

Sujet d'entraînement E3 n° 3 – Bleu Horizon

BTS MCO et BTS NDRC – Épreuve E3 : Culture économique, juridique et managériale — Sujet d'entraînement — durée : 4 heures — barème : 20 points.

Aucun document ni calculatrice n'est autorisé. Chaque question appelle une réponse construite et argumentée, qui s'appuie sur la base documentaire et sur les connaissances du candidat.

Composition du sujet

- Première partie – La conjoncture économique et le financement du projet — 5 points
- Deuxième partie – Structure juridique, gouvernance et responsabilité — 6 points
- Troisième partie – Diagnostic et choix stratégiques — 6 points
- Quatrième partie – Emplois, compétences et conditions de travail — 3 points

Présentation de l'entreprise

Bleu Horizon est une société par actions simplifiée créée en 2012 à Nantes par Camille Varenne, ancienne coach sportive, et son frère Julien. L'entreprise exploite 9 salles de sport dans les Pays de la Loire et en Bretagne, sous une enseigne régionale qui se distingue des grands réseaux nationaux par la présence permanente de coaches diplômés, des cours collectifs et un accompagnement personnalisé. Elle compte 38 500 abonnés, 210 salariés et a réalisé en 2025 un chiffre d'affaires de 21 400 000 € pour un résultat net de 1 300 000 €.

Le marché régional se transforme : une enseigne nationale à bas prix s'installe à Nantes, les applications de coaching à domicile séduisent les plus jeunes et les abonnés, sans engagement, changent facilement de salle. Pour conserver sa place, la présidente veut porter le réseau à quinze salles d'ici 2029, soit en rachetant un concurrent breton, soit en développant la franchise. Le projet suppose un emprunt, l'entrée possible d'un fonds d'investissement au capital et le recrutement de nombreux coaches, alors que ceux-ci quittent souvent l'entreprise après deux ans. Un accident survenu dans la salle de Nantes-Beaulieu rappelle par ailleurs les responsabilités qui pèsent sur un exploitant de salle de sport.

À l'aide de vos connaissances et de la base documentaire (documents 1 à 9), vous répondez aux questions des quatre parties. Chaque réponse est structurée : qualification de la situation, règle ou mécanisme mobilisé, application au cas de Bleu Horizon, conclusion. Les calculs sont posés et arrondis à deux décimales.

Base documentaire

Document 1 : Bleu Horizon en chiffres (2025)

Extrait du rapport de gestion présenté aux associés en mars 2026.

Indicateur	Valeur
Salles en exploitation (Nantes, Angers, Rennes, Saint-Nazaire, Vannes, Le Mans)	9
Abonnés au 31 décembre 2025	38 500
Abonnement mensuel moyen	42 €

Indicateur	Valeur
Chiffre d'affaires 2025	21 400 000 €
Résultat net 2025	1 300 000 €
Effectif au 31 décembre 2025 (dont coaches)	210 (dont 120)
Objectif 2029	15 salles dans l'Ouest

Document 2 : note de conjoncture, mars 2026 (données fictives)

D'après une note de conjoncture publiée par un observatoire économique régional, mars 2026.

« L'activité se redresse lentement. Le produit intérieur brut devrait progresser de **3,2 % en valeur** en 2026, avec une inflation ramenée à **1,8 %** (contre 2,6 % en 2025). Le pays compte 2 350 000 chômeurs pour une population active de 31 000 000 personnes. La Banque centrale européenne a ramené son principal taux directeur de 3,25 % à **2,25 %** en un an, l'inflation étant revenue vers sa cible ; les banques ont suivi : un prêt professionnel à sept ans se négocie désormais autour de 3,2 %, contre 4 % début 2025. Les dépenses des ménages en sport et loisirs devraient croître de 2,4 % en volume. Le gouvernement a par ailleurs reconduit l'aide à l'embauche d'apprentis et le crédit d'impôt pour la formation des dirigeants de PME, mesures destinées à élever durablement le niveau de qualification. »

Bleu Horizon prévoit d'emprunter 2 400 000 € sur sept ans pour financer son projet de croissance.

Document 3 : la SAS Bleu Horizon et le projet d'entrée d'un investisseur

Extraits des statuts (reformulés) et note de la présidente, Camille Varenne, février 2026.

Statuts. Capital social : 400 000 €, divisé en actions. Répartition : Camille Varenne 55 %, Julien Varenne 25 %, trois cadres fondateurs 20 %. La société est dirigée par un président, nommé par les associés pour une durée indéterminée. Un comité stratégique de cinq membres se réunit chaque trimestre. Toute cession d'actions à un tiers est soumise à l'agrément des associés représentant les deux tiers du capital.

Note de la présidente. « Le fonds régional Ouest Croissance propose d'apporter 3 000 000 € en contrepartie de 25 % du capital. Il demande un siège au comité stratégique, un droit de regard sur les acquisitions supérieures à un million d'euros et une clause lui garantissant de pouvoir revendre ses titres dans six ans. Notre expert-comptable rappelle que la SAS relève de l'impôt sur les sociétés au taux de 25 % et que, en tant que présidente, je suis assimilée salariée. »

Document 4 : l'accident de Mme Rouet, salle de Nantes-Beaulieu

Rapport d'incident du responsable de salle (12 janvier 2026) et courrier de l'avocat de la cliente.

Rapport. « Mme Rouet, abonnée depuis 2023, utilisait un tapis de course lorsque le câble d'arrêt d'urgence, usé, s'est rompu ; le tapis a continué à tourner et elle a chuté, se fracturant le poignet. Le registre de maintenance mentionne l'usure de ce câble depuis le 20 novembre 2025 ; la pièce commandée n'avait pas été posée. Mme Rouet respectait la vitesse et les consignes affichées. »

Courrier de l'avocat. Préjudices invoqués : frais de santé restés à la charge de la cliente 640 € ; perte de revenus (Mme Rouet est graphiste indépendante, trois semaines d'arrêt) 2 100 € ; montre connectée brisée dans la chute 180 € ; souffrances endurées 1 500 €. L'avocat réclame la réparation intégrale et signale qu'une plainte pour blessures involontaires est envisagée.

Contrat d'assurance responsabilité civile exploitation de Bleu Horizon	Montant
Plafond de garantie par sinistre	1 500 000 €
Franchise par sinistre	500 €
Prime annuelle	18 400 €

Document 5 : le marché des salles de sport dans l'Ouest (Pays de la Loire et Bretagne), 2025

D'après une étude de marché commandée par Bleu Horizon (chiffres d'affaires en millions d'euros).

Une enseigne nationale à bas prix ouvre trois salles à Nantes en 2026 avec un abonnement à 19,90 € par mois, sans engagement. Les applications de coaching à domicile et les cours en ligne progressent chez les moins de 30 ans. Trois fabricants mondiaux se partagent le marché des appareils de musculation et de cardio-training ; l'équipement d'une salle coûte environ 350 000 €. Les abonnés, sans engagement, peuvent changer de salle sans frais. La réglementation impose un encadrement diplômé et des contrôles périodiques des appareils.

Acteur	Chiffre d'affaires (M€)	Part de marché
Enseigne nationale à bas prix (leader)	48	29,27 %
Chaîne nationale haut de gamme	31	18,9 %
Bleu Horizon	21,4	à calculer
Fitness Atlantique (4 salles en Bretagne et Vendée)	9,6	5,85 %
Salles indépendantes et autres	54	32,93 %
Marché régional estimé	164	100 %

Document 6 : deux options pour atteindre 15 salles en 2029

Note du directeur du développement, avril 2026.

Option	Caractéristiques
A. Rachat de Fitness Atlantique	Prix proposé pour 100 % des actions : 6 200 000 €. Les quatre salles (Brest, Quimper, Lorient, La Roche-sur-Yon) dégagent un résultat d'exploitation annuel de 480 000 €. Synergies attendues (centrale d'achat, siège commun, application unique) : 170 000 € par an. Les 61 salariés sont repris avec leurs contrats. Les deux fondateurs partent après une période de transition de six mois.
B. Développement en franchise	Six franchisés ouvriraient chacun une salle sous l'enseigne Bleu Horizon d'ici 2029. Chaque franchisé investit et exploite sa salle, verse un droit d'entrée de 40 000 € et une redevance annuelle de 6 % de son chiffre d'affaires, estimé à 1 800 000 € par salle. Bleu Horizon investit 300 000 € (manuel opératoire, formation, dépôt de la marque dans l'Union européenne) et supporte 250 000 € par an d'animation et de contrôle du réseau.

Document 7 : effectif et compétences

Entretien avec la directrice des ressources humaines, mars 2026.

« Nos 120 coachs sont le cœur de l'entreprise : ce sont eux que les abonnés viennent retrouver. Mais la moitié a moins de 30 ans et beaucoup nous quittent au bout de deux ans : horaires coupés, salaires proches du minimum conventionnel, peu de perspectives. Avec quinze salles en 2029, il nous faudra environ 200 coachs, dont une partie formée au coaching connecté (séances en ligne, suivi par application), compétence que nous n'avons presque pas aujourd'hui. Nous avons un CSE et un accord de participation, mais pas encore de démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. »

Tranche d'âge	Effectif	Part de l'effectif
Moins de 30 ans	96	45,71 %
30 à 39 ans	62	29.52 %

40 à 49 ans	36	17,14 %
50 ans et plus	16	7,62 %
Total	210	100 %

Document 8 : tableau de bord social 2025

Indicateur	Valeur 2025
Heures d'absence (maladie, accidents, absences injustifiées)	14 600
Heures théoriques de travail de l'effectif	337 470
Entrées dans l'année (embauches)	54

Indicateur	Valeur 2025
Sorties dans l'année (démissions, fins de contrat, licenciements)	48
Effectif moyen	207
Enquête interne : coachs se déclarant « peu ou pas satisfaits »	58 %
Motifs cités (plusieurs réponses) : salaire, horaires coupés, absence d'évolution, manque de reconnaissance	71 %, 64 %, 52 %, 37 %

Document 9 : d'après le Code civil et le Code pénal (extraits reformulés)

Responsabilité contractuelle. Celui qui n'exécute pas son obligation, ou l'exécute mal ou en retard, est tenu de réparer le dommage prévisible qui en résulte, sauf si l'inexécution provient d'une force majeure. Le professionnel qui accueille des clients dans ses locaux et met à leur disposition des équipements est tenu d'une obligation de sécurité.

Responsabilité extracontractuelle. Tout fait de l'homme qui cause un dommage à autrui oblige celui par la faute duquel il est arrivé à le réparer. On est responsable des choses que l'on a sous sa garde.

Causes d'exonération. La force majeure (événement imprévisible, irrésistible et extérieur) supprime la responsabilité ; la faute de la victime la réduit en proportion.

Réparation. La réparation est intégrale : elle couvre les dommages corporels, matériels et moraux, sans perte ni profit pour la victime. L'action se prescrit par cinq ans à compter du jour où la victime a connu le dommage.

Blessures involontaires. Le fait de causer à autrui, par maladresse, imprudence, négligence ou manquement à une obligation de sécurité, une incapacité de travail est un délit puni d'amende et d'emprisonnement. Les personnes morales sont pénalement responsables des infractions commises pour leur compte par leurs organes ou représentants ; la responsabilité des personnes physiques peut s'y ajouter.

Première partie - La conjoncture économique et le financement du projet (5 points)

- 1.1 À partir du document 2, calculez le taux de croissance réel prévu pour 2026 et le taux de chômage, puis analysez les conséquences de cette conjoncture pour Bleu Horizon (demande, coûts, recrutement).
- 1.2 Qualifiez la décision de la Banque centrale européenne, expliquez son mécanisme de transmission et chiffrez ses conséquences pour le projet d'emprunt de Bleu Horizon. Vous préciserez la nature des mesures en faveur de l'apprentissage et de la formation citées dans le même document.

Deuxième partie - Structure juridique, gouvernance et responsabilité (6 points)

- 2.1 Montrez en quoi la forme de société par actions simplifiée est adaptée au projet d'entrée du fonds Ouest Croissance au capital de Bleu Horizon, et précisez par quelle opération juridique cette entrée se réalise (documents 3 et 9).
- 2.2 Qualifiez la responsabilité de Bleu Horizon à l'égard de Mme Rouet, vérifiez que ses conditions sont réunies et indiquez si une cause d'exonération peut être invoquée (documents 4 et 9).
- 2.3 Chiffrez le préjudice réparable et la répartition de son indemnisation entre l'assureur et Bleu Horizon, puis expliquez ce que la plainte pour blessures involontaires ajouterait à la situation de l'entreprise et de sa présidente.

Troisième partie - Diagnostic et choix stratégiques (6 points)

- 3.1 Calculez la part de marché de Bleu Horizon, sa part de marché relative et le taux de concentration des trois premiers acteurs, puis analysez l'intensité concurrentielle du marché régional à l'aide des forces de Porter (document 5).
- 3.2 Établissez la matrice SWOT de Bleu Horizon à partir de l'ensemble du dossier et dégagez les croisements utiles à la décision.
- 3.3 Qualifiez les deux options du document 6 (stratégie globale et modalité de croissance), calculez pour le rachat le résultat annuel attendu, la rentabilité et le délai de récupération, puis conseillez la présidente en appréciant la pertinence, la faisabilité et l'acceptabilité de chaque option.

Quatrième partie - Emplois, compétences et conditions de travail (3 points)

4.1 Caractérisez la pyramide des âges de Bleu Horizon, calculez le taux d'absentéisme et le taux de rotation de 2025, puis proposez une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences adaptée au projet de quinze salles (documents 7 et 8).

4.2 À l'aide d'une théorie de la motivation, analysez les motifs d'insatisfaction des coaches et proposez des leviers qui concilient leurs attentes et les objectifs de l'entreprise, en précisant leurs limites.