

ODG N° 09 : QUELLE PRISE EN COMPTE DU TEMPS DANS LA GESTION DE L'ORGANISATION ?

Chapitre 06 PREVOIR L'ACTIVITE

Notions

- Veille informationnelle,
- Prospective en matière d'activités : enquête, budget, seuil de rentabilité

Contexte et finalités

Expliquer en quoi le temps est source d'incertitude.
Utiliser des données prospectives pour repérer l'incidence d'une évolution de l'activité d'une organisation sur son résultat (seuil de rentabilité).

Objectifs

- ⇒ Mener une veille informationnelle.
- ⇒ Établir, estimer et analyser un résultat prévisionnel
- ⇒ Distinguer charges fixes et charges variables
- ⇒ Établir et interpréter un compte de résultat différentiel (Résultat différentiel)
- ⇒ Calculer et réaliser un seuil de rentabilité
- ⇒ Mesurer l'incertitude liée au temps (calcul du point mort, de la marge de sécurité et de l'indice de sécurité).

Plan du chapitre

- I. **La veille informationnelle**
- II. **Le résultat prévisionnel**
- III. **Le seuil de rentabilité**
- IV. **L'incertitude liée au temps**

MISE EN BOUCHE :

Julien Voiriot est passionné de canoë-kayak et adhérent du CCKI (Club Canoë-Kayak Islois) depuis son plus jeune âge. Son épouse Macha, professeur d'EPS, pratique beaucoup de randonnées et balades à vélo, et connaît dans ses moindres recoins leur jolie région du Vaucluse. Le couple a aujourd'hui l'opportunité de louer des locaux sur un terrain à Fontaine-de-Vaucluse. Ce terrain est idéalement placé sur les bords de la Sorgue : il serait le point de départ parfait pour proposer aux passionnés et aux nombreux touristes des promenades de loisir, des parcours sportifs et des descentes de la Sorgue en canoë-kayak.

- 1) En quoi consiste le projet de Julien et Macha ?
- 2) Quels sont, selon vous, les risques qu'ils courent en se lançant dans cette activité ?

I. LA VEILLE INFORMTIONNELLE

De nombreuses sources d'information peuvent aider les responsables d'entreprise ou les commerciaux à construire des prévisions de chiffre d'affaires : le site Internet « Les bilans gratuits » peut renseigner sur les commerces concurrents (bilans, comptes de résultat, analyses...), les centres de gestion agréés (associations dont la vocation est d'apporter de l'assistance en gestion à leurs membres) peuvent fournir des données statistiques sur une profession donnée (location de vélo, développement de nouveaux loisirs...), les chambres de commerce et d'industrie peuvent fournir des estimations de fréquentation d'une zone géographique (statistique sur le nombre de passages, fluctuations saisonnières...).

« Une veille informationnelle est l'ensemble des stratégies mises en place pour rester informé, en y consacrant le moins de temps possible et en utilisant des processus de signalement automatisés. » (J.P. Lardy)

Document 1 : Le développement des activités sportives

Une grande partie des dépenses des ménages pour les loisirs extérieurs est consacrée aux activités sportives, selon l'Insee. Les loisirs en plein air ont la cote auprès des Français. Selon une récente étude de l'Insee, les dépenses des consommateurs dans les activités de plein air ont bondi durant ces dernières décennies. [...] Sur l'ensemble des loisirs de plein air, les dépenses liées au sport augmentent à un rythme relativement soutenu (+ 8,2 % par an). [Elles] ont quasiment doublé, passant de 5,8 milliards en 2000 à 10,5 milliards en 2015.

<https://www.latribune.fr/economie/france/les-depenses-de-loisirs-de-plein-air-des-francais-explosent-749469.html>

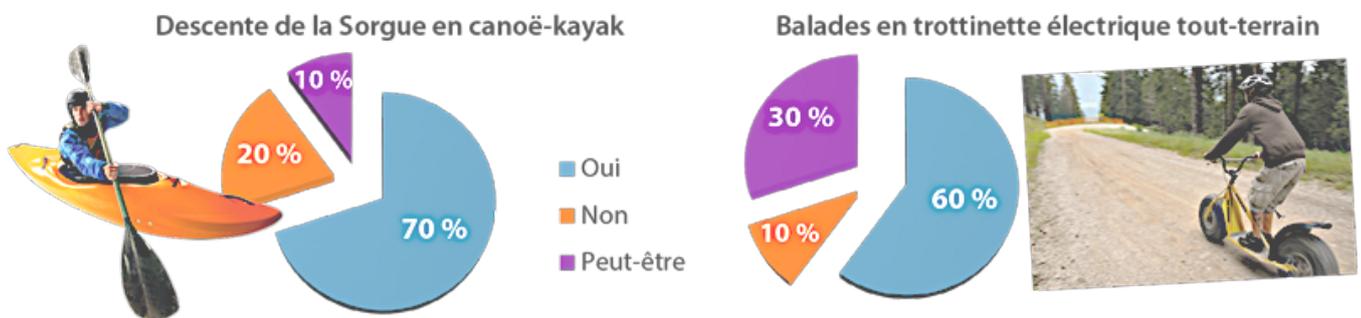
Document 2 : Les nouveaux loisirs en Provence

La trottinette électrique tout-terrain Accessible à tous, ludique, silencieuse, respectueuse de l'environnement, la trottinette électrique tout-terrain vous enchante par sa facilité d'utilisation et par les sensations qu'elle procure ! Partez pour un [long] tour de piste ou optez pour une balade d'une heure [...] avec option touristique, panoramique, pour débutants, pour familles, sportive et à sensation pour les amateurs de glisse, de pilotage et de vitesse. Des pauses commentaires touristiques sont prévues pour ceux qui souhaitent un complément culturel à leur balade.

<http://www.ventouxprovence.fr/reportages/activites-en-famille/electrique-et-ludique.html>

Document 3 : Extraits des résultats d'une enquête réalisée par un cabinet conseil

Q3. Seriez-vous intéressé(e) par les activités suivantes au cours de votre séjour ?



Document 4 : Chiffre d'affaires prévisionnel en vitesse de croisière

Périodes		Nombre de mois	Nombre de jours	Nombre de clients /jour	Nombre de clients /saison	Prix moyen de l'attraction	Prix moyen du goûter
Haute saison	Avril à octobre	7 mois	210 Jours	30	6 300	20 €	8 €
Basse saison	Novembre à mars	5 mois	150 Jours	5	750	20 €	8 €
Total		12 mois	360 Jours		7 050	20 €	8 €

- 3) En développant une activité en lien avec les loisirs sportifs, Julien et Macha sont-ils sur un marché en phase de croissance ou de maturité ? Justifiez.
- 4) Quelle conséquence pouvez-vous en tirer par rapport à leur projet ?
- 5) En recherchant des informations sur le développement des activités sportives dans leur région, un nouveau loisir est ressorti. Lequel ?
- 6) Sachant que le couple souhaite vivre toute l'année de son activité, pourquoi ce nouveau loisir pourrait idéalement compléter la location de canoës ?

- 7) Julien et Macha ont réalisé une enquête pour mesurer l'attente des consommateurs par rapport à une offre canoë/trottinette tout-terrain. Les résultats de l'enquête les confortent-ils dans leur projet ?
- 8) Julien et Macha ont estimé un chiffre d'affaires potentiel pour une année de travail, une fois leur activité connue. Leur rencontre avec des membres de la Chambre de commerce et d'industrie les a bien aidés pour cela. Pourquoi ?
- 9) Calculez le chiffre d'affaires prévisionnel (espéré) pour une année. Commentez.

Périodes		Nombre de mois	Nombre de jours	Nombre de clients /jour	Nombre de clients /saison	Prix moyen de l'attraction	Prix moyen du goûter	CA prévisionnel
Haute saison	Avril à octobre	7 mois	210 Jours	30	6 300	20 €	8 €	
Basse saison	Novembre à mars	5 mois	150 Jours	5	750	20 €	8 €	
Total		12 mois	360 Jours		7 050	20 €	8 €	

- 10) Dans un tableau, listez les différentes sources d'information mobilisées par Julien et Macha. Pour chacune, montrez leur apport dans la préparation du projet.
- 11) Selon vous, pourquoi le couple souhaite-t-il rester informé en mettant en place une veille informationnelle automatisée ?

II. LE RÉSULTAT PRÉVISIONNEL

Les charges fixes sont des charges dont le montant ne varie pas en cas de fluctuation du niveau d'activité (dans le cadre d'une structure donnée). Ex. : les salaires de base, les frais d'assurance, certains impôts, les loyers, les amortissements, les intérêts bancaires.

Les charges variables sont des charges dont le montant fluctue en fonction soit du chiffre d'affaires, soit des quantités produites, soit du nombre d'heures de travail. En général, on considère qu'elles varient de manière proportionnelle à l'activité. Si, par exemple, les quantités vendues augmentent de 8 %, le chiffre d'affaires augmente de 8 % et les charges variables augmentent de 8 %.

Document 5 : Les investissements à prévoir

	Q	PU	Prix total
Canoë 3 places	5	1 000	5 000
Canoë 2 places	10	700	7 000
Trottinette électrique 1P	10	350	3 500
Aménagement des locaux			30 000
Total investissement			45 500

Document 6 : Éléments d'estimation des charges

Charges	Éléments de calcul	Commentaires
Matière première	3 € par goûter	Hypothèse qu'en moyenne chaque client prend un goûter.
Autres achats et charges externes	8 000 € / an + 10 % du CA	Correspond aux frais de transport, d'électricité...
Loyer	1 500 € / mois	Location terrain et locaux
Charges de personnel	1 600 brut / mois + 35 % de cotisations patronales + prime 1 % CA	3,5 personnes. La prime de 1 % n'est pas soumise à cotisations.
Amortissement	Total investissement / 5 ans	Par simplification, tous les investissements sont amortis sur 5 ans.
Impôts et taxes	1 500 € / an	Par simplification, les impôts sont chaque année du même montant.
Intérêts bancaires	1 836 € / an	Les intérêts bancaires ne sont pas proportionnels au chiffre d'affaires.

Document 7 : Compte de résultat prévisionnel

Nombre de clients	7 050
Prix moyen de l'attraction	20
Prix moyen du goûter	8
<i>Chiffre d'affaires</i>	
Matière première	
Autres achats et charges externes	
Loyer	
Charges de personnel	
Amortissement	
Impôts et taxes	
Intérêts bancaires	
<i>Total des charges</i>	
<i>Résultat net comptable</i>	

Document 8 : Charges fixes et charges variables

Charges prévisionnelles	Fixe	Variable	Total
Matière première			
Autres achats et charges externes			
Loyer			
Charges de personnel			
Amortissement			
Impôts et taxes			
Intérêts bancaires			
<i>Total</i>			

- 12) À partir des éléments collectés, calculez les charges puis le résultat comptable prévisionnel d'une année d'activité, en complétant le document 7.
- 13) Le projet de Julien et Macha semble-t-il profitable ? Justifiez.
- 14) Répartissez les charges en charges fixes et variables, en complétant le document 8. Commentez.
- 15) Expliquez pourquoi la variation du résultat comptable ne peut pas être proportionnelle à une variation du chiffre d'affaires.

- 16) Si le chiffre d'affaires était supérieur de 30 % aux prévisions, quel serait le pourcentage de hausse du résultat ? Réalisez la simulation à l'aide du tableur

	N	Hypothèse augmentation 30 %	Variation en %
Chiffre d'affaires			
Charges variables			
Charges fixes			
Résultat comptable			

- 17) Commentez à l'aide de la notion d'économie d'échelle.

- 18) Inversement, si le chiffre était inférieur de 25 % aux prévisions, quel serait le pourcentage de baisse du résultat ? Réalisez la simulation à l'aide du tableur.

	N	Hypothèse baisse 25 %	Variation en %
Chiffre d'affaires			
Charges variables			
Charges fixes			
Résultat comptable			

- 19) Expliquez en quoi Julien et Macha prennent des risques en se lançant dans ce projet.

III. LE SEUIL DE RENTABILITÉ

Un compte de résultat différentiel met en évidence le résultat comptable à partir de trois éléments seulement : le chiffre d'affaires (CA), le total des charges variables (CV), le total des charges fixes (CF).

$$CA - CV - CF = \text{Résultat différentiel}$$

Le résultat obtenu est du même montant que celui calculé avec un compte de résultat comptable.

Cette présentation fait apparaître un taux de marge sur coût variable (TxMsCV) à partir de duquel on pourra réaliser des simulations.

$$\text{TxMsCV} = (\text{Marge sur CV/CA}) \times 100$$

Le seuil de rentabilité (SR) correspond au niveau de chiffre d'affaires pour lequel l'entreprise ne réalise ni bénéfice ni perte, c'est-à-dire le niveau de chiffre d'affaires pour lequel le résultat comptable est égal à 0.

Si le CA de l'année est inférieur à ce seuil, l'entreprise est en perte ; s'il est supérieur, l'entreprise dégage des bénéfices.

Document 9 :

Selon nos prévisions,
on ferait un CA de 197 400 €
et un bénéfice de 20 445 €.
Si le CA est inférieur
de 20 445 €, le résultat
sera égal à zéro, non ?

Non, regarde : ton idée ne vaut
que si on n'a que des charges
fixes. Comme certaines charges
dépendent du CA, si tu lui enlèves
20 445 €, cela change le total
des charges variables et donc le
bénéfice... On tourne en rond et
on n'arrive pas à zéro !

Document 10 : le compte de résultat différentiel

	Montant	%/CA
CA	197 400	
- Charges variables		
= Marge sur coût variable (MsCV)		
- Charges fixes (CF)		
= Résultat différentiel		

Document 11 : Outil de simulation des résultats

	Montant
CA	
- Marge sur coût variable	
- Charges fixes (CF)	
= Résultat	

Charges fixes issues du compte de résultat différentiel

Noter ici le CA de son choix

Résultat d'un calcul = CA × Taux de marge sur CV obtenu dans le compte de résultat différentiel

Document 12 : Calcul du seuil de rentabilité (SR)

Lorsque CA = SR, le résultat comptable = 0.

$$\text{Donc : } CA - CV - CF = 0$$

Or, CA - CV = Marge sur CV.

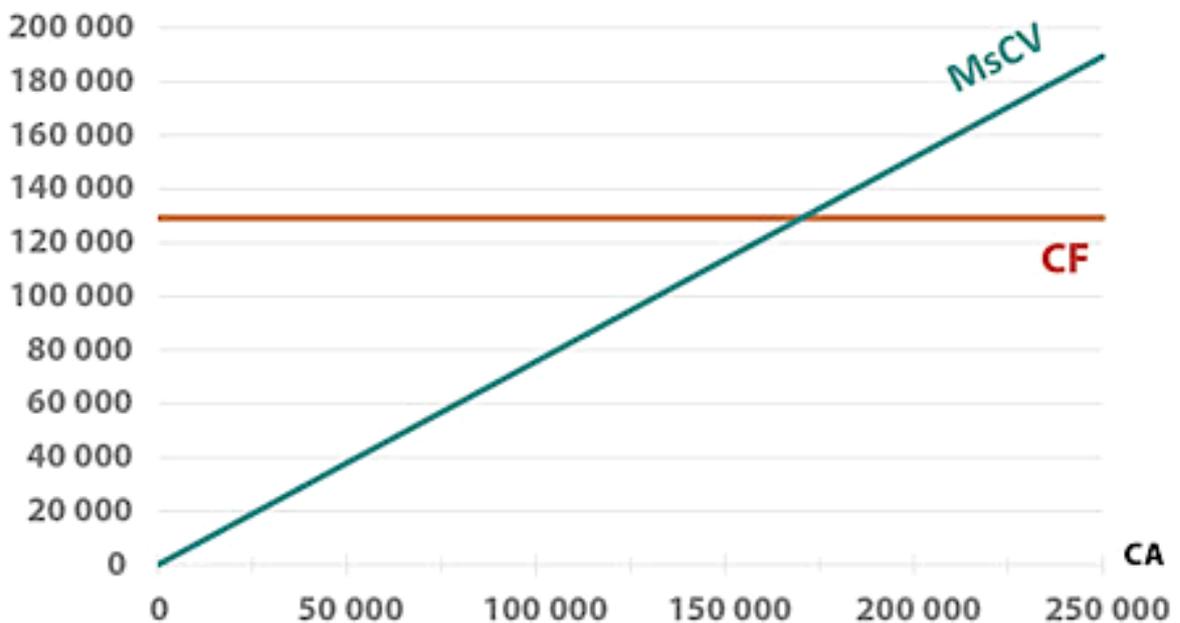
On en déduit qu'au SR : $MsCV = CF$

Or, $MsCV = TxMsCV \times CA$,

donc au SR : $CA \times TxMsCV = CF$

$$SR = \frac{CF}{TxMsCV}$$

Document 13 : Représentation graphique du SR



- 20) Pourquoi ne suffit-il pas de réduire le chiffre d'affaires du montant du bénéfice pour trouver un résultat comptable égal à zéro ?
- 21) Présentez le compte de résultat différentiel, en complétant le document 10.
- 22) Quel serait le résultat comptable si le chiffre d'affaires baissait à 180 000 € ? 150 000 € ?
- 23) Démontrez que 150 000 € – 180 000 € est la fourchette dans laquelle se trouve le seuil de rentabilité.
- 24) Calculez le seuil de rentabilité. Exprimez-le en valeur et en nombre de clients.
- 25) Expliquez pourquoi on l'appelle « seuil de rentabilité ».
- 26) Observez la représentation graphique. Comment pouvez-vous repérer le SR sur l'axe des abscisses ? Vérifiez qu'il correspond à votre calcul.

IV. L'INCERTITUDE LIÉE AU TEMPS

Le **point mort** correspond à une date. À cette date, le cumul du chiffre d'affaires réalisé depuis le début de l'année atteint le seuil de rentabilité. Ainsi, à partir de cette date, l'entreprise commence à faire des bénéfices.

Si le chiffre d'affaires est régulier sur l'année, c'est-à-dire à peu près du même montant chaque jour, on peut calculer le point mort ainsi :

$$\text{Point mort} = \text{SR} \times \frac{365}{\text{CA annuel}}$$

Si le chiffre d'affaires est irrégulier sur l'année, c'est-à-dire que l'activité est saisonnière, le point mort ne peut pas être le résultat d'un calcul. Il peut être trouvé à l'aide d'un tableau présentant le chiffre d'affaires cumulé chaque mois de l'année.

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

$$\text{Marge de sécurité} = \text{CA} - \text{SR}$$

L'indice de sécurité correspond à l'expression de la marge de sécurité en pourcentage du chiffre d'affaires.

$$\text{Indice de sécurité} = \frac{\text{Marge de sécurité}}{\text{Chiffre d'affaires annuel}} \times 100$$

Un indice de sécurité de 15 %, par exemple, signifie que l'entreprise peut supporter une baisse du chiffre d'affaires de 15 % maximum sans subir de perte comptable.

L'indice de sécurité permet, dans le cadre de prévisions par exemple, de mesurer le risque pris.

Si l'indice de sécurité est de 2 %, le risque peut paraître trop grand et le projet être abandonné.

Document 14 : Répartition du chiffre d'affaires prévisionnel sur l'année

Répartition du chiffre d'affaires annuel (tendance)				
	Nombre de clients	PU	CA	CA cumulé
Janvier	150	28		
Février	150	28		
Mars	150	28		
Avril	900	28		
Mai	900	28		
Juin	900	28		
Juillet	900	28		
Août	900	28		
Septembre	900	28		
Octobre	900	28		
Novembre	150	28		
Décembre	150	28		

Document 15 : Tableau de calcul de la marge et de l'indice de sécurité

	Montant
CA annuel	197 400
- SR	
= Marge sécurité	
Indice sécurité	

- 27) Quel est l'intérêt pour Julien et Macha de connaître le point mort de leur projet ?
- 28) Complétez le tableau de répartition du chiffre d'affaires sur l'année dans le document 14. Recherchez le mois où l'entreprise a dépassé le seuil de rentabilité. Commentez.
- 29) Calculez le point mort, la marge de sécurité et l'indice de sécurité liés au projet, en complétant le document 15. Commentez
- 30) Pourquoi n'est-il pas possible ici d'utiliser une formule mathématique pour calculer le point mort ?
- 31) Proposez une méthode de calcul pour trouver la date précise.
- 32) Préparez, à l'aide de votre tableur, un tableau de calcul de la marge et de l'indice de sécurité. Automatisez vos calculs.
- 33) Conseillez-vous à Julien et Macha de réaliser leur projet ? Justifiez