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

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR

# MANAGEMENT COMMERCIAL OPÉRATIONNEL

## ÉPREUVE E7 : GESTION OPÉRATIONNELLE (UNITÉ U7)

SESSION 2026

Durée : 3 heures

| SPÉCIALITÉ / UNITÉ | COEFF |
|---|---|
| MANAGEMENT COMMERCIAL OPÉRATIONNEL | 3 |

Moyens de calculs et matériel autorisés :

**L'usage de calculatrice avec mode examen actif est autorisé. L'usage de calculatrice sans mémoire, « type collège », est autorisé.**

**Aucun document ou matériel autorisé en dehors de ceux fournis avec le sujet.**

Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.

Ce sujet comporte 9 pages numérotées de 1/9 à 9/9.

Les documents réponses en fin de sujet sont à rendre avec la copie.

# DOSSIER SUJET

## MISE EN SITUATION PROFESSIONNELLE ET CONSIGNES GÉNÉRALES : DARTY FRANCE, MAGASIN DARTY NANTES ATLANTIS, SAINT-HERBLAIN (LOIRE-ATLANTIQUE)

Vous êtes assistant(e) manager au sein du magasin Darty Nantes Atlantis, établissement de l'enseigne Darty, exploitée en France par Darty France, société par actions simplifiée du secteur de la distribution d'équipements électroménagers et électroniques. Le magasin compte 24 salariés dans le cadre du présent cas. Son positionnement repose sur le conseil, la disponibilité des produits, la livraison et l'accompagnement après-vente.

Pour développer son offre de produits connectés et améliorer la performance de son rayon maison, le magasin a commandé des thermostats connectés auprès d'un fournisseur professionnel. La livraison a été très retardée et une clause du contrat limite fortement l'indemnisation du distributeur. Dans le même temps, la direction étudie une opération commerciale de lancement et souhaite disposer d'un diagnostic stratégique ainsi que d'éléments chiffrés pour décider.

Les données locales, contractuelles et financières fournies dans le dossier sont établies pour les besoins de cette situation. Elles ne constituent pas des données publiées par les entreprises concernées. Les montants sont exprimés hors taxes, sauf indication contraire. Arrondir les résultats au centième lorsque cela est nécessaire et présenter les calculs utiles. Toute recommandation doit être justifiée par les éléments du dossier.

## PARTIE 1 : Analyse juridique de la situation contractuelle (7 points)

***Qualifier les faits, mobiliser les règles applicables et proposer une solution motivée***

Le magasin a commandé 120 thermostats connectés à la société ThermoPro Distribution. Le bon de commande, accepté par le fournisseur, indique une livraison complète au plus tard le 1er octobre 2025 et précise que cette date est essentielle à l'opération commerciale annoncée pour le 5 octobre. Le fournisseur a livré 40 unités le 18 octobre et les 80 restantes le 25 octobre. Il invoque des difficultés de transport, sans produire d'élément établissant un événement répondant aux conditions de la force majeure. Le contrat prévoit que la responsabilité du fournisseur est limitée à 500 euros et exclut l'indemnisation de toute perte de marge. Il ne prévoit aucune indemnité forfaitaire de retard.

À l'aide du document technique DT 1, analysez la situation en distinguant les faits juridiquement pertinents, le problème de droit, les règles applicables et leur application au cas. Vous pouvez compléter le document réponse DR 1.

**1.1** (2 points) 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.

**1.2** (3 points) 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.

**1.3** (2 points) 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.

## PARTIE 2 : Analyse managériale et stratégique (7 points)

***Établir un diagnostic et formuler des préconisations opérationnelles***

La direction souhaite évaluer l'intérêt de renforcer l'offre de produits connectés et de maintenir une opération commerciale malgré le retard du fournisseur. Les éléments relatifs à l'environnement, aux ressources et aux choix envisagés figurent au DT 2. Les informations de ce document décrivent la situation retenue pour le cas.

**2.1** (3 points) 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.

**2.2** (2 points) 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.

**2.3** (2 points) 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.

## PARTIE 3 : Analyse de la performance commerciale et financière (6 points)

***Calculer des indicateurs et éclairer une décision commerciale***

La direction examine les résultats annuels de l'activité concernée et le scénario d'une opération de lancement de thermostats connectés. Les données nécessaires figurent au DT 3. Pour les calculs, les coûts variables de l'activité comprennent le coût d'achat des marchandises vendues et les autres coûts variables indiqués dans le tableau. Les charges fixes sont supposées constantes dans le scénario présenté.

**3.1** (2 points) Calculez la marge commerciale annuelle et le taux de marge commerciale à partir des données du DT 3. Présentez les formules et les résultats.

**3.2** (2 points) 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.

**3.3** (2 points) 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.

# DOSSIER TECHNIQUE ET RESSOURCES

Documents ressources nécessaires à la résolution du sujet

## **DT 1** : EXTRAITS JURIDIQUES ET DÉCISION DE LA COUR DE CASSATION

**Code civil, article 1103** : « Les contrats légalement formés tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faits. »

**Code civil, article 1217** : « La partie envers laquelle l'engagement n'a pas été exécuté, ou l'a été imparfaitement, peut : refuser d'exécuter ou suspendre l'exécution de sa propre obligation ; poursuivre l'exécution forcée en nature de l'obligation ; obtenir une réduction du prix ; provoquer la résolution du contrat ; demander réparation des conséquences de l'inexécution. Les sanctions qui ne sont pas incompatibles peuvent être cumulées ; des dommages et intérêts peuvent toujours s'y ajouter. »

**Code civil, article 1218** : « Il y a force majeure en matière contractuelle lorsqu'un événement échappant au contrôle du débiteur, qui ne pouvait être raisonnablement prévu lors de la conclusion du contrat et dont les effets ne peuvent être évités par des mesures appropriées, empêche l'exécution de son obligation par le débiteur. »

**Code civil, article 1231-1** : « Le débiteur est condamné, s'il y a lieu, au paiement de dommages et intérêts soit à raison de l'inexécution de l'obligation, soit à raison du retard dans l'exécution, s'il ne justifie pas que l'exécution a été empêchée par la force majeure. »

**Code civil, article 1170** : « Toute clause qui prive de sa substance l'obligation essentielle du débiteur est réputée non écrite. »

**Cour de cassation, chambre commerciale, 22 octobre 1996, n° 93-18.632, arrêt Chronopost**. Visa : ancien article 1131 du Code civil, relatif à la cause de l'obligation. Portée de l'arrêt et attendu de principe, présentés ici sous forme de synthèse : la Cour juge qu'une clause limitative de responsabilité qui contredit la portée de l'engagement essentiel souscrit par le débiteur peut être réputée non écrite. Dans cette affaire, la limitation d'indemnisation était incompatible avec l'engagement essentiel de célérité pris par le transporteur. Pour les contrats soumis au droit actuel, l'article 1170 du Code civil exprime la règle selon laquelle une clause privant de sa substance l'obligation essentielle est réputée non écrite.

Les extraits législatifs ci-dessus sont reproduits à partir du Code civil en vigueur à la date de la session. La présentation de l'arrêt constitue une synthèse de sa portée, et non une reproduction intégrale de ses motifs.

## **DT 2** : ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC DE L'ACTIVITÉ PRODUITS CONNECTÉS

Les informations ci-dessous sont communiquées par la direction du magasin pour l'étude de la situation.

**Données internes et éléments de l'environnement**

| Dimension | Éléments observés |
|---|---|
| Ressources et savoir-faire internes | Le magasin dispose de conseillers formés aux équipements connectés et d'un service après-vente intégré. Les avis clients soulignent la qualité du conseil. Le stock disponible est limité et le rayon dépend de livraisons fournisseurs. |
| Résultats commerciaux du rayon | Le chiffre d'affaires des produits connectés a progressé de 12 % sur les douze derniers mois. Le taux de retours constaté sur ces produits est de 6 %, principalement en raison de difficultés d'installation ou de compatibilité. |
| Politique commerciale envisagée | La direction prévoit une campagne de lancement de quatre semaines, une mise en avant en magasin et sur le site marchand, ainsi qu'une offre de conseil à l'installation. La campagne suppose la disponibilité des produits pendant toute sa durée. |
| Politique et réglementation | Les politiques publiques encouragent la rénovation énergétique des logements. Les règles relatives à l'information du consommateur, à la conformité des produits et à la protection des données personnelles s'appliquent aux ventes et services concernés. |
| Économie | Les ménages restent sensibles au prix et aux dépenses d'équipement. Une hausse du coût de la vie peut différer certains achats, tandis que la recherche d'économies d'énergie peut soutenir la demande. |
| Société | Une partie de la clientèle recherche des solutions de confort et de pilotage à distance. D'autres clients expriment des réserves concernant la complexité des équipements et la collecte de données. |
| Technologie | Les produits évoluent rapidement et dépendent de la compatibilité avec les systèmes de chauffage, les réseaux domestiques et les applications. Les mises à jour logicielles peuvent modifier les usages. |
| Environnement | La maîtrise de la consommation énergétique constitue un argument commercial. Les équipements électroniques impliquent aussi des enjeux de durée de vie, de réparation et de traitement en fin de vie. |
| Environnement concurrentiel | Les enseignes spécialisées et les sites de vente en ligne proposent des produits comparables. Les clients peuvent facilement comparer les prix et les caractéristiques. |
| Risque d'approvisionnement | La commande étudiée a été livrée avec retard. Le fournisseur n'a pas communiqué de dispositif de remplacement garanti en cas de rupture. |

*Données du cas communiquées par la direction du magasin.*

## **DT 3** : DONNÉES COMPTABLES ET SCÉNARIO DE LANCEMENT

Les données sont exprimées en euros hors taxes. Les montants annuels concernent l'activité du rayon maison connecté retenue pour l'étude. Les charges variables incluent le coût d'achat des marchandises vendues et les autres coûts variables du rayon.

### Compte de résultat simplifié de l’activité sur le dernier exercice

| Indicateur | Montant |
|---|---|
| Chiffre d’affaires hors taxes | 480 000 |
| Coût d’achat des marchandises vendues hors taxes | 312 000 |
| Autres coûts variables | 24 000 |
| Charges fixes annuelles | 126 000 |

*Données du cas. Montants annuels en euros hors taxes.*

### Hypothèses de l’opération de lancement

| Indicateur prévisionnel | Montant ou hypothèse |
|---|---|
| Chiffre d’affaires additionnel prévu | 60 000 € HT |
| Coût d’achat des marchandises et autres coûts variables liés à l’opération | 70 % du chiffre d’affaires additionnel |
| Coût fixe spécifique de la campagne | 12 000 € |
| Charges fixes annuelles de l’activité | Inchangées pour le calcul du seuil de rentabilité annuel |
| Approvisionnement nécessaire au lancement | La prévision suppose la disponibilité de l’ensemble des produits pendant les quatre semaines |

*Prévisions établies par la direction pour quatre semaines.*

**NE RIEN ÉCRIRE DANS CETTE PARTIE**

**DR 1** : Grille d'analyse de la situation juridique, questions 1.1 à 1.3 **À RENDRE AVEC LA COPIE**

Complétez les rubriques ci-dessous. Structurez votre réponse selon le raisonnement juridique : qualification des faits, problème de droit, règle de droit applicable, application au cas et solution motivée.

**Grille de raisonnement juridique**

| 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 | ..... |
| Solution motivée proposée au magasin | ..... |

*À compléter par le candidat.*

**Cadre réservé aux justifications, calculs complémentaires ou schémas du candidat :**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**NE RIEN ÉCRIRE DANS CETTE PARTIE**

**DR 2** : Tableau de diagnostic stratégique, question 2.1 — **À RENDRE AVEC LA COPIE**

Complétez le tableau à partir des informations du DT 2. Vous pouvez ajouter des éléments dans votre copie si nécessaire.

**Diagnostic stratégique de l'activité produits connectés**

| Diagnostic interne : forces | Diagnostic interne : faiblesses | Diagnostic externe : opportunités | Diagnostic externe : menaces |
|---|---|---|---|
| ..... | ..... | ..... | ..... |
| ..... | ..... | ..... | ..... |
| ..... | ..... | ..... | ..... |

*À compléter par le candidat.*

**Cadre réservé aux justifications, calculs complémentaires ou schémas du candidat :**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**NE RIEN ÉCRIRE DANS CETTE PARTIE**

**DR 3** : Tableau de calculs de gestion, questions 3.1 à 3.3 — **À RENDRE AVEC LA COPIE**

Complétez les calculs en indiquant les formules, les opérations et les résultats. Les résultats sont à exprimer en euros ou en pourcentage selon l'indicateur.

**Calcul des indicateurs de rentabilité et du scénario de lancement**

| Indicateur | Calcul | Résultat |
|---|---|---|
| Marge commerciale annuelle | ..... | ..... |
| Taux de marge commerciale | ..... | ..... |
| Marge sur coût variable annuelle | ..... | ..... |
| Taux de marge sur coût variable | ..... | ..... |
| Seuil de rentabilité annuel | ..... | ..... |
| Marge de sécurité annuelle | ..... | ..... |
| Marge sur coût variable prévisionnelle de l'opération | ..... | ..... |
| Résultat supplémentaire après coût fixe spécifique | ..... | ..... |

*À compléter par le candidat.*

**Cadre réservé aux justifications, calculs complémentaires ou schémas du candidat :**

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.