Cas de synthèse – Tournepinceau, magasin de beaux-arts et de loisirs créatifs

Titulaire d'un BTS MCO, vous êtes l'adjoint(e) de la gérante de Tournepinceau, à Carpentras (Vaucluse).

Tournepinceau (SARL, 5 salariés, 960 000 € de chiffre d'affaires HT en 2026) est un magasin indépendant de beaux-arts et de loisirs créatifs de 300 m² de surface de vente, ouvert en 2014 dans le centre-ville, du lundi au samedi. Il s'adresse aux particuliers (amateurs, familles, étudiants) et propose un atelier chaque samedi.

La gérante, Clémence Roustide, constate que le chiffre d'affaires progresse (+ 5 % depuis janvier 2027 par rapport à 2026), mais que des clients de la zone achètent dans la grande surface spécialisée de la zone commerciale d'Avignon, à 25 minutes, ou sur les sites de vente en ligne. Elle veut mieux exploiter son magasin et réussir son temps fort du printemps, la « Quinzaine de la création », du samedi 10 au samedi 24 avril 2027 (13 jours d'ouverture).

Elle vous confie quatre dossiers. Vous traitez les trois premiers le mercredi 24 mars 2027, avant la quinzaine, et le quatrième le lundi 3 mai 2027, une fois la quinzaine terminée.

Durée conseillée : 3 heures. Barème : 40 points, soit 10 points par dossier ; les quatre dossiers sont indépendants. Calculatrice autorisée. Taux de TVA : 20 %. Sauf indication contraire, arrondissez les montants au centime, les pourcentages à une décimale et les indices à deux décimales. Chaque réponse s'appuie sur les documents du cas ; les calculs sont détaillés.

Dossier 1 : analyser le marché et adapter l'offre (10 points)

Clémence Roustide veut savoir où se trouve son potentiel de croissance et ce que les clients attendent de son offre. Vous disposez des documents 1 à 3.

Question 1 :

Calculez le marché potentiel de chaque zone et le taux d'emprise de Tournepinceau dans chacune (document 1). Dites dans quelle zone se trouve le principal potentiel de croissance et justifiez votre réponse par un calcul. *(3 points)*

> **Ressources :** Cours – L'analyse de la demande

Document 1 : la zone de chalandise de Tournepinceau en 2026

Étude de zone commandée par la gérante (données 2026, montants hors taxes). La dépense moyenne annuelle d'un ménage en fournitures de beaux-arts et de loisirs créatifs est estimée à 100 € HT au niveau national.

Zone	Nombre de ménages	Indice de disparité de consommation (IDC)	Chiffre d'affaires HT réalisé par Tournepinceau
Zone primaire (moins de 10 minutes : Carpentras)	12 000	1,10	462 000 €
Zone secondaire (de 10 à 25 minutes : communes voisines)	25 000	0,96	408 000 €
Clients hors zone (touristes, clients de passage)	–	–	90 000 €
Total	**37 000**	**–**	**960 000 €**

Concurrents cités par les clients de la zone secondaire : la grande surface spécialisée de la zone commerciale d'Avignon (2 500 m², parking gratuit) et les sites de vente en ligne. Aucun autre magasin spécialisé n'est installé dans la zone primaire.

Question 2 :

Calculez l'indice de prix de Tournepinceau par rapport à la grande surface spécialisée d'Avignon, puis par rapport au site de vente en ligne (document 2). Qualifiez le positionnement prix du magasin et expliquez pourquoi son image prix risque d'être plus défavorable que ces indices ne le laissent penser. *(2,5 points)*

Ressources : Cours – L'analyse de l'offre existante

Document 2 : relevé de prix du 16 mars 2027

Relevé effectué le mardi 16 mars 2027 sur six produits identiques (même marque, même format), prix TTC, hors promotion. Les deux premiers produits sont achetés toute l'année par la plupart des clients, qui en connaissent le prix.

Produit	Tournepinceau	Grande surface spécialisée d'Avignon	Site de vente en ligne (livraison comprise)
Boîte de 12 tubes de peinture acrylique 20 ml	19,90 €	17,90 €	16,90 €
Châssis entoilé 50 × 70 cm	12,90 €	10,90 €	9,90 €
Bloc de papier aquarelle 300 g, A4, 12 feuilles	14,90 €	14,50 €	12,95 €
Pelote de laine mérinos 50 g	5,90 €	5,90 €	5,50 €
Pistolet à colle avec 10 bâtons	24,90 €	22,90 €	21,00 €
Lot de 5 pinceaux synthétiques	26,50 €	27,90 €	27,50 €
Total du panier	**105,00 €**	**100,00 €**	**93,75 €**

Question 3 :

À partir des avis en ligne (document 3), relevez les attentes des clients qui ne sont pas satisfaites, puis proposez deux adaptations de l'assortiment et deux services à créer ou à développer. Justifiez chaque proposition par un avis. *(2,5 points)*

> **Ressources :** Cours – L'analyse de l'offre existante ; Cours – Construire et adapter l'offre de produits et de services ; Cours – Exploiter les réseaux sociaux et les outils numériques

Document 3 : fiche d'établissement et avis en ligne

Fiche d'établissement de Tournepinceau sur le moteur de recherche, au 22 mars 2027 : note moyenne de 4,1 sur 5 (212 avis). Au premier trimestre 2027, le magasin a reçu 16 avis et répondu à 6 d'entre eux. Extraits des avis du trimestre :

- **Avis A, 5 étoiles :** « Des conseils de vrais passionnés. L'atelier d'aquarelle du samedi est une réussite, ma fille veut y retourner. »
- **Avis B, 3 étoiles :** « Beaucoup de choix pour les connaisseurs, mais rien pour débuter : pas de coffret d'initiation, pas d'idée de cadeau toute prête. J'ai fini par commander un coffret en ligne. »
- **Avis C, 2 étoiles :** « Nettement plus cher qu'à Avignon sur les toiles et la peinture acrylique. Et un rayon de perles immense, alors que le papier aquarelle que je venais chercher était en rupture. »
- **Avis D, 2 étoiles :** « Samedi après-midi, un quart d'heure d'attente pour payer : une seule caisse ouverte, et la vendeuse faisait en plus les paquets cadeaux. J'ai failli tout reposer. » (avis du 13 mars 2027, resté sans réponse)
- **Avis E, 4 étoiles :** « Équipe adorable. Dommage qu'on ne puisse ni réserver un article en ligne pour le retirer au magasin, ni cumuler des points de fidélité. L'atelier pour enfants est toujours complet. »

Question 4 :

Un fournisseur propose un coffret d'initiation à l'aquarelle au prix d'achat de 15,00 € HT. La gérante vise un taux de marque de 40 %. Calculez le prix de vente HT, le prix de vente TTC et le coefficient multiplicateur. Le magasin prévoit d'en vendre 300 par an ; 60 de ces ventes remplaceraient celles d'une boîte d'aquarelle déjà en rayon, dont la marge unitaire est de 8,00 € HT. Calculez le gain annuel de marge de ce référencement et concluez. *(2 points)*

> **Ressources :** Cours – Construire et adapter l'offre de produits et de services ; Cours – La fixation des prix (gestion, bloc 3)

Dossier 2 : aménager l'espace de vente et le linéaire (10 points)

La gérante s'interroge sur l'agencement du magasin, sur la place accordée à chaque univers et sur les ruptures signalées par les clients. Vous disposez des documents 4 et 5.

Question 5 :

Analysez l'agencement actuel (document 4) : calculez le coefficient d'occupation des sols (COS) et le nombre de caisses nécessaires le samedi entre 15 h et 17 h, relevez deux points forts et quatre points faibles du plan (zones chaudes et froides, circulation, accessibilité, attractivité), puis proposez trois améliorations. *(2,5 points)*

> **Ressources :** Cours – L'agencement de l'espace commercial ; Cours – Maintenir un espace commercial attractif et fonctionnel

Document 4 : agencement et linéaire du magasin

Description du plan de masse. Le magasin est un rectangle de 15 m de façade sur 20 m de profondeur (300 m² de surface de vente), prolongé par une réserve de 40 m². La porte est à droite de la façade, la vitrine (9 m) à gauche. Les clients entrent, longent le mur de droite, passent par le fond et reviennent par le mur de gauche vers les deux caisses, placées à gauche de la porte.

- Juste derrière la porte, dans les deux premiers mètres : le présentoir des nouveautés.
- Le long du mur de droite, sur l'allée principale (1,80 m de large) : les perles et bijoux, puis les machines et outils créatifs.
- Au fond : les fils, la laine et la mercerie ; dans l'angle du fond à gauche, la table d'atelier (8 places).
- Le long du mur de gauche et sur les gondoles du centre : les beaux-arts, pour lesquels la plupart des clients viennent au magasin. L'allée entre les gondoles du centre mesure 0,90 m : deux clients ne s'y croisent pas, une poussette ou un fauteuil roulant n'y passe pas.
- Dans l'angle du fond à droite, sans issue : la papeterie créative, la décoration et les articles de fête, achetés le plus souvent sur un coup de cœur.
- Aux abords des caisses : aucun produit. Les quatre têtes de gondole présentent les mêmes produits depuis janvier. Aucun panneau n'indique les univers.
- Le samedi, entre 15 h et 17 h, 40 clients passent en caisse par heure ; un encaissement dure 3 minutes en moyenne (conseil, paquet cadeau). Une seule des deux caisses est alors ouverte.

Linéaire et résultats 2026 par univers.

Univers	Linéaire au sol	Nombre de niveaux	Chiffre d'affaires HT 2026	Taux de marque
Beaux-arts (peinture, dessin, toiles)	40 m	6	384 000 €	42 %
Machines et outils créatifs	40 m	4	192 000 €	30 %
Fils, laine et mercerie	30 m	4	144 000 €	40 %
Perles et bijoux	20 m	6	96 000 €	40 %
Papeterie créative, décoration et fêtes	32 m	5	144 000 €	48 %
Total	**162 m**	**–**	**960 000 €**	**40 %**

Les machines et outils créatifs sont des produits de marques nationales, très comparés sur internet ; ils attirent de nouveaux clients. Les ateliers du samedi utilisent surtout des produits de papeterie créative et de beaux-arts.

Question 6 :

Pour chaque univers (document 4), calculez le linéaire développé, la part du linéaire développé, la part du chiffre d'affaires, la marge et la part de la marge, puis les indices de sensibilité au chiffre d'affaires et à la marge. Calculez le linéaire théorique des beaux-arts et celui des perles et bijoux au prorata du chiffre d'affaires. Proposez une réallocation du linéaire en tenant compte du rôle de chaque univers. *(3,5 points)*

> **Ressources :** Cours – L'implantation des produits dans le linéaire

Question 7 :

Pour la quinzaine, calculez la capacité de linéaire nécessaire au coffret de 24 feutres acryliques, le nombre de coffrets en profondeur, le nombre de facings, le linéaire au sol à lui réserver et la couverture obtenue (document 5). Montrez que l'implantation actuelle ne suffit pas pendant la quinzaine. *(2 points)*

> **Ressources :** Cours – L'implantation des produits dans le linéaire

Document 5 : le coffret de 24 feutres acryliques et le relevé de rayon

Le produit vedette de la quinzaine. Le coffret de 24 feutres acryliques est la meilleure vente de l'univers beaux-arts : prix de vente 36,00 € TTC (30,00 € HT), taux de marque 40 %.

Élément	Donnée
Ventes moyennes hors opération	4 coffrets par jour d'ouverture
Ventes prévues pendant la quinzaine	7 coffrets par jour d'ouverture
Implantation actuelle	2 facings sur un seul niveau (tablette à hauteur des yeux)
Dimensions du coffret, présenté de face	25 cm de large, 6 cm d'épaisseur
Profondeur de la tablette	40 cm
Réassort du rayon depuis la réserve	le mardi, le jeudi et le samedi matin, soit tous les deux jours
Objectif de la gérante pour la quinzaine	un linéaire qui couvre 3 jours de vente (deux jours entre deux réassorts et un jour de marge)
Livraison du fournisseur	5 jours d'ouverture après la commande ; retard constaté jusqu'à 2 jours ; cartons de 12 coffrets
Stock prévu le 10 avril 2027 au matin (rayon et réserve), sans nouvelle commande	33 coffrets

Relevé de rayon du mardi 23 mars 2027, à 9 h 30. Sur les 600 références de l'univers beaux-arts, 27 étaient absentes du rayon ; pour 15 d'entre elles, le produit se trouvait en réserve. Début mars, à la suite d'un retard de livraison, le coffret de feutres a manqué pendant 3 jours d'ouverture ; la gérante estime qu'un client sur deux a alors renoncé à son achat, l'autre ayant choisi un autre coffret du rayon.

Question 8 :

Calculez le taux de rupture et le taux de service de l'univers beaux-arts le 23 mars, puis le chiffre d'affaires HT et la marge perdus lors de la rupture du coffret de feutres début mars (document 5). Calculez le stock d'alerte du coffret pendant la quinzaine : le stock prévu le 10 avril est-il suffisant ? Indiquez la cause principale des ruptures relevées et une mesure pour y remédier. *(2 points)*

> **Ressources :** Cours – Garantir la disponibilité de l'offre

Dossier 3 : préparer la Quinzaine de la création (10 points)

Avant d'imprimer les affiches, la gérante vous demande de vérifier le calendrier préparé par l'apprenti, de choisir l'offre du produit vedette et de préparer la communication. Vous disposez du document 6 et, pour le coffret de feutres, du document 5.

Question 9 :

Le projet de calendrier promotionnel (document 6) est irrégulier sur quatre points : l'étiquette du chevalet, l'intitulé de l'opération de mai, le prix du lot de perles et les soldes d'été. Pour chaque point, citez la règle applicable et proposez la correction, chiffrée quand c'est possible : prix à barrer et prix remisé du chevalet, prix de vente TTC minimal du lot de perles, dates des soldes d'été 2027. *(4 points)*

Ressources : Cours – Proposer et organiser des opérations promotionnelles ; Service-public.fr – Soldes : règles à respecter

Document 6 : projet de calendrier promotionnel et offres étudiées

Projet de calendrier d'avril à juillet 2027, préparé par l'apprenti vendeur et à vérifier avant impression des affiches :

Période	Opération prévue	Précisions
Du samedi 10 au samedi 24 avril	Quinzaine de la création : chevalet de table en hêtre à « – 30 % », étiquette « 49,90 € barré, 34,93 € »	Prix habituel : 49,90 € TTC. Le chevalet a été vendu 44,90 € TTC du 20 au 27 mars (offre « Printemps des artistes »), puis de nouveau 49,90 €.
Du samedi 15 au samedi 22 mai	« Soldes de printemps » sur les perles : affiches « SOLDES – 50 % »	Dont un lot de perles de verre vendu 6,00 € TTC ; prix d'achat effectif du lot : 5,40 € HT. Ces perles sont suivies toute l'année et ne sont ni abîmées ni démodées.
À partir du samedi 19 juin, jusqu'au 31 juillet	Soldes d'été	200 kits créatifs commandés spécialement pour les soldes, livrés le jeudi 10 juin, à vendre à – 40 % dès le premier jour.

Calendrier 2027 : le 30 juin est un mercredi. Le Vaucluse applique les dates nationales des soldes. Tournepinceau est une société (SARL).

Deux offres étudiées pour le coffret de 24 feutres acryliques pendant la quinzaine (13 jours d'ouverture). Prix habituel : 36,00 € TTC, soit 30,00 € HT ; prix d'achat : 18,00 € HT. Frais de l'offre, identiques dans les deux cas (affiches, étiquetage) : 120 € HT.

- Offre A : remise immédiate de 20 % sur le prix du coffret.
- Offre B : un carnet de croquis offert pour l'achat d'un coffret (coût d'achat du carnet : 3,00 € HT ; prix de vente habituel : 7,90 € TTC).

Ventes habituelles sur 13 jours d'ouverture : 52 coffrets. Ventes attendues pendant la quinzaine, quelle que soit l'offre : 91 coffrets.

Moyens disponibles pour la communication de la quinzaine. Budget : 1 400 € HT. Fichier de 2 500 clients ayant accepté de recevoir les e-mails du magasin ; 8 000 boîtes aux lettres acceptant la publicité dans la zone primaire ; compte du magasin sur un réseau social (3 100 abonnés) ; vitrine de 9 m ; table d'atelier de 8 places. Thème retenu par la gérante : faire découvrir le dessin et la peinture aux débutants.

Question 10 :

Pour chacune des deux offres étudiées sur le coffret de feutres (document 6), calculez la marge unitaire, le seuil de rentabilité de l'opération en nombre de coffrets, la hausse de volume nécessaire et la marge dégagée pour 91 coffrets vendus, frais déduits. Comparez avec la marge habituelle de la période et choisissez l'offre. Calculez ensuite la quantité à commander pour la quinzaine, stock de sécurité compris (document 5). *(4 points)*

> **Ressources :** Cours – Proposer et organiser des opérations promotionnelles ; Cours – Garantir la disponibilité de l'offre ; Cours – Le seuil de rentabilité (gestion, bloc 3)

Question 11 :

Préparez la communication et l'animation de la quinzaine avec les moyens du document 6 : un objectif SMART, la cible et son cœur de cible, le message (promesse, preuve, appel à l'action), trois moyens de communication avec, pour chacun, l'indicateur qui mesurera son effet, la mise en valeur en magasin (vitrine, mise en avant du produit vedette) et une animation. Citez deux règles à respecter. *(2 points)*

> **Ressources :** Cours – Concevoir et mettre en œuvre la communication commerciale ; Cours – Exploiter les réseaux sociaux et les outils numériques ; Cours – Mettre en valeur l'offre : vitrines, PLV et mises en avant ; Cours – Proposer et organiser des animations commerciales

Dossier 4 : évaluer la Quinzaine de la création (10 points)

Le lundi 3 mai 2027, la gérante vous remet les résultats de la quinzaine (document 7). Elle décidera en juin de la reconduire ou non à l'automne.

Question 12 :

Calculez les indicateurs de chaque moyen de communication (document 7) : pour le prospectus, le taux de retour et le coût par retour ; pour l'e-mail, les taux d'ouverture, de clic, de réactivité et de désinscription, et le coût par code présenté ; pour la publicité géolocalisée, le coût pour mille impressions, le taux de clic, le coût par clic et le coût par visite. Comparez les trois moyens et dites pourquoi ces coûts par retour ne suffisent pas à juger de leur efficacité. *(3,5 points)*

Ressources : Cours – Concevoir et mettre en œuvre la communication commerciale ; Cours – Exploiter les réseaux sociaux et les outils numériques

Document 7 : résultats de la Quinzaine de la création

Pendant la quinzaine (du 10 au 24 avril 2027), un carnet de croquis était offert pour l'achat d'un coffret de feutres acryliques, et à tout client présentant le bon du prospectus, le code de l'e-mail ou le code de la publicité en ligne, dès 30 € d'achat.

Moyens de communication et retours.

Moyen	Coût HT	Diffusion	Retours mesurés
Prospectus avec bon à présenter en caisse	960 €	8 000 exemplaires distribués en zone primaire	200 bons utilisés
E-mail aux clients du fichier	48 €	2 500 envoyés, 2 400 délivrés	960 e-mails ouverts, 192 destinataires ont cliqué, 12 désinscriptions, 96 codes présentés en caisse
Publicité géolocalisée sur le réseau social (rayon de 25 minutes)	296 €	37 000 impressions	592 clics, 74 codes présentés en caisse
Affiches, vitrine et balisage	96 €	–	–
Total de la communication	**1 400 €**	**–**	**–**

Autres coûts. Carnets de croquis offerts : 460 (200 bons, 96 codes de l'e-mail, 74 codes de la publicité, 90 acheteurs du coffret de feutres), au coût d'achat de 3,00 € HT. Heures supplémentaires de l'équipe : 20 heures à 21 € (coût chargé).

Ventes. Chiffre d'affaires de la quinzaine : 52 000 € HT, contre 40 000 € HT pour la même quinzaine de 2026 (du 11 au 25 avril 2026, 13 jours d'ouverture, sans opération). Depuis janvier 2027, hors opération, le chiffre d'affaires du magasin progresse de 5 % par rapport à 2026. La semaine suivant la quinzaine, les ventes ont été inférieures de 500 € HT à la normale : des clients avaient avancé leurs achats. Taux de marque moyen du magasin : 40 %.

Objectifs et réalisations.

Indicateur	Objectif	Réalisé
Visiteurs (compteur d'entrées)	6 000	6 500
Taux de transformation (tickets ÷ visiteurs × 100)	35 %	32 %
Tickets	2 100	2 080
Panier moyen HT	24 €	25 €
Chiffre d'affaires HT	50 400 €	52 000 €
Coût de l'opération	3 000 €	à calculer

Notes de l'équipe. Les trois samedis, une seule caisse ouverte jusqu'à 15 h : jusqu'à douze minutes d'attente, des clients sont repartis sans acheter. Les ateliers de démonstration (8 places) ont refusé une trentaine de personnes. Le coffret de feutres a manqué le samedi 24 avril après-midi. Sept nouveaux avis en ligne, dont cinq à 5 étoiles ; 140 nouvelles inscriptions au fichier des clients.

Question 13 :

Calculez le coût réel de l'opération, le chiffre d'affaires témoin corrigé de la tendance, le chiffre d'affaires supplémentaire net, la marge supplémentaire, le résultat et le retour sur investissement de la quinzaine, puis le chiffre d'affaires supplémentaire qu'il fallait atteindre pour couvrir le coût (seuil de rentabilité de l'opération). Concluez. *(3,5 points)*

> **Ressources :** Cours – Évaluer l'action commerciale ; Cours – Le seuil de rentabilité (gestion, bloc 3)

Question 14 :

Calculez les écarts et les taux d'atteinte des objectifs, puis décomposez l'écart de chiffre d'affaires en trois effets (visiteurs, taux de transformation, panier moyen). Commentez l'écart le plus important selon la méthode constat, cause, action. Recommandez à la gérante de reconduire, d'adapter ou d'abandonner la quinzaine, et rédigez la réponse du magasin à l'avis D (document 3). *(3 points)*

> **Ressources :** Cours – Évaluer l'action commerciale ; Cours – Exploiter les réseaux sociaux et les outils numériques