

e-RIDE

1 Introduction	2
2 Votre entreprise	2
2.1 Présentation Générale.....	2
2.2 Situation initiale.....	3
3 Votre environnement en début de jeu	3
3.1 Le produit	3
3.2 Le marché.....	3
3.3 Le marketing.....	3
3.4 La production.....	4
3.5 Les financements	5
3.6 Les indices économiques.....	6
3.7 La fiscalité	6
4 Vos possibilités d'évolution.....	6
5 Vos décisions	6
5.1 Généralités.....	6
5.2 Les décisions générales	6
5.3 Les décisions produit(s)	7
5.4 Les décisions de demande d'informations, ou études de marché	8
6 Vos résultats.....	9
6.1 Généralités.....	9
6.2 Le Tableau de Bord Structure.....	9
6.3 Le Tableau de Bord par Produit.....	11

1 Introduction

Vous allez participer à une **simulation de gestion**.

A ce titre vous devenez membre de la direction de votre entreprise. A partir d'une situation initiale et d'un environnement donné, vous participerez à son développement.

Vous définirez tout d'abord **votre stratégie à moyen terme** à partir d'un diagnostic initial de votre entreprise.

Puis à chaque période, vous aurez à :

- **Analyser la situation** de votre entreprise (comptabilité, études,...)
- **Adapter votre stratégie** à la situation
- **Prendre des décisions** opérationnelles (finances, marketing...) et les reporter

Le simulateur répartira les parts de marché et produira la situation finale de chaque entreprise. Cette situation devient alors le point de départ de la période suivante

2 Votre entreprise

2.1 Présentation Générale

Un important groupe industriel fabriquant d'équipements de loisir sportif, dans le cadre de sa politique de diversification, vous confie la direction d'une filiale récemment créée sous la forme d'une S.A. (détenue à 100 % par la maison mère).

Vous détenez, en quasi complète autonomie, le management de cette nouvelle entreprise pour mener une politique de diversification qui vise à développer des **parts de marché**, garantir une **rentabilité** saine des investissements, satisfaire les actionnaires et conserver à la maison mère son contrôle financier (plus de **50 %** du capital).

Votre entreprise produira et commercialisera des VTT électriques

Votre zone d'intervention se trouve dans un pays industrialisé, ayant un solide pouvoir d'achat et une situation socio-économique stable (inflation autour de 2 %, croissance 1%) : la France.

2.2 Situation initiale

Au moment où vous commencez à exercer vos responsabilités :

- Le capital social de votre entreprise est de 120 000 euros, souscrit en totalité par votre société mère représentant 1000 parts à 120 € chacune.
- Les frais annuels de structure nécessaires au fonctionnement de votre entreprise sont de 45.000 euros
- Pour assurer sa production, votre entreprise a acquis un équipement décrit ci-dessous, pour un coût de 180.000 euros.
- Un emprunt de 90 000 euros a été contracté pour couvrir à hauteur de 50% le montant de cet investissement, à rembourser sur 3 ans. (soit 12 trimestres)
- L'effectif initial de production est composé de 6 agents.
- L'entreprise ne dispose d'aucun stock.

3 Votre environnement en début de jeu

3.1 Le produit

C'est bien sûr le **V.T.T.** électrique, mais pas n'importe lequel.

Le principal atout de votre entreprise réside dans sa bonne maîtrise de la fabrication de cadres de très bonne qualité qui permet d'utiliser le V.T.T. dans des conditions extrêmes. C'est donc le créneau du vélo tout terrain intensif, en particulier en montagne, et très fiable en compétition, considéré comme porteur, qui a été retenu.

3.2 Le marché

Vous allez toucher une cible de clientèle très sportive, et en même temps écologique pour qui le V.T.T. est une excellente approche, non polluante et non bruyante, de la nature.

Pour l'atteindre, vous passez par le canal de revendeurs spécialisés (grandes surfaces, magasins de sport).

Une première étude de marché vous permet d'estimer pour votre entreprise une **demande potentielle annuelle de 800 V.T.T. soit en moyenne 200 /trimestre**

Les ventes subissent un effet de saisonnalité, les ventes ne sont pas uniformes sur l'ensemble de l'année ; Une pointe des ventes est constatée au 3ème trimestre.

Des statistiques sur l'évolution de la demande des années précédentes font apparaître une croissance moyenne du marché de l'ordre de 15 à 20 % par an ainsi que les **coefficients saisonniers suivants : T1 20%, T2 25%, T3 28%, T4 27%**

3.3 Le marketing

Votre clientèle est très sensible à votre politique de **marketing-mix**.

Pour atteindre la demande potentielle, il vous faudra donc :

.- déterminer avec soin votre **prix de vente**

La fourchette mini-maxi des prix de vente (prix H.T. facturé au revendeur) dans votre branche est comprise entre 550 et 850 euros.

Il vous faudra donc :

- soutenir l'effort de **communication** de vos distributeurs.

Le niveau de votre budget de communication, dans votre branche, varie entre 4 et 12% du chiffre d'affaires.

- mettre en place une **force de vente** dynamique.

Compte tenu du temps nécessaire au recrutement de bons profils, vous ne pourrez embaucher des commerciaux qu'à partir de la seconde période ;

Le niveau de votre budget de force de vente (effectif x coût d'un commercial) dans votre branche, varie entre 8 et 16% du chiffre d'affaires.

La rémunération annuelle d'un commercial s'élève à 37.500 euros (salaire chargé).

Les frais d'embauche et de licenciement des commerciaux représentent respectivement 10 et 15% du salaire annuel chargé

- motiver votre réseau de distributeurs par des **conditions de règlement** avantageuses.

Le niveau moyen de crédit client se situe dans votre branche à 30 jours. Pour cette raison, il s'agira des conditions de règlement que vous appliquerez au moins lors des 2 premières périodes.

3.4 La production

Le personnel de production

Pour atteindre vos objectifs de qualité, vous devez recruter des agents de production de bon niveau. Le coût annuel moyen d'un salaire d'un agent de production s'élève à 22.500 euros (salaire chargé).

Les frais d'embauche et de licenciement des agents de production représentent respectivement 10 et 15% du salaire annuel chargé.

Les équipements

Votre équipement est très moderne et de haute technicité. Il permet de réaliser toutes les opérations de fabrication et de montage que vous souhaitez exécuter.

Cet équipement comporte 8 postes de travail (1 agent de production par poste de travail).

Chaque poste a une capacité productive nominale annuelle de 1800 heures, ce qui correspond à 120 VTT/an (le temps de fabrication et de montage unitaire étant de 15 h).

Si les 8 postes sont effectivement en service , la capacité productive nominale de l'équipement est donc de 960 V.T.T. par an.

Cette capacité peut varier au cours des périodes : la vétusté la fait décroître, l'expérience du personnel ou sa motivation peut la faire évoluer.

L'équipement, amortissable linéairement sur 5 ans, coûte 180.000 euros.

Le coût fixe annuel d'entretien de cet équipement est de 18 000 euros.

Acquisition

Un équipement acquis en période N **ne sera disponible qu'en période N+1**. Par contre, son paiement aura lieu en période d'acquisition N.

Cession

Un équipement cédé en période N **ne fera plus partie du patrimoine de l'entreprise qu'en période N+1**. Par contre, son règlement interviendra en période de cession N.

Les achats et frais divers

Bien sûr, vous ne fabriquez pas tous les éléments constituant le V.T.T.

Vous achetez, en particulier, le dérailleur, les pneus et le moteur électrique ; le responsable des achats du groupe était d'ailleurs fier et ravi de pouvoir proposer des conditions aussi avantageuses :

le coût total des achats (matières et fournitures) est de 150 euros par V.T.T..

Un délai de règlement de 45 jours vous est accordé par vos fournisseurs.

Si vous payez comptant, vous bénéficiez d'un escompte de 2%.

3.5 Les financements

Si le niveau d'autofinancement de votre entreprise ne vous permet pas de financer en totalité vos investissements et/ou l'augmentation de votre fonds de roulement, vous avez la possibilité de recourir à 2 modes de financement :

L'emprunt

Les critères d'appréciation de votre bilan par la banque : une capacité de remboursement, c'est-à-dire du résultat suffisant pour rembourser l'emprunt, et une capacité d'endettement, c'est-à-dire que le découvert + les emprunts bancaires ne doivent jamais excéder les capitaux propres. Si vous réunissez ces conditions et que vous désirez acheter une immobilisation (un outil, dans le jeu une machine de production) sur laquelle la banque peut prendre une garantie, le banquier vous prêtera sans trop de difficulté !

Il faudra être convaincant si vous le sollicitez pour financer des stocks ou des créances, puisque dans ce cas le banquier ne peut pas prendre de garantie sur un outil de travail !

Le taux des emprunts est en début de jeu de 5%.

La trésorerie

Si votre trésorerie devient négative, des facilités de découvert vous sont autorisées par votre banque, dans la limite d'un plafond.

En général, un découvert représentant 15 jours de CA, peut se négocier, après quelques périodes d'activité (démontrant à votre banquier que vous « savez » gérer) et si vous avez un bon bilan (du résultat et un endettement raisonnable) ; dans le cas contraire, le banquier pourra refuser les traites qui se présenteront ; dans votre cas si vous ne payez pas, ce sera votre fournisseur de MP qui sera impayé, il ne vous livrera donc plus ! Vous devrez assumer les salaires et frais de structure lors de la période suivante sans pouvoir produire....

Le taux du découvert est assez cher ! 15% !

3.6 Les indices économiques

Vous ne pourrez pas piloter votre entreprise et préparer votre budget prévisionnel si vous ne tenez pas compte de l'évolution des indices économiques.

Plusieurs indices seront à suivre :

- **l'indice général des prix**, dont l'évolution agit automatiquement sur l'ensemble de vos coûts externes : frais d'entretien, équipement, achats, etc...
- **l'indice des prix de branche**, dont l'évolution agit automatiquement sur vos prix de vente
- **l'indice des salaires**, dont l'évolution agit automatiquement sur l'ensemble de vos salaires (production et commercial).

Par souci de simplification, ces 3 indices sont établis à la valeur 100 pour la première période du jeu, qui servira de période de référence.

3.7 La fiscalité

Dans ce domaine, peu de soucis à vous faire, car vous ne serez redevables que de l'impôt sur les sociétés (28%). Pas de taxe professionnelle, pas de taxe foncière, pas de TVA !

4 Vos possibilités d'évolution

Le service R & D de votre maison mère travaille dur à ce sujet, elle vous sollicitera d'ailleurs pour écouter vos suggestions ;

Un nouveau type de produit sera commercialisable à partir de la 2^e année (5^e trimestre).

5 Vos décisions

5.1 Généralités

Pour chaque période du jeu, vous aurez à prendre trois grandes séries de décisions :

- des décisions générales concernant l'entreprise dans sa globalité
- des décisions produit(s)
- des décisions de demande d'informations

Ces décisions seront portées, de manière aussi visible que possible pour éviter toute erreur, sur vos feuilles de décision (voir modèle), que vous aurez à remettre à votre animateur.

N'oubliez pas d'y indiquer :

 votre numéro d'entreprise et, éventuellement, votre lettre d'univers.

Ex : entreprise 2 de l'univers B : 2B

 . le numéro de période

5.2 Les décisions générales

Emprunt

À partir du 2^e trimestre, vous indiquerez le montant (en euros) de l'emprunt négocié avec votre animateur.

L'emprunt accordé entraînera des intérêts qui seront imputés directement sur votre compte

de résultat. (On ne rappellera jamais assez que) Seuls les intérêts figurent au compte de résultat (charges financières) .

Achat et cession d'équipement

Indiquez le nombre d'équipements que vous décidez soit d'acheter, soit de céder.

Notez qu'un seul type de machine de production est disponible à l'achat à la première période ;

En cours de jeu, plusieurs équipements seront disponibles, indiquez-en le type (type 1, type 2, type 3, etc..)

A noter que :

- . Pour une période donnée, vous pouvez à la fois acheter et céder des équipements.
- . Les équipements dont l'acquisition a été décidée en période N ne seront **effectivement opérationnels qu'en période N+1**. Ceci est dû aux délais nécessaires à la livraison et à l'installation des équipements.
- . Les équipements cédés en période N le sont en fin de période. Ils sont supposés **demeurer disponibles pour votre production jusqu'à la fin de la période**.
- . Les cessions sont faites à la valeur résiduelle comptable des équipements cédés.

Effectif production embauché ou licencié

Indiquez le nombre d'agents de production que vous avez décidé d'embaucher ou de licencier.

Dans les 2 cas, la décision a un effet immédiat sur l'effectif présent (pour la période en cours) et entraîne pour l'entreprise des charges spécifiques :

- . Frais d'embauche : 10% du salaire annuel chargé
- . Frais de licenciement : 15% du salaire annuel chargé

Vous pouvez faire appel à du **personnel intérimaire**. Deux conditions à remplir :

l'effectif permanent (CDI) doit être inférieur à l'effectif maximum (indiqué par le constructeur de l'équipement),

. l'effectif temporaire ne peut pas dépasser 25% de l'effectif permanent.

5.3 Les décisions produit(s)

La quantité à produire

Indiquez pour chaque produit la quantité à produire (en nombre d'unités de produit)

Pour déterminer cette quantité, vous devez tenir compte :

- de la demande que vous prévoyez pour chaque produit
- du niveau des stocks de chaque produit
- de la consommation de chaque produit en ressources d'équipement (heures)
- de votre capacité productive : capacité nominale x indice de productivité (matérielle et sociale)

Prix de vente

Indiquez pour chaque produit votre prix de vente déterminé dans la fourchette mini-maxi du produit

Budget communication

Indiquez pour chaque produit le montant (en euros) de votre budget de communication

Effectif force de vente

Indiquez pour chaque produit l'effectif de la force de vente à partir de la seconde période.

Crédit client

Indiquez, à partir de la 3^e période, le crédit client (en jours) que vous accordez (ne saurait dépasser 90 jours)

N'oubliez pas que votre entreprise évolue en contexte concurrentiel et que la demande globale dépendra des décisions de l'ensemble des entreprises.
Votre propre part de marché sera, ainsi, fonction de votre positionnement par rapport à cet ensemble.

5.4 Les décisions de demande d'informations, ou études de marché

Pour être mieux à même de prendre vos décisions, vous pouvez obtenir des informations sur la situation actuelle de la conjoncture économique.
Ces informations sont payantes.

Les indices socio-économiques

Cette information vous permet de connaître les valeurs suivantes :

- Indice général des prix (agit sur l'ensemble des coûts externes)
- Indice de branche (agit sur la fourchette de prix de vente)
- Indice des salaires (agit sur les coûts salariaux des agents de production et des commerciaux)
- Taux d'emprunt
- Taux de découvert
- Taux de trésorerie (concerne la rémunération de vos excédents de trésorerie)
- Taux d'impôt sur les sociétés
- Coût annuel (charges comprises), sur le marché, d'un commercial
- Coût annuel (charges comprises), sur le marché, d'un agent de production
- Coût d'un salarié temporaire (en % du coût d'un agent de production)
- Frais d'embauche d'un salarié (en % du coût salarial correspondant)
- Frais de licenciement d'un salarié (en % du coût salarial correspondant)

Les indices marketing

Les valeurs suivantes représentent l'importance relative des différents facteurs influençant le niveau des ventes, pour le segment de clientèle auquel s'adresse chaque produit :

- Prix de vente
- Budget de communication
- Force de vente
- Crédit client
- Image de marque (concerne la fidélité de la clientèle)
- Qualité (concerne la qualité du travail des entreprises)

L'état de la demande

Cette information vous permet de connaître par produit les valeurs suivantes :

- Demande potentielle
- Demande effective
- Le pourcentage de variation de la demande effective d'une période à l'autre
- Offre globale
- Demande perdue en % ((demande effective - offre globale)/demande effective))

La concurrence

Cette information vous permet de connaître pour chaque entreprise et par produit les valeurs suivantes :

- Le chiffre d'affaires

- La part de marché

La position de votre entreprise

Cette information vous permet de connaître pour votre entreprise et par produit les valeurs suivantes :

- Votre part de marché
- Le positionnement en % de votre prix par rapport au prix moyen
- Le positionnement en % de votre budget de communication par rapport au budget moyen
- Le positionnement en % de votre effectif force de vente par rapport à l'effectif moyen
- Le positionnement en % de votre crédit client par rapport au crédit client moyen

6 Vos résultats

6.1 Généralités

Les conséquences de vos décisions pour chaque trimestre sont matérialisées par un ensemble de Tableaux de Résultats.

Ces documents sont établis et disponibles dès la saisie validée de l'ensemble des décisions.

Ces Résultats comprennent :

Les Tableaux de Bord

(une explication des principaux termes de ces tableaux est donnée ci-après)

. Le Tableau de Bord Structure, qui fournit :

- . le rappel des décisions prises
- . les principaux résultats obtenus sur le plan de la structure de l'entreprise

Ce Tableau permet la comparaison de 2 périodes consécutives.

. Le Tableau de Bord Produit, qui fournit, pour chaque produit :

- . le rappel des décisions Produit prises
- . les principaux résultats obtenus pour ce produit.

Les Documents Financiers et Comptables

Sur le plan financier et comptable, les Résultats comprennent également, pour la période en cours :

. Le Compte de Résultats

. Le Bilan (provisoire en fin de trimestre ou de l'exercice)

Ces trois documents permettent la comparaison de 2 périodes consécutives.

Les Informations Demandées

Ce document fournit, en fonction de votre demande, des informations sur :

. Les Indices Economiques

. les Indices Marketing

. La Demande

. La Concurrence

. La Position de l'Entreprise sur son Marché

Par ailleurs, il vous est demandé, à partir des informations chiffrées obtenues, d'élaborer vos propres tableaux de suivi mettant en lumière l'évolution des principaux chiffres-clés de votre gestion.

Ces tableaux devront vous permettre, de manière quantifiée et synthétique, de présenter vos résultats lors des rencontres périodiques avec l'animation et lors de la synthèse finale.

6.2 Le Tableau de Bord Structure

Le tableau de bord structure présente, **pour une entreprise donnée**, les décisions générales et résultats globaux (**tous marchés et produits confondus**) principaux.

Pour permettre l'étude comparative, ce tableau comporte 2 colonnes, présentant les mêmes informations pour la période précédente et la période en cours.

Les informations présentées se divisent en 3 parties :

- . Décisions
- . Structure
- . Résultats

Quelques explications sur les termes employés dans la partie Structure vous sont données ci-après :

Localisation Numéro d'ordre du marché où est implantée l'unité de production

Frais de structure Montant des frais de structure pour la période

Nb d'équipements (tous types confondus)

Nb Postes Total Nb de postes de travail correspondant à l'ensemble des équipements

Capacité totale - base Capacité totale des postes de travail ci-dessus, sans tenir compte de la variation de l'indice de productivité

Capacité moyenne = Capacité totale base (ci-dessus) / Nb de postes total
par poste

Nb de postes Nb de postes de travail correspondant aux équipements présents **en service**
dans l'entreprise au début de la période (ne prenant pas en compte les achats et cessions de la période)

Capacité en service - base Capacité totale des postes de travail en service, sans tenir compte de la variation de l'indice de productivité

Frais Struct. Equip. Montant des frais fixes liés aux équipements pour la période

Ind. Prod. Equip. Indice de Productivité de l'équipement, tenant compte de l'âge des équipements, à l'exclusion des autres facteurs influençant la productivité

Indice de Productivité Indice combinant les effets de l'âge des équipements, de l'indice social de la période, et du budget social de la période précédente

Capacité effective Capacité totale des postes de travail en service, pondérée par l'indice de productivité

Capacité consommée Capacité mise en oeuvre pour la production de la période

Taux d'utilisation Part en % de la capacité effective mise en oeuvre pour la production de la période

Effectif de production Effectif permanent de production

Effectif Temp. Prod. Effectif temporaire de production

Effectif Prod. total = Somme des 2 précédents

6.3 Le Tableau de Bord par Produit

Le tableau de bord par produit présente, **pour une entreprise donnée et sur un marché donné**, les décisions et résultats concernant le(s) produit(s).

Les informations présentées se divisent en trois parties :

Décisions/ Production / Résultats

Quelques explications concernant les termes employés dans les parties Production et Résultats vous sont données ci-après :

Consom. Ressources Nb d'unités de ressources (heures) consommées pour la production
d'une unité de produit

Capacité Prévue Capacité productive nécessaire à la production de la quantité prévue
Cons. ressources x Production prévue =

Production Effective Quantité effectivement produite (peut être inférieure à la quantité
prévues si la capacité productive de l'entreprise est insuffisante)

Consom. Matières Coût des matières et fournitures consommées

Frais Logistique Coût de stockage des produits stockés

Salaires Production Part imputée à ce produit de la masse salariale (charges comprises)
de l'effectif de production

Dot. Amortissement Part imputée à ce produit de la dotation aux amortissements

Coût Prod. Unitaire (Cons. matières + Salaires production + Frais fixes liés aux
équipements + Dotation aux amortissements) / Production effective

Quantité Offerte = Stock initial + Production effective

Note Marketing (0/120) Positionnement global pondéré des décisions de l'entreprise
concernant ce produit

Demande attribuée Demande adressée à l'entreprise, ne tenant compte ni du report de
demande non satisfaite ni de la rupture d'offre

Demande réelle = Demande attribuée + Report éventuel d'une part de la demande
attribuée à d'autres entreprises qui n'auraient pu la satisfaire

Quantité vendue = Demande réelle
OU
= Quantité offerte si celle-ci est inférieure à la demande réelle

Ventes perdues % d'écart entre la demande réelle et la quantité vendue