Ce document a été mis en ligne par l'organisme FormaV®.

Toute reproduction, représentation ou diffusion, même partielle, sans autorisation préalable, est strictement interdite.

Pour consulter tous nos sujets d'annales et corrigés du BTS MOS, veuillez visiter :
bts-mos.fr/annales-sujets-et-corriges

Management des entreprises

Session 2014 • Code sujet : **MANAGE** • Durée : **3 heures**

Sommaire

Cliquez sur une partie pour y accéder directement

1. **Finalités, gouvernance, performance et stratégie d'EKIPTRAIN** (4 questions) **Page 3**

2. **Croissance externe, gouvernance et financement du développement** (2 questions) **Page 5**

3. **Ce qu'il faut retenir & Questions fréquentes (FAQ)** (Synthèse & Q&A Examen) **Page 7**

Sujet officiel (PDF) : https://bts-mos.fr/assets/annales/bts-mos/E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM)/2014/BTS MOS - E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM) - Session 2014 - 1-Sujet.pdf

1. Finalités, gouvernance, performance et stratégie d'EKIPTRAIN

Le cas présente EKIPTRAIN, équipementier ferroviaire familial, son actionnariat, ses ressources humaines, ses innovations et l'évolution de son activité. Les données chiffrées et les ressources sectorielles éclairent l'analyse de ses finalités, de sa gouvernance, de sa performance et de ses choix stratégiques.

Question 1. Caractérisez les finalités de l'entreprise EKIPTRAIN.

EKIPTRAIN poursuit plusieurs finalités complémentaires. Sa finalité économique est de produire et vendre des équipements ferroviaires, dégager un résultat et assurer la pérennité de l'entreprise. Sa finalité financière se traduit notamment par la rémunération des actionnaires et le financement des investissements. Sa finalité sociale apparaît dans la formation, les parcours professionnels, les salaires supérieurs à la moyenne du secteur et l'intéressement des salariés. Enfin, les innovations qui réduisent la consommation d'énergie et les nuisances, et améliorent la sécurité, contribuent à une finalité sociétale et environnementale.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> Finalités économique, financière, sociale et sociétale-environnementale, conciliant pérennité de l'entreprise et intérêts de ses parties prenantes.

Question 2. Analysez le mode de gouvernance de l'entreprise EKIPTRAIN avant l'augmentation du capital réalisée en 2013, en montrant notamment comment il permet de concilier les intérêts contradictoires des différentes parties prenantes.

Avant 2013, EKIPTRAIN suit une gouvernance actionnariale à contrôle familial : la famille GUILLON détient la majorité du capital et des droits de vote. Cette stabilité favorise une stratégie de long terme et les investissements. Le conseil d'administration constitue le cadre de décision. Les intérêts des autres parties prenantes sont aussi pris en compte : environ 200 petits actionnaires détiennent ensemble 37 % du capital, FONCAS en détient 10 %, et les salariés bénéficient de l'intéressement et de la participation depuis 2006. En 2012, le résultat net est réparti entre autofinancement (67 %), dividendes (27 %) et salariés (6 %), ce qui traduit un arbitrage entre développement, actionnaires et salariés.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> Gouvernance stable à contrôle familial, orientée vers le long terme, qui associe les intérêts des actionnaires minoritaires et des salariés à ceux de l'entreprise.

Question 3. Proposez de manière structurée et argumentée des critères pertinents permettant d'évaluer la performance de l'entreprise.

La performance s'évalue en croisant les résultats de l'entreprise avec ses effets sur les parties prenantes. Les indicateurs économiques et financiers signalent une dégradation entre 2010 et 2013 : les commandes passent de 24 234 à 19 974, le chiffre d'affaires de 612,45 à 537,47 millions d'euros et le résultat net de 6,4 à 3,6 millions. Il faut compléter cette analyse par des critères commerciaux, sociaux et environnementaux, suivis dans le temps.

Dimension	Critères pertinents
Économique et financière	Commandes, chiffre d'affaires, résultat net, rentabilité, autofinancement
Commerciale	Satisfaction et fidélisation des clients, qualité et fiabilité des produits
Sociale	Turn-over, absentéisme, formation, rémunération, intéressement
Innovation et environnement	Effort de R&D, innovations, économies d'énergie, réduction des nuisances

✓ RÉPONSE À RETENIR

Mesurer les performances économique, financière, commerciale, sociale et environnementale au moyen d'indicateurs pertinents, comparés dans le temps.

Question 4. Identifiez et expliquez les choix stratégiques de l'entreprise EKIPTRAIN en 2013.

En 2013, EKIPTRAIN renforce sa spécialisation dans le ferroviaire et choisit une stratégie de différenciation fondée sur l'innovation, la qualité, la fiabilité et l'adaptation aux besoins spécifiques de ses clients. Le partenariat avec un laboratoire universitaire soutient la recherche et l'anticipation des besoins. Le rachat de CARBON est une croissance externe qui apporte des systèmes de freinage innovants pour les trains à grande vitesse. Ces choix répondent au recul des commandes et du chiffre d'affaires et visent un secteur où les politiques publiques favorisent le ferroviaire et les transports moins polluants. Une augmentation de capital finance le rachat.

✓ RÉPONSE À RETENIR

Spécialisation ferroviaire, différenciation par l'innovation et la qualité, partenariat universitaire et croissance externe par le rachat de CARBON.

2. Croissance externe, gouvernance et financement du développement

Face au recul des commandes et des résultats, EKIPTRAIN renforce son innovation, noue un partenariat de recherche et rachète CARBON, financée par une augmentation de capital. La nouvelle répartition du capital crée des tensions entre actionnaires, tandis que les ressources documentaires présentent les perspectives du secteur ferroviaire et différentes modalités de financement.

Question 5. Montrez en quoi la croissance externe privilégiée par EKIPTRAIN en 2013 peut remettre en cause son mode de gouvernance.

La croissance externe donne rapidement accès aux technologies de CARBON, mais son financement par augmentation de capital transforme l'équilibre du pouvoir. En 2013, la famille GUILLON ne détient plus que 49 % du capital, contre 16 % pour FONCAS et 35 % pour les petits actionnaires. La famille ne peut donc plus décider seule. Le désaccord sur l'affectation du résultat oppose le réinvestissement dans l'entreprise, privilégié par la famille, à la recherche de rentabilité de FONCAS. La menace de cession de ses titres fragilise la stabilité de l'actionnariat et complique les décisions du conseil d'administration.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> L'augmentation de capital dilue le contrôle familial et fait émerger un conflit entre réinvestissement durable et rémunération des actionnaires.

Question 6. Présentez les solutions envisageables pour garantir le développement futur et durable de l'entreprise EKIPTRAIN, en précisant les limites de chacune.

EKIPTRAIN peut associer développement interne, partenariats et acquisitions pour consolider l'innovation et répondre à la demande ferroviaire favorisée par les politiques de transport durable. Chaque option comporte toutefois un risque ou une contrainte :

Solution	Atout	Limite
Renforcer la R&D et former les salariés	Préserve les compétences et différencie les produits.	Investissements coûteux, résultats incertains et progressifs.
Partenariat universitaire	Accès à des compétences de recherche.	Coordination et partage des travaux.
Acquisitions ciblées	Accès rapide à des technologies, comme celles de CARBON.	Coût d'achat et intégration à maîtriser.
Autofinancement	Préserve l'autonomie.	Capacité limitée par la baisse du résultat net.
Capital-investisseur, emprunt ou subventions	Apports importants, financement sans dilution ou aides non remboursables.	Dilution et exigence de rentabilité, remboursements et intérêts, ou obtention incertaine.

Le secteur offre des perspectives, mais reste dépendant à 85 % des financements publics : EKIPTRAIN doit donc diversifier ses marchés et ses ressources financières.

✓ RÉPONSE À RETENIR

Combiner R&D, partenariats et acquisitions ciblées avec un financement diversifié, en maîtrisant l’endettement et la dilution du contrôle familial.

Ce qu'il faut retenir de ce sujet (Session 2014)

Bilan de l'épreuve : Épreuve de management des entreprises du BTS tertiaires, session 2014, code MANAGE, d'une durée de trois heures, sans coefficient indiqué. Le dossier porte sur EKIPTRAIN, équipementier ferroviaire confronté au recul de son activité, à une croissance externe et à des tensions entre actionnaires. Les six questions évaluent l'analyse des finalités, de la gouvernance, de la performance, de la stratégie et des solutions de financement.

Notions-clés, formules & règles à maîtriser

- Les finalités d'une entreprise peuvent être économiques, sociales et sociétales ; leur caractérisation s'appuie sur les faits du cas.
- La gouvernance répartit le pouvoir et cherche à concilier les intérêts des différentes parties prenantes.
- La performance s'évalue avec des critères complémentaires : activité, résultats financiers, ressources humaines et innovation.
- Le financement mobilise notamment fonds propres, capital-investissement, subventions ou emprunt, avec des effets différents sur le contrôle et les engagements.

Points de vigilance & attentes du jury

- Distinguer les faits du dossier de leur interprétation et étayer les arguments par des données précises.
- Pour la gouvernance, comparer les intérêts de la famille, des petits actionnaires, de FONCAS et des salariés.
- Évaluer la performance selon plusieurs dimensions, sans la réduire au seul résultat net.
- Pour chaque solution de développement, présenter les avantages, les limites et les effets sur le financement ou le contrôle.

Questions fréquentes sur cette épreuve (Q&A Examen)

Q : Comment analyser la performance d'EKIPTRAIN à partir des données fournies ?

Comparez l'évolution des commandes, du chiffre d'affaires et du résultat net entre 2010 et 2013, puis reliez-la aux choix de l'entreprise. Complétez l'analyse financière par des indicateurs sociaux et par l'innovation.

Q : Pourquoi l'augmentation de capital peut-elle modifier la gouvernance ?

Elle modifie la répartition du capital et le poids des actionnaires dans les décisions. En 2013, la famille détient 49 % et FONCAS 16 % ; le désaccord sur la distribution du résultat révèle des intérêts divergents.

Q : Le sujet indique-t-il un barème ou un coefficient, et comment gérer les trois heures ?

Aucun barème par question ni coefficient n'est indiqué dans le sujet. Pour les trois heures, répartissez le temps entre les six questions selon leur ampleur et gardez un moment pour structurer et relire vos réponses.

Q : Qu'attend-on dans les réponses argumentées de cette épreuve ?

Le sujet invite à mobiliser les concepts et les références d'auteurs lorsqu'ils sont pertinents, en argumentant leur lien avec le contexte. Structurez les réponses et appuyez-vous sur les faits du cas et les ressources documentaires.

Sujet officiel associé (PDF) : https://bts-mos.fr/assets/annales/bts-mos/E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM)/2014/BTS MOS - E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM) - Session 2014 - 1-Sujet.pdf
Ressources BTS Management Opérationnel de la Sécurité : Toutes les annales & corrigés • Fiches de révision complètes • Simulateur de notes d'examen

Copyright © 2027 FormaV®. Tous droits réservés.

FormaV® est une marque déposée auprès de l'INPI sous le numéro 5227897.

Ce document a été élaboré par FormaV® avec le plus grand soin afin d'accompagner chaque apprenant vers la réussite de ses examens. Son contenu (textes, graphiques, méthodologies, tableaux, exercices, concepts, mises en forme) constitue une œuvre protégée par le droit d'auteur.

Toute copie, partage, reproduction, diffusion ou mise à disposition, même partielle, gratuite ou payante, est strictement interdite sans accord préalable et écrit de FormaV®, conformément aux articles L.111-1 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. Dans une logique anti-plagiat, FormaV® se réserve le droit de vérifier toute utilisation illicite, y compris sur les plateformes en ligne ou sites tiers.

En utilisant ce document, vous vous engagez à respecter ces règles et à préserver l'intégrité du travail fourni. La consultation de ce document est strictement personnelle.

Merci de respecter le travail accompli afin de permettre la création continue de ressources pédagogiques fiables et accessibles.