

# SES 107 : Rapport du jeu d'entreprise

**EQUIPE 8: MarineLand**

PAR: BENTALEB, CAPITAN, CORDINA, LY ET MATHIEUX

## 1.1 Lettre au conseil d'administration

Mesdames et messieurs les membres du conseil d'administration,

Durant les seps dernières années, notre société MarineLand a réussi à mettre en place une stratégie de différenciation par l'innovation et la responsabilité sociale RSE que je vais vous exposer. Grâce à une estimation précise de l'avancée des Technologies de l'information, notre direction de stratégie a établi que La Tech 4 est la solution d'avenir dans laquelle investir en Europe, aux USA et plus tard, l'Asie. Nous avons donc opté pour cette stratégie de différenciation par la qualité et l'innovation technologique, en vendant des produits de grande qualité et à la pointe de la technologie.

Pour atteindre la maturité du marché qui ne commençait à se dessiner qu'à partir de la 4eme année, nous avons opté pour le développement de 2 technologies Tech 1 et Tech 2 nous permettant de cibler différents segments de marché et augmenter donc notre part globale de marché avec pour objectif de générer des revenus pour lancer la Tech4.

Notre stratégie repose sur un investissement colossal dans la R&D pour développer les dernières technologies, et dans les politiques RSE qui sont importantes pour la clientèle riche que l'on vise pour notre Tech4 à savoir la clientèle européenne et américaine.

Nous avons également fait le choix de percer le marché asiatique, sensible aux prix, à travers des produits peu chers relevant de la tech1 et tech2. Les récentes tensions sino-américaines nous ont poussé à construire déjà 2 usines en asie pour réduire les coûts de production pour les produits destinés au marché asiatique.

Malgré ces investissements financiers importants, nous avons toujours su garder une dette à long terme stable, et reverser aux actionnaires des montants de dividendes importants pendant toutes les années où on a réalisé des bénéfices. Le montant de dividendes s'étant multiplié par 2 durant ces 7 ans.

A l'issue des 3 premières années de développement de l'entreprise qui ont vu le succès capital du déploiement de la Tech 1 et 2, le retour cumulé aux actionnaires a alors atteint les 18.44%, ce qui a prouvé d'ores et déjà la bonne santé de l'entreprise.

Cependant, durant l'année suivante où on a entamé le développement de la tech 4 et sa commercialisation, la guerre au Pétrolistan a éclaté et a fortement pénalisé le marché. On s'est alors retrouvé avec énormément de stocks à gérer entraînant des dettes à court terme qui ont puisé dans les finances de l'entreprise. Les ventes ont également stoppé drastiquement du fait que l'un de nos concurrents directs, les GreenLeafs, proposent de la Tech 4 à 500 euros, bloquant le marché à toute concurrence à cause de prix à la limite de la rentabilité.

Malgré ces 2 années difficiles et critiques pour le groupe, nous avons réussi à sortir la tête de l'eau. Face a un marché qui se reprend et en anticipant la demande grandissante pour ce type de technologie en Europe et aux US, nos stocks se sont révélés extrêmement utiles, n'ayant que très peu à produire, nous avons inondé le marché en ajustant nos prix. Malgré des prix supérieurs à certains concurrents, les consommateurs ont fait confiance à notre marque et ont racheté tout notre stock qui était de l'ordre de 3M de téléphones de type Tech4. Cette stratégie s'est révélée extrêmement payante puisque nous avons enregistré un CA record de presque 4G\$ nous propulsant en dominateur du marché avec des parts de marché impressionnantes sur la tech 4 comme en témoigne les 80% aux US.

Notre entreprise est donc passée par des moments difficiles mais a su se relever proposant un retour cumulé aujourd'hui de l'ordre de 14%. Dès qu'on a eu l'occasion, nous avons soutenu le cours de nos actions avec un programme de rachat de 10k actions dans un premier temps qu'on souhaiterait continuer dans la suite.

Nous sommes bel et bien rentrés dans une politique de niche où dès cette année, nous avons fortement baissé notre production, augmenté les prix et nos résultats sont toujours importants. Nous commençons donc à fidéliser notre clientèle et le futur semble radieux pour notre entreprise.

## 1.2 Représentants syndicaux de l'entreprise

Au cours des dernières années, il a été au cœur de nos valeurs d'entreprise de promouvoir le bien-être de nos employés et de leur assurer une juste rémunération, à la hauteur des profits enregistrés. Suite à la restructuration, il a été décidé d'investir en partie dans la R&D sur le long terme ce qui s'est traduit par une embauche de 200 personnes au cours de la première année. L'effectif de 400 personnes a été maintenu au cours des années suivantes avec une augmentation des salaires de 1000 USD sur 7 ans (les salaires de départ étant de 4000 USD). Malgré la période de crise essuyée, on pourra se féliciter de la diminution régulière du taux de rotation passé de 5% à 2% en sept ans et ce sans aucune réduction du nombre d'employés. Nous ne désirons pas seulement offrir sur le marché une image d'entreprise novatrice, soucieuse des problématiques sociales et environnementales mais également incarner cette image. Le développement d'une politique RSE appuyée forme l'image de marque de MarineLand et par conséquent, un argument de vente imparable.

Des politiques favorisant l'inclusion et l'éthique ont donc été mises en place au sein de l'entreprise. Afin d'émuler la productivité des employés, une formation de base a été implémentée. En contrepartie, celle-ci s'est accompagnée des formations de : "Santé et bien-être du personnel", "Politiques de non-discrimination" et "Éthique et lutte contre la corruption". Au moins tous les deux ans, les budgets alloués aux formations ont été augmentés passant donc de 300 USD initialement à 1350 USD en cette fin d'année. Nous avons à regret dû faire une croix sur les quotas pour les postes de direction qui affectaient de manière trop brutale la rotation du personnel ainsi que l'efficacité en R&D. Cependant, ces quotas ont été mis en place l'an dernier après que l'entreprise ait pris de l'assurance sur le plan financier.

Bien sûr, l'entreprise s'est également engagée dans une démarche responsable vis-à-vis de l'environnement avec des réductions des émissions carbone, de la consommation d'eau et d'énergie par nos usines. Dans la même lancée, les fournisseurs de composants ont été triés sur le carreau et seuls les plus respectueux des normes éthiques et environnementales ont vu leur contrat prolongé d'une année à l'autre. Le recours à la sous-traitance a parfois été nécessaire notamment lors de l'introduction de la Tech 4 à très bas prix par les concurrents. Cependant, nous visons à limiter au possible ce recours et à privilégier l'utilisation de nos propres usines dont nous sommes parvenus à faire diminuer les coûts de production grâce à l'expérience.

Enfin, nous avons tenu à conserver cette image respectueuse auprès de nos clients. Ainsi, concernant la protection des données personnelles, nous avons décidé dès la première année (avant même que les taxations ne deviennent élevées) de prélever les données des utilisateurs en respectant la réglementation en vigueur.

Cela fait désormais 7 ans que nous réalisons régulièrement une déclaration étendue de nos critères ESG dans le but de sensibiliser les consommateurs aux enjeux du développement durable et à la manière dont nous tâchons de réduire l'empreinte carbone de MarineLand. Comparativement aux autres entreprises sur le marché, notre politique RSE fait figure de proue avec des résultats très prometteurs. Nous avons depuis quelques années amorcé un basculement progressif vers une économie de niche en proposant des produits de haute qualité issus d'une production la moins polluante possible.

## 2. Analyse critique de la stratégie de groupe

Dès le départ du jeu, nous avons mis en place une ligne directrice globale et nous avons essayé de nous y tenir au maximum. Notre stratégie est une stratégie de différenciation par l'innovation et la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

Notre but étant de développer une technologie de pointe en acquérant la Tech4 et en l'améliorant le plus possible pour assurer la pérennité de l'entreprise et des marges conséquentes en fin de partie.

Pour y arriver, nous avons choisi de nous restreindre aux Tech 1 (disponible dès le départ) et Tech 2 (disponible assez vite et performante sur le marché tout le long de la partie malgré des marges qu'on pouvait prévoir comme plus faibles en fin de partie) pour générer des revenus conséquents nous permettant de développer la Tech4 tout en attendant la maturité du marché. Nous avons donc comme cible le marché européen en priorité, puis le marché américain et enfin asiatique (à long terme). Ceci était justifié par l'évolution des couvertures des différents territoires avec le temps et l'attrait (cf manuels) des européens pour la technologie de pointe (c'est le cas dans une moindre mesure pour les US).

Comme nous voulions surtout faire le maximum de marge en nous plaçant dans la niche « Tech 4 avec toutes les fonctionnalités » du marché, cela passait par un abandon progressif du marché asiatique, plus sensible aux prix, donc avec moins de possibilités de faire des marges importantes. Nous avons également dès le début décidé de ne pas nous lancer dans la technologie 3, malgré sa popularité supposable sur les marchés asiatiques puis américains, notre cible étant principalement le marché européen pour la technologie de pointe. En termes de logistique, pour rester compétitif face à la forte production des concurrents, nous avons déployé très vite 2 usines, une aux US et une en Asie afin de bénéficier des 4 lignes de production, en prenant le soin de développer l'apprentissage dans nos propres usines qui permet à terme de réduire considérablement le coût. Cependant, nous utilisons les sous traitants en plus lorsqu'on prévoit une forte augmentation de la demande ou pour réduire des coûts de transport liés aux tensions sino-américaines. Nous avons également investi massivement en R&D à travers un doublement des effectifs avec des salaires en augmentation, et des formations en interne de plus en plus importantes. Notre stratégie de différenciation par l'innovation a été accompagnée d'une différenciation par la RSE. En effet, dans le but de développer une bonne image et de capter la demande européenne qui est sensible aux politiques RSE, nous avons fait le choix d'investir tout au long de la partie dans la protection de l'environnement en réduisant nos consommations d'énergie et d'eau et émissions de CO2. Dans la même lignée, nous avons pris le soin de sélectionner des fournisseurs éthiques, respectueux de l'environnement.

Cet investissement dans la RSE a été également un moyen pour nous de développer une image de marque employeur d'excellence respectueuse du bien être de ses collaborateurs et qui maintient de très bonnes relations avec les syndicats.

Notre stratégie prend en compte l'importance de la publicité dans l'augmentation des ventes.

Nous avons investi tout au long des tours des montants importants dans la publicité et notamment lors des lancements de nouveaux produits dans de nouveaux marchés.

Notre choix de se focaliser sur une technologie de pointe requiert un fort investissement financier. Pour cela, nous avons décidé de produire une grande quantité de produits de Tech1 et Tech2 en étant très compétitifs sur les prix tout en gardant une marge confortable ( 30-40%). Ce choix s'est révélé payant et nous a permis de dégager assez de fonds pour acheter la licence de la Tech 4. Le développement de Tech 2 est venue en soutien de la Tech 4 pour le marché américain qui était plus réceptif pour la Tech 2, et par crainte que la Tech 1 soit délaissée complètement par la demande au fil du temps. Durant toute la partie, nous avons soutenu nos ventes par celles de la Tech 2 à des prix compétitifs, notamment en Asie où l'on s'est différencié par les prix.

Malheureusement, nous avons choisi le mauvais moment pour lancer la Tech4. Dans un marché marqué par une forte baisse de la demande, nous avons investi pas moins de 800M dans la R&D afin d'obtenir la Tech 4. Une fois lancé, nous avons subi une guerre des prix totalement injustifiée sur les produits de la Tech 4 (un prix de 500 dollars alors que l'on visait les 1000 pour rentabiliser l'investissement). Face à une situation de dérèglement de marché et des stocks importants de Tech 4 engendrant une dette à court terme significative, nous avons décidé de liquider le stock de Tech 4 (avec moins de fonctionnalités détenues). En prenant en compte le contexte très favorable (30% de croissance aux US, 40% en Asie.), nous avons saisi l'opportunité en inondant le marché avec des produits de Tech4 (provenant de notre stock) dont la marge était énorme (de l'ordre de 70%) en plus des produits de Tech2 dont les prix sont abordables pour capter la croissance sur le marché asiatique. Face à un marché mûr, notre investissement a finalement payé et on a largement dominé le marché sur la Tech4 suite à un ajustement de nos prix à ceux des concurrents, où on a opté pour un prix de 650\$. Malgré des prix au marché plus faible 400-500, nous avons réussi à écouler nos stocks de la Tech 4 grâce à nos nombreuses fonctionnalités et donc à notre différenciation par l'innovation et les ESG. Nous avons pris le soin de faire une optimisation fiscale importante lors de ce tour en fixant le facteur pour le prix de transfert à 2 entre les usa et l'Europe, l'Europe étant notre plus grand marché et ayant la fiscalité la plus conséquente.

Notre stratégie est donc d'essayer de créer un marché de niche en positionnant sur une technologie de pointe (en l'améliorant tour après tour) et donc d'être dans une compétitivité d'innovation. Notre objectif est de garder des marges exceptionnelles comme celles du 7e tour (60%) en essayant de répercuter les prix sur le consommateur. On a commencé cela au 7e tour où on a un peu augmenté les prix et réduit la production, et le marché y a répondu favorablement. Nous voulons continuer le développement de l'image d'une marque nous permettant de nous différencier, en développant davantage notre politique RSE ainsi qu'une politique d'emploi digne d'une marque employeur permettant d'attirer les meilleurs talents. Nous voulons également suivre notre stratégie orientée investisseur permettant d'augmenter en continu la valorisation de l'entreprise et qui permettrait par la suite de lever des fonds pour développer une nouvelle technologie dans les prochaines années (développer une Tech 5).

Les 7 tours nous ont appris entre autres de ne pas mettre au marché une technologie trop avancée trop tôt et en grande quantité. De plus, durant les crises futures, nous tâcherons de réduire encore plus notre production.

Sur le marché asiatique, sensible au prix, nous nous contenterons de proposer peu de fonctionnalités sur la Tech4 pour avoir proposer des prix plus attractifs.

Sur le long terme, on pourrait se développer davantage sur le marché asiatique dont la classe moyenne croît vite et tient de plus en plus compte des politiques RSE ; ce qui nous donnera un avantage considérable sur le marché. Dans ce cas là, on financera une usine plus importante en Asie pour ce marché là pour ne pas être contraint par les récentes tensions sino-américaines.

### 3. Questions

**3.1 Dans cette simulation, le classement des entreprises dépendait du retour cumulé aux actionnaires. Dans la réalité, quels autres critères peuvent être utilisés pour évaluer, classer et comparer une entreprise par rapport à ses concurrentes ? Illustrer par des exemples.**

Pour comparer des entreprises, on peut utiliser différents critères comme ceux de la rentabilité financière, de la performance opérationnelle ou encore des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).

En effet, la rentabilité financière représente le rapport entre les revenus d'une entreprise et les sommes qu'elle a mobilisées pour les obtenir et permet donc de s'intéresser à la rentabilité du point de vue des actionnaires.

La performance peut également constituer à elle seule un critère de comparaison entre des entreprises d'un même secteur en s'intéressant par exemple à leur marge opérationnelle. Plus la marge est élevée, plus l'entreprise a des atouts par rapport à la concurrence, on peut parler d'avantage concurrentiel.

Parmi les critères ESG, on a les critères environnementaux qui mesurent l'impact de l'activité de l'entreprise sur l'environnement comme les émissions de Co2, le recyclage des déchets...

Il y a également les critères sociaux qui portent sur l'impact de l'activité de l'entreprise sur la communauté qu'elle touche. Il s'agit des collaborateurs, des clients, des fournisseurs et les communautés locales, et cela concerne des valeurs universelles comme la sécurité de l'emploi, la santé et le bien être des collaborateurs... ou encore la mise en place de politique de non-discrimination ou de formation en continue du personnel.

Enfin, il y a des critères de gouvernance qui sont liés à la manière dont l'entreprise est dirigée et cela concerne la relation avec les actionnaires et le conseil d'administration, et peut inclure la transparence de la rémunération des dirigeants, la lutte contre la corruption ou encore l'éthique de manière générale.

### **3.2 Décrivez le mécanisme de prix de transfert. Quelles sont les limites éthiques de ce système ? Comment justifier une “zone de tolérance” pour cette pratique ? Illustrer par des exemples**

Le mécanisme de prix de transfert correspond à une pondération des prix d'achats entre différentes filiales d'une société mère. Il faut distinguer transfert de transaction. Le transfert représente un échange au sein d'un même groupe tandis que la transaction est un achat entre un groupe et un acteur extérieur. Les prix de transfert servent à équilibrer les marges lorsqu'une entreprise transfère des biens corporels, actifs incorporels à des entreprises associées. Un cas concret est lorsque la production et la R&D sont centralisées sur une même filiale qui distribue ensuite aux autres filiales les produits ; si les produits étaient vendus exactement au même prix que le coût de fabrication alors les investissements R&D ne seraient pas pris en compte. Par contre, en choisissant judicieusement l'indice de transfert supérieur à 1, cela prend en compte ces coûts indirects. Le problème éthique se pose lorsqu'au lieu de servir à fournir une meilleure représentation des coûts en amont, ce facteur est utilisé à des fins d'optimisation fiscale (voire d'évasion).

En effet, ce facteur peut être utilisé pour optimiser les taux d'imposition calculés sur la base des profits. Ainsi, si une filiale enregistre un profit important sachant qu'elle ne produit pas localement, fixer les prix de transfert à deux fois les coûts de production - en dépit de la réelle répartition des coûts - va faire artificiellement diminuer le profit et donc le taux d'imposition.

Pour pallier ces fraudes, le principe de pleine concurrence doit être appliqué dans ces échanges entre entités dépendantes : les coûts de transfert doivent être comparables aux coûts qui auraient été fixés dans le cas de transactions entre deux entités indépendantes. Cette politique définie par l'OCDE délimite alors une “zone de tolérance” relativement large car fondée sur un principe général qui vise à restreindre uniquement les gros excès plus que les légères fluctuations. Les administrations fiscales des pays sont alors tenues de vérifier la juste rémunération des activités. Néanmoins, des mesures sont aujourd'hui prises pour bloquer efficacement l'optimisation fiscale avec notamment la proposition d'un taux d'imposition global à 15% qui permettrait de lever une taxe supplémentaire dans les pays où les taux d'imposition sont inférieurs à 15%. (cas de l'Irlande où Apple a fait déclarer la quasi totalité de ses revenus sur l'Europe).

### **3.3 Que pensez-vous de la possibilité qu'offre la simulation d'aller jusqu'à 100% d'énergie renouvelable pour la production ? Que se passerait-il si toutes les entreprises faisaient ce choix ?**

Aller jusqu'à 100% d'énergie renouvelable paraît assez compliqué actuellement à cause de deux limites majeures : leur disponibilité et leur stabilité.

Pour la disponibilité, les énergies renouvelables représentent moins de 20% de la consommation mondiale aussi il n'est pas toujours possible de passer au renouvelable. En effet, si la production a lieu dans un pays avec une grosse part d'électricité produite avec des technologies renouvelables, l'entreprise peut faire ce choix sans trop augmenter leur coût énergétique. A l'inverse, dans un pays où les énergies renouvelables représentent une part plus faible, cette décision paraît difficile à tenir. Dans ce cas, il est clair qu'il n'est absolument pas possible que toutes les entreprises fassent ce choix du fait de la limite de la disponibilité des énergies renouvelables.

Les énergies renouvelables ont aussi l'inconvénient d'être beaucoup plus fluctuantes au cours du temps que les centrales nucléaires ou à charbon. Ce problème de stabilité rend leur utilisation exclusive compliquée tant que la technologie de stockage d'électricité de masse ne s'améliore pas. En effet, une panne de courant dans une usine arrête complètement la production et peut s'avérer très coûteuse.

On peut néanmoins envisager que les grandes entreprises financent des aménagements pour augmenter la production d'énergie renouvelable et la stabilité de ces dernières de manière à afficher 100% d'énergie renouvelable et redorer leur image. Néanmoins, si toutes les entreprises venaient à avoir une production assurée à 100% par les énergies renouvelables, cela ne serait plus un critère de différenciation entre les différents concurrents.

De plus, le recours aux énergies renouvelables réduira la production de chaque entreprise et donc la production globale qui ne pourra plus répondre à la demande du marché, qui est normalement de plus en plus importante. La taille du marché sera plus faible mais cela aura très certainement un impact sur les prix des produits qui augmenteront fortement.

### **3.4 Quel a été l'impact du Covid 19 sur la chaîne logistique des entreprises ? Ces changements pourraient-ils inciter les entreprises à revoir leurs pratiques en matière logistique et de production ?**

Dans un premier temps, la production a été grandement réduite du fait du covid. Beaucoup de pays ayant imposé des confinements ou du moins de sévères restrictions, certaines usines se sont presque mises à l'arrêt pendant plusieurs mois. La crainte de la crise économique et de la baisse de la demande attendue n'a d'ailleurs pas encouragé les entreprises à reprendre la production. Cependant, assez rapidement, la demande a explosé car les gens n'avaient pas vraiment d'autre dépense et se sont tournés massivement vers les biens physiques. Ainsi le surplus a laissé place au manque et la production a très vite repris (autant qu'avant si ce n'est plus). Cette demande non prévue entraîne maintenant des pénuries dans de nombreux domaines et sature les systèmes de commerce mondiaux. Les frontières entre pays étant maintenant soumises à plus de contrôle pour éviter la circulation du virus, l'acheminement des biens d'un pays à l'autre s'avère bien plus compliqué.

Cette crise a montré les limites de la délocalisation et du commerce mondial et pourrait encourager les entreprises à produire plus localement pour éviter ces problèmes à l'avenir. La méthode de production du flux tendu est aussi remise en question du fait des pénuries qui impactent très rapidement des secteurs entiers du fait de l'absence de stock. Ce phénomène s'observe bien dans le secteur automobile où le manque de semi-conducteur a grandement réduit la production. Une entreprise comme Toyota ayant une réserve de semi-conducteur a pu se démarquer et continuer à produire, ce qui montre bien l'importance de ne pas appliquer le principe de flux tendu aux composants les plus à risque d'une chaîne de production.