

Bloc de compétences n°3 : Assurer la gestion opérationnelle

Rappel des compétences constituant le bloc et des savoirs associés

Compétences	Savoirs
<u>Gérer les opérations courantes</u> Garantir les approvisionnements Gérer les stocks Suivre les règlements et la trésorerie Fixer les prix Gérer les risques	Le cadre économique, légal et réglementaire des opérations de gestion Le cycle d'exploitation Les documents commerciaux Les opérations de règlement Les stocks et les approvisionnements Le financement de l'exploitation La trésorerie
<u>Prévoir et budgétiser l'activité</u> Fixer des objectifs commerciaux Elaborer des budgets Participer aux décisions d'investissement	Le compte de résultat Les coûts et les marges La fixation des prix Le bilan
<u>Analyser les performances</u> Concevoir et analyser un tableau de bord Analyser la rentabilité de l'activité Exploiter et enrichir le système d'information commercial Proposer des mesures correctrices Rendre compte	La gestion des risques Les méthodes de prévision des ventes Les budgets Le financement de l'investissement Les critères de choix d'investissement Les indicateurs de performance La rentabilité de l'activité Le reporting

Description des compétences / Conseils pédagogiques pour la construction des compétences

Compétences du domaine « Gérer les opérations courantes »	Contenus des domaines de compétences	Conseils pédagogiques
Garantir les approvisionnements	<p>Identifier et sélectionner les fournisseurs locaux, établir des programmes d'approvisionnement et des cadenciers, en prenant en compte la politique d'approvisionnement de l'unité commerciale (GPA et EDI).</p> <p>Assurer et ajuster le réassort, éviter les ruptures, éviter le sur stockage.</p> <p>Suivre le processus d'achat, rapprocher les documents commerciaux (bon de commande, bon de livraison), établir la fiche de stock.</p>	<p>Exploiter des documents d'entreprise (bons de commandes, bons de livraison, par copies d'écran ou papier, cadenciers numériques, feuilles de mouvements de stocks numérisées ou pas, factures) afin de distinguer ce qui relève du réassort automatique ou à façon.</p> <p>Souligner la nécessité d'optimiser les programmes d'approvisionnement en prenant en compte notamment les contraintes locales.</p> <p>Mettre en perspective les contraintes des enseignes et les spécificités de l'approvisionnement propres aux opérations commerciales ainsi que l'usage des outils numériques adaptés (exemple : EDI).</p> <p>A partir de cas et de simulations, caractériser l'évolution du niveau des stocks et des coûts à partir des modalités de passation de commandes (à cet effet, on pourra recourir à un tableur ou un progiciel de gestion intégrée</p>
Gérer les stocks	<p>Aborder les notions de gestion « avec ou sans pénurie ».</p> <p>Suivre la gestion physique des entrées-sorties, participer aux inventaires, assurer la valorisation des stocks.</p> <hr/> <p>Calculer le coût de la gestion des stocks, calculer et analyser les indicateurs de gestion des stocks.</p>	<p>Souligner l'impact d'une rupture de stocks en termes d'image et de rentabilité.</p> <p>Caractériser la gestion physique des stocks (de la réception des marchandises jusqu'au passage en caisse) à l'aide des expériences en stage et d'exemples concrets.</p> <p>Exploiter des pratiques d'inventaires réalisées ou observées par les étudiants, sur des fréquences différentes (intermittent, tournant, d'initiative).</p> <p>Montrer qu'un produit, dont le prix d'achat varie régulièrement, nécessite l'utilisation de méthodes de valorisation à l'aide d'exemples simples et/ou de fiches de stocks automatisées.</p>

		<p>A l'aide de simulations sur tableur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faire le lien entre le choix de la méthode de valorisation retenue et l'impact de ce choix sur la marge. - Présenter les modèles de gestion par exception (20/80 ou ABC) dans la perspective d'une réduction des coûts, à l'aide de situations didactisées. - Illustrer l'objectif de rationalisation de la gestion des stocks en minimisant les coûts. - Caractériser la rotation des stocks dans une perspective d'analyse de la rentabilité à l'aide de simulations.
Suivre les règlements et la trésorerie	Identifier les composantes du cycle d'exploitation.	Faire le lien entre la chaîne des documents commerciaux (du bon de commande à la facture et au ticket de caisse client) et le cycle d'exploitation.
	Analyser l'impact des délais de règlement clients et fournisseurs sur la trésorerie.	<p>Montrer l'impact des décalages possibles entre les éléments du cycle d'exploitation sur le besoin de financement de l'exploitation.</p> <p>Développer les contraintes légales encadrant les délais de règlement aux fournisseurs.</p> <p>Mettre en place une veille réglementaire en utilisant les outils numériques de veille.</p>
	Calculer un Besoin en Fonds de Roulement (BFR), analyser l'impact du BFR sur la situation de trésorerie, envisager les actions de remédiation (stocks et délais).	<p>A partir d'exemples simples et didactisés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyser des éléments d'exploitation, et notamment les délais (fournisseurs, clients, rotation des stocks). - Exploiter des bilans fonctionnels pour calculer le BFR. - Présenter l'impact des délais de règlements clients et fournisseurs sur le BFR. - Souligner le lien entre le BFR et la situation de trésorerie. <p>Afin de diminuer le BFR et d'améliorer la situation de trésorerie, simuler des variations de délais.</p>
	Présenter les modes de paiement dématérialisés entre professionnels.	Relier les flux financiers et les flux réels aux modes de paiement en distinguant les spécificités des règlements clients et fournisseurs (virements, chèques, espèces, ...).

	Présenter les outils de règlement.	<p>Mettre en avant le rôle des intermédiaires financiers.</p> <p>A l'aide notamment d'une recherche documentaire sur les offres proposées par les banques, présenter les outils de règlement et leurs enjeux dans une optique d'équipement de l'unité commerciale et de sécurisation de la transaction.</p> <p>Evaluer le coût et analyser la fiabilité des moyens de paiement.</p>
	Suivre la situation de trésorerie.	A partir de simulations réalisées sur tableur, montrer l'importance du suivi régulier de la trésorerie (entrées et sorties de fonds) pour matérialiser l'état de la trésorerie au jour le jour.
Fixer les prix	Prendre en compte les facteurs d'influence des prix, tenir compte de la réglementation en matière de prix.	<p>Analyser les modes de fixation des prix en fonction des contraintes des indépendants ou des réseaux et en prenant en compte les pratiques de la concurrence.</p> <p>S'abonner à des moteurs de comparaison de prix pour optimiser les ventes et les marges.</p> <p>Présenter les contraintes réglementaires (seuil de revente à perte notamment).</p> <p>Mettre en place une veille automatisée sur les évolutions réglementaires en matière de fixation des prix.</p>
	Utiliser le compte de résultat pour calculer des coûts et marges.	<p>A partir d'exemples simples de comptes de résultat :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Illustrer les notions de produits et charges - Présenter les principes de calcul des coûts et des marges - Calculer des prix de vente en utilisant le taux de marque, le taux de marge et le coefficient multiplicateur <p>Appliquer le calcul des coûts dans le cadre des entreprises de distribution et de services. Ne pas proposer de situations correspondant à des produits fabriqués.</p> <p>Intégrer dans les calculs le coût des diverses prestations achetées par l'entreprise (exemples : frais de livraison, d'assurance, etc.).</p> <p>Intégrer la TVA dans les calculs.</p>
	Calculer les prix de vente à partir d'une prévision de coûts et de marges.	
	Calculer les prix de vente en tenant compte de la demande	<p>A partir d'exemples simples, présenter la notion de coefficient d'élasticité et l'utilisation de cet indicateur dans le calcul d'un prix de vente pour une opération promotionnelle.</p> <p>Recourir systématiquement à l'usage d'un tableur afin de réaliser les calculs</p>

		par simulation.
Gérer les risques	Caractériser les risques (client, personnel, matériels, financiers, produit, image).	Utiliser des cas concrets avec une grande variété de risques afin d'expliciter les types de risques, leur anticipation et leur traitement. S'appuyer sur des documents réels ou/et faire intervenir un professionnel afin d'illustrer les incidents types pouvant intervenir dans une unité commerciale.
	Respecter les procédures et le cadre juridique.	Montrer que la responsabilité civile de l'employeur est engagée en cas d'accident ou d'incident dans l'unité commerciale.
	Estimer le coût de la couverture de risque, pratiquer l'analyse coût-avantage.	Expliquer que les risques évalués doivent être notifiés sur des documents consultables par les différents acteurs (médecin du travail, délégués du personnel, inspection du travail, commission de sécurité). Montrer que la gestion des risques est opérée dans le cadre d'une stratégie (Identification, évaluation, prévention des risques et gestion des incidents), en termes d'analyse coût-avantage

Compétences du domaine « Prévoir et budgétiser l'activité »	Contenus des domaines de compétences	Conseils pédagogiques
Fixer des objectifs commerciaux	Tenir compte des éléments de contexte, prendre en compte les historiques, prendre en compte la politique commerciale, répartir les objectifs globaux au sein de l'équipe, répartir les objectifs dans le temps, établir des objectifs dans une logique d'entrepreneuriat, fixer des objectifs d'animation commerciale.	Réaliser des simulations sur tableur, à partir de cas tenant compte des résultats passés et des contraintes des enseignes (les objectifs du réseau, de l'unité commerciale, du rayon, etc.).
Elaborer des budgets	Analyser des séries chronologiques, calculer la prévision des ventes, prendre en compte la saisonnalité, déterminer des tendances. Maîtriser la démarche budgétaire, établir les différents budgets, calculer et analyser les écarts et proposer des actions de réajustement en cours de période budgétaire.	Mettre en œuvre à l'aide d'un tableur des méthodes de prévision des ventes afin de permettre à l'étudiant de choisir la méthode la plus pertinente pour estimer les prévisions de vente. Faire le lien avec l'élaboration du budget des ventes. Expliquer la démarche budgétaire à partir d'exemples relatifs à une opération commerciale ponctuelle ou à l'activité globale ou partielle de l'unité commerciale sur une période donnée.
Participer aux décisions d'investissement	Analyser l'équilibre financier à partir du bilan, présenter les principes des amortissements et des provisions, calculer et expliciter la notion de Fonds de Roulement Net Global (FRNG), rapprocher FRNG et BFR, calculer et expliciter la capacité d'autofinancement.	Présenter les éléments du patrimoine des entreprises de distribution et de services, à l'aide de bilans simples (système de base ou système simplifié) en retenant par exemple l'approche Emplois/Ressources. Proposer une première analyse de l'équilibre financier en comparant les ressources stables et emplois stables ; en déduire le calcul du FRNG. Au travers d'exemples de bilans fonctionnels condensés présentant des situations-types, vérifier si l'équilibre financier est atteint et en analyser l'impact sur la situation de trésorerie. Faire le lien entre les amortissements et les provisions au bilan et les dotations aux amortissements et provisions au compte de résultat et montrer en quoi les amortissements et les provisions constituent des ressources de financement (augmentation des charges ; diminution du bénéfice donc de l'impôt sur le bénéfice). Les principes de calcul des provisions et leur impact sur le résultat seront présentés à partir d'exemples simples relatifs aux stocks. Les provisions seront abordées uniquement pour en présenter le principe

		et ne doivent pas faire l'objet d'une évaluation
	Identifier les sources de financement des investissements.	Montrer que le gestionnaire opérationnel a pour fonction de maintenir les matériels et les locaux en état de fonctionnement. Néanmoins, l'usure ou les coûts trop importants de maintenance peuvent conduire le gestionnaire à renouveler ses équipements. Il doit alors maîtriser les différentes modalités de financement de l'investissement Considérer que pour <u>l'entrepreneur</u> , le financement de l'investissement est au cœur du <u>business plan</u> . Utiliser des projets d'investissement simples (magasin de détail par exemple). Simuler par le biais d'un tableur des modes de financement possibles pour mettre en évidence l'impact des choix sur l'équilibre financier (bilan) et la rentabilité (compte de résultat).
	Calculer les annuités de remboursement d'emprunt, le coût du crédit, présenter le tableau d'amortissement d'un emprunt.	
	Calculer les flux nets de trésorerie. Utiliser les critères de rentabilité d'investissement pour prendre la décision d'investissement. Déterminer le délai de rentabilité du capital investi. Déterminer la valeur actuelle nette d'un projet d'investissement.	Montrer l'intérêt de l'actualisation pour apprécier la rentabilité de projets d'investissement à moyen terme. Montrer que les calculs des indicateurs de rentabilité, à l'aide de simulations informatisées, permettent de choisir le projet le plus conforme aux objectifs de rentabilité. Montrer en quoi ces indicateurs permettent de mieux caractériser la santé financière de l'UC, dans une optique d'investissement par exemple.

Compétences du domaine « Analyser les performances »	Contenus des domaines de compétences	Conseils pédagogiques
Concevoir et analyser un tableau de bord	Identifier les indicateurs de performance. Les organiser dans un tableau. Analyser les indicateurs. Analyser les écarts par rapport aux prévisions. Exploiter les données quantitatives, effectuer un diagnostic.	Identifier, à partir de données d'entreprises de distribution et de services, les principaux indicateurs qu'il est possible de calculer. L'analyse de ces indicateurs doit aboutir à un diagnostic et permettre aux étudiants de proposer des actions de remédiation. Utiliser un tableur pour calculer les indicateurs et établir des tableaux de bord simples et complexes.
Analyser la rentabilité de l'activité	Exploiter des documents de synthèse, calculer les indicateurs de rentabilité.	Les calculs de rentabilité concernent ici l'activité d'un centre de profit, voire de l'unité commerciale. A partir d'exemples simples de comptes de résultat, caractérisant des situations-types, distinguer un résultat global obtenu par un résultat d'exploitation élevé, idem pour un résultat financier ou exceptionnel. Présenter le compte d'exploitation comme un outil, émanation du compte de résultat, permettant de détailler et d'analyser les éléments de l'exploitation ; d'apprécier le poids respectif des charges d'exploitation et de calculer la marge. Expliciter les étapes de la formation du résultat d'exploitation. Montrer l'intérêt de calculer certains ratios à partir du compte de résultat.
Exploiter et enrichir le système d'information commercial	Collecter et exploiter les données utiles et pertinentes pour évaluer les performances, réaliser les diagnostics et mettre à jour le suivi de l'activité.	Montrer que l'objectif n'est pas d'étudier les composantes du SIC mais de l'exploiter lors de l'acquisition des autres compétences (Transversalité entre les différents blocs de compétences).
Proposer des mesures correctrices	Proposer des actions de remédiation d'ordre commercial, financier et managérial.	Faire un lien entre le diagnostic réalisé et les implications de nature managériale, commerciale ou de gestion.
Rendre compte	Synthétiser l'analyse, concevoir les outils de diffusion d'information, en respectant la charte graphique de l'enseigne.	Expliquer l'intérêt de la diffusion d'information à destination de la hiérarchie ou de l'équipe commerciale afin de rendre compte des résultats de l'activité. Utiliser des outils et des applications numériques de présentation assistée par ordinateur favorisant la communication professionnelle.

Description des savoirs

Bloc de compétences n°3 : Assurer la gestion opérationnelle	
Gérer les opérations courantes Prévoir et budgétiser l'activité Analyser les performances	
Savoirs associés	Notions
Le cadre économique, légal et réglementaire des opérations de gestion	<p>Les principales dispositions légales et réglementaires relatives à chaque opération de gestion</p> <p><i>Documents commerciaux : mentions obligatoires.</i></p> <p><i>Délais de paiement,</i></p> <p><i>Stocks : obligations d'inventaires,</i></p> <p><i>Fixation des prix : seuil de vente à perte</i></p> <p><i>Documents de synthèse : bilan comptable, compte de résultat</i></p> <p><i>Traitement des incidents : impayés</i></p>
Le cycle d'exploitation	<p>Les principales composantes du cycle d'exploitation</p> <p><i>Achats, ventes et règlements.</i></p> <p>Les flux physiques et financiers dans le cadre de l'activité quotidienne</p> <p>Le besoin en fonds de roulement (BFR)</p> <p><i>Les décalages dans le temps entre les éléments du cycle d'exploitation : le besoin de financement.</i></p> <p><i>Les éléments constitutifs du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) : stocks, créances clients, dettes fournisseurs.</i></p>
	<p>Les éléments constitutifs des documents commerciaux</p> <p><i>La chaîne chronologique des documents commerciaux : bon de commande, bon de livraison, devis, facture et avoir.</i></p> <p><i>Les réductions commerciales et financières.</i></p>

<p>Les documents commerciaux</p>	<p>La réglementation en matière de documents commerciaux <i>Les mentions obligatoires de la facture.</i> <i>Les conséquences juridiques de l'émission d'une facture en termes de droits et d'obligations des parties.</i> <i>La TVA : mécanismes de collecte et de règlement.</i> <i>Les conditions générales de vente</i></p>
<p>Les opérations de règlement</p>	<p>Les modes de règlement fournisseurs et clients <i>Espèces, chèques, virements, prélèvements, effets de commerce, cartes de paiement ; le paiement sans contact, les solutions de paiement mobiles.</i> Les outils de règlements <i>Les règlements clients par terminaux de points de vente et tout outil de règlement virtuel.</i> <i>Le coût des outils de règlement.</i> Les délais de paiement et leur cadre juridique</p>
<p>Les stocks et les approvisionnements</p>	<p>Les enjeux stratégiques de la gestion des stocks <i>Les modèles de gestion des stocks par exception : 20/80 ou ABC.</i> Les indicateurs de gestion des stocks <i>Les mouvements physiques de produits et de marchandises dans l'unité commerciale.</i> <i>Les notions de stock minimum, stock de sécurité, stock d'alerte, stock moyen, taux de rotation, durée moyenne de stockage.</i> L'obligation d'inventaire <i>Les notions d'inventaire intermittent, permanent et tournant.</i> <i>Stock théorique, stock réel.</i> <i>La démarque inconnue.</i> Les méthodes de valorisation des stocks <i>L'évaluation par moyenne (coût unitaire moyen pondéré) et évaluation par lots (premier entré – premier sorti ; dernier entré – premier sorti).</i> Le coût induit par la passation des commandes et la possession des stocks <i>Les éléments constitutifs du coût de passation des commandes.</i> <i>Les éléments constitutifs du coût de possession des stocks.</i> L'impact de la rotation des stocks sur la rentabilité La gestion des approvisionnements <i>Les modèles de gestion des approvisionnements : gestion périodique et à point de commande, en univers certain.</i></p>
	<p>Les relations avec les banques <i>Les besoins de financement de l'exploitation.</i></p>

Le financement de l'exploitation	<p>Les moyens de financement de l'exploitation <i>Concours bancaires courants, encours clients, crédits de campagne.</i> <i>Le coût des moyens de financement de l'exploitation.</i></p>
La trésorerie	<p>L'impact des délais de règlement sur le cycle d'exploitation, le BFR et la situation de trésorerie Les possibilités d'ajustement <i>La variation des délais de paiement et de la durée moyenne de stockage.</i></p>
Le compte de résultat	<p>La structure du compte de résultat L'analyse des résultats <i>Les notions de produits et charges (exploitation, financier, exceptionnel).</i> <i>Résultats d'exploitation, financier, exceptionnel.</i> L'analyse de l'exploitation et la rentabilité opérationnelle de l'activité <i>Le compte d'exploitation.</i> Les soldes intermédiaires de gestion <i>La marge commerciale, la Valeur Ajoutée, l'Excédent Brut d'Exploitation et le Résultat d'exploitation.</i> <i>Les ratios issus du compte du résultat.</i></p>
Les coûts et les marges	<p>Les différents coûts et leur calcul <i>Les notions de charges et de coûts.</i> <i>Les calculs de coûts : coût d'un produit vendu, d'une prestation de service, d'une opération commerciale, d'une unité commerciale.</i> Les charges fixes et charges variables <i>Les notions de charges fixes et charges variables.</i> Les marges et leur calcul L'évaluation d'un résultat et d'un seuil de rentabilité <i>Le calcul d'une marge, d'un résultat, d'un seuil de rentabilité (pour un rayon, une famille de produits, une prestation de services, une opération commerciale, etc.).</i></p>
La fixation des prix	<p>Les facteurs d'influence du prix <i>Les facteurs externes : politique de prix de la concurrence, conditions des intermédiaires et prestataires de services, l'attitude et le niveau d'information des clients, le nombre d'acheteurs, l'élasticité et les facteurs réglementaires.</i> <i>Les facteurs internes : les coûts et la rentabilité.</i> <i>Le taux de marge, le taux de marque, le coefficient multiplicateur.</i> Les contraintes légales <i>Le seuil de revente à perte.</i> Les principaux outils de fixation du prix</p>

	<p>Les techniques de modulation des prix <i>Les techniques de fixation des prix introduites par les applications numériques (regroupement d'acheteurs, ventes aux enchères en ligne, offres promotionnelles en ligne limitées dans le temps, alignement des prix automatisé appliqué à l'aide des étiquettes électroniques, etc.).</i></p>
Le bilan	<p>La structure d'un bilan comptable, d'un bilan fonctionnel condensé <i>L'approche Emploi/Ressources. Les principaux postes de l'actif et du passif. Actif immobilisé brut, Actif circulant brut, Capitaux propres, Dettes financières, Passif circulant ; Ressources stables et Emplois stables.</i></p> <p>Les amortissements et les provisions <i>Les principes de l'amortissement linéaire. Les règles de calcul des provisions pour dépréciation des stocks.</i></p> <p>Le Fonds de Roulement Net Global. <i>Les principes de calcul du Fonds de Roulement Net Global (FRNG).</i></p> <p>L'équilibre financier <i>La comparaison entre FRNG et BFR. La formation de la Trésorerie Nette.</i></p> <p>Les principaux ratios issus du bilan <i>Ratios de structure, de solvabilité, de rotation (Clients, Fournisseurs et Stocks).</i></p>
La gestion des risques	<p>Les types de risques d'une unité commerciale et leur évaluation <i>Les risques liés à l'unité commerciale (locaux et matériels), aux produits, aux personnes (clients, fournisseurs, personnels), aux actes de malveillance et à l'environnement. La matrice d'évaluation des risques (fréquence/gravité).</i></p> <p>Les modalités de prévention des risques <i>La prévention des risques : information et formation du personnel ; le respect des consignes.</i></p> <p>Les coûts induits par la gestion des risques</p> <p>Les solutions de couverture des risques <i>Assurances, maintenance, provisions pour dépréciation des stocks.</i></p> <p>Le traitement des incidents et son cadre légal <i>Le document unique d'évaluation des risques professionnels ; le registre de sécurité. Le registre spécial des dangers graves et imminents.</i></p>
	<p>L'analyse des séries chronologiques, la détermination des tendances <i>Les principaux indicateurs de l'analyse des ventes : moyennes, taux de variation, coefficients saisonniers. Les représentations graphiques des séries chronologiques.</i></p>

<p>Les méthodes de prévision des ventes</p>	<p>Les principaux outils de prévision. La saisonnalité de l'activité. Les principes de l'ajustement linéaire. Les méthodes de prévision des ventes. La prise en compte de la saisonnalité dans les prévisions.</p>
<p>Les budgets</p>	<p>Les principes de la démarche budgétaire La définition d'un budget. L'interdépendance et la hiérarchie des budgets. Le contrôle des budgets. Les principaux budgets Le budget des ventes, le budget des approvisionnements, le budget de TVA, le budget des autres charges, le budget de trésorerie.</p>
<p>Le financement de l'investissement</p>	<p>L'investissement La notion d'investissement ; la typologie des investissements. Les ressources internes et externes de financement L'autofinancement, la Capacité d'Autofinancement. Le crédit-bail, la location, l'emprunt bancaire. Les outils de financement et leur intérêt économique Les annuités Les modalités de remboursement d'un emprunt (annuité constante ou amortissement constant). Les principes de calcul des annuités ou mensualités de remboursement. Le coût du crédit Les principes de calcul des intérêts sur emprunt. Le tableau d'amortissement de l'emprunt Les éléments constitutifs du tableau d'amortissement d'un emprunt.</p>
<p>Les critères de choix d'investissement</p>	<p>Les principaux critères financiers de choix d'investissement Les coûts d'exploitation et financiers liés à l'investissement. Les flux nets de trésorerie Le calcul des flux nets de trésorerie. La rentabilité des investissements Les indicateurs de rentabilité des investissements : Délai de Récupération du Capital Investi ; Valeur Actuelle Nette.</p>
	<p>Les principaux indicateurs du tableau de bord Les principes de construction du tableau de bord.</p>

Les indicateurs de performance	<p><i>Les indicateurs commerciaux : quantités vendues, panier moyen, taux de transformation, indice de vente, indice de passage, indice d'attractivité, etc.</i></p> <p><i>Les indicateurs financiers : chiffre d'affaires, marge brute, marge nette, marge commerciale, taux de marge, taux de marque.</i></p>
La rentabilité de l'activité	<p><i>Les indicateurs de rentabilité de l'activité</i></p> <p><i>Le calcul des marges, du résultat et du seuil de rentabilité.</i></p> <p><i>Les actions de remédiation ou d'amélioration</i></p> <p><i>Les mesures à prendre en compte pour améliorer la rentabilité : augmenter les ventes et/ou diminuer les coûts.</i></p>
Le reporting	<p><i>Les supports et les canaux du reporting</i></p> <p><i>Les comptes rendus d'activité, les notes internes, l'affichage en point de vente, les réunions en face à face, synchrones ou asynchrones.</i></p> <p><i>L'Intranet, la messagerie électronique.</i></p>