**THEME 5 : TEMPS ET RISQUE**

Gérer, c’est prévoir et anticiper, et donc prendre des risques. La recherche de l’efficacité en gestion, quelle que soit l’organisation, ne peut se résumer au choix de la bonne méthode ou de la bonne technique. Elle prend nécessairement en compte deux facteurs indissociables de toute décision : le temps dans ses différentes dimensions (délai de réaction, durée de mise en œuvre…..) et le risque associé (pour les acteurs internes et externes de l’organisation).

Chaque acteur de l’organisation, au niveau de responsabilité où il intervient, prend des décisions dont la pertinence et l’efficacité sont dépendantes de la qualité de l’information utilisée et de la prise en compte du temps et du risque.

Pour mieux faire face aux contraintes temporelles, l’organisation peut utiliser des outils et méthodes d’aide à la prévision.

**Chapitre 1 LE SEUIL DE RENTABILITE**

**I DEFINITION**

*Seuil de rentabilité* :

Grâce à cet outil de prospective l’organisation peut donc évaluer les conséquences d’un changement de structure (acquisition de matériel, recrutement de salarié…..) ainsi que l’apport de nouvelles commandes sur le résultat de l’organisation.

Pour déterminer le seuil de rentabilité, l’organisation doit, au préalable, répartir ses charges en charges variables et charges fixes.

**II LA REPARTITION DES CHARGES**

**Charges variables** (charges opérationnelles) :

**Charges fixes** (charges de structure) :

Les charges ne restent fixes que pour une structure donnée. Elles peuvent être modifiées par un changement de structure, tel que l’embauche d’un salarié, un investissement réalisé….

*Comportement des charges :*

* Charges variables globales :
* Charges variables unitaires :
* Charges fixes globales :
* Charges fixes unitaires :

Une fois les charges réparties, il faut établir le compte de résultat différentiel.

**III LE COMPTE DE RESULTAT DIFFERENTIEL**

L’organisation cherche à prévoir l’incidence de son activité sur son résultat futur. Pour cela, elle anticipe :

* son chiffre d’affaires à venir ;
* la structure de ses charges.

Elle peut alors établir un *compte de résultat différentiel* (compte de résultat par variabilité).

**Marge sur coût variable (M/CV) :**

Elle sert à couvrir les charges fixes et le résultat. Comme les charges variables sont proportionnelles à l’activité, la marge sur coût variable l’est également.

Elle permet d’évaluer l’impact d’une variation des quantités produites ou vendues, ou des coûts, ou d’une modification du prix de vente… sur le résultat, les charges fixes étant exclues car elles ne varient pas quel que soit les quantités.

La proportionnalité est exprimée par le taux de marge sur coût variable.

**Calcul du taux de marge sur coût variable** =

Il correspond à

Un compte de résultat différentiel permet également de mettre en évidence la conséquence de décisions sur le résultat.

Pour augmenter ce résultat, l’organisation peut chercher à :

* augmenter son activité, c'est-à-dire son chiffre d’affaires et par conséquent ses charges variables, puisqu’elles sont proportionnelles au chiffre d’affaires ;
* diminuer le volume de ses charges fixes ou la proportion de ses charges variables.

**IV CALCUL ET ANALYSE DU SEUIL DE RENTABILITE (chiffre d’affaires critique)**

Lorsque que l’organisation atteint son seuil de rentabilité, le chiffre d’affaires couvre tout juste l’ensemble des charges (variables et fixes). On en déduit les relations suivantes :

**Seuil de rentabilité (SR) en valeur** =

Si l’activité est plus faible que le SR, l’organisation réalise une ………………………, à l’inverse, si l’activité est plus élevée l’organisation réalise un ……………………………………….

***Calcul du SR en quantité (en volume)*** *:* on souhaite connaitre

Au-delà de cette quantité, l’organisation devient

**Seuil de rentabilité (SR) en quantité** =

***Calcul du SR en durée* *(en nombre de jours)*** : on souhaite connaitre

On part de l’hypothèse que les ventes sont uniformément réparties sur tous les mois travaillés de l’année (année de 360 ou 365 jours).

***Calcul du point mort*** : date à laquelle le seuil de rentabilité est atteint.

Cela revient à convertir le SR en durée en une date précise. A partir de cette date l’organisation réalise des bénéfices.

Ex : SR en durée : 158 jours

Plus le SR est élevé,

***Représentation graphique du SR :***

Elle met en évidence le chiffre d’affaires pour lequel la marge sur coût variable est égale aux charges fixes.

Il faut donc représenter sur le graphique la droite de la marge sur coût variable et la droite des charges fixes.

Quelle droite représente les charges fixes ? la marge sur coût variable ?

Repérer la zone de perte et la zone de bénéfice. Indiquer sur le graphique le SR

Charges

Chiffre d’affaires

Le seuil de rentabilité est une indication de la limite en dessous de laquelle il ne faudrait pas que les ventes se situent. On peut souhaiter mesurer le risque qu’une telle éventualité se produise.

De nombreuses méthodes existent pour mesurer ce risque. Elles sont basées sur une comparaison entre le niveau réel des ventes et le seuil de rentabilité.

**Calcul de la marge de sécurité** :

Utilité de la marge : permet de déterminer la baisse de chiffre d’affaires que peut subir l’organisation sans pour autant dégager une perte.

Plus la marge de sécurité est étroite,

La marge de sécurité est exprimée en *valeur absolue* et ne permet pas de comparer des situations présentant des différences sensibles de niveau des ventes. C’est pourquoi on préfère calculer ***l’indice de sécurité*** qui est aussi un indicateur du risque d’être en perte mais exprimé *en pourcentage* du niveau réel des ventes.

**Calcul de l’indice de sécurité** :

Plus l’indice est élevé,

**V LES PRÉVISIONS DE RÉSULTAT**

Cela revient à calculer un résultat prévisionnel à partir des valeurs unitaires pour les éléments variables (ou du taux de marge sur coût variable unitaire) et des valeurs totales pour les coûts fixes, en s’appuyant sur la relation :

Chiffre d’affaires – Coûts variables = M/CV – Coûts fixes = Résultat