

Fiche

L'horizon de l'organisation est ordonné en termes échelonnés : court, moyen et long termes, avec des niveaux décisionnels différents (de l'opérationnel au stratégique) et des degrés variables quant à la valeur de l'information disponible. Par ailleurs, le découpage du temps en périodes au sein d'une organisation est lié à différentes contraintes : institutionnelles (durée du travail, publication des résultats...), sectorielles (fluctuations saisonnières, longueur du cycle de production, ouverture des marchés...), technologiques. Pour mieux faire face aux contraintes temporelles, l'organisation peut utiliser des outils et des méthodes d'aide à la prévision et à l'homogénéisation de la valeur par rapport au temps.

1. Les notions d'horizon et de période

Horizon et niveaux de décisions

L'horizon correspond à la limite temporelle sur laquelle le décideur va agir (court, moyen ou long terme). Plus l'échéance est longue, plus le temps est source d'incertitude, et la réversibilité, impossible.

| Les types de décision selon l'horizon | | | |
|---------------------------------------|---|-----------------------|---------------------------------|
| Caractéristiques | Stratégique | Tactique | Opérationnelle |
| Horizon temporel | Long terme | Moyen terme | Court terme |
| Niveau hiérarchique | Direction générale | Encadrement | Agents d'exécution |
| Période | 5 ans et plus | Entre 2 et 5 ans | Moins de 2 ans |
| Répétitivité | Unique | Périodique | Répétitive |
| Réversibilité de la décision | Nulle | Faible | Forte |
| Nature des informations | Informations incertaines (grande incertitude) | Pas toujours fiables | Relativement stables et fiables |
| Exemples | Lancement d'un nouveau produit | Campagne de promotion | Commande de fournitures |

Les périodes et les contraintes de découpage

Les périodes correspondent à un découpage du temps. Ce découpage est lié à différentes contraintes.

- **Contraintes institutionnelles.** Elles sont liées au cadre juridique dans lequel s'exerce l'activité en interne (règlement intérieur par exemple) ou en externe (loi sur la durée du travail, obligations sociales et fiscales, etc.). Par exemple, l'administration fiscale oblige les organisations à présenter des comptes une fois par an pour déclarer leur résultat. En outre, l'organisation doit établir chaque mois les bulletins de salaire et payer aux salariés les sommes qui leur sont dues.
- **Contraintes sectorielles.** Elles sont liées au secteur d'activité de l'entreprise. Par exemple, la forte saisonnalité des ventes de bûches glacées (plus de ventes lors des fêtes de fin d'année) nécessite une réorganisation de la production nécessite une organisation de la production particulière. Les entreprises du secteur se trouvent dans la nécessité de réorganiser le travail (embauches pour cette période, heures supplémentaires à effectuer, logistique différente à organiser, communication particulière à mettre en place...).
- **Contraintes technologiques.** Elles sont liées aux évolutions technologiques et au développement des TIC, notamment avec l'importance des réseaux sociaux. Par exemple, les PGI nécessitent de former le personnel à leur utilisation.

Le découpage du temps en **périodes** permet la prise de décisions pertinentes par le dirigeant. Celles-ci sont prises à un moment donné, dans un certain contexte et avec des informations disponibles. Elles engagent l'entreprise dans l'avenir. Or, l'environnement de l'entreprise (les besoins des clients, le poids de la concurrence, la réglementation...) évolue chaque jour.

Le temps est donc source d'incertitudes. Le responsable n'est jamais certain de ses prévisions, mais il doit tout de même décider, en mesurant les risques qu'il prend.

 [Exercice n°1](#)

 [Exercice n°2](#)

2. La nécessité de la veille informationnelle

La notion de veille informationnelle

La veille est une activité continue, en grande partie interactive, visant à exercer une **surveillance active de l'environnement pour en anticiper les évolutions**.

L'environnement de l'organisation évolue en permanence, l'information n'est donc pas pérenne et doit être régulièrement mise à jour pour être pertinente. Ainsi, l'organisation pourra identifier les opportunités et dégager les menaces qui découlent de ces changements pour aider le dirigeant dans sa prise de décision.

Les outils de la veille informationnelle

Les supports traditionnels : la presse spécialisée, les enquêtes auprès des consommateurs, les magazines spécialisés, les chambres de commerce et d'industrie...

Les TIC : les blogs, les Wikis, les fils RSS, les alertes Google, les réseaux sociaux...

3. L'enquête, outil pour la prise de décision

L'enquête est une méthode de recueil de l'information qui consiste à interroger, à l'aide d'un questionnaire, d'un panel ou d'un sondage, un échantillon représentatif de clients.


Pour les dirigeants, l'enquête répond à la nécessité d'avoir des informations actuelles, fiables et utiles, pour comprendre l'environnement de l'entreprise et planifier ses activités à venir par le biais de la prise de décisions.

4. L'incidence de l'activité sur le résultat : le seuil de rentabilité

La variabilité des charges

Il existe plusieurs types de charges :

- Les charges fixes ne varient pas en fonction des quantités produites ou vendues (par exemple, le salaire d'un comptable, le loyer...). Elles restent identiques, quel que soit le volume d'activité.
- Les charges variables évoluent en fonction de l'activité de production de l'entreprise (par exemple, les matières premières...). Plus le niveau d'activité est élevé, plus les charges variables augmentent.

 Exercice n°3

Le compte de résultat différentiel

Lorsqu'une organisation cherche à prévoir l'incidence de son activité sur son résultat futur, elle réalise, à partir de ses **prévisions de chiffre d'affaires** (ses ventes totales) et de ses **probables coûts futurs**, un compte de résultat différentiel.

Par exemple, la société Sonorma assemble des meubles de bureau. Elle a des doutes sur la rentabilité de son bureau de marque GALAC, vendu au prix de 100 euros. Cette année, au total, 250 produits ont été vendus.

Notons que les charges variables représentent 40 % du chiffre d'affaires, et que les charges fixes sont de 12 000 euros.

| Compte de résultat différentiel | | |
|---------------------------------|-----------------|-------------------------|
| Éléments | Montants (en €) | % du chiffre d'affaires |
| Chiffre d'affaires | 25 000 | 100 % |
| - Charges variables | - 10 000 | 40 % |
| = Marge sur coût variable | = 15 000 | 60 % ⁽¹⁾ |
| - Charges fixes | - 12 000 | |
| = Résultat | = 3 000 | 12 % |

Pour accroître ce résultat, la société peut augmenter son chiffre d'affaires. Même si la conséquence d'une telle augmentation est une hausse des charges variables. Les charges fixes, elles, ne vont pas varier et vont se répartir sur une plus grande quantité. Par conséquent, les bénéfices devraient progresser.

 Exercice n°4

Le seuil de rentabilité (SR)

Le seuil de rentabilité est **le chiffre d'affaires (CA) pour lequel l'organisation réalise un résultat nul**. Si le CA réel est plus faible que le seuil de rentabilité, l'organisation réalisera une perte.

Seuil de rentabilité en valeur = charges fixes/taux de marge sur coûts variables (MsCV).

Par exemple, le calcul du seuil de rentabilité « 12 000/0,6 = 20 000 euros » signifie qu'à partir de 20 000 euros de chiffre d'affaires, l'organisation commence à réaliser des profits.

Le seuil de rentabilité peut aussi être déterminé **en quantité (SRq)** :

Seuil de rentabilité en quantité = seuil de rentabilité en valeur/prix de vente unitaire.

Par exemple, le calcul du seuil de rentabilité en quantité « 20 000/100 = 200 produits » signifie qu'à partir de 200 produits vendus, l'organisation commence à réaliser des profits.

Nous pouvons alors déterminer la date à laquelle, grâce à son activité, l'**organisation commencera à réaliser des bénéfices**. Il s'agit du **point mort**.

Point mort = 360 jours × seuil de rentabilité/chiffre d'affaires.

La date correspondante se détermine ensuite en retenant des mois de 30 jours.

Par exemple, le calcul du point mort en jours « 360 × 20 000/25 000 = 288 jours ; date du point mort = 288/30 = 9,6, soit 9 mois et 18 jours (0,6 × 30 = 18), c'est-à-dire le 18 octobre » ; signifie que l'activité dégagera des bénéfices à partir du 18 octobre.

La marge de sécurité (MS)

La marge de sécurité correspond à la différence entre le chiffre d'affaires et le seuil de rentabilité. Elle correspond à la **baisse potentielle de chiffre d'affaires que l'entreprise peut subir sans entraîner de perte**.

Marge de sécurité = chiffre d'affaires - seuil de rentabilité.

Par exemple, le calcul de la marge de sécurité « 25 000 - 20 000 = 5 000 euros » signifie que le chiffre d'affaires peut reculer de 5 000 euros sans que l'organisation ne réalise de perte.

L'indice de sécurité

L'indice de sécurité est la **marge de sécurité exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires**.

Indice de sécurité = (marge de sécurité × 100)/chiffre d'affaires

Par exemple, le calcul de l'indice de sécurité « 5 000/25 000 = 20 % » signifie que l'entreprise peut supporter une baisse du chiffre d'affaires de 20 % au maximum, sans subir de perte.

La démarche budgétaire

Pour décider si une organisation doit mener une action ou réaliser un investissement, il faut en évaluer les conséquences sur la trésorerie. Ces **prévisions à court terme** sont inscrites dans des tableaux que l'on appelle « **budgets** ». Il conviendra de comparer les budgets prévisionnels avec les données réelles constatées à la fin de la période pour évaluer les écarts et prendre des mesures correctrices pour le futur. Il existe de nombreux budgets : budgets des ventes, des achats, de production, des investissements, de TVA, des encaissements, des décaissements, de trésorerie...

Le **budget de trésorerie** récapitule les encaissements et décaissements et indique la trésorerie qui devrait être disponible à la fin de chaque mois. Il s'appuie donc sur les budgets précédents. Ce budget est important puisqu'il permet de suivre attentivement l'état de la trésorerie.

Si le budget de trésorerie indique des périodes de découvert, il faudra anticiper et couvrir ce risque. Au contraire, une trésorerie trop importante représente un manque à gagner. Dans ce cas, il serait judicieux d'investir l'excédent de trésorerie.

 Exercice n°5

5. Lien entre le temps et la valeur financière : l'actualisation des flux financiers

Dans la zone euro, les **taux d'inflation** sont assez bas. Toutefois, les prix des biens et services augmentent régulièrement. Reprenons l'exemple du bureau GALAC, vendu 100 euros aujourd'hui. Si l'inflation est de 3 % par an, ce bien vaudra 103 euros dans un an. Ainsi, un billet de 100 euros, suffisant aujourd'hui, ne le sera plus l'an prochain pour acheter ce même bien.

On constate que la monnaie perd de la valeur avec le temps. Il faudra davantage d'argent dans le futur pour acheter le même bien qu'aujourd'hui. Afin d'établir des prévisions sur plusieurs années, il convient de comparer des flux monétaires réalisés à des périodes différentes et de procéder ensuite à leur actualisation. Actualiser, c'est transformer une valeur future en valeur actuelle.

La valeur actuelle se calcule ainsi :

$$V_a = V_f / (1 + t)^n$$

Va : valeur actuelle ; Vf : valeur future ; t : taux d'actualisation ; n : nombre d'années.

Par exemple, la Sonorma réalise un investissement à un prix de 10 000 euros, avec un taux d'actualisation de 10 %. L'investissement permettra d'encaisser 3 000 euros de flux de trésorerie annuel durant quatre ans. Cet investissement sera-t-il rentable ?

Va des flux d'encaissement = $3\,000/(1,1)^{-1} + 3\,000/(1,1)^{-2} + 3\,000/(1,1)^{-3} + 3\,000/(1,1)^{-4} = 15\,315,30$ euros.

Cet investissement va dégager un gain de 5 315,30 euros, c'est-à-dire 10 000 euros de décaissement et 15 315,30 euros d'entrée de trésorerie actualisée.

 Exercice n°6

 Exercice n°7

6. Les outils de planification et de gestion du temps

La planification

Il existe plusieurs outils à la disposition des organisations afin de planifier les projets dans le temps.

La planification d'un projet consiste à prévoir la succession dans le temps de ses **différentes étapes**, leur durée et les délais entre chaque opération, **afin d'optimiser la durée totale du projet et l'utilisation des ressources**. Elle fera l'objet de contrôles, de suivi et de modifications éventuelles du calendrier pour son ajustement, en particulier en cas de retards.

de nombreux outils permettent la planification et la gestion du temps, tels que :

- l'échéancier qui est un registre des échéances des dettes et des créances de l'organisation. Il permet de visualiser les dates d'échéance des paiements à effectuer ou à encaisser ;
- le planning, le tableau de répartition des tâches qui permettent de lister l'ensemble des tâches à effectuer, dans un ordre précis, à des dates précises, afin de suivre le déroulement du projet comme le diagramme de Gantt qui est un schéma qui représente toutes les tâches à accomplir en tenant compte de l'antériorité de certaines d'entre elles ;
- l'agenda partagé qui est un registre électronique sur lequel chacun inscrit ce qu'il doit faire, jour par jour. Il est partagé par les collaborateurs, qui peuvent ainsi fixer leurs interventions en fonction de celles des autres ;
- le calendrier prévisionnel.

Les autres outils de la planification

- Un **échéancier** est un registre des échéances des dettes et des créances de l'organisation. Il permet de visualiser les dates d'échéance des paiements à effectuer.
- Le **planning** est un outil permettant de lister l'ensemble des tâches à effectuer, dans un ordre précis, à des dates précises, afin de suivre le déroulement du projet (exemple : le diagramme de Gantt).
- L'**agenda** est un registre papier ou électronique sur lequel on inscrit ce qu'on doit faire, jour par jour.

À retenir

Dans le cadre de son activité, l'organisation doit prendre en compte le temps. Les temps caractéristiques de l'organisation sont l'horizon (court, moyen ou long terme) et la période, qui dépend de contraintes (institutionnelles, sectorielles et technologiques). Le temps génère des incertitudes pour l'organisation qui doit réaliser, pour y faire face, une veille informationnelle ou réaliser des enquêtes. Divers outils, comme les agendas ou les plannings, facilitent sa gestion. La prise en compte du facteur temps va permettre aux dirigeants de prévoir leurs décisions et de les adapter si nécessaire. Ils s'appuient pour cela sur des instruments de prévision tels que le compte de résultat différentiel qui permet les prévisions de résultat, d'utilisation des budgets ou de trésorerie. Le temps a aussi un impact sur la valeur de la monnaie : Il faudra davantage d'argent dans le futur pour acheter le même bien qu'aujourd'hui. Les entreprises doivent réfléchir à plus ou moins long terme, il leur faut donc comparer les flux monétaires réalisés à des périodes différentes et procéder ensuite à leur actualisation, pour pouvoir établir des prévisions sur plusieurs années.

(t) Taux de marge sur coût variable = $15\,000/25\,000 = 60\%$.