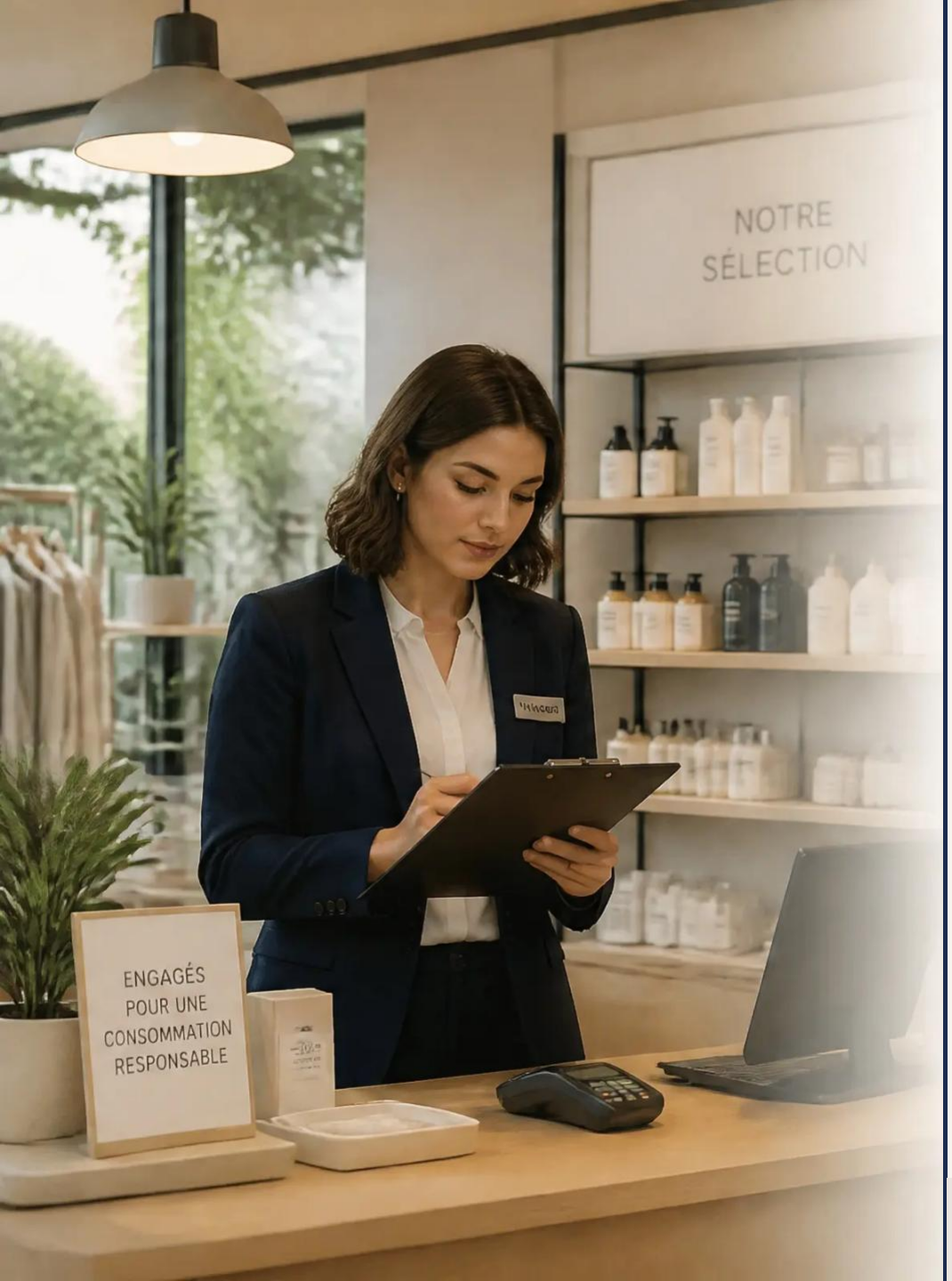


BTS MCO · BLOC 3 · GESTION OPÉRATIONNELLE

Gérer l'exploitation quotidienne

Chapitre 1 — Infrastructure de gestion et performance commerciale

Flux · Opérations · Règlements · Équipements · Résultats

Introduction et enjeux de la gestion opérationnelle

Assurer le fonctionnement quotidien de l'unité commerciale

Définition

Assurer la continuité de l'exploitation, la bonne circulation des flux physiques et financiers, le respect des procédures et la maîtrise des équilibres économiques de court terme.

Pourquoi c'est essentiel ?

— Rupture d'approvisionnement → clients perdus

— Défaut de suivi des règlements → tensions fournisseurs

— Trésorerie mal anticipée → difficultés financières

— Mauvaise coordination → perte de rentabilité



Flux



Approvisionnement



Règlements



Performance

Compétences visées et objectifs d'apprentissage

À L'ISSUE DE CE CHAPITRE, L'ÉTUDIANT SERA CAPABLE DE :

- Expliquer ce qu'est l'exploitation quotidienne d'une unité commerciale
- Identifier les composantes du cycle d'exploitation
- Distinguer les flux physiques et les flux financiers
- Comprendre le lien entre activité commerciale et performance
- Repérer les risques liés à une mauvaise gestion opérationnelle
- Identifier les ressources et outils mobilisés au quotidien

3 GRANDES MISSIONS DU MODULE

01 | Gérer les opérations courantes

Achats, stocks, règlements, documents commerciaux

02 | Prévoir et budgétiser l'activité

Objectifs, budgets, prévisions financières

03 | Analyser les performances

Tableaux de bord, écarts, ajustements

La gestion opérationnelle une routine professionnelle

Chaque jour, l'unité commerciale doit agir, contrôler et ajuster

LES OPÉRATIONS QUOTIDIENNES

- Acheter — passer et suivre les commandes
- Vendre — accompagner et conclure les transactions
- Réceptionner — vérifier les livraisons entrantes
- Stocker — organiser et contrôler les niveaux de stock
- Encaisser — gérer les règlements clients
- Régler — honorer les paiements fournisseurs
- Contrôler — vérifier les documents et les écarts
- Ajuster — corriger et adapter en temps réel

> Ex. : Dans un magasin de prêt-à-porter, le responsable adjoint fait le point sur les stocks critiques le matin, valide les livraisons, contrôle les tickets Z et transmet les éléments comptables en fin de journée.



Une gestion orientée vers les objectifs et les budgets

Piloter, contrôler, ajuster — en permanence

■ Suivre les résultats

Comparer les indicateurs réels aux objectifs fixés en début de période.

■ Contrôler les coûts

Identifier les postes de dépenses et détecter les dépassements budgétaires.

■ Veiller à la rentabilité

S'assurer que chaque opération contribue positivement au résultat de l'unité.

■ Corriger les écarts

Réagir rapidement dès qu'un écart significatif est constaté entre prévu et réel.

PRINCIPE FONDAMENTAL

La gestion opérationnelle n'est pas secondaire à l'action commerciale.

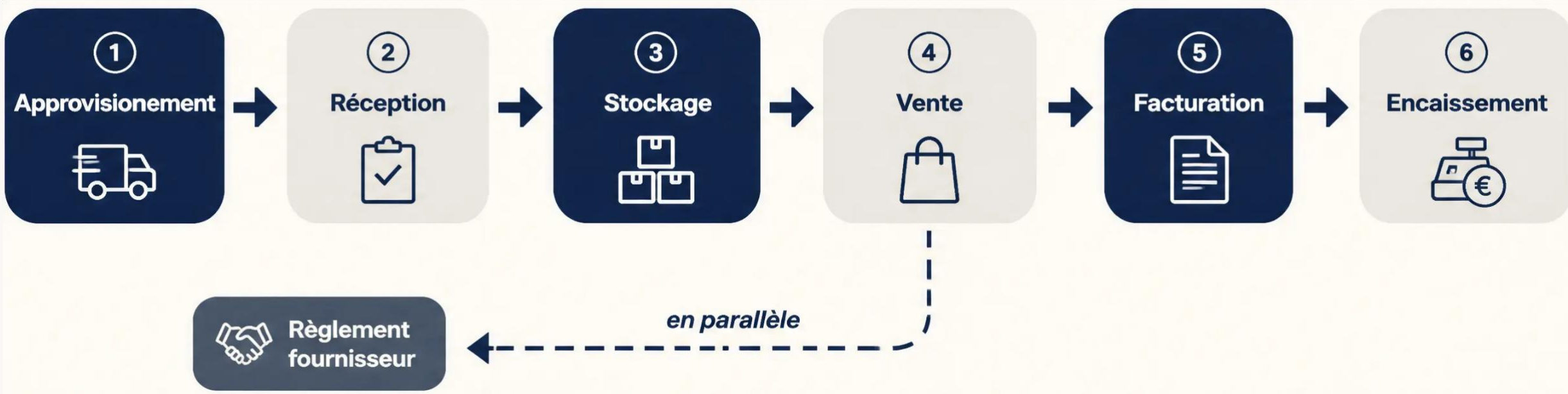
Elle en est l'un des fondements — sans pilotage rigoureux, la performance commerciale ne se maintient pas.

Référentiel BTS MCO — Bloc 3



Le cycle d'exploitation et l'enchaînement des opérations

De l'approvisionnement à l'encaissement — chaque étape conditionne la suivante.



Dépendance critique

Rupture de stock → vente impossible

Conformité indispensable

Facturation incorrecte → retard d'encaissement

Fiabilité fournisseur

Paiement tardif → litige → rupture de livraison

Distinction entre flux physiques et flux financiers

La circulation des biens et la circulation de la valeur ne se produisent pas au même moment.



Flux physiques

La circulation concrète des biens

- Marchandises commandées
- Livraisons réceptionnées
- Produits stockés et mis en rayon
- Articles vendus

Suivis par : bons de commande, bons de livraison, inventaires, logiciels de stock



Décalage temporel

La livraison précède souvent le paiement.



Flux financiers

La circulation de la valeur monétaire

- Paiements aux fournisseurs
- Encaissements clients
- Décaissements d'exploitation
- Mouvements bancaires

Suivis par : factures, relevés bancaires, journaux de caisse, logiciels comptables

Point clé

Une marchandise peut être livrée avant d'être payée. Une vente peut être réalisée avant d'être encaissée.

Ce décalage est à l'origine de la majorité des tensions de trésorerie en unité commerciale.

Le Besoin en Fonds de Roulement

Un indicateur clé pour financer l'exploitation quotidienne

STOCKS + **CRÉANCES CLIENTS** − **DETTES FOURNISSEURS** = **BFR**

Plus le BFR est élevé, plus l'unité commerciale a besoin de ressources pour financer son cycle d'exploitation.



Stocks

Accélérer la rotation des stocks



Créances Clients

Réduire les délais de paiement clients



Dettes Fournisseurs

Négocier des délais fournisseurs favorables

Assurer la continuité de l'exploitation

Incidents d'exploitation fréquents

- **Rupture de stock**
  Produit indisponible, vente impossible
- **Retard de livraison**
  Désorganisation du réassort
- **Erreur de facturation**
  Litige et retard d'encaissement
- **Panne technique**
  Terminal ou logiciel hors service
- **Déséquilibre de trésorerie**
  Ressources insuffisantes à court terme
- **Litige fournisseur ou client**
  Rupture de relation commerciale

Réagir avec méthode

Ne pas subir

Adopter une posture proactive dès la détection de l'incident

Évaluer

Recueillir l'information, mesurer l'impact sur l'exploitation

Agir

Mettre en place des mesures immédiates et correctives

Rendre compte

Informer la hiérarchie et les services concernés



Ressources et outils de la gestion opérationnelle

Les instruments du manager au quotidien



Tableaux de bord

Repérer les écarts par rapport aux objectifs



Budgets

Contrôler les dépenses et les recettes prévisionnelles



Documents comptables

Suivre les règlements et les flux financiers



Logiciels de gestion

Stocks, commandes, règlements en temps réel



Extranet / Intranet

Communication avec fournisseurs et services internes



Terminaux fixes et mobiles

Saisie et consultation des données sur le terrain

L'outil ne remplace pas le raisonnement — les données doivent être interprétées et utilisées à bon escient.



RÉSEAU INTERNE

Hiérarchie · Équipe commerciale · Services supports · Centrale d'achat



RÉSEAU EXTERNE

Fournisseurs · Clients · Prestataires logistiques et bancaires

Applications concrètes en unité commerciale

Trois situations issues du terrain professionnel



SITUATION 1

Rupture de stock en promotion

Une opération promotionnelle est lancée, mais les quantités commandées sont insuffisantes. Rupture dès le lancement.

➔ Articuler prévision, approvisionnement et suivi en temps réel



SITUATION 2

Tensions de trésorerie

L'activité est satisfaisante, mais plusieurs règlements fournisseurs arrivent simultanément alors que des ventes ne sont pas encore encaissées.

➔ Le niveau de vente ne garantit pas l'équilibre financier de court terme



SITUATION 3

Panne du système d'encaissement

Le système d'encaissement tombe en panne en pleine période de forte affluence. L'activité est bloquée.

➔ La réactivité managériale est déterminante : sécuriser, informer, alerter

Dans chaque situation : observer · évaluer · agir · rendre compte

Synthèse et points de vigilance

Ce qu'il faut retenir — Ce qu'il faut surveiller

- **Flux physiques et financiers**
  Deux circuits distincts à surveiller en permanence
- **Cycle d'exploitation**
  De l'approvisionnement à l'encaissement, chaque étape est interdependante
- **Besoin en Fonds de Roulement**
  Le décalage temporel entre flux génère un besoin à financer
- **Objectifs et budgets**
  La gestion quotidienne s'inscrit dans un cadre de performance
- **Réactivité managériale**
  Face aux incidents, la posture du manager est déterminante

QUESTIONS CLÉS À SE POSER

- Les approvisionnements sont-ils bien assurés ?
- Le stock est-il maîtrisé — ni rupture, ni surstock ?
- Les documents commerciaux sont-ils fiables et conformes ?
- Les règlements clients et fournisseurs sont-ils suivis ?
- La trésorerie semble-t-elle équilibrée à court terme ?
- Quels signaux d'alerte sont visibles aujourd'hui ?

Une unité commerciale peut sembler performante tout en étant fragilisée par des dysfonctionnements de gestion peu visibles.