BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR

MANAGEMENT COMMERCIAL OPÉRATIONNEL

U7 – GESTION OPÉRATIONNELLE

SUJET AU FORMAT DE L'EXAMEN N° 11

Durée : 3 heures

Coefficient : 3

Matériel autorisé :

L'usage de la calculatrice avec mode examen actif est autorisé.

L'usage de la calculatrice sans mémoire, « type collège », est autorisé.

Tout autre matériel et document de référence sont interdits.

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

Le sujet comporte 10 pages, numérotées de 1/10 à 10/10.

Le sujet comporte deux parties :

– le cas FLEURS DU LACYDON ;

– un questionnaire à choix multiple (QCM).

Sujet d'entraînement rédigé au format de l'épreuve E7 par espacecommercial.fr. Entreprise, personnes et données fictives.

Partie 1 – Le cas FLEURS DU LACYDON

Fleuriste de métier, Estelle BARTOLI a créé en 2011 la SARL **FLEURS DU LACYDON**, qu'elle gère depuis. La boutique de 95 m², équipée d'une chambre froide, est installée à deux pas du Vieux-Port de Marseille, l'ancienne calanque du Lacydon, dans un quartier qui mêle habitants, bureaux, hôtels et restaurants.

L'entreprise vend en boutique des fleurs coupées, des bouquets, des plantes et des contenants (vases, cache-pots). Elle livre dans toute la ville les commandes passées sur son site internet ou par téléphone, réalise des compositions de deuil et de mariage et fleurit chaque semaine, par abonnement, une douzaine d'hôtels et de restaurants. L'équipe compte six salariés : quatre fleuristes, une apprentie fleuriste et un livreur.

En 2026, le chiffre d'affaires s'est élevé à 548 000 € HT et le résultat de l'exercice à 31 400 €. L'activité connaît de fortes pointes : la Saint-Valentin, la fête des grands-mères, la fête des mères et la Toussaint concentrent près d'un quart des ventes de l'année, sur des produits qui ne se conservent que quelques jours.

Après une année 2026 marquée par la panne de la chambre froide en plein mois d'août, Estelle BARTOLI souhaite préparer avec soin la fête des mères 2027 et mieux maîtriser les risques qui pèsent sur l'entreprise.

Vous venez d'être recruté(e) en qualité d'assistant(e) de gestion auprès d'Estelle BARTOLI.

Vous êtes amené(e) à traiter les dossiers suivants :

- **Dossier 1 :** Rentabilité de l'opération « fête des mères 2027 »
- **Dossier 2 :** Gestion des risques

NB : Bien qu'inspirées de situations réelles, pour des raisons de confidentialité et de simplification, les données chiffrées et les mises en situation sont fictives.

Dossier 1 : Rentabilité de l'opération « fête des mères 2027 » (Annexes 1 à 5)

La fête des mères est, avec la Saint-Valentin, la journée la plus chargée de l'année pour FLEURS DU LACYDON. Pour l'édition 2027, Estelle BARTOLI a reconduit ses trois bouquets de saison et chiffré les moyens supplémentaires nécessaires. Avant de passer ses commandes, elle vous demande d'étudier la rentabilité de l'opération.

1.1 Déterminez le résultat prévisionnel de l'opération « fête des mères 2027 ».

1.2 Déterminez le nombre de bouquets à vendre pour couvrir l'ensemble des charges de l'opération et appréciez le risque pris par FLEURS DU LACYDON.

Une fleuriste concurrente du quartier annonce une baisse de 10 % sur tous ses bouquets pour la fête des mères. Estelle BARTOLI envisage de l'imiter ; elle dispose des résultats d'une baisse de prix testée en mars 2026 sur son offre « bouquet + vase ».

1.3 Évaluez l'effet d'une baisse de 10 % du prix des trois bouquets sur les ventes et sur le résultat de l'opération, puis conseillez Estelle BARTOLI au regard du marché.

Dossier 2 : Gestion des risques (Annexes 6 à 9)

Dans la nuit du 14 au 15 août 2026, en pleine canicule, la chambre froide de la boutique est tombée en panne. Le sinistre a été déclaré à l'assureur, dont l'expert a rendu ses conclusions. Estelle BARTOLI souhaite connaître le coût réel de cette panne pour l'entreprise.

2.1 Déterminez l'indemnité que l'assureur doit verser à FLEURS DU LACYDON et la perte restant à la charge de l'entreprise à la suite de cette panne.

En arrêtant les comptes de 2026, l'expert-comptable a attiré l'attention d'Estelle BARTOLI sur le niveau des pertes de marchandises, en dehors même du sinistre d'août.

2.2 Analysez la démarque de l'année 2026 par famille de produits et proposez des actions permettant de la réduire.

Le frigoriste intervenu en août propose un contrat de maintenance préventive de la chambre froide. Estelle BARTOLI hésite : elle juge ce contrat coûteux pour une installation qui fonctionne de nouveau normalement.

2.3 Conseillez Estelle BARTOLI sur la souscription du contrat de maintenance préventive, en tenant compte de l'ensemble des risques identifiés.

Liste des annexes

N°	Titre	Page
1	Note d'Estelle BARTOLI relative à l'opération « fête des mères 2027 »	4
2	Coûts prévisionnels et capacité de l'opération « fête des mères 2027 »	5
3	Devis de location d'un fourgon de livraison	5
4	Test de prix réalisé en mars 2026 sur l'offre « bouquet + vase »	6
5	Extrait d'un article de presse sur la fête des mères 2026	6
6	Panne de la chambre froide d'août 2026 : constat, pertes et facture de réparation	7
7	Extrait du contrat d'assurance et conclusions de l'expert	8
8	Démarque de l'année 2026 par famille de produits	8
9	Proposition de contrat de maintenance préventive et courrier de l'assureur	9

Annexe 1 : Note d'Estelle BARTOLI relative à l'opération « fête des mères 2027 »

Note d'Estelle BARTOLI à votre attention

Marseille, le 18 janvier 2027 – Objet : opération « fête des mères 2027 »

La fête des mères aura lieu le dimanche 30 mai 2027. Comme chaque année, nous proposerons trois bouquets de saison (pivoines, roses de jardin, renoncules et feuillages), vendus en boutique, sur notre site internet et par téléphone du jeudi 27 au dimanche 30 mai. La boutique ouvrira exceptionnellement le dimanche de 8 h à 13 h et la livraison sera offerte dans Marseille pendant toute l'opération.

Bouquet	Prix de vente TTC	Ventes 2026	Prévisions de ventes 2027
« Calanque » (petit)	27,50 €	112	120
« Vieux-Port » (moyen)	44,00 €	186	200
« Lacydon » (grand)	66,00 €	74	80
Total		**372**	**400**

Nos bouquets, composés uniquement de fleurs fraîches et de feuillages, enveloppés de papier, noués d'un ruban et livrés avec une réserve d'eau, sont soumis à la TVA au taux de 10 %. Les prix sont identiques en boutique et en ligne.

Une fleuriste installée à 300 mètres annonce déjà « – 10 % sur tous les bouquets » pour la fête des mères. Je ne baisserai mes prix que si le résultat de l'opération s'en trouve amélioré.

Annexe 2 : Coûts prévisionnels et capacité de l'opération « fête des mères 2027 »

Achats de fleurs et fournitures

Bouquet	Fleurs et feuillages : prix d'achat HT par bouquet
« Calanque »	8,40 €
« Vieux-Port »	14,20 €
« Lacydon »	22,00 €

- Fournitures (papier, ruban, réserve d'eau, carte) : 1,30 € HT par bouquet.
- Pertes prévues (tiges cassées, fleurs abîmées ou invendues) : 10 % du prix d'achat des fleurs et feuillages des bouquets vendus.
- Livraisons du grossiste HORTIPHOCÉE : 4 livraisons (lundi 24, mercredi 26, jeudi 27 et samedi 29 mai), facturées 35,00 € HT chacune quel que soit le volume livré.

Moyens supplémentaires mobilisés pour l'opération

- Deux fleuristes recrutées en contrat à durée déterminée : 30 heures chacune ; coût horaire, charges patronales comprises : 21,40 €.
- Heures supplémentaires des salariés permanents (soirées et dimanche matin) : 24 heures ; coût horaire majoré, charges patronales comprises : 26,50 €.
- Un chauffeur-livreur supplémentaire du vendredi au dimanche : 20 heures ; coût horaire, charges patronales comprises : 17,90 €.
- Fourgon de livraison loué du vendredi au dimanche (devis en annexe 3) ; kilométrage prévu : 380 km ; carburant estimé : 52,00 € HT.
- Remorque frigorifique louée du mercredi 26 au dimanche 30 mai (5 jours) pour stocker les fleurs : 58,00 € HT par jour.
- Communication : flyers glissés dans les commandes de mai, 160,00 € HT ; publications sponsorisées sur les réseaux sociaux, 240,00 € HT.
- Décoration de la vitrine : 110,00 € HT.

Capacité de l'atelier : avec cette équipe, l'atelier peut confectionner au maximum 480 bouquets entre le mercredi et le dimanche. Au-delà, il faudrait recruter une troisième fleuriste pour 24 heures, au même coût horaire que les deux premières.

Le loyer de la boutique (1 850 € par mois), les salaires habituels des salariés permanents et l'abonnement du site internet ne sont pas modifiés par l'opération.

Source : données internes

Annexe 3 : Devis de location d'un fourgon de livraison

LOCAPHOCÉE UTILITAIRES
Location de véhicules utilitaires
12, rue des Entrepôts – 13015 Marseille
Tél. 04 91 XX XX XX – devis@locaphocee.example

DEVIS N° D-2027-0142
Date : 14/01/2027
Validité : 2 mois

FLEURS DU LACYDON SARL
13001 Marseille

Désignation	Quantité	Prix unitaire HT	Montant HT
Fourgon 6 m³ – location du vendredi 28 au dimanche 30 mai 2027 (jours)	3	69,00 €	207,00 €
Rachat partiel de franchise (jours)	3	9,00 €	27,00 €
		Total brut HT	234,00 €
		Remise professionnelle 10 %	23,40 €
		Net HT	**210,60 €**
		TVA 20 %	42,12 €
		Total TTC	**252,72 €**

Kilométrage inclus : 150 km par jour ; kilomètre supplémentaire : 0,30 € HT. Carburant à la charge du client. Dépôt de garantie : 900 €, restitué au retour du véhicule. Règlement au retour du véhicule ; escompte pour paiement anticipé : néant.

Annexe 4 : Test de prix réalisé en mars 2026 sur l'offre « bouquet + vase »

En mars 2026, FLEURS DU LACYDON a testé une baisse de prix sur son offre « bouquet + vase » (un bouquet de saison présenté dans un vase en verre), vendue en boutique et en ligne. Les deux semaines observées sont comparables : aucune fête, une météo et une fréquentation de la boutique semblables, un bouquet de même composition.

Période	Prix de vente TTC de l'offre	Nombre d'offres vendues
Du lundi 9 au dimanche 15 mars 2026	49,00 €	56
Du lundi 16 au dimanche 22 mars 2026	44,10 €	70

Pendant la fête des mères 2026, la même offre, proposée à 59,00 € TTC, a été vendue à 41 exemplaires.

Source : logiciel de caisse et site marchand

Annexe 5 : Extrait d'un article de presse sur la fête des mères 2026

Fête des mères : la fraîcheur avant le prix

Les Français ont consacré 186 millions d'euros aux fleurs coupées et aux bouquets pour la fête des mères 2026, en hausse de 3,5 % sur un an, selon un baromètre réalisé auprès de fleuristes indépendants et de leurs clients. Le panier moyen atteint 41 € (38 € en 2024).

Interrogés sur leurs critères de choix, les acheteurs placent la fraîcheur des fleurs (62 %), la composition du bouquet (48 %) et la livraison à la date prévue (39 %) devant le prix (27 %). « Ce jour-là, nos clients offrent un geste, ils ne cherchent pas une promotion ; une baisse de prix attire surtout ceux qui auraient acheté de toute façon », résume une fleuriste bordelaise.

Les commandes passées en ligne pour une livraison progressent : elles représentent 34 % des bouquets vendus pour l'occasion, contre 27 % en 2024. Revers de ces pointes d'activité, les fleuristes indépendants jettent en moyenne 9 % des fleurs achetées pour l'événement, faute d'avoir ajusté leurs commandes ou conservé les fleurs à la bonne température, entre 2 et 5 °C.

Source : d'après Pétales & Commerce, décembre 2026

Annexe 6 : Panne de la chambre froide d'août 2026 : constat, pertes et facture de réparation

Constat d'Estelle BARTOLI (19 août 2026) – Dans la nuit du vendredi 14 au samedi 15 août, en pleine canicule, le groupe frigorifique de la chambre froide s'est arrêté à 2 h (relevé de l'enregistreur de température). À l'ouverture, à 7 h 30, il faisait 26 °C dans la chambre froide. Faute de contrat de maintenance, FLEURS DU LACYDON n'était pas prioritaire pendant le week-end du 15 août : le frigoriste n'est intervenu que le lundi 17 août à partir de 14 h et le groupe frigorifique a été remis en marche à 18 h (4 °C atteints dans la soirée). Le grossiste habituel étant fermé jusqu'au mardi 18 août, aucune fleur n'a pu être rachetée : du samedi au lundi, seules les plantes et les contenants ont été vendus.

Marchandises détruites	Quantité	Coût d'achat unitaire HT	Prix de vente unitaire TTC	Coût d'achat HT
Roses (tiges)	650	0,62 €	2,50 €	403,00 €
Hortensias (tiges)	90	2,40 €	7,90 €	216,00 €
Lisianthus (bottes de 10 tiges)	40	9,20 €	29,00 €	368,00 €
Gerberas (tiges)	250	0,56 €	2,20 €	140,00 €
Tournesols (bottes de 10 tiges)	30	6,90 €	22,00 €	207,00 €
Glaïeuls (bottes de 10 tiges)	20	8,50 €	26,00 €	170,00 €
Orchidées Cymbidium (tiges)	40	5,10 €	16,50 €	204,00 €
Feuillages divers (bottes)	60	3,80 €	12,00 €	228,00 €
Compositions sur mousse en coupe de présentation, préparées pour les abonnements du samedi	12	39,50 €	168,00 €	474,00 €
Total				**2 410,00 €**

Chiffre d'affaires HT manqué (estimé par comparaison avec les mêmes jours de 2025) : ventes de fleurs en boutique 760 € le samedi 15 août, 390 € le dimanche 16 août et 540 € le lundi 17 août ; 12 compositions d'abonnement qui devaient être livrées le samedi 15 août à quatre des hôtels et restaurants abonnés, facturées 140,00 € HT l'une. Mécontent, l'un de ces hôtels a résilié son abonnement (une composition par semaine) à compter du 1er octobre 2026.

PHOCÉFROID MAINTENANCE SARL
Froid commercial – 8, avenue des Artisans – 13011 Marseille
Tél. 04 91 XX XX XX – contact@phocefroid.example

FACTURE N° F-2026-0817
Date : 17/08/2026
FLEURS DU LACYDON SARL – 13001 Marseille

Désignation	Quantité	Prix unitaire HT	Montant HT
Déplacement (intervention hors contrat de maintenance)	1	85,00 €	85,00 €
Main-d'œuvre (heures)	3	72,00 €	216,00 €
Moteur du ventilateur du condenseur	1	412,00 €	412,00 €
Condensateur de démarrage	1	38,00 €	38,00 €
Nettoyage du condenseur encrassé	1	95,00 €	95,00 €
Complément de fluide frigorigène (kg)	1,5	88,00 €	132,00 €
		Total HT	**978,00 €**
		TVA 20 %	195,60 €
		Total TTC	**1 173,60 €**

Paiement à réception de la facture. Escompte pour paiement anticipé : néant. En cas de retard : pénalités au taux de trois fois le taux d'intérêt légal et indemnité forfaitaire pour frais de recouvrement de 40 €.

Annexe 7 : Extrait du contrat d'assurance et conclusions de l'expert

MUTUELLE AMPHORE PRO – Contrat multirisque professionnelle « commerce de fleurs » n° AP-13-562418 – Conditions particulières (extrait)

Garantie « marchandises sous température régulée » : perte des marchandises consécutive à l'arrêt accidentel de l'installation frigorifique, indemnisée au coût d'achat HT des marchandises détruites. Franchise : 300 € par sinistre. L'indemnité, égale au montant des dommages diminué de la franchise, est limitée à 2 000 € par sinistre.

Garantie « bris de machine » (installation frigorifique) : frais de réparation HT (pièces, main-d'œuvre, déplacement). Les opérations d'entretien et de nettoyage ne sont pas garanties. Franchise : 10 % du montant des frais garantis, avec un minimum de 250 €.

Garantie « pertes d'exploitation » : perte de marge brute consécutive à un arrêt de l'installation frigorifique, évaluée forfaitairement à 60 % du chiffre d'affaires HT manqué. Franchise : les 72 premières heures d'arrêt de l'installation. Plafond : 15 000 € par sinistre.

Exclusion commune aux trois garanties : dommages résultant d'un défaut d'entretien manifeste de l'installation frigorifique. Les indemnités sont calculées hors taxes, l'assuré récupérant la TVA. La perte de clientèle consécutive à un sinistre n'est pas garantie.

Conclusions de l'expert de l'assureur (9 septembre 2026) : la panne résulte de la défaillance du moteur du ventilateur du condenseur pendant la canicule. Le complément de fluide frigorigène, rendu nécessaire par la panne, fait partie de la réparation. Le condenseur était encrassé, mais l'installation avait été contrôlée en mars 2025 : le défaut d'entretien n'est pas manifeste et les trois garanties sont acquises, dans les limites du contrat.

Annexe 8 : Démarque de l'année 2026 par famille de produits

Famille de produits	CA HT 2026	Achats HT 2026	Démarque connue (1)	Démarque inconnue (2)
Fleurs coupées et bouquets	231 000 €	88 000 €	11 440 €	sans objet
Plantes	96 000 €	41 000 €	1 845 €	410 €
Compositions (deuil, mariages, abonnements)	172 000 €	57 000 €	2 280 €	sans objet
Contenants et décoration	49 000 €	22 000 €	330 €	1 210 €
Total	**548 000 €**	**208 000 €**	**15 895 €**	**1 620 €**

(1) Fleurs et plantes jetées, objets cassés, relevés chaque soir dans le cahier des pertes et valorisés au prix d'achat HT ; marchandises détruites lors de la panne d'août 2026 non comprises. (2) Écart entre le stock théorique et le stock inventorié au 31 décembre 2026, au prix d'achat HT ; sans objet pour les fleurs coupées et les compositions, renouvelées plusieurs fois par semaine.

Repères communiqués par l'expert-comptable (moyenne de ses clients fleuristes) : démarque totale exprimée en pourcentage des achats HT de la famille.

Fleurs coupées et bouquets	Plantes	Compositions (deuil, mariages, abonnements)	Contenants et décoration
9 %	4 %	5 %	2 %

Répartition de la démarque connue des fleurs coupées en 2026 : 1er trimestre 21 % ; 2e trimestre 23 % ; 3e trimestre 38 % ; 4e trimestre 18 %.

Observations de l'équipe

- Les fleurs coupées sont commandées deux fois par semaine, en grandes quantités, pour bénéficier des prix par lot du grossiste.
- Les seaux sont nettoyés une fois par semaine ; en été, l'eau n'est pas changée tous les jours.
- Les fleurs proches de la fin de leur tenue sont jetées : elles ne sont ni vendues à prix réduit ni réutilisées dans les compositions.
- Le thermomètre de la chambre froide affiche souvent 7 à 9 °C en été.
- Les plantes de la terrasse, exposée plein sud, sont arrosées irrégulièrement pendant l'été.
- Les vases et objets de décoration sont exposés près de l'entrée ; la boutique reste parfois sans vendeur lorsque toute l'équipe travaille à l'atelier.

Source : cahier des pertes, inventaire et cabinet d'expertise comptable

Annexe 9 : Proposition de contrat de maintenance préventive et courrier de l'assureur

PHOCÉFROID MAINTENANCE SARL
Froid commercial – 8, avenue des Artisans – 13011 Marseille

PROPOSITION DE CONTRAT DE MAINTENANCE PRÉVENTIVE N° CM-2027-004
Date : 11/01/2027 – Validité : 1 mois

Prestations	Prix HT
Maintenance préventive de la chambre froide : deux visites par an (avril et septembre) – nettoyage du condenseur et de l'évaporateur, contrôle de la charge de fluide et de l'étanchéité du circuit, vérification électrique, réglage du thermostat ; dépannage 7 jours sur 7, jours fériés compris, avec intervention sous 4 heures ; déplacements et main-d'œuvre des dépannages inclus	74,00 € par mois
Option : sonde de température connectée avec alerte par SMS – installation	190,00 €
Option : abonnement au service d'alerte	7,00 € par mois

Pièces détachées facturées avec une remise de 15 %. Engagement de 12 mois, renouvelable. Paiement mensuel par prélèvement. TVA : 20 %.

Diagnostic du technicien (visite du 8 janvier 2027)

- Groupe frigorifique installé en 2013 : sans entretien régulier, il faut s'attendre en moyenne à une panne tous les deux ans ; avec deux visites par an, à une panne tous les six ans environ.
- Thermostat déréglé : la chambre froide fonctionne entre 7 et 9 °C au lieu des 2 à 5 °C recommandés pour les fleurs coupées, ce qui réduit leur tenue en vase d'un à deux jours.
- Remplacement complet du groupe à prévoir d'ici trois à cinq ans : environ 6 500 € HT.

Extrait du courrier de MUTUELLE AMPHORE PRO (5 novembre 2026) : « Sur présentation d'un contrat de maintenance préventive de votre installation frigorifique, les franchises des garanties "marchandises sous température régulée" et "bris de machine" seront ramenées à 150 €. À défaut d'entretien régulier, l'exclusion pour défaut d'entretien pourra vous être opposée lors d'un prochain sinistre. »

Partie 2 – Questionnaire à choix multiple (QCM)

À l'aide de vos connaissances et des informations fournies, indiquez sur votre copie la bonne réponse en présentant votre raisonnement.

FLEURS DU LACYDON achète une partie de ses fleurs, de ses plantes et de ses contenants à HORTIPHOCÉE, grossiste en végétaux installé à Marseille. Le 12 janvier 2027, l'entreprise reçoit la facture de la commande suivante : 12 bottes de 20 roses à 15,60 € HT la botte, 8 bottes de 10 tulipes à 7,90 € HT la botte et 10 orchidées en pot de culture à 11,40 € HT l'unité (TVA 10 %) ; 16 vases en verre à 4,75 € HT l'unité (TVA 20 %). Le grossiste accorde une remise de 5 % sur les fleurs et les plantes et une remise de 10 % sur les vases. Livraison franco de port ; escompte pour paiement anticipé : néant.

1. Le montant net à payer TTC de cette facture s'élève à :

a. 497,50 € b. 467,44 € c. 456,04 € d. Autre. À préciser.

À la réception, trois des douze bottes de roses présentent des pétales abîmés. FLEURS DU LACYDON accepte de les conserver moyennant un rabais de 40 % sur ces trois bottes ; HORTIPHOCÉE établit une facture d'avoir.

2. Le montant net TTC de la facture d'avoir s'élève à :

a. 19,56 € b. 20,59 € c. 21,34 € d. Autre. À préciser.

Le contrat annuel conclu avec HORTIPHOCÉE prévoit une ristourne de fin d'année calculée sur le montant HT des achats de l'année : 2 % lorsque ce montant dépasse 30 000 €, 3 % lorsqu'il dépasse 45 000 € ; le taux atteint s'applique à la totalité des achats de l'année. En 2026, FLEURS DU LACYDON a acheté à ce grossiste pour 46 800 € HT de marchandises : 39 600 € HT de fleurs et de plantes (TVA 10 %) et 7 200 € HT de contenants (TVA 20 %). La ristourne est accordée par une facture d'avoir.

3. Le montant TTC de l'avoir de ristourne s'élève à :

a. 1 404,00 € b. 1 566,00 € c. 1 684,80 € d. Autre. À préciser.