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 E8 : MANAGEMENT DE L'ÉQUIPE COMMERCIALE

SESSION 2026

Durée : 2 h 30

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 8 pages numérotées de 1/8 à 8/8.

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

DOSSIER SUJET

MISE EN SITUATION PROFESSIONNELLE ET CONSIGNES GÉNÉRALES : DECATHLON FRANCE SAS, MAGASIN DE VILLENEUVE-D'ASCQ, NORD

Vous êtes adjoint ou adjointe au responsable du magasin Decathlon France SAS de Villeneuve-d'Ascq. Le magasin distribue des articles de sport et propose des services associés. Son positionnement repose sur un large choix de produits, des prix accessibles et le conseil aux clients.

Pour les besoins du cas, le magasin emploie 24 salariés, dont 18 collaborateurs de vente répartis entre plusieurs univers. Les informations opérationnelles et les données chiffrées figurant dans les documents sont celles retenues pour cette étude de cas.

La direction constate une baisse du chiffre d'affaires, des difficultés de couverture de certains créneaux et une alerte écrite d'une salariée concernant la charge de travail et des tensions dans l'équipe. Elle vous demande d'analyser la situation et de proposer des décisions permettant de préserver la santé des salariés et d'améliorer la performance collective.

Répondez aux questions en vous appuyant sur le contexte et les documents techniques. Pour la partie juridique, construisez votre réponse selon les étapes suivantes : qualification juridique des faits, problème de droit, règles de droit applicables, solution motivée pour l'espèce. Les calculs seront présentés et les résultats arrondis au centième lorsque cela est nécessaire.

Partie 1 : Analyse juridique d'une situation de travail (7 points)

Prévention des risques professionnels et protection de la santé mentale

Une vendeuse du magasin, salariée en contrat à durée indéterminée, adresse un courriel au responsable. Elle indique que, depuis trois semaines, la charge de travail sur certains créneaux est devenue difficile à gérer et qu'un collègue l'a reprise à plusieurs reprises devant des clients. Elle dit appréhender ses prochains services et demande un entretien. Aucun diagnostic médical ni élément établissant à ce stade un harcèlement n'est communiqué. Le responsable envisage de répondre que la situation relève d'un simple désaccord entre collègues. Les documents DT 1 et DT 2 sont à utiliser.

1.1 (1,5 point) Qualifiez juridiquement les faits utiles de la situation. Distinguez les faits établis des éléments qui restent à vérifier.

1.2 (1,5 point) Formulez le problème de droit auquel le responsable du magasin doit répondre.

1.3 (2 points) Présentez les règles applicables en mobilisant les extraits du Code du travail et l'arrêt de la Cour de cassation reproduits dans le DT 1. Précisez la portée de la décision citée.

1.4 (2 points) Appliquez ces règles aux faits et proposez une réponse juridiquement motivée au responsable. Indiquez au moins trois mesures concrètes à engager, sans conclure à l'existence d'un harcèlement que les éléments du cas ne permettent pas d'établir.

Partie 2 : Diagnostic managérial et préconisations (7 points)

Organisation, animation et accompagnement de l'équipe commerciale

La direction souhaite réorganiser les créneaux les plus fréquentés et accompagner les collaborateurs. Les informations internes et externes nécessaires au diagnostic figurent dans le DT 2. Appuyez-vous sur des faits précis du dossier et reliez vos préconisations aux compétences de management de l'équipe commerciale.

2.1 (2 points) Réalisez un diagnostic interne de l'équipe en présentant deux forces et deux faiblesses. Justifiez chaque élément à l'aide d'une donnée ou d'un fait du dossier.

2.2 (2 points) Repérez deux opportunités et deux menaces de l'environnement. Classez les éléments externes pertinents selon la grille PESTEL et expliquez leur incidence possible sur le magasin.

2.3 (3 points) Proposez un plan d'action managérial comportant au moins trois actions. Il devra traiter l'organisation du travail, l'animation ou la communication de l'équipe, ainsi que l'accompagnement ou la formation. Pour chaque action, indiquez un responsable, une échéance et un indicateur de suivi pertinent.

Partie 3 : Analyse des performances commerciales et sociales (6 points)

Exploitation d'un tableau de bord et choix d'indicateurs

Les données des deux derniers trimestres et les conventions de calcul sont fournies dans le DT 3. Le taux de marge commerciale est calculé sur le chiffre d'affaires hors taxes. Le coût de rémunération indiqué est un coût employeur total. Pour le taux d'absentéisme, la direction retient les heures d'absence rapportées aux heures théoriques planifiées.

3.1 (2 points) Calculez le taux d'atteinte de l'objectif de chiffre d'affaires du deuxième trimestre et l'évolution du chiffre d'affaires entre les deux trimestres. Présentez les calculs et interprétez les résultats.

3.2 (2 points) Pour le deuxième trimestre, calculez la marge commerciale en euros, le poids du coût de rémunération dans le chiffre d'affaires et le taux d'absentéisme. Présentez les formules utilisées et arrondissez les taux au centième.

3.3 (2 points) À partir des résultats précédents, formulez deux priorités de pilotage pour le trimestre suivant. Pour chacune, proposez un indicateur de suivi et expliquez en quoi il permettra d'évaluer l'action de l'équipe ou de son responsable.

DOSSIER TECHNIQUE ET RESSOURCES

Documents ressources nécessaires à la résolution du sujet

DT 1 : PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS : TEXTES ET DÉCISION DE JUSTICE

Extraits du Code du travail, version en vigueur à la session 2026.

Article L. 4121-1 : « L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Ces mesures comprennent : 1° Des actions de prévention des risques professionnels, y compris ceux mentionnés à l'article L. 4161-1 ; 2° Des actions d'information et de formation ; 3° La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés. L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes. »

Article L. 4121-2, extraits : « L'employeur met en œuvre les mesures prévues à l'article L. 4121-1 sur le fondement des principes généraux de prévention suivants : 1° Éviter les risques ; 2° Évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ; 3° Combattre les risques à la source ; [...] 7° Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants [...]. »

Cour de cassation, chambre sociale, 25 novembre 2015, n° 14-24.444, société Air France. Visa : articles L. 4121-1 et L. 4121-2 du Code du travail. Portée de l'arrêt : la Cour juge que l'employeur qui justifie avoir pris toutes les mesures prévues par ces deux articles ne méconnaît pas son obligation légale de sécurité. La décision souligne la nécessité d'examiner les mesures de prévention effectivement prises et leur mise en œuvre. Cet arrêt ne permet pas, à lui seul, de conclure qu'une alerte donnée par un salarié établit automatiquement un manquement ou un harcèlement.

DT 2 : ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC DU MAGASIN ET DE SON ENVIRONNEMENT

Les éléments ci-dessous sont les informations retenues pour le cas. Ils constituent la base documentaire du diagnostic de l'équipe et de son environnement.

Données internes et éléments de l'environnement

Dimension	Éléments disponibles
Organisation et effectif	24 salariés dans le magasin, dont 18 collaborateurs de vente. Les pics de fréquentation sont observés le samedi après-midi et en fin de journée.
Compétences	Six vendeurs ont suivi une formation interne au conseil omnicanal. Quatre collaborateurs récemment affectés à leur univers n'ont pas encore bénéficié d'un parcours formalisé d'intégration.
Animation et climat	Une réunion d'équipe est organisée une fois par mois. Les échanges sur la charge de travail et les incidents clients ne sont pas consignés dans un suivi commun.
Activité commerciale	Le chiffre d'affaires du deuxième trimestre est inférieur à l'objectif fixé. La fréquentation demeure concentrée sur quelques créneaux.
Technologique	Le magasin dispose d'un service de retrait de commandes en ligne. La direction prévoit une évolution de l'outil de gestion des stocks au prochain trimestre.
Économique	Les clients comparent davantage les prix et arbitrent leurs dépenses d'équipement sportif. Les objectifs de maîtrise des coûts sont maintenus.
Socioculturel	La clientèle locale manifeste un intérêt croissant pour la réparation, la location et les produits de seconde main.
Environnemental	Les attentes relatives à la durée de vie des produits et à la réduction des déchets progressent dans le secteur.
Légal	L'employeur doit prévenir les risques professionnels et protéger la santé physique et mentale des salariés, conformément aux extraits du DT 1.
Ressources de management	Le responsable peut organiser des entretiens individuels, des réunions d'équipe, des formations internes et des ajustements de planning dans le respect des règles applicables.

Source : données de gestion et informations communiquées à la direction pour le cas

DT 3 : TABLEAU DE BORD COMMERCIAL ET SOCIAL

Les montants sont exprimés hors taxes. Le coût de rémunération comprend les charges employeur. Les heures théoriques planifiées et les heures d'absence sont calculées sur le même périmètre de salariés et la même période.

Données des premier et deuxième trimestres

Indicateur	Premier trimestre	Deuxième trimestre
Objectif de chiffre d'affaires	500 000 €	480 000 €
Chiffre d'affaires réalisé	480 000 €	456 000 €
Taux de marge commerciale	31 %	31 %
Coût employeur de rémunération	75 000 €	76 800 €
Heures théoriques planifiées	4 800 h	4 800 h
Heures d'absence	144 h	192 h

Source : tableau de bord du magasin, données de gestion retenues pour le cas

Formules de calcul utilisables

Indicateur	Formule
Taux d'atteinte de l'objectif	Chiffre d'affaires réalisé ÷ objectif de chiffre d'affaires × 100
Évolution entre deux périodes	(Valeur nouvelle - valeur ancienne) ÷ valeur ancienne × 100
Marge commerciale en euros	Chiffre d'affaires × taux de marge commerciale
Poids du coût de rémunération dans le chiffre d'affaires	Coût employeur de rémunération ÷ chiffre d'affaires × 100
Taux d'absentéisme retenu dans le cas	Heures d'absence ÷ heures théoriques planifiées × 100

Les résultats sont à interpréter au regard du contexte du magasin

NE RIEN ÉCRIRE DANS CETTE PARTIE

DR 1 : Document réponse à rendre avec la copie : questions 1.1 à 1.4 et 2.1 à 2.3 | **À RENDRE AVEC LA COPIE**

Complétez les tableaux ci-dessous. Vous pouvez ajouter des lignes si nécessaire. Pour la partie juridique, rédigez également les explications et la solution motivée sur votre copie.

Grille d'analyse de la situation juridique

Étape du raisonnement juridique	Analyse
Qualification juridique des faits	.....
Problème de droit	.....
Règles de droit applicables	.....
Application aux faits et solution motivée	.....

À compléter par le candidat

Synthèse du diagnostic managérial

Diagnostic	Éléments relevés dans le dossier	Incidence pour le magasin
Force 1	.....	.....
Force 2	.....	.....
Faiblesse 1	.....	.....
Faiblesse 2	.....	.....
Opportunité 1	.....	.....
Opportunité 2	.....	.....
Menace 1	.....	.....
Menace 2	.....	.....

À compléter par le candidat

Plan d'action managérial

Action	Responsable	Échéance	Indicateur de suivi
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

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.