

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR
MANAGEMENT COMMERCIAL OPÉRATIONNEL
U7 – GESTION OPÉRATIONNELLE

SUJET D'ENTRAÎNEMENT N° 2

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 collègue », 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 deux parties :

- le cas L'ATELIER DU THÉ ;
- 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 L'ATELIER DU THÉ



Hélène VASSEUR, ancienne acheteuse dans la grande distribution et passionnée de thés d'origine, a créé en 2017 la SAS **L'ATELIER DU THÉ**, boutique-salon de thé installée rue des Pierres Plantées, sur les pentes de la Croix-Rousse à Lyon (Rhône). L'unité commerciale emploie 6 salariés : trois vendeuses-conseils, une pâtissière, un serveur et une assistante administrative.

L'offre associe la vente de thés en vrac et en sachets (plus de 180 références, dont des thés d'exception et des thés japonais), d'accessoires (théières, tasses, boîtes) et de pâtisseries maison, à un salon de thé d'une trentaine de places. Depuis 2023, Hélène VASSEUR propose des **ateliers de dégustation** animés par une sommelière de thé. La clientèle, habitants du quartier, salariés des entreprises voisines et touristes, est attachée au conseil et à la qualité des produits ; quelques entreprises commandent des coffrets cadeaux en fin d'année.

Le marché du thé est porteur, mais la concurrence s'intensifie à Lyon. Hélène VASSEUR souhaite aménager un espace dédié aux ateliers, vérifier la rentabilité de cette activité et développer une gamme de matcha très demandée.

Vous venez d'être recruté(e) pour assister Hélène VASSEUR dans la gestion de l'unité commerciale.

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

- **Dossier 1** : Situation financière et financement de l'espace « ateliers »
- **Dossier 2** : Rentabilité des ateliers de dégustation
- **Dossier 3** : Référencement de la gamme matcha

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 : Situation financière et financement de l'espace « ateliers » (Annexes 1 à 4)

Avant d'engager l'aménagement de l'espace « ateliers », Hélène VASSEUR vous demande de vérifier que la situation financière permet cet investissement. Elle vous remet les bilans fonctionnels des deux derniers exercices et un extrait du compte de résultat 2025.

1.1 Analysez la situation financière de L'ATELIER DU THÉ au 31 décembre 2025, en vous appuyant sur les indicateurs qui vous semblent pertinents.

Hélène VASSEUR hésite entre un financement mixte (autofinancement partiel et emprunt bancaire) et un crédit-bail proposé par le fournisseur. Une note précise les règles de prudence qu'elle souhaite respecter.

1.2 Vérifiez la faisabilité de chaque modalité de financement compte tenu de la situation financière et des contraintes fixées par Hélène VASSEUR.

1.3 Déterminez le coût total de chaque solution de financement et conseillez Hélène VASSEUR sur l'option à privilégier.

1.4 Présentez les conséquences de la solution que vous conseillez sur l'équilibre du bilan de L'ATELIER DU THÉ.

Dossier 2 : Rentabilité des ateliers de dégustation (Annexes 5 et 6)

Hélène VASSEUR n'a jamais mesuré la rentabilité des ateliers de dégustation. Avant d'investir dans un espace dédié, elle vous communique les données de l'année 2025 ainsi qu'un article récent sur le marché du thé.

2.1 Déterminez la rentabilité des ateliers de dégustation organisés au cours de l'année 2025.

2.2 Déterminez le nombre minimum de participants par atelier à partir duquel cette activité devient rentable.

Hélène VASSEUR souhaite savoir si elle doit maintenir les ateliers et, le cas échéant, comment en améliorer la rentabilité.

2.3 Concluez sur la pertinence du maintien des ateliers de dégustation et proposez à Hélène VASSEUR des pistes d'amélioration chiffrées.

Dossier 3 : Référencement de la gamme matcha (Annexes 7 à 9)

Hélène VASSEUR a retenu l'importateur Maison Kyo pour référencer une boîte de matcha « Cérémonie ». Elle vous transmet les conditions du fournisseur ainsi qu'une note précisant ses impératifs de prix et de marge.

3.1 Déterminez la quantité de boîtes de matcha à commander pour respecter les deux impératifs d'Hélène VASSEUR, vérifiez que l'objectif de marge du semestre est atteignable et identifiez les conséquences de ce volume de commande.

Hélène VASSEUR souhaite compléter la gamme par un coffret « Initiation au matcha », pour lequel le fournisseur ne propose pas de prix conseillé. Elle a relevé les prix pratiqués par la concurrence.

3.2 Fixez le prix de vente du coffret « Initiation au matcha » en respectant les contraintes fixées par Hélène VASSEUR et justifiez votre proposition.

Liste des annexes

N°	Titre
1	Bilans fonctionnels de L'ATELIER DU THÉ au 31/12/2024 et au 31/12/2025 (en euros)
2	Extrait du compte de résultat de L'ATELIER DU THÉ au 31/12/2025 (en euros)
3	Note d'Hélène VASSEUR relative au projet d'espace « ateliers » et à ses contraintes
4	Conditions obtenues pour chacune des modalités de financement
5	Extrait d'un article de presse sur le marché du thé
6	Informations relatives aux ateliers de dégustation en 2025
7	Conditions de commercialisation du fournisseur Maison Kyo
8	Note d'Hélène VASSEUR relative à la gamme matcha
9	Relevé de prix effectué auprès de la concurrence

Annexe 1 : Bilans fonctionnels de L'ATELIER DU THÉ au 31/12/2024 et au 31/12/2025 (en euros)

EMPLOIS			RESSOURCES		
	31/12/2024	31/12/2025		31/12/2024	31/12/2025
Emplois stables			Ressources stables		
Immobilisations incorporelles	18 000	18 000	Ressources propres (capital, réserves, résultat)	49 000	56 000
Immobilisations corporelles	60 000	62 000	Amortissements et provisions	22 000	28 000
			Dettes financières auprès des établissements de crédit	27 000	21 000
Actif circulant			Passif circulant		
Stocks de marchandises	28 000	31 000	Dettes fournisseurs	15 000	17 500
Créances clients	3 000	4 200	Dettes fiscales et sociales	6 500	7 500
Autres créances	1 500	1 800			
Trésorerie active	9 000	14 500	Trésorerie passive	0	1 500
TOTAL GÉNÉRAL	119 500	131 500	TOTAL GÉNÉRAL	119 500	131 500

Source : documents comptables de l'expert-comptable

Annexe 2 : Extrait du compte de résultat de L'ATELIER DU THÉ au 31/12/2025 (en euros)

CHARGES		PRODUITS	
Achats de marchandises	156 000	Ventes de marchandises (thés, accessoires, pâtisseries)	312 000
Variation de stocks de marchandises	– 3 000	Prestations de services (ateliers de dégustation)	28 500
Charges externes (loyer, énergie, communication...)	66 000		
Impôts et taxes	4 000		
Charges de personnel	92 000		
Dotations aux amortissements et provisions	6 000		
Total des charges d'exploitation	321 000	Total des produits d'exploitation	340 500
Charges financières (intérêts des emprunts)	1 500	Produits financiers	0
Impôt sur les sociétés	4 500	Reprises sur amortissements et provisions	0
Résultat de l'exercice (bénéfice)	13 500	Produits des cessions d'éléments d'actif	0

Source : documents comptables de l'expert-comptable

Annexe 3 : Note d'Hélène VASSEUR relative au projet d'espace « ateliers » et à ses contraintes

Note d'Hélène VASSEUR à votre attention

Objet : création de l'espace « ateliers » – financement

Nos ateliers de dégustation se tiennent aujourd'hui dans la boutique, après la fermeture. Je souhaite aménager l'arrière-boutique en un véritable espace « ateliers » et m'équiper d'une machine professionnelle de préparation (infusion à température contrôlée). Le devis global s'élève à **24 000 € HT** (28 800 € TTC), livraison et pose comprises, pour une mise en service au 1er avril 2026.

J'exclus un autofinancement total. Deux modalités sont envisagées :

- **financement mixte** : prélèvement de 8 000 € sur la trésorerie et emprunt bancaire pour le solde ;
- **crédit-bail** sur la totalité du matériel et de l'aménagement, proposé par le fournisseur.

Quelle que soit la solution, je tiens à respecter deux règles de prudence : les dettes financières ne doivent pas dépasser 40 % des ressources stables et la trésorerie nette doit rester supérieure ou égale à 4 000 € après l'opération.

Merci de me dire ce que notre situation financière permet, ce que coûte chaque solution et laquelle vous me conseillez.

Hélène VASSEUR, le 10 février 2026

Annexe 4 : Conditions obtenues pour chacune des modalités de financement

Conditions de prêt proposées par la banque (Crédit Lyonnais Mutuel)

- Montant emprunté : 16 000 €
- Taux d'intérêt annuel : 4,8 %
- Durée de remboursement : 4 ans
- Mode de remboursement : mensualités constantes au taux mensuel proportionnel
- Assurance : 0,3 % par an du capital emprunté
- Frais de dossier : 250 €

Annuité constante : $a = V_0 \times i \div (1 - (1 + i)^{-n})$

V_0 = montant emprunté

n = nombre de périodes de remboursement

i = taux d'intérêt par période

Proposition de crédit-bail du fournisseur Théa Équipement

Matériel : machine professionnelle d'infusion et aménagement de l'espace ateliers – valeur 24 000 € HT

Durée du contrat : 48 mois – Loyer mensuel : 540 € HT (648 € TTC), payable d'avance

Option d'achat en fin de contrat : 1 500 € HT – Entretien annuel inclus dans le loyer

Annexe 5 : Extrait d'un article de presse sur le marché du thé

Le thé, nouvelle boisson tendance : les boutiques spécialisées tirent leur épingle du jeu

Selon le Syndicat français du thé et des infusions, le marché français du thé a progressé de 4 % en valeur en 2025 pour atteindre 1,25 milliard d'euros. Si la grande distribution réalise toujours les trois quarts des volumes, ce sont les boutiques spécialisées et les salons de thé qui tirent la croissance : leurs ventes augmentent de 9 %, portées par les thés d'origine, le bio et les thés japonais. Le matcha, dont les ventes ont bondi de 35 % en un an, se vend entre 45 € et 55 € la boîte de 30 g dans les boutiques de centre-ville.

Autre tendance : l'expérience. « Nos clients veulent comprendre ce qu'ils boivent. Les ateliers de dégustation sont rarement rentables en eux-mêmes, mais un participant sur deux repart avec un achat et revient dans le mois », explique la gérante d'une boutique parisienne. Les enseignes qui proposent des ateliers constatent un panier moyen supérieur de 20 % à celui des autres boutiques, pour un tarif d'atelier compris entre 30 € et 45 € par personne.

À Lyon, l'offre s'étoffe : trois boutiques de thé ont ouvert en 2025 dans la Presqu'île et à la Croix-Rousse, et plusieurs torréfacteurs ajoutent des thés à leur assortiment. « La concurrence est réelle, mais le marché est loin d'être saturé », conclut la fédération.

Source : d'après Le Courrier du Commerce Alimentaire, janvier 2026

Annexe 6 : Informations relatives aux ateliers de dégustation en 2025

Les ateliers de dégustation (durée 1 h 30, 12 participants au maximum) sont animés par une sommelière de thé indépendante, le jeudi soir après la fermeture de la boutique. Données de l'année 2025 :

- Nombre d'ateliers organisés : 38 ; nombre moyen de participants par atelier : 8.
- Tarif par participant : 35 € TTC (TVA 20 %).
- Chaque participant déguste quatre thés accompagnés de mignardises (coût 5,30 € HT par personne), repart avec un sachet de 50 g du thé de son choix (coût 2,20 € HT) et un livret de dégustation (coût 0,50 € HT).
- Honoraires de la sommelière de thé : 90 € HT par atelier.
- Une vendeuse est mobilisée 2,5 heures par atelier (préparation, accueil, remise en état) ; coût horaire chargé : 18 €.
- Communication spécifique aux ateliers (réseaux sociaux sponsorisés, affiches) : 1 200 € HT pour l'année.
- Amortissement annuel du matériel de dégustation (théières, tasses, bouilloires) : 600 €.
- Les ateliers se tiennent dans la boutique : aucun loyer supplémentaire n'est à retenir.
- À l'issue de l'atelier, un participant achète en moyenne 12 € HT de thé en boutique ; le taux de marque des thés est de 55 %.

Source : données internes

Annexe 7 : Conditions de commercialisation du fournisseur Maison Kyo

MAISON KYO

Importateur de thés du Japon
14 rue des Tanneurs – 67000 Strasbourg
Tél. 03 XX XX XX XX – pro@maisonkyo.example

CONDITIONS REVENDEURS 2026

Édition du 05/01/2026

L'ATELIER DU THÉ SAS
8 rue des Pierres Plantées
69001 Lyon

Matcha « Cérémonie » bio, boîte de 30 g – prix catalogue : **22 € HT** la boîte.

Remise de 10 % accordée à tout revendeur sur le prix catalogue.

Remise supplémentaire selon la quantité commandée (appliquée sur le prix après la remise revendeur) :

Quantité commandée	Taux de remise supplémentaire
Moins de 12 boîtes	Aucune
De 12 à 23 boîtes	4 %
De 24 à 47 boîtes	7 %
48 boîtes et plus	10 %

Frais de port : 25 € HT par commande ; franco de port à partir de 24 boîtes.

Règlement à 30 jours fin de mois. Date limite d'utilisation optimale : 18 mois.

Prix de vente conseillé : **49,90 € TTC**. Taux de TVA applicable au thé (produit alimentaire) : 5,5 %.

Annexe 8 : Note d'Hélène VASSEUR relative à la gamme matcha

Note d'Hélène VASSEUR à votre attention

Objet : référencement de la gamme matcha

Le matcha est la demande numéro un de nos clients depuis l'automne. Je souhaite référencer la boîte « Cérémonie » de Maison Kyo au **prix conseillé** par le fournisseur et obtenir sur cette référence un **taux de marque de 60 %**, comme sur nos thés d'exception.

Je prévois de vendre 50 boîtes au cours du premier semestre 2026 et je me fixe un objectif de marge de 1 400 € HT sur cette référence pour le semestre. Dites-moi quelle quantité commander et si cet objectif est tenable.

Je souhaite également proposer un **coffret « Initiation au matcha »** (boîte de 30 g, fouet en bambou et bol en céramique), que Maison Kyo nous livre au prix net de 31,50 € HT, port compris. Le coffret est soumis à la TVA de 20 % car il comporte des accessoires. Il n'existe pas de prix conseillé : fixez son prix de vente en respectant un taux de marque d'au moins 50 %, en restant en dessous du prix de la boutique concurrente de la Presqu'île et en retenant un prix se terminant par 90 centimes, comme sur tous nos coffrets.

Hélène VASSEUR, le 2 mars 2026

Annexe 9 : Relevé de prix effectué auprès de la concurrence

Point de vente	Produit	Prix de vente TTC relevé
Boutique « Feuilles & Cie » (Presqu'île, Lyon)	Coffret matcha : boîte 30 g + fouet + bol	79,90 €
Site internet spécialisé thé-japon.example	Coffret matcha : boîte 30 g + fouet + bol (hors frais de port : 5,90 €)	74,90 €
Boutique « Feuilles & Cie » (Presqu'île, Lyon)	Matcha « Cérémonie » bio, boîte de 30 g	52,90 €
Grande surface (rayon épicerie fine)	Matcha « cuisine », boîte de 100 g	19,90 €

Source : relevé effectué par Hélène VASSEUR le 28 février 2026

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.

Le salon de thé propose un thé glacé maison, vendu au comptoir. Pour l'année 2025, le compte de résultat différentiel de cette référence est le suivant : chiffre d'affaires HT 9 600 € ; coût variable 3 840 € ; marge sur coût variable 5 760 € ; charges fixes 4 200 € ; résultat 1 560 €. Le salon est ouvert 300 jours par an.

1. Le chiffre d'affaires du thé glacé à partir duquel cette référence commence à dégager un bénéfice s'établit à :

- a. 7 000 € b. 10 500 € c. 5 400 € d. Autre. À préciser.

Hélène VASSEUR envisage l'achat d'un présentoir réfrigéré pour les thés glacés et les pâtisseries à emporter, d'un montant de 9 000 € HT. Les flux nets de trésorerie attendus sont de 3 000 € la première année, 3 500 € la deuxième, 3 500 € la troisième et 3 000 € la quatrième. Le taux d'actualisation retenu est de 5 % ; coefficients d'actualisation : année 1 : 0,9524 ; année 2 : 0,9070 ; année 3 : 0,8638 ; année 4 : 0,8227.

2. La valeur actuelle nette (VAN) du projet s'élève à :

- a. 4 000 € b. 2 523,10 € c. 1 523,10 € d. Autre. À préciser.

Hélène VASSEUR souhaite connaître la date à laquelle le thé glacé maison couvre la totalité de ses charges, en reprenant les données de la question 1.

3. Le point mort du thé glacé maison est atteint au bout de :

- a. 262 jours b. 266 jours c. 146 jours d. Autre. À préciser.