BTS MCO — BLOC 3

Gestion Opérationnelle

— Chapitre 7

Les coûts et les marges

Présentation du Chapitre 7 pour le Bloc 3 du BTS MCO, abordant les concepts fondamentaux de rentabilité et de gestion des coûts pour une unité commerciale.



Introduction et Objectifs d'apprentissage

La viabilité d'une unité commerciale repose sur sa capacité à générer suffisamment de marge pour couvrir ses charges et dégager un bénéfice.

Vendre beaucoup ne suffit pas — encore faut-il que l'activité dégage une marge suffisante.



COMPÉTENCES VISÉES

Analyser les performances
Évaluer les résultats d'exploitation

Gérer les opérations courantes
Maîtriser les indicateurs au quotidien

Fixer les prix
Intégrer les marges dans la politique tarifaire

Prévoir et budgétiser
Anticiper l'activité et le seuil de rentabilité

La classification des charges

Deux familles de coûts aux comportements opposés

Charges Variables

Évoluent avec le niveau d'activité



- **Coût d'achat des marchandises vendues (CAMV)**
- **Commissions sur ventes**
- **Frais de transport liés aux ventes**
- **Emballages et conditionnements**

Quand les ventes augmentent → les charges variables augmentent proportionnellement.

VS

Charges Fixes

Restent stables quel que soit le volume des ventes



- **Loyer, assurances**
- **Salaires fixes (hors commissions)**
- **Amortissements du matériel**
- **Abonnements et charges de structure**

Même sans vente, les charges fixes restent dues — c'est le risque opérationnel.

Cette distinction est le socle du calcul du seuil de rentabilité.

La marge commerciale et ses indicateurs

MARGE COMMERCIALE

$$MC = CA\ HT - CAMV\ HT$$

Richesse générée par l'activité de vente

TAUX DE MARGE

$$\text{Taux de marge} = (MC / CAMV) \times 100$$

Marge rapportée au coût d'achat

TAUX DE MARQUE

$$\text{Taux de marque} = (MC / CA\ HT) \times 100$$

Marge rapportée au prix de vente

EXEMPLE CHIFFRÉ

Achat : 40 € HT — Vente : 65 € HT

Marge commerciale = 65 — 40 = 25 €

Taux de marge = 25/40 × 100 = 62,5 %

Taux de marque = 25/65 × 100 = 38,5 %



À NE PAS CONFONDRE

Taux de marge → base : coût d'achat

Taux de marque → base : prix de vente

62,5 % ≠ 38,5 % sur le même produit

La marge sur coût variable (MCV)

Chaque euro de vente contribue à la couverture des charges fixes.

FORMULE

$$\text{MCV} = \text{CA HT} - \text{Charges variables}$$

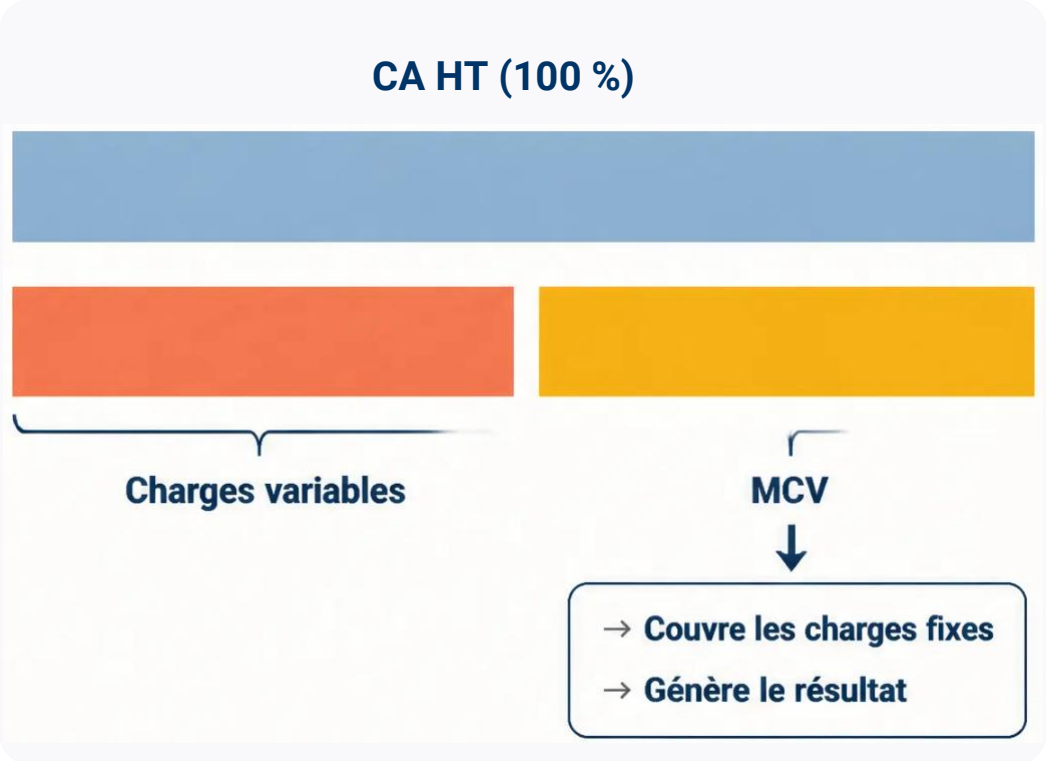
Marge sur coût variable en valeur absolue (€)

TAUX

$$\text{Taux de MCV} = (\text{MCV} \div \text{CA HT}) \times 100$$

Exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires

Le taux de MCV indique la part de chaque euro de CA disponible pour couvrir les charges fixes et générer un résultat.



Plus le taux de MCV est élevé, plus l'entreprise couvre rapidement ses charges fixes.

Le seuil de rentabilité et le point mort

SEUIL DE RENTABILITÉ

SR = Charges fixes ÷ Taux de MCV

CA pour lequel résultat = 0 — ni bénéfice, ni perte

POINT MORT

Point mort = (SR ÷ CA annuel) × 360

Jour à partir duquel l'entreprise est bénéficiaire

MARGE DE SÉCURITÉ

MS = CA réel – Seuil de rentabilité

Écart entre le CA réel et le seuil critique

EXEMPLE CHIFFRÉ COMPLET

CA HT : 200 000 € | **Charges variables : 120 000 €** | **Charges fixes : 60 000 €** | **Taux de MCV : 40 %**

Seuil de rentabilité
150 000 €
60 000 ÷ 0,40

Point mort
270 jours
soit le 27 septembre



Marge et indice de sécurité

Mesurer l'écart entre le CA réel et le seuil de rentabilité — évaluer le risque opérationnel

MARGE DE SÉCURITÉ

Marge de sécurité = CA réel – Seuil de rentabilité

L'excédent de chiffre d'affaires au-delà du point d'équilibre — ce que l'entreprise peut perdre avant d'être en perte.

INDICE DE SÉCURITÉ

Indice de sécurité = (Marge de sécurité / CA réel) × 100

Exprime en pourcentage la part du CA qui dépasse le seuil — plus il est élevé, plus l'activité est solide.

EXEMPLE CHIFFRÉ

- CA réel HT 200 000 €
- Seuil de rentabilité 150 000 €
- Marge de sécurité 50 000 €
- Indice de sécurité 25 %

L'entreprise pourrait perdre 25 % de son chiffre d'affaires avant d'atteindre son seuil de rentabilité.



Plus la zone dorée est large, plus l'activité est résiliente face aux aléas.

Utilisation des marges comme outil de pilotage

Les marges guident les décisions opérationnelles — deux cas concrets

CAS 1

Rentabilité d'un rayon

CA HT 80 000 €

CAMV 50 000 €

Charges d'exploitation 22 000 €

Marge commerciale 30 000 €

Taux de marque 37,5 %

Résultat net 8 000 €

Le rayon dégage un résultat positif — la marge commerciale absorbe bien les charges d'exploitation.

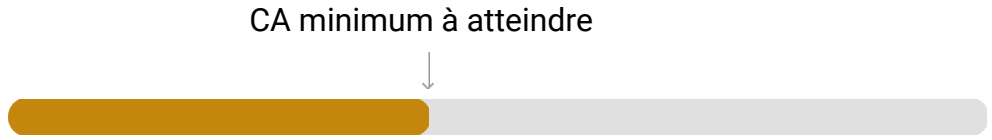
CAS 2

Opération promotionnelle

Charges fixes supplémentaires 3 000 €

Taux de MCV 35 %

Seuil de rentabilité de l'opération 8 571 €



L'opération n'est rentable que si elle génère plus de 8 571 € de CA supplémentaire.

— Les marges ne sont pas seulement des indicateurs — elles sont des outils de décision.

Applications concrètes en unité commerciale

Trois scénarios pour comprendre les pièges de la rentabilité

01

CA en hausse, marge en baisse



Les ventes progressent, mais les produits vendus sont moins margés. La croissance du chiffre d'affaires masque une dégradation silencieuse de la rentabilité.

⚠ Piège du volume

02

Charges fixes lourdes, seuil difficile à atteindre



L'activité est soutenue, mais les charges fixes structurelles sont si élevées que le seuil de rentabilité reste difficile à franchir malgré les efforts commerciaux.

⚠ ⚠ Risque structurel

03

Promotion mal calibrée



L'opération attire du trafic et gonfle les volumes, mais la remise accordée réduit fortement la marge. Le succès apparent cache une performance économique insuffisante.

⚠ ⚠ Succès trompeur

Points clés à retenir

01 | Les marges pilotent la performance, pas le CA seul

Le chiffre d'affaires ne reflète pas la rentabilité réelle de l'activité.

02 | Charges fixes vs variables : une distinction fondamentale

Elle conditionne le calcul du seuil de rentabilité et l'analyse du risque opérationnel.

03 | Taux de marge ≠ Taux de marque

Deux indicateurs distincts mesurant des réalités différentes — ne pas les confondre.

04 | Le seuil de rentabilité : indicateur clé de viabilité

Il détermine le CA minimum pour couvrir toutes les charges et éviter la perte.

05 | Une promotion mal calibrée peut nuire à la rentabilité

Volumes en hausse et marge en baisse ne vont pas toujours dans le même sens.

◆ Piloter par les marges, c'est décider en connaissance de cause.