

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR
MANAGEMENT COMMERCIAL OPÉRATIONNEL
U7 – GESTION OPÉRATIONNELLE

SUJET D'ENTRAÎNEMENT N° 6

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 8 pages, numérotées de 1/8 à 8/8.

Le sujet comporte deux parties :

- le cas OCÉANE GLISSE ;
- 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 OCÉANE GLISSE



Romain DUCASSE, ancien compétiteur et moniteur de surf diplômé d'État, a créé en 2012 à Lacanau-Océan (Gironde) la SAS **OCÉANE GLISSE**, qu'il préside. L'entreprise exploite une boutique de 260 m² située à deux cents mètres du front de mer et un local de 80 m² sur la plage centrale, qui abrite l'école de surf et le point de location.

La boutique propose des planches (surf, longboard, bodyboard, stand up paddle), des combinaisons en néoprène, des accessoires et du textile. L'école organise des cours collectifs et des stages d'avril à octobre ; le service de location met à disposition planches, paddles et combinaisons. La clientèle associe des vacanciers (familles, jeunes adultes), des résidents secondaires et des surfeurs locaux réguliers, attachés au conseil et à la possibilité d'essayer le matériel.

OCÉANE GLISSE emploie neuf salariés permanents (quatre vendeurs-conseils, trois moniteurs, un technicien chargé de l'atelier et du parc de location, une assistante administrative), renforcés en été par une dizaine de saisonniers. En 2026, le chiffre d'affaires s'est élevé à 1 180 000 € HT, dont 68 % pour la boutique, 20 % pour l'école de surf et 12 % pour la location ; près des trois quarts de l'activité sont réalisés d'avril à septembre.

Cette forte saisonnalité pèse sur la gestion des stocks et de la trésorerie. Pour 2027, Romain DUCASSE souhaite fiabiliser ses approvisionnements, référencer une planche éco-conçue fabriquée en Nouvelle-Aquitaine et développer l'activité de l'école pendant l'hiver.

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

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

- **Dossier 1** : Préviation des ventes et approvisionnement des combinaisons
- **Dossier 2** : Fixation du prix de la planche « Courlis »
- **Dossier 3** : Rentabilité de stages de surf d'hiver

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 : Prévision des ventes et approvisionnement des combinaisons (Annexes 1 à 3)

Les combinaisons en néoprène sont la première famille de la boutique en nombre d'articles vendus. Leur approvisionnement est délicat : une rupture en plein été fait perdre des ventes, alors qu'un surstock immobilise de la trésorerie jusqu'à la saison suivante. Romain DUCASSE vous remet l'historique des ventes et ses consignes.

1.1 Estimez les ventes de combinaisons de chacun des trimestres de l'année 2027 et commentez votre prévision.

Les commandes du premier semestre sont déjà passées auprès du grossiste régional qui fournit la boutique. Romain DUCASSE vous confie la préparation des commandes de l'été, période de pointe des ventes.

1.2 Établissez le programme d'approvisionnement en combinaisons du troisième trimestre 2027 en respectant les consignes de Romain DUCASSE, et précisez les dates de commande.**Dossier 2 : Fixation du prix de la planche « Courlis » (Annexes 4 à 7)**

Pour répondre à la demande de surfeurs en progression soucieux de l'environnement, Romain DUCASSE souhaite référencer la planche évolutive « Courlis » 7'2, fabriquée à Capbreton (Landes) avec une résine biosourcée. Le fabricant SABLAR SHAPES lui a adressé une facture pro forma pour une première commande.

2.1 Déterminez le prix de vente TTC de la planche « Courlis » qui permettrait de respecter le taux de marque habituellement pratiqué sur les planches.

Avant de fixer ce prix, Romain DUCASSE a fait essayer la planche à des clients de la boutique et de l'école, puis les a interrogés sur le prix qu'ils jugeraient acceptable. Il a également relevé les prix de planches comparables chez ses concurrents.

2.2 Déterminez le prix d'acceptabilité de la planche « Courlis » à partir de l'enquête menée auprès des clients.**2.3 Fixez le prix de vente de la planche « Courlis » en conciliant les différentes approches et justifiez votre proposition au regard du marché.****Dossier 3 : Rentabilité de stages de surf d'hiver (Annexes 8 et 9)**

L'école de surf est aujourd'hui fermée de novembre à mars. Encouragé par les demandes de surfeurs locaux, Romain DUCASSE envisage de proposer, dès l'hiver 2027-2028, des stages de surf de trois jours. Avant de s'engager, il vous demande d'étudier la rentabilité de ce projet.

3.1 Déterminez le nombre minimal de stagiaires à accueillir au cours de l'hiver pour que les stages de surf soient rentables.**3.2 Concluez sur l'intérêt du projet au regard des contraintes de l'activité hivernale et conseillez Romain DUCASSE.**

Liste des annexes

N°	Titre	Page
1	Ventes de combinaisons de 2022 à 2026	4
2	Note de Romain DUCASSE relative à la prévision des ventes de combinaisons	4
3	Conditions d'approvisionnement et situation des stocks de combinaisons	5
4	Facture pro forma du fabricant SABLAR SHAPES	5
5	Extrait d'un article de presse sur le marché des planches de surf	6
6	Résultats de l'enquête de prix réalisée auprès des clients	6
7	Prix relevés chez les concurrents et politique de prix d'OCÉANE GLISSE	6
8	Projet de stages de surf d'hiver : organisation, prix et coûts prévisionnels	7
9	Note de Romain DUCASSE : retours d'expérience et contraintes de l'activité hivernale	7

Annexe 1 : Ventes de combinaisons de 2022 à 2026

Ventes annuelles de combinaisons (en unités)

Année	2022	2023	2024	2025	2026
Combinaisons vendues	606	634	676	722	762

Ventes trimestrielles de combinaisons (en unités)

Année	1er trimestre	2e trimestre	3e trimestre	4e trimestre	Total
2024	75	202	288	111	676
2025	80	216	308	118	722
2026	88	230	322	122	762

Le détail trimestriel des ventes n'est disponible que depuis l'installation du nouveau logiciel de caisse, en janvier 2024. Les combinaisons du parc de location sont achetées séparément et ne sont pas comprises dans ces chiffres.

Source : données internes

Annexe 2 : Note de Romain DUCASSE relative à la prévision des ventes de combinaisons

Note de Romain DUCASSE à votre attention

Lacanau, le 18 janvier 2027 – Objet : prévision des ventes de combinaisons pour 2027

L'été dernier, nous avons manqué de tailles courantes en juillet alors que la réserve était pleine en octobre. Pour 2027, je souhaite que nos commandes s'appuient sur une prévision trimestrielle des ventes, établie comme le fait notre expert-comptable :

- la tendance est obtenue par un ajustement linéaire des ventes annuelles des cinq dernières années (méthode des moindres carrés) ;
- la saisonnalité est mesurée à partir des ventes trimestrielles de 2024 à 2026.

Au troisième trimestre, les ventes se répartissent habituellement ainsi : juillet 40 %, août 50 %, septembre 10 % des ventes du trimestre ; à l'intérieur de chaque mois, elles sont régulières.

Pour information, le prix de vente moyen d'une combinaison est de 229 € TTC.

Annexe 3 : Conditions d'approvisionnement et situation des stocks de combinaisons

Conditions du grossiste régional (fournisseur des trois marques de combinaisons référencées par la boutique)

- Conditionnement : lots indivisibles de 20 combinaisons (assortiment de tailles et d'épaisseurs).
- Livraison en début de mois ; dates prévues au troisième trimestre 2027 : jeudi 1er juillet, lundi 2 août et mercredi 1er septembre 2027.
- Sur demande, une livraison complémentaire peut être effectuée au milieu du mois (jeudi 15 juillet, lundi 16 août ou mercredi 15 septembre 2027), moyennant un supplément de transport de 40,00 € HT par livraison.
- Délai de livraison : 2 semaines à compter de la passation de la commande.
- Coût d'achat moyen d'une combinaison : 96,00 € HT ; règlement à 30 jours fin de mois.

Situation des stocks et consignes de Romain DUCASSE

- Stock au 31 décembre 2026 (inventaire) : 64 combinaisons.
- Commandes déjà passées pour le premier semestre 2027 : 15 lots (300 combinaisons), livrés entre le lundi 1er février 2027 et le mardi 1er juin 2027 ; aucune autre livraison n'est prévue avant juillet.
- Pour présenter en permanence toutes les tailles, le stock ne doit jamais descendre sous 30 combinaisons (stock de sécurité), ni en fin de mois ni au moment d'une livraison.
- Les livraisons de chaque mois doivent couvrir les ventes prévues du mois et maintenir le stock de sécurité.
- Le stock de combinaisons de la boutique (rayon et réserve) ne peut pas dépasser 140 unités ; le local de plage, occupé par le matériel de l'école et de la location, ne peut pas servir de réserve.

Source : données internes

Annexe 4 : Facture pro forma du fabricant SABLAR SHAPES

SABLAR SHAPES SAS

Fabrication de planches de surf
Zone artisanale du Port – 40130 Capbreton
Tél. 05 XX XX XX XX – contact@sablar-shapes.example

FACTURE PRO FORMA N° PF-2027-008

Date : 14/01/2027
Validité : 2 mois

OCÉANE GLISSE SAS
Rue des Arbousiers
33680 Lacanau

Désignation	Quantité	Prix unitaire HT	Montant HT
Planche évolutive « Courlis » 7'2 – résine biosourcée, pain de mousse recyclé, dérives fournies	10	400,00 €	4 000,00 €
Remise revendeur 15 %			600,00 €
Net après remise			3 400,00 €
Remise de référencement 5 %			170,00 €
Net commercial			3 230,00 €
Transport et emballage (forfait par envoi)			290,00 €
Total HT			3 520,00 €
TVA 20 %			704,00 €
Total TTC			4 224,00 €

Conditions de vente :

- Remise revendeur de 15 % ; remise de référencement de 5 % accordée uniquement sur la première commande d'une nouvelle référence.
- Réassort possible par envois de 10 planches, aux mêmes conditions (hors remise de référencement).
- Règlement : 30 % à la commande, solde à 30 jours fin de mois. En cas de retard de paiement : pénalités au taux de trois fois le taux d'intérêt légal et indemnité forfaitaire pour frais de recouvrement de 40 €.
- Délai de fabrication et de livraison : 6 semaines à réception de la commande.

Annexe 5 : Extrait d'un article de presse sur le marché des planches de surf

Planches de surf : l'éco-conception sort de la niche

Le marché français des planches de surf a atteint 96 millions d'euros en 2026, en hausse de 3,5 % sur un an, selon le baromètre annuel de l'Union des surf shops de l'Atlantique. La reprise est portée par les planches évolutives, destinées aux surfeurs qui abandonnent la planche en mousse des débutants : elles représentent désormais 38 % des ventes en volume.

Les planches éco-conçues (résines biosourcées, mousses recyclées, fabrication locale) poursuivent leur progression : 14 % des ventes en valeur en 2026, contre 9 % en 2024. « Les pratiquants se disent prêts à payer en moyenne 10 % de plus pour une planche éco-conçue, à condition que ses performances soient équivalentes », souligne l'auteur de l'étude. Le prix moyen d'une planche évolutive vendue en magasin spécialisé s'établit à 610 € TTC.

Le conseil reste décisif : sept acheteurs sur dix déclarent avoir essayé une planche avant de l'acheter, ce qui profite aux surf shops disposant d'une école ou d'un service de location. La vente en ligne, elle, plafonne à 22 % du marché.

Source : d'après L'Écho de la glisse, décembre 2026

Annexe 6 : Résultats de l'enquête de prix réalisée auprès des clients

En octobre 2026, le fabricant a prêté deux planches de démonstration à OCÉANE GLISSE. 200 clients de la boutique et de l'école, surfeurs en progression, ont essayé ou examiné la planche « Courlis », puis ont répondu à deux questions :

- Q1 : « À partir de quel prix jugeriez-vous cette planche trop chère pour l'acheter ? »
- Q2 : « À quel prix (ou en dessous) douteriez-vous de sa qualité au point de ne pas l'acheter ? »

Prix proposé (TTC)	Nombre de réponses à Q1 (« trop chère à partir de ce prix »)	Nombre de réponses à Q2 (« qualité douteuse à ce prix ou en dessous »)
450 €	0	40
500 €	4	70
550 €	10	50
600 €	14	12
650 €	22	10
700 €	48	12
750 €	62	6
800 €	40	0
Total	200	200

Source : enquête interne, octobre 2026

Annexe 7 : Prix relevés chez les concurrents et politique de prix d'OCÉANE GLISSE

Prix relevés le 9 janvier 2027 pour des planches évolutives comparables (longueur de 7'0 à 7'4)

Point de vente	Planche	Construction	Prix de vente TTC
Surf shop concurrent (Lacanau-Océan)	Évolutive 7'2	Époxy standard, fabrication industrielle	599 €
Surf shop (Carcans-Maubuisson)	Évolutive 7'0	Polyester, fabrication industrielle	549 €
Magasin d'une grande enseigne d'articles de sport (Mérignac)	Évolutive 7'0	Époxy d'entrée de gamme	449 €
Site internet spécialisé	Évolutive 7'2 éco-conçue (autre fabricant)	Résine biosourcée	689 € + 39 € de livraison

Politique de prix d'OCÉANE GLISSE

- Taux de marque habituel : 36 % sur les planches ; 50 % sur le textile et les accessoires.
- Les prix affichés se terminent par 9 (prix psychologiques).
- Les planches évolutives actuellement en rayon (époxy standard) sont vendues 589 € et 629 € TTC.

Source : relevé interne, janvier 2027

Annexe 8 : Projet de stages de surf d'hiver : organisation, prix et coûts prévisionnels

Organisation envisagée pour l'hiver 2027-2028

- 12 stages de 3 jours (une séance de 2 heures par jour), de novembre 2027 à mars 2028, pendant les vacances scolaires et lors de week-ends prolongés.
- Chaque stage est encadré par 2 moniteurs ; pour la qualité et la sécurité, Romain DUCASSE limite les groupes à 8 stagiaires par moniteur. Les vestiaires et les douches chaudes du local de plage peuvent accueillir 16 stagiaires à la fois.
- Prix du stage : 216 € TTC par stagiaire (TVA 20 %), prêt du matériel d'hiver compris (combinaison de 5/4 mm à cagoule, chaussons, gants et planche).

Charges variables par stagiaire (montants hors TVA)

- Commission de la plateforme de réservation en ligne, par laquelle passent toutes les inscriptions : 10 % du prix HT du stage.
- Assurance individuelle accident : 4 € par jour de stage.
- Collation chaude servie après chaque séance : 3 € par stagiaire.
- Lavage et désinfection du matériel d'hiver : 5 € par stagiaire et par stage.

Charges fixes de la saison d'hiver (montants hors TVA)

- Encadrement : 2 moniteurs diplômés recrutés en contrat à durée déterminée pour l'hiver, rémunérés 4 heures par jour de stage (séance, préparation du matériel, sécurité) au taux horaire brut de 17,50 € ; charges patronales : 40 % du salaire brut.
- Achat de 16 équipements d'hiver complets à 330 € HT l'unité, amortis sur 3 hivers.
- Chauffage du local de plage et eau chaude des douches : 230 € HT par mois, de novembre à mars.
- Communication (réseaux sociaux, affiches, page dédiée du site internet) : 990 € HT.
- Assurance responsabilité civile complémentaire pour l'activité hivernale : 460 €.

Les trois moniteurs permanents prennent leurs congés annuels en hiver, puis assurent la remise en état du parc de location : ils n'encadreront pas les stages.

Annexe 9 : Note de Romain DUCASSE : retours d'expérience et contraintes de l'activité hivernale

Note de Romain DUCASSE à votre attention

Lacanau, le 22 janvier 2027 – Objet : retours d'expérience sur les stages d'hiver

J'ai interrogé les responsables de deux écoles de surf de la côte qui proposent déjà des stages d'hiver :

- leurs stages accueillent en moyenne 10 stagiaires ; lors de leur premier hiver, faute de notoriété, ils n'en accueillaient que 8 en moyenne ;
- sur les cinq derniers hivers, un stage sur quatre a dû être annulé en raison des conditions de mer (tempêtes, houle supérieure à 3 mètres) : les stagiaires sont alors remboursés, mais les moniteurs en contrat à durée déterminée restent rémunérés ;
- l'eau descend à 11 °C en février : les stages sont réservés aux pratiquants autonomes ayant au moins une saison de pratique ;
- environ 15 % des stagiaires achètent leur propre combinaison d'hiver dans les semaines qui suivent le stage.

À titre de comparaison, un cours collectif d'été de 2 heures est vendu 45 € TTC.

Mon objectif : que les stages couvrent au moins leurs coûts dès le premier hiver, même si certains stages doivent être annulés.

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.

Pour la saison 2027, Romain DUCASSE commande 12 bodyboards à un grossiste en accessoires de glisse, au prix catalogue de 85,00 € HT l'unité. Le grossiste accorde une remise de 15 % et un escompte de 3 % pour paiement comptant ; il facture des frais de transport de 36,00 € HT. La TVA applicable est de 20 %. OCÉANE GLISSE règle la facture au comptant.

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

- a. 1 045,19 € b. 1 052,39 € c. 1 046,88 € d. Autre. À préciser.

En juillet et août 2026, OCÉANE GLISSE a réalisé 1 450 locations de stand up paddle d'une heure, au prix de 18 € TTC. Pour l'été 2027, Romain DUCASSE envisage de porter ce prix à 20 € TTC. Les saisons précédentes ont permis de mesurer une élasticité de la demande de location par rapport au prix de – 0,9.

2. Le nombre de locations de paddle attendu en juillet et août 2027 s'élève à :

- a. 1 595 locations b. 1 289 locations c. 1 271 locations d. Autre. À préciser.

Le grossiste en combinaisons accorde chaque année à OCÉANE GLISSE une ristourne calculée par tranches sur le montant HT de ses achats de l'année : 0 % jusqu'à 30 000 € ; 2 % sur la fraction comprise entre 30 000 € et 60 000 € ; 3 % sur la fraction qui dépasse 60 000 €. En 2026, les achats de combinaisons auprès de ce grossiste se sont élevés à 72 500 € HT.

3. Le montant HT de la ristourne accordée au titre de l'année 2026 s'élève à :

- a. 975 € b. 1 575 € c. 2 175 € d. Autre. À préciser.