Gestion opérationnelle

Le compte de résultat

Présentation du chapitre 1 pour le BTS MCO

Enjeux de performance et pilotage de la rentabilité d'une unité commerciale

Produits **Charges** **Résultat net**



Pourquoi analyser le compte de résultat ?

Mesurer le profit

Le compte de résultat récapitule les produits et les charges sur un exercice.

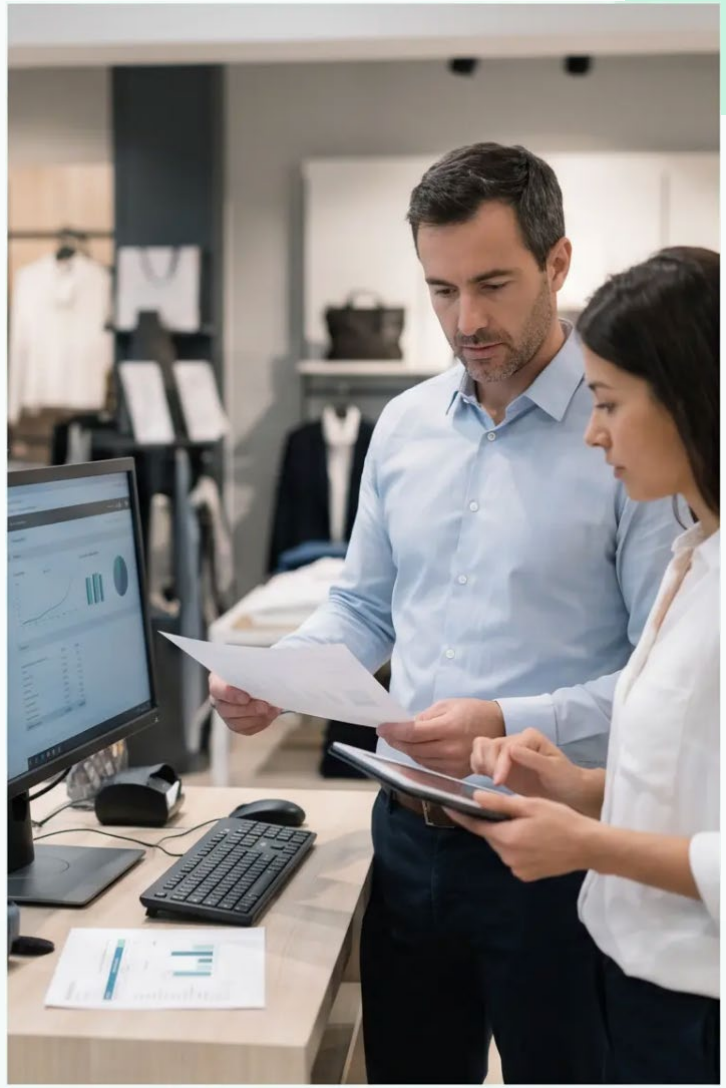
Identifier les charges clés

Il révèle les postes qui pèsent le plus sur la performance de l'unité commerciale.

Piloter localement

Le manager distingue ce qu'il peut agir : chiffre d'affaires, marge, charges courantes.

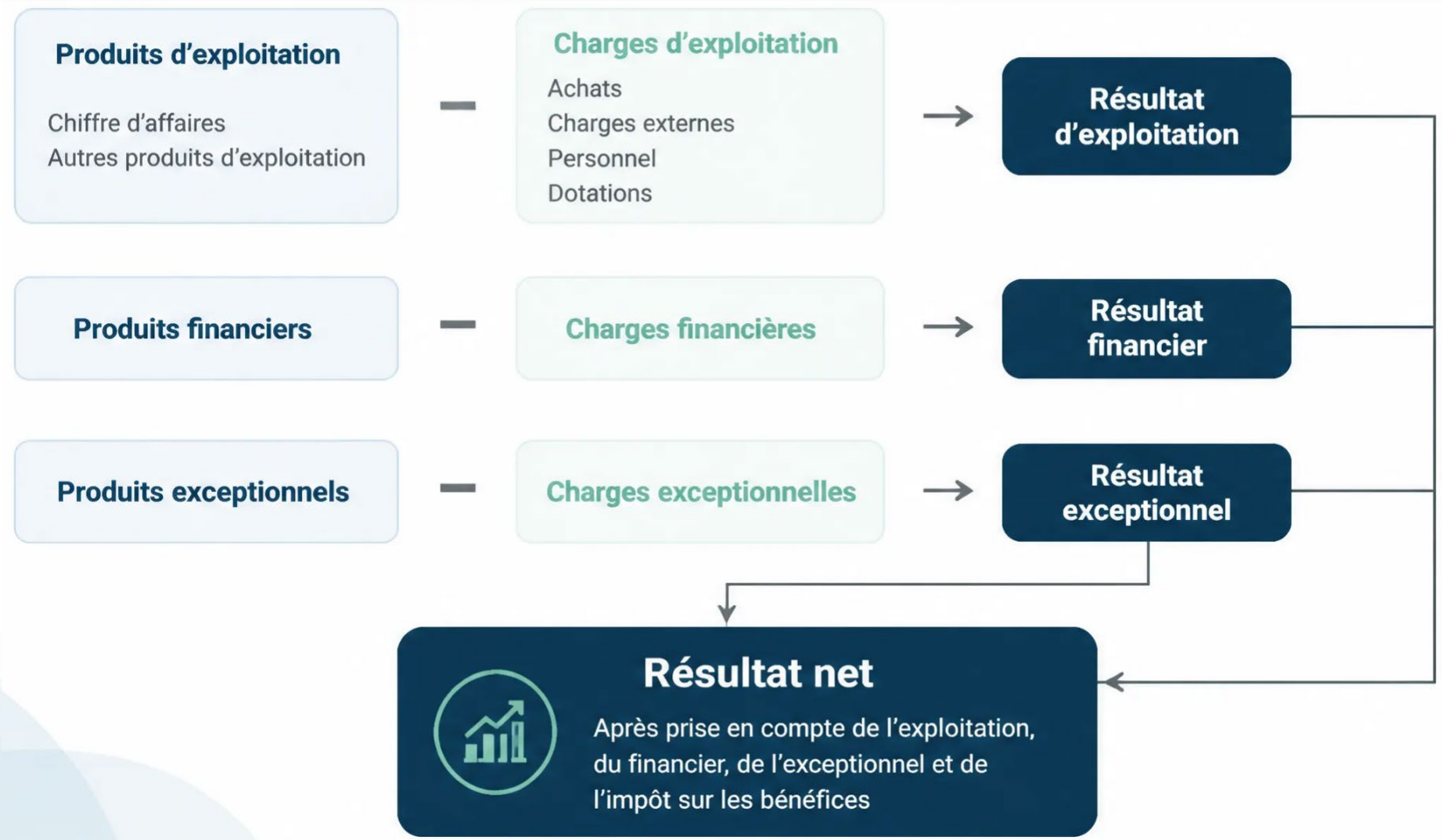
Produits Charges **Résultat**



Message clé : ce document transforme des données comptables en décisions commerciales.

Structure générale du compte de résultat

Le compte de résultat classe les flux de l'exercice pour déterminer le résultat net.



À retenir

- Produits = enrichissements
- Charges = ressources consommées
- Résultat net = performance finale de l'exercice

Les principaux indicateurs de résultat

Du résultat d'exploitation au résultat net : suivre la formation de la performance.

Résultat d'exploitation	Produits d'exploitation – Charges d'exploitation
Résultat financier	Produits financiers – Charges financières
Résultat courant avant impôts	Résultat d'exploitation + Résultat financier
Résultat exceptionnel	Produits exceptionnels – Charges exceptionnelles
Résultat net	**Résultat courant avant impôts + Résultat exceptionnel – Impôt sur les bénéfices**

À retenir

- L'exploitation mesure la performance de l'activité principale.
- Le financier et l'exceptionnel expliquent les écarts hors activité courante.
- Le résultat net est le solde final après impôt.



Un indicateur = une étape de lecture

Cas pratique : Boutique Delta

Calculer le résultat net puis lire la performance opérationnelle d’une unité commerciale.

Calculs du résultat

Étape	Calcul	Résultat
Charges d'exploitation	180 000 + 50 000 + 90 000 + 15 000	335 000 €
Résultat d'exploitation	400 000 – 335 000	65 000 €
Résultat financier	1 000 – 6 000	–5 000 €
Résultat courant avant impôts	65 000 – 5 000	60 000 €
Résultat exceptionnel	3 000 – 2 000	1 000 €
Résultat net	**60 000 + 1 000 – 15 000**	**46 000 €**

Résultat final



À retenir pour le manager

L'exploitation est bénéficiaire : 65 000 €.

Le résultat net atteint 46 000 € après financier, exceptionnel et impôt.

La performance doit être comparée aux objectifs du réseau.

Rentabilité opérationnelle et leviers d'action

Mesurer la performance de l'exploitation, puis identifier les leviers pilotables par le manager.

Taux de rentabilité d'exploitation

Résultat d'exploitation / CA HT

Boutique Delta :

65 000 / 400 000 = 16,25 %

Objectif réseau : 18 %

Écart à combler : agir sur l'activité et les charges d'exploitation.

Situation initiale

CA HT : 400 000 €

Charges d'exploitation : 335 000 €

Résultat d'exploitation : 65 000 €

16,25 %

CA +6 %

Charges -5 000 €

Après actions

CA HT : 424 000 €

Charges d'exploitation : 330 000 €

Résultat d'exploitation : 94 000 €

22,2 %

Message managérial

Une action simultanée sur les ventes et les coûts produit un effet plus fort qu'une action isolée.

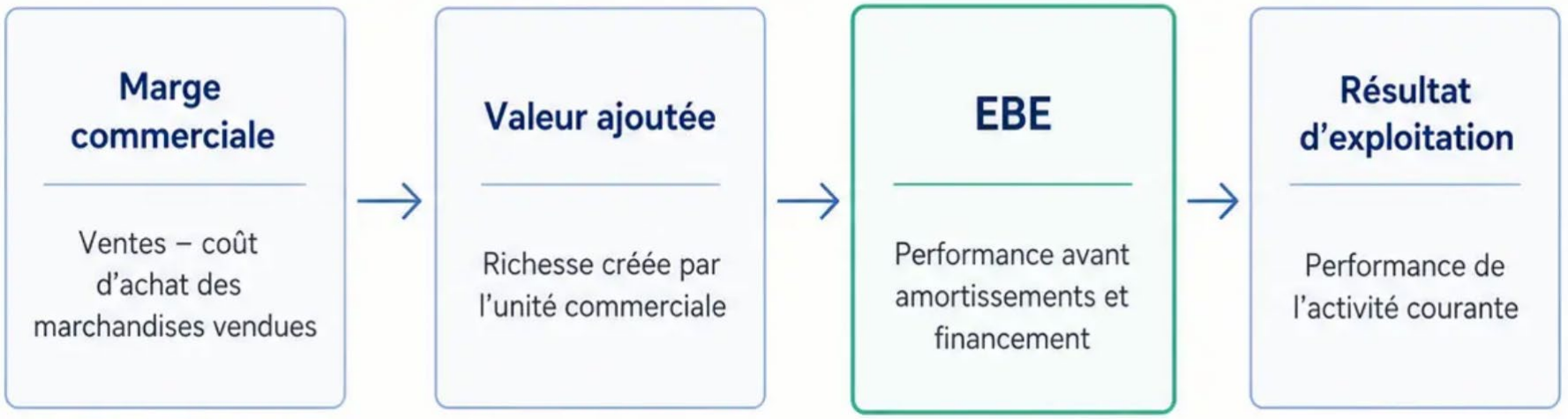




Le manager pilote d'abord les leviers locaux : chiffre d'affaires, marge et charges courantes.

Les Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG)

Les SIG décomposent le résultat net en étapes pour repérer l'origine de la performance.



> En distribution, la production de l'exercice est souvent faible ou nulle, sauf activité de transformation.

Ce que le manager peut lire

- Qualité de la politique d'achat-revente
- Capacité à couvrir les charges de personnel
- Poids des choix d'exploitation sur la rentabilité

Formules essentielles des SIG

Les Soldes Intermédiaires de Gestion expliquent comment se forme la performance de l'unité commerciale.

1 Coût d'achat des marchandises vendues

CAMV = Achats + Stock initial - Stock final

2 Marge commerciale

Marge commerciale =
Ventes de marchandises - CAMV

3 Valeur ajoutée

Valeur ajoutée = Marge commerciale + Production - Consommations en provenance de tiers

4 Excédent Brut d'Exploitation

EBE = Valeur ajoutée + Subventions d'exploitation - Impôts et taxes - Charges de personnel

% Taux de marge

Taux de marge =
Marge commerciale / CAMV

% Taux de marque

Taux de marque =
Marge commerciale / CA

À quoi servent ces formules ?

- Mesurer la performance achat-revente
- Identifier la richesse réellement créée
- Évaluer la capacité à couvrir les charges courantes

Plus les SIG sont analysés étape par étape, plus le diagnostic de rentabilité devient précis.

Analyse des SIG : Cas Mode & Style

Calculer les soldes intermédiaires de gestion pour évaluer la santé d'une exploitation de distribution.

Chaîne de calcul des SIG

Étape	Calcul	Résultat	Lecture
CAMV	220 000 + 35 000 – 28 000	**227 000 €**	Coût des marchandises vendues
Marge commerciale	480 000 – 227 000	**253 000 €**	Gain issu de l'achat-revente
Valeur ajoutée	253 000 – 62 000	**191 000 €**	Richesse réellement créée
EBE	191 000 – 8 500 – 95 000	**87 500 €**	Performance avant amortissements
Résultat d'exploitation	87 500 – 12 000	**75 500 €**	Performance opérationnelle
Résultat net	72 100 – 1 500 – 14 000	**56 600 €**	Résultat final

Taux de marque

52,7 %

Politique tarifaire solide

Taux d'EBE

18,2 %

Exploitation saine avant amortissements et financement

Résultat net

56 600 €

Rentabilité finale positive

À retenir

Mode & Style dégage une marge commerciale élevée et conserve une exploitation saine. Le pilotage doit maintenir l'équilibre entre prix, achats et charges de personnel.

Analyse des charges et marge sur coût variable

Distinguer les charges pour mesurer la contribution de l'activité au résultat.

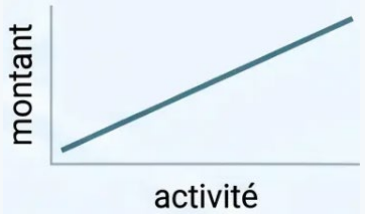
Charges fixes

Charges de structure
Stables à court terme
Peu sensibles au niveau d'activité



Charges variables

Charges liées aux ventes
Évoluent avec le volume
Exemples : achats, transport, commissions



Formules à retenir

Marge sur coût variable = Chiffre d'affaires – Charges variables
Taux de marge sur coût variable = Marge sur coût variable / Chiffre d'affaires
Résultat = Marge sur coût variable – Charges fixes

Utilité pour le manager

- Simuler l'impact d'une promotion
- Accepter ou refuser une commande supplémentaire
- Arbitrer le maintien d'un rayon

Seuil de rentabilité et sécurité financière

Mesurer le niveau minimal d'activité et la vulnérabilité de l'unité commerciale.

Seuil de rentabilité

Charges fixes /
Taux de marge sur coût variable

Point mort

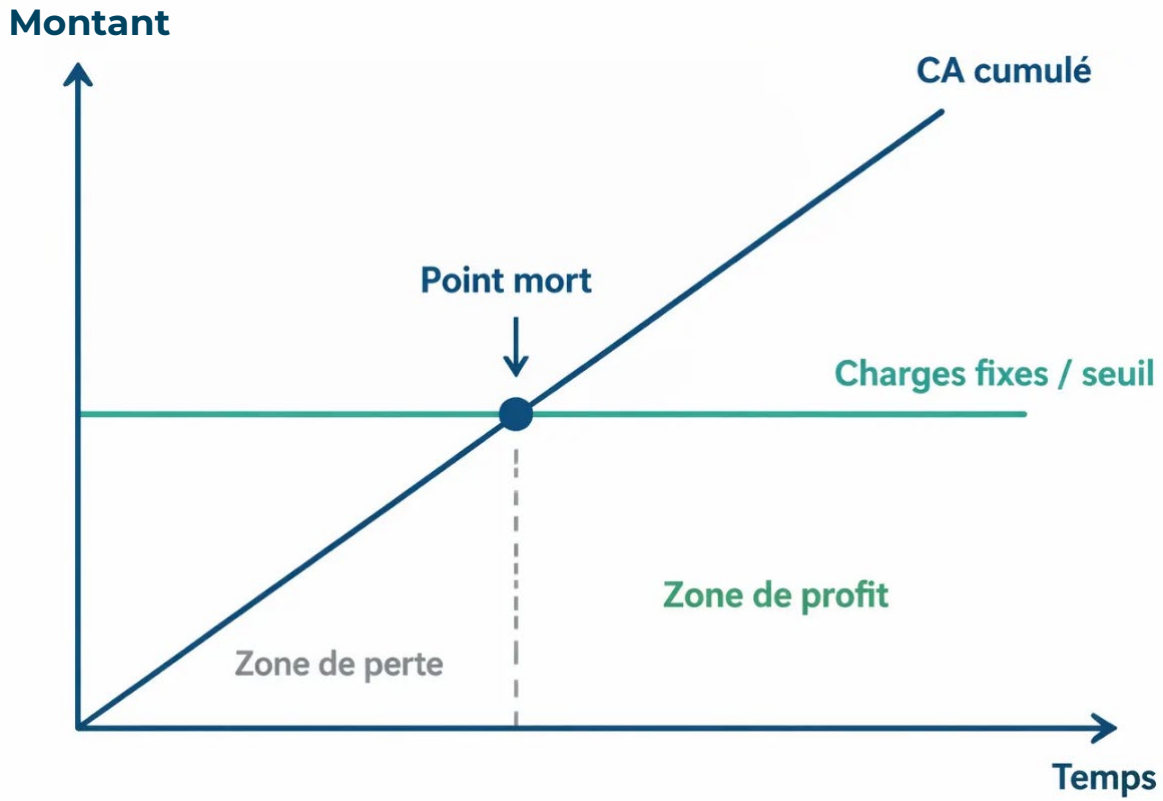
Moment où le CA cumulé
atteint le seuil de rentabilité

Indice de sécurité

Marge de sécurité /
Chiffre d'affaires réel

À retenir

Plus l'indice de sécurité est élevé,
plus l'unité résiste à une baisse d'activité.



Le **Le seuil fixe l'objectif minimal ;**
le point mort aide à piloter le calendrier commercial.

Synthèse et compétences clés

À retenir : le compte de résultat devient un outil de pilotage lorsqu'il relie les calculs aux décisions commerciales.



Lire la structure

- Produits et charges
- Exploitation, financier, exceptionnel
- Résultat net



Calculer les indicateurs

- Résultat d'exploitation
- SIG : marge, valeur ajoutée, EBE
- Seuil de rentabilité et sécurité



Décider et piloter

- Politique de prix
- Maîtrise des charges
- Objectifs commerciaux



Compétence finale

Message managérial : un bon diagnostic financier sert à orienter l'action — vendre mieux, maîtriser les coûts et sécuriser la rentabilité de l'unité commerciale.