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 en savoir plus sur nos formations disponibles, veuillez visiter :
formav.co/explorer

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR

**BANQUE**

# ÉPREUVE E7 : VEILLE ORGANISATIONNELLE, JURIDIQUE, ÉCONOMIQUE ET SECTORIELLE, UNITÉ U7

SESSION 2026

Durée : 4 heures

| SPÉCIALITÉ / UNITÉ | COEFF |
|---|---|
| BANQUE | 4 |

Moyens de calculs et matériel autorisés :

**L'usage de calculatrice avec mode examen actif est autorisé. L'usage de calculatrice sans mémoire, « type collège », est autorisé.**

**Aucun document ou matériel autorisé en dehors de ceux fournis avec le sujet.**

Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.

Ce sujet comporte 8 pages numérotées de 1/8 à 8/8.

Les documents réponses en fin de sujet sont à rendre avec la copie.

# DOSSIER SUJET

## MISE EN SITUATION PROFESSIONNELLE ET CONSIGNES GÉNÉRALES : BANQUE POPULAIRE RIVES DE PARIS, ÉTABLISSEMENT BANCAIRE COOPÉRATIF INTERVENANT EN ÎLE-DE-FRANCE

Vous exercez une fonction d'appui à la veille au sein de la Banque Populaire Rives de Paris. La direction étudie les conséquences d'un incident touchant une solution numérique de gestion des demandes de crédit et souhaite apprécier les risques juridiques, organisationnels, économiques et sectoriels associés.

Les données opérationnelles et financières chiffrées du dossier décrivent le cas étudié pour cette épreuve. Elles sont fournies exclusivement pour les besoins du sujet et ne constituent pas une publication financière de l'établissement. Les documents techniques sont à mobiliser dans les réponses. Toute réponse doit être justifiée à partir des faits et des ressources communiqués.

Le sujet comporte trois parties, notées sur 20 points. La partie 1 porte sur l'analyse juridique, la partie 2 sur l'analyse managériale et stratégique, et la partie 3 sur l'analyse économique et financière. Le document réponse DR 1 est à compléter et à joindre à la copie.

## PARTIE 1 : ANALYSE JURIDIQUE DE L'INCIDENT CONTRACTUEL (7 points)

***Analyser une relation contractuelle et qualifier les risques juridiques***

La banque a conclu avec la société Novera Cloud un contrat de mise à disposition et de maintenance d'une plateforme numérique de traitement des demandes de crédit. À la suite d'une interruption de service, les équipes de la banque ont dû traiter manuellement une partie des dossiers. Novera Cloud refuse d'indemniser la banque au-delà du plafond contractuel de 30 000 euros et invoque un incident affectant son hébergeur.

Vous répondrez selon les étapes du syllogisme juridique : qualification juridique des faits, formulation du problème de droit, présentation des règles applicables, puis application motivée à l'espèce. Vous pouvez utiliser le document réponse DR 1.

**Éléments factuels utiles à l'analyse juridique**

| Élément | Donnée |
|---|---|
| Parties au contrat | Banque Populaire Rives de Paris et société Novera Cloud |
| Objet du contrat | Hébergement, maintenance et disponibilité d'une plateforme de traitement des demandes de crédit |
| Disponibilité contractuelle annoncée | 99,9 % par mois, hors exclusions contractuelles |
| Disponibilité constatée le mois de l'incident | 97,8 % |
| Durée cumulée de l'interruption | Deux jours ouvrés |
| Préjudice direct évalué par la banque | 96 000 euros de coûts de traitement manuel et de réorganisation |
| Clause de responsabilité | Indemnisation plafonnée à 30 000 euros par incident ; les pertes indirectes sont exclues |
| Motif avancé par le prestataire | Défaillance électrique chez l'hébergeur sous-traitant, présentée comme un cas de force majeure |
| Éléments complémentaires disponibles | Le prestataire n'a pas communiqué les mesures de continuité mises en œuvre ni le rapport détaillé de l'incident |

*Données contractuelles et éléments communiqués par les parties*

**1.1** (1 point) Qualifiez juridiquement les faits et les parties. Identifiez les obligations contractuelles qui paraissent concernées ainsi que les éléments factuels susceptibles de caractériser une inexécution.

**1.2** (1 point) Formulez le problème de droit soumis à la banque au sujet de l'inexécution alléguée, de l'invocation de la force majeure et de l'application du plafond d'indemnisation.

**1.3** (2,5 points) Présentez les règles de droit applicables à partir du DT 1. Vous distinguerez les effets de la force obligatoire du contrat, les sanctions de l'inexécution, les conditions de la force majeure et le contrôle d'une clause limitative de responsabilité au regard de l'obligation essentielle.

**1.4** (2,5 points) Appliquez ces règles aux faits et proposez une solution motivée. Vous indiquerez les arguments que la banque peut opposer au prestataire, les éléments qui restent à vérifier avant de conclure sur la force majeure et les suites contractuelles ou probatoires à envisager.

## PARTIE 2 : ANALYSE MANAGÉRIALE ET STRATÉGIQUE (7 points)

***Analyser l'environnement, les ressources, les choix organisationnels et les risques du secteur bancaire***

La direction souhaite décider si elle maintient la solution actuelle, renforce son contrôle du prestataire ou organise une solution de continuité différente. Elle demande une analyse de l'environnement et des capacités de l'établissement, en tenant compte des évolutions technologiques, réglementaires, sociales et environnementales du secteur.

Appuyez-vous sur les DT 2 et DT 3. Toute préconisation devra être reliée à un constat et à un risque ou à une opportunité identifiés.

**Repères internes et environnementaux**

| Domaine | Donnée disponible |
|---|---|
| Positionnement | Banque régionale de proximité, réseau d'agences en Île-de-France et services numériques à distance |
| Organisation concernée | Équipe de 24 conseillers et gestionnaires utilisant la plateforme pour le suivi des demandes de crédit |
| Canal numérique | 62 % des demandes de crédit du périmètre étudié sont initiées en ligne |
| Continuité d'activité | Procédure manuelle disponible, mais testée une seule fois au cours des douze derniers mois |
| Dépendance technologique | Hébergement et maintenance assurés par Novera Cloud, avec recours à un hébergeur sous-traitant |
| Concurrence | Progression des parcours de crédit entièrement numériques proposés par les banques et les établissements spécialisés |
| Réglementation sectorielle | Le règlement européen DORA est applicable depuis le 17 janvier 2025 aux entités financières concernées |
| Attentes des clients | Attente de réponse rapide, de continuité du service et de protection des données personnelles |
| Enjeu RSE | La direction suit la consommation énergétique des infrastructures numériques et l'accessibilité des parcours à distance |

*Données du cas à exploiter dans le diagnostic*

**2.1** (2 points) Réalisez un diagnostic stratégique synthétique en distinguant les forces et faiblesses internes des opportunités et menaces externes. Appuyez chaque élément sur une donnée des documents ou de la situation.

**2.2** (2 points) Construisez une analyse PESTEL de la situation. Présentez au moins un facteur pertinent pour chacun des domaines politique, économique, socioculturel, technologique, écologique et légal, en précisant son effet possible sur l'activité bancaire étudiée.

**2.3** (1,5 point) Analysez les choix managériaux et organisationnels qui ont conduit à confier une fonction numérique importante à un prestataire externe. Présentez deux avantages attendus et deux risques à maîtriser, en tenant compte de la sous-traitance et de la continuité d'activité.

**2.4** (1,5 point) Proposez trois actions hiérarchisées pour réduire les risques et améliorer la qualité du service. Au moins une action portera sur la gouvernance ou le suivi du prestataire, une sur la continuité ou la cybersécurité et une sur l'accessibilité ou l'impact environnemental. Justifiez chaque proposition.

## PARTIE 3 : ANALYSE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE (6 points)

***Exploiter des données chiffrées et apprécier les conséquences économiques des choix de service***

La direction compare les résultats du parcours numérique avec les objectifs du périmètre étudié. Les coûts et revenus unitaires sont exprimés en euros par demande active sur une année. Pour les calculs, on utilisera les formules suivantes : marge sur coûts variables = chiffre d'affaires - coûts variables ; seuil de rentabilité en volume = coûts fixes / marge sur coûts variables unitaire ; résultat = chiffre d'affaires - coûts variables - coûts fixes ; part de marché = volume de l'établissement / volume total du marché × 100.

Les données nécessaires figurent au DT 3. Les résultats seront arrondis à l'euro pour les montants et à un chiffre après la virgule pour les pourcentages.

**Données de gestion du parcours numérique**

| Indicateur | Valeur |
|---|---|
| Nombre de demandes actives traitées | 13 200 |
| Revenu moyen par demande active | 54 euros |
| Coût variable moyen par demande active | 18 euros |
| Coûts fixes annuels du dispositif | 480 000 euros |
| Objectif annuel de demandes actives | 15 000 |
| Volume annuel du marché régional comparable | 84 000 demandes actives |
| Volume annuel de demandes actives de l'établissement | 12 600 demandes actives |
| Volume annuel du principal concurrent | 18 900 demandes actives |

*Périmètre annuel étudié, données fournies pour l'épreuve*

**3.1** (2,5 points) Calculez la marge sur coûts variables unitaire, le chiffre d'affaires, les coûts variables totaux, le résultat annuel et le seuil de rentabilité en nombre de demandes actives. Comparez le volume réellement traité au seuil de rentabilité et à l'objectif annuel.

**3.2** (2 points) Calculez la part de marché de l'établissement et celle de son principal concurrent à partir des volumes indiqués. Interprétez les résultats en distinguant position concurrentielle et rentabilité du dispositif étudié.

**3.3** (1,5 point) À partir des calculs et des éléments de contexte économique du DT 2, expliquez deux conséquences possibles de l'évolution des taux d'intérêt et de la concurrence numérique pour l'activité de crédit et la rentabilité du parcours. Formulez une mesure de pilotage chiffrée que la direction pourrait suivre.

# DOSSIER TECHNIQUE ET RESSOURCES

Documents ressources nécessaires à la résolution du sujet

## **DT 1** : RESSOURCES JURIDIQUES : INEXÉCUTION CONTRACTUELLE ET CLAUSE LIMITATIVE DE RESPONSABILITÉ

**Code civil, article 1103** : « Les contrats légalement formés tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faits. »

**Code civil, article 1217** : « La partie envers laquelle l'engagement n'a pas été exécuté, ou l'a été imparfaitement, peut : refuser d'exécuter ou suspendre l'exécution de sa propre obligation ; poursuivre l'exécution forcée en nature de l'obligation ; solliciter une réduction du prix ; provoquer la résolution du contrat ; demander réparation des conséquences de l'inexécution. Les sanctions qui ne sont pas incompatibles peuvent être cumulées ; des dommages et intérêts peuvent toujours s'y ajouter. »

**Code civil, article 1218** : « Il y a force majeure en matière contractuelle lorsqu'un événement échappant au contrôle du débiteur, qui ne pouvait être raisonnablement prévu lors de la conclusion du contrat et dont les effets ne peuvent être évités par des mesures appropriées, empêche l'exécution de son obligation par le débiteur. »

**Code civil, article 1231-1** : « Le débiteur est condamné, s'il y a lieu, au paiement de dommages et intérêts soit à raison de l'inexécution de l'obligation, soit à raison du retard dans l'exécution, s'il ne justifie pas que l'exécution a été empêchée par la force majeure. »

**Code civil, article 1170** : « Toute clause qui prive de sa substance l'obligation essentielle du débiteur est réputée non écrite. »

**Cour de cassation, chambre commerciale, 29 juin 2010, pourvoi n° 09-11.841, arrêt Faurecia II**. Extrait de principe : « Seule est réputée non écrite la clause limitative de réparation qui contredit la portée de l'obligation essentielle souscrite par le débiteur. » La Cour examine si la limitation de réparation vide effectivement l'obligation essentielle de sa substance. La seule présence d'un plafond d'indemnisation ne suffit donc pas, à elle seule, à rendre la clause inopposable.

Pour l'application au cas, il convient de distinguer l'existence d'une inexécution, la preuve des conditions de la force majeure, la nature des dommages invoqués et l'effet réel du plafond de responsabilité sur l'obligation essentielle du prestataire.

## **DT 2** : ENVIRONNEMENT DU SECTEUR BANCAIRE ET DONNÉES ORGANISATIONNELLES

**Établissement et activité étudiés** : la Banque Populaire Rives de Paris est une banque coopérative de proximité exerçant principalement en Île-de-France. Le cas porte sur un parcours de traitement des demandes de crédit destiné à des clients particuliers. L'équipe concernée compte 24 conseillers et gestionnaires. Dans le périmètre étudié, 62 % des demandes de crédit sont initiées en ligne.

**Évolutions économiques et concurrentielles** : une hausse des taux d'intérêt peut modifier la demande de crédit, le coût des ressources et les marges bancaires. Une baisse peut stimuler certaines demandes tout en réduisant la rémunération de nouveaux financements. Les établissements sont également soumis à la concurrence de banques en ligne et d'acteurs spécialisés, qui investissent dans des parcours numériques rapides. Aucun effet mécanique identique ne s'applique à tous les établissements : l'effet dépend notamment du coût des ressources, de la tarification, du risque de crédit et de la structure des emplois.

**Évolutions technologiques et risques** : l'automatisation peut réduire certains délais et améliorer le suivi des dossiers, mais accroît la dépendance aux systèmes d'information, aux prestataires et aux chaînes de sous-traitance. Une interruption peut perturber le service, affecter la confiance des clients et exposer l'établissement à des risques opérationnels, juridiques et de réputation.

**Réglementation numérique** : le règlement (UE) 2022/2554 relatif à la résilience opérationnelle numérique du secteur financier, dit DORA, est applicable depuis le 17 janvier 2025. Il établit notamment un cadre de gestion des risques liés aux technologies de l'information et de la communication et renforce les exigences concernant les risques liés aux prestataires tiers de services TIC. La banque conserve la responsabilité de la maîtrise de ses risques et du suivi de ses prestataires.

**Facteurs socioculturels et RSE** : les clients attendent des parcours disponibles, compréhensibles et accessibles, tout en étant attentifs à la protection de leurs données. Le développement des services numériques peut limiter certains déplacements, mais l'hébergement et le traitement des données ont une empreinte environnementale. L'organisation doit aussi prévoir une solution adaptée aux clients qui rencontrent des difficultés avec les outils numériques.

**Situation interne du cas** : une procédure de traitement manuel existe, mais elle n'a été testée qu'une fois au cours des douze derniers mois. La plateforme est hébergée et maintenue par Novera Cloud, qui recourt lui-même à un hébergeur. Le contrat prévoit une disponibilité mensuelle de 99,9 %, hors exclusions contractuelles. La disponibilité constatée pendant le mois de l'incident est de 97,8 %.

## **DT 3** : TABLEAU DE BORD FINANCIER ET COMMERCIAL DU PARCOURS NUMÉRIQUE

Les données ci-dessous portent sur une année et sur le périmètre du parcours numérique étudié. Le revenu moyen et le coût variable moyen sont calculés par demande active traitée. Les coûts fixes annuels comprennent les coûts de licence, d'intégration et de pilotage attribués au dispositif. Le volume du marché régional comparable constitue le dénominateur à utiliser pour le calcul des parts de marché demandées.

**Indicateurs annuels du dispositif et du marché**

| Indicateur | Valeur | Unité ou précision |
|---|---|---|
| Demandes actives traitées par le dispositif | 13 200 | Demandes par an |
| Revenu moyen par demande active | 54 | Euros |
| Coût variable moyen par demande active | 18 | Euros |
| Coûts fixes annuels attribués au dispositif | 480 000 | Euros |
| Objectif de demandes actives | 15 000 | Demandes par an |
| Marché régional comparable | 84 000 | Demandes actives par an |
| Demandes actives de l'établissement | 12 600 | Demandes par an |
| Demandes actives du principal concurrent | 18 900 | Demandes par an |

*Données fournies pour l'analyse économique et financière*

**NE RIEN ÉCRIRE DANS CETTE PARTIE**

**DR 1** : Document réponse à rendre avec la copie : analyse juridique et diagnostic stratégique

**À RENDRE AVEC LA COPIE**

Complétez les tableaux ci-dessous. Dans l'analyse juridique, respectez l'ordre du syllogisme juridique : faits qualifiés, problème de droit, règles applicables, solution motivée. Dans le diagnostic stratégique, justifiez les éléments retenus par une donnée du dossier.

### Grille d'analyse de la situation juridique

| Étape du raisonnement | Réponse |
|---|---|
| Qualification juridique des faits et des parties | ..... |
| Problème de droit | ..... |
| Règles de droit applicables | ..... |
| Application aux faits et solution motivée | ..... |

*À compléter par le candidat*

### Tableau de diagnostic stratégique

| Diagnostic interne | Éléments à renseigner | Diagnostic externe | Éléments à renseigner |
|---|---|---|---|
| Forces | ..... | Opportunités | ..... |
| Faiblesses | ..... | Menaces | ..... |

*À compléter par le candidat à partir des DT 2 et DT 3*

**Cadre réservé aux justifications, calculs complémentaires ou schémas du candidat :**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

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.