

# DOSSIER PÉDAGOGIQUE

## Notions de cours illustrées par le jeu d'entreprise

### SOMMAIRE

<b>Sommaire .....</b>	<b>1</b>
<b>Notions d'économie.....</b>	<b>2</b>
Notion d'élasticité .....	2
Notion de marché .....	3
La rationalité limitée .....	4
<b>Stratégie d'entreprise .....</b>	<b>5</b>
Les stratégies commerciales .....	5
Les cercles vertueux de l'avantage du leader .....	6
Le cycle de vie d'un produit .....	7
Les facteurs clé de succès .....	8
un outil d'analyse stratégique : la matrice BCG .....	9
Externalisation et sous-traitance de marché : .....	10
Les problématiques d'externalisation.....	12
<b>Marketing .....</b>	<b>13</b>
L'Étude de marché.....	13
Le marketing mix.....	15
Le cycle de vie d'un produit .....	16
L'impact publicitaire .....	17
Le prix psychologique.....	18
<b>Comptabilité et finance .....</b>	<b>19</b>
Description du bilan .....	19
Description du compte de résultat.....	20
Les ressources financières de l'entreprise .....	22
La trésorerie.....	24
Analyse de la Structure financière .....	26
Le besoin en fonds de roulement .....	27
évaluer une entreprise .....	28
<b>Gestion des ressources humaines .....</b>	<b>29</b>
Le climat social .....	29
Le droit du travail .....	30
L'effet d'expérience.....	31
<b>Juridique et fiscal .....</b>	<b>32</b>
Le statut juridique de l'entreprise.....	32
L'impôt sur les sociétés .....	33
La Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) .....	33
<b>Contrôle de gestion .....</b>	<b>34</b>
Comptabilité financière et comptabilité de gestion.....	34
Les coûts.....	35
Les calculs de marge et le seuil de rentabilité .....	36
Le calcul du coût de revient .....	37
Modèle de calcul de coût de revient : .....	38

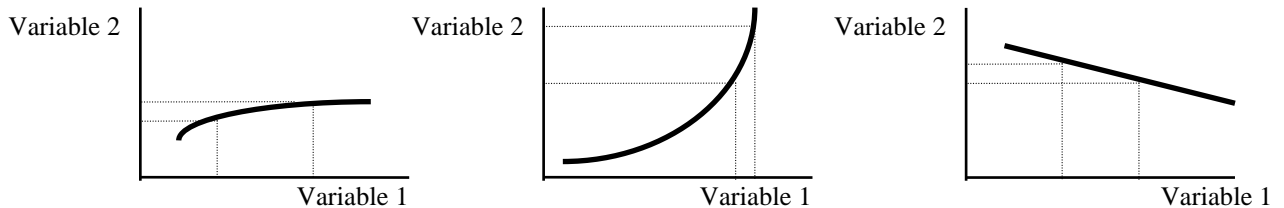


## NOTIONS D'ÉCONOMIE

**Étude des activités de production, distribution et consommation de biens et de services.**

### **NOTION D'ÉLASTICITÉ**

L'élasticité d'une variable par rapport à une autre, c'est la manière dont la première variable évolue lorsque l'on fait varier la seconde.



CAS n°1 : la variable 2 est peu élastique à la variable 1, une grande variation de la variable 1 n'entraîne qu'une petite variation de la variable 2.

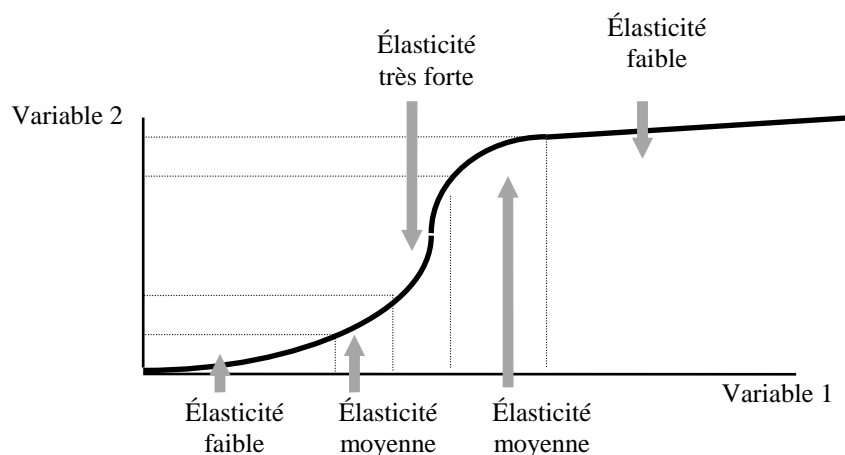
CAS n°2 : la variable 2 est très élastique à la variable 1, une petite variation de la variable 1 entraîne une forte variation de la variable 2.

CAS n°3 : la variable 2 est faiblement et négativement élastique à la variable 1, une grande variation de la variable 1 entraîne une petite variation en sens opposé de la variable 2.

### APPLICATION DANS WIN-FIRME

Dans le jeu, l'élasticité des différentes variables entre elles (élasticité de la demande au prix, élasticité de la demande à la communication, élasticité de la demande à la qualité, élasticité du rendement des ouvriers au salaire...) occupe un rôle clef dans la confrontation des ordres des entreprises.

Dans le jeu, l'élasticité d'une variable par rapport à une autre est rarement linéaire. Elle peut varier selon la valeur de la variable de référence, comme l'illustre le schéma ci-dessous. Il est intéressant de chercher à identifier dans quel portion de la courbe on se situe afin de profiter au maximum de l'effet d'une variable (qualité, prix, communication, salaire etc.)



## NOTION DE MARCHÉ

En économie, le marché est le lieu où se rencontrent une offre et une demande pour un produit donné. C'est le cas par exemple du marché boursier, du marché du travail, ou du marché alimentaire de Rungis... L'ajustement entre offre et demande se réalise par le prix. Plus l'offre est importante, plus le prix diminue. Plus la demande est importante, plus le prix augmente. L'équilibre est atteint lorsque les offreurs en surnombre sont découragés par un prix trop faible, ou lorsque les demandeurs en surnombre sont découragés par un prix trop élevé.

En marketing, la définition du marché d'un produit est prise dans un sens plus restrictif : on centre l'analyse sur la demande, et on délaisse l'analyse de l'offre. Le marché d'un produit est défini comme l'ensemble des consommateurs, actuels ou potentiels, d'un produit.

La théorie économique classique a établi cinq conditions pour que l'on puisse considérer qu'un marché est parfait :

1. homogénéité des produits (les produits ne se différencient que par leur prix)
2. atomicité du marché (il n'existe pas d'agent en situation de monopole ou quasi-monopole)
3. libre entrée et sortie (pas de barrière légale, financière ou technique...)
4. transparence du marché (l'information est parfaite et le coût d'accès à cette information est nul)
5. mobilité des facteurs

## APPLICATION DANS WIN-FIRME

Dans le jeu, les marchés des produits A (puis B et C) ne répondent pas à toutes les conditions d'un marché parfait :

- L'information est imparfaite : les participants ne connaissent pas toutes les informations concernant leurs concurrents (budget pub, qualité, salaires etc.). Le marché n'est pas « transparent ».
- La demande est atomistique, mais pas l'offre. Le nombre d'entreprises en jeu est limité à 10. Il peut y avoir des ententes. Ainsi par exemple, si toutes les entreprises augmentent leurs prix de concert, le consommateur ne peut faire jouer la concurrence. Ce procédé est interdit par le conseil de la concurrence ; on parle d'entente illicite.
- Il n'y a pas parfaite substituabilité des produits : un produit A vendu par une entreprise est a priori rigoureusement identique et répond au même besoin chez le consommateur que le produit A proposé par une autre entreprise. Mais la substituabilité n'est pas parfaite dans la mesure où la communication d'une part, la fidélité des clients à la marque et la qualité d'autre part jouent un rôle important. Ainsi par exemple, à qualité égale et à prix égal, un client peut être amené à préférer le produit A proposé par une certaine entreprise au produit A' proposé par une autre entreprise, dans la mesure où la publicité réalisée par la première entreprise influence l'image de marque de son produit aux yeux du consommateur.
- L'entrée et la sortie dans la branche ne sont pas libres : il ne peut pas y avoir de nouveaux entrants en cours de partie, il est impossible de revendre l'outil de production.

## **LA RATIONALITÉ LIMITÉE**

Les théories économiques classiques se sont construites en considérant que les acteurs économiques sont des personnes rationnelles, et que leurs comportements sont prévisibles dès lors que l'on peut identifier les causes de leurs décisions. On tente d'établir des équilibres théoriques qui se fondent sur des hypothèses de comportement vérifiées statistiquement.

Les théories néoclassiques posent le principe de la rationalité limitée des agents économiques : ils sont rationnels, mais ne peuvent avoir accès à toutes les informations nécessaires à une prise de décision parfaite. C'est donc à cause de contraintes matérielles que les décisions économiques ne sont pas véritablement rationnelles et s'éloignent des équilibres théoriques.

### **APPLICATION DANS WIN-FIRME**

Dans le jeu, si un participant pouvait connaître, avant de donner ses ordres, toutes les décisions des autres participants, il établirait des ordres « rationnels ». Le hasard n'interviendrait pas.

Ce n'est jamais le cas, et le jeu malgré son aspect réducteur, recrée une situation de rationalité limitée proche de la réalité.

Remarque : connaître les algorithmes du logiciel n'est pas un réel avantage.

Si tous les participants ont les mêmes informations concernant le fonctionnement du logiciel, l'avantage est nul dans la mesure où les algorithmes s'appliquent de la même manière à toutes les entreprises (les règles sont les mêmes pour tous). L'incertitude concernant les décisions des concurrents persiste alors que le choix des consommateurs se fait en fonction des décisions relatives des entreprises les unes par rapport aux autres.

Enfin, si un participant est le seul à connaître les algorithmes du logiciel, l'incertitude concernant les décisions des entreprises concurrentes persiste. L'avantage est important, mais pas nécessairement décisif.

Autrement dit, il n'y a aucun moyen de tricher à WIN-FIRME, tant que l'espionnage industriel (écouter ou regarder les ordres d'un concurrent) est interdit (sous le contrôle de l'animateur).

## **STRATÉGIE D'ENTREPRISE**



**Ensemble des outils qui aident la direction générale de l'entreprise à prendre des décisions**

### **LES STRATÉGIES COMMERCIALES**

#### **Effet volume et effet valeur**

Pour augmenter le chiffre d'affaires d'une entreprise, on peut agir sur les prix ou sur les quantités ( $CA = P \times Q$ ). Le problème commercial, c'est qu'une augmentation du prix entraîne généralement une baisse en volume des ventes. Inversement, pour augmenter le volume des ventes, il semble nécessaire de diminuer la valeur de la vente, c'est à dire le prix (à moins d'agir sur une autre variable comme la communication ou la qualité).

D'un point de vue marketing, il peut donc sembler intéressant d'évaluer lequel des effets l'emporte : l'effet volume ou l'effet valeur. Autrement dit, on mesure l'élasticité (voir fiche pédagogique sur l'élasticité) de la demande par rapport au prix. Si une petite augmentation du prix ne diminue pas les ventes, l'effet valeur l'emporte, et il est préférable d'augmenter les prix. Inversement, si une petite diminution du prix permet d'augmenter largement le volume des ventes, l'effet volume l'emporte, et il est préférable de diminuer le prix.

#### **La stratégie de volume :**

Elle consiste à augmenter ses parts de marché grâce à une politique de prix bas, et un effort publicitaire accru. L'augmentation du volume des ventes doit permettre de compenser la diminution des marges consécutive à la faiblesse des prix.

#### **La stratégie de différenciation :**

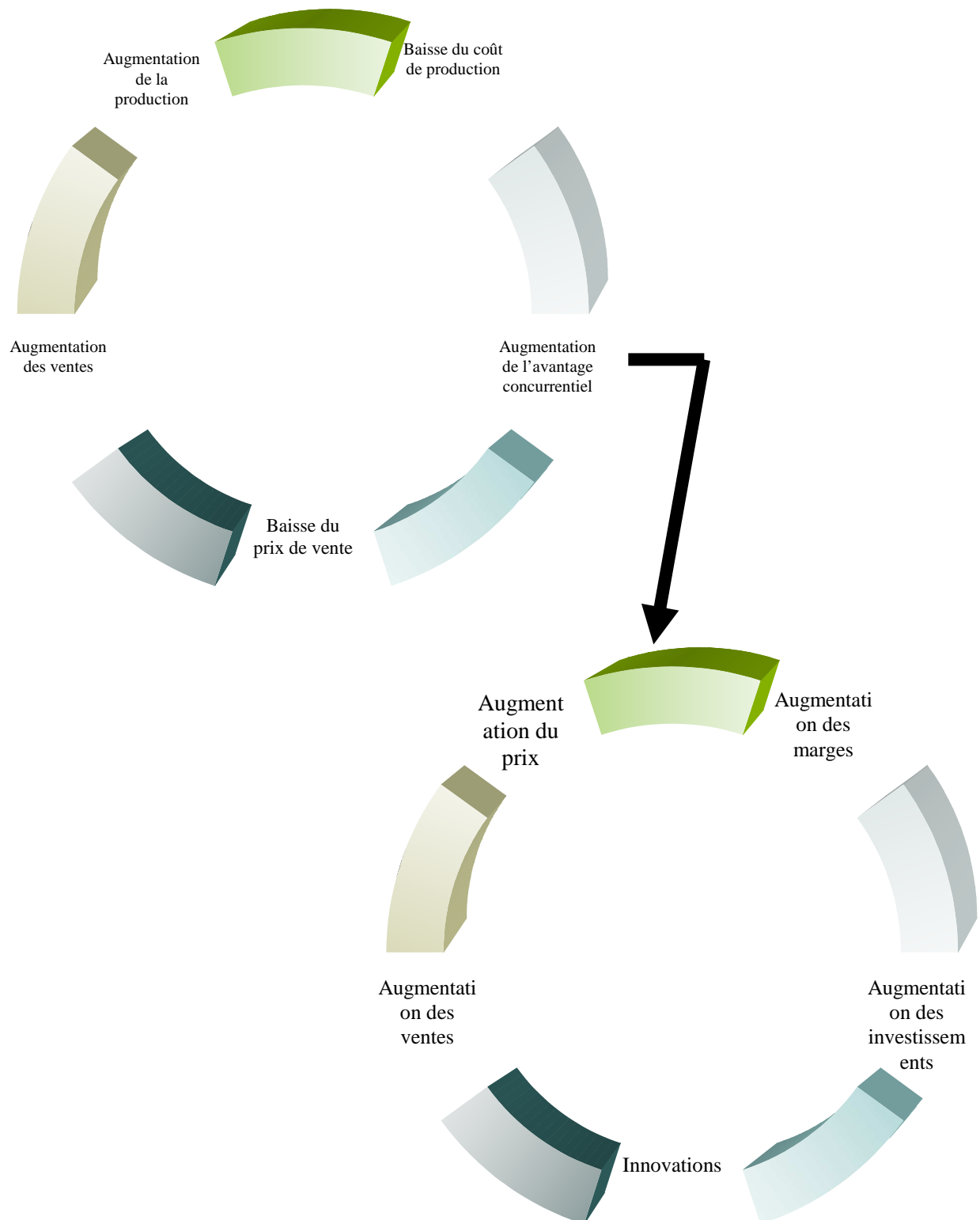
Elle consiste à se distinguer de la concurrence par un effort sur la qualité, la communication, et la recherche. La différenciation permet de conquérir des clients tout en maintenant des prix relativement élevés qui assurent une forte rentabilité et compensent la relative diminution en terme de part de marché.

### **APPLICATION DANS WIN-FIRME**

Dans le jeu, toutes les stratégies sont possibles. Il n'y a pas une stratégie gagnante, tout dépend des décisions de ses concurrents. Par contre il faut souligner que les stratégies potentiellement gagnantes sont toujours des stratégies cohérentes.

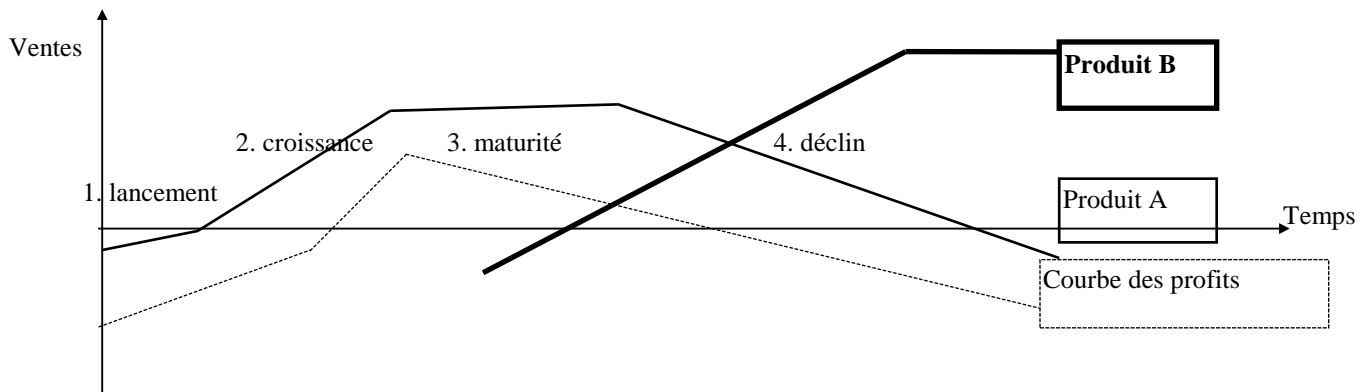
On a pu remarquer au cours de nombreuses parties que les stratégies de volume sont souvent plus délicates à mettre en place : elles nécessitent des calculs de coûts sérieux de la part des participants afin de ne pas vendre à perte. Lorsqu'elles sont bien menées, ces stratégies ambitieuses peuvent être très payantes.

## LES CERCLES VERTUEUX DE L'AVANTAGE DU LEADER



## LE CYCLE DE VIE D'UN PRODUIT

On considère qu'un produit traverse dans sa vie un certain nombre de phases :



### 1. La phase de lancement

Le produit n'est pas encore connu du public. Un effort important doit être réalisé en communication. L'entreprise qui a dû investir de fortes sommes en recherche développement doit proposer un prix de vente relativement élevé.

### 2. La phase de croissance

Les clients qui ont pris connaissance du produit cherchent à s'équiper. Les ventes augmentent rapidement. De nombreux concurrents rentrent sur le marché, mais l'augmentation rapide des ventes permet à chacun de vivre confortablement. Petit à petit, le volume de la production permet de diminuer les coûts grâce aux rendements d'échelle : les prix de vente ont tendance à diminuer.

### 3. La phase de maturité

Les clients sont majoritairement équipés. La consommation devient une consommation de renouvellement. Le volume des ventes n'augmente plus. La concurrence entre les fabricants devient très dure car pour gagner un client, il faut le faire au détriment des concurrents. Les prix diminuent et l'effort publicitaire augmente. Petit à petit, certaines entreprises abandonnent le marché qui ne permet plus de faire des profits. Seuls les plus puissants subsistent.

### 4. La phase de déclin

C'est à l'occasion du lancement d'un nouveau produit, dit de substitution, que le déclin s'amorce. Les ventes diminuent rapidement. Une entreprise doit anticiper le déclin futur de ses produits et se tenir prête à assurer sa pérennité grâce à de nouveaux produits. On parle du "portefeuille de produits".

## APPLICATION DANS WIN-FIRME

Dans le jeu, l'influence des critères qualité, prix, communication, et fidélité sur le comportement des consommateurs évolue avec le cycle de vie des produits.

**Lors de la phase de lancement**, l'effort publicitaire est prépondérant pour faire connaître au public le nouveau produit. Il représente 60 à 40% de l'influence globale, contre 20 à 30% pour la compétitivité du prix et 15 à 25 % pour la qualité du produit.

**Lors de la phase de croissance**, l'efficacité de la publicité diminue (40 à 20%) au profit de la compétitivité des entreprises sur les prix (25 à 30 %) et la qualité (20 à 30%).

**Lors de la phase de maturité**, la compétitivité des entreprises sur les critères de prix et de qualité deviennent fondamentales (30%). La fidélité des clients occupe également une place croissante (15 à 25%).

**Lors de la phase de déclin**, les ventes diminuent rapidement. Les critères prix (30 à 40%), mais aussi fidélité (25 à 30%) occupent alors une place prépondérante.

## **LES FACTEURS CLÉ DE SUCCÈS**

### **Description**

Les facteurs clé de succès sont les variables d'action essentielles qui permettent la réussite d'une opération, ou d'une entreprise.

Il est essentiel de savoir identifier les FCS avant de s'attaquer à un marché. Les FCS ne sont pas les mêmes selon le secteur, la maturité du produit, le contexte et l'environnement etc. Dans un certain environnement, le FCS sera peut être la maîtrise de l'accès aux ressources primaires, dans un autre contexte, cela peut être la rapidité de réaction, dans un autre domaine, cela peut être la diminution des coûts etc.

Les FCS dépendent notamment de la phase du cycle de vie du produit.

### **APPLICATION DANS WIN-FIRME**

Il est nécessaire aux entreprises de s'interroger régulièrement sur les FCS de leur industrie. Il n'y a pas une liste exhaustive et déterminée à l'avance de FCS dans le logiciel. Les FCS dépendent notamment de l'étape du cycle de vie du produit (donc évoluent au cours du jeu). Ils dépendent aussi de l'environnement constitué par les entreprises concurrentes : si tout le monde met en œuvre une stratégie de domination par les coûts, les FCS ne seront pas les mêmes que si tout le monde met en œuvre une stratégie de différenciation...

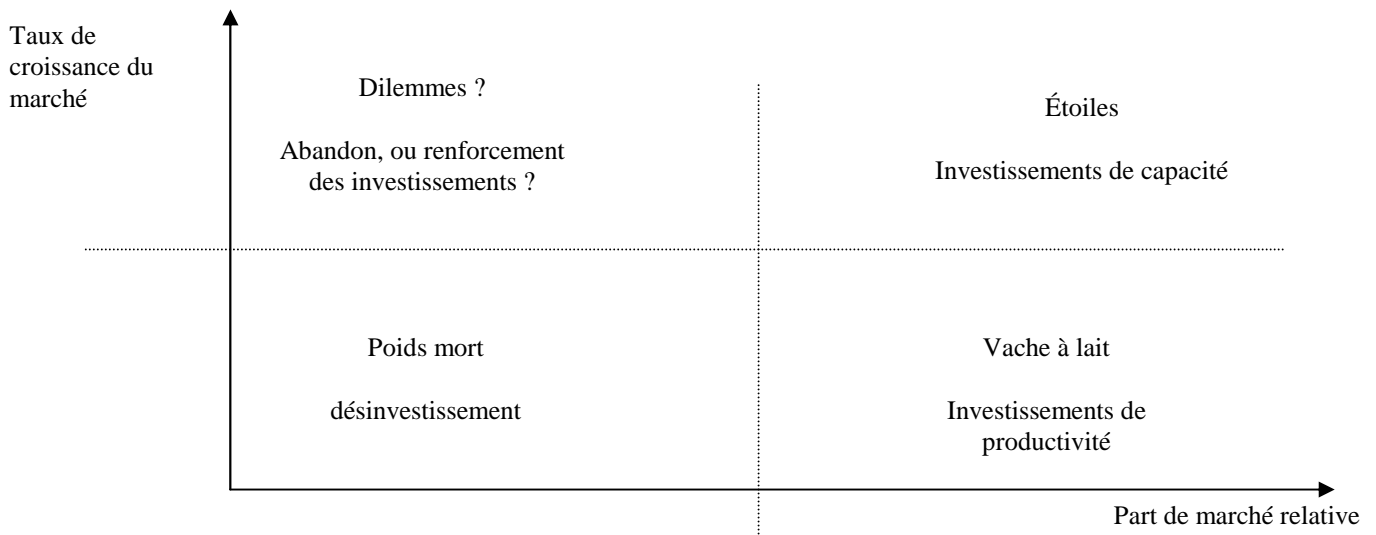


## UN OUTIL D'ANALYSE STRATÉGIQUE : LA MATRICE BCG

### Description

Cette matrice permet d'analyser la position stratégique de l'entreprise sur son marché en tenant compte de deux indicateurs essentiels :

- La part de marché relative de l'entreprise sur le marché mesurée par rapport au marché du principal concurrent.
- Le taux de croissance du marché.



**Vaches à lait** : activités généralement en phase de maturité assurant une rentabilité de court terme.

**Dilemmes** : activités assurant à long terme le renouvellement des produits et des marchés. Leur rentabilité est encore aléatoire.

**Étoiles** : activités garantissant le développement et la rentabilité à moyen terme.

**Poids morts** : activités peu ou pas rentables, généralement en phase de déclin.

Pour assurer la pérennité de son entreprise, le dirigeant doit veiller à l'équilibre de son portefeuille d'activités.

### APPLICATION DANS WIN-FIRME

Il est très facile de construire une représentation graphique de la position de l'entreprise sur chacun de ses marchés A, B et C à l'aide de cette matrice.

La croissance du marché peut être calculée en faisant le rapport Demande globale de N / Demande globale de N-1

La part de marché relative peut être calculée en faisant le rapport Ventes de l'entreprise / Ventes totale de l'entreprise leader sur le marché.

Ces données sont inscrites sur les rapports commerciaux et / ou sur les rapports de concurrence annuels.

## **EXTERNALISATION ET SOUS-TRAITANCE DE MARCHÉ :**

### **Définition de l'externalisation**

L'externalisation, aussi appelée impartition ou outsourcing, désigne le transfert d'une fonction (ex. : informatique, maintenance, ressources humaines, paie/salaires, facturation, comptabilité, marketing, communication), d'une infrastructure (ex. : systèmes de production, d'informations, de sécurité, réseaux de télécommunications) ou d'une activité (ex. : exploitation de matières premières, production industrielle, exploitation d'un réseau de télécommunications, stockage, logistique, transports) d'une entreprise vers un partenaire externe.

L'externalisation consiste ainsi à confier à (ou à faire faire par) un autre tout ou partie des opérations pour des raisons de capacité insuffisante, de ressources et compétences manquantes ou de recentrage sur un cœur de métier.

### **Définition de la sous-traitance (stricto sensu)**

Bien que reposant généralement sur un accord formel (contrat), une opération d'externalisation ne doit pas être confondue avec un contrat de « sous-traitance » qui a un sens juridique très précis en droit français. La sous-traitance au sens de la loi n°75-1334 du 31 décembre 1975 est « l'opération par laquelle une entreprise confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant tout ou partie de l'exécution du contrat d'entreprise ou du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage ».

Le contrat de sous-traitance est donc un contrat de « louage d'ouvrage » pour exécuter **un autre contrat** d'entreprise (c'est un cas particulier d'externalisation). Dans le cas de sous-traitance à plusieurs niveaux, on parle de chaîne de sous-traitance. Dans ce cas, un maître d'ouvrage confie un marché à une entreprise titulaire par un contrat ou traité principal. L'entreprise titulaire confie une partie de ce contrat (un sous-traité) à un autre prestataire ou sous-traitant qui peut à son tour passer un sous-traité à ses propres sous-traitants etc. Dans tous les cas, il est nécessaire que chacun des niveaux de sous-traitance soit lié par un contrat d'entreprise au niveau supérieur.

### **Définition des relations B2B**

L'expression B2B signifie « Business To Business ». Les relations B2B caractérisent des relations interentreprises par opposition aux relations entre entreprises et consommateurs finaux (relations B2C). Il existe ainsi des règles de stratégie ou de marketing B2B qui se différencient des règles traditionnellement développées dans le cadre des relations B2C.

### **Sous-traitance de spécificité**

Les contrats portent sur des opérations très particulières dans lesquelles le donneur d'ordre n'a pas de compétence. Le preneur d'ordre est, lui, spécialisé dans l'activité qui lui est confiée. Ex. : nettoyage, surveillance, fauteuil de voiture, phare etc... et même service juridique ou direction partagée.

### **Sous-traitance de capacité**

Lorsqu'une entreprise ne peut faire face à une commande importante et soudaine, elle peut sous-traiter la réalisation d'une partie de la commande à une entreprise du même secteur. Cela évite d'investir dans des moyens de production alors que l'entreprise n'est pas certaine que l'accroissement des commandes soit un phénomène durable. Ex : très fréquent dans l'habillement où les producteurs font face à des phénomènes de mode, les livraisons de fleurs...



### **Avantages**

La spécialisation du preneur d'ordre, plus efficace, permet une diminution des coûts de revient. Le donneur d'ordre n'a pas à embaucher, investir, organiser un nouveau service... Pour qu'un contrat de sous-traitance soit réellement intéressant, il faut qu'il profite aux deux entreprises.

### **Inconvénients**

Le donneur d'ordre risque de perdre le contrôle du processus de production. Il devient esclave du preneur, notamment en cas de grève chez ce dernier, de défaillance, ou de problème de qualité. La perte du savoir-faire est également un risque à moyen ou long terme. Le donneur d'ordre doit savoir faire des choix, et ne pas sous-traiter ses activités clefs, celles qui font sa spécificité (à combiner à une analyse stratégique des FCS).

Un danger réside dans l'évolution du rapport de force entre donneur et preneur d'ordre. Dans certains cas, le donneur d'ordre peut se retrouver dépendant du preneur, comme ce fut le cas de IBM et Microsoft.

### **Développement**

La sous-traitance s'est considérablement développée dans les années 1980, les entreprises ayant tendance à externaliser certaines tâches en supprimant des services internes.

## **APPLICATION DANS WIN-FIRME**

Dans le cadre du jeu d'entreprise WIN-FIRME B2B, ce sont des contrats d'externalisation que les entreprises peuvent conclure entre elles, généralement pour cause de capacité de production insuffisante, mais parfois de recentrage stratégique sur un cœur de métier : la distribution.

Concrètement, les entreprises dans WIN-FIRME sont confrontées à un problème d'asymétrie d'information. Les donneur d'ordre ont généralement du mal à estimer le coût de revient réel des produits qu'elles achètent à leurs sous-traitants. Et en général, l'entreprise qui détient l'information profite d'un avantage compétitif important lui permettant de conserver à son profit la majorité du gain global permit par l'opération. Toute l'attention des entreprises doit être portée sur la rédaction des clauses du contrat, et surtout sur le prix de vente.

## **LES PROBLÉMATIQUES D'EXTERNALISATION**

### **Les risques de l'externalisation**

L'externalisation comporte certains risques. En perdant le contrôle de certaines opérations, de connaissances fondamentales, d'un certain capital immatériel, de la confidentialité d'informations sensibles... l'entreprise qui a recours à l'externalisation peut se fragiliser sur le long terme. Par ailleurs, l'opportunisme du prestataire ou l'incertitude qu'il crée (fiabilité, flexibilité, pérennité) génère un risque sur la performance de l'entreprise.

Les risques sont d'autant plus grands que l'activité externalisée est difficile à « ré internaliser » (backsourcing). Il faut examiner ces risques de près avant de signer tout contrat et tenir compte des stratégies de limitation des risques dans le contrat. Par exemple, il est possible de régler le problème du manque de confidentialité en donnant seulement accès à l'information pertinente au processus externalisé. Il est également très important de ne pas externaliser les activités jugées clefs pour l'entreprise.

### **Asymétrie d'information et rapport de force**

Dans la négociation entre entreprises, la détention d'informations par un partenaire augmente son pouvoir. Ainsi, une entreprise qui externalise sa production sans connaître le coût de revient des produits proposés par son sous traitant est prisonnière de son prestataire.

### **Position dominante et rapport de force**

Dans la négociation entre entreprises, le poids relatif du partenaire dans le portefeuille fournisseurs (ou dans le portefeuille clients) de l'entreprise va influencer son pouvoir. Ainsi, une entreprise tributaire de l'approvisionnement d'un unique fournisseur est piégée. Elle n'a aucun moyen de négocier les contrats qui lui sont proposés. À l'inverse, un fournisseur dont la production est à 80% achetée par un client unique est totalement dépendant de son client. Son pouvoir de négociation est quasiment nul.

## **APPLICATION DANS WIN-FIRME**

Il est important dans le cadre de la simulation de mesurer les risques à moyen et long terme du recours éventuel à l'externalisation.

Pour le client, abandonner son matériel de production fait peser le risque à terme de la dépendance totale à son (ses) fournisseur(s), risque d'autant plus élevé que les fournisseurs sont peu nombreux sur le marché.

Pour le fournisseur, investir dans du matériel de production fait peser le risque de prendre du retard en terme d'innovation, et fait peser le risque de ne pas être capable sur le long terme de se positionner sur les marchés B puis C.

De manière générale, dans le cadre de la simulation, il existe une asymétrie entre producteur et distributeur. Le producteur peut toujours distribuer ses produits directement sur le marché, alors qu'une entreprise qui décide de se spécialiser dans la distribution perd sa capacité à produire. Il n'existe pas d'actif spécifique au distributeur, alors qu'il existe des actifs spécifiques à la production. Autrement dit, se spécialiser dans la distribution peut paraître plus facile, mais doit être envisagé avec prudence car l'entreprise risque de perdre tout avantage concurrentiel. Il doit être construit sur des négociations très serrées sur les prix de vente et les marges accordées au fournisseur (qui ne prend aucun risque de marché).

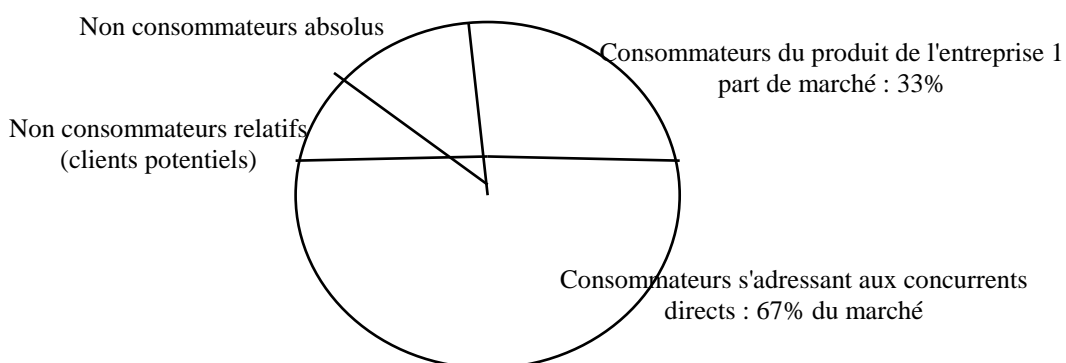
## MARKETING



**Ensemble des techniques qui s'intéressent aux besoins des consommateurs (prévoir, analyser, susciter)**

### **L'ÉTUDE DE MARCHÉ**

En marketing, la définition du **marché d'un produit** est l'ensemble des consommateurs, actuels ou potentiels, d'un produit. Les consommateurs actuels sont les clients habituels du produit (ou de l'entreprise). Les consommateurs potentiels ne consomment pas le produit mais sont susceptibles de le faire : ils peuvent être consommateurs d'un produit équivalent proposé par la concurrence, ou non consommateur relatif, c'est à dire qu'ils ne consomment pas le produit actuellement, mais peuvent se laisser convaincre de le faire un jour. On appelle non consommateurs absolus les personnes qui ne pourront jamais consommer le produit (pour des raisons médicales, religieuses, matérielles etc.). L'étude de marché est l'ensemble des techniques qui permettent de connaître les besoins (les goûts, les attentes) des consommateurs.



**L'étude de marché** consiste donc à analyser le comportement de la demande, identifier les goûts des consommateurs, prévoir leur évolution, imaginer des produits répondant à ces besoins, adapter les caractéristiques (et les processus de production) des produits proposés par l'entreprise, informer les consommateurs des produits offerts, susciter de nouveaux besoins...

### APPLICATION DANS WIN-FIRME

Le guide du participant propose en début de partie une étude de marché relativement fidèle précisant les grandes évolutions au cours du jeu de la demande. Ces informations sont essentiellement quantitatives (graphes). Quelques données qualitatives sont également fournies.

Au cours du jeu, le rapport commercial donne des indications sur l'avantage perçu par les consommateurs (prix avantageux, bonne qualité, image de marque). Si les consommateurs perçoivent un même avantage durablement (au moins durant deux années consécutives), leur fidélité augmente. On peut considérer que ces informations ont été mesurées grâce à une étude de marché qualitative auprès par exemple d'un panel de consommateurs.

Par ailleurs, le rapport commercial fournit des chiffres sur le marché global, et sur la concurrence : le nombre d'unités vendues par les entreprises concurrentes, et le prix de vente, sont connus de tous. Ces informations ne sont pas confidentielles. Elles permettent (à



l'animateur comme aux participants) de comprendre une partie des raisons du succès ou de l'échec de telle ou telle entreprise. Sont confidentielles par contre les budgets qualité et communication de chaque entreprise. Les équipes doivent se contenter du budget communication moyen, et de la note qualité moyenne, qui permettent cependant de situer son produit de manière générale sur le marché.

Enfin, selon la version du logiciel utilisée et les options choisies, les entreprises peuvent commander des études de marché. Elles sont de deux types : des études « quantitatives » qui portent sur l'évolution du volume des ventes d'une année sur l'autre, et des études « qualitatives » qui analysent les préférences des consommateurs. Ces études sont payantes.

## LE MARKETING MIX

Le Marketing Mix (Plan de marchéage en français) est la déclinaison de la politique commerciale selon les quatre critères (les "4 P") :

- Produit (Product) : définition des fonctions du produit afin de répondre aux besoins des consommateurs tels qu'ils ont été définis par l'étude de marché.
- Prix (Price) : détermination d'un prix psychologiquement accepté par le consommateur.
- Communication (Promotion) : mise en place des campagnes destinées à informer le consommateur.
- Distribution (Placing) : choix des réseaux de distribution du produit.

## APPLICATION DANS WIN-FIRME

Dans le jeu, les entreprises déclinent le Marketing Mix en abordant trois de ses quatre facettes. Le grand mérite du jeu est de sensibiliser les participants sur la nécessaire cohérence des décisions commerciales. L'entreprise gagnante est plus souvent celle dont la politique commerciale est cohérente (augmentation du prix tout en augmentant la qualité et la publicité) que celle qui tente de jouer sur tous les tableaux (diminuer le prix tout en ayant une visant bonne qualité et un effort publicitaire moyen).

Les participants ont peu de pouvoir sur **la politique produit** ; les produits A, B et C sont standards. Mais il est possible de se différencier de la concurrence en jouant sur le budget contrôle de qualité et sur les salaires. Autrement dit, les entreprises peuvent viser le haut de gamme, ou au contraire le bas de gamme.

**La politique du prix** par contre est totalement libre. Les entreprises doivent définir un prix cohérent avec leur politique qualité et communication, mais aussi accorder ce prix avec la sensibilité du consommateur (paramétrable en début de partie et évoluant avec le cycle de vie du produit).

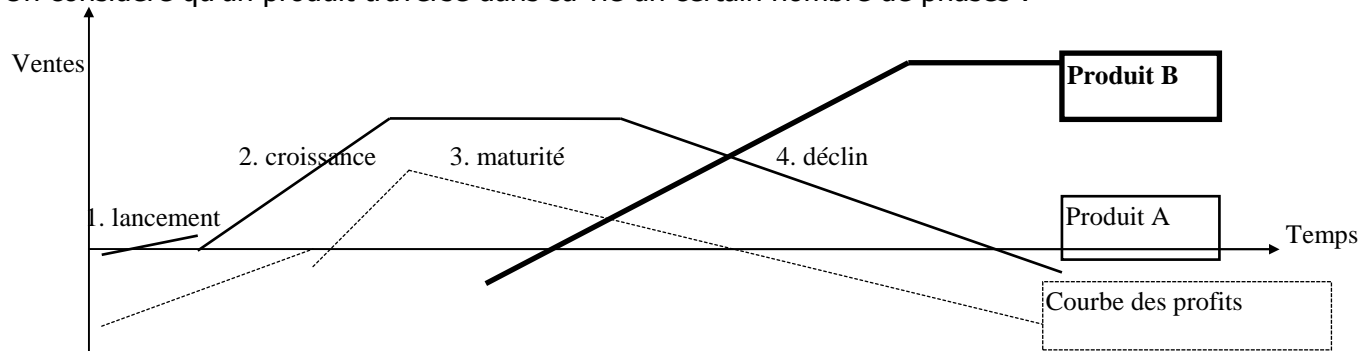
**La politique de communication** est limitée à son expression quantitative ; autrement dit, le logiciel considère, par simplification, que l'effet de la communication est proportionnel au budget investi en publicité. Le choix du slogan, le logo, le choix du support média etc. n'apparaissent pas dans le jeu. L'animateur peut éventuellement compléter le jeu en demandant aux participants de monter un dossier abordant les aspects qualitatifs de leur communication.

**La politique distribution** est absente du jeu. On considère que les entreprises s'adressent aux mêmes réseaux de distribution (par exemple grossistes, ou grandes surfaces) et qu'il est impossible de se différencier sur ce critère.

Enfin, il faut souligner que dans le jeu, la sensibilité des consommateurs aux variables prix, publicité, et qualité, varie en fonction du cycle de vie du produit. Par ailleurs, la sensibilité à la qualité et au prix des produits A, B et C sont différentes (paramétrable). En général, on considère que les consommateurs sont plus exigeants sur la qualité des produits C et B que sur celle des produits A.

## LE CYCLE DE VIE D'UN PRODUIT

On considère qu'un produit traverse dans sa vie un certain nombre de phases :



### 1. La phase de lancement

Le produit n'est pas encore connu du public. Un effort important doit être réalisé en communication. L'entreprise qui a dû investir de fortes sommes en recherche développement doit proposer un prix de vente relativement élevé.

### 2. La phase de croissance

Les clients qui ont pris connaissance du produit cherchent à s'équiper. Les ventes augmentent rapidement. De nombreux concurrents rentrent sur le marché, mais l'augmentation rapide des ventes permet à chacun de vivre confortablement. Petit à petit, le volume de la production permet de diminuer les coûts grâce aux rendements d'échelle : les prix de vente ont tendance à diminuer.

### 3. La phase de maturité

Les clients sont majoritairement équipés. La consommation devient une consommation de renouvellement. Le volume des ventes n'augmente plus. La concurrence entre les fabricants devient très dure car pour gagner un client, il faut le faire au détriment des concurrents. Les prix diminuent et l'effort publicitaire augmente. Petit à petit, certaines entreprises abandonnent le marché qui ne permet plus de faire des profits. Seuls les plus puissants subsistent.

### 4. La phase de déclin

C'est à l'occasion du lancement d'un nouveau produit, dit de substitution, que le déclin s'amorce. Les ventes diminuent rapidement. Une entreprise doit anticiper le déclin futur de ses produits et se tenir prête à assurer sa pérennité grâce à de nouveaux produits. On parle du "portefeuille de produits".

## APPLICATION DANS WIN-FIRME

Dans le jeu, l'influence des critères qualité, prix, communication, et fidélité sur le comportement des consommateurs évolue avec le cycle de vie des produits.

**Lors de la phase de lancement**, l'effort publicitaire est prépondérant pour faire connaître au public le nouveau produit. Il représente 60 à 40% de l'influence globale, contre 20 à 30% pour la compétitivité du prix et 15 à 25 % pour la qualité du produit.

**Lors de la phase de croissance**, l'efficacité de la publicité diminue (40 à 20%) au profit de la compétitivité des entreprises sur les prix (25 à 30 %) et la qualité (20 à 30%).

**Lors de la phase de maturité**, la compétitivité des entreprises sur les critères de prix et de qualité deviennent fondamentales (30%). La fidélité des clients occupe également une place croissante (15 à 25%).

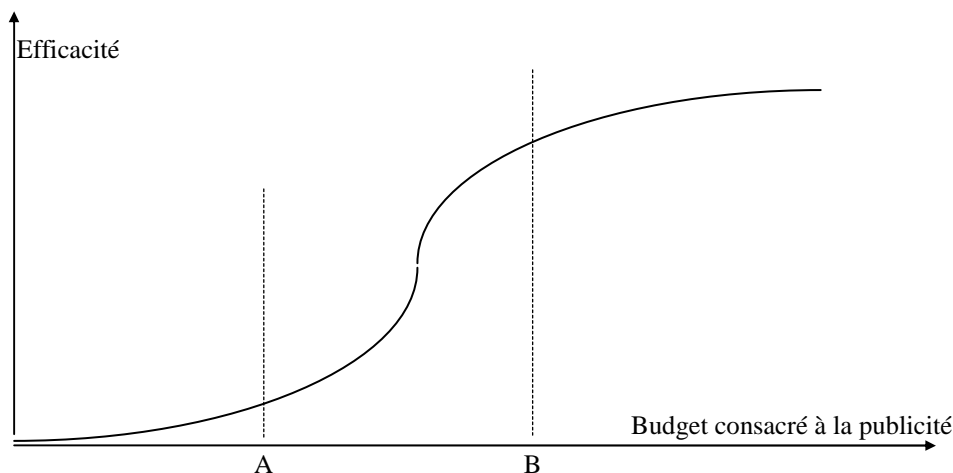
**Lors de la phase de déclin**, les ventes diminuent rapidement. Les critères prix (30 à 40%), mais aussi fidélité (25 à 30%) occupent alors une place prépondérante.



## L'IMPACT PUBLICITAIRE

L'impact publicitaire dépend de critères quantitatifs (budget consacré à faire connaître son produit) et qualitatifs (slogan, image de marque, logo, supports média retenus, originalité du message, etc.)

De manière générale et théorique, on considère que l'efficacité d'une publicité n'évolue pas linéairement en fonction du budget consacré. On considère au contraire que l'influence suit une courbe en "S" :



Ainsi, un budget inférieur au montant A correspond à une pression publicitaire très faible. Son effet est presque nul. On peut considérer que ne pas faire de publicité, ou en faire très peu revient au même. On dit que "trop peu de pub est inutile".

A l'inverse, un budget supérieur à B correspond à une pression énorme. La grande majorité des consommateurs a déjà pris connaissance du produit, et l'effet supplémentaire permis par une augmentation de la communication est faible eu égard aux montants investis. On dit que "trop de pub tue la pub".

L'effort publicitaire optimal (bonne information du marché à un prix raisonnable) se situe donc entre le montant A et le montant B.

## APPLICATION DANS WIN-FIRME

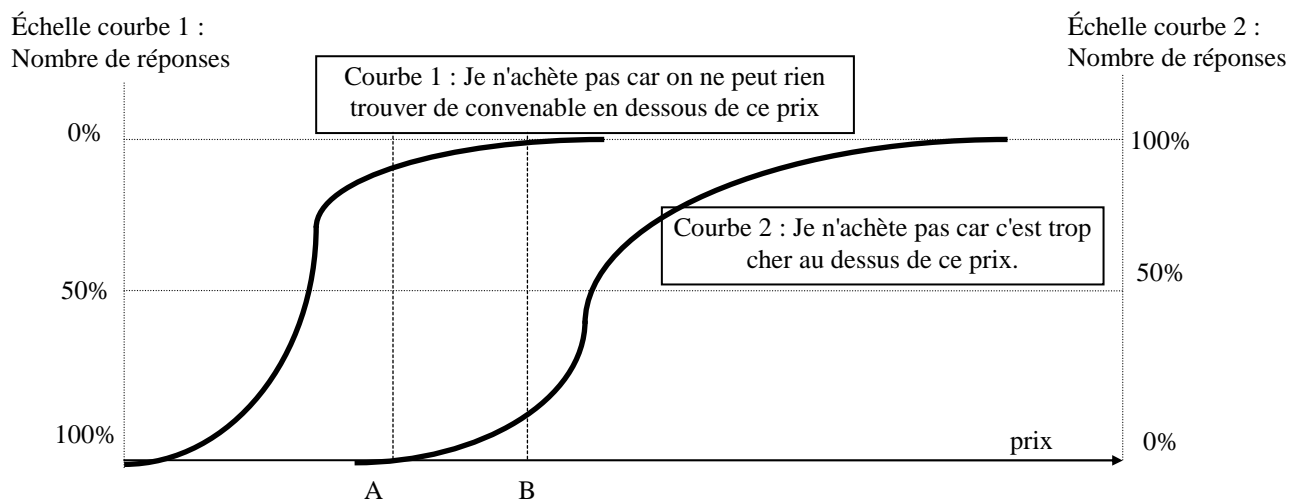
Dans le jeu, l'influence du budget publicitaire sur la demande globale suit une courbe en "S". Il peut être intéressant de tenter de se situer sur cette courbe empiriquement. La pression publicitaire est mesurée par le logiciel en relativisant le budget publicitaire des entreprises en fonction du nombre de produits vendus sur le marché. Autrement dit, multiplier le budget publicitaire par 2 lorsque les ventes sont multipliées par 2 est interprété comme une stagnation de la pression publicitaire.

Par ailleurs, la demande globale est influencée par le budget publicitaire global de toutes les entreprises. Autrement dit, si aucune entreprise ne fait de publicité, la demande globale sera très faible. Le budget publicitaire relatif (budget d'une entreprise par rapport aux autres) n'est donc pas la seule variable dont il faut tenir compte.

## LE PRIX PSYCHOLOGIQUE

Le prix psychologique est le prix que le consommateur est prêt à payer pour obtenir le produit. Ce prix peut s'écarter de beaucoup du calcul du coût de revient, ou des prix de la concurrence. En général, le consommateur détermine son prix psychologique en raison des vertus qu'il attribue au produit, vertus matérielles (qualité, fonctionnalité etc.) mais aussi en terme d'image (le rôle de la communication, de la marque etc. jouent alors un rôle important). Si le prix psychologique est inférieur au coût de revient, l'entreprise a intérêt à abandonner le marché, ou à modifier son produit et son image. S'il est élevé, l'entreprise n'a aucun intérêt à chercher à diminuer les prix : paradoxalement, cela nuirait à son image de marque.

On peut déterminer le prix psychologique après une enquête consommateur :



Sur la courbe, le prix psychologique se situe entre le prix A et le prix B.

## APPLICATION DANS WIN-FIRME

Dans le jeu, les entreprises peuvent tenter empiriquement de déterminer le prix psychologique de leur produit. Celui-ci dépend de leur image de marque, liée à leur note qualité et à leur budget publicitaire.

Attention, le prix psychologique dépend aussi de critères plus absolus : s'il est vrai qu'en règle général dans le jeu, un consommateur se détourne d'une entreprise s'il trouve une proposition plus attrayante de la part des concurrents en compétition, la demande globale n'est pas fixée définitivement. Si le prix moyen du marché (proposé par l'ensemble des entreprises) était trop élevé, la demande globale diminue : les consommateurs préfèrent ne rien acheter que d'acheter trop cher (on peut aussi interpréter le phénomène en disant que les consommateurs s'adressent à des concurrents étrangers, ou modifient leur structure de consommation...). L'influence du prix psychologique sur la demande globale est paramétrable en début de partie.

## COMPTABILITÉ ET FINANCE



**La comptabilité fournit une image chiffrée (en unités monétaires) synthétique de l'ensemble des événements qui ont un impact sur le patrimoine de l'entreprise.**

**La finance s'intéresse aux flux monétaires, et notamment à l'obtention de ressources au moindre coût**

### **DESCRIPTION DU BILAN**

Le bilan fait **l'inventaire du patrimoine** de l'entreprise.

**A l'actif**, on trouve les biens possédés par l'entreprise : le matériel industriel, les bâtiments, le mobilier (on parle d'actif immobilisé), les stocks, les créances, les liquidités (on parle d'actif circulant).

**Au passif**, on trouve les ressources financières ayant permis l'acquisition des biens inscrits à l'actif : apports des associés (capitaux propres) et dettes (emprunts bancaires, découverts bancaires, et dettes fournisseurs).

A l'ensemble des biens possédés par l'entreprise correspond nécessairement une ressource financière. C'est pourquoi **le bilan est nécessairement équilibré** (total actif = total passif).

**Le résultat de l'année** (bénéfice s'il est positif, perte s'il est négatif) est inscrit dans les capitaux propres : s'il n'est pas distribué, il s'ajoute aux ressources apportées par les associés.

### APPLICATION DANS WIN-FIRME

Dans le logiciel, le bilan est présenté de manière traditionnelle, mais subit certaines simplifications.

**L'actif immobilisé** n'est composé que des machines. La valeur inscrite au bilan est la valeur amortie. Ainsi, une machine achetée 1000 le 1<sup>er</sup> janvier, sera valorisée 800 au bilan du 31 décembre de la première année (l'amortissement est linéaire sur 5 ans). On peut considérer que cela correspond à la valeur "réelle" de la machine, c'est à dire à sa valeur de revente.

**L'actif circulant** n'est composé que des stocks et du compte banque. Il n'y a pas de créances clients par souci de simplification.

Les stocks sont inscrits à leur valeur monétaire. Par mesure de simplification, on considère qu'un produit A stocké vaut 4, un produit B vaut 5, et un produit C vaut 6. On peut considérer que c'est le montant de la vente du stock si l'entreprise décidait de tout liquider. Dans la réalité, le stock est valorisé à son coût de production. Une notion importante, et peu évidente à conceptualiser, est que pour le comptable, plus une entreprise possède des stocks, plus son patrimoine est important, donc plus elle est "riche". Cette vision est délicate car elle ne tient pas compte du risque commercial lié à l'incertitude de vendre les produits, et à quel prix?

Le compte banque correspond à l'argent dont dispose l'entreprise sur son compte courant. C'est le solde en fin d'année entre les paiements (achats de matière, paiement des salaires...) et les recettes (ventes). Attention, le solde du compte banque ne correspond jamais au montant du bénéfice : certaines dépenses peuvent avoir été réalisées (salaires, publicité...) alors que les ventes des produits en question n'ont pas encore eu lieu. Dans la réalité, un solde bancaire positif peut être placé à court terme (SICAV, titres...). Par simplification, cette option est impossible dans le jeu : l'argent "dort" à la banque.

**Les capitaux propres (passif)** est composé du capital initial, identique pour toutes les entreprises en début de partie (généralement 1000), du bénéfice et du report à nouveau. Le bénéfice de l'année n'est en effet jamais distribué (par simplification). On considère donc que les actionnaires réinvestissent systématiquement la totalité du bénéfice. Comptablement, le bénéfice de l'année précédente vient donc augmenter le compte "report à nouveau".

**Les dettes (passif)** représentent les découverts bancaires. Par simplification il est impossible de négocier un emprunt bancaire. En cas de besoin, la banque prête à l'entreprise sous forme de découvert. Dans la réalité, les découverts coûtent généralement plus cher que les emprunts à court ou moyen terme : les entreprises sont donc amenées à négocier des emprunts plutôt que de laisser courir des découverts. Par ailleurs, dans le logiciel, les fournisseurs ne proposent pas de délais de paiement. C'est rarement le cas dans la réalité.

## **DESCRIPTION DU COMPTE DE RÉSULTAT**

Le compte de résultat récapitule toutes les opérations (achats et ventes) réalisées par l'entreprises au cours d'une année.

On distingue deux colonnes : les produits (les ventes) et les charges (les achats). Par soustraction, on obtient le résultat annuel. S'il est positif, on parle de bénéfice, s'il est négatif, on parle de perte.

## **APPLICATION DANS WIN-FIRME**

### **Charges :**

Les achats de matières, les dépenses de publicité, le budget qualité, et les salaires ne posent généralement pas de problème.

Les frais administratifs et le budget recherche sont souvent oubliés

L'amortissement des machines correspond à la perte de valeur liée à l'usure des machines. Cette perte de valeur diminue le résultat de l'entreprise et doit donc être enregistrée avec les charges.

Le coût de stockage est fixé dans le jeu à 10% de la valeur du stock (valeur que l'on retrouve au bilan). C'est un coût très important destiné à sensibiliser les participants sur la nécessité de prévoir au mieux les volumes des ventes.

Lorsque le marché abandonne définitivement un produit, il apparaît une ligne "dépréciation des stocks" destinée à pénaliser les entreprises qui auraient encore des stocks du produit invendable. La valeur de ces produits disparaît des stocks, et diminue d'autant le résultat de l'année.

Les charges financières sont difficilement prévisibles. Elles correspondent aux intérêts payés sur les découverts bancaires.

Les impôts correspondent à 1/3 du bénéfice avant impôt. Si le résultat est nul ou négatif, l'impôt est nul. Mais par mesure de simplification, l'entreprise ne bénéficie pas d'un crédit d'impôt reportable sur les années ultérieures. En conséquence, dans le jeu, il n'est jamais intéressant de faire des pertes.

### **Produits :**

Le montant des ventes ne pose généralement pas de problème. On l'obtient en multipliant le nombre de produits vendus par le prix de ces produits. On parle aussi de Chiffre d'Affaires (CA). La seule difficulté vient des variations de stocks. Pour le comptable, une augmentation du stock est assimilée à une augmentation de la richesse de l'entreprise (l'entreprise possède plus de



## LES RESSOURCES FINANCIÈRES DE L'ENTREPRISE

L'entreprise peut financer ses activités de quatre manières :

1. En faisant appel aux associés (propriétaires) qui augmentent leurs apports (**augmentation de capital**)
2. En réinvestissant tout ou partie du bénéfice annuel plutôt que de le distribuer aux associés (**autofinancement**).
3. En empruntant, notamment aux banques (**dettes**).

Les banques ne prêtent que si l'entreprise est capable de leur apporter des garanties de remboursement : on considère en général que les dettes ne doivent pas dépasser le montant des capitaux propres pour maintenir une structure financière raisonnable.

Le service rendu par la banque qui prête a un prix : les intérêts. Le montant des intérêts varie en fonction du montant du prêt, de la durée de l'emprunt, et du risque estimé par la banque. Plus la banque fait confiance à l'entreprise, et plus elle a la possibilité de se financer elle-même facilement, moins le taux sera élevé. Les taux sont les plus élevés sur les découverts (la banque ne peut pas prévoir son propre refinancement) et peuvent atteindre 15 à 20%. Ils sont moins élevés sur des emprunts négociés à moyen terme (6 mois à 2 ans) et se situent entre 5 et 8%. La loi impose un taux maximum appelé taux d'usure, qui dépend du type de crédit, et qui est réactualisé régulièrement (il était de 18% en juillet 2006 pour les découverts).

4. Un autre type de dettes peut apparaître dans le jeu (selon les options) : **les dettes fournisseurs**.

Ces derniers accordent en général des délais de paiement qui permettent de financer une partie des stocks de produits achetés. Ces dettes (souvent considérées comme gratuites) peuvent occuper une place très importante dans de nombreux secteurs d'activité (notamment la distribution).

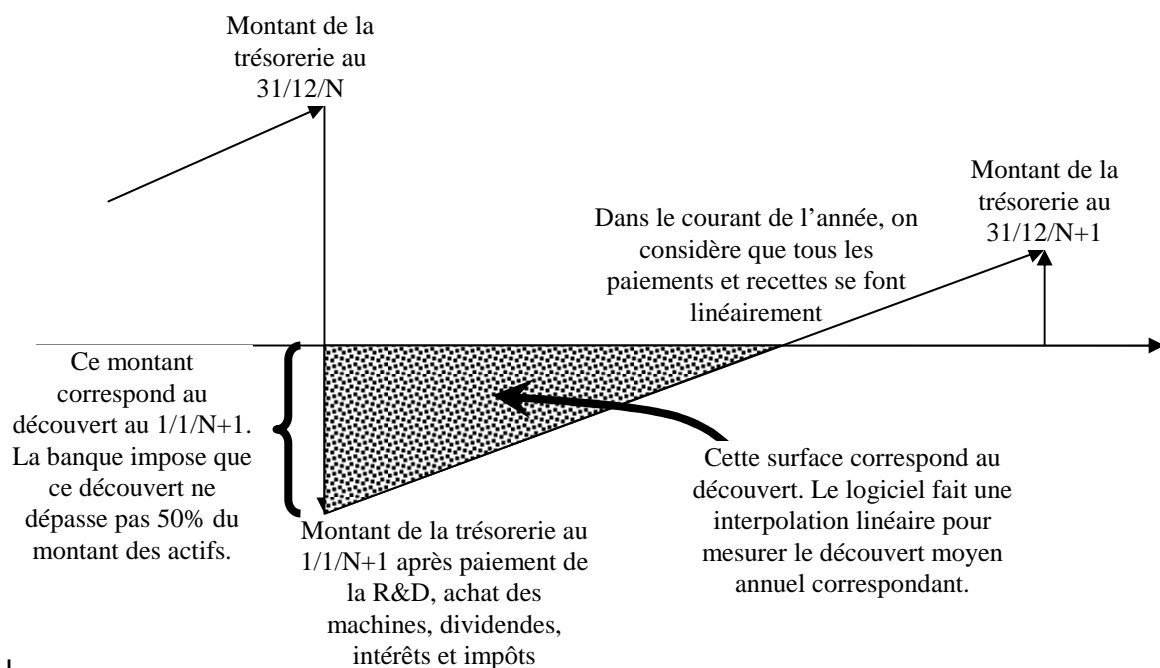
## APPLICATION DANS WIN-FIRME

- Dans le jeu, il n'est possible de faire des augmentations de capital en cours de partie que si l'animateur l'autorise (option du logiciel).
- Une partie des résultats peut être réinvestie dans l'entreprise, l'autre est distribuée sous forme de dividendes. Selon les paramétrages de la partie, le montant des dividendes peut, soit être décidé chaque tour par les dirigeants, soit est calculé systématiquement (un taux est fixé par l'animateur et s'applique à toutes les entreprises de la même manière).
- Il peut y avoir des dettes fournisseurs (selon les paramétrages de la partie).
- Le financement sous forme d'emprunt se fait automatiquement via un découvert bancaire : en cas de besoin, la banque autorise des découverts qui sont la seule forme d'emprunt possible (sauf si l'animateur autorise des emprunts négociés).
  - Lorsque les dettes (sous forme de découverts) dépassent 2 fois le montant des capitaux propres, la banque retire sa confiance dans l'entreprise, et cesse de lui prêter de l'argent. L'entreprise ne peut donc plus payer ses fournisseurs, ses impôts, ses salariés (on parle de cessation de paiement), et est mise en liquidation.
  - Dans le rapport financier, le montant maximum autorisé pour les achats de machines et les budgets de R&D dépendent de la situation financière de l'entreprise. Le logiciel considère que ces dépenses sont engagées en intégralité

le 1<sup>er</sup> janvier. Le montant est donc limité à la trésorerie (compte banque) si l'entreprise ne recourt à aucun crédit (découvert). Si elle désire investir plus que ce dont elle dispose sur son compte courant, elle est tributaire de l'appréciation du banquier qui refusera de prêter plus qu'un montant qu'il estimera raisonnable. La capacité de financement est donc égale à la trésorerie disponible, plus les capitaux propres (le banquier refuse de prêter si le taux d'endettement dépasse 50% du total bilan).

- Si l'animateur l'autorise, il est possible de négocier des emprunts à moyen ou long terme auprès de sa banque. Ces emprunts se font au cas par cas et doivent être négociés avec l'animateur.

### Comment sont simulés les flux de financement dans le logiciel :



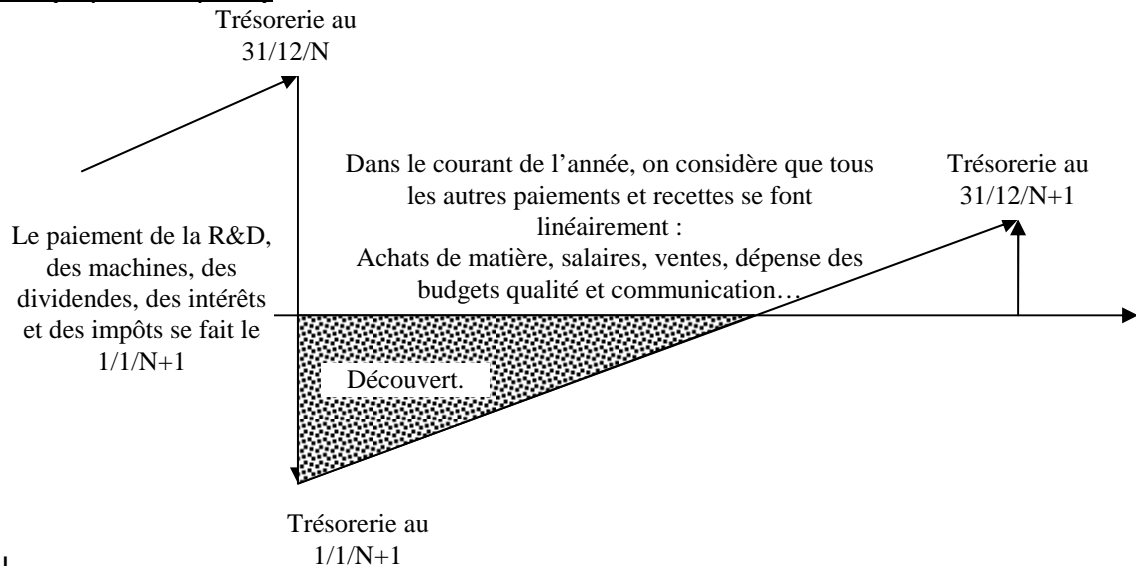




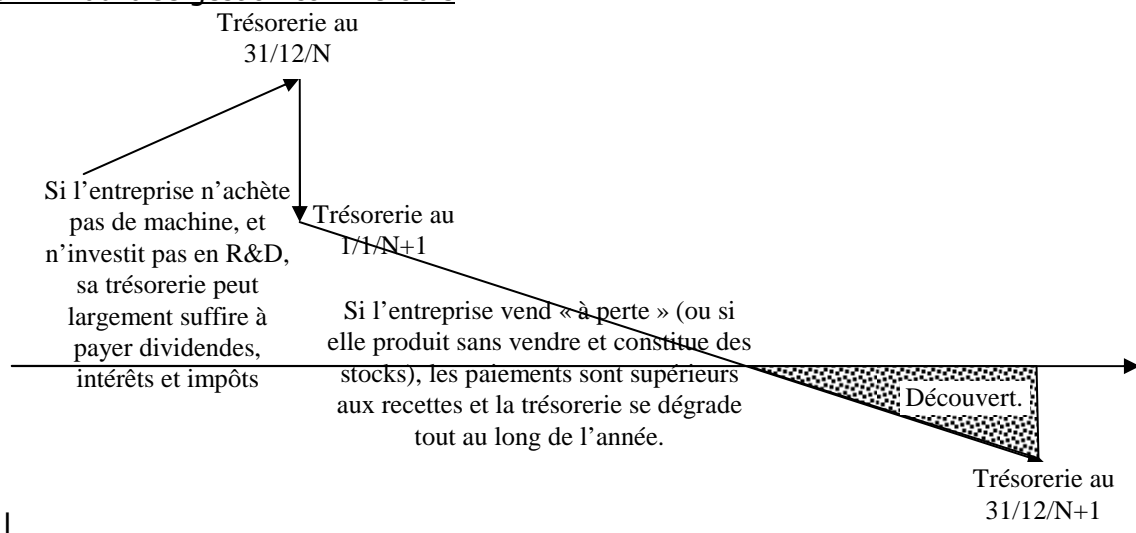
achats de machines, les frais de R&D, le paiement des intérêts dus. Les impôts et les dividendes sont, pour leur part, payés plus tard dans l'année. Le montant des intérêts à payer est calculé sur la base du découvert annuel moyen.

## Comment sont simulés les flux de financement dans le logiciel :

### Cas 1 : (le plus fréquent)



### Cas 2 : Mauvaise gestion commerciale



## **ANALYSE DE LA STRUCTURE FINANCIÈRE**

L'analyse de la structure financière se fait à partir du bilan. Les postes du bilan sont organisés par ordre de liquidité croissante. Il est donc possible de distinguer d'une part les actifs « à long terme » (les immobilisations), d'autre part les actifs « à court terme » (actifs circulants) et la trésorerie. De même, dans la colonne passif, les capitaux propres sont des financements à long terme (ils ne sont jamais remboursés sauf liquidation de l'entreprise) de même que les emprunts négociés auprès de la banque (emprunts à plus d'un an). Les autres dettes (notamment les dettes fournisseurs) sont des passifs exigibles à court terme (même s'ils se renouvellent généralement).

L'analyse de la structure du bilan cherche donc à comparer les grandes masses du bilan les unes par rapport aux autres pour identifier d'éventuels déséquilibres.

Ainsi ressources « à long terme » peuvent être comparées aux actifs « à long terme ». La différence est appelée « fonds de roulement » ou FDR.

Les ressources « à court terme » peuvent être comparées aux actifs circulants. La différence est appelée « besoin en fonds de roulement » ou BFR.

Enfin, la différence entre FDR et BFR est égale à la trésorerie.

Un autre équilibre peut être mis en évidence en comparant les dettes aux capitaux propres. Ce ratio d'endettement de l'entreprise (ou ratio d'autonomie financière) fournit une information sur le risque financier, c'est-à-dire le risque lié au non remboursement d'un emprunt. Plus une entreprise est endettée, toutes choses égales par ailleurs, plus le risque qu'elle ne puisse pas rembourser à terme ses dettes augmente. Ce ratio est donc très utilisé par les banques avant d'octroyer des nouveaux prêts ou pour fixer le taux de rémunération d'un nouveau prêt.

## **LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT**

La notion de besoin en fonds de roulement (BFR) est une notion très importante à comprendre. On appelle BFR le montant des ressources nécessaires pour assurer la bonne marche des opérations courantes. Autrement dit, c'est « plus ou moins » l'argent qui doit être disponible à tout moment pour financer les dépenses quotidiennes dans l'entreprise.

On peut en effet distinguer deux types de besoins ; des besoins à long terme (investissements en machines, bâtiments etc.) et des besoins à court terme (achats de marchandises ou de matières premières, salaires, énergie etc.)

Or il se peut qu'une entreprise ait assuré ses besoins de financement à long terme (un emprunt sur 5 ans pour financer une machine) mais pas ses besoins de financement à court terme. Cette situation risque de lui être fatale.

Le problème, c'est que les besoins à court terme sont toujours en évolution, et qu'il est difficile de les prévoir.

Mais plus grave encore, et c'est un élément très important que beaucoup de chefs d'entreprise négligent : plus la situation commerciale de l'entreprise s'améliore, plus le BFR s'accroît !

Très concrètement, imaginons une entreprise industrielle qui vend des produits qu'elle fabrique à partir de matières premières et de salaires. Si elle reçoit une nouvelle commande (son chiffre d'affaires augmente), elle va devoir produire davantage et embaucher pour répondre à cette demande. Or les embauches et les achats vont entraîner des sorties d'argent immédiates, alors que les produits ne seront vendus qu'après avoir été fabriqués (délai de quelques semaines ou quelques mois) puis livrés. Enfin, le client bénéficiera peut-être d'un délai de paiement (deux ou trois mois). Autrement dit, la bonne nouvelle (la commande) mal prévue peut générer paradoxalement une situation de cessation de paiement de l'entreprise !

### **APPLICATION DANS WIN-FIRME**

Dans le logiciel, la notion de BFR apparaît lorsque l'on fait la différence entre d'une part les montants des stocks (emplois) et d'autre part les dettes à court terme (découvert, dettes fiscales, intérêts à payer).

Lorsque le scénario le permet, l'apparition de délais de paiement clients et fournisseurs accentue les problèmes de financement du BFR : les clients paient avec retard, et ces créances ne sont généralement pas compensées par les délais de paiement accordés par les fournisseurs de matières premières.

## ÉVALUER UNE ENTREPRISE

Il y a trois grandes familles de méthodes pour évaluer une entreprise :

### 1. Méthodes comptables :

Le Bilan comptable décrit le patrimoine de l'entreprise. Les actifs, diminués des dettes, fournissent donc une valeur théorique du patrimoine appartenant aux propriétaires (actionnaires).

Cependant, la valorisation des postes du bilan peut être remise en cause.

Par ailleurs, certains éléments, notamment immatériel, peuvent ne pas être pris en compte dans le bilan qui retient une approche très juridique, et peu économique de l'entreprise.

Le bilan fournit donc une base solide d'évaluation, mais nécessite généralement des retraitements afin de traduire la valeur qu'un investisseur accorde à l'entreprise.

### 2. Méthodes sectorielles (coefficient)

Une méthode d'évaluation d'une entreprise très simple est d'utiliser un coefficient multiplicateur que l'on applique à un indicateur clef traduisant l'activité l'entreprise. Par exemple, le CA, ou l'EBE.

Le coefficient est déterminé en référence à des usages courants dans le secteur d'activité de l'entreprise.

Par exemple, un commerce alimentaire (épicerie) est généralement évalué à 30% de son CA. C'est une valeur moyenne de marché, issue de la pratique, qu'il faut bien évidemment nuancer en fonction des caractéristiques propres à l'entreprise étudiée, son emplacement, sa rentabilité propre, son potentiel de développement...

La pratique du coefficient est couramment utilisée même si elle demeure assez sommaire. Elle permet d'obtenir un ordre de grandeur pertinent.

### 3. Méthodes « prospectives »

La valeur d'une entreprise est la somme (actualisée) des revenus futurs générés par l'activité. Pour évaluer correctement une entreprise, il faudrait donc connaître les revenus futurs qui seront générés par l'entreprise.

Cette méthode d'évaluation serait la plus juste s'il était possible de connaître avec certitude les futurs entrées d'argent générés par l'entreprise. Dans la pratique, les analystes ne peuvent se fonder que sur des prévisions (donc avec une certaine probabilité de se tromper).

Les prévisions peuvent notamment se faire en référence à l'historique de l'entreprise (les revenus futurs). Ou en comparaison à des entreprises du même secteur...



## **GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

**Ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation**

### **LE CLIMAT SOCIAL**

Le climat social dans une entreprise est délicat à mesurer. S'il prend en compte des critères matériels (horaires, salaires etc.), il demeure essentiellement immatériel (considération, information, activités péri-entreprise, personnalités...). Un mauvais climat social a des conséquences économiques directes : les retards, l'absentéisme, la motivation influence la productivité des salariés, la qualité du travail, et l'image de l'entreprise auprès des consommateurs.

### **APPLICATION DANS WIN-FIRME**

Dans le jeu, le climat social n'est défini que pour les ouvriers chargés de la production. Il est calculé en tenant compte de plusieurs critères :

- Le salaire relatif : si le salaire proposé aux salariés est inférieur au salaire moyen proposé par les autres entreprises, le climat se détériore.
- Les variations de salaire : une baisse de salaire est toujours mal perçue de la part des salariés
- Les variations du pouvoir d'achat : les ouvriers comparent les variations de leur rémunération aux évolutions des prix. Un indicateur d'inflation est fourni dans le rapport social annuel. Ne pas assurer aux salariés le maintien de leur pouvoir d'achat détériore le climat social.
- Les licenciements : en créant de l'incertitude sur leur avenir, les licenciements détériorent le climat social. Cette détérioration est toujours plus importante si les licenciements interviennent en période bénéficiaire car les ouvriers estiment que la mesure est injuste. À l'opposé, les embauches améliorent le climat social
- Le partage de la valeur ajoutée : La valeur ajoutée est la richesse créée par l'entreprise, richesse partagée entre les acteurs ayant participé directement ou indirectement à la production des biens ou des services. La collectivité est rémunérée sous la forme des impôts, les ouvriers sous la forme des salaires, et les propriétaires sous la forme des bénéfices. Si la part des salaires dans la valeur ajoutée diminue, cela détériore le climat social.
- La mémoire : les ouvriers ont une certaine mémoire des années antérieures. Toute mesure favorable doit donc être maintenue plusieurs années avant de donner son plein effet sur le climat social.
- L'ancienneté : la présence d'ouvriers anciens dans l'entreprise a tendance à améliorer le climat social.

Les conséquences économiques du climat social se situent essentiellement à deux niveaux :

**La productivité des ouvriers** : c'est un indicateur synthétique. Il faut donc chaque année mesurer le rendement réel des salariés (quantités produites / nombre de salariés) et interpréter l'éventuel écart par des journées de grève, des absences, des retards, de la mauvaise volonté etc...

**La qualité des produits** : les désorganisations répétées des chaînes de production entraînent des diminutions de qualité du travail, et les contrôles sont bâclés.

**En cas de mauvais climat social persistant**, les ouvriers peuvent se mettre en grève. Cela entraîne une chute généralement importante de la productivité moyenne annuelle.

## **LE DROIT DU TRAVAIL**

Le droit du travail est l'ensemble des règles qui régissent les rapports entre salariés et employeurs. Par définition, un salarié travaille pour le compte et sous la subordination de son employeur en échange d'une rémunération. C'est le contrat de travail. Le texte de référence est le code du travail.

Seuls les salariés du secteur privé sont concernés par le droit du travail. Les salariés du secteur public sont fonctionnaires, et à ce titre dépendent de réglementations administratives qui leurs sont propres.

On dit que le droit du travail est progressiste : il va dans le sens d'une amélioration des conditions de travail des salariés. On ne remet en principe jamais en cause des avantages acquis.

L'État intervient fortement dans le droit du travail pour limiter le pouvoir dont bénéficie l'employeur sur ses subordonnés. Mais le droit du travail se crée aussi par la négociation entre partenaires sociaux : syndicats représentatifs des salariés (travailleurs !), et syndicats représentatifs des employeurs (patrons !). Ces négociations aboutissent à des conventions collectives.

Enfin, le droit du travail découle aussi d'une relation individuelle lors de la négociation du contrat de travail.

### **CONVENTION COLLECTIVE**

Si la loi et les règlements définissent des règles sociales que tout employeur doit respecter, quel que soit son secteur d'activité, des règles plus spécifiques à chaque secteur d'activité sont définies par les conventions collectives. Ces règles sont obligatoires, même si elles ne sont négociées que par des représentants (officiels bien que parfois peu représentatifs) d'une profession : les syndicats.

La convention collective peut ainsi réglementer la durée du travail, les journées de congés, les durées de préavis, le temps partiel, ... mais dans tous les cas, la convention collective ne peut remettre en cause des avantages sociaux accordés par la loi. La convention collective ne peut que proposer des avantages supplémentaires. On dit qu'il y a une hiérarchie des sources de droit.

### **RÉMUNÉRATION**

Un salaire minimum est défini par la loi : c'est le SMIC (Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance). Il s'applique à tous les secteurs d'activité en France. Il est doublement indexé : sur le pouvoir d'achat (inflation), et sur la croissance du pays (PIB).

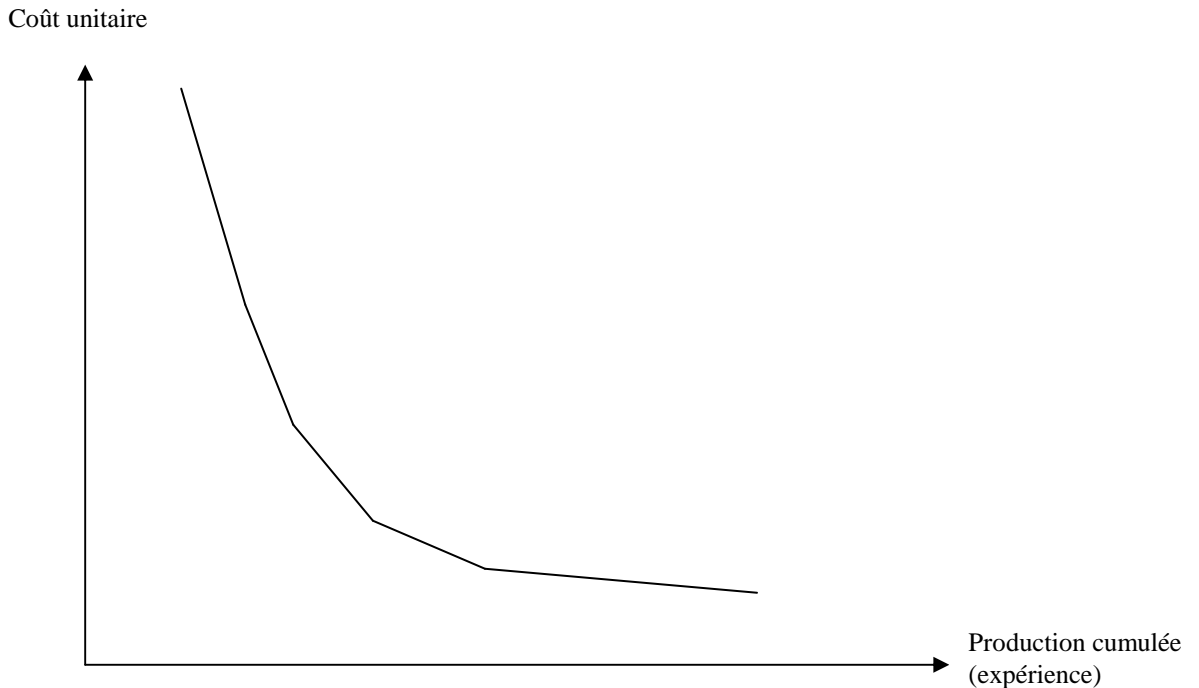
La convention collective de chaque secteur d'activité définit elle aussi un salaire minimum, nécessairement supérieur ou égal au SMIC, en fonction de l'emploi occupé. Plus précisément, la convention définit des qualifications professionnelles (description d'une tâche professionnelle), et leur associe un coefficient. Chaque année, la valeur du point de référence doit être renégociée par les partenaires sociaux.

## **APPLICATION DANS WIN-FIRME**

Dans le jeu, la législation du travail intervient au niveau de la rémunération. Le salaire ne peut être inférieur à un minimum (ce minimum est paramétrable) par mois et par salarié. Ce minimum doit être interprété comme étant le salaire conventionnel ; la convention collective du secteur définit ce salaire minimum pour la qualification professionnelle correspondant à l'activité des ouvriers dans l'entreprise.

## L'EFFET D'EXPÉRIENCE

Le coût unitaire d'un produit est lié à l'effet d'économie d'échelle et à l'effet d'expérience. L'effet d'expérience peut être représenté par la courbe suivante :



Pour de nombreux produits, l'effet expérience est tel que le coût unitaire diminue d'un pourcentage constant à chaque doublement de l'expérience (de 10 à 25% selon les produits).

Cet effet d'expérience est dû à l'amélioration de la productivité provenant de la meilleure organisation de la production, de la plus grande habileté des employés, de l'amélioration de leur formation, des équipements et des méthodes de travail. Cet effet est distinct de l'effet économies d'échelle.

## APPLICATION DANS WIN-FIRME

Dans le jeu, les ouvriers les plus anciens permettent à l'entreprise de profiter d'une plus grande expérience qui se traduit dans les faits par une amélioration de la productivité moyenne. À l'inverse, les ouvriers les plus récents nécessitent un temps d'adaptation et de formation. Ils ralentissent la productivité moyenne de l'entreprise.

La notion d'effet d'expérience ne se limite en théorie pas à l'ancienneté, mais l'effet ancienneté dans le jeu permet d'illustrer cette notion.

L'ancienneté moyenne des ouvriers a des conséquences sur :

- La productivité (et le coût de production)
- Le climat social (et la qualité des produits et des services)

Il est donc important de réfléchir aux conséquences indirectes sur la productivité et la qualité du travail à long terme avant de licencier des salariés déjà expérimentés.



## **JURIDIQUE ET FISCAL**

**Ensemble des règles qui s'imposent aux entreprises, dans le cadre de leurs activités commerciales, ou concernant le paiement des impôts et taxes**

### **LE STATUT JURIDIQUE DE L'ENTREPRISE**

Personne morale :

Une personne juridique est un sujet de droit. Autrement dit, une personne "existe" juridiquement, c'est à dire qu'elle a un nom, une adresse, qu'elle peut ester en justice, qu'elle possède un patrimoine propre, qu'elle a des droits et des obligations...

On distingue deux types de personnes juridiques :

- la personne physique : tout être humain
- la personne morale : groupe d'individus qui existe juridiquement indépendamment des personnes qui le constituent. Exemples : sociétés commerciales, syndicats, associations ...

La société commerciale :

Le terme "entreprise" n'a pas de signification juridique ; c'est un terme économique. Il y a différents types d'entreprises et différents statuts juridiques des entreprises.

On distingue :

- L'entreprise individuelle : le commerçant travaille en nom propre, son patrimoine personnel et son patrimoine commercial sont communs. Le commerçant en nom propre est imposé au titre de l'impôt sur les revenus.
- L'entreprise sociétaire (la société commerciale) : il y a séparation entre les personnes qui possèdent l'entreprise (les associés qui investissent un capital et sont rémunérés par les bénéfices de l'entreprise au prorata de leur investissement) et celles qui travaillent dans l'entreprise (les salariés). Le gérant ou directeur est nommé par les associés, et n'est pas nécessairement l'un d'eux (il peut être salarié).

### **APPLICATION DANS WIN-FIRME**

Dans le jeu, les entreprises sont soumises à l'impôt sur les bénéfices des sociétés. Elles sont donc des sociétés commerciales, et plus précisément des sociétés de capitaux (type S.A. ou S.A.R.L.). Dans la notice, on parle d'actionnaires. Ce terme est normalement réservé aux S.A. (sociétés anonymes).



## **L'IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS**

L'impôt sur les bénéfices des sociétés (I.S.) n'est payé que par les sociétés commerciales (S.A., S.A.R.L., S.A.S...). C'est un impôt proportionnel : le taux est fixe (normalement 33,33%, mais il peut évoluer en fonction des lois des finances) et s'applique sur le montant du résultat comptable imposable.

Les bénéfices après impôt peuvent être distribués aux associés. Ceux-ci doivent déclarer ces revenus et payer l'impôt sur les revenus des personnes physiques. Pour éviter une double imposition, la loi fiscale prévoit un abattement de 40%.

### **APPLICATION DANS WIN-FIRME**

Dans le jeu, les sociétés sont imposées à un taux d'IS de 33,33%. La principale simplification réside dans l'absence de mécanisme de crédit d'impôt sur les années ultérieures, lors d'années de déficit. Ceci pénalise donc lourdement les entreprises déficitaires.

## **LA TAXE SUR LA VALEUR AJOUTÉE (TVA)**

La T.V.A. est un impôt indirect sur la consommation. Son taux est de 20,6% sur les produits courants. Seuls les consommateurs finaux payent cette taxe qui rapporte plus de 40% des recettes de l'état. C'est un impôt indolore.

Dans la pratique, les entreprises sont soumises à la T.V.A. : elles collectent une taxe sur la vente de leurs produits, taxe reversée à l'état mensuellement. Par ailleurs, elles peuvent récupérer la T.V.A. qu'elles versent à leurs fournisseurs lors de leurs achats par un mécanisme de déduction : la T.V.A. sur les achats s'appelle T.V.A. déductible. Le montant versé à l'état par l'entreprise est égal à la différence entre T.V.A. collectée et T.V.A. déductible.

En définitive, la T.V.A. est neutre pour les entreprises. La comptabilité est tenue hors taxe.

### **APPLICATION DANS WIN-FIRME**

Dans le jeu, la T.V.A. n'apparaît pas. Comme cette taxe est neutre pour les entreprises, elle n'a pas d'incidence sur la situation concurrentielle des entreprises, et sa prise en compte n'aurait que peu d'intérêt.

En réalité, la T.V.A. a des conséquences économiques en terme de gestion de la trésorerie : les achats payés comptant incluent la T.V.A. qui ne sera récupérée que le mois suivant. A l'opposé, les ventes encaissées incluent une T.V.A. qui ne sera versée que le mois suivant. Dans la comptabilité des entreprises, il apparaît généralement une dette fiscale correspondant au solde de la T.V.A. à verser le 20 du mois suivant.



## **CONTRÔLE DE GESTION**

Système d'information qui permet d'inciter et de vérifier que les agents dans l'entreprise accomplissent des tâches qui vont dans le sens de l'objectif commun

## **COMPTABILITÉ FINANCIÈRE ET COMPTABILITÉ DE GESTION**

### **Définition**

La comptabilité est un système d'information qui tente de traduire de manière chiffrée la réalité économique de l'entreprise. La comptabilité se veut objective et exhaustive : toutes les opérations réalisées par une entreprise sont retranscrites comptablement.

On distingue deux grands domaines de la comptabilité : la comptabilité générale, et la comptabilité de gestion (ou comptabilité analytique).

### **Limite**

En réalité, la comptabilité ne peut tout retranscrire : une situation sociale, une position concurrentielle, un projet de développement, un effet d'apprentissage, un slogan publicitaire, une image de marque, une équipe dynamique et innovante... ne peuvent être évalués en unité monétaire.

### **Comptabilité financière (ou générale)**

La tenue d'une comptabilité générale est obligatoire pour les entreprises. La loi impose notamment l'édition annuelle de trois documents de synthèse : le bilan, le compte de résultat, et une annexe précisant les deux premiers documents.

La comptabilité générale est l'ensemble des informations chiffrées destinées à être diffusées auprès d'un certain nombre de lecteurs (on parle aussi de comptabilité externe) : dirigeants, propriétaires, État, Fisc, salariés, instituts statistiques, analystes financiers etc.

L'entreprise y est décrite dans sa globalité. La comptabilité générale est extrêmement codifiée. En France, un plan comptable précise les règles d'enregistrement des opérations et fixe l'intitulé et le numéro des comptes, identiques pour toutes les entreprises.

On trouvera plus loin un guide de lecture du bilan et du compte de résultat, ainsi qu'une grille d'analyse de ces documents.

### **Comptabilité de gestion (ou analytique)**

La comptabilité de gestion, ou comptabilité analytique est facultative (nonobstant les problèmes de valorisation des stocks du bilan de la comptabilité financière). Elle englobe un ensemble d'informations et de calculs dont l'objectif est de permettre d'aider les dirigeants à prendre des décisions. On parle de comptabilité interne, dans la mesure où ces informations ne sont pas publiées, et où elles revêtent un caractère confidentiel.

L'une des préoccupations de la comptabilité analytique est de calculer le coût de revient des produits vendus. Elle peut aussi permettre de mesurer l'efficacité d'un service, le rendement d'une machine, d'une équipe de travail etc.

On trouvera plus loin des précisions sur les calculs de coûts et la détermination du seuil de rentabilité.

## **APPLICATION DANS WIN-FIRME**

On trouve dans le rapport financier un bilan et un compte de résultat dont la présentation s'inspire du modèle comptable général français (en simplifié).

Fidèle à la législation française, les rapports annuels ne fournissent par contre aucun document de comptabilité analytique. N'étant pas obligatoire, les équipes sont libres de réaliser leurs propres outils de suivi des coûts. Un modèle de calcul est proposé dans la notice animateur, et dans le dossier d'aide à la décision qui peut être distribué aux participants.

## LES COÛTS

### Notion de coût :

Un coût est un ensemble de charges. On peut calculer différents types de coûts : le coût de fonctionnement d'un service, d'une chaîne d'assemblage, d'un établissement... en additionnant les charges liées au fonctionnement de ce service, de cette chaîne d'assemblage, de cet établissement...

### Coûts fixes et coûts variables :

- Les coûts fixes (CF) : ce sont des coûts qui ne dépendent pas des quantités produites. Ces coûts (locaux, machines, administration etc.) doivent donc être répartis sur l'ensemble de la production selon des clefs de répartition adéquate. Plus le nombre de produits vendus est important, plus ces coûts sont amortis. À l'inverse, ces coûts seront supportés par l'entreprise même si aucun produit n'est vendu. Exemple : Une école évalue le coût d'une formation qu'elle dispense. Les coûts sont essentiellement composés du salaire des enseignants, de frais administratifs, du loyer de la salle, du chauffage. Ces coûts ne dépendent pas du nombre d'étudiants. Ils sont fixes.
- Les coûts variables (CV) : ce sont des coûts qui sont proportionnels aux quantités produites. Exemple : Les achats de bois d'une entreprise de fabrication de meubles dépendent directement du nombre de produits fabriqués. Ils représentent donc une part fixe (a) du prix de vente (PV), soit  $CV = a \times PV$

### Coûts directs et coûts indirects :

- Les coûts directs (CD) : ce sont des coûts que l'on peut attribuer sans difficulté à chaque produit.
- Les coûts indirects (CI) : ce sont des coûts qui concernent plusieurs produits et qui ne peuvent pas être attribués à chaque produit sans passer par une clef de répartition plus ou moins arbitraire.

### Coût moyen et coût marginal :

- Le coût moyen (CM) : Il correspond au coût total de production divisé par le nombre d'unités produites.
- Le coût marginal (Cm) : Il correspond, à un instant donné, au coût de production d'une unité supplémentaire. Il est rarement équivalent au coût moyen. Par exemple, faire fonctionner un train d'une ville A à une ville B coûte 50 000 € à la compagnie ferroviaire. Le train transporte 500 passagers. Le coût moyen est de 100 € par passager. Lorsqu'un voyageur achète son billet de train à la dernière minute, le coût global de fonctionnement est essentiellement fixe. Le coût supplémentaire (marginal) lié à son transport est nul.

## APPLICATION DANS WIN-FIRME

Dans Win Firme, les coûts indirects (amortissement des installations, salaires de production, administration ...) devraient être répartis selon une clef de répartition (temps de production, quantité de matières consommées, nombre de commandes etc.).

Mais la simplification des variables (notamment de production) conduit à retenir comme unité d'œuvre (clef de répartition) le nombre d'unités fabriquées. Les coûts indirects peuvent donc être traités comptablement comme des coûts directs !

Par ailleurs, des charges généralement indirectes (administration, distribution, communication...) sont dans Win Firme attribuées distinctement à chaque produit et donc traitées comme des charges directes.

Enfin, les charges d'approvisionnement sont considérées comme des coûts directs variables car il n'y a pas de stockage de matière première. Cela simplifie les calculs.

## LES CALCULS DE MARGE ET LE SEUIL DE RENTABILITÉ

### Les calculs de marge :

Une marge est la différence entre un prix de vente, et un coût. On peut calculer :

- La marge sur coût de production =  $PV - \text{Coût de production}$
- La marge sur coût de revient =  $PV - \text{Coût de revient}$
- La marge sur coûts variables =  $PV - CV$

Ce calcul est incomplet pour rendre compte de la participation au résultat de la vente d'un produit. Elle doit être suffisante pour supporter les coûts fixes.

- La marge nette =  $PV - CV - CF$

Cette marge correspond au bénéfice réel réalisé par l'entreprise.

- (...)

### Le seuil de rentabilité :

Le seuil de rentabilité (ou point mort) est le montant des ventes minimum au delà duquel l'entreprise réalise de bénéfices (et en deçà duquel elle fait des pertes). Autrement dit, calculer le seuil de rentabilité revient à calculer le nombre d'unité à vendre tel que les marges sur coûts variables permettent de couvrir les coûts fixes.

Soit  $SR = CA$

tel que  $CA = CF + CV$

avec  $CV = a \times CA$

$SR = CF / (1-a)$

## LE CALCUL DU COÛT DE REVIENT

### **Coût de production :**

On appelle coût de production d'un produit l'ensemble des charges nécessaires à la production de ce produit. Ce coût permet de valoriser les stocks de l'entreprise. Attention : le coût de production des unités fabriquées durant une période n'est pas égal au coût de production des unités vendues durant la même période ! En effet, il faut tenir compte entre les deux des variations de stocks.

### **Coût de production et coût de revient :**

On appelle coût de revient d'un produit l'ensemble des charges nécessaires à la mise à disposition auprès du client de ce produit.

Le coût de revient est calculé en faisant la somme de :

- le coût de production des unités vendues
- les coûts de distribution et d'administration

## APPLICATION DANS WIN-FIRME

Nous proposons ci-dessous un tableau permettant de calculer le coût de revient des produits vendus dans le cadre de la simulation Win Firme. Ce calcul est primordial afin de déterminer un prix de vente qui évite à l'entreprise de vendre à perte. Il permet également de déterminer les principales sources de coût que les dirigeants peuvent chercher à réduire.

Dans Win Firme, la plupart des charges sont directement imputables aux produits. En effet, par simplification, la plupart des charges sont engagées en proportion des quantités fabriquées ou vendues. La distinction entre CD et CI est un peu arbitraire.

Par ailleurs, la valorisation des stocks à une valeur forfaitaire est une simplification qui facilite la construction du bilan comptable, mais qui complique le calcul du coût de revient. Normalement, les stocks devraient être valorisés à leur coût de production.

Le calcul du coût de revient proposé ci-dessous ne permet pas de réconcilier le résultat analytique et le résultat financier. Il n'en demeure pas moins un excellent indicateur opérationnel et il met en évidence la complémentarité des deux démarches comptables : analytique et financière.

## MODÈLE DE CALCUL DE COÛT DE REVIENT :

### 1. Analyse préalable des charges indirectes

Les charges indirectes doivent être réparties entre les différents produits et aux différents stades du processus de production selon des clefs de répartition (plus ou moins arbitraires).

	Approvisionnement	Production	Distribution	Administration
Amortissements				
Salaires				
Administration générale				
Frais financiers				
Coûts de stockage				
Études et autres charges				
R&D				
<b>TOTAL</b>				
Clef de répartition (UO)		Produits fabriqués	Produits vendus	Produits vendus
Nombre d'UO				
Coût de l'UO (par produit)				

### 2. Coût d'approvisionnement

Le coût d'approvisionnement réunit les charges directes et indirectes d'approvisionnement et permet de calculer la valeur des stocks de matières. Dans Win-Firme, il n'y a pas de stocks de matières ni charges indirectes d'approvisionnement.

### 3. Coût de production (des produits fabriqués)

Le coût de production réunit les charges directes et indirectes d'approvisionnement et permet de calculer la valeur des stocks de matières. Dans Win-Firme, il n'y a pas de stocks de matières ni charges indirectes d'approvisionnement. Attention : dans Win-Firme, les stocks sont valorisés forfaitairement dans le bilan. Le coût de production calculé ne correspond donc pas à la valeur de bilan.

<b>Produit :</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>Charges directes de production</b>			
Coût spécifique de production			
Achat de matières			
<b>Charges indirectes de production</b>			
<b>Coût de production</b>			
Pour comparaison :			
valeur forfaitaire des stocks			

#### 4. Fiche de stocks (des produits fabriqués)

Attention : dans Win-Firme, les stocks sont valorisés forfaitairement dans le bilan. Le coût de production calculé ne correspond donc pas à la valeur de bilan.

Entrées				Sorties			
	Quantités	Coût unit.	Total		Quantités	Coût unit.	Total

##### Produit A

SI		(forfait)		Ventes			
Production				SF		(forfait)	

##### Produit B

SI		(forfait)		Ventes			
Production				SF		(forfait)	

##### Produit C

SI		(forfait)		Ventes			
Production				SF		(forfait)	

#### 5. Coût de revient (des produits vendus)

Le coût de revient réunit la totalité des charges directes et indirectes nécessaires à la mise à disposition du produit au client. Il est égal au coût de production plus les charges de distribution et d'administration.

Produit :	A	B	C
<b>Coût de production</b> des unités vendues			
<b>Charges directes de distribution</b>			
Budget qualité			
Budget communication			
Coûts spécifiques de distribution			
<b>Charges indirectes de distribution</b>			
<b>Charges indirectes d'administration</b>			
<b>Coût de revient</b>			
Pour comparaison :			
Prix de vente			

