Ce document a été mis en ligne par l'organisme FormaV®.

Toute reproduction, représentation ou diffusion, même partielle, sans autorisation préalable, est strictement interdite.

Pour en savoir plus sur nos formations disponibles, veuillez visiter :
formav.co/explorer

Gestion opérationnelle

Session 2026 • Code sujet : **26-MCO-E7** • Durée : **3 heures** • Coefficient : **3**

Sommaire

Cliquez sur une partie pour y accéder directement

1. Analyse juridique de la situation contractuelle (3 questions) **Page 3**

2. Analyse managériale et stratégique (3 questions) **Page 6**

3. Analyse de la performance commerciale et financière (3 questions) **Page 9**

4. Ce qu'il faut retenir & Questions fréquentes (FAQ) (Synthèse & Q&A Examen) **Page 12**

Sujet officiel (PDF) : https://coursbtsmco.fr/assets/annales/bts-mco/E5 - Gestion opérationnelle/2026/BTS MCO - E5 - Gestion opérationnelle - Session 2026 - 1-Sujet.pdf

1. Analyse juridique de la situation contractuelle

Darty Nantes Atlantis a commandé 120 thermostats connectés à ThermoPro Distribution, avec une livraison complète attendue au plus tard le 1er octobre 2025 pour une opération annoncée le 5 octobre. La livraison fractionnée et tardive, l'absence de preuve de force majeure et la clause limitant l'indemnisation amènent à examiner les sanctions contractuelles et la validité de cette clause.

Partie 1 : Analyse juridique

Question 1.1. Qualifiez juridiquement les parties, le contrat et les faits pertinents, puis formulez le problème de droit soulevé par le retard de livraison et la clause limitative de responsabilité.

Élément	Qualification
Parties	Darty France et ThermoPro Distribution, deux professionnels
Contrat	Vente commerciale de 120 thermostats, conclue par bon de commande accepté
Faits	Livraison complète promise au plus tard le 1er octobre 2025, date expressément essentielle à l'opération du 5 octobre. 40 unités livrées le 18 octobre et 80 le 25 octobre. Contrat plafonnant l'indemnisation à 500 euros et excluant la perte de marge.

Le problème est de savoir si Darty peut obtenir réparation du retard de livraison, malgré la clause limitative, ou si cette clause prive de sa substance l'engagement essentiel du fournisseur. Le contrat ne prévoit pas d'indemnité forfaitaire de retard : le préjudice devra donc être établi et justifié.

Qualification et faits sur le DR 1

Étape du raisonnement	Réponse
Qualification juridique des parties, du contrat et des faits pertinents	B2B
Problème de droit	Retard
Règles de droit applicables et références	.....
Application des règles aux faits	.....
Solution motivée proposée au magasin	.....

✓ RÉPONSE À RETENIR

Vente entre professionnels : retard d'une livraison complète convenue à date essentielle et contestation de la clause plafonnant l'indemnisation.

Question 1.2. Présentez les règles de droit applicables à l'inexécution ou à l'exécution tardive du contrat, à l'exonération pour force majeure et à la clause qui prive de sa substance une obligation essentielle. Appuyez votre réponse sur les textes et la décision figurant au DT 1.

Les règles applicables résultent des articles du Code civil et de l'arrêt indiqué au DT 1 :

- L’article 1103 impose le respect du contrat. L’article 1217 permet au créancier de demander notamment l’exécution, la résolution ou la réparation du préjudice.
- Selon l’article 1231-1, le retard peut donner lieu à des dommages-intérêts, sauf si le débiteur justifie la force majeure. L’article 1218 exige un événement échappant à son contrôle, imprévisible, dont les effets ne peuvent être évités par des mesures appropriées et qui empêche l’exécution.
- L’article 1170 répute non écrite une clause qui prive de sa substance une obligation essentielle. L’arrêt Chronopost du 22 octobre 1996 illustre cette règle pour une obligation essentielle de célérité.

Règles de droit dans le DR 1

Étape du raisonnement	Réponse
Qualification juridique des parties, du contrat et des faits pertinents	.....
Problème de droit	.....
Règles de droit applicables et références	Règles .....
Application des règles aux faits	.....
Solution motivée proposée au magasin	.....

✓ RÉPONSE À RETENIR

Le retard engage la responsabilité du débiteur, sauf force majeure prouvée. Une clause qui neutralise une obligation essentielle peut être réputée non écrite.

Question 1.3. Appliquez ces règles aux faits et proposez une solution motivée pour Darty France. Précisez notamment si le fournisseur peut être exonéré de sa responsabilité et si le plafond d’indemnisation prévu au contrat peut être opposé au magasin.

ThermoPro a livré après le 1er octobre et n’a pas respecté l’échéance déclarée essentielle. Les difficultés de transport invoquées ne suffisent pas : aucun élément ne démontre qu’un événement réunissait les conditions de la force majeure de l’article 1218. Le fournisseur ne peut donc pas, au vu des faits, être exonéré de sa responsabilité pour le retard, conformément à l’article 1231-1.

Darty peut demander réparation des préjudices effectivement démontrés. Le plafond de 500 euros et l’exclusion de la perte de marge sont contestables au regard de l’article 1170, car ils pourraient priver de portée l’engagement essentiel de livraison à temps. Leur caractère non écrit devra être apprécié au regard de leurs effets concrets.

Application et solution dans le DR 1

Étape du raisonnement	Réponse
Qualification juridique des parties, du contrat et des faits pertinents	.....
Problème de droit	.....
Règles de droit applicables et références	.....
Application des règles aux faits	Force maj. .....
Solution motivée proposée au magasin	Clause .....

✓ RÉPONSE À RETENIR

Pas d'exonération établie. Darty peut réclamer ses préjudices prouvés et contester le plafond de 500 euros sur le fondement de l'article 1170.

2. Analyse managériale et stratégique

La direction souhaite renforcer l'offre de produits connectés et évalue le maintien d'une campagne de lancement de quatre semaines malgré le retard d'approvisionnement. Le DT 2 présente les ressources du magasin, les résultats du rayon et les éléments de son environnement à mobiliser pour établir un diagnostic et proposer des actions concrètes.

Partie 2 : Analyse managériale et stratégique

Question 2.1. Réalisez un diagnostic stratégique synthétique de l'activité concernée. Présentez les principales forces et faiblesses internes, puis les opportunités et menaces externes. Mobilisez les éléments du PESTEL fournis au DT 2 et reliez-les à au moins un élément de votre diagnostic.

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Conseillers formés, SAV intégré, qualité du conseil reconnue.	Stock limité, dépendance aux fournisseurs.	CA en hausse de 12 % ; rénovation énergétique encouragée et recherche d'économies d'énergie.	Retard fournisseur, sans remplacement garanti.
Conseil à l'installation et vente en magasin et en ligne.	6 % de retours, liés surtout à l'installation et à la compatibilité.	Demande de confort et de pilotage à distance ; argument de maîtrise énergétique.	Prix sensibles, concurrence et comparaisons faciles.
Accompagnement après-vente.	Campagne dépendante d'une disponibilité continue sur quatre semaines.	Le conseil peut répondre aux difficultés d'usage.	Complexité, préoccupations sur les données, évolutions technologiques et enjeux de fin de vie.

Le PESTEL révèle une opportunité politique et environnementale avec l'encouragement à la rénovation énergétique, mais aussi une menace économique liée au pouvoir d'achat. Les dimensions sociale et technologique soulignent les réserves sur la complexité et la compatibilité : le conseil et le SAV sont donc des atouts à mobiliser. La réglementation impose une information fiable sur la conformité et les données personnelles.

Diagnostic stratégique complété

Diagnostic interne : forces	Diagnostic interne : faiblesses	Diagnostic externe : opportunités	Diagnostic externe : menaces
Conseil, SAV	Stock limité	Demande en hausse	Retard fournisseur
Conseil installation	Retours : 6 %	Transition énergétique	Complexité, données
Magasin + site	Dépendance fournisseur	Conseil différenciant	Prix, concurrence

✓ RÉPONSE À RETENIR

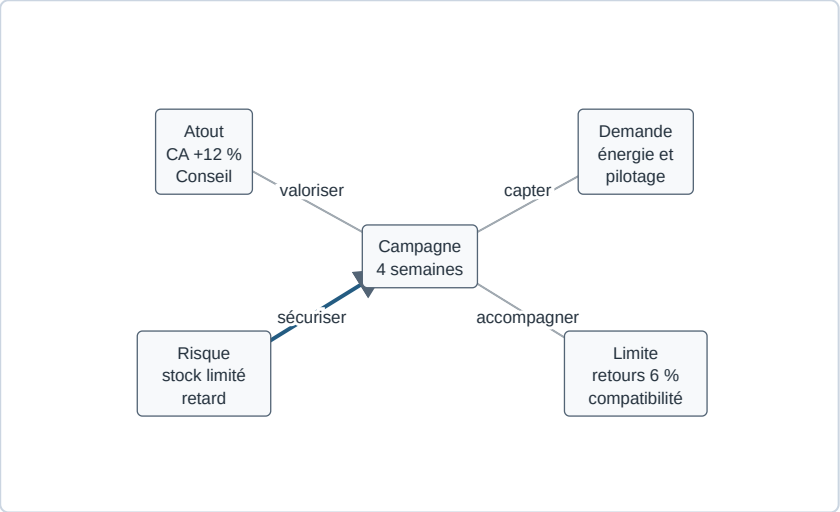
Forces : conseil et SAV. Faiblesses : stock dépendant et retours. Opportunités : demande énergétique et CA en hausse. Menaces : ruptures, prix, concurrence et complexité.

Question 2.2. Analysez le choix de la direction de développer l'offre connectée au moyen d'une opération commerciale de lancement. Présentez un avantage attendu et un risque ou une limite de ce choix au regard des données du DT 2.

La campagne peut soutenir une activité dynamique : le chiffre d'affaires des produits connectés a progressé de 12 % en douze mois. La mise en avant en magasin et sur le site, avec conseil à l'installation, peut valoriser le savoir-faire et répondre à l'intérêt pour le confort, le pilotage à distance et les économies d'énergie.

Le risque principal est la rupture : le stock est limité, la commande a déjà été livrée en retard et aucun remplacement garanti n'est prévu. Les retours de 6 %, notamment pour installation ou compatibilité, justifient un accompagnement renforcé. La campagne est donc pertinente sous réserve de sécuriser les stocks et de maîtriser ces difficultés.

Bilan du lancement commercial



Potentiel commercial sous réserve de disponibilité et d'accompagnement.

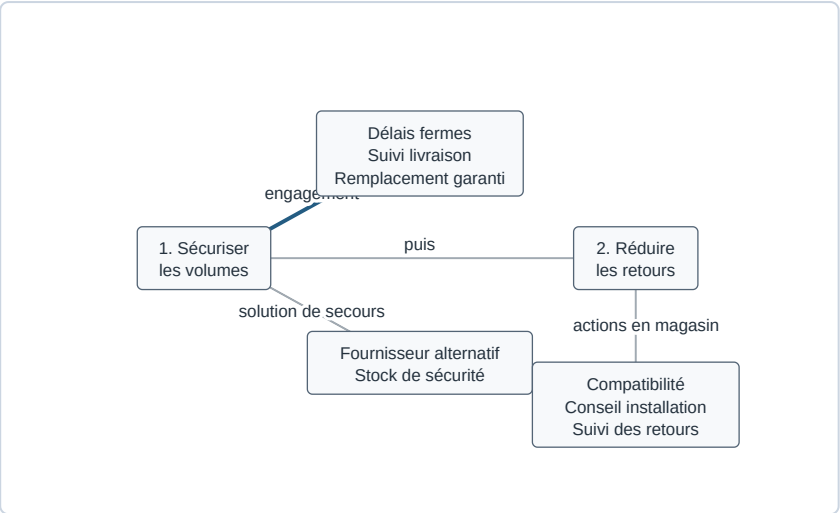
✓ RÉPONSE À RETENIR

Campagne porteuse, mais à maintenir avec un approvisionnement sécurisé et un accompagnement renforcé contre les problèmes de compatibilité et d'installation.

Question 2.3. Formulez deux préconisations concrètes et hiérarchisées pour sécuriser l'approvisionnement et améliorer la performance de l'offre connectée. Justifiez chacune d'elles à partir du diagnostic.

1. **Priorité 1 : sécuriser l'approvisionnement.** Négocier des délais fermes, un suivi des expéditions et un dispositif de remplacement garanti. Identifier en parallèle un fournisseur alternatif et définir un stock de sécurité selon les ventes prévues. Cela répond au retard constaté, au stock limité et à la dépendance fournisseur.
2. **Priorité 2 : améliorer l'expérience client.** Vérifier la compatibilité avant l'achat, proposer une démonstration et un conseil à l'installation, puis suivre les motifs de retour. Les conseillers formés et le SAV intégré permettent d'agir sur les retours liés à l'installation ou à la compatibilité et d'ajuster l'assortiment.

Préconisations hiérarchisées



Sécuriser d'abord la disponibilité, puis améliorer la compatibilité et l'accompagnement.

✓ RÉPONSE À RETENIR

1. Sécuriser les volumes par des engagements fermes, une solution de remplacement et un stock de sécurité. 2. Réduire les retours par la vérification de compatibilité, le conseil et leur suivi.

3. Analyse de la performance commerciale et financière

Le DT 3 fournit les données annuelles du rayon maison connecté et les hypothèses financières d'une campagne de lancement de quatre semaines. Les calculs de marges et de seuil de rentabilité servent à évaluer la contribution de l'opération, en tenant compte du risque d'approvisionnement.

Partie 3 : Analyse de la performance commerciale et financière

Question 3.1. Calculez la marge commerciale annuelle et le taux de marge commerciale à partir des données du DT 3. Présentez les formules et les résultats.

La marge commerciale est la différence entre le chiffre d'affaires HT et le coût d'achat des marchandises vendues. Le taux de marge commerciale rapporte cette marge au coût d'achat.

Indicateur	Formule et calcul	Résultat
Marge commerciale annuelle	480 000 € - 312 000 €	168 000 €
Taux de marge commerciale	(168 000 / 312 000) × 100	53,85 %

DR 3 : marge commerciale

Indicateur	Calcul	Résultat
Marge commerciale annuelle	.....	168 000 € .....
Taux de marge commerciale	.....	53,85 % .....

✓ RÉPONSE À RETENIR

Marge commerciale : 168 000 € HT. Taux de marge commerciale : 53,85 %.

Question 3.2. Calculez la marge sur coût variable, le taux de marge sur coût variable et le seuil de rentabilité annuel de l'activité. Indiquez la marge de sécurité en valeur et concluez sur la situation de l'activité au regard du seuil.

Les charges variables comprennent le coût d'achat et les autres coûts variables. Le taux de marge sur coût variable sert à calculer le chiffre d'affaires couvrant les charges fixes. La marge de sécurité mesure l'écart entre le chiffre d'affaires et le seuil.

Indicateur	Formule et calcul	Résultat
Charges variables	312 000 € + 24 000 €	336 000 €
Marge sur coût variable	480 000 € - 336 000 €	144 000 €
Taux de marge sur coût variable	(144 000 / 480 000) × 100	30 %
Seuil de rentabilité	126 000 € / 0,30	420 000 €
Marge de sécurité	480 000 € - 420 000 €	60 000 €

Le chiffre d'affaires dépasse le seuil de 60 000 € : l'activité est rentable sur l'exercice.

DR 3 : rentabilité annuelle

Marge sur coût variable annuelle	.....	144 000 €
Taux de marge sur coût variable	.....	30 %
Seuil de rentabilité annuel	.....	420 000 €
Marge de sécurité annuelle	.....	60 000 €
Marge sur coût variable prévisionnelle de l'opération	.....	.....

✓ RÉPONSE À RETENIR

Marge sur coût variable : 144 000 € (30 %). Seuil : 420 000 €. Marge de sécurité : 60 000 €.

Question 3.3. Pour le scénario de lancement décrit au DT 3, calculez la marge sur coût variable prévisionnelle de l'opération, puis le résultat supplémentaire après prise en compte du coût fixe spécifique. Indiquez si l'opération contribue positivement au résultat et formulez une décision argumentée, en tenant compte du risque d'approvisionnement décrit dans le sujet.

Les coûts variables représentent 70 % du chiffre d'affaires additionnel ; la marge sur coût variable correspond aux 30 % restants. Après déduction du coût fixe de campagne, l'opération dégage une contribution positive, si les ventes prévues sont réalisées.

Indicateur	Formule et calcul	Résultat
Coûts variables prévisionnels	60 000 € × 70 %	42 000 €
Marge sur coût variable de l'opération	60 000 € - 42 000 €	18 000 €
Résultat supplémentaire	18 000 € - 12 000 €	6 000 €

La campagne est intéressante sous réserve de sécuriser l'approvisionnement : le retard déjà constaté et l'absence de remplacement garanti menacent la disponibilité des produits pendant les quatre semaines.

DR 3 : scénario de lancement

Marge sur coût variable prévisionnelle de l'opération	.....	18 000 €
Résultat supplémentaire après coût fixe spécifique	.....	+6 000 €

✓ RÉPONSE À RETENIR

Marge sur coût variable : 18 000 €. Résultat supplémentaire : +6 000 €. Lancer après sécurisation des stocks.

Ce qu'il faut retenir de ce sujet (Session 2026)

Bilan de l'épreuve : L'épreuve E7 de Gestion opérationnelle du BTS Management commercial opérationnel, session 2026, code 26-MCO-E7, dure 3 heures et a un coefficient 3. À partir du cas de Darty Nantes Atlantis et de son offre de thermostats connectés, elle évalue le raisonnement juridique, le diagnostic stratégique, les préconisations managériales et le calcul d'indicateurs de rentabilité.

Notions-clés, formules & règles à maîtriser

- Marge commerciale = chiffre d'affaires HT - coût d'achat des marchandises vendues HT.
- Taux de marge sur coût variable = marge sur coût variable / chiffre d'affaires HT × 100.
- Seuil de rentabilité = charges fixes / taux de marge sur coût variable exprimé en valeur décimale.
- La force majeure contractuelle suppose un événement imprévisible, irrésistible et extérieur au contrôle du débiteur, qui empêche l'exécution.

Points de vigilance & attentes du jury

- En droit, distinguer les faits, le problème de droit, les règles, leur application et la solution motivée.
- Relier les éléments PESTEL aux opportunités ou menaces externes, sans les confondre avec les forces et faiblesses internes.
- Présenter les formules et les opérations de calcul, avec des résultats en euros ou en pourcentage selon l'indicateur.
- Pour évaluer le lancement, comparer sa marge sur coût variable à son coût fixe spécifique et prendre en compte la disponibilité des produits.

Questions fréquentes sur cette épreuve (Q&A Examen)

Q : Comment calculer le taux de marge sur coût variable ?

Additionnez le coût d'achat des marchandises vendues et les autres coûts variables, puis soustrayez-les du chiffre d'affaires pour obtenir la marge sur coût variable. Divisez cette marge par le chiffre d'affaires et multipliez par 100.

Q : Quand une clause limitative de responsabilité peut-elle être écartée ?

Selon l'article 1170 du Code civil, une clause est réputée non écrite si elle prive de sa substance l'obligation essentielle du débiteur. Il faut confronter la limitation prévue à l'engagement essentiel et aux circonstances du contrat.

Q : Comment gérer le barème et le temps pendant cette épreuve ?

Le sujet répartit les points entre les parties à raison de 7, 7 et 6, soit 20 points au total. En trois heures, répartissez le temps selon leur poids et réservez une vérification finale des calculs et des réponses.

Q : Quels critères de présentation et de notation faut-il particulièrement respecter ?

Présentez les calculs utiles avec leurs formules, les opérations et les unités, en arrondissant au centième lorsque nécessaire. Justifiez les recommandations et les conclusions avec les éléments du dossier plutôt qu'avec des affirmations générales.

Sujet officiel associé (PDF) : https://coursbtsmco.fr/assets/annales/bts-mco/E5 - Gestion opérationnelle/2026/BTS MCO - E5 - Gestion opérationnelle - Session 2026 - 1-Sujet.pdf
Ressources BTS Management Commercial Opérationnel : Toutes les annales & corrigés • Fiches de révision complètes • Simulateur de notes d'examen

Copyright © 2027 FormaV®. Tous droits réservés.

FormaV® est une marque déposée auprès de l'INPI sous le numéro 5227897.

Ce document a été élaboré par FormaV® avec le plus grand soin afin d'accompagner chaque apprenant vers la réussite de ses examens. Son contenu (textes, graphiques, méthodologies, tableaux, exercices, concepts, mises en forme) constitue une œuvre protégée par le droit d'auteur.

Toute copie, partage, reproduction, diffusion ou mise à disposition, même partielle, gratuite ou payante, est strictement interdite sans accord préalable et écrit de FormaV®, conformément aux articles L.111-1 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. Dans une logique anti-plagiat, FormaV® se réserve le droit de vérifier toute utilisation illicite, y compris sur les plateformes en ligne ou sites tiers.

En utilisant ce document, vous vous engagez à respecter ces règles et à préserver l'intégrité du travail fourni. La consultation de ce document est strictement personnelle.

Merci de respecter le travail accompli afin de permettre la création continue de ressources pédagogiques fiables et accessibles.