BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR

MANAGEMENT COMMERCIAL OPÉRATIONNEL

U7 – GESTION OPÉRATIONNELLE

SUJET AU FORMAT DE L'EXAMEN N° 7

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 8 pages, numérotées de 1/8 à 8/8.

Le sujet comporte deux parties :

– le cas LA MEULE ROUSSE ;

– 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 LA MEULE ROUSSE



Claire et Bastien ROSSET, fromagers de métier, ont créé en 2014 la SARL **LA MEULE ROUSSE**, fromagerie-crèmerie indépendante installée dans une rue commerçante du centre de Grenoble (Isère). Claire ROSSET en est la gérante ; Bastien ROSSET, affineur, veille sur la cave voûtée où les fromages achetés jeunes à des producteurs du Vercors, de la Chartreuse et de Belledonne sont soignés plusieurs semaines avant d'être vendus.

La boutique de 160 m², cave d'affinage comprise, propose des fromages à la coupe, des produits de crèmerie (beurre, crème, yaourts) et une sélection d'épicerie fine. L'entreprise a développé trois autres activités : un stand tenu chaque samedi au marché couvert d'un quartier sud de la ville, la confection de plateaux et de buffets de fromages pour les particuliers et les entreprises, et la vente aux restaurants de l'agglomération. L'équipe compte neuf salariés : cinq vendeurs-fromagers, un aide-affineur, deux préparatrices de plateaux et une apprentie.

La clientèle réunit des habitants du centre-ville attachés au conseil et à l'origine des produits, des entreprises de l'agglomération et une trentaine de restaurants. En 2026, le chiffre d'affaires a atteint 1,24 million d'euros HT.

La hausse du prix du lait, la concurrence des rayons à la coupe des grandes surfaces et le recul de la fréquentation des marchés conduisent Claire ROSSET à réexaminer chacune de ses activités. Elle doit aussi organiser l'approvisionnement de la tomme de montagne, fromage phare de la maison, dont le producteur prend sa retraite.

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

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

- **Dossier 1 :** Analyse des performances de LA MEULE ROUSSE
- **Dossier 2 :** Gestion du stock et approvisionnement de la tomme de montagne

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 de LA MEULE ROUSSE (Annexes 1 à 4)

Le cabinet d'expertise comptable a transmis les données de l'année 2026. Avant de fixer ses objectifs pour 2027, Claire ROSSET souhaite savoir comment chacune de ses quatre activités a évolué et comment elle se situe par rapport à son marché.

1.1 Analysez les performances des quatre activités de LA MEULE ROUSSE en 2026 à l'aide des indicateurs que vous jugerez pertinents, et situez-les par rapport au marché.

Depuis 2019, LA MEULE ROUSSE tient un stand chaque samedi au marché couvert d'un quartier sud de Grenoble. Le recul des ventes de ce stand inquiète Claire ROSSET, qui s'interroge sur son avenir.

1.2 Déterminez la rentabilité du stand du marché couvert en 2026 et comparez-la à celle de 2025.

1.3 Évaluez l'effet de la réorganisation envisagée sur le résultat propre du stand, puis concluez sur le maintien de cette activité au regard de l'objectif de Claire ROSSET.

Dossier 2 : Gestion du stock et approvisionnement de la tomme de montagne (Annexes 5 à 9)

La tomme de montagne, achetée jeune puis affinée deux mois dans la cave, est le fromage le plus vendu de LA MEULE ROUSSE. En janvier 2027, une panne de l'humidificateur a perturbé l'affinage. Bastien ROSSET vous transmet les mouvements du mois et le résultat de l'inventaire du 31 janvier.

2.1 Déterminez la valeur du stock de tomme de montagne au 31 janvier 2027 et analysez la démarque constatée au cours du mois.

Le producteur qui fournit la tomme depuis l'ouverture prend sa retraite : sa dernière livraison a eu lieu le 1er février 2027. Claire ROSSET a fait déguster par l'équipe les tommes de trois producteurs et a recueilli leurs conditions.

2.2 Sélectionnez le producteur qui fournira la tomme de montagne à partir du 1er mars 2027 et justifiez votre choix.

Nous sommes le 3 février 2027. Claire ROSSET vous demande de préparer les commandes qui alimenteront les ventes du printemps, période où les plateaux et les ventes de la boutique augmentent.

2.3 Établissez le programme d'approvisionnement en tomme de montagne pour les ventes du deuxième trimestre 2027 et précisez les dates de commande.

Liste des annexes

N°	Titre	Page
1	Données d'activité de LA MEULE ROUSSE en 2025 et 2026	4
2	Extrait d'un article de presse sur le marché du fromage à la coupe en 2026	4
3	Le stand du marché couvert : organisation et charges propres en 2026	5
4	Note de Claire ROSSET sur l'avenir du stand	5
5	Mouvements de la tomme de montagne en janvier 2027 et extrait du cahier de cave	6
6	Facture de l'affineur LES VOÛTES DU BRÉDA	6
7	Propositions des trois producteurs de tomme de montagne	7
8	Méthode de sélection du producteur retenue par Claire ROSSET	7
9	Prévisions de ventes du deuxième trimestre 2027 et conditions d'approvisionnement	7

Annexe 1 : Données d'activité de LA MEULE ROUSSE en 2025 et 2026

Activité	Chiffre d'affaires HT		Coût d'achat des marchandises vendues HT (1)		Nombre de tickets ou de commandes (2)		Heures de travail (3)	
	2025	2026	2025	2026	2025	2026	2025	2026
Boutique (vente au comptoir)	812 400 €	838 600 €	503 700 €	524 100 €	31 200	31 050	7 900	7 950
Stand du marché couvert (le samedi)	118 500 €	104 300 €	74 600 €	66 800 €	5 480	4 920	1 040	1 000
Plateaux et buffets	96 200 €	128 700 €	43 300 €	56 600 €	1 240	1 530	1 450	1 850
Vente aux restaurants	164 000 €	171 500 €	120 500 €	128 200 €	2 080	2 150	620	640
Total	**1 191 100 €**	**1 243 100 €**	**742 100 €**	**775 700 €**	**–**	**–**	**11 010**	**11 440**

(1) Fromages et produits revendus ; pour les plateaux et buffets, y compris le pain, les fruits et les emballages. Les marchandises perdues ou jetées n'y sont pas comprises.
(2) Tickets de caisse pour la boutique et le stand ; commandes pour les plateaux et buffets et pour les restaurants (30 restaurants clients en 2026).
(3) Heures du personnel salarié consacrées à chaque activité (vente, préparation, installation, livraison), hors soins des fromages en cave et administration.

Source : logiciel de caisse et cabinet d'expertise comptable

Annexe 2 : Extrait d'un article de presse sur le marché du fromage à la coupe en 2026

Fromage à la coupe : les fromageries tiennent bon, les marchés décrochent

Selon l'Observatoire des crèmeries-fromageries, les ventes de fromages à la coupe des fromageries indépendantes ont progressé de 2,8 % en valeur en 2026, mais reculé de 1,5 % en volume : la hausse du prix du lait payé aux producteurs s'est répercutée sur les étiquettes (+ 4,4 % en moyenne au kilo). La fréquentation des boutiques baisse de 2 %, compensée par un panier moyen en hausse de 4,8 %, à 25,80 € TTC. Le taux de marque moyen des fromageries indépendantes s'établit à 36 % sur la vente au comptoir.

Sur les marchés, la situation se dégrade : le chiffre d'affaires des fromagers non sédentaires recule de 5 %, avec une clientèle qui vieillit et se déplace moins le samedi matin. À l'inverse, les plateaux et buffets de fromages progressent de 12 %, portés par les réceptions d'entreprises et les fêtes familiales. Les restaurateurs, qui mettent en avant les fromages de terroir sur leurs cartes, ont accru leurs achats de 3 %, mais négocient âprement les prix.

« Le conseil et l'affinage maison restent nos meilleurs atouts face aux rayons à la coupe des grandes surfaces », résume un fromager lyonnais.

Source : d'après La Lettre des crèmiers-fromagers, janvier 2027

Annexe 3 : Le stand du marché couvert : organisation et charges propres en 2026

Le stand est tenu chaque samedi matin au marché couvert d'un quartier sud de Grenoble, à quatre kilomètres de la boutique. En 2026, il a été tenu 50 samedis (marché fermé le samedi 15 août, congés le samedi 8 août).

Charges propres au stand en 2026	Montant ou base de calcul
Droit de place versé à la ville (étal de 9 mètres)	42,00 € par samedi
Location longue durée du véhicule frigorifique, utilisé uniquement pour le stand	590,00 € HT par mois
Carburant et stationnement du véhicule	38,00 € HT par samedi
Assurance du véhicule	864,00 € par an
Personnel : deux vendeurs, de 6 h (chargement) à 16 h (retour et rangement)	10 heures par vendeur et par samedi ; coût horaire moyen, charges patronales comprises : 19,60 €
Pertes : fromages entamés et produits frais invendables au retour du marché	4,5 kg par samedi en moyenne, au coût d'achat moyen de 11,80 € le kg
Amortissement du matériel du stand (vitrine réfrigérée mobile, balance, étal)	1 150,00 € par an

Les fromages vendus au stand sont soumis au taux de TVA de 5,5 % ; le chiffre d'affaires et le coût d'achat des marchandises vendues du stand figurent en annexe 1. Le stand propose une soixantaine de références.

Source : données internes

Annexe 4 : Note de Claire ROSSET sur l'avenir du stand

Note de Claire ROSSET à votre attention

Grenoble, le 2 février 2027 – Objet : avenir du stand du marché couvert

Le cabinet comptable avait évalué le résultat propre du stand de 2025 à 8 761 € (marge commerciale du stand diminuée de ses charges propres). Je ne maintiendrai le stand que s'il dégage au moins 5 000 € par an. Avant de décider, voici les éléments dont je dispose :

- Le placier propose, à partir du samedi 3 avril 2027, un étal de 6 mètres au lieu de 9, pour un droit de place de 30,00 € par samedi.
- Avec cet étal plus court, un vendeur tiendrait le stand toute la matinée et le second ne viendrait qu'aux heures d'affluence : 14 heures de travail salarié par samedi au lieu de 20. Les heures libérées seraient consacrées aux plateaux du samedi.
- Avec un assortiment resserré, les pertes du stand baisseraient d'un tiers, mais son chiffre d'affaires baisserait d'environ 5 %, au même taux de marque. Les autres charges resteraient inchangées. Pour comparer, raisonnez sur une année de 50 samedis.
- Les particuliers représentent 45 % du chiffre d'affaires des plateaux et buffets ; un quart de leurs commandes est passé au stand.
- En décembre 2026, faute de personnel le samedi, nous avons refusé une quarantaine de commandes de plateaux (environ 3 400 € HT).
- Le contrat de location du véhicule court jusqu'au 30 juin 2028 ; une restitution anticipée coûterait trois loyers. Le véhicule pourrait aussi livrer les plateaux, livraisons confiées en 2026 à un coursier (2 450 € HT).
- D'après notre fichier de fidélité, 30 % des clients du stand achètent aussi à la boutique.

Annexe 5 : Mouvements de la tomme de montagne en janvier 2027 et extrait du cahier de cave

La fromagerie valorise ses stocks au coût unitaire moyen pondéré (CUMP), recalculé après chaque entrée. Les tommes sont achetées jeunes, puis affinées dans la cave ; la cave contient à la fois des tommes en cours d'affinage et des tommes prêtes à la vente.

Date	Opération enregistrée dans le logiciel	Quantité	Prix unitaire HT
1er janvier	Stock initial (toutes les tommes de la cave)	600 kg	12,40 € le kg
4 janvier	Livraison du producteur habituel (le 1er janvier étant férié)	300 kg	12,70 € le kg
1er au 15 janvier	Ventes (boutique, stand, plateaux, restaurants)	128 kg	–
18 janvier	Achat de tomme déjà affinée à un affineur	40 kg	Voir la facture (annexe 6)
16 au 31 janvier	Ventes (boutique, stand, plateaux, restaurants)	138 kg	–

Les ventes des fêtes ayant dépassé les prévisions, la tomme prête à la vente risquait de manquer avant la fin du mois : Claire ROSSET a acheté de la tomme affinée à un affineur le 18 janvier 2027.

Cahier de cave tenu par Bastien ROSSET (extrait de janvier 2027)

- Du 11 au 20 janvier : panne de l'humidificateur ; l'hygrométrie de la cave est descendue à 78 % (consigne : 92 %). Réparation le 20 janvier : 260 € HT.
- 21 janvier : deux tommes écartées et détruites (croûte fendue, moisissures indésirables), de 4,6 kg et 4,8 kg ; elles n'ont pas été enregistrées dans le logiciel.
- Inventaire du dimanche 31 janvier 2027, après la fermeture (pesée de toutes les tommes de la cave) : 625,1 kg.
- Repères : en conditions normales, la freinte constatée chaque mois sur l'ensemble de la cave (perte de poids naturelle des fromages par évaporation) représente environ 3 % du poids des tommes stockées au cours du mois (stock initial + entrées) ; en moyenne, une tomme est écartée par trimestre.
- Le fabricant de l'humidificateur propose un contrat d'entretien avec alarme d'hygrométrie sur téléphone : 32,00 € HT par mois.

Prix de vente de la tomme affinée à la boutique : 27,90 € TTC le kg (TVA 5,5 %).

Source : logiciel de gestion des stocks et cahier de cave

Annexe 6 : Facture de l'affineur LES VOÛTES DU BRÉDA

LES VOÛTES DU BRÉDA SARL
Affinage et vente en gros de fromages de montagne
Chemin des Caves – 38580 Allevard
Tél. 04 XX XX XX XX – contact@voutes-breda.example

FACTURE N° FA-2027-0112
Date : 18/01/2027
Livraison : 18/01/2027

LA MEULE ROUSSE SARL
38000 Grenoble

Désignation	Quantité	Prix unitaire HT	Montant HT
Tomme de montagne affinée (4 mois), au lait cru	40 kg	18,00 € le kg	720,00 €
Bleu de montagne affiné	10 kg	19,40 € le kg	194,00 €
		Total brut HT	914,00 €
		Remise professionnelle 8 %	73,12 €
		Net commercial HT	**840,88 €**
		Livraison	offerte
		TVA 5,5 %	46,25 €
		Total TTC	**887,13 €**

Conditions : règlement à 30 jours date de facture, par virement ; pas d'escompte pour paiement anticipé.

Annexe 7 : Propositions des trois producteurs de tomme de montagne

Conditions	GAEC du Pré Joubert	Fruitière des Quatre Vallons	Ferme de la Combe Sapine
Localisation (distance de la boutique)	Chartreuse (38 km)	Belledonne (52 km)	Vercors (45 km)
Fabrication et label	À la ferme, au lait cru du troupeau de l'exploitation ; pas de label	En fruitière coopérative, au lait cru collecté dans quatorze exploitations ; pas de label	À la ferme, au lait cru du troupeau ; exploitation certifiée en agriculture biologique
Prix HT du kg de tomme jeune	13,40 €	12,20 €	14,60 €
Remise	3 % par livraison d'au moins 250 kg	2 % par livraison d'au moins 200 kg	Aucune
Frais de transport	35,00 € HT par livraison ; franco à partir de 200 kg	48,00 € HT par livraison ; franco à partir de 400 kg	Franco de port à partir de 150 kg
Délai de commande	Au moins 21 jours avant la livraison	Au moins 10 jours avant la livraison	Au moins 14 jours avant la livraison
Règlement	À 15 jours date de livraison	À 30 jours date de livraison	Comptant, à la livraison
Quantité livrable	Au plus 320 kg par mois	Sans limite	Au plus 250 kg par mois

Les trois producteurs livrent le 1er de chaque mois des tommes jeunes (trois semaines de fabrication), d'un poids moyen de 5 kg ; TVA : 5,5 %.

Source : propositions reçues en janvier 2027

Annexe 8 : Méthode de sélection du producteur retenue par Claire ROSSET

Claire ROSSET retiendra le producteur qui obtient le total pondéré le plus élevé. Chaque critère est noté sur 5, puis multiplié par sa pondération. Condition préalable : le producteur retenu doit pouvoir livrer chaque mois les quantités nécessaires.

Critère	Règle de notation (sur 5)	Pondération
Qualité gustative	Note moyenne de la dégustation à l'aveugle (sur 20) divisée par 4	4
Coût d'achat HT du kg livré, pour une livraison type de 270 kg (remise et transport compris)	5 × coût le plus bas ÷ coût du producteur (note arrondie au centième)	3
Mode de fabrication et label	À la ferme, au lait cru : 4 points ; en fruitière ou en laiterie, au lait cru : 2 points ; 1 point de plus si l'exploitation est certifiée en agriculture biologique	2
Délai de paiement	Comptant : 1 point ; 15 jours : 3 points ; 30 jours : 5 points	1
Délai de commande	10 jours ou moins : 5 points ; de 11 à 15 jours : 3 points ; plus de 15 jours : 1 point	1

Résultats de la dégustation à l'aveugle du 26 janvier 2027 (moyenne des notes des 8 membres de l'équipe, sur 20) : GAEC du Pré Joubert 17 ; Fruitière des Quatre Vallons 12 ; Ferme de la Combe Sapine 15.

Source : Claire ROSSET

Annexe 9 : Prévisions de ventes du deuxième trimestre 2027 et conditions d'approvisionnement

Ventes prévues de tomme affinée (en kg)

Mois	Avril 2027	Mai 2027	Juin 2027
Ventes prévues	245	265	290

- Les tommes sont livrées jeunes, le 1er de chaque mois, puis affinées deux mois complets dans la cave avant d'être mises en vente.
- Pendant ces deux mois d'affinage, une tomme perd en moyenne 6 % de son poids (freinte normale). On néglige la perte de poids des tommes affinées pendant le mois de leur vente.
- Les commandes portent sur des tommes entières, d'un poids moyen de 5 kg à la livraison.
- Stock de sécurité : 60 kg de tomme affinée en fin de mois.
- Stock de tomme affinée prévu au 31 mars 2027, hors tommes livrées le 1er février (mises en vente à partir du 1er avril) : 72 kg.
- Dernière livraison du producteur actuel, le lundi 1er février 2027 : 52 tommes, soit 260 kg à la livraison ; le nouveau producteur livrera à partir du 1er mars 2027.
- Au 1er avril 2027, le prix de vente de la tomme affinée passera à 28,50 € TTC le kg.

Source : Claire et Bastien ROSSET

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 3 février 2027, LA MEULE ROUSSE reçoit la facture d'un producteur de fromages de chèvre du Trièves : 160 palets frais au prix unitaire de 2,40 € HT, avec une remise de 5 % et un escompte de 2 % pour règlement comptant. La fromagerie règle la facture le jour même. Le taux de TVA applicable est de 5,5 %.

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

a. 384,86 € b. 376,76 € c. 429,00 € d. Autre. À préciser.

Pour fixer le prix de vente de ses fromages de chèvre, Claire ROSSET multiplie le prix d'achat HT par un coefficient de 1,90 afin d'obtenir directement le prix de vente TTC (TVA 5,5 %).

2. Le taux de marque réalisé sur les fromages de chèvre est de :

a. 47,37 % b. 44,47 % c. 80,09 % d. Autre. À préciser.

Au premier trimestre 2026 (90 jours), la fromagerie a vendu 720 kg de beurre de baratte. Le stock de beurre s'élevait à 36 kg le 1er janvier 2026 et à 44 kg le 31 mars 2026.

3. La rotation du stock de beurre au premier trimestre 2026 et sa durée moyenne de stockage sont de :

a. 18 fois ; 20 jours b. 20 fois ; 4,5 jours c. 18 fois ; 5 jours d. Autre. À préciser.