

Sujet d'entraînement E3 n° 2 – Maison Delorme

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 – Le projet de boutique en ligne — 6 points
- Deuxième partie – Protéger la marque et respecter le droit de la concurrence — 4 points
- Troisième partie – Recruter et employer pour la logistique du e-commerce — 5 points
- Quatrième partie – Motiver l'atelier et préparer la relève — 5 points

Présentation de l'entreprise

Maison Delorme est une chocolaterie familiale créée en 1962 à Bayonne, berceau historique du chocolat en France. Société à responsabilité limitée (SARL) au capital de 150 000 €, elle emploie 35 salariés : 14 à l'atelier de fabrication de Bayonne, 12 dans ses trois boutiques (Bayonne, Biarritz, Saint-Jean-de-Luz) et 9 à la logistique et à l'administration. Elle a réalisé en 2025 un chiffre d'affaires de 2 750 000 € HT et un résultat net de 142 000 €. Ses produits phares, le « Rocher basque » et les tablettes au piment d'Espelette, sont fabriqués selon des recettes maison transmises de génération en génération.

Thomas Delorme, gérant depuis janvier 2025 et représentant de la troisième génération, veut ouvrir une **boutique en ligne** en mars 2027 pour toucher les clients de passage qui ne reviennent pas sur la côte basque et pour lisser une activité très concentrée sur les fêtes de fin d'année. Ce projet soulève plusieurs questions : choisir entre un site propre et une place de marché, respecter les règles sur les données personnelles et la vente à distance, négocier le contrat avec le prestataire informatique, protéger la marque « Delorme » face à un concurrent, recruter dans un bassin d'emploi tendu, gérer les contrats des renforts de Noël et entretenir la motivation d'un atelier dont le maître chocolatier approche de la retraite.

À l'aide de vos connaissances et de la base documentaire, vous répondez aux questions des quatre parties, en mobilisant les notions économiques, juridiques et managériales du programme. **Nous sommes le 14 octobre 2026.**

Base documentaire

Document 1 : fiche d'identité de Maison Delorme (2025)

Rubrique	Données
Forme juridique	SARL au capital de 150 000 €, gérant Thomas Delorme (depuis janvier 2025)
Création	1962, Bayonne (Pyrénées-Atlantiques)
Effectif	35 salariés : atelier 14, boutiques 12, logistique et administration 9

Rubrique	Données
Chiffre d'affaires 2025	2 750 000 € HT, dont 68 % en boutiques, 27 % auprès de revendeurs (épiceries fines, cavistes) et 5 % sur les salons et marchés de Noël
Résultat net 2025	142 000 €
Saisonnalité	41 % du chiffre d'affaires réalisé en novembre et décembre
Marque	« Delorme », marque verbale déposée à l'INPI le 14 mars 2017
Projet	Boutique en ligne (lancement prévu en mars 2027) ; recrutement d'un préparateur de commandes et d'un chargé de e-commerce

Document 2 : « Le chocolat artisanal se vend aussi en ligne » (d'après un hebdomadaire économique régional, 3 septembre 2026)

Longtemps réservée aux boutiques, la vente de chocolat artisanal bascule en ligne : selon une étude professionnelle publiée en juin 2026, les ventes à distance de chocolat haut de gamme ont progressé de 9 % en 2025, pour un panier moyen voisin de 50 € HT. Deux voies s'offrent aux artisans. La première est le site marchand propre, généralement loué à un éditeur de logiciel en ligne (SaaS) : l'artisan garde la relation avec ses clients et leurs données, mais doit attirer lui-même les visiteurs. La seconde est la place de marché spécialisée dans les produits gourmands : l'artisan profite d'une audience déjà constituée, en échange d'une commission de 12 à 18 % sur chaque vente. « Plus il y a d'acheteurs, plus les vendeurs viennent, et plus les vendeurs sont nombreux, plus les acheteurs affluent », résume le fondateur de l'une d'elles, qui revendique 1,2 million de visiteurs par mois. Revers de la médaille : la plateforme fixe ses règles, conserve le fichier des acheteurs et peut augmenter sa commission une fois le vendeur dépendant de son trafic. Quant aux obligations, elles sont les mêmes partout : information du consommateur, droit de rétractation de 14 jours (sauf pour les produits périssables), garantie légale de conformité et respect du règlement général sur la protection des données.

Première partie - Le projet de boutique en ligne (6 points)

Thomas Delorme hésite entre un site marchand propre et la place de marché « Gourmandiz ». Il vous soumet le devis du prestataire, le projet de formulaire de commande et l'extrait du contrat SaaS (documents 2 à 5).

1.1 Caractérisez la relation commerciale créée par la boutique en ligne, puis comparez, chiffres à l'appui, la rentabilité mensuelle du site propre et de la place de marché (seuil de rentabilité et résultat pour 300 commandes). Vous préciserez les avantages et les risques de la place de marché pour Maison Delorme.

1.2 Le projet de formulaire de commande et de lettre d'information est-il conforme au RGPD ? Justifiez et indiquez les corrections à apporter.

1.3 Qualifiez le contrat proposé par l'éditeur du logiciel et repérez les clauses qui appellent une négociation. Vous chiffrerez l'indisponibilité tolérée et le plafond de responsabilité.

Document 3 : devis et hypothèses du prestataire Pixel Océan (septembre 2026)

Élément	Site marchand propre (SaaS)	Place de marché Gourmandiz
Abonnement mensuel à la plateforme	190 €	39 €
Hébergement et maintenance (par mois)	110 €	compris
Temps du chargé de e-commerce affecté (coût mensuel chargé)	1 600 €	négligeable (catalogue géré par la plateforme)

Élément	Site marchand propre (SaaS)	Place de marché Gourmandiz
Commission prélevée par la plateforme	aucune	15 % du prix de vente HT
Panier moyen HT par commande	50 €	50 €
Coût d'achat des produits vendus	50 % du prix de vente HT	50 % du prix de vente HT
Emballage et expédition (par commande)	6 €	6 €
Commandes mensuelles prévues en régime de croisière	300	300

Les frais de port facturés au client sont supposés couvrir exactement le transport et ne sont pas comptés. Les abonnements et le temps du chargé de e-commerce sont des charges fixes mensuelles.

Document 4 : projet de formulaire de commande et de lettre d'information (maquette du 6 octobre 2026)

Champs du formulaire (tous obligatoires) : civilité, nom, prénom, adresse de livraison, courriel, téléphone, *date de naissance* (« pour vous offrir un cadeau le jour de votre anniversaire »).

Case en bas du formulaire, cochée par défaut : « J'accepte de recevoir la lettre d'information de Maison Delorme et de ses partenaires. »

Mention sous le bouton de paiement : « Vos données sont conservées sans limitation de durée afin de garder l'historique de vos commandes. »

Note manuscrite de Thomas Delorme : « Plus tard, nous pourrions croiser les historiques d'achats pour envoyer des offres ciblées à chaque client, et pourquoi pas partager le fichier avec notre partenaire liquoriste, qui cherche des clients. Pas besoin de prévenir les clients, ils ont déjà commandé chez nous. »

Document 5 : extrait des conditions du contrat SaaS proposé par l'éditeur Webshop Pro

Article 3 - Durée. Le contrat est conclu pour 36 mois, reconductible tacitement par périodes de 12 mois. La redevance mensuelle est de 190 € HT.

Article 5 - Niveaux de service. L'éditeur s'engage sur une disponibilité mensuelle de 99 % de la boutique, hors maintenance planifiée. En cas de manquement, le client reçoit un avoir de 5 % de la redevance mensuelle par point de disponibilité manquant.

Article 6 - Assistance. Le support est joignable du lundi au vendredi, de 9 h à 18 h.

Article 8 - Données. Les données de la boutique sont hébergées dans l'Union européenne. Le contrat ne comporte aucune autre stipulation relative aux données personnelles des clients.

Article 10 - Fin du contrat. À l'expiration, l'éditeur fournit un export des données dans son format propriétaire, prestation facturée 900 € HT ; l'assistance à la migration n'est pas comprise.

Article 12 - Responsabilité. La responsabilité de l'éditeur, tous préjudices confondus, est plafonnée à 3 mois de redevance.

Deuxième partie - Protéger la marque et respecter le droit de la concurrence (4 points)

Le cabinet de propriété industrielle de Maison Delorme signale l'apparition d'un concurrent au nom proche, et l'association des chocolatiers du Pays basque propose à ses membres une action commune pour Noël (documents 6 et 7).

2.1 Qualifiez juridiquement les agissements de « Delorm' Chocolat » et indiquez les actions que Maison Delorme peut engager, dans quel ordre et devant qui. Vous vérifierez l'état de la protection de la marque « Delorme ».

2.2 Thomas Delorme peut-il accepter la proposition de l'association et la demande de paiement de Comptoir des Saveurs ? Vous calculerez la part de marché de Maison Delorme et qualifierez chaque pratique.

Document 6 : courriel du cabinet Larralde Propriété industrielle à Thomas Delorme, 9 octobre 2026

Monsieur,

Comme convenu, voici notre analyse. Votre marque verbale « Delorme » a été déposée à l'INPI le 14 mars 2017 et enregistrée pour les classes 30 (chocolat, confiserie) et 35 (vente au détail de produits alimentaires). Elle est régulièrement exploitée. Un chocolatier installé à Pau a créé le 2 juin 2026 le site delorm-chocolat.fr, où il vend en ligne des tablettes et des rochers sous l'enseigne « Delorm' Chocolat », avec un logo reprenant la couleur bordeaux et la typographie de vos boîtes. Il a en outre déposé la marque « Delorm' Chocolat » en classe 30 ; la demande a été publiée au Bulletin officiel de la propriété industrielle le 20 août 2026. Deux de vos clientes vous ont contacté en pensant à une « filiale » de votre maison.

Nous attirons votre attention sur deux délais : l'opposition devant l'INPI contre une demande de marque doit être formée dans les deux mois de sa publication, et votre propre marque arrive au terme de sa première période de protection de dix ans. Nous restons à votre disposition.

Bien cordialement, M. Larralde

Document 7 : compte rendu de la réunion de l'Association des chocolatiers du Pays basque, 22 septembre 2026 (extrait)

Point 3 – Fêtes de fin d'année. M. Etchegaray propose que les membres s'engagent à ne pas vendre le calendrier de l'Avent artisanal à moins de 38 € et à se répartir les marchés de Noël (Bayonne pour Maison Delorme, Biarritz pour Etchegaray, Saint-Jean-de-Luz pour la Chocolaterie du Port), « afin d'éviter une guerre des prix qui ne profite qu'aux grandes surfaces ». Un échange mensuel des grilles tarifaires entre membres est suggéré. Décision reportée à la prochaine réunion.

Point 4 – Relations avec les revendeurs. Plusieurs membres rapportent que la chaîne d'épiceries fines Comptoir des Saveurs exige désormais un paiement à 90 jours fin de mois, sous peine de déréférencement.

Chocolaterie artisanale (chiffre d'affaires 2025, Pays basque)	Chiffre d'affaires HT
Maison Delorme (Bayonne)	2 750 000 €
Chocolaterie Etchegaray (Biarritz)	2 250 000 €
Chocolaterie du Port (Saint-Jean-de-Luz)	1 875 000 €
Maison Ithurria (Espelette)	1 500 000 €
Autres artisans (une trentaine)	4 125 000 €
Total du marché	12 500 000 €

Estimation de l'association à partir des déclarations de ses membres.

Troisième partie - Recruter et employer pour la logistique du e-commerce (5 points)

Maison Delorme peine à recruter le préparateur de commandes qui expédiera les colis de la boutique en ligne, et le gérant s'interroge sur le contrat de la renfort de Noël (documents 8 et 9).

3.1 Expliquez, à l'aide des mécanismes du marché du travail, pourquoi Maison Delorme ne parvient pas à recruter un préparateur de commandes alors que le bassin de Bayonne compte plus de 10 000 demandeurs d'emploi. Vous calculerez le coût mensuel d'un salarié au SMIC pour l'employeur, avec et sans l'allègement de cotisations, et proposerez des leviers.

3.2 Le contrat de Léa Etcheverry est-il valable ? Thomas Delorme peut-il y mettre fin le 10 décembre et le renouveler en janvier comme il l'envisage ? Vous chiffrerez les sommes dues à la salariée au terme du contrat.

Document 8 : note de l'Observatoire de l'emploi du bassin de Bayonne - Pays basque, 3e trimestre 2026 (extrait)

Le bassin compte 148 000 actifs, dont 10 950 demandeurs d'emploi sans activité, soit un taux de chômage de 7,4 %, proche de la moyenne nationale. Pourtant, près d'une offre sur trois reste non pourvue après trois mois. Les tensions touchent d'abord les métiers de bouche, la logistique et le numérique. Deux tiers des demandeurs d'emploi du bassin n'ont aucune qualification en logistique ou en vente en ligne ; les loyers de la côte ont progressé de 18 % en trois ans, ce qui éloigne les candidats des emplois rémunérés au voisinage du SMIC ; les horaires décalés et le travail du samedi sont les premiers motifs de refus cités. Dispositifs mobilisables par les employeurs : allègement général de cotisations patronales sur les bas salaires, aide à l'embauche d'apprentis, préparation opérationnelle à l'emploi financée par France Travail (formation du candidat avant l'embauche).

Métier	Offres non pourvues après trois mois	Salaire brut médian à l'embauche
Préparateur de commandes	38 %	1 900 €
Chocolatier-confiseur	45 %	2 150 €
Chargé de e-commerce	30 %	2 400 €
Vendeur en boutique	12 %	1 850 €

Offre de Maison Delorme (septembre 2026) : préparateur de commandes, CDI, 35 h, SMIC (1 823,03 € brut par mois), horaires 6 h – 13 h du mardi au samedi, port de charges. Résultat : 3 candidatures en six semaines, aucune retenue. Cotisations patronales : taux plein 42 % du salaire brut ; avec l'allègement général sur un salaire au SMIC, taux effectif simplifié de 10 %.

Document 9 : le contrat de Léa Etcheverry

Extrait du contrat – Contrat de travail à durée déterminée conclu entre la SARL Maison Delorme et Mme Léa Etcheverry, préparatrice de commandes, pour la période du 1er novembre au 31 décembre 2026, motif : « accroissement temporaire d'activité lié aux fêtes de fin d'année ». Durée du travail : 35 heures hebdomadaires ; rémunération : SMIC, soit 1 823,03 € brut par mois. Contrat signé le 20 octobre 2026.

Courriel de Thomas Delorme au cabinet comptable, 8 décembre 2026 – « Les commandes des revendeurs sont inférieures à mes prévisions, je n'ai plus assez de travail pour Léa : je compte arrêter son contrat le 10 décembre, elle comprendra. Par ailleurs, comme la boutique en ligne ouvre en mars, je lui proposerai un nouveau CDD de six mois à partir de janvier, toujours pour accroissement temporaire d'activité, le temps de voir si le poste de préparateur tient dans la durée. »

Quatrième partie - Motiver l'atelier et préparer la relève (5 points)

Un cabinet de conseil a rencontré les salariés de l'atelier et dressé le tableau de bord social de l'entreprise (document 10). Thomas Delorme vous demande d'analyser le climat de l'atelier et d'anticiper le départ du maître chocolatier.

4.1 À l'aide d'une théorie de la motivation, expliquez pourquoi les chocolatiers se disent démotivés malgré de bonnes conditions matérielles, et pourquoi la prime envisagée par le gérant risque d'être sans effet. Proposez des leviers plus adaptés.

4.2 Calculez et commentez le taux d'absentéisme et le taux de rotation de 2025, puis, à partir de la pyramide des âges et de la situation du maître chocolatier, présentez la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences que Maison Delorme devrait engager.

Document 10 : extraits des entretiens menés par le cabinet Adour Conseil (septembre 2026) et tableau de bord social 2025

Un chocolatier, 34 ans, huit ans d'ancienneté : « Le labo neuf est agréable, on est payés au-dessus de la convention collective et les horaires sont réguliers. Mais on fait toujours les mêmes gestes, on n'a jamais notre mot à dire sur les nouveautés et on ne nous dit jamais si c'est bien. »

Une chocolatière, 27 ans, deux ans d'ancienneté : « Thomas décide seul depuis qu'il a pris la suite de son père. J'étais venue pour apprendre auprès de Jean-Michel, mais il n'a pas le temps de nous transmettre. Si rien ne bouge, je partirai. »

Jean-Michel Harismendy, maître chocolatier, 61 ans, trente-six ans de maison : « Je suis le seul à connaître le tempérament de la couverture et la recette exacte du Rocher basque ; rien n'est écrit, tout est dans mes mains. Je pense partir à la retraite à 64 ans. »

Thomas Delorme : « Pour remotiver l'atelier, je pense verser à chaque chocolatier une prime de 200 € par trimestre si le chiffre d'affaires de la future boutique en ligne dépasse 15 000 €. »

Indicateur 2025	Valeur
Effectif moyen	35
Entrées dans l'année	6
Sorties dans l'année (dont 3 démissions à l'atelier)	5
Heures d'absence (maladie, accidents)	2 240
Heures théoriques de travail par salarié	1 600
Effectif « Moins de 30 ans »	9
Effectif « 30 à 39 ans »	8
Effectif « 40 à 49 ans »	10
Effectif « 50 ans et plus »	8

Les 50 ans et plus comprennent cinq des quatorze salariés de l'atelier ; l'atelier compte en outre quatre salariés de moins de 30 ans.