALES 2025 : « TOUT EN PERLES » 77

Corrigé.....92

ANNALES 2024 : NOTARIUS 101

Corrigé.....114

ANNALES 2023 : INNOV'SA 121

Corrigé.....137

ANNALES 2022 : HELITE 145

Corrigé.....159

SUJET INÉDIT D'ENTRAÎNEMENT : HÉLIOPACK 169

Corrigé..... 179

LES 15 QUESTIONS INCONTOURNABLES DU BTS CEJM 195

Économie..... 197

Management 202

Droit.....210

Récapitulatif : Les 15 questions et leurs mots-clés 214

Fiche 3. Se préparer à l'examen..... 215

Fiche 4. Planning de révisions : 6 semaines pour préparer l'épreuve CEJM..... 219

PROGRAMME CEJM

Culture économique, juridique et managériale – BTS

Le programme de CEJM s'articule autour de six thèmes, chacun structuré par des questions clés associées à l'un des trois champs disciplinaires : économie, droit et management. L'épreuve n'évalue pas les thèmes de manière séquentielle – un sujet peut convoquer plusieurs thèmes autour d'une même entreprise. La maîtrise du programme suppose donc de savoir naviguer entre les champs et de mobiliser les bons outils (ou notions) selon la nature de la question posée.

- Économique
- Juridique
- Managérial

THÈME 1 – L'INTÉGRATION DE L'ENTREPRISE DANS SON ENVIRONNEMENT

Ce thème pose les bases de la réflexion CEJM : comment l'entreprise s'insère-t-elle dans son environnement économique, juridique et institutionnel ? Il mobilise des outils issus des trois champs, depuis la théorie des marchés jusqu'aux mécanismes contractuels, en passant par les finalités et parties prenantes de l'entreprise.

Question clé	Champ	Savoirs associés	Compétences attendues
Comment s'établissent les relations entre l'entreprise et son environnement économique ?	Économique	Agents économiques et leurs rôles Fonctionnement des marchés Concurrence et coopération Barrières à l'entrée Asymétrie d'information Externalités positives et négatives Rôle des banques et du marché financier	Identifier les agents économiques, présenter le fonctionnement des marchés, repérer les externalités.
Comment les contrats sécurisent-ils les relations entre l'entreprise et ses partenaires ?	Juridique	Principes contractuels et leur évolution Formation du contrat Contenu du contrat (conditions de validité, clauses, effets)	Qualifier une situation précontractuelle, analyser les conditions de validité et les effets d'un contrat.
De quelle manière l'entreprise s'inscrit-elle dans son environnement ?	Managérial	Finalités économique, sociale et sociétale Parties prenantes Logique entrepreneuriale et managériale Indicateurs de performance Étapes de création d'une entreprise	Identifier les finalités de l'entreprise, caractériser les parties prenantes, distinguer logique entrepreneuriale et managériale.

▼ Ce qu'il faut retenir du thème 1

Le thème 1 est particulièrement mobilisé dans les sujets qui portent sur la présentation de l'entreprise et de son contexte en début de dossier. Comme il ouvre souvent l'analyse, soignez l'identification des acteurs et des relations de marché : c'est sur ces bases que reposeront les questions suivantes.

THÈME 2 – LA RÉGULATION DE L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

Ce thème interroge le rôle de l'État et du droit comme régulateurs de l'activité économique. Il invite à analyser les politiques publiques, le droit de la concurrence et de la propriété industrielle, ainsi que les composantes du macro-environnement de l'entreprise.

Question clé	Champ	Savoirs associés	Compétences attendues
Quel est le rôle de l'État dans la régulation économique ?	Économique	Rôles de l'État : allocation, redistribution, régulation Croissance économique Déséquilibres : inflation, chômage Politiques conjoncturelles et structurelles Régulation supranationale européenne	Identifier les principales politiques économiques et repérer leur impact sur l'environnement de l'entreprise.
Comment les activités économiques sont-elles régulées par le droit ?	Juridique	Rôle du droit dans la régulation Autorités administratives indépendantes Droit de la concurrence Droit de la propriété industrielle : brevet et marque	Repérer les enjeux du droit de la concurrence et de la propriété industrielle pour l'entreprise.
Comment l'entreprise intègre-t-elle la connaissance de son environnement dans sa prise de décision ?	Managérial	Facteurs PESTEL : politiques, légaux, économiques, socioculturels, technologiques, environnementaux Rôle de l'innovation	Repérer les éléments du macro-environnement et analyser leurs conséquences sur la situation de l'entreprise.

▼ Ce qu'il faut retenir du thème 2

Le thème 2 est particulièrement mobilisé dans les sujets qui portent sur les décisions liées à l'environnement réglementaire et concurrentiel. Pensez à articuler l'analyse économique (politiques publiques) et l'analyse juridique (droit de la concurrence, propriété industrielle) : les correcteurs valorisent ce croisement des regards.

THÈME 3 – L'ORGANISATION DE L'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE

Ce thème aborde les grands arbitrages internes de l'entreprise : faire ou faire-faire, choisir une structure juridique, gérer les risques, organiser les ressources humaines et financer l'activité. C'est le thème le plus transversal du programme.

Question clé	Champ	Savoirs associés	Compétences attendues
Comment les facteurs économiques déterminent-ils les choix de production ?	Économique	Facteurs de production Gains de productivité et coûts de production Chaîne de valeur Principes et finalités de l'impartition (faire/faire-faire) Les effets d'expérience	Caractériser la structure de coût, analyser l'influence des paramètres économiques, argumenter le choix faire/faire-faire.
Comment choisir une structure juridique pour l'entreprise ?	Juridique	Facteurs de choix d'une structure juridique Entreprise individuelle, SA, SAS, EURL/SARL Formes de l'ESS : coopératives, mutuelles	Justifier le choix d'une structure juridique adaptée à une situation donnée.
Quelles réponses apporte le droit face aux risques auxquels s'expose l'entreprise ?	Juridique	Types de risques Inexécution du contrat Responsabilité civile et pénale Responsabilité civile contractuelle et extracontractuelle	Caractériser le risque, identifier la nature de la responsabilité, analyser une situation de responsabilité civile.
Comment l'entreprise organise-t-elle ses ressources ?	Managérial	Ressources tangibles et intangibles Mécanismes de coordination et de contrôle Styles de management Processus de l'entreprise Responsabilité éthique, sociale, sociétale et environnementale	Caractériser les styles de management, identifier le type de structure, repérer les ressources et compétences.
Quel financement pour l'entreprise ?	Économique	Cycle d'exploitation et cycle d'investissement Compte de résultat et bilan Modes de financement Équilibre financier	Identifier le besoin de financement et recenser les solutions adaptées.

▼ Ce qu'il faut retenir du thème 3

Le thème 3 est particulièrement mobilisé dans les sujets qui portent sur les arbitrages internes : structure, risques, organisation et financement. C'est le thème le plus transversal : une même situation peut appeler une analyse économique (coûts), juridique (responsabilité, structure) et managériale (organisation). Ne traitez pas ces dimensions isolément.

THÈME 4 – L'IMPACT DU NUMÉRIQUE SUR LA VIE DE L'ENTREPRISE

Le numérique transforme en profondeur les modes de production, les relations d'échange et les pratiques managériales. Ce thème invite à analyser ces transformations sous les trois angles disciplinaires, en accordant une attention particulière aux enjeux juridiques liés aux données personnelles et aux contrats numériques.

Question clé	Champ	Savoirs associés	Compétences attendues
Comment le numérique transforme-t-il l'environnement des entreprises ?	Économique	Place de marché Relations d'échange : B to B, B to C, C to C, B to G Externalités de réseau Évolution des modèles économiques : économie collaborative, usages vs propriété Les normes et les standards	Identifier les conséquences du numérique sur les modes de production et les relations d'échange.
Dans quelle mesure le droit répond-il aux questions posées par le développement du numérique ?	Juridique	Rôle de la CNIL Protection des actifs immatériels : droit d'auteur Protection des données personnelles et identité numérique Preuve électronique Contrat de vente électronique et contrat de prestation numérique	Identifier les modalités juridiques de protection des actifs immatériels, caractériser les conséquences juridiques des choix numériques.
Quelle est l'incidence du numérique sur le management ?	Managérial	Système d'information : composantes et rôles Spécialisation, intégration, action collective Modes de coordination et flexibilité Opportunités et risques du SI	Repérer le rôle du SI, identifier les conséquences du numérique sur le management et les processus décisionnels.

▼ Ce qu'il faut retenir du thème 4

Le thème 4 est particulièrement mobilisé dans les sujets qui portent sur les transformations numériques des entreprises et leur cadre juridique. Les questions juridiques (données personnelles, CNIL, contrats numériques) sont ici fréquentes et discriminantes : maîtrisez précisément le vocabulaire du RGPD et de la preuve électronique.

THÈME 5 – LES MUTATIONS DU TRAVAIL

Ce thème couvre à la fois l'analyse économique du marché du travail et le cadre juridique de la relation salariale. Il est souvent mobilisé dans les sujets autour de situations concrètes : recrutement, rupture de contrat, gestion des compétences, conditions de travail.

Question clé	Champ	Savoirs associés	Compétences attendues
Quelles sont les principales évolutions du marché du travail ?	Économique	Offre et demande de travail Segmentation du marché du travail Déséquilibres : chômage, tensions Politique de l'emploi	Décrire les tendances du marché du travail et caractériser l'action des pouvoirs publics.
Comment le droit prend-il en considération les besoins des entreprises et des salariés ?	Juridique	Sources du droit du travail Statut salarié vs travailleur indépendant Contrats de travail Protection du salarié Modifications et ruptures du rapport d'emploi Droit négocié et partenaires sociaux	Analyser un contrat de travail, caractériser les obligations de l'employeur, identifier les dispositifs de formation, repérer le rôle du droit négocié et des partenaires sociaux, qualifier une modification ou une rupture du rapport d'emploi.
Quel est l'impact des mutations du travail sur l'emploi et les conditions de travail ?	Managérial	GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences Facteurs de motivation et de satisfaction Conditions de travail et leurs évolutions	Proposer des actions de GPEC, identifier les leviers de motivation conciliant objectifs de l'entreprise et attentes des salariés.

▼ Ce qu'il faut retenir du thème 5

Le thème 5 est particulièrement mobilisé dans les sujets qui portent sur les relations de travail, recrutements, licenciements ou négociations sociales. Les questions juridiques y sont souvent concrètes (qualifier un contrat, une rupture) : applique rigoureusement le syllogisme et n'oublie pas de conclure sur les conséquences pour le salarié comme pour l'employeur.

THÈME 6 – LES CHOIX STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE

Dernier thème du programme, il mobilise principalement le champ managérial et propose une vision d'ensemble de la démarche stratégique : du diagnostic interne/externe aux modalités de croissance, en passant par les options stratégiques globales et par domaine d'activité.

Question clé	Champ	Savoirs associés	Compétences attendues
Comment le diagnostic éclaire-t-il les choix stratégiques de l'entreprise ?	Managérial	Diagnostic externe et analyse de l'environnement Diagnostic interne et ressources stratégiques Outils mobilisables : PESTEL, 5 forces de Porter, matrice SWOT	Identifier les étapes de la démarche stratégique, présenter les éléments d'un diagnostic interne et/ou externe.
Quels sont les choix stratégiques opérés par l'entreprise ?	Managérial	Domaines d'activités stratégiques (DAS) Stratégies globales : spécialisation, diversification Stratégies de domaine : domination par les coûts, différenciation, focalisation Modalités de croissance : croissance interne (organique), externe, conjointe	Présenter les étapes de la décision stratégique, identifier et analyser les choix stratégiques, en évaluer la pertinence.

▼ Ce qu'il faut retenir du thème 6

Le thème 6 est particulièrement mobilisé dans les sujets qui portent sur les orientations stratégiques à moyen et long terme. Veillez à bien distinguer les stratégies globales (spécialisation, diversification) des stratégies de domaine (domination par les coûts, différenciation, focalisation) : c'est une confusion fréquente, lourdement sanctionnée.

MÉTHODOLOGIE

Culture économique, juridique et managériale – BTS

1. L'épreuve en bref

L'épreuve CEJM dure quatre heures. Elle s'appuie sur un dossier documentaire d'une dizaine de pages au maximum, consacré à une entreprise réelle ou fictive. À partir de ce dossier, vous devez répondre à une série de questions qui croisent les trois champs disciplinaires : économie, droit et management.

L'objectif n'est pas de réciter un cours. Il s'agit de mobiliser vos connaissances pour analyser une situation concrète d'entreprise, argumenter vos réponses et proposer des solutions. C'est ce que les correcteurs appellent « mettre en œuvre les compétences » – et c'est précisément ce que cet ouvrage vous entraîne à faire.

2. Les trois champs disciplinaires

Chaque question de l'épreuve est rattachée à l'un des trois champs. Il est donc indispensable de les identifier dès la lecture du questionnaire, car la méthode de réponse varie selon le champ.

▼ Le champ économique

Les questions économiques vous demandent d'analyser des données chiffrées, de repérer des mécanismes de marché, d'identifier les effets d'une politique publique ou d'expliquer un choix de production. Appuyez-vous systématiquement sur les documents fournis : un graphique, un tableau statistique ou un extrait d'article suffit à construire une réponse solide. Pensez à contextualiser en repartant de l'entreprise du sujet.

▼ Le champ juridique

Face à une question de droit, vous devez construire un raisonnement en syllogisme. La structure utilisée tout au long de cet ouvrage comporte cinq temps : rappeler les faits, formuler la question de droit, énoncer la règle de droit applicable, appliquer cette règle au cas d'espèce, puis conclure. Ne vous contentez pas de citer un article de loi – **montrez que vous savez le mobiliser**. Les correcteurs attendent une qualification juridique précise et une conclusion claire.

▼ Le champ managérial

Les questions de management portent sur les choix stratégiques, l'organisation, le style de direction ou les ressources de l'entreprise. Ici, vous devez identifier les enjeux pour l'entreprise étudiée et justifier les décisions à l'aide des outils du cours : diagnostic SWOT, chaîne de valeur, styles de management, modalités de croissance, etc.

■ 3. Lire le dossier efficacement

Les quatre heures peuvent sembler longues, mais elles passent vite si vous ne vous organisez pas dès le départ. Voici la démarche qui fonctionne.

▼ Méthode recommandée pour aborder l'épreuve

- **Étape 1 – Lire le questionnaire en premier (5 min).** Avant même d'ouvrir le dossier documentaire, parcourez toutes les questions. Cela vous permet de lire les documents avec un objectif précis plutôt que de tout retenir.
- **Étape 2 – Lire le dossier de manière active (20 min).** Annotez chaque document : entourez les chiffres clés, soulignez les éléments juridiques, notez en marge le champ disciplinaire concerné.
- **Étape 3 – Planifier le temps par question (5 min).** Le barème n'est pas toujours indiqué, mais la formulation des questions vous renseigne : une question qui demande d'« analyser » ou de « justifier » appelle un développement plus long qu'une question qui demande d'« identifier » ou de « repérer ». Estimez le poids de chaque question à partir de ce qu'elle exige et du nombre d'éléments attendus, puis répartissez vos heures en conséquence.
- **Étape 4 – Rédiger en commençant par les questions maîtrisées.** Ne restez pas bloqué sur une question difficile. Avancez, et revenez-y si le temps le permet.
- **Étape 5 – Relire (15 min).** Vérifiez la cohérence de vos arguments, la précision du vocabulaire et l'absence de fautes.

■ 4. Construire une réponse argumentée

Quelle que soit la discipline, une bonne réponse en CEJM respecte la même logique : elle s'ouvre sur une phrase d'identification du problème posé, développe un raisonnement étayé par des éléments du dossier et des notions de cours, puis conclut sur la situation de l'entreprise.

Pour les questions juridiques : le syllogisme en cinq étapes

Étape	Ce que vous faites	Exemple
1	Les faits	Résumer les faits pertinents : l'entreprise X a rompu le contrat de manière anticipée, sans respecter le préavis prévu.
2	La question de droit	La rupture anticipée du contrat engage-t-elle la responsabilité contractuelle de l'entreprise X ?
3	La règle de droit	Énoncer la règle applicable : tout manquement contractuel ouvre droit à réparation au profit du cocontractant lésé (responsabilité contractuelle).
4	Application au cas d'espèce	En l'espèce, X n'a pas respecté son engagement : le manquement est caractérisé et lui est imputable.
5	Conclusion	Le cocontractant peut donc demander réparation du préjudice subi.

Vous trouverez en page 16 une fiche méthode détaillée pour construire pas à pas un syllogisme juridique.

5. Les erreurs à éviter

Certaines erreurs reviennent systématiquement dans les copies. Les repérer à l'avance vous permettra de les éviter le jour de l'examen.

- Paraphraser les documents sans apporter de valeur ajoutée. Les correcteurs attendent une analyse, pas une reformulation.
- Répondre « hors sol », sans rattacher la réponse à l'entreprise du sujet. Chaque argument doit faire écho à la situation présentée dans le dossier.
- Confondre les champs disciplinaires. Une question sur la responsabilité civile appelle un raisonnement juridique, pas une réflexion managériale sur la gestion des risques.
- Négliger la conclusion. Une réponse qui s'arrête à l'application de la règle sans conclure sur la situation de l'entreprise est incomplète.
- Rédiger uniquement en liste à puces, sans phrases d'analyse. Un tableau ou des puces peuvent être utiles pour présenter un PESTEL ou un diagnostic, mais ils doivent toujours être accompagnés d'une conclusion rédigée qui exploite ces éléments.

6. Comment utiliser cet ouvrage

Chaque corrigé proposé dans cet ouvrage suit la même structure : une introduction qui présente la problématique du sujet, des réponses rédigées question par question, et des encadrés « Point cours » qui synthétisent les notions essentielles à maîtriser. Les encadrés « Astuce jury » attirent quant à eux votre attention sur les pièges fréquents, les attentes des correcteurs et les formulations à privilégier le jour de l'épreuve.

Pour tirer le meilleur parti de ces corrigés, **travaillez chaque sujet en conditions réelles avant de consulter les réponses.** Utilisez ensuite les corrigés non pas pour copier, mais pour comprendre ce qui manquait dans votre propre réponse : un argument, une notion, une référence au dossier, ou simplement une meilleure formulation.

La réussite à l'épreuve CEJM ne tient pas à la mémorisation exhaustive du programme – elle tient à votre capacité à raisonner avec méthode sur des situations nouvelles. **C'est cette capacité que cet ouvrage vous aide à construire.**

LE RAISONNEMENT JURIDIQUE (SYLLOGISME)

En CEJM, toute question commençant par « À l'aide d'un raisonnement juridique... » attend une réponse structurée en 5 étapes. Il ne s'agit pas d'une question de cours : c'est une démonstration. Le jury ne cherche pas une récitation de la loi – il attend que le candidat sache appliquer une règle de droit à une situation concrète.

Cette méthode, appelée syllogisme juridique, reste la même quel que soit le thème juridique abordé (contrat, rupture commerciale, brevet, clause de non-concurrence...). Bien maîtrisée, elle permet de sécuriser des points sur chaque question juridique du sujet.

Les 5 étapes du syllogisme juridique

1. Les faits

Résumer les faits pertinents du cas en 3 à 5 lignes.

Ne pas retranscrire tout le dossier : sélectionner uniquement ce qui est utile pour la question posée.

→ Qui sont les parties ? Quelle situation a provoqué le litige ? Depuis quand ? Quels actes ont été accomplis ?

2. La question de droit

Formuler la problématique juridique sous forme d'une question précise et fermée (réponse oui/non).

C'est le cœur du raisonnement : elle délimite exactement ce qui va être démontré.

→ Ex : « *Le comportement de X constitue-t-il une rupture brutale d'une relation commerciale établie ?* »

3. La règle de droit

Citer le ou les textes juridiques applicables : article + source (Code civil, Code du travail, CPI...) + contenu essentiel.

Si le texte est fourni dans le dossier (annexe), l'utiliser et le citer explicitement.

Si le texte n'est pas dans le dossier, mobiliser ses connaissances de cours.

→ Ne pas se limiter au numéro d'article : expliquer ce qu'il dit en une ou deux phrases.

4. L'application au cas d'espèce

C'est l'étape la plus importante et la plus valorisée par le jury.

Appliquer la règle de droit aux faits concrets du dossier, condition par condition.

Pour chaque condition posée par le texte, vérifier si elle est remplie ou non dans le cas.

→ Ne pas rester dans l'abstrait : citer des éléments précis (dates, chiffres, extraits précis, clauses du contrat).

5. La conclusion

Répondre clairement à la question de droit posée à l'étape 2.

Utiliser des formulations nuancées si nécessaire : « très probablement », « sous réserve de... »

Si une sanction ou une conséquence juridique découle de la conclusion, la mentionner.

→ Ex : « *X engage donc sa responsabilité civile.* » / « *La clause encourt la nullité.* »

Astuce jury – L'étape 4 est décisive

L'application au cas d'espèce est l'étape la plus valorisée par le jury. Il ne suffit pas de connaître la règle : il faut montrer que chaque condition est remplie (ou non) en s'appuyant sur un élément précis du dossier.

- Pour chaque condition de la règle de droit, demandez-vous : « Qu'est-ce qui, dans les annexes, me permet de dire que cette condition est remplie ? »
- Une application sans référence au dossier ne rapporte que peu de points, même si elle est juridiquement correcte.

Formulations utiles pour rédiger le syllogisme

« En l'espèce... » → pour introduire l'application des faits à la règle.

« Or, dans le cas présent... » → pour souligner un élément décisif du dossier.

« Cette condition est donc remplie / n'est pas remplie... » → pour conclure sur chaque condition.

« Dès lors... » → pour introduire la conséquence juridique.

« Par conséquent... » → pour formuler la conclusion finale.

Ce que le jury valorise

- La progressivité : chaque étape prépare la suivante. Les faits nourrissent la question, la règle éclaire l'application, l'application fonde la conclusion.
- La précision dans l'application : citer une date, un chiffre, une clause du contrat montre que le dossier est exploité.
- La nuance dans la conclusion : « très probablement » vaut mieux qu'une certitude mal fondée.
- Un vocabulaire juridique maîtrisé : responsabilité civile, nullité, résiliation, contrefaçon, inexécution...

Les erreurs qui coûtent des points

- Faire un résumé du cours sans appliquer au cas → zéro point sur l'application.
- Oublier la question de droit → le jury ne sait pas ce qui est démontré.
- Conclure sans justifier → une conclusion sans application ne rapporte rien.
- Citer un article sans en expliquer le contenu → il faut toujours résumer la règle applicable.
- Inventer une règle de droit absente des annexes et hors programme → risque de hors-sujet.

Le syllogisme en un coup d'œil

Étape	Nom	Question à se poser
1	Faits	Qui ? Quoi ? Depuis quand ? Quel acte est en cause ?
2	Question de droit	Quel est le problème juridique à trancher ? (formuler en question fermée)
3	Règle de droit	Quel texte s'applique ? Que dit-il exactement ?
4	Application	Les conditions du texte sont-elles remplies dans ce cas précis ?
5	Conclusion	Quelle est la réponse à la question de droit ? Quelle est la sanction ?

Rappel

- Cette méthode s'applique à toutes les questions juridiques du BTS CEJM, quel que soit le thème : contrat, responsabilité civile, droit du travail, propriété intellectuelle, droit des sociétés...
- Plus l'application est précise et ancrée dans le dossier, plus la note est élevée.
- La conclusion doit toujours répondre à la question de droit formulée à l'étape 2 – pas à autre chose.

FICHES DE RÉVISION

**CULTURE ÉCONOMIQUE,
JURIDIQUE ET MANAGÉRIALE**

FICHE 1**THÈME 1 : L'INTÉGRATION DE L'ENTREPRISE
DANS SON ENVIRONNEMENT**

Ce thème pose les fondations du raisonnement CEJM : comprendre comment l'entreprise s'insère dans un environnement peuplé d'autres acteurs, comment les marchés fonctionnent, comment le contrat sécurise les échanges, et quelles finalités l'entreprise poursuit. La plupart des sujets s'ouvrent sur ces notions pour camper le décor.

Économie**Les agents économiques**

L'économie regroupe plusieurs catégories d'acteurs qui interagissent : les ménages (qui consomment et offrent leur travail), les entreprises (qui produisent des biens et services), les administrations publiques (qui produisent des services non marchands et redistribuent), les institutions financières (qui financent l'activité) et le reste du monde (les échanges avec l'étranger). Chaque agent a une fonction principale, mais les rôles se croisent : une entreprise est aussi consommatrice de biens d'autres entreprises.

Le fonctionnement des marchés

Quand on parle de marché, on a tendance à penser uniquement à un marché physique (type : le marché du dimanche en famille). En économie, cette notion est plus large : un marché est le lieu, réel ou virtuel, de rencontre entre une offre et une demande, d'où émerge un prix d'équilibre. Lorsque la demande augmente plus vite que l'offre, le prix monte ; à l'inverse, un excès d'offre fait baisser les prix. Cette confrontation suppose en théorie une concurrence pure et parfaite (atomicité des acteurs, homogénéité des produits, transparence de l'information, libre entrée et libre circulation), conditions rarement toutes réunies dans la réalité.

Concurrence et coopération

Les entreprises ne font pas que se concurrencer : elles nouent aussi des relations de coopération (partenariats, alliances, sous-traitance, réseaux). La concurrence pousse à l'efficacité et à l'innovation, mais la coopération permet de partager des coûts, d'accéder à des compétences ou de sécuriser des approvisionnements. Une même entreprise peut être à la fois concurrente et partenaire d'une autre : on parle alors de coopération.

■ Les barrières à l'entrée

Ce sont les obstacles qui empêchent ou découragent de nouvelles entreprises d'entrer sur un marché : montant élevé des investissements de départ, brevets et savoir-faire protégés, réglementation, notoriété et fidélité à des marques installées, économies d'échelle dont bénéficient les acteurs en place. Plus les barrières sont fortes, plus les entreprises déjà présentes sont protégées de la concurrence.

■ L'asymétrie d'information

Il y a asymétrie d'information lorsqu'une partie à un échange dispose de plus d'informations que l'autre. Le vendeur d'un produit connaît mieux sa qualité réelle que l'acheteur, par exemple. Cette inégalité peut fausser le marché (sélection adverse, aléa moral) et justifie des mécanismes correcteurs : garanties, labels, certifications, obligations d'information du consommateur.

■ Les externalités

Une externalité est l'effet de l'activité d'un agent sur le bien-être d'un autre, sans contrepartie monétaire. Quand une usine pollue une rivière sans payer pour les dégâts, c'est une externalité négative. Elle est positive quand elle profite à autrui (la formation d'un salarié bénéficie à toute l'économie, la recherche d'une entreprise profite aux suivantes), négative quand elle nuit (pollution, nuisances). Les externalités négatives justifient souvent une intervention publique (taxes, normes) pour faire payer le coût réel au pollueur.

■ Le rôle des banques et du marché financier

Le financement de l'économie passe par deux canaux. Le financement indirect (ou intermédié) : les banques collectent l'épargne et accordent des crédits. Le financement direct : les entreprises se financent sur les marchés financiers en émettant des actions (titres de propriété) ou des obligations (titres de créance). Les banques jouent aussi un rôle de création monétaire lorsqu'elles accordent des crédits.

À retenir

Repérez systématiquement, dans le dossier, quels agents interagissent et sur quel type de marché évolue l'entreprise. Une externalité, une asymétrie d'information ou une barrière à l'entrée sont des notions qui « rapportent » des points car elles montrent une vraie analyse économique.

Droit

Les principes contractuels et leur évolution

Le contrat repose sur des principes fondateurs : la liberté contractuelle (chacun est libre de contracter ou non, de choisir son cocontractant et le contenu de l'accord), la force obligatoire (le contrat tient lieu de loi à ceux qui l'ont conclu, article 1103 du Code civil) et la bonne foi (le contrat doit être négocié, formé et exécuté loyalement). La réforme de 2016 a modernisé le droit des contrats en renforçant notamment la protection de la partie faible et le devoir d'information.

La formation du contrat

Un contrat se forme par la rencontre d'une offre et d'une acceptation. L'offre est une proposition ferme et précise ; l'acceptation est l'accord sans réserve sur cette offre. Pour être valable, le contrat doit réunir trois conditions essentielles (article 1128) : le consentement des parties (libre et éclairé, non vicié par l'erreur, le dol ou la violence), leur capacité juridique à contracter, et un contenu licite et certain.

Le contenu du contrat : conditions de validité, clauses et effets

Le contenu du contrat doit être licite (conforme à l'ordre public) et déterminé. Les parties y insèrent des clauses qui organisent leurs droits et obligations : clause de confidentialité, clause pénale (qui fixe à l'avance les dommages-intérêts en cas d'inexécution), clause limitative de responsabilité, clause de non-concurrence. Une fois formé, le contrat produit ses effets : il oblige les parties à exécuter leurs engagements, et son inexécution ouvre droit à des sanctions.

À retenir

Pour toute question juridique de ce thème, déroulez le raisonnement : la règle (principe contractuel ou condition de validité), les faits du dossier, l'application, la conclusion. Vérifiez toujours si les trois conditions de validité (consentement, capacité, contenu licite) sont réunies.

Management

Les finalités de l'entreprise

La finalité, c'est la raison d'être de l'entreprise, son but de long terme. On distingue trois dimensions : la finalité économique (assurer la pérennité par le profit et la création de valeur), la finalité sociale (offrir des conditions de travail et des emplois de qualité, satisfaire les salariés) et la finalité sociétale (contribuer au bien-être de la société et respecter l'environnement). Selon Peter Drucker, la finalité première reste la satisfaction du client.

Le modèle économique (*business model*)

Le modèle économique, c'est la façon dont l'entreprise crée de la valeur. Il répond à des questions concrètes : que vend-elle, à qui, par quels canaux, avec quelles ressources et quels partenaires, à quels coûts et grâce à quelles sources de revenus ? Là où la finalité dit pourquoi l'entreprise existe, le modèle économique explique comment elle gagne de l'argent et assure sa pérennité. Une même activité peut d'ailleurs reposer sur des modèles très différents : vente directe, abonnement, gratuité financée par la publicité ou commission de plateforme.

Les parties prenantes

Ce sont tous les acteurs qui ont un intérêt dans l'activité de l'entreprise et peuvent l'influencer ou être influencés par elle. On distingue les parties prenantes internes (dirigeants, salariés, actionnaires) et externes (clients, fournisseurs, État, banques, associations, riverains). Chacune a des attentes parfois contradictoires : les actionnaires veulent du rendement, les salariés de bonnes conditions, les clients des prix bas. Le management consiste en partie à arbitrer entre ces attentes.

Logique entrepreneuriale et logique managériale

La logique entrepreneuriale (Schumpeter) est celle de l'entrepreneur qui prend des risques, innove et crée de la valeur en saisissant des opportunités : c'est le moteur de la création et du développement. La logique managériale est celle de l'optimisation des ressources existantes : le manager organise, planifie, contrôle pour assurer le fonctionnement efficace de la structure. Les deux logiques sont complémentaires et coexistent souvent chez un même dirigeant.

Les indicateurs de performance

La performance se mesure à plusieurs niveaux. L'efficacité, c'est atteindre les objectifs fixés ; l'efficience, c'est les atteindre en minimisant les ressources utilisées. Les indicateurs peuvent être financiers (chiffre d'affaires, résultat, rentabilité) ou non financiers (satisfaction client, taux de *turnover*, parts de marché, impact environnemental). Une bonne performance est globale : elle ne se limite pas au seul profit.