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 consulter tous nos sujets d'annales et corrigés de la Licence Gestion, veuillez visiter :
licencegestion.fr/annales-sujets-et-corriges

LICENCE GESTION

GESTION

ÉVALUATION DU BLOC RNCP35924BC07 : UTILISER DES TECHNIQUES ET D'OUTILS DE GESTION

SESSION 2026

Durée : 3 heures

SPÉCIALITÉ / UNITÉ	COEFF
GESTION	3, COEFFICIENT INDICATIF

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 11 pages numérotées de 1/11 à 11/11.

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

DOSSIER SUJET

MISE EN SITUATION PROFESSIONNELLE ET CONSIGNES GÉNÉRALES : CARREFOUR SA, SOCIÉTÉ ANONYME DU SECTEUR DE LA DISTRIBUTION, SIÈGE À MASSY (ESSONNE)

Carrefour SA est un groupe de distribution alimentaire et non alimentaire qui exerce notamment dans les hypermarchés, les supermarchés, la proximité et le commerce en ligne. Son positionnement associe une politique de prix compétitifs, le développement de services omnicanaux et la mise en avant de produits répondant aux attentes de qualité et de responsabilité. Le groupe emploie environ 300 000 personnes dans le monde.

Dans le cadre d'un cas d'étude, une équipe achats de Carrefour étudie un référencement régional de conserves de légumes fabriquées par Les Bocaux du Gâtinais, une PME fictive. Les échanges commerciaux décrits dans le dossier sont hypothétiques et les chiffres fournis sont des données de cas établies pour cette évaluation. Ils ne constituent pas des informations publiées sur les comptes ou les décisions de Carrefour SA.

Vous intervenez comme chargé(e) d'études en gestion. Vous devez analyser la rupture des négociations avec le fournisseur, éclairer les choix managériaux et évaluer la rentabilité prévisionnelle du projet. Justifiez les réponses à partir des documents du dossier. Les calculs doivent être présentés et les résultats arrondis à l'euro ou à l'unité lorsque cela est pertinent.

Le sujet comporte trois parties indépendantes. Le barème total est de 20 points.

PARTIE 1 : Analyse juridique d'une rupture de négociations (7 points)

Qualification des faits et résolution selon le syllogisme juridique

Vous conseillez l'équipe achats à la suite de l'interruption des échanges avec Les Bocaux du Gâtinais. À l'aide du DT 1, construisez une réponse juridique structurée selon les étapes suivantes : qualification juridique des faits, problème de droit, règle de droit applicable, solution motivée de l'espèce.

1.1 (1 point) Qualifiez juridiquement les faits en distinguant les éléments qui relèvent de négociations précontractuelles et ceux qui montrent qu'un contrat de vente définitif a, ou n'a pas, été conclu.

1.2 (1 point) Formulez le problème de droit auquel doit répondre l'équipe achats concernant les conditions de rupture des négociations précontractuelles.

1.3 (2 points) Énoncez les règles de droit pertinentes à partir des extraits du DT 1. Présentez notamment le principe applicable à la liberté de rompre les négociations, l'exigence de bonne foi et la nature des dommages susceptibles d'être réparés.

1.4 (3 points) Appliquez ces règles aux faits. Appréciez si la rupture est susceptible de constituer une faute et précisez quels préjudices Les Bocaux du Gâtinais pourrait demander en justifiant votre réponse. Distinguez les frais de négociation et les gains espérés de la vente qui n'a pas été conclue.

PARTIE 2 : Analyse managériale et stratégique (7 points)

Diagnostic interne et externe, analyse des choix et préconisations

À partir des DT 2 et DT 3, analysez le projet de référencement régional et les choix de pilotage envisagés. Appuyez votre diagnostic sur les éléments du dossier et distinguez les facteurs internes des facteurs externes.

Éléments de diagnostic stratégique à exploiter

Dimension	Éléments fournis
Forces	Réseau de magasins et logistique du distributeur ; capacité de négociation et visibilité commerciale
Faiblesses	Dépendance possible à un fournisseur de petite taille ; coûts de lancement et coordination des prévisions
Opportunités	Intérêt des consommateurs pour les produits régionaux ; possibilité de différenciation en rayon
Menaces	Hausse du prix des matières premières et du transport ; concurrence des marques nationales et des marques de distributeur

Synthèse des données du cas présentées dans le DT 2.

2.1 (2 points) Construisez un diagnostic PESTEL du projet en présentant au moins un facteur pertinent pour quatre dimensions différentes. Pour chaque facteur retenu, indiquez brièvement son effet possible sur le projet. Utilisez les informations du DT 2 et signalez clairement toute déduction que vous formulez.

2.2 (2 points) Établissez une synthèse SWOT du projet de référencement : identifiez au moins deux forces ou faiblesses internes et deux opportunités ou menaces externes. Justifiez chaque élément par une donnée ou une information du dossier.

2.3 (1 point) Analysez le choix de tester le référencement dans 40 magasins avant un éventuel déploiement plus large. Présentez un avantage et une limite de cette décision managériale en vous appuyant sur le DT 2.

2.4 (2 points) Formulez deux préconisations opérationnelles pour améliorer le pilotage du projet. Pour chacune, précisez l'objectif recherché et au moins un indicateur de suivi pertinent, en vous appuyant sur les éléments des DT 2 et DT 3.

PARTIE 3 : Analyse économique et financière du projet (6 points)

Calcul de la marge sur coûts variables, du seuil de rentabilité et du résultat prévisionnel

Les données du DT 3 portent exclusivement sur le scénario hypothétique de référencement régional décrit dans le sujet. Les coûts variables unitaires comprennent les coûts de fabrication, de conditionnement et de livraison variable. Les charges fixes indiquées sont celles du projet pour la période étudiée. Aucun autre produit, charge ou impôt n'est à ajouter aux calculs demandés.

Données économiques du scénario prévisionnel

Donnée	Valeur
Prix de vente unitaire HT	12,50 €
Coût variable unitaire	8,20 €
Charges fixes du projet	210 000 €
Ventes prévisionnelles	56 000 unités

Données hypothétiques du cas, détaillées dans le DT 3.

3.1 (1 point) Calculez la marge sur coût variable unitaire, puis le taux de marge sur coût variable rapporté au prix de vente unitaire. Présentez les calculs et exprimez le taux en pourcentage, arrondi à un chiffre après la virgule.

3.2 (2 points) Calculez le seuil de rentabilité en unités, puis le chiffre d'affaires correspondant. Arrondissez le seuil de rentabilité au nombre entier supérieur d'unités et le chiffre d'affaires à l'euro. Présentez la formule utilisée et les étapes de calcul.

3.3 (1 point) Pour 56 000 unités vendues, calculez le chiffre d'affaires prévisionnel, la marge sur coûts variables totale et le résultat du projet avant impôt.

3.4 (2 points) Le fournisseur propose une remise commerciale qui ramènerait le coût variable unitaire de 8,20 € à 7,90 €, sans modifier le prix de vente, les charges fixes ni les ventes prévisionnelles. Calculez le nouveau résultat prévisionnel, puis l'écart avec le résultat obtenu à la question 3.3. Concluez sur l'effet de cette remise et indiquez une limite de cette conclusion au regard des hypothèses retenues.

DOSSIER TECHNIQUE ET RESSOURCES

Documents ressources nécessaires à la résolution du sujet

DT 1 : RÈGLES JURIDIQUES APPLICABLES AUX NÉGOCIATIONS PRÉCONTRACTUELLES

Situation hypothétique fournie pour l'étude. Le 6 janvier 2026, l'équipe achats de Carrefour adresse à Les Bocaux du Gâtinais une demande de proposition pour le référencement régional de trois recettes de conserves. Du 12 janvier au 20 février, les parties échangent sur les volumes, le prix, les conditions de livraison et la présentation en rayon. Le 2 février, l'acheteur écrit : « Votre proposition est retenue sous réserve de la validation du budget, de la dégustation finale et de la signature du contrat. » Aucun bon de commande, contrat signé ou engagement ferme sur des quantités n'est communiqué. Le fournisseur engage 18 000 € de dépenses documentées pour des échantillons, des essais de conditionnement et des déplacements, après avoir reçu l'accord de l'acheteur pour poursuivre les essais. Le 20 février, Carrefour informe le fournisseur que le projet est suspendu et que les négociations s'arrêtent, sans préavis. Les échanges ne comportent aucun accord d'exclusivité ni clause d'indemnisation.

Code civil, article 1112, extraits. « L'initiative, le déroulement et la rupture des négociations précontractuelles sont libres. Ils doivent impérativement satisfaire aux exigences de la bonne foi. » En cas de faute commise dans les négociations, la réparation du préjudice qui en résulte ne peut avoir pour objet de compenser ni la perte des avantages attendus du contrat non conclu, ni la perte de chance d'obtenir ces avantages.

Code civil, article 1240. « Tout fait quelconque de l'homme, qui cause à autrui un dommage, oblige celui par la faute duquel il est arrivé à le réparer. »

Cour de cassation, chambre commerciale, 26 novembre 2003, pourvoi n° 00-10.243, arrêt Manoukian, extrait motivé. « Vu l'article 1382 du Code civil » (devenu l'article 1240) ; la faute commise dans l'exercice du droit de rompre des pourparlers peut engager la responsabilité de son auteur. La victime ne peut toutefois obtenir réparation de la perte de chance d'obtenir les gains que permettait d'espérer la conclusion du contrat. La réparation est limitée au préjudice causé par la faute dans la conduite ou la rupture des pourparlers, et ne peut revenir à indemniser le contrat qui n'a pas été conclu.

Repère méthodologique. Le syllogisme juridique comprend la qualification juridique des faits, la formulation du problème de droit, l'énoncé de la règle de droit applicable et l'application motivée de cette règle à l'espèce.

Chronologie des échanges

Date	Événement
6 janvier 2026	Demande de proposition adressée au fournisseur
2 février 2026	Proposition retenue sous réserves explicites ; absence de contrat signé
12 janvier au 20 février 2026	Échanges sur les prix, les volumes, les livraisons et les essais
20 février 2026	Arrêt des négociations annoncé sans préavis
Dépenses du fournisseur	18 000 € documentés pour les essais, échantillons et déplacements

Éléments factuels du cas hypothétique.

DT 2 : PRÉSENTATION STRATÉGIQUE DU PROJET DE RÉFÉRENCEMENT RÉGIONAL

Présentation de l'entreprise étudiée. Carrefour SA est une société anonyme française de distribution, organisée autour de plusieurs formats de magasins et d'activités de commerce en ligne. Pour le cas étudié, le projet consiste à tester trois références de conserves de légumes d'origine régionale dans 40 magasins pendant une période de six mois. Une extension à d'autres magasins ne serait décidée qu'après examen des résultats commerciaux et de la capacité du fournisseur.

Environnement commercial du cas. Les consommateurs interrogés dans l'étude de marché fournie au projet manifestent un intérêt pour l'origine régionale et la composition des produits. Les ventes demeurent sensibles au prix et aux promotions. Les rayons accueillent déjà des marques nationales et des marques de distributeur. Le coût des légumes, du verre et du transport peut varier au cours de l'année. Le fournisseur est une PME fictive disposant d'un atelier de production unique ; sa capacité annoncée permet de fabriquer les volumes du test, sous réserve d'une planification préalable.

Organisation et pilotage envisagés. L'équipe achats propose de suivre les ventes hebdomadaires par magasin, le taux de disponibilité en rayon, les retours clients et la marge par unité. Le projet nécessite une coordination entre les achats, la logistique, les magasins et le fournisseur. La décision d'extension doit prendre en compte les résultats du test, la régularité des livraisons et la rentabilité calculée à partir des données du DT 3.

Éléments de contexte réglementaire et sociétal. Les informations d'étiquetage et de traçabilité des denrées alimentaires doivent être respectées. Les attentes liées à l'origine des produits, à la réduction des emballages et à la maîtrise des déchets peuvent influencer les choix des consommateurs et les pratiques commerciales. Le respect des obligations réglementaires applicables aux produits alimentaires et à leur information relève des acteurs concernés.

Éléments PESTEL du cas

Dimension	Information du dossier	Enjeu possible
Politique	Sensibilité des politiques publiques et des acteurs de la distribution aux filières alimentaires et à l'origine des produits	Évolution des priorités de référencement
Économique	Variabilité possible des prix des légumes, du verre et du transport ; sensibilité des ventes au prix	Pression sur les coûts et sur la demande
Socioculturelle	Intérêt exprimé pour les produits régionaux et leur composition	Possibilité de différenciation, sous réserve de vérifier les achats réels
Technologique	Suivi des ventes hebdomadaires par magasin et échanges de prévisions entre les partenaires	Besoin d'outils de données et de coordination fiables
Environnementale	Attentes concernant les emballages et la maîtrise des déchets	Prise en compte du conditionnement et des retours clients
Légale	Obligations applicables à l'étiquetage et à la traçabilité des denrées alimentaires	Nécessité de contrôler la conformité des informations produit

Pistes d'analyse : le candidat doit qualifier les effets possibles, sans considérer cette liste comme exhaustive.

Données de cadrage du test commercial

Indicateur ou paramètre	Donnée
Nombre de magasins du test	40
Durée prévue du test	6 mois
Nombre de références	3
Capacité annoncée du fournisseur	Suffisante pour le test, sous réserve d'une planification préalable
Indicateurs de suivi proposés	Ventes hebdomadaires, disponibilité en rayon, retours clients, marge par unité

Données hypothétiques du projet de référencement.

DT 3 : DONNÉES PRÉVISIONNELLES DE GESTION DU PROJET

Important. Les montants ci-dessous sont des données hypothétiques établies pour le scénario d'évaluation. Ils ne sont pas des données comptables publiées de Carrefour SA ou du fournisseur. Le projet est étudié sur une période de six mois. Les valeurs sont exprimées hors taxes.

Le prix de vente unitaire retenu pour l'analyse est de 12,50 €. Le coût variable unitaire de 8,20 € comprend la fabrication, le conditionnement et les coûts variables de livraison. Les charges fixes affectées au projet pour la période sont de 210 000 €. Le volume de vente prévisionnel est de 56 000 unités. Pour les calculs demandés, le résultat du projet est défini comme la marge sur coûts variables totale diminuée des charges fixes. Aucun autre produit, charge, impôt, coût financier ou coût d'investissement n'est à intégrer.

Pour la question 3.4, la remise proposée par le fournisseur réduit le coût variable unitaire à 7,90 €. Toutes les autres hypothèses restent inchangées, notamment le prix de vente, les charges fixes et le volume prévisionnel.

Tableau de données prévisionnelles

Élément	Valeur	Unité ou précision
Prix de vente unitaire	12,50	€ HT par unité
Coût variable unitaire initial	8,20	€ par unité
Charges fixes du projet	210 000	€ pour la période
Volume prévisionnel	56 000	unités pour la période
Coût variable unitaire après remise proposée	7,90	€ par unité

Données du cas pour une période de six mois, montants hors taxes.

Données de suivi commercial proposées

Indicateur	Périodicité envisagée	Utilité pour le pilotage
Ventes par magasin et par référence	Hebdomadaire	Suivre la demande et comparer les points de vente
Taux de disponibilité en rayon	Hebdomadaire	Repérer les ruptures et les problèmes de livraison
Marge par unité	Mensuelle	Suivre la contribution économique des produits
Retours clients	Mensuelle	Repérer les difficultés de qualité, de prix ou de compréhension de l'offre

Indicateurs à utiliser pour formuler des préconisations de pilotage.

NE RIEN ÉCRIRE DANS CETTE PARTIE

DR 1 : Document réponse à rendre avec la copie : analyses des parties 1 et 2 | **À RENDRE AVEC LA COPIE**

Complétez les tableaux ci-dessous. Les cases marquées « ... » sont à renseigner. Vous pouvez joindre des développements complémentaires à votre copie en conservant les numéros des questions.

Grille d'analyse juridique de la situation

Étape du syllogisme juridique	Réponse du candidat
Qualification juridique des faits	.....
Problème de droit	.....
Règle de droit applicable	.....
Solution motivée de l'espèce	.....

À compléter pour structurer la réponse à la partie 1.

Tableau de diagnostic stratégique

Diagnostic interne ou externe	Éléments du cas	Justification ou effet possible
Force	.....	.....
Faiblesse	.....	.....
Opportunité	.....	.....
Menace	.....	.....
Préconisation et indicateur de suivi	.....	.....

À compléter à partir des informations des DT 2 et DT 3. Indiquez un élément justifié par case.

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

NE RIEN ÉCRIRE DANS CETTE PARTIE

DR 2 : Document réponse à rendre avec la copie : calculs de gestion de la partie 3 | **À RENDRE AVEC LA COPIE**

Complétez les calculs ci-dessous en indiquant les formules, les unités et les résultats. Les cases marquées « ... » sont à renseigner.

Calculs économiques du scénario

Calcul demandé	Formule ou calcul	Résultat
Marge sur coût variable unitaire	.....	.....
Taux de marge sur coût variable	.....	.....
Seuil de rentabilité en unités	.....	.....
Chiffre d'affaires au seuil de rentabilité	.....	.....
Résultat prévisionnel avec le coût variable initial	.....	.....
Résultat prévisionnel après remise	.....	.....
Écart entre les deux résultats	.....	.....

Données reprises du DT 3. Les résultats doivent être justifiés sur la copie.

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.