

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR
GESTION DE LA PME
NÉGOCIATION DE LA RELATION-CLIENT
SUPPORT À L'ACTION MANAGÉRIALE

E3. CULTURE ÉCONOMIQUE, JURIDIQUE ET MANAGÉRIALE
SESSION 2020

ÉLÉMENTS INDICATIFS DE CORRIGÉ

THÈME 1 : L'INTÉGRATION DE L'ENTREPRISE DANS SON ENVIRONNEMENT		
Questions	Compétences	Savoirs associés
1.1 Comment s'établissent les relations entre l'entreprise et son environnement économique ?	Présenter le fonctionnement des marchés sur lesquels intervient l'entreprise	Le rôle du marché et son fonctionnement
1.2 Comment les contrats sécurisent-ils les relations entre l'entreprise et ses partenaires ?	Analyser les clauses et les effets juridiques d'un contrat.	Les principes contractuels et leur évolution.
THÈME 3 : L'ORGANISATION DE L'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE		
3.2 Comment choisir une structure juridique pour l'entreprise ?	Justifier le choix d'une structure juridique d'entreprise adaptée à une situation donnée	L'entreprise individuelle et les structures sociétaires (SA, SAS, EURL/SARL)
3.4 Comment l'entreprise organise-t-elle ses ressources ?	Repérer les ressources et les compétences au sein de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> - Ressources tangibles et intangibles - Compétences
3.5 Quel financement pour l'entreprise ?	<ul style="list-style-type: none"> - Recenser les solutions de financement adaptées à l'entreprise dans une situation donnée. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les différents modes de financement. - L'équilibre financier de l'entreprise.
THÈME 4 : L'IMPACT DU NUMÉRIQUE SUR LA VIE DE L'ENTREPRISE		
4.2 Dans quel mesure le droit intègre –t-il les questions liées au développement du numérique ?	<ul style="list-style-type: none"> - Qualifier et analyser les clauses de contrats relatives à une vente ou à une prestation de service numérique. 	Le contrat de vente électronique
THÈME 6 : LES CHOIX STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE		
6.1 Comment le diagnostic éclaire-t-il les choix stratégiques de l'entreprise ?	Présenter les principaux éléments d'un diagnostic interne et/ou externe de l'entreprise.	Le diagnostic interne et les ressources stratégiques de l'entreprise.
6.2 Quels sont les choix stratégiques opérés par l'entreprise ?	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier et analyser les choix stratégiques de l'entreprise - Analyser la pertinence de choix stratégiques de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Les options stratégiques globales et par domaines d'activités.

Mission 1 : l'intégration de la Biscuiterie Jeannette dans son environnement (Annexes 1 à 3)

La Biscuiterie Jeannette est confrontée depuis 2016 aux aléas du marché du beurre. Elle s'approvisionne auprès de la coopérative Isigny Ste-Mère (Calvados). Le fournisseur envisage de renégocier son contrat.

1.1 Analyser les mécanismes économiques justifiant l'évolution du prix du beurre.

Est ici attendue l'explication des mécanismes de l'offre et de la demande contextualisée à la problématique rencontrée par Biscuiterie Jeannette dans le cadre de son approvisionnement en beurre.

→ **Une hausse de la demande mondiale de beurre**

Les raisons

- **Un changement d'habitude alimentaire** aux répercussions mondiales : De récentes études internationales disculpent cette matière grasse animale dans le développement de maladies cardiovasculaires et prônent même ses bienfaits ! Aux États-Unis par exemple, la chaîne McDonald's a décidé de remplacer la margarine, matière grasse végétale, par du beurre.
- **De nouveaux acteurs sur ce marché** : La Chine et le Japon, notamment, sont friands des viennoiseries et autres pâtisseries à la française.

→ **Une baisse de la production du beurre**

La production laitière mondiale régresse. En France, en Europe et même jusqu'en Nouvelle-Zélande, premier exportateur mondial de produits laitiers, cette tendance se confirme. Sur le marché du beurre, la production a baissé de 8 % depuis le début de l'année 2017.

Les raisons

- **Les producteurs ont réduit leur volume de production** pour ne pas produire à perte.
- **Les industriels se détournent de la production de beurre au profit du fromage plus rentable.**
- **Les aléas climatiques** : l'influence saisonnière (année 2016) impacte la production et la composition du lait devenu moins gras.

1.2 Présenter les solutions que la biscuiterie Jeannette pourrait mettre en œuvre pour faire face à l'évolution du prix du beurre.

Solutions possibles :

- augmenter le prix de ces produits (madeleines...) : Le beurre est l'élément principal de la madeleine sur lequel l'entreprise Jeannette 1850 a bâti son projet : 24 % de beurre en moyenne. 50 tonnes de cette matière première utilisées chaque année dans l'usine de Démouville.
- Agir sur les autres facteurs de compétitivité : rationalisation de la production, diminution des coûts, réduction de la marge.

- Autres solutions éventuelles : trouver un ou plusieurs nouveaux fournisseurs, renégocier à la baisse avec le fournisseur actuel, trouver un produit de substitution pour limiter l'augmentation des prix des produits de BJ.

1.3 Evaluer, à l'aide d'un raisonnement juridique, la possibilité, pour le dirigeant de la Biscuiterie Jeannette, de refuser cette renégociation.

Le fournisseur de la biscuiterie Jeannette subit une hausse du prix du beurre qu'il souhaite répercuter sur cette dernière dans le cadre d'une renégociation. L'augmentation des coûts de production qui en découlerait pour lui compromettrait son équilibre financier. La biscuiterie Jeannette s'interroge sur la possibilité de refuser cette renégociation.

L'insertion de clauses contractuelles (exemple : clause de renégociation) permet d'ajuster le contrat aux changements de l'environnement.

En application de l'article 1195 du code civil, « Si un changement de circonstances imprévisible lors de la conclusion du contrat rend **l'exécution excessivement onéreuse (notion de déséquilibre significatif) pour une partie qui n'avait pas accepté d'en assumer le risque, celle-ci peut demander une renégociation du contrat** à son cocontractant. Elle continue à exécuter ses obligations durant la renégociation. ». Dans le cas de la Biscuiterie, le contrat peut donc être renégocié car le fournisseur peut se prévaloir d'une augmentation du prix du beurre (imprévisible) qui rend le contrat excessivement onéreux pour lui. Par ailleurs il peut s'appuyer sur le décret n° 2014-1196 du 17 octobre 2014, article 2 : « -10.51.30.30 : Beurres d'une teneur en poids de matières grasses **≤ 85 %** ».

Autres conditions

- **La bonne foi et le délai raisonnable** : « La renégociation de prix est conduite de bonne foi dans le respect du secret des affaires, ainsi que dans un délai, précisé dans le contrat, **qui** ne peut être supérieur à un mois. »
- **La répartition équitable** : Elle tend à une répartition équitable entre les parties de l'accroissement ou de la réduction des coûts de production résultant de ces fluctuations.
- La prise en compte de l'impact de ces fluctuations sur l'ensemble des acteurs de la chaîne d'approvisionnement.
- **Un écrit** : un compte rendu de cette négociation est établi, selon des modalités définies par décret.

Éléments pouvant être valorisés : si Biscuiterie Jeannette 1850 ne parvient pas à un accord avec son fournisseur, deux options s'offrent à elle.

- **La résolution contractuelle** : si refus ou échec de la renégociation, les parties peuvent convenir de la résolution du contrat, à la date et aux conditions qu'elles déterminent, ou demander d'un commun accord au juge de procéder à son adaptation.
- **La révision ou résolution judiciaire** : à défaut d'accord **dans un délai raisonnable**, le juge peut, à la demande d'une partie, réviser le contrat ou y mettre fin, à la date et aux conditions qu'il fixe.

**Mission 2 : Les choix de développement de l'entreprise
Biscuiterie Jeannette (Annexes 4 et 5)**

Biscuiterie Jeannette est dans une phase clé de son développement. Des décisions doivent être prises pour poursuivre cette dynamique qui nécessite l'intégration d'informations concernant l'entreprise.

2.1 Présenter les ressources sur lesquelles s'appuie M. Viana pour relancer une production artisanale.

L'analyse des ressources est un élément essentiel du diagnostic stratégique interne.

Ressources tangibles	Ressources physiques	<p>2 Sites de production : Démouville et en 2017 Colombelles, 3100 m².</p> <p>1 tonne de madeleines produite/jour dans les ateliers. Enjeu : multiplier par cinq la production d'ici 2020. Projet : un site « en partenariat » en Amérique Latine.</p> <p>Four professionnel : 300 kilos de madeleines cuites/ heure qui devraient permettre à l'entreprise de produire deux tonnes/ jour et cinq tonnes quotidiennes à terme.</p>
	Ressources humaines	<p>32 salariés, savoir-faire de plus de 150 ans. + une trentaine de salariés en situation de handicap en sous-traitance. (Conditionnement des madeleines)</p>
	Ressources financières	<p>Financement participatif : 330 000 € Prêt bancaire : 250 000 € + fonds propres + aides de la région et de l'Europe.</p>
Ressources intangibles	Ressources technologiques	<p>Maîtrise sanitaire de la chaîne de production (site de Démouville désinfecté). Maîtrise des technologies des ingrédients et du process de fabrication. Mise au point d'une vingtaine de recettes.</p>
	Ressources organisationnelles	<p>500 kg de madeleines sans gluten produites exclusivement sur un site de production : Démouville. Enjeu : éviter toute contamination avec les produits avec gluten de l'usine de Colombelles. Partenariat avec des investisseurs colombiens (projet) Sous-traitance pour le conditionnement des madeleines.</p>
	Ressources mercatiques	<p>Trois gammes de produits qui vont de la madeleine toute simple à celles de luxe. Des packagings modifiés. Réseau d'épicerie fines + un site marchand.</p>
	Ressources immatérielles	<p>2015 : rachat de la marque et nouvelle identité sociale « Biscuiterie Jeannette 1850 » 2017 : Trophée du Meilleur produit 22 /02/ 2019 : label d'État « entreprises du patrimoine vivant » Innovation : recettes sans gluten (2019), sans sucre, bio, madeleine sans beurre ?</p>

2.2 Analyser la stratégie globale de l'entreprise

L'entreprise Jeannette a opté pour une **stratégie de spécialisation**

- **Pénétration de marché** : le produit emblématique reste la madeleine nature qui représente 60 % des ventes. Il s'agit de développer ce produit et d'en faire un produit de luxe comme le macaron à base de matières premières normandes de qualité « made in France » (exemple, beurre AOP).
- **Développement de produits** : L'entreprise a décidé d'innover et de lancer de nouveaux produits (madeleine bio, sans gluten, sans sucre, financiers).
- **Extension de marchés** : l'entreprise envisage d'exporter ses produits. (Asie : Chine, Amérique du sud : Colombie.) et de développer des partenariats à l'étranger (Colombie).

On pourra accepter : L'entreprise a choisi la stratégie d'intégration (fabrication et commercialisation de ses produits) et/ou la stratégie d'internationalisation puisqu'elle envisage d'exporter et de s'implanter à l'étranger.

2.3 Analyser la conformité du contrat de vente électronique de la Biscuiterie Jeannette

Règle de droit : Les trois étapes de la formation du contrat électronique

- Étape 1 : Présentation de l'offre commerciale électronique claire et détaillée et mise à disposition des conditions contractuelles (conditions générales de vente sur le site marchand).
- Étape 2 : **1^{er} clic, ou la vérification de la commande** (ou panier).

Le client internaute doit avoir les moyens de vérifier sa commande et, éventuellement, de se repentir (annuler le panier). Par conséquent, il doit pouvoir vérifier le total de sa commande, son prix total et corriger certaines erreurs

- Étape 3 : **2^{ème} clic, ou la confirmation de la commande.**

Il entraîne la formation du contrat entre les parties.

En l'espèce, le site reprend bien les dispositions légales concernant

L'offre qui reprend les éléments les plus importants comme caractéristiques produits, prix....

Et l'acceptation (présence des étapes du double clic et de l'AR). « Il exprime son consentement en cliquant sur un bouton qui l'invite à valider son achat » (premier clic). « Le client internaute va activer le lien et confirmer sa commande avant le paiement » (deuxième clic). Une fois la commande validée, la SAS confirme la commande par e-mail. Cette commande est ensuite archivée.

Solution : le contrat de vente électronique est bien conforme à la législation

**Mission 3 : L'organisation de l'activité de Biscuiterie Jeannette ?
(Annexes 4, 6, 7 et 8)**

Lors du rachat de l'entreprise Jeannette en 2015, George Viana a opté pour le statut de SAS. Le dirigeant décide d'investir pour moderniser l'appareil de production et accroître ses parts de marché.

3.1 Analyser si le statut de SAS est adapté à la situation de la Biscuiterie Jeannette.

De manière générale, la SAS offre de la **souplesse** (flexible) : gouvernance librement organisée, faible niveau de contraintes statutaires (présence dans le capital des salariés de l'entreprise) , nombre d'actionnaires illimité...

Dans le contexte de Biscuiterie Jeannette, elle est adaptée notamment pour l'accueil de nouveaux actionnaires et les levées de fonds (plus de 150 contributeurs deviennent actionnaires, financement participatif avec un partenaire). Par ailleurs, cette structure limite la responsabilité aux apports de M. Viana

3.2 Expliquer l'intérêt du mode du financement participatif retenu à deux reprises par George Viana.

À la reprise, l'entreprise peine à trouver des financements, les banques sont réticentes à soutenir le projet. Georges Viana se tourne vers le financement participatif : dons puis investissement participatif.

- Le financement participatif sous forme de dons est « gratuit » pour l'entreprise. Il permet un démarrage de l'activité et accroît sa crédibilité auprès des banques.
- Le financement participatif sous forme d'investissement en capital (augmentation du capital social) permet d'impliquer les contributeurs, de les fidéliser, d'attirer de nouveaux actionnaires. Il permet de financer de nouveaux investissements (Financement externe direct).

3.3 Proposer d'autres modes de financement susceptibles de répondre, à l'avenir, à ses besoins d'investissement.

L'entreprise Jeannette envisage de se développer à l'exportation, elle innove sans cesse, elle veut pouvoir produire plus. Le cycle d'investissement est un cycle long qui génère des besoins de financement **à long terme**.

→ Prêts contractés auprès des banques (financement externe intermédié) puissance financière supérieure au crowdfunding, ce qui permet une accélération de la production et de l'implantation de BJ.

Le financement par crédit est souple, ce qui est adapté aux éventuels opportunités de croissance observées par M.Viana.

Les taux d'intérêt sont actuellement très bas, ce qui induit un coût très limité du crédit.

→ Autofinancement (financement interne) : bon pour l'autonomie et l'indépendance de l'entreprise soucieuse de s'insérer dans un partenariat local ; gratuit puisque financé par l'activité croissante de BJ, Aucun remboursement à prévoir, ce qui permettra à M. Viana de poursuivre ses projets d'expansion. L'image de l'entreprise restera également saine pour les partie-prenantes

→ Le statut juridique ne permet pas une présence sur les marchés financiers.