

THÈME 4

TEMPS ET RISQUE

Gérer, c'est prendre des risques qu'il convient de prévoir et d'anticiper.

- I. Quelle prise en compte du temps dans la gestion de l'organisation ?
- II. L'amélioration de la performance est-elle sans risque ?
- III. Mesurer l'incidence de l'activité sur le résultat et la trésorerie

PARTIE I — QUELLE PRISE EN COMPTE DU TEMPS DANS LA GESTION DE L'ORGANISATION ?

Le temps est une source majeure d'incertitude pour les gestionnaires. Pour piloter, une organisation doit structurer son rapport au temps.

1. L'horizon et le découpage du temps

L'activité d'une organisation s'organise selon plusieurs **horizons temporels** :

- **Court terme** (moins d'un an) : décisions opérationnelles quotidiennes, informations fiables.
- **Moyen terme** (1 à 3 ans) : planification tactique, niveau d'incertitude modéré.
- **Long terme** (au-delà de 3 ans) : orientations stratégiques, forte incertitude.

Le découpage du temps en périodes est lié à des contraintes :

- **Institutionnelles** : durée du travail, publication des résultats (bilan, compte de résultat).
- **Sectorielles** : fluctuations saisonnières, longueur du cycle de production, ouverture des marchés.
- **Technologiques** : rythme d'évolution des outils et des processus.

2. Le rôle crucial de l'information

- **Actualité et pérennité** : une information doit être actualisée et conservée dans le temps.
- **Rétention et asymétrie** : certains acteurs retiennent ou détiennent plus d'informations que d'autres.
- **Veille informationnelle** : activité continue de surveillance de l'environnement pour anticiper les changements.

3. L'enquête comme outil de prospective

L'enquête est une méthode de collecte d'informations auprès d'un échantillon représentatif afin d'anticiper l'évolution de la demande.

Les principales formes

- **Enquête de satisfaction** : évaluer la perception des clients sur les produits/services actuels.
- **Enquête d'intention d'achat** : estimer la demande future.
- **Enquête de notoriété** : mesurer la visibilité de l'organisation sur son marché.

Les 5 étapes

1	Définir l'objectif	Que veut-on savoir ?
2	Construire le questionnaire	Questions fermées, ouvertes, échelles de Likert
3	Choisir l'échantillon	Qui interroger et combien ?
4	Collecter les données	En ligne, face à face, téléphone
5	Analyser et décider	Conclusions pour la prise de décision

L'Enquête comme Outil de Prospective — Chaîne décisionnelle

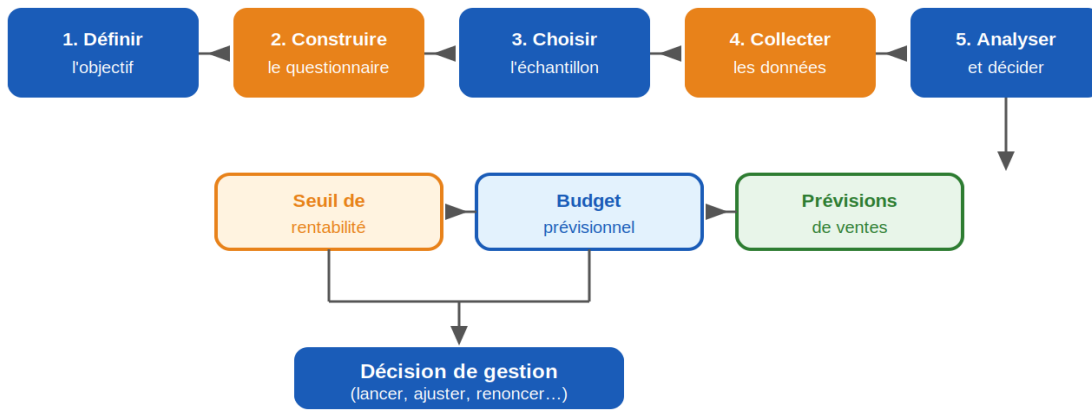


Schéma — Chaîne décisionnelle : de l'enquête à la décision de gestion

Lien clé : Les résultats d'une enquête alimentent les prévisions de ventes → budget prévisionnel → seuil de rentabilité.

4. Les outils de planification et de gestion du temps

Le diagramme de Gantt

Outil graphique représentant les tâches d'un projet sur une frise temporelle. Chaque tâche est matérialisée par une barre horizontale dont la longueur correspond à sa durée.

Il permet de :

- Visualiser l'enchaînement et la simultanéité des tâches.
- Identifier le **chemin critique** (tâches dont le retard impacte l'ensemble du projet).
- Suivre l'avancement réel vs prévisionnel.

Diagramme de Gantt — Exemple : Lancement d'un produit

Tâche	S1	S2	S3	S4	S5	S6
1. Étude de marché	[Barre bleue]					
2. Conception produit		[Barre orange]				
3. Fabrication prototype			[Barre bleue]			
4. Plan marketing		[Barre orange]				
5. Formation équipe				[Barre verte]		
6. Lancement commercial						[Barre rouge]

* **Chemin critique** : tâches 1 → 2 → 3 → 5 → 6 (retard = retard du projet entier)

Exemple de diagramme de Gantt — Lancement d'un produit

Le calendrier prévisionnel

Plus simple que le Gantt, il fixe des **jalons** (dates clés) et des échéances pour chaque étape d'un projet. Il permet de coordonner les équipes et respecter les délais contractuels ou réglementaires.

5. Le lien entre temps et valeur financière

Une somme d'argent n'a pas la même valeur selon le moment où elle est reçue ou dépensée. C'est le principe de la **valeur temporelle de l'argent**.

Pourquoi ? Une somme disponible aujourd'hui peut être placée et produire des intérêts. 1 000 € aujourd'hui valent donc plus que 1 000 € dans un an.

PARTIE II — L'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE EST-ELLE SANS RISQUE ?

La recherche de l'amélioration de la performance peut générer des risques pour l'organisation, la société et l'environnement.

1. Les facteurs de risques externes

Évolution de la demande & cycle de vie du produit

Les attentes des clients changent et les produits traversent un **cycle de vie** qui mène à leur obsolescence.

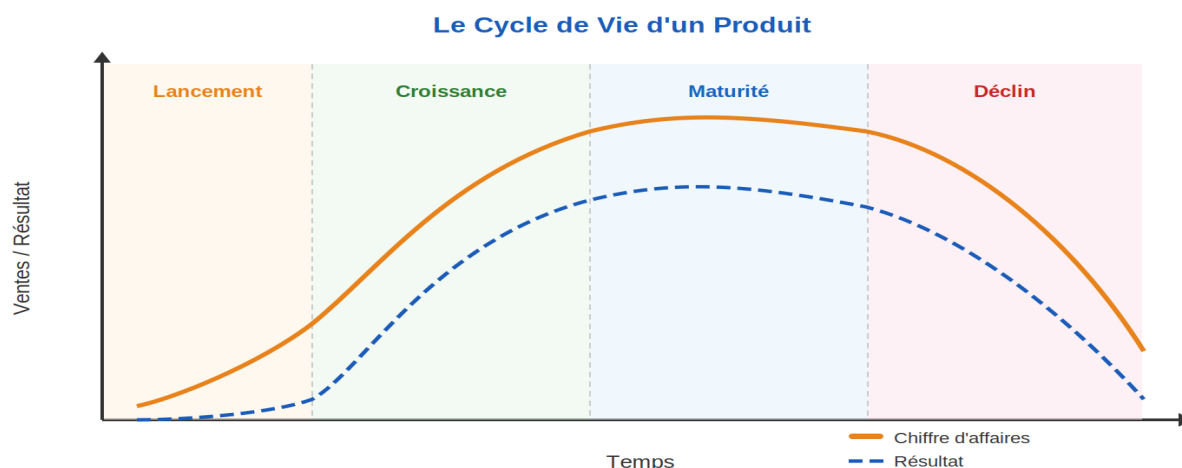


Schéma — Le cycle de vie du produit : Lancement / Croissance / Maturité / Déclin

Phase	Caractéristiques	Décision de gestion
Lancement	Ventes faibles, pertes possibles, investissements élevés	Communiquer, conquérir des clients
Croissance	Ventes en forte hausse, profits croissants	Investir, gagner des parts de marché
Maturité	Ventes au maximum, concurrence intense	Fidéliser, différencier
Déclin	Ventes en baisse, risque d'obsolescence	Relancer, diversifier ou abandonner

Risque lié aux approvisionnements

L'organisation dépend de ses fournisseurs pour fonctionner. Toute rupture peut bloquer la production ou la vente.

- **Causes** : pénurie de matières premières, faillite d'un fournisseur, aléas logistiques, variations brutales des prix.
- **Conséquences** : arrêt de production, perte de clients, hausse des coûts.
- **Anticipations** : diversifier les fournisseurs, constituer des stocks de sécurité, établir des contrats à long terme, veille sur les prix.

Risque lié à l'évolution de la demande

La demande est incertaine et fluctuante. Une mauvaise anticipation conduit à produire trop (invendus) ou trop peu (rupture de stock, clients perdus).

- **Causes** : changement des goûts des consommateurs, crise économique, entrée d'un concurrent, saisonnalité non anticipée.
- **Outil clé** : **l'enquête** — sonder les intentions d'achat et ajuster les prévisions de ventes (voir Partie I, section 3).

- **Autres outils** : analyse des ventes passées, veille concurrentielle, panels consommateurs.

Risque lié à la défaillance des clients

Un client qui ne paie pas (impayé) ou qui paie en retard fragilise directement la trésorerie de l'organisation.

- **Causes** : client en difficulté financière, litige commercial, mauvaise foi.
- **Conséquences** : tensions de trésorerie, incapacité à payer ses fournisseurs, risque de cessation de paiement.
- **Anticipations** : vérifier la solvabilité des clients, exiger des acomptes, souscrire une assurance-crédit, relancer rapidement les impayés.

Rupture technologique, dépendance énergétique, empreinte environnementale

- **Rupture technologique** : une nouvelle technologie peut rendre l'activité totalement dépassée (ex : Kodak face au numérique).
- **Dépendance énergétique** : risques liés aux pénuries ou aux variations brutales des coûts de l'énergie et des matières premières.
- **Empreinte environnementale** : risques juridiques et d'image liés à l'impact écologique de l'activité.

2. Les facteurs de risques internes — Risques RH et sociaux

Les risques liés aux ressources humaines sont parmi les plus fréquents et les plus sous-estimés. Ils pèsent lourdement sur la performance et l'image de l'organisation.

Le burn-out et les risques psychosociaux (RPS)

Le **burn-out** (épuiement professionnel) est un état d'épuisement physique, émotionnel et mental causé par un stress chronique au travail.

- **Causes** : surcharge de travail, pression des objectifs, manque de reconnaissance, conflits internes, absence d'autonomie.
- **Conséquences pour l'organisation** : absentéisme, turnover élevé, baisse de productivité, dégradation du climat social, risque juridique.
- **Autres RPS** : harcèlement moral ou sexuel, violence au travail, anxiété liée à l'insécurité de l'emploi.

Obligation légale : l'employeur a une obligation de résultat en matière de santé et sécurité au travail (art. L4121-1 du Code du travail). En cas de manquement, sa responsabilité civile et pénale peut être engagée.

Turnover et absentéisme

- **Turnover** : taux élevé de renouvellement du personnel. Entraîne des coûts de recrutement et de formation importants, et une perte de compétences clés.
- **Absentéisme** : absences répétées ou prolongées. Désorganise la production et génère des coûts directs (remplacement) et indirects (perte de qualité).

Comment anticiper les risques RH ?

Risque RH	Indicateur de suivi	Action préventive
Burn-out / RPS	Taux d'absentéisme, enquête bien-être	Ajuster la charge de travail, former les managers
Turnover élevé	Taux de rotation du personnel	Fidéliser : rémunération, évolution de carrière, ambiance
Conflits sociaux	Nombre de grèves, réunions IRP	Dialogue social, négociation collective
Manque de compétences	Écart compétences requises / disponibles	Plan de formation, GPEC

PARTIE III — MESURER L'INCIDENCE DE L'ACTIVITÉ SUR LE RÉSULTAT ET LA TRÉSORERIE

1. L'incidence sur la trésorerie : la démarche budgétaire

Le budget permet de repérer l'incidence d'une évolution de l'activité sur la **trésorerie** (l'argent réellement disponible en banque à un instant T) afin d'éviter la cessation de paiement.

2. L'incidence sur le résultat : le Seuil de Rentabilité (SR)

On sépare les charges en deux catégories :

- **Charges Fixes (CF)** : coûts structurels identiques quel que soit le niveau d'activité (loyer, assurances, salaires fixes).
- **Charges Variables (CV)** : coûts qui évoluent proportionnellement au volume des ventes (matières premières, marchandises).

Les indicateurs clés

MSCV	$MSCV = CA - CV$	Marge sur Coût Variable
Taux MSCV	$tMSCV = MSCV / CA$	Exprimé en pourcentage (%)
Seuil de Rentabilité	$SR = CF / tMSCV$	CA minimum pour couvrir toutes les charges
Point Mort	$PM = (SR / CA) \times 360$	Nombre de jours pour atteindre le SR

Le Compte de Résultat Différentiel (CRD)

Le **compte de résultat différentiel** est le tableau de construction du seuil de rentabilité. Il sépare charges variables et charges fixes pour calculer la marge sur coût variable et le résultat.

	Montant (€)	% du CA
Chiffre d'affaires (CA)	200 000	100 %
– Charges variables (CV)	120 000	60 %
= Marge sur Coût Variable (MSCV)	80 000	40 %
– Charges fixes (CF)	60 000	—
= Résultat	20 000	—

Calcul du SR : $tMSCV = 80\,000 / 200\,000 = 40\%$ → $SR = 60\,000 / 0,40 = 150\,000\text{ €}$ | Point mort = $(150\,000 / 200\,000) \times 360 = 270$ jours (27 septembre)

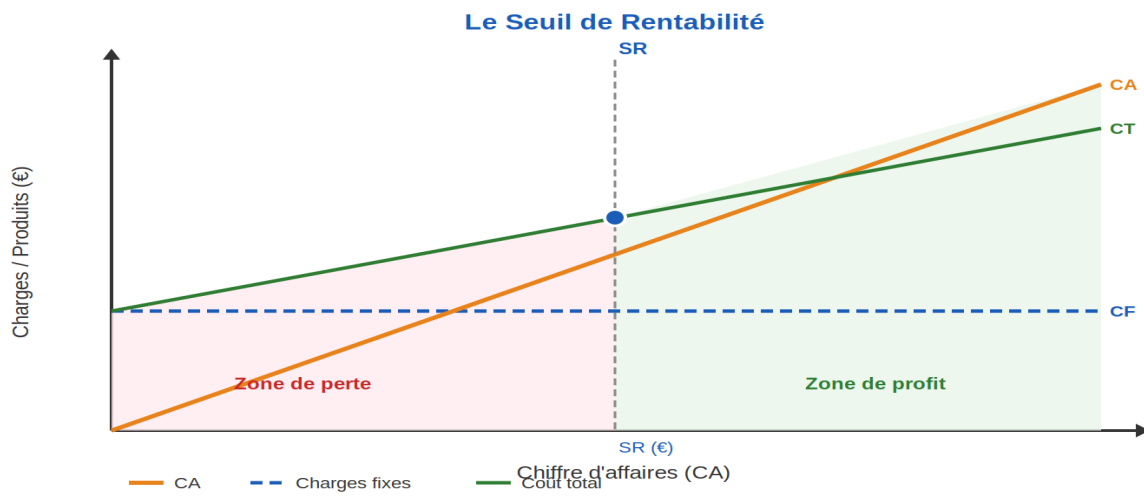


Schéma — Le seuil de rentabilité : zone de perte / zone de profit

Au seuil de rentabilité, le résultat = 0 : l'organisation couvre exactement l'ensemble de ses charges. Tout CA supérieur au SR génère un bénéfice.