

# Chapitre 20

## La prospective en matière d'activités

### L'essentiel

Gérer consiste à prendre des décisions. De nombreuses décisions engagent l'organisation dans l'avenir. Le gestionnaire doit donc réaliser des prévisions et, compte tenu de l'incertitude liée au temps, prendre des risques. En matière de prospective d'activité, le gestionnaire sera amené à s'appuyer sur une information fiable et pertinente. Il cherchera à estimer les résultats futurs en fonction des prévisions de chiffre d'affaires. Dans tous les cas, il devra prendre en compte les risques liés aux incertitudes.

### 1. L'importance de l'information dans la prévision d'activité

#### A. Les sources d'information

Les sources d'information sont diverses :

- la presse spécialisée permet de donner des tendances du marché concerné ;
- les enquêtes auprès des consommateurs permettent de chiffrer les besoins des consommateurs à un moment donné ;
- certains sites Internet fournissent des informations sur les données financières des entreprises. Il est possible, à partir de ces données, d'étudier la rentabilité d'entreprises concurrentes, par exemple ;
- les chambres de commerce et d'industrie peuvent fournir des informations sur des métiers ou des branches d'activité ;
- l'APCE (Agence pour la création d'entreprise) procure des conseils aux créateurs d'entreprise ;
- l'expert-comptable reste le conseiller principal de toute entreprise...

#### B. La veille informationnelle

L'information collectée doit être d'actualité. Cependant, le marché et les besoins des consommateurs évoluant en permanence, l'information n'est donc pas pérenne et doit être régulièrement mise à jour. Ainsi, il faut mettre en place une veille informationnelle qui consiste à être en permanence à l'écoute.

L'objectif est de détenir la bonne information, au bon moment pour la transmettre à la bonne personne. De nombreux outils permettent d'organiser cette veille : l'abonnement à des revues spécialisées, les flux RRS sur poste informatique, les réunions répétées dans l'entreprise, etc.

### 2. Repérer l'incidence d'une évolution de l'activité sur le résultat comptable de l'entreprise

#### A. Prévoir les charges futures

Le gestionnaire est amené à estimer les charges en rapport avec les chiffres d'affaires prévisionnels afin d'en déduire le résultat comptable dégagé par l'activité future. Il distingue deux types de charges : les charges fixes et les charges variables.

## 1. Les charges fixes

Ce sont des charges dont le montant ne varie pas en cas de fluctuation du niveau d'activité (dans le cadre d'une structure donnée).

Exemples : les salaires du personnel administratif ou d'encadrement, les frais d'assurance, certains impôts, les loyers, les amortissements, les intérêts bancaires.

## 2. Les charges variables

Ce sont des charges dont le montant fluctue avec le niveau d'activité de l'entreprise : soit en fonction du chiffre d'affaires, soit en fonction des quantités produites, soit en fonction du nombre d'heures de travail, etc. 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 %, les charges variables augmentent de 8 %.

## B. Estimer le résultat futur

À partir d'un compte de résultat différentiel, le gestionnaire peut établir des prévisions de résultat.

	Montant	% / CA
Chiffre d'affaires		
Charges variables		
<b>Marge sur coût variable</b>		... %
Charges fixes		
<b>Résultat différentiel</b>		

Taux de marge sur coût variable (TxMsCV)

Il utilise l'équation mathématique suivante :

$$CA \times \text{TxMsCV} - CF = \text{Résultat}$$

## C. Estimer le seuil de rentabilité et repérer le point mort

### 1. Le seuil de rentabilité (SR)

Il correspond au niveau de chiffre d'affaires pour lequel l'entreprise ne réalise ni bénéfice ni perte, c'est-à-dire le niveau pour lequel le résultat comptable est égal à 0. À ce niveau de CA, la marge sur coût variable dégagée par l'activité permet juste de couvrir les charges fixes.

Le gestionnaire sait que pour être rentable, il doit réaliser un chiffre d'affaires supérieur au SR.

### 2. Le point mort

Il correspond à une date approximative. À cette date, le cumul des chiffres d'affaires depuis le début de l'année correspond au seuil de rentabilité.

On peut considérer qu'à partir de cette date, l'entreprise commence à faire des bénéfices.

Si le chiffre d'affaires est régulier sur l'année, on peut calculer le point mort ainsi :

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

## 3. Prendre en compte le risque lié aux incertitudes

### A. La marge de sécurité

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

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

## B. L'indice de sécurité

La marge de sécurité est souvent exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires. On parle alors d'« indice de sécurité ».

$$\text{Indice de sécurité} = \frac{\text{Marge de sécurité}}{\text{CA annuel}} \times 100$$

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 %, par exemple, le risque peut paraître trop grand et le projet être abandonné.

### Des sources d'information

- « Seuil de rentabilité et point mort. Définition et calcul », une fiche pratique proposée par le portail d'informations et de services pour créateurs et dirigeants de PME :  
<http://www.petite-entreprise.net/P-698-89-G1-seuil-de-rentabilite-et-point-mort-definition-et-calcul.html>
- « Estimer son CA prévisionnel », une étape de l'étude de marché présentée par l'APCE aux futurs créateurs d'entreprises :  
<http://www.apce.com/pid877/estimer-son-previsionnel.html?espace=1>
- *12 situations de Sciences de gestion*, coffret vidéo, Situation 11 : « Une décision risquée », Nathan Technique.