BTS MCO · Gestion opérationnelle

Analyse des performances, tableau de bord, rentabilité et reporting

KPI | Rentabilité | Risques

Présentation du Chapitre 7 de gestion opérationnelle pour le BTS MCO, abordant les outils de pilotage, l'analyse financière et la gestion des risques.

Chapitre 7



Le tableau de bord opérationnel et ses dimensions

Outil de pilotage synthétique pour suivre les performances, comparer les résultats et déclencher des actions correctrices.

10 à 20 KPI maximum

Tableau de bord opérationnel

Commerciale
- CA
- Panier moyen

Financière
- Marge commerciale
- Trésorerie

Managériale / RH
- Productivité
- Absentéisme

Stocks
- Rotation
- Ruptures

Référence de comparaison : budget, période précédente ou objectif commercial.

Un bon tableau de bord reste lisible : peu d'indicateurs, des données réactives, une comparaison avec une référence.



Indicateurs de performance et formules clés

Quatre calculs essentiels pour transformer les données commerciales en décisions.

Panier moyen

CA ÷ nombre de transactions

Mesure la dépense moyenne par achat.

Taux de transformation

Nombre d'acheteurs ÷ nombre de visiteurs

Évalue la capacité du point de vente à convertir le trafic.

Taux de rotation des stocks

CAMV ÷ stock moyen

Indique la vitesse d'écoulement des marchandises.

Écart sur chiffre d'affaires

CA réel – CA budgeté

Repère rapidement un retard ou une avance sur l'objectif.

À retenir

- Comparer à une référence : budget ou N-1
- Interpréter avant de décider
- Limiter les KPI pour garder un pilotage lisible

Un indicateur n'a de valeur que s'il déclenche une analyse ou une action.

Analyse des écarts et cas Mode et Style

Comparer le budgeté et le réel pour identifier les écarts favorables, défavorables et les actions à engager.

Indicateur	Budgeté	Réel	Écart
CA HT	45 000 €	42 000 €	-3 000 € D
Coût d'achat	22 500 €	21 840 €	-660 € F
Marge commerciale	22 500 €	20 160 €	-2 340 € D
Charges variables	4 500 €	4 200 €	-300 € F
MCV	18 000 €	15 960 €	-2 040 € D
Charges fixes	14 000 €	14 350 €	+350 € D
Résultat	**4 000 €**	**1 610 €**	**-2 390 € D**

Lecture rapide

CA en retrait

-3 000 € par rapport au budget

Marge sous pression

-2 340 € sur la marge commerciale

Résultat dégradé

1 610 € réel contre 4 000 € prévu

D défavorable F favorable

Analyser le trafic

Suivre le panier moyen

Vérifier les ruptures produits

Contrôler les charges fixes



Indicateurs de rentabilité et ROI

Mesurer la performance globale d’une unité commerciale et de ses investissements.

Taux de marge nette

Résultat net ÷ CA

Indique la part du chiffre d’affaires réellement transformée en bénéfice.

ROI — Retour sur investissement

Gain net ÷ Coût de l’investissement

Évalue si une action ou un projet crée plus de valeur qu’il ne coûte.



- À comparer dans le temps, au budget et aux objectifs de l’enseigne.

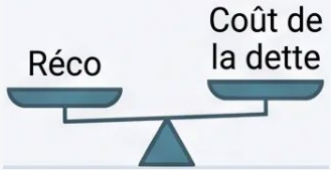
Rentabilité économique et effet de levier

Comprendre quand l'endettement renforce ou fragilise la rentabilité financière.

Rentabilité économique

Mesure la performance de l'activité indépendamment du mode de financement.

Résultat d'exploitation
Capitaux engagés



Coût de la dette

Représente le prix payé pour financer l'entreprise par emprunt.

Intérêts + risque financier

Rentabilité financière

Mesure le rendement obtenu par les capitaux propres.

Résultat net
Capitaux propres

Si Réco > coût de la dette → effet de levier positif





Message clé
Lorsque l'activité rapporte plus que le coût de l'emprunt, la dette peut amplifier la rentabilité financière. Dans le cas inverse, elle accentue le risque.

Effet positif : Réco supérieure au coût de la dette

Vigilance : Effet négatif : dette trop coûteuse ou résultat insuffisant

Gestion des risques liés aux stocks et impayés

Identifier les risques, mesurer leur impact, choisir les leviers de prévention.

Risques sur stocks

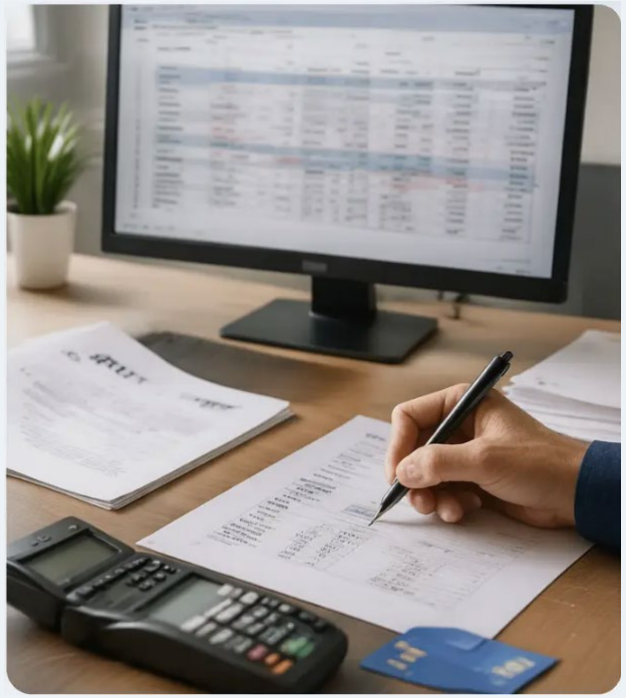
- **Rupture : manque à gagner**
- **Surstock : coût de détention**
- **Démarque : perte de valeur**



Taux de démarque = Valeur démarque / CA HT

Risques d'impayés

- **Insolvabilité client**
- **Litiges de facturation**
- **Retards de paiement**



Solutions à mobiliser

- **Prévision des ventes**
- **Optimisation des approvisionnements**
- **Balance âgée**
- **Assurance-crédit**

Risques d’exploitation et cadre légal

Identifier les risques opérationnels et appliquer les procédures légales en cas d’impayés.

Risques d'exploitation

Risque de change
variation des devises

Risque de taux
hausse du coût du financement

Risque opérationnel
erreur, panne, rupture de process

Risque réglementaire ou réputationnel
non-conformité, image dégradée

Prévenir : améliorer les process, former les équipes, sécuriser les contrats fournisseurs.

Cadre légal en cas d'impayés

1. **Chèque sans provision**
   Inscription au FCC de la Banque de France

2. **Lettre de change impayée**
   Protêt d'huissier ouvrant les recours cambiaires

3. **Procédure collective**
   Déclaration de créance auprès du mandataire judiciaire dans les délais légaux



À retenir : un impayé n'est pas seulement un risque financier ; il déclenche aussi des démarches formelles à respecter.

Le reporting et la communication ascendante

Objectif : décider plus vite

Rendre compte des performances, écarts, risques et actions correctrices.

Données terrain

Ventes · stocks · RH · trésorerie

Outils de pilotage

Power BI · Tableau · ERP/CRM

Analyse commentée

Écarts · causes · risques

Décision hiérarchique

Arbitrer · prioriser · agir



Structure type du reporting

- Synthèse exécutive
- Performance commerciale et financière
- Stocks, RH, écarts significatifs
- Risques, opportunités, priorités du mois suivant

Qualités attendues

- Fiable
- Synthétique
- Commenté
- Régulier
- Orienté action

Synthèse des compétences opérationnelles

Ce qu’il faut savoir mobiliser pour piloter la performance d’une unité commerciale.

Concevoir un tableau de bord

Sélectionner des KPI pertinents.
Comparer réel, budget et N –1.

Analyser les écarts

Calculer les écarts sur CA et coûts.
Interpréter les causes et proposer des corrections.

Mesurer la rentabilité

Calculer marge nette, ROI, rentabilité économique et financière.
Comprendre l'effet de levier.

Prévenir les risques et reporter

Identifier stocks, impayés et risques d'exploitation.

Structurer un reporting fiable et orienté action.



Mesurer → Analyser → Agir

Objectif BTS MCO : passer du constat à la décision.