BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR

MANAGEMENT COMMERCIAL OPÉRATIONNEL

U7 – GESTION OPÉRATIONNELLE

SUJET AU FORMAT DE L'EXAMEN N° 8

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.

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.

Le cas BOTTINE & CIE



Créée en 1998 par Marc WENDLING, la SAS **BOTTINE & CIE** exploite une boutique de 210 m² dans une rue piétonne de la Grande Île, le centre historique de Strasbourg (Bas-Rhin), à quelques pas de la cathédrale. En 2021, sa fille Élodie WENDLING, auparavant acheteuse pour une enseigne nationale de chaussures, a repris l'entreprise, qu'elle préside.

L'offre s'organise en quatre univers – femme, homme, enfant et maroquinerie (sacs, petite maroquinerie, ceintures) –, complétés par un atelier de cordonnerie visible depuis la surface de vente : ressemelages, réparations, entretien, reproduction de clés. L'équipe compte sept salariés : cinq vendeurs-conseils, une assistante administrative et un cordonnier, Antoine ZIMMER.

La clientèle est surtout locale – Strasbourgeois attachés au conseil et à la qualité, clients venus de l'autre rive du Rhin – et majoritairement âgée de plus de 45 ans ; une clientèle touristique s'y ajoute l'été et pendant le marché de Noël. En 2026, le chiffre d'affaires s'est élevé à 1 048 000 € HT, dont 81 000 € pour l'atelier ; décembre en réalise à lui seul près de 14 %.

Pour rajeunir sa clientèle, Élodie WENDLING veut référencer une gamme de baskets éco-conçues. Elle doit aussi faire face à une trésorerie très saisonnière et décider de l'avenir de l'atelier, dont le cordonnier partira à la retraite dans quelques années.

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

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

- **Dossier 1 :** Fixation du prix d'une gamme de baskets éco-conçues
- **Dossier 2 :** Gestion de la trésorerie du premier trimestre 2027
- **Dossier 3 :** Rentabilité de l'atelier de cordonnerie

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 : Fixation du prix d'une gamme de baskets éco-conçues (Annexes 1 à 3)

Pour attirer une clientèle plus jeune, Élodie WENDLING souhaite référencer dès le printemps 2027 les baskets « Aubier » du fabricant drômois ÉCORCE & SEMELLE : tige en cuir à tannage végétal, semelle en caoutchouc recyclé, fabrication française. Elle a reçu une facture pro forma pour une commande d'implantation de 60 paires.

1.1 Déterminez le prix de vente TTC d'une paire de baskets « Aubier » obtenu en appliquant le coefficient multiplicateur habituel du magasin, ainsi que le taux de marque correspondant.

En décembre 2026, une paire d'échantillon a été présentée aux clients de la boutique, qui ont été interrogés sur le prix. Élodie WENDLING a également relevé les prix pratiqués par trois concurrents.

1.2 Estimez le prix d'acceptabilité des baskets « Aubier » en exploitant les réponses des clients interrogés en boutique.

1.3 Fixez le prix de vente TTC des baskets « Aubier » qui vous paraît le plus adapté au regard de la rentabilité attendue, de la demande et de la concurrence.

Dossier 2 : Gestion de la trésorerie du premier trimestre 2027 (Annexes 4 à 6)

Les ventes de BOTTINE & CIE sont très saisonnières : après les fêtes et les soldes d'hiver, la boutique doit régler la collection printemps-été avant de la vendre. Inquiète pour le mois de mars, Élodie WENDLING vous demande de préparer les budgets du premier trimestre 2027.

2.1 Calculez, pour chacun des mois du premier trimestre 2027, la TVA que BOTTINE & CIE devra reverser au Trésor public et précisez le mois de son paiement.

2.2 Établissez le budget de trésorerie de BOTTINE & CIE pour les mois de janvier à mars 2027.

La banque n'accorde qu'un découvert limité et peut rejeter les paiements au-delà. Élodie WENDLING souhaite anticiper toute difficulté.

2.3 Appréciez l'évolution de la trésorerie au cours du trimestre au regard du découvert autorisé, puis conseillez Élodie WENDLING sur les solutions à mettre en œuvre.

Dossier 3 : Rentabilité de l'atelier de cordonnerie (Annexes 7 à 9)

L'atelier fidélise la clientèle, mais Élodie WENDLING s'interroge sur sa rentabilité, d'autant que son cordonnier partira à la retraite dans quelques années. Elle vous transmet les données de l'exercice 2026.

3.1 Déterminez à partir de quel chiffre d'affaires et à quelle date de l'année 2026 l'atelier de cordonnerie est devenu rentable.

3.2 Analysez la sensibilité du résultat de l'atelier à une baisse de son activité, à l'aide des indicateurs de risque adaptés.

Pour développer l'atelier, Élodie WENDLING étudie un service de dépôt-retrait : les clients commanderaient et paieraient leur réparation en ligne, puis déposeraient et retireraient leurs chaussures dans une consigne connectée.

3.3 Évaluez l'incidence du service de dépôt-retrait des réparations commandées en ligne sur le résultat et sur le risque de l'atelier, puis conseillez Élodie WENDLING.

Liste des annexes

N°	Titre	Page
1	Facture pro forma du fabricant ÉCORCE & SEMELLE	4
2	Résultats de l'enquête réalisée auprès de la clientèle	5
3	Prix relevés chez les concurrents et politique de prix de BOTTINE & CIE	5
4	Prévisions de ventes et modalités d'encaissement du premier trimestre 2027	6
5	Prévisions d'achats et de charges du premier trimestre 2027	6
6	Situation au 1er janvier 2027 et conditions bancaires	7
7	Activité et charges de l'atelier de cordonnerie en 2026	7
8	Note d'Élodie WENDLING sur le service de dépôt-retrait des réparations	8
9	Extrait d'un article de presse sur le marché de la cordonnerie	8

Annexe 1 : Facture pro forma du fabricant ÉCORCE & SEMELLE

ÉCORCE & SEMELLE SAS
Conception et fabrication de baskets éco-conçues
Zone artisanale des Tanneries – 26100 Romans-sur-Isère
Tél. 04 75 XX XX XX – commandes@ecorce-semelle.example

FACTURE PRO FORMA N° PF-27-0031
Date : 12/01/2027
Validité : 1 mois

BOTTINE & CIE SAS
Rue des Hallebardes
67000 Strasbourg

Désignation	Quantité (paires)	Prix unitaire HT	Montant HT
Basket « Aubier » cuir blanc à tannage végétal, semelle en caoutchouc recyclé (pointures 36 à 46)	36	54,00 €	1 944,00 €
Basket « Aubier » daim sable à tannage végétal, semelle en caoutchouc recyclé (pointures 36 à 46)	24	54,00 €	1 296,00 €
Présentoir en bois issu de forêts gérées durablement	1	offert	0,00 €
		Montant brut HT	3 240,00 €
		Remise quantitative 5 %	162,00 €
		Net commercial HT	**3 078,00 €**
		Transport (forfait par envoi)	102,00 €
		Total HT	3 180,00 €
		TVA 20 %	636,00 €
		Total TTC	**3 816,00 €**

Conditions de vente :

- Remise quantitative de 5 % à partir de 48 paires commandées, toutes couleurs confondues.
- Transport : forfait de 102,00 € HT par envoi ; franco de port à partir de 3 500,00 € HT de net commercial.
- Règlement : 30 jours date de facture ; escompte de 2 % pour règlement à 8 jours.
- Livraison 3 semaines après réception de la commande. Réassort par multiples de 6 paires d'une même couleur.
- Prix de vente public conseillé : 119 € TTC la paire.

Annexe 2 : Résultats de l'enquête réalisée auprès de la clientèle

Du 1er au 19 décembre 2026, 160 clients de la boutique (dont 58 % âgés de moins de 40 ans) ont examiné et essayé une paire d'échantillon des baskets « Aubier », prêtée par le fabricant. Pour chacune des deux questions suivantes, chaque client a choisi un seul prix parmi ceux qui lui étaient proposés :

- Q1 : « Quel prix vous ferait renoncer à ces baskets parce que vous les jugeriez trop chères ? »
- Q2 : « À quel prix, ou à un prix plus bas, jugeriez-vous ces baskets trop bon marché pour être de bonne qualité ? »

Prix TTC proposé	Nombre de clients pour qui ce prix est trop élevé (Q1)	Nombre de clients pour qui ce prix est trop bas (Q2)
89 €	0	46
99 €	4	50
109 €	12	28
119 €	40	20
129 €	50	10
139 €	34	6
149 €	20	0
Total	**160**	**160**

Un client qui juge un prix trop élevé juge également trop élevés les prix supérieurs ; un client qui juge un prix trop bas juge également trop bas les prix inférieurs.

Source : enquête réalisée en boutique, décembre 2026

Annexe 3 : Prix relevés chez les concurrents et politique de prix de BOTTINE & CIE

Prix relevés le lundi 4 janvier 2027, avant les soldes

Point de vente	Article	Prix de vente TTC	Observations
Magasin de sport et de mode urbaine, centre-ville de Strasbourg	Basket « Aubier » (même modèle, même fabricant)	119,00 €	Toutes pointures ; aucun service d'entretien
Site internet d'un distributeur de chaussures	Basket « Aubier » (même modèle, même fabricant)	109,00 € + 5,90 € de livraison	Retour payant (4,90 €)
Chaîne nationale de chaussures, zone commerciale de la périphérie	Basket « éco » d'une autre marque (dessus en matières recyclées, fabrication en Asie)	94,90 €	Pointures 38 à 45

Politique de prix de BOTTINE & CIE

- Coefficient multiplicateur appliqué habituellement aux chaussures : 2,30.
- Les prix affichés sont arrondis à l'euro (pas de centimes).
- Pour cette nouvelle gamme, destinée à attirer une clientèle plus jeune, Élodie WENDLING accepte un taux de marque inférieur à celui des autres chaussures, à condition qu'il ne descende pas sous 45 %.
- Les baskets en cuir des marques déjà référencées sont vendues entre 139 € et 169 € TTC.
- Tout achat de chaussures donne droit à un premier entretien gratuit à l'atelier de cordonnerie.

Source : relevé interne, janvier 2027

Annexe 4 : Prévisions de ventes et modalités d'encaissement du premier trimestre 2027

Prévisions de ventes (montants TTC, en euros)	Décembre 2026 (réalisé)	Janvier 2027	Février 2027	Mars 2027
Ventes aux particuliers (chaussures, maroquinerie, réparations)	158 400	105 600	64 800	80 400
Ventes aux comités sociaux et économiques (CSE)	13 200	2 400	3 600	4 800

- Les soldes d'hiver se dérouleront du mercredi 6 janvier 2027, 8 heures, au mardi 2 février 2027 inclus : les prévisions de janvier et de février en tiennent compte.
- Toutes les ventes sont soumises à la TVA au taux de 20 %.

Modalités d'encaissement

- Ventes aux particuliers (réparations comprises) : 85 % du montant TTC sont réglés au comptant (carte bancaire, espèces), dont la totalité des réparations, payées au retrait ; 15 % du montant TTC sont réglés en trois fois sans frais pour le client, solution proposée pour les achats de chaussures et de maroquinerie d'au moins 100 €.
- Ventes aux CSE : articles de maroquinerie offerts par les CSE d'entreprises de l'agglomération à leurs salariés ; factures établies à la livraison et réglées à 30 jours, c'est-à-dire le mois suivant.

Contrat de paiement fractionné conclu avec le prestataire de paiement de la banque (extrait)

- La carte du client est débitée de trois mensualités égales : le jour de l'achat, puis un mois et deux mois plus tard.
- Formule « versement à l'échéance », retenue par BOTTINE & CIE : chaque mensualité est reversée au commerçant le mois où elle est prélevée ; commission de 1,5 % du montant TTC de l'achat, prélevée le mois de l'achat.
- Formule « versement immédiat » : la totalité de l'achat est reversée au commerçant le mois de l'achat ; commission de 3,2 % du montant TTC de l'achat, prélevée le mois de l'achat. Un changement de formule prend effet le 1er du mois suivant la demande.
- Aucune TVA n'est facturée sur ces commissions.

Annexe 5 : Prévisions d'achats et de charges du premier trimestre 2027

Achats prévus (montants HT, en euros)	Janvier 2027	Février 2027	Mars 2027	Règlement
Collection printemps-été (fabricants de chaussures)	58 000	38 000	26 000	À 60 jours date de facture : une facture de janvier est réglée en mars
Maroquinerie et réassort (grossistes)	6 000	6 000	8 000	À 30 jours date de facture : réglée le mois suivant
Fournitures de l'atelier de cordonnerie	1 100	1 100	1 200	Au comptant

Les marchandises sont livrées et facturées le mois indiqué ; TVA au taux de 20 % sur tous les achats.

Charges prévues	Montant	TVA	Paiement
Loyer du local commercial	12 900 € par trimestre	Pas de TVA (le bailleur n'a pas opté pour la TVA)	D'avance, début janvier, pour le premier trimestre
Salaires nets (salariés et présidente)	15 600 € par mois	–	Le dernier jour du mois
Cotisations sociales (parts salariale et patronale)	10 400 € par mois	–	Le mois suivant
Autres charges externes (énergie, téléphone, entretien, publicité)	janvier : 4 200 € HT ; février : 3 000 € HT ; mars : 3 400 € HT	20 % en sus	Le mois même
Échéance de l'emprunt contracté en 2023 pour la rénovation de la boutique	1 850 € par mois	–	Le 10 de chaque mois
Dotations aux amortissements	1 400 € par mois	–	–

BOTTINE & CIE relève du régime réel normal d'imposition : chaque mois, l'entreprise déclare et reverse la TVA du mois précédent.

Source : prévisions établies par Élodie WENDLING, janvier 2027

Annexe 6 : Situation au 1er janvier 2027 et conditions bancaires

Situation au 1er janvier 2027

- Solde du compte bancaire : 2 400 € (créditeur).
- À recevoir du prestataire de paiement fractionné (mensualités des achats payés en trois fois en novembre et décembre 2026) : 12 840 € en janvier et 7 920 € en février.
- À recevoir des CSE (factures de décembre 2026) : 13 200 €, en janvier.
- À payer aux fabricants de chaussures : factures de novembre 2026, 43 200 € TTC (en janvier) ; factures de décembre 2026, 21 600 € TTC (en février).
- À payer aux grossistes : factures de décembre 2026, 9 600 € TTC (en janvier).
- TVA due au titre de décembre 2026 : 22 500 € (payée en janvier).
- Cotisations sociales de décembre 2026, primes de fin d'année comprises : 12 300 € (payées en janvier).

Conditions de la banque

- Découvert autorisé : 15 000 € ; intérêts au taux de 8,4 % l'an sur le solde débiteur. Au-delà de l'autorisation, la banque peut rejeter les paiements.
- Crédit de trésorerie saisonnier possible : de 5 000 € à 30 000 €, remboursable en 3 à 6 mois, au taux de 5,2 % l'an ; frais de dossier : 150 €.

Élodie WENDLING pourrait, si nécessaire, apporter jusqu'à 10 000 € en compte courant d'associé.

Source : expert-comptable et banque de BOTTINE & CIE

Annexe 7 : Activité et charges de l'atelier de cordonnerie en 2026

L'atelier, installé sur 21 m² de la boutique, est tenu par Antoine ZIMMER, cordonnier, 59 ans. Son activité est régulière tout au long de l'année.

Activité de l'atelier en 2026	Montant
Nombre de réparations et de reproductions de clés	5 400
Chiffre d'affaires HT	81 000 €
dont reproduction de clés	6 300 €

Charges de l'atelier en 2026	Montant
Charges variables	
Fournitures (semelles, talons, colles, fils, teintures)	17 % du chiffre d'affaires HT
Prime du cordonnier, charges patronales comprises	4 % du chiffre d'affaires HT
Sachets, étiquettes et tickets de dépôt	0,25 € par réparation ou reproduction de clés
Charges fixes	
Salaire fixe du cordonnier	2 400 € brut par mois ; charges patronales : 30 % du salaire brut
Amortissement du matériel (finisseuse, piqueuse, presse, machine à clés)	5 200 € par an
Quote-part du loyer du local (51 600 € par an), au prorata de la surface occupée	À calculer
Électricité et entretien des machines	160 € HT par mois

Les produits d'entretien vendus en boutique (cirages, crèmes, imperméabilisants) sont comptabilisés dans les ventes du magasin, et non dans celles de l'atelier.

Source : comptabilité analytique établie par l'expert-comptable

Annexe 8 : Note d'Élodie WENDLING sur le service de dépôt-retrait des réparations

Note d'Élodie WENDLING à votre attention

Strasbourg, le 25 janvier 2027 – Objet : service de dépôt-retrait des réparations commandées en ligne

Un prestataire propose d'installer à l'entrée de la boutique une consigne connectée de 16 casiers, accessible 7 jours sur 7 de 7 heures à 22 heures. Le client décrirait et paierait sa réparation sur notre site internet, déposerait ses chaussures dans un casier grâce à un code, puis les récupérerait réparées de la même façon. Mise en service envisagée : 1er septembre 2027.

- Location et maintenance de la consigne : 260 € HT par mois, avec un engagement de 24 mois.
- Module de réservation et de paiement en ligne : abonnement de 45 € HT par mois et commission de 2 % du montant HT des commandes.
- Communication de lancement (réseaux sociaux, affichage) : 1 500 € HT, la première année.
- La gestion quotidienne des casiers serait assurée par l'équipe de vente, sans coût supplémentaire.

Prévision sur une année pleine : 1 200 réparations commandées en ligne par de nouveaux clients, surtout des ressemelages et des entretiens complets, pour un montant moyen de 19,00 € HT. Les autres charges variables par réparation resteraient celles de 2026.

Antoine ZIMMER ne peut pas traiter plus de 6 200 réparations et reproductions de clés par an. Au-delà, il faudrait recruter un apprenti cordonnier, pour un coût annuel estimé par l'expert-comptable à 9 600 €. Antoine prévoit de partir à la retraite fin 2030 et je n'ai pas encore de solution pour lui succéder.

Annexe 9 : Extrait d'un article de presse sur le marché de la cordonnerie

Cordonnerie : la réparation a le vent en poupe, les ateliers se modernisent

Les Français font davantage réparer leurs chaussures. Selon l'observatoire annuel des métiers de la réparation, le chiffre d'affaires des cordonneries a atteint 410 millions d'euros en 2026, en hausse de 6 % sur un an, pour un ticket moyen de 21 € TTC. Le ressemelage et l'entretien des baskets en cuir progressent le plus nettement.

Pour attirer une clientèle active, peu disponible aux heures d'ouverture, de plus en plus d'ateliers proposent la commande et le paiement en ligne, avec dépôt dans une consigne connectée. « La première année, les ateliers équipés constatent en moyenne 12 % d'activité supplémentaire, mais les résultats sont très variables : certains ont arrêté faute de volume suffisant pour couvrir le coût des casiers », nuance le président d'une fédération professionnelle.

Le principal frein reste la main-d'œuvre : 45 % des cordonniers en activité ont plus de 55 ans et les ateliers peinent à recruter. Former un apprenti devient, pour beaucoup, une condition de survie.

Source : d'après La Gazette des métiers du cuir, décembre 2026