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 E8 : MANAGEMENT DE L'ÉQUIPE COMMERCIALE

SESSION 2026

Durée : 2 h 30

| 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 : BIOCOOP SA COOP, MAGASIN BIOCOOP LES TILLEULS, RENNES

**Repère de diplôme :** l'épreuve « Management de l'équipe commerciale » relève du BTS Management commercial opérationnel, épreuve E8, coefficient 3. Dans le BTS Métiers de la Chimie, E6 désigne les épreuves professionnelles de synthèse. Le sujet ci-dessous porte sur l'épreuve correspondant à l'intitulé « Management de l'équipe commerciale ».

Biocoop SA Coop est une société coopérative exploitant un réseau de magasins spécialisés dans les produits biologiques. Le magasin Biocoop Les Tilleuls, situé à Rennes, emploie 18 salariés, dont une responsable de magasin, deux responsables de secteur et une équipe de vente. Son positionnement repose sur la qualité des produits, le conseil, les circuits de proximité et la fidélisation d'une clientèle attentive à l'origine des produits et à son budget.

Pour le cas étudié, le magasin prépare une opération commerciale de huit semaines visant à développer les ventes de produits locaux et à améliorer l'expérience de conseil. La responsable envisage de confier des missions régulières de mise en rayon et d'animation à une personne inscrite comme travailleuse indépendante. Cette personne reçoit des consignes quotidiennes, suit des horaires définis par le magasin et rend compte à la responsable de secteur. La direction souhaite vérifier le cadre juridique de cette collaboration, réorganiser l'équipe et apprécier la rentabilité de l'opération. Les informations chiffrées du dossier sont des données de gestion communiquées pour l'étude du cas.

Vous conseillez la responsable du magasin. Vous répondez aux questions en mobilisant les documents du dossier, en justifiant vos calculs et en formulant des préconisations opérationnelles.

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

***Qualification juridique et raisonnement par syllogisme juridique***

La personne pressentie, Mme R., est immatriculée comme travailleuse indépendante. Elle intervient quatre jours par semaine dans le magasin. La responsable de secteur lui attribue ses horaires, définit l'ordre des tâches, contrôle leur réalisation et peut lui demander de reprendre une tâche jugée insuffisante. Mme R. utilise le matériel du magasin et reçoit une rémunération mensuelle forfaitaire. La direction s'interroge sur la qualification juridique de cette relation et sur les précautions à prendre avant de poursuivre la collaboration. Vous appuierez votre réponse sur les DT 1 et DT 2.

**1.1** (1,5 point) Qualifiez juridiquement les faits utiles à la résolution du cas. Distinguez le statut déclaré de Mme R. des conditions concrètes dans lesquelles elle exerce son activité.

**1.2** (1 point) Formulez précisément le problème de droit auquel la direction doit répondre.

**1.3** (3 points) Présentez la règle de droit applicable en vous appuyant sur les dispositions du DT 1 et le principe dégagé par l'arrêt reproduit au DT 2. Distinguez la présomption attachée à l'immatriculation de l'appréciation des conditions réelles d'exécution du travail.

**1.4** (1,5 point) Appliquez la règle aux faits et concluez de manière motivée sur le risque de requalification. Indiquez deux mesures que la direction doit prendre avant de poursuivre la relation.

## PARTIE 2 : Analyse managériale et stratégique (7 points)

***Diagnostic de l'environnement, organisation et animation de l'équipe***

La responsable veut renforcer l'offre locale tout en maintenant un niveau de conseil élevé et une organisation soutenable pour les salariés. Le DT 3 présente des éléments sur l'environnement du magasin, l'opération envisagée et les indicateurs disponibles. Le diagnostic doit distinguer les éléments externes de ceux qui relèvent des ressources et du fonctionnement internes.

**Éléments de diagnostic à exploiter**

| Dimension | Éléments observés |
|---|---|
| Politique et réglementation | Soutiens locaux aux circuits courts ; obligations de transparence sur l'origine et l'information du consommateur. |
| Économique | Clients plus attentifs aux prix ; hausse des coûts d'approvisionnement de certains produits locaux. |
| Socioculturel | Intérêt d'une partie de la clientèle pour l'origine, la saisonnalité et le conseil ; fréquentation plus forte le samedi. |
| Technologique | Programme de fidélité permettant de suivre les achats ; outils numériques de gestion des plannings. |
| Environnemental | Demande de réduction des emballages et d'approvisionnement de proximité. |
| Légal | Respect des règles relatives au temps de travail, à la santé et à la sécurité ; risque juridique lié à une relation de travail mal qualifiée. |
| Ressources internes | Équipe expérimentée sur les produits biologiques ; deux salariés récemment formés à la vente-conseil ; disponibilité limitée en fin de journée. |
| Organisation interne | Plannings construits à l'avance ; transmission des consignes parfois incomplète entre les secteurs épicerie et fruits et légumes. |

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

**2.1** (2 points) Construisez un diagnostic PESTEL synthétique à partir du tableau fourni. Présentez au moins un facteur pertinent pour quatre dimensions différentes et expliquez en quoi chacun peut influencer l'opération commerciale.

**2.2** (2 points) Réalisez une synthèse SWOT en identifiant au moins deux forces, deux faiblesses, deux opportunités et deux menaces. Distinguez clairement les facteurs internes des facteurs externes.

**2.3** (1,5 point) Analysez les choix d'organisation envisagés par la responsable au regard des compétences de l'équipe, des contraintes de fréquentation et du risque juridique présenté en partie 1. Identifiez un risque managérial concret et ses conséquences possibles.

**2.4** (1,5 point) Proposez deux actions managériales complémentaires pour conduire l'opération. Pour chacune, précisez l'objectif, les personnes concernées et un indicateur permettant d'en suivre la mise en œuvre.

## PARTIE 3 : Analyse économique et commerciale (6 points)

***Exploitation d'indicateurs de chiffre d'affaires, de marge et de rentabilité***

La direction envisage de reconduire l'opération si elle contribue à la performance commerciale sans dégrader la qualité de service. Les données figurent dans le DT 3. Pour les calculs, arrondissez les montants à l'euro le plus proche et les taux à un dixième de point. Le chiffre d'affaires est exprimé hors taxes.

**3.1** (2 points) Calculez l'évolution du chiffre d'affaires du magasin entre 2024 et 2025, en valeur et en pourcentage. Calculez ensuite le taux d'évolution du chiffre d'affaires de l'opération entre les huit semaines de référence et les huit semaines de l'opération.

**3.2** (1,5 point) Calculez le montant de la marge sur coûts variables générée par l'opération à partir du chiffre d'affaires supplémentaire et du taux de marge sur coûts variables. Comparez ce montant au coût fixe spécifique de l'opération.

**3.3** (1,5 point) Calculez le seuil de rentabilité en chiffre d'affaires supplémentaire de l'opération. Indiquez si le chiffre d'affaires supplémentaire observé dépasse ce seuil et déterminez la marge de sécurité en euros.

**3.4** (1 point) À partir des résultats obtenus, formulez une décision argumentée sur la reconduction de l'opération. Mentionnez une limite de l'analyse chiffrée et un indicateur commercial ou managérial complémentaire à suivre.

# DOSSIER TECHNIQUE ET RESSOURCES

Documents ressources nécessaires à la résolution du sujet

## **DT 1** : TEXTES JURIDIQUES APPLICABLES À LA QUALIFICATION DE LA RELATION DE TRAVAIL

**Code du travail, article L. 8221-6, extraits :**

« I. Sont présumées ne pas être liées avec le donneur d'ordre par un contrat de travail dans l'exécution de l'activité donnant lieu à immatriculation ou inscription les personnes physiques régulièrement inscrites [...] »

« II. L'existence d'un contrat de travail peut toutefois être établie lorsque les personnes mentionnées au I fournissent directement ou par une personne interposée des prestations à un donneur d'ordre dans des conditions qui les placent dans un lien de subordination juridique permanente à l'égard de celui-ci. »

**Code du travail, article L. 1221-1 :** « Le contrat de travail est soumis aux règles du droit commun. Il peut être établi selon les formes que les parties contractantes décident d'adopter. »

Ces extraits sont fournis pour l'étude du cas. La qualification dépend des conditions concrètes d'exercice de l'activité, et non de la seule dénomination retenue par les parties.

## **DT 2** : COUR DE CASSATION, CHAMBRE SOCIALE, 13 NOVEMBRE 1996, N° 94-13.187, SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

**Visa :** article L. 121-1 du Code du travail, dans sa rédaction applicable à la date des faits.

**Extrait de principe :** la chambre sociale définit le lien de subordination comme « l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné ».

**Motivation et portée :** la Cour précise que le travail au sein d'un service organisé peut constituer un indice de subordination lorsque l'employeur détermine unilatéralement les conditions d'exécution du travail. L'analyse doit porter sur les conditions réelles de la prestation. L'immatriculation comme travailleur indépendant ne suffit donc pas, à elle seule, à exclure l'existence d'un contrat de travail.

Référence : Cour de cassation, chambre sociale, 13 novembre 1996, n° 94-13.187, arrêt Société Générale.

## **DT 3** : DONNÉES COMMERCIALES ET FINANCIÈRES DU MAGASIN BIOCOOP LES TILLEULS

Les données ci-dessous sont communiquées par la direction pour le cas étudié. Le chiffre d'affaires est hors taxes. Le taux de marge sur coûts variables applicable au chiffre d'affaires supplémentaire de l'opération est estimé à 32 %. Les coûts fixes spécifiques de l'opération, hors rémunération ordinaire des salariés permanents, s'élèvent à 1 760 € pour les huit semaines.

**Tableau de bord commercial et données de rentabilité**

| Indicateur | Période ou situation | Valeur |
|---|---|---|
| Chiffre d'affaires annuel du magasin | 2024 | 2 400 000 € |
| Chiffre d'affaires annuel du magasin | 2025 | 2 520 000 € |
| Chiffre d'affaires de référence | Huit semaines comparables de l'année précédente | 180 000 € |
| Chiffre d'affaires pendant l'opération | Huit semaines de l'opération | 205 000 € |
| Taux de marge sur coûts variables estimé | Opération | 32 % |
| Coûts fixes spécifiques | Opération de huit semaines | 1 760 € |
| Effectif affecté à l'opération | Salariés mobilisés en complément de leurs missions habituelles | 6 salariés |
| Fréquentation moyenne | Samedi pendant l'opération | 420 passages en caisse |

*Données internes communiquées pour le cas étudié.*

**NE RIEN ÉCRIRE DANS CETTE PARTIE**

**DR 1** : Grilles d'analyse et calculs à compléter — **À RENDRE AVEC LA COPIE**

Complétez les tableaux à partir de vos réponses. Vous pouvez utiliser le verso de votre copie pour développer le raisonnement juridique et présenter les calculs détaillés.

### Grille d'analyse de la situation juridique

| Étape du syllogisme juridique | Éléments à compléter |
|---|---|
| Qualification juridique des faits | ..... |
| Problème de droit | ..... |
| Règle de droit applicable | ..... |
| Application aux faits et solution motivée | ..... |

### Tableau de diagnostic stratégique

| Forces | Faiblesses | Opportunités | Menaces |
|---|---|---|---|
| ..... | ..... | ..... | ..... |
| ..... | ..... | ..... | ..... |

### Tableau de calculs commerciaux

| Indicateur | Calcul | Résultat |
|---|---|---|
| Évolution du chiffre d'affaires annuel entre 2024 et 2025 | ..... | ..... |
| Évolution du chiffre d'affaires pendant l'opération | ..... | ..... |
| Marge sur coûts variables sur chiffre d'affaires supplémentaire | ..... | ..... |
| Seuil de rentabilité en chiffre d'affaires supplémentaire | ..... | ..... |
| Marge de sécurité | ..... | ..... |

**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.