

Chapitre 21

L'incidence du temps dans les décisions

L'essentiel

Dans une organisation, de nombreux acteurs sont amenés à prendre des décisions. Ces décisions auront une portée différente selon le niveau de responsabilité du décideur, mais dans tous les cas, elles doivent être efficaces. Cette efficacité varie en fonction de la prise en compte ou non du temps.

1. Les temps de l'organisation

A. Le découpage du temps

1. Horizon et périodes

L'horizon correspond à la limite temporelle sur laquelle le décideur va agir. Par exemple, le responsable de l'entreprise peut prendre une décision dont les effets seront calculés sur le long terme (c'est-à-dire sur un horizon de cinq années), le responsable technique peut prendre une décision dont les effets sont prévus à court terme (c'est-à-dire pour deux mois)...

Les périodes correspondent à un découpage du temps. Ainsi, un horizon à cinq ans peut être découpé en cinq périodes d'un an, un horizon à deux mois peut être découpé en neuf périodes d'une semaine.

2. Les contraintes de découpage

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

- des contraintes institutionnelles : l'administration fiscale oblige les organisations à présenter des comptes une fois par an. Ainsi, les prévisions d'activité sont souvent établies sur un horizon à trois ou cinq ans découpé en périodes d'un an ;
- des contraintes sectorielles : le décideur peut découper le temps en fonction du temps nécessaire à la fabrication des produits (cycle de production) ou en fonction des fluctuations saisonnières de l'activité. Par exemple, les prévisions annuelles d'activité d'un commerce implanté dans une station balnéaire du Sud de la France peuvent être découpées en deux périodes : saison basse et saison haute.

Le découpage du temps en périodes permet d'aider le responsable dans ses prises de décision.

B. La prise en compte du temps dans les décisions

1. Les acteurs de la prise de décision

Les décisions se prennent à différents niveaux hiérarchiques : le responsable de l'entreprise prend des décisions stratégiques qui engagent l'entreprise sur un horizon à long terme, les responsables de service (responsable administratif, responsable des ressources humaines, responsable technique...) prennent des décisions opérationnelles qui engagent l'entreprise sur un horizon à court ou à moyen terme.

2. L'incertitude liée au temps

Les décisions sont prises à un moment donné, dans un certain contexte et avec des informations disponibles à ce moment. Mais 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, il doit décider tout de même, en sachant qu'il prend des risques.

Ainsi, tenir compte du temps dans la prise de décision est un moyen de limiter les risques pris.

2. L'incidence du temps sur les valeurs monétaires

A. La dépréciation de la monnaie avec le temps

Même si les taux d'inflation sont assez bas, le prix des biens augmente régulièrement.

Si un bien est vendu 100 € aujourd'hui, et si l'inflation est de 3 % par an, par exemple, ce bien vaudra 103 € dans un an. Ainsi, un billet de 100 €, suffisant aujourd'hui, ne suffira plus pour acheter ce même bien l'an prochain : la monnaie a perdu de la valeur. Il faut davantage d'argent plus tard pour acheter le même bien qu'aujourd'hui.

B. L'actualisation des flux financiers

Dans le cadre de décisions stratégiques (horizon à long terme), les responsables sont amenés à élaborer des comptes prévisionnels sur plusieurs années. Il peut s'agir, par exemple, de comparer le coût d'un investissement à réaliser aujourd'hui à des revenus financiers encaissés plus tard.

Il faut tenir compte de la dépréciation de la monnaie en actualisant les flux financiers à venir.

La valeur actuelle se calcule ainsi :

$$V_0 = V_n / (1 + Tx)_n$$

Avec :

V_0 : valeur actuelle Tx : taux d'actualisation
 V_n : valeur future n : nombre d'années

3. Les outils et les méthodes d'aide à la prévision

A. Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est un document prévisionnel, établi généralement pour l'année à venir. Il recense mois par mois l'ensemble des encaissements et des décaissements prévisionnels, et permet de repérer les éventuelles difficultés de trésorerie à venir.

Il tient compte des prévisions de ventes, d'achats, d'investissement, de financement, etc., et se présente généralement sous la forme suivante :

Budget trésorerie
Trésorerie début mois
Encaissements
Décaissements
Trésorerie fin de mois

Le responsable financier prendra des décisions en tenant compte des informations révélées par le budget de trésorerie.

B. L'échéancier et le planning

Un échéancier recense l'ensemble des paiements à effectuer sur une période donnée. Il précise le montant à régler, le nom du bénéficiaire, la date d'échéance. Il permet de gérer les délais de paiement à disposition de l'entreprise.

Un planning correspond à un plan de travail. Il liste l'ensemble des tâches à effectuer, dans un ordre précis, à des dates précises.

Un planning peut prendre la forme d'un diagramme de Gantt. Ce diagramme permet de visualiser l'organisation des différentes tâches, d'identifier les marges existantes entre certaines tâches et d'optimiser le déroulement du travail dans le temps.

Des sources d'information

- Pour télécharger GanttProject (gratuit)
<http://ganttproject.softonic.fr/telecharger>
- Modèles de budgets de trésorerie (vides)
<http://westafrica.smetoolkit.org/westafrica/fr/content/fr/7/Feuille-de-calcul-pour-budget-de-tr%C3%A9sorerie>
http://www.experts-comptables.fr/csoec/Focus-bases-documentaires/Creation-d-entreprise/La-Mission#eztoc22367315_2
- Pour aller plus loin : calcul des flux actualisés avec Excel
<http://office.microsoft.com/fr-fr/excel-help/flux-de-tresorerie-calculer-la-valeur-actualisee-nette-van-et-le-taux-de-rendement-interne-tri-dans-excel-HA010216110.aspx>
- *12 situations de Sciences de gestion*, coffret vidéo, Situation 11 : « Une décision risquée », Nathan Technique.