

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR
MANAGEMENT COMMERCIAL OPÉRATIONNEL
U7 – GESTION OPÉRATIONNELLE

SUJET D'ENTRAÎNEMENT N° 3

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.

Conformément à la définition de l'épreuve, le sujet peut ou non comporter un questionnaire à choix multiple (QCM). Le présent sujet comporte un cas composé de trois dossiers et ne propose pas de QCM.

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

Partie 1 – Le cas BRICO PASSION



Ancien chef de secteur dans la grande distribution, Laurent MORVAN a ouvert en 2012, sous contrat de franchise, le magasin **BRICO PASSION** de Cesson-Sévigné, dans la zone commerciale de Rennes-Est (Ille-et-Vilaine). L'enseigne BRICO PASSION regroupe 140 magasins franchisés en France ; la tête de réseau fournit la centrale d'achat, la communication nationale et compare chaque trimestre les performances des magasins.

Exploitée par la SAS MORVAN DISTRIBUTION, l'unité commerciale s'étend sur 2 600 m² de surface de vente couverte, complétée par une cour des matériaux, et emploie 22 salariés, dont 15 vendeurs en rayon. L'offre est organisée en cinq univers : outillage et quincaillerie, bâtiment et matériaux, électricité-plomberie-chauffage, décoration et peinture, jardin et motoculture. La clientèle se compose de particuliers bricoleurs de l'agglomération rennaise et de quelques artisans, attachés au conseil et à la disponibilité des produits. Le magasin propose la découpe du bois et du verre, la location de matériel et le retrait des commandes passées sur le site de l'enseigne.

Le marché du bricolage se replie après les années de forte activité et la zone de Rennes-Est accueille désormais trois enseignes concurrentes. Laurent MORVAN souhaite mieux piloter les performances de son magasin, sécuriser l'approvisionnement de ses produits saisonniers et gérer avec rigueur les fins de série, tout en préservant sa marge et sa trésorerie. La redevance de franchise et la concurrence des sites internet pèsent sur ses résultats.

Vous venez d'être recruté(e) comme assistant(e) de Laurent MORVAN pour assurer le fonctionnement de l'unité commerciale.

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

- **Dossier 1** : Analyse des performances du magasin BRICO PASSION
- **Dossier 2** : Gestion des stocks de la tondeuse « GreenCut 46 »
- **Dossier 3** : Fixation des prix et déstockage des produits TOOLMAX

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 : Analyse des performances du magasin BRICO PASSION (Annexes 1 à 4)

La tête de réseau vient de transmettre les indicateurs moyens des magasins de format comparable pour l'année 2025 et demande à chaque franchisé de situer ses résultats par rapport à cette moyenne. Laurent MORVAN, qui suivait jusqu'ici son activité à partir du seul chiffre d'affaires, vous remet les données de son magasin et un article récent sur le marché du bricolage. Il souhaite disposer d'un outil de suivi réutilisable chaque année.

1.1 Concevez le tableau de bord des performances commerciales du magasin pour l'année 2025, en mobilisant les indicateurs que vous jugez pertinents.

1.2 Rendez compte à Laurent MORVAN des performances du magasin au regard de ses objectifs, du réseau et du marché.

Laurent MORVAN souhaite engager, dès le printemps, des actions correctrices. Il attend des propositions concrètes, cohérentes avec les constats du tableau de bord et avec les moyens d'un magasin franchisé, qui ne peut modifier ni l'enseigne ni la politique nationale de prix. Chaque proposition devra être reliée à un indicateur du tableau de bord.

1.3 Proposez-lui des actions permettant d'améliorer les performances du magasin, en les justifiant.

Dossier 2 : Gestion des stocks de la tondeuse « GreenCut 46 » (Annexes 5 à 7)

La tondeuse « GreenCut 46 » est le produit phare du rayon motoculture, dont l'activité est très saisonnière. Début mars 2026, Laurent MORVAN vous confie la préparation de la saison. Il vous communique les ventes des trois dernières années ainsi que les conditions d'approvisionnement négociées avec le fournisseur. Le rayon motoculture est approvisionné par un fournisseur unique, qui livre une fois par mois ; une rupture en pleine saison se traduirait par des ventes perdues au profit des enseignes concurrentes de la zone.

2.1 Prévoyez les ventes de la tondeuse « GreenCut 46 » pour chaque trimestre de l'année 2026.

2.2 Établissez le programme d'approvisionnement du deuxième trimestre 2026 et précisez les dates de commande.

Début juillet, Laurent MORVAN souhaite faire le bilan de la saison. Il vous remet le relevé des ventes réalisées au deuxième trimestre et vous rappelle que le magasin valorise ses stocks au coût unitaire moyen pondéré. Il s'interroge sur le dimensionnement du stock de sécurité et sur le rythme des livraisons pendant la saison, alors que le fournisseur a augmenté son tarif à chaque livraison.

2.3 Valorisez le stock de tondeuses au 30 juin 2026 selon la méthode retenue par le magasin et appréciez la rotation du stock sur le trimestre.

Dossier 3 : Fixation des prix et déstockage des produits TOOLMAX (Annexes 8 à 10)

En juin 2026, le magasin a acheté un lot d'outillage électroportatif de fin de série auprès du fournisseur TOOLMAX. Laurent MORVAN vous demande de vérifier la rentabilité de ces références aux prix de vente actuels, fixés selon le coefficient habituel de l'univers outillage.

3.1 Calculez le taux de marque actuel de chacune des références TOOLMAX.

La marque TOOLMAX quittant le réseau, Laurent MORVAN envisage une opération de déstockage en septembre, hors période de soldes, ou la cession immédiate du stock à un soldeur professionnel. Il hésite entre les deux solutions.

3.2 Conseillez Laurent MORVAN sur les prix de vente promotionnels à fixer, dans le respect de la réglementation.

3.3 Évaluez l'impact quantitatif et qualitatif de chacune des deux options envisagées. Concluez.

Liste des annexes

N°	Titre
1	Données d'activité du magasin BRICO PASSION (2024-2025) et objectifs 2025
2	Indicateurs moyens du réseau BRICO PASSION pour l'année 2025
3	Répartition de la surface de vente et du chiffre d'affaires 2025 par univers
4	Extrait d'un article de presse sur le marché du bricolage
5	Ventes de la tondeuse « GreenCut 46 » de 2023 à 2025 et note de Laurent MORVAN
6	Conditions d'approvisionnement de la tondeuse « GreenCut 46 »
7	Ventes réalisées de la tondeuse « GreenCut 46 » au deuxième trimestre 2026
8	Facture d'achat du lot d'outillage TOOLMAX
9	Note de Laurent MORVAN relative au déstockage des produits TOOLMAX
10	État des stocks des produits TOOLMAX au 1er septembre 2026

Annexe 1 : Données d'activité du magasin BRICO PASSION (2024-2025) et objectifs 2025

Données extraites du système d'information du magasin (comptage par caméras à l'entrée et données de caisse). Le nombre de passants correspond au flux de personnes comptées devant l'entrée du magasin, sur le parking de la zone commerciale.

	2024	2025	Objectif 2025
Nombre de passants	875 000	912 000	–
Nombre d'entrées en magasin	231 000	228 000	240 000
Nombre de tickets de caisse	132 000	136 800	140 000
Nombre d'articles vendus	435 600	492 480	–
Chiffre d'affaires HT	5 940 000 €	6 156 000 €	6 300 000 €
Marge commerciale	2 019 600 €	2 154 600 €	2 268 000 €
Surface de vente (m²)	2 600	2 600	–
Effectif total, dont vendeurs en rayon	22, dont 15	22, dont 15	–

Taux de TVA applicable à l'ensemble des ventes : 20 %. Les ventes sont réalisées exclusivement en magasin ; le site internet de l'enseigne redirige les commandes vers le magasin le plus proche (retrait en magasin), ces ventes étant comptabilisées dans les tickets.

Source : données internes

Annexe 2 : Indicateurs moyens du réseau BRICO PASSION pour l'année 2025

Chaque trimestre, la tête de réseau BRICO PASSION adresse à ses franchisés les indicateurs moyens des magasins de format comparable (surface de vente de 2 000 à 3 000 m²). Extrait pour l'année 2025 :

Indicateur	Moyenne du réseau 2025
Taux d'attraction (entrées ÷ passants)	28 %
Taux de transformation (tickets ÷ entrées)	58 %
Panier moyen HT	48 €
Indice de vente (articles par ticket)	3,2
Prix moyen d'un article vendu HT	15 €
Chiffre d'affaires HT au m² de surface de vente	2 500 €
Chiffre d'affaires HT par vendeur en rayon	400 000 €
Taux de marque	34 %
Évolution du chiffre d'affaires 2025/2024	+ 1,5 %
Évolution du nombre d'entrées 2025/2024	– 2,5 %

Redevance de franchise : 3 % du chiffre d'affaires HT, réglée mensuellement à la tête de réseau.

Source : lettre trimestrielle aux franchisés BRICO PASSION, janvier 2026

Annexe 3 : Répartition de la surface de vente et du chiffre d'affaires 2025 par univers

Répartition de la surface de vente et du chiffre d'affaires HT 2025 du magasin par univers, et structure moyenne du chiffre d'affaires des magasins du réseau de format comparable :

Univers	Surface de vente (m²)	CA HT 2024 du magasin	CA HT 2025 du magasin	Part du CA HT 2025 – moyenne du réseau
Outils et quincaillerie	520	1 782 000 €	1 785 240 €	25 %
Bâtiment et matériaux	650	1 306 800 €	1 354 320 €	21 %
Électricité, plomberie, chauffage	390	980 100 €	1 046 520 €	19 %
Décoration et peinture	520	1 069 200 €	1 108 080 €	17 %
Jardin et motoculture	520	801 900 €	861 840 €	18 %
Total	2 600	5 940 000 €	6 156 000 €	100 %

La surface de vente par univers n'a pas été modifiée depuis 2023.

Source : données internes et lettre trimestrielle aux franchisés

Annexe 4 : Extrait d'un article de presse sur le marché du bricolage

Bricolage : les grandes surfaces à la peine, le jardin et la rénovation résistent

Selon la Fédération des magasins de bricolage (FMB), le marché français du bricolage a reculé de 1,2 % en valeur en 2025, à 36 milliards d'euros. Après l'euphorie des années de confinement, les Français bricolent moins et surtout autrement : la fréquentation des grandes surfaces de bricolage (GSB) a baissé de 3 % en un an, alors que le panier moyen se maintient autour de 47 € HT. « Les clients viennent pour un projet précis, achètent plus d'articles mais des produits moins chers ; les marques de distributeur progressent », résume le délégué général de la FMB.

Tous les rayons ne sont pas logés à la même enseigne. L'outillage électroportatif perd 5 %, victime de la guerre des prix avec les sites internet, qui captent désormais 13 % des ventes du secteur. À l'inverse, le jardin et la motoculture progressent de 4 %, portés par un printemps précoce, et les produits liés à la rénovation énergétique (isolation, chauffage, menuiseries) gagnent 6 % grâce aux aides publiques.

En Bretagne, la zone commerciale de Rennes-Est concentre trois enseignes de bricolage à moins de deux kilomètres l'une de l'autre. « Pour exister, il faut faire venir le client : ateliers, location d'outils, retrait de commande en deux heures et conseil en rayon sont devenus indispensables », explique un consultant du secteur. Les enseignes qui ont développé ces services affichent une fréquentation en hausse de 2 % malgré un marché en repli.

Source : d'après Ouest Commerce Hebdo, janvier 2026

Annexe 5 : Ventes de la tondeuse « GreenCut 46 » de 2023 à 2025 et note de Laurent MORVAN

La tondeuse thermique tractée « GreenCut 46 », vendue 349 € TTC, est la référence la plus vendue du rayon motoculture. Ventes réalisées (en unités) au cours des trois dernières années :

Année	1er trimestre	2e trimestre	3e trimestre	4e trimestre	Total
2023	30	90	42	18	180
2024	34	100	46	20	200
2025	38	110	50	22	220

Note de Laurent MORVAN à votre attention – le 2 mars 2026

Les ventes de la GreenCut 46 progressent régulièrement depuis trois ans et je pense que la tendance observée se poursuivra en 2026 : merci de me préparer la prévision des ventes 2026 par trimestre, en tenant compte de la saisonnalité du produit.

Pour le deuxième trimestre, période la plus forte, les ventes se répartissent habituellement ainsi : avril 35 %, mai 40 %, juin 25 % des ventes du trimestre.

Le rayon dispose de 14 tondeuses en stock au 31 mars 2026. Le fournisseur nous a annoncé une révision de son tarif à chaque livraison.

Annexe 6 : Conditions d'approvisionnement de la tondeuse « GreenCut 46 »

- Les tondeuses sont livrées le premier jour de chaque mois, par lots complets de 4 tondeuses (une palette).
- Le délai de livraison du fournisseur est de 3 semaines à compter de la réception de la commande.
- Laurent MORVAN exige un stock de sécurité de 6 tondeuses en fin de mois pendant toute la saison.
- Les quantités livrées doivent couvrir les ventes du mois et reconstituer le stock de sécurité.
- Le prix d'achat unitaire HT facturé par le fournisseur est de 221 € pour la livraison d'avril, 222,40 € pour celle de mai et 226,50 € pour celle de juin (frais de port inclus).
- Les 14 tondeuses en stock au 31 mars 2026 ont été achetées 216 € HT l'unité.

Annexe 7 : Ventes réalisées de la tondeuse « GreenCut 46 » au deuxième trimestre 2026

À l'issue du trimestre, le relevé des ventes réalisées est le suivant :

Avril	Mai	Juin	Total 2e trimestre
42	48	30	120

Les livraisons ont été effectuées conformément au programme d'approvisionnement établi en mars, aux prix annoncés par le fournisseur (annexe 6). Le magasin valorise ses stocks au coût unitaire moyen pondéré (CUMP) calculé après chaque entrée, arrondi au centime.

Le deuxième trimestre compte 91 jours. Le prix de vente de la tondeuse est resté fixé à 349 € TTC.

Source : données internes

Annexe 8 : Facture d'achat du lot d'outillage TOOLMAX

TOOLMAX DISTRIBUTION SAS

Outillage électroportatif pour professionnels et particuliers
ZA du Bois Rond – 49100 Angers
Tél. 02 XX XX XX XX – compta@toolmax.example

FACTURE N° F-2026-1842

Date : 12/06/2026
Réf. bon de commande : BP-2026-317

BRICO PASSION – SAS MORVAN DISTRIBUTION
ZAC de Rennes-Est
35510 Cesson-Sévigné

Désignation	Référence	Quantité	Prix unitaire HT	Total HT
Perceuse-visseuse sans fil 18 V (fin de série)	TM-410	40	62,50 €	2 500 €
Meuleuse d'angle 125 mm (fin de série)	TM-417	30	38 €	1 140 €
Scie sauteuse pendulaire (fin de série)	TM-424	25	45 €	1 125 €
Total brut HT				4 765 €
Remise fin de série 10 %				476,50 €
Net commercial				4 288,50 €
Frais de port				Offerts
TVA 20 %				857,70 €
Net à payer TTC				5 146,20 €

Conditions de règlement : à 30 jours fin de mois par virement sur le compte IBAN FR76 XXXX XXXX XXXX XXXX X42.
Escompte de 2 % pour paiement comptant à réception de la facture (non utilisé par BRICO PASSION).

Marchandises livrées le 10/06/2026, franco de port. Fin de série : reprise des invendus exclue. Garantie constructeur de deux ans.

Annexe 9 : Note de Laurent MORVAN relative au déstockage des produits TOOLMAX

Note de Laurent MORVAN à votre attention – le 1er septembre 2026

La marque TOOLMAX quitte le réseau BRICO PASSION : nous ne serons plus livrés et je souhaite écouler les produits restants avant la fin du mois. Les prix de vente actuels de l'univers outillage correspondent à un coefficient multiplicateur d'environ 2,1 ; lors de nos opérations de déstockage, nous appliquons habituellement un coefficient de 1,4 sur le prix d'achat net HT.

Une opération de déstockage en tête de gondole pendant trois semaines coûterait 120 € HT (affiches, étiquettes, annonce sur les réseaux sociaux) ; le temps passé par les vendeurs n'est pas à retenir.

Par ailleurs, un soldeur professionnel, DESTOCK OUEST, propose de reprendre immédiatement la totalité du stock TOOLMAX pour 60 % de sa valeur de vente HT actuelle, enlèvement et paiement comptant sous huit jours.

Annexe 10 : État des stocks des produits TOOLMAX au 1er septembre 2026

Relevé effectué à la fermeture du magasin le 31 août 2026 :

Désignation	Quantité en stock	Prix de vente actuel TTC	Ventes mensuelles moyennes (juin à août)
Perceuse-visseuse sans fil 18 V	24	118,90 €	6
Meuleuse d'angle 125 mm	25	71,90 €	2
Scie sauteuse pendulaire	22	84,90 €	1

TVA applicable : 20 %. Aucun autre produit TOOLMAX n'est référencé.

Source : données internes