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

MANAGEMENT COMMERCIAL OPÉRATIONNEL

ÉPREUVE E5 : GESTION OPÉRATIONNELLE

SESSION 2026

Durée : 3 heures

SPÉCIALITÉ / UNITÉ	COEFF
MANAGEMENT COMMERCIAL OPÉRATIONNEL	3

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 CAHIER DES CHARGES : DARTY FRANCE, MAGASIN DE DIJON TOISON D'OR, DIJON

Vous êtes assistant ou assistante manager au magasin Darty de Dijon Toison d'Or, exploité par Darty France, société par actions simplifiée du secteur de la distribution d'équipements électrodomestiques et de services associés. Le magasin compte 32 salariés. Son positionnement repose sur le conseil, la disponibilité des produits, la livraison et l'installation.

Le magasin connaît une hausse de la demande pour les appareils économes en énergie, mais subit des ruptures sur une gamme de réfrigérateurs. Son fournisseur habituel, Froidis Distribution, annonce une réduction immédiate de ses livraisons, sans préavis écrit. La direction vous demande d'analyser les conséquences juridiques de cette décision, d'établir un diagnostic de l'activité et d'évaluer plusieurs indicateurs de gestion afin de proposer des mesures opérationnelles.

Les données d'entreprise et les données chiffrées des documents sont établies pour le cas présenté. Les montants sont exprimés hors taxes, sauf indication contraire. Toute réponse doit être justifiée à partir des documents et des calculs effectués.

PARTIE 1 : Analyse juridique de la relation commerciale (7 points)

Qualification des faits, règle de droit et résolution motivée

Le magasin Darty de Dijon s'approvisionne auprès de Froidis Distribution depuis cinq ans. Le 3 mars 2026, ce fournisseur informe le magasin par courriel qu'il réduira de 60 % les livraisons de la gamme de réfrigérateurs dès le 10 mars 2026. Aucun préavis n'est proposé. Le magasin indique que cette décision compromet ses ventes et lui impose de rechercher immédiatement un fournisseur de remplacement. Les éléments juridiques utiles figurent dans le DT 1.

1.1 (2 points) Qualifiez juridiquement les faits et formulez le problème de droit auquel Darty France est confrontée.

1.2 (2 points) Présentez la règle de droit applicable à partir des textes et de la décision reproduits dans le DT 1. Distinguez notamment l'existence d'une relation commerciale établie et l'exigence d'un préavis écrit suffisant.

1.3 (3 points) Résolvez la situation par un syllogisme juridique complet : qualification juridique des faits, problème de droit, règle de droit applicable et solution motivée de l'espèce. Indiquez les démarches que Darty France peut envisager et les éléments qu'elle devra réunir pour établir son préjudice.

PARTIE 2 : Analyse managériale et stratégique (7 points)

Diagnostic stratégique, choix managériaux et préconisations

La direction souhaite sécuriser l'approvisionnement tout en conservant la qualité de service qui distingue le magasin. Le DT 2 présente les principales caractéristiques internes et externes de l'activité. Vous mobiliserez ces informations pour établir un diagnostic et formuler des propositions opérationnelles adaptées.

Éléments du diagnostic stratégique

Éléments internes	Éléments externes
Équipe de 32 salariés ; vendeurs formés au conseil et à la vente de services.	Demande en hausse pour les appareils économes en énergie.
Service de livraison et d'installation ; indice de satisfaction client de 4,4 sur 5.	Concurrence des plateformes de vente en ligne et comparaison immédiate des prix.
Dépendance à Froidis Distribution pour 70 % des réfrigérateurs vendus.	Volatilité des délais d'approvisionnement et tensions sur certaines références.
Stock de sécurité limité à 12 jours de ventes moyennes.	Réglementation européenne renforçant progressivement les exigences d'écoconception et d'information énergétique.

Données communiquées par la direction du magasin pour le cas étudié.

2.1 (2 points) À partir du DT 2 et du tableau, classez les informations dans une matrice SWOT : forces, faiblesses, opportunités et menaces. Présentez au moins deux éléments dans chacune des quatre catégories.

2.2 (2 points) Construisez une analyse PESTEL de la situation en identifiant au moins quatre facteurs externes pertinents et en expliquant leur effet possible sur l'activité du magasin.

2.3 (3 points) Analysez les choix managériaux possibles face à la dépendance envers le fournisseur et à la variation de la demande. Proposez trois mesures opérationnelles, dont une relative à l'approvisionnement, une relative au pilotage des stocks et une relative à la relation client. Justifiez chacune d'elles au regard du diagnostic.

PARTIE 3 : Analyse économique et gestion financière (6 points)

Exploitation des données de gestion et aide à la décision

Le DT 3 fournit les données annuelles du rayon réfrigérateurs ainsi que les paramètres prévisionnels pour 2026. Sauf indication contraire, les calculs sont effectués hors taxes. Les formules nécessaires sont rappelées ci-dessous.

Marge commerciale : chiffre d'affaires hors taxes moins coût d'achat des marchandises vendues. Taux de marge : marge commerciale divisée par coût d'achat des marchandises vendues, multipliée par 100. Taux de marque : marge commerciale divisée par chiffre d'affaires hors taxes, multipliée par 100. Seuil de rentabilité en chiffre d'affaires : charges fixes divisées par taux de marge sur coûts variables exprimé en nombre décimal.

Données de gestion du rayon réfrigérateurs

Indicateur	2025 constaté	Prévision 2026
Quantités vendues	1 200 unités	1 320 unités
Prix de vente unitaire moyen HT	500 €	510 €
Coût d'achat unitaire moyen HT	350 €	357 €
Charges fixes annuelles affectées au rayon	84 000 €	90 000 €
Taux de marge sur coûts variables prévisionnel	Non communiqué	30 % du chiffre d'affaires
Part des ventes du magasin réalisée par Froidis Distribution	70 %	70 % avant toute action

Données du magasin communiquées pour le cas étudié.

3.1 (2 points) Pour 2025, calculez le chiffre d'affaires HT, le coût d'achat des marchandises vendues, la marge commerciale, le taux de marge et le taux de marque du rayon. Présentez les calculs et arrondissez les taux au dixième de point.

3.2 (2 points) À partir des prévisions 2026, calculez le chiffre d'affaires prévisionnel, le seuil de rentabilité en chiffre d'affaires et la marge de sécurité en valeur. Indiquez si le chiffre d'affaires prévisionnel permet de couvrir les charges fixes.

3.3 (2 points) La direction envisage de référencer un second fournisseur. En vous appuyant sur les résultats de vos calculs et sur les informations des DT 2 et DT 3, expliquez l'intérêt économique de cette décision et proposez un indicateur chiffré permettant d'en suivre les effets. Précisez la formule de cet indicateur et les données nécessaires à son calcul.

DOSSIER TECHNIQUE ET RESSOURCES

Documents ressources nécessaires à la résolution du sujet

DT 1 : CADRE JURIDIQUE DE LA RUPTURE D'UNE RELATION COMMERCIALE ÉTABLIE

Code de commerce, article L. 442-1, II, extrait : « Engage la responsabilité de son auteur et l'oblige à réparer le préjudice causé le fait, par toute personne exerçant des activités de production, de distribution ou de services, de rompre brutalement, même partiellement, une relation commerciale établie, en l'absence d'un préavis écrit tenant compte notamment de la durée de la relation commerciale, en référence aux usages du commerce ou aux accords interprofessionnels. »

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

Cour de cassation, chambre commerciale, 15 septembre 2009, pourvoi n° 08-19.200, visa de l'article L. 442-6, I, 5°, ancien, du Code de commerce. La Cour rappelle que la brutalité d'une rupture s'apprécie au regard de l'absence ou de l'insuffisance du préavis écrit, compte tenu notamment de la durée de la relation commerciale établie et des circonstances de la relation. La rupture peut être partielle et ouvrir droit à réparation si les conditions légales sont réunies.

Éléments factuels : Darty France et Froidis Distribution entretiennent une relation commerciale depuis cinq ans. Le fournisseur a annoncé par courriel une réduction de 60 % des livraisons à compter du 10 mars 2026, à la suite d'une information transmise le 3 mars 2026. Aucun préavis écrit complémentaire ni motif de cessation pour inexécution n'est indiqué dans les éléments communiqués.

DT 2 : FICHE DE SITUATION DU MAGASIN ET ÉLÉMENTS DE L'ENVIRONNEMENT

Darty France exploite le magasin étudié sous la forme d'une société par actions simplifiée et relève du secteur de la distribution spécialisée d'équipements électrodomestiques. Le magasin emploie 32 salariés et associe vente de produits, conseil et services de livraison et d'installation. Son indice de satisfaction client est de 4,4 sur 5.

Les données internes indiquent que Froidis Distribution représente 70 % des réfrigérateurs vendus. Le stock de sécurité actuel correspond à 12 jours de ventes moyennes. La direction observe une hausse de la demande pour les appareils économes en énergie. Les clients peuvent comparer facilement les prix avec ceux des plateformes de vente en ligne. Les délais d'approvisionnement sont variables et les règles européennes relatives à l'écoconception et à l'information énergétique évoluent.

La direction étudie trois options : négocier un préavis et un plan de reprise des livraisons avec Froidis Distribution ; référencer un second fournisseur ; ou réduire temporairement l'assortiment du rayon. Toute décision doit préserver la disponibilité des produits, la rentabilité et la qualité de conseil.

DT 3 : TABLEAU DE BORD ET DONNÉES FINANCIÈRES DU RAYON RÉFRIGÉRATEURS

Les données ci-dessous sont fournies par le magasin pour les besoins de l'analyse. Le coût d'achat unitaire et le prix de vente unitaire sont des moyennes annuelles hors taxes. Pour le calcul du seuil de rentabilité prévisionnel, retenir le taux de marge sur coûts variables de 30 % indiqué dans le tableau.

Données comptables et prévisionnelles

Donnée	Valeur 2025	Valeur prévisionnelle 2026
Quantités vendues	1 200 unités	1 320 unités
Prix de vente unitaire moyen HT	500 €	510 €
Coût d'achat unitaire moyen HT	350 €	357 €
Charges fixes affectées au rayon	84 000 €	90 000 €
Taux de marge sur coûts variables	Non communiqué	30 %
Part des ventes approvisionnée par Froidis Distribution	70 %	70 % avant action

Données établies par le magasin pour le cas étudié.

NE RIEN ÉCRIRE DANS CETTE PARTIE

DR 1 : Document réponse à rendre avec la copie : questions 1.3, 2.1 et 3.1 — **À RENDRE AVEC LA COPIE**

Complétez les tableaux ci-dessous. Les réponses doivent être justifiées dans les espaces de rédaction prévus dans votre copie. Pour la question 1.3, respectez l'ordre du syllogisme juridique.

Grille d'analyse juridique : question 1.3

Étape du syllogisme	Réponse du candidat
Qualification juridique des faits	.....
Problème de droit	.....
Règle de droit applicable	.....
Solution motivée de l'espèce	.....

Compléter chaque étape à partir de la situation et du DT 1.

Diagnostic SWOT : question 2.1

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

Inscrire au moins deux éléments pertinents dans chaque catégorie.

Calculs de gestion : question 3.1

Indicateur	Calcul	Résultat
Chiffre d'affaires HT 2025	.....	.....
Coût d'achat des marchandises vendues 2025	.....	.....
Marge commerciale 2025	.....	.....
Taux de marge 2025	.....	.....
Taux de marque 2025	.....	.....

Présenter les résultats arrondis au dixième de point pour les taux.

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.