

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.

En fin de session (5 à 6 périodes) vous présenterez un compte rendu de gestion.

Votre entreprise

Situation initiale de l'entreprise

Un important groupe industriel du secteur nautique grand public, 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).

Initialement, votre entreprise produira et commercialisera deux produits nautiques classiques, bien connus du public, vendus en GMS :

- **Des Bateaux gonflables pour enfants ;**
- **Des Bateaux gonflables, taille adulte.**

La maison mère souhaiterait voir dynamiser l'activité « sport » du groupe par le lancement de produits nouveaux, après l'achat des licences nécessaires (auprès d'un groupe Australien). Ces produits seraient des **Surfs d'initiation** et des **Surfs de compétition**.

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 3%). Les prix s'expriment en euros (€).

Au moment où vous intervenez :

- La maison mère a apporté un capital social initial de **600 000 €** (10.000 actions à 60 €)
 - Le capital a été utilisé pour l'achat de **10 équipements** de production de type **1** valant **50 000 € l'un**. Elle a par ailleurs embauché **30 ouvriers** ; les équipements et les ouvriers sont immédiatement opérationnels
 - Les frais de structure (frais autres que ceux de production et commerciaux : location, personnels administratifs...) s'élèvent à **200 000 € l'an**.
 - L'entreprise ne dispose d'aucun stock initial
-

Marchés et produits

Marché actuel (GMS)

Bateaux gonflables pour enfants

Ces bateaux (enfants), (produits ou sous-traités), seront vendus en grandes surfaces par le biais de **centrales d'achats**, leur courbe de vie est en **déclin**. Comme pour tout produit standard, les distributeurs sont très sensibles au **prix** et recherchent des **crédits** avantageux.

Bateaux gonflables pour adultes

Ces bateaux (adultes), (produits ou sous-traités), seront vendus en grandes surfaces par le biais de **centrales d'achats**. Leur courbe de vie est à maturité. Pour ce type d'article et pour ce mode de distribution, les efforts en terme de **prix**, et de **crédit** sont très appréciés.

Marché futur (Magasins spécialisés, centres nautiques)

Surfs d'initiation

Ces surfs, de qualité durable, ne pourront être produits et commercialisés qu'après l'achat d'une licence. Ils seront vendus directement à des **magasins spécialisés dans les articles de sports et les clubs nautiques**. Compte tenu du développement des sports de plein air, la demande de ce type de produit devrait être largement croissante (**3 à 8%**). Des études qualitatives menées par le syndicat de la profession nous indiquent :

- La segmentation de la clientèle porte pour partie sur l'entrée de gamme et pour partie pour le haut de gamme.
- La clientèle est sensible à une communication pertinente et à une force de vente présente.

Surfs compétition

Ces surfs ne pourront être produits et commercialisés qu'après l'achat d'une licence. Ils constitueront pour la société un produit phare. Ils présentent des caractéristiques commerciales proches des surfs d'initiation et seront distribués suivant les mêmes circuits (demande croissante **4 à 9%**). Les études qualitatives précitées nous indiquent :

- La segmentation de la clientèle porte pour partie sur la moyenne gamme et pour partie pour le haut de gamme.
 - La clientèle est sensible à une communication pertinente et à une force de vente présente.
-

Données et contraintes

Caractéristiques des produits

| Produit | Bateau enfant | Bateau adulte | Surf d'initiation | Surf compétition |
|---|-------------------|-------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| Consommation (heures Machine et Main d'œuvre directe) | 2 h | 5 h | 8h | 18h |
| Coût matières premières | 10 € | 30 € | 80 € | 150 € |
| Prix de la sous-traitance | 55 € | 140 € | | |
| Coût de stockage/article | 1 € | 1 € | 4 € | 10 € |
| Crédit Fournisseur (jours) | 60 j | 60 j | 60 j | 60 j |
| Demande potentielle par entreprise à la première période | 6 à 10 000 | 7 à 12 000 | 7 à 9 000 | 3 à 6 000 |
| Evolution de la demande potentielle | Demande en déclin | Courbe à maturité | Croissance soutenue | Croissance soutenue |
| Budget commercial (% du CA) | 0 à 5% | 0 à 5% | 0 à 8% | 0 à 8% |
| Budget communication (% du CA) | 0 à 5% | 0 à 5% | 0 à 8% | 0 à 8% |
| Force de vente (% du CA) | 0 à 10% | 0 à 10% | 0 à 10% | 0 à 10% |
| Prix de la licence | | | 300 000 € | 400 000 € |
| Prix de vente de référence au distributeur (*) | 60 à 100 € | 120 à 200 € | 180 à 500 € selon qualité | 400 à 990 € selon qualité |
| Préférence Qualité | Standard | Standard | Entrée (80) et haut de gamme (140) | Moyenne (100) et haut de gamme (150) |
| Variation des coûts en fonction de la qualité (coûts Matières, Heures machines et ouvriers) | | | 60 (-20%) 140 (+40%) | 50 (-30%) 150 (+50%) |

Equipements

Pour assurer votre production, vous pouvez acquérir des biens d'équipement, dont les caractéristiques sont décrites ci-dessous :

| Type | 1 | 2 | 3 | Observations |
|------------------------------------|-----------|----------|-----------|---|
| Nom | Classique | Expresse | Ecotech | |
| Livraison | N+1 | N | N | L'équipement 2 et 3 est à livraison immédiate |
| Coût unitaire | 50 000€ | 80 000 € | 150 000 € | en €, base 100 de l'indice des prix |
| Durée d'amortissement | 5 | 5 | 5 | en années |
| Nombre de postes de travail | 3 | 3 | 3 | en nombre de producteurs |
| Capacité productive / poste | 1 600 h | 1 600 h | 1 600 h | en heures machine |
| Economie MP et Heures | 0 % | 0 % | 20 % | En heures et MP |
| Frais de structure annuels | 5 000 € | 5 000 € | 8 000 € | en €, base 100 de l'indice des prix |
| Maintenance optimum par équipement | 2.000 € | 2000 € | 2000 € | en €, base 100 de l'indice des prix |

Ces équipements sont de type universel et permettent de produire indifféremment l'un quelconque des produits. Les prix indiqués (coût unitaire et frais de structure annuels) sont établis sur la base 100 de l'indice général des prix et évolueront selon cet indice proportionnellement à cet indice.

La productivité des équipements tient compte à la fois de l'effet d'apprentissage et de l'effet d'usure. Selon l'âge de l'équipement, elle sera comprise entre 110% et 60% de la productivité standard, on pourra combattre la baisse de productivité en allouant un budget de maintenance. Celle-ci pourra être affectée (en + ou en -) par le climat social de l'entreprise.

Sous-traitance

Une partie de la production (produit 1 et 2) peut être confiée à sous-traitant fiable, qui livre à flux tendus, en qualité standard et en paiement comptant. Les produits **3 et 4** ne pourront faire l'objet de sous-traitance.

Approvisionnement

Les approvisionnements de matières premières et de composants s'opèrent à flux tendus auprès d'un fournisseur unique, fiable et régulier, qui vous accorde un délai de crédit de **60 jours**.

Personnel

Les coûts salariaux actuels sont respectivement de :

- **25 000 €** par an pour un agent de production,
- **30 000 €** par an (plus commissions) pour un commercial.

Les frais d'embauche sont de **10%** du salaire annuel et les frais de licenciement de **30 %**.

La productivité du personnel est liée au niveau de sa rémunération et au budget social.

Le personnel de production travaille **1 600 H** par an. En fonction des besoins de la production, des intérimaires pourront être recrutés automatiquement (surcoût 25%), dans les limites des postes de travail disponibles et de la réglementation en vigueur (maximum 20% de l'effectif permanent).

Finances

- L'entreprise peut emprunter à **5 %** auprès de la banque (remboursement par amortissement constant en cinq ans)
- Le taux de découvert bancaire est de **10 %**, celui de l'escompte de **6%**
- La rémunération de vos excédents de trésorerie est de **2 %**

Divers

- Le taux d'imposition sur les bénéfices est de **33 %**
 - Chacun des efforts de publicité, action commerciale et force de vente obtient sa efficacité maximale pour un budget de l'ordre de **5%** du C.A pour les produits actuellement en portefeuille et **8%** pour les nouveaux. La productivité des vendeurs est directement liée au niveau de **rémunération** (partie fixe et commissions)
 - Les indices de prix (général, de la branche et des salaires) sont en base 100, valeur de l'indice pour l'année 1. L'évolution de l'indice des prix globaux, de la branche et des salaires oscille entre **1 et 2 %** l'an. Ces évolutions entraîneront une modification proportionnelle des coûts. Les variations importantes des paramètres économiques vous seront communiquées (à l'exclusion des données d'inflation et des salaires communiquées dans l'étude socio-économique).
 - Les fournisseurs accordent un crédit de **60 jours** et un escompte de **1%** en cas de règlement comptant.
 - Les frais de logistique (distribution) sont directement liés au C.A. (**2% à 6% du C.A.**).
-

Les décisions de l'entreprise

Pour chaque période de la simulation, vous aurez à prendre 2 grandes séries de décisions

- Des décisions **générales** concernant l'entreprise dans sa globalité
- Des décisions **produits** concernant chaque produit

Les décisions générales

Financier

Si le niveau d'autofinancement de votre entreprise ne vous permet pas de financer totalement vos investissements, vous aurez la possibilité d'avoir recours à 4 modes de financement externe :

- obtenir un **emprunt** de votre banque (voir les animateurs) qui devra être remboursé au cours des périodes ultérieures et portera intérêt au taux en vigueur (amortissement constant sur 5 ans)
- **escompter** auprès de la banque une partie des créances clients
- procéder à une **augmentation du capital** social (Si vos résultats précédents le permettent, vous pouvez décider de distribuer des dividendes, juste rémunération du capital investi par les actionnaires)
- obtenir, très exceptionnellement, une **subvention d'exploitation**

L'ensemble de ces décisions est soumis à des conditions diverses, et nécessitent l'accord des animateurs

Equipement

Vous pouvez procéder à :

- L'**acquisition** d'équipements.
- La **cession** de tout ou partie de vos équipements.
- Pour une période donnée, vous pouvez à la fois faire des acquisitions et des cessions d'équipements.
- Les équipements de type 1 dont l'acquisition a été décidée en période N (payable en N) ne seront **effectivement opérationnels qu'en période N+1**. Ceci est dû aux délais nécessaires à la livraison et à l'installation de ces équipements. Le type 2 et 3 est **immédiatement opérationnel** (en N) moyennant un prix plus élevé.
- Les équipements cédés en période N le sont en **fin de période** ; ils sont donc supposés demeurer disponibles pour votre production jusqu'à la fin de la période (cessions faites à la valeur résiduelle comptable des équipements cédés).

Personnel de production

Vous pouvez décider :

- D'augmenter votre effectif de production par des **embauches** (frais d'embauche : **10%**, sauf la première année)
 - De diminuer votre effectif de production par des **licenciements** (indemnités de licenciement : **30%**)
-

En cas d'insuffisance de personnel de production, l'embauche automatique d'**intérimaires** (125% du salaire) est prévue, dans la limite de **20%** de l'effectif de production et des postes de travail disponibles.

Salaires et politique sociale

A défaut de décision particulière, les coûts salariaux des personnels de votre entreprise sont automatiquement déterminés, en fonction des coûts salariaux du marché. A ce niveau de base est associé un indice général des salaires du marché, résultant de la conjoncture. Vous pouvez décider de mettre en œuvre une **politique salariale** propre à votre entreprise en fixant

- Un indice salarial (producteurs)
- Un indice pour la partie fixe et des commissions (vendeurs).

Ces indices et ces commissions agiront immédiatement (période en cours) sur la masse salariale et sur la **productivité**.

Vous pouvez aussi allouer un **budget social** (formation, œuvres sociales), de 1 à 4 % de la masse salariale, il influera la productivité de l'entreprise, mais avec un décalage dans le temps d'une période.

Commandes d'études

Ces études, indispensables pour une préparation efficace des décisions, vous renseignent sur la période écoulée.

Les décisions produits

Pour chaque produit vous aurez à fixer à chaque période :

Quantité à produire

Pour déterminer cette quantité, vous devrez tenir compte :

- de la demande que vous prévoyez pour ce produit
- du niveau de vos stocks
- de votre capacité productive effective

La capacité productive effective de votre entreprise tient compte :

- de la capacité nominale des équipements (somme des capacités unitaires de chacun d'eux, telle que définies au catalogue des équipements)
- d'un indice de productivité, combinaison de :
 - l'indice de productivité matérielle, qui tient compte de l'âge de chaque équipement (la vétusté le fait décroître, l'expérience du personnel peut le faire croître),
 - l'indice de productivité sociale, qui tient compte de la politique sociale de l'entreprise (niveau de salaires, budget social...).

Une partie de l'offre des produits 1 et 2 peut, au lieu d'être produite, être confiée à un sous-traitant fiable

Niveau de qualité

Il précise les exigences de qualité des produits (**base 100 : qualité normale**). Selon les produits et la stratégie commerciale, l'entreprise peut fixer un niveau de qualité (à l'intérieur de certaines limites) qui aura une incidence à la fois sur les coûts et la demande. Plus de qualité entraînera une

hausse des coûts en matières et une plus grande consommation en heures ouvriers et machines (inversement, moins de qualité provoque une baisse des coûts). Cette **amélioration** de la qualité (ou **baisse**) pourra être reportée sur les **prix**.

D'autre part, un positionnement qualité élevé ne peut être obtenu que si l'entreprise possède un équipement performant et une bonne implication du personnel.

Budget pour l'achat de licences

L'achat d'une licence permet le lancement d'un produit nouveau.

Crédit fournisseur

60 jours au maximum. Tout paiement comptant entraîne un escompte de 1%.

Votre politique commerciale

Cette politique consiste à fixer le niveau des critères suivants : le **prix de vente**, le **budget publicité, promotionnel et commercial**, l'effectif et la rémunération de la **force de vente**, le **crédit client**, le **positionnement qualité**.

Une étude de marché a indiqué que le prix de vente devrait être choisi dans la fourchette mini-maxi et que l'influence du budget de publicité et de la force de vente est croissante jusqu'à un maximum d'environ 10 % du chiffre d'affaires. Le crédit accordé aux clients ne saurait dépasser 60 jours (Loi LME), par contre les ruptures de stocks nuisent à l'image de marque.

N'oubliez pas que votre entreprise évolue en **contexte concurrentiel**. La demande globale dépendra donc des décisions de l'ensemble des entreprises. Votre propre part de marché sera, elle, fonction de votre positionnement relatif par rapport à cet ensemble. L'objet essentiel des études de marché est précisément de vous aider dans ce positionnement.

Décisions partenariales

Après quelques années d'activités, il vous sera possible de conclure des contrats (d'achat ou de vente) avec des entreprises concurrentes et de répondre à des appels d'offre. Les informations nécessaires vous seront communiquées en temps utile.

Les résultats

A chaque fin de période, après traitement des feuilles de décisions, un ensemble de documents sera disponible pour décrire la nouvelle situation de votre entreprise en fin de période. Ces documents vous seront fournis par les animateurs ou, dans certains cas, vous aurez à les reconstituer. Ils comprennent :

Les tableaux de bord

Tableau de bord Structure

Ce tableau rappelle les décisions **générales** de l'entreprise (à pointer) et fournit les informations de sa situation (personnel, capacité productive...) et ses résultats globaux.

Tableau de bord Produits

Ce tableau rappelle les décisions **produits** de l'entreprise (à pointer) et fournit les informations décrivant son offre, la demande du marché, les résultats commerciaux de l'entreprise pour chacun des produits.

Les documents financiers et comptables

Les documents suivants sont disponibles (ou à établir) : Compte de résultats, Bilan, Soldes Intermédiaires de Gestion, Tableau de Financement, Tableau des Flux Financiers, Tableau de Trésorerie, Tableau d'Analyse des coûts de revient.

Ils vous permettent de connaître la situation comptable en fin de période et de la comparer à la période précédente.

Les études demandées

Ces études renseignent sur la période écoulée et sont remises avec les résultats de fin de période (pas de perspectives sauf pour la demande potentielle)

Univers/Entreprise :

Feuille de Décisions

Période :

Décisions générales**Finance**

| | | |
|--|----------------------|---|
| Augmentation de capital (euros) (décision réservée à l'animateur) | <input type="text"/> | € |
| Dividendes distribués | <input type="text"/> | € |
| | Montant | Durée Taux (%) |
| Encaissement d'emprunt | <input type="text"/> | € <input type="text"/> <input type="text"/> |
| Escompte de l'encours commercial (%) Créances Clients escomptées) 70% maximum | | <input type="text"/> % |
| Subvention d'exploitation (euros) (décision réservée à l'animateur) | <input type="text"/> | € |

Equipement

| | | |
|------------------------|----------------------|----------------------|
| | Nombre | Type |
| Équipements Acquis | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Équipements Acquis | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Équipements Cédés | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Équipements Cédés | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Maintenance (en euros) | <input type="text"/> | |

Social

| | |
|-------------------------------------|------------------------|
| Nombre d'ouvriers embauchés | <input type="text"/> |
| Nombre d'ouvriers licenciés | <input type="text"/> |
| Indice Salarial Ouvriers (Base 100) | <input type="text"/> |
| Budget Social (euros) | <input type="text"/> € |

Achats d'études

| | | | |
|--------------------------------------|----------------------|-------------------------------------|----------------------|
| Indices socio-économiques 5.000 € | <input type="text"/> | Demande prospective 15.000 € | <input type="text"/> |
| Indices Marketing 5.000 € | <input type="text"/> | La Concurrence 5.000 € | <input type="text"/> |
| La Demande 5.000 € | <input type="text"/> | Position de l'Entreprise 5.000 € | <input type="text"/> |
| Positionnement optimum 15.000 € | <input type="text"/> | Concurrence détaillée 15.000 € | <input type="text"/> |

Univers/Entreprise : **Feuille de Décisions**Période : **Décisions produits**

| | Bateau enfant | Bateau adulte | Surf initiation | Surf compétition |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Production (unités) | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Position Qualité (base 100) | <div></div> | | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Budget R&D (Achat de Licence) | | | <input type="text" value="€"/> | <input type="text" value="€"/> |
| Prix de vente (euros) | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text" value="€"/> | <input type="text" value="€"/> |
| Budget Commercial (euros) | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text" value="€"/> | <input type="text" value="€"/> |
| Budget Communication (euros) | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text" value="€"/> | <input type="text" value="€"/> |
| Nombre de vendeurs | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Indice Salarial des vendeurs | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Commissions aux vendeurs (% du C.A.) | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Crédit Client (jours) | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Ventes prévues (unités) | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Quantité à acheter (Unités) | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <div></div> | |