

## Objectifs

- Appréhender les différentes fonctions de l'entreprise (production, marketing, gestion, finances, coûts, ressources humaines...) et les contraintes de l'environnement ;
- Travailler en équipe ;
- Acquérir quelques outils méthodologiques pour la communication orale et écrite ;
- Savoir mobiliser ces outils.

## Présentation générale

### Simulation d'entreprise

Gestion d'une entreprise dans un univers concurrentiel (4 ½ journées en groupes)

Les étudiants, répartis par univers de jeu jouent le rôle d'équipe dirigeante d'une entreprise. A ce titre, ils décident de leur stratégie et de leur organisation et prennent des décisions : commerciales, financières, techniques, en matière de ressources humaines. Les ordres des entreprises en concurrence sont saisis par l'animateur dans un simulateur de marché. Les étudiants analysent ensuite leurs résultats et proposent de nouvelles décisions.

Des apports de connaissances fondamentaux alternent avec des phases de jeu.

### Mise en application

Les étudiants rédigent un rapport prospectif à l'occasion de la 8<sup>ème</sup> décision. Ils présentent les résultats de leur gestion et des éléments de prospective à leur univers lors de la 8<sup>ème</sup> et dernière demi-journée dans un contexte de leur choix (assemblée générale des actionnaires, parterre de journalistes, investisseurs...).

### Notation

50 % : le rapport justificatif de la 8<sup>e</sup> décision (analyse de politique, concurrence, positionnement, coût de revient, compte de résultat) ;

50 % : présentation orale ;

*la notation des exposés oraux est basée sur les critères suivants : respect du temps imparti, adaptation du discours à la problématique choisie, compréhension des concepts, aisance orale, utilisation de supports.*

La note ainsi obtenue est minorée ou majorée (de -1 à +1) en fonction des performances de la gestion (classement donné par le simulateur avec prise en compte de la segmentation par l'animateur). Les notes délivrées peuvent faire l'objet de modulations individuelles en fonction d'absences, d'un travail manifestement insuffisant ou encore de participation de grande qualité.

### Bibliographie

**Gestion** Jean-Pierre JOBARD et Pierre GREGORY – Précis DALLOZ 1995

**L'essentiel de la gestion - Termes, contextes et bibliographie** André Boyer, Organisation, 1995

**Gestion: les fonctions de l'entreprise** Jack Chen, Pierre Baranger, Jacques Orsini, Jean-Pierre Helfer et Hubert de la Bruslerie, 2ème édition, Vuibert, 1998

### Liste des documents joints

- Notice du participant (jeu WINFIRM), à lire attentivement le plus rapidement possible ;
  - Apports de connaissances » (Winfirm) ;
  - Dossier de suivi des participants (pour l'aide à la décision en cours de jeu).
- Le chronogramme détaillé sera remis le premier jour du jeu.*

## Travail durant le « stage »

### Partie simulation

- Par groupe, donner **dans les délais** les décisions de la simulation (feuille d'ordre) ainsi que les **prévisions de marché et votre calcul de résultat**.
- Etablir 1 rapport sur la politique de l'entreprise et les membres de l'équipe (1 page maximum) à remettre à l'animateur (2<sup>ème</sup> ½ journée).
- Fournir au moins 1 compte de résultat prévisionnel durant le déroulement du jeu (3<sup>ème</sup> ½ journée).
- Etablir 1 rapport justificatif de votre 8<sup>ème</sup> décision exposant :
  - la politique de votre entreprise,
  - l'analyse et l'estimation du marché, votre positionnement
 ces éléments seront exposés pour éclairer (justifier votre 8<sup>ème</sup> décision).
- Ce rapport sera complété (annexe) :
  - du compte de résultat prévisionnel pour la 8<sup>ème</sup> décision,
  - du calcul du coût de revient des produits vendus.
- NB : Chaque rapport doit être dactylographié, 1 rapport par groupe.**
- Un exposé oral (10 mn max) présentant la politique de votre entreprise et vos résultats à l'ensemble de votre univers dans le contexte de votre choix (diaporama). Cet exposé sera suivi de 10 mn de questions par l'assemblée.

## Organisation

### Groupes, équipes et salles

Les étudiants sont priés de consulter l'affichage pour connaître dans quel univers de jeu ils sont affectés, les membres de leur équipe ainsi que la répartition et les lieux des ateliers.

# NOTICE PARTICIPANTS

*Sous licence d'utilisation du logiciel Winfirm Pro*

## **A. PRÉSENTATION GÉNÉRALE**

Vous êtes à la tête d'une entreprise industrielle. À l'heure actuelle, vous commercialisez un nouveau produit, nommé "A" qui semble satisfaire vos clients habituels. Mais vous n'êtes pas seul sur ce marché. Quelques entreprises vous font concurrence en commercialisant des produits "A" tout à fait similaires. Aujourd'hui, le marché semble être partagé de manière équitable entre toutes ces entreprises. Mais qui sait de quoi demain sera fait ?

## **OBJECTIFS**

1. générer des bénéfices
2. gagner des parts de marché sur vos concurrents
3. Satisfaire vos salariés
1. assurer la pérennité de votre entreprise en lançant de nouveaux produits

**Pour cela, vous allez devoir prendre des décisions commerciales :**

- vous fixez le prix de vente du produit
- vous lancez des campagnes publicitaires
- vous pouvez améliorer la qualité de vos produits, et des services clientèle
- vous pouvez financer des recherches afin de développer et commercialiser des nouveaux produits plus performants ("B" et "C") qui remplaceront à terme le "A".

**Il vous faudra également prendre des décisions opérationnelles :**

- vous devez fixer la quantité de produits à fabriquer
- vous devez embaucher (ou licencier) des ouvriers, et fixer leur salaire mensuel
- vous pouvez acheter des machines pour augmenter vos capacités de production.

## **ÉVALUATION**

Les critères précis d'évaluation des performances, et du classement définitif des entreprises vous seront communiqués lors du jeu. Un score peut être calculé selon des critères comme :

- CA annuel cumulé de l'entreprise
- Satisfaction des actionnaires
- Autonomie financière
- Climat social
- Validité des prévisions

## **FONCTIONNEMENT DU JEU**

**À la fin de chaque année (chaque tour de jeu), il vous est remis un ensemble de rapports** qui présentent la situation de votre entreprise :

- **un rapport commercial** qui indique le niveau des ventes de l'année, vos budgets, et vos prix de vente comparés à ceux de vos concurrents
- **un rapport technique** qui indique le nombre, l'âge, et le rendement de chacune de vos machines
- **un rapport scientifique** qui indique l'état d'avancement de vos recherches

- **un rapport social** qui rappelle le nombre de vos salariés, leur salaire, et le climat social au sein de l'usine
- **un rapport financier** qui vous permet de mesurer votre résultat annuel et d'évaluer votre rentabilité. Attention : des pertes répétées signifient à terme le dépôt de bilan et l'élimination de votre entreprise du marché.

Après avoir pris connaissance de ces rapports, vous êtes amenés à prendre des décisions concernant l'année (le tour) suivante. **Vous remplissez ainsi une feuille d'ordres** qui récapitule vos décisions (exemple ci-dessous, une feuille vous sera fournie pour chaque décision).

## FEUILLE D'ORDRES

**Ne jamais inscrire de nombres à virgule**

Entreprise n° ...1../...6... Nom de l'entreprise : ..... Ordres pour l'année : **2012.**

PRODUCTION				
	quantité à produire	prix de vente (UM)	Budget qualité (UM)	budget pub (UM)
produit A	120	16	50	100
produit B	.....	.....	.....	.....
produit C	.....	.....	.....	.....

OUVRIERS		
embauches (+)	Licenciements (-)	salaire (UM)
+ ..6...	- ....	.....10.....

MACHINES		
	Achats	Ventes
classiques	+ ...1..	- ....
modernes	+ .....	- ....

rendemt/ouvr. ; prix ; voir notice  
capacité : voir notice

rendemt/ouvr. ; prix ; voir notice  
capacité : voir notice

SCIENTIFIQUE	
R&D	Budget de l'année
R&D	.....200.....

R&D à cumuler pour développer B et C (UM) : voir notice

Le total achats de machines et R&D ne doit pas dépasser la capacité de financement sans accord du banquier

Si vous voulez abandonner un marché,	
merci de confirmer en faisant une croix dans l'une des trois cases ci-contre :	
Les éventuels stocks seront alors liquidés (valeur nulle)	<div> <div>marché A</div> <div>marché B</div> <div>marché C</div> </div>

PRÉVISIONS		Chiffre d'affaires	Résultat après IS
Coût de revient unitaire		:	
Produit A		Dont Produit A	
Produit B		Dont Produit B	
Produit C		Dont Produit C	

*Vous pouvez consulter le « 1<sup>er</sup> rapport » en page suivante. (exemple d'univers à 6 entreprises)*

**RAPPORTS DEC. 2005**  
**ENTREPRISE N°1/6 - Entreprise 1 Unité :UM**

**PREVISIONS**

	Prévu	Réalisé	Ecart	max	Score de prévision
Chiffre d'Affaires	0	1428	1428	1428	0 %
Résultat	0	63	63	63	0 %

**RAPPORT FINANCIER**

**BILAN, décembre 2005**

ACTIF		PASSIF	
IMMOBILISATIONS:		CAPITAUX PROPRES	
Machines	800	Capital	1100
STOCKS:		Réserves	0
Produit A	72	Résultat après I.S.	63
		DETTES	
Banque	351	Dettes fiscales	40
		Dettes bancaires (Intérêts et/ou découvert)	0
<b>TOTAL</b>	<b>1223</b>	<b>TOTAL</b>	<b>1223</b>

Les dividendes qui seront versés en 2006 sur les bénéfices de cette année seront de : 21 - Les actionnaires sont mécontents

**COMPTE DE RESULTAT, année 2005**

CHARGES		PRODUITS	
Achat de matières	120	Ventes:	
Frais administratifs et distribution	200	Produit A	1428
Budget communication	100		
Budget qualité	50		
Budget R&D	100		
Coût de stockage	7	Production stockée de produit Produit A	72
Dépreciation stock	0	Production stockée de produit Produit B	0
Charges salariales	600	Production stockée de produit Produit C	0
Amortissements	200		
Frais Financiers	0		
Moins valeur sur cession d'immobilisation	0		
Impôts	40		
Résultat après IS	63		
<b>TOTAL</b>	<b>1500</b>	<b>TOTAL</b>	<b>1500</b>

**Trésorerie**

Trésorerie au 1/1		Trésorerie au 31/12	
après machines, intérêts et		avant intérêts et impôt	
R&D		Découvert moyen	
	0	Intérêts bancaires	0
	351		0

Votre banquier vous accorde une ligne de découvert de 1162

Un investissement en machines et en recherche supérieur à 1513 n'est possible qu'avec l'autorisation du banquier.

**RAPPORT SCIENTIFIQUE**

Effort cumulé de recherche et développement: 100 - Vos chercheurs travaillent sur le projet du produit nommé : Produit B.  
 Vos chercheurs ont atteint 10 % du projet de développement du nouveau produit Produit B.

**RAPPORT RESSOURCES HUMAINES**

Ancienneté	Nombre d'ouvriers	Ouvriers	Année 2005
0	5	Nombre d'embauches dans l'année	5
Nombre d'ouvriers	5	Salaire mensuel	10
Nombre d'ouvrier dans l'industrie	30	Salaire mensuel moyen du marché	10,0

Les erreurs commises par les plus jeunes ouvriers, et le temps consacré à leur formation, vous font perdre 50 jours de production en moyenne par ouvrier.

**RAPPORTS DEC. 2005**  
**ENTREPRISE N°1/6 - Entreprise 1 Unité :UM**

**Climat social**

Nombre de jours de travail dans l'année	Nombre de jours de grève	Le climat social dans votre entreprise est	Le climat social moyen du secteur est
250	0	plutôt bon	plutôt bon

Pour l'année prochaine, les ouvriers espèrent que leur pouvoir d'achat sera au moins maintenu, sachant que l'inflation cette année a été de 3,0 %.

**RAPPORT TECHNIQUE**

**Appareil productif**

Nbre machines	Type	Age	Rendement théorique	Capacité de production	Valeur
1	Classique	1	30,00	300	800

**Etat des stocks**

Produit	Stock janvier 2005	Quantité produite	Sorties	Stock déc. 2005
Produit A	0	120	102	18
Produit B	0	0	0	0
Produit C	0	0	0	0

**RAPPORT COMMERCIAL**

Produit	Prix de vente	Prix moyen du marché	Budget publicitaire	Budget pub moy du marché	Budget qualité et services	Note qualité	Note qualité moyenne	Volume des ventes
Produit A	14	14,0	100	100,0	50	2,0	2,0	102
Produit B	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0	0
Produit C	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0	0

**RAPPORT SUR LA CONCURRENCE**

ETAT DE LA CONCURRENCE	Produit A		Produit B		Produit C		Res. Annuel
	VENTES	PRIX	VENTES	PRIX	VENTES	PRIX	
Entreprise 1	102	14	0	0	0	0	63
Entreprise 2	102	14	0	0	0	0	63
Entreprise 3	102	14	0	0	0	0	63
Entreprise 4	102	14	0	0	0	0	63
Entreprise 5	102	14	0	0	0	0	63
Entreprise 6	102	14	0	0	0	0	63
TOTAL	612	14,0	0	0,0	0	0,0	
Part de marché en vol.	16,7%		0,0%		0,0%		
Part de marché en val.	16,7%		0,0%		0,0%		
Votre popularité	Assez bonne		Vous ne le commercialisez pas		Vous ne le commercialisez pas		

## **B. LES VARIABLES DU JEU**

### **1. Les variables commerciales**

---

#### La répartition de la demande

Chaque année, les consommateurs expriment une demande globale pour chaque type de produit. En analysant l'évolution des ventes et les informations commerciales transmises plus loin, il est possible de prévoir approximativement la demande globale dans un futur proche. Cette demande est répartie parmi les entreprises en fonction de 3 critères (le critère fidélité intervenant comme la résultante de ces 3 données) :

1. le prix de chaque entreprise par rapport au prix moyen
1. la note qualité de chaque entreprise par rapport à la note moyenne
1. la pression publicitaire de chaque entreprise par rapport à la pression moyenne

Pour attirer les clients, vous pouvez jouer sur l'un ou plusieurs des trois premiers critères. On notera que l'influence relative de ces trois critères et de la fidélité varie selon le cycle de vie du produit.

#### Le prix de vente

Vous fixez le prix de vente de chacun de vos produits (A, B et C) librement chaque année. Plus votre prix de vente est bas par rapport à la moyenne du marché, plus vous augmenterez vos ventes. Attention à ne pas vendre à perte.

#### Les budgets commerciaux :

##### **Les coûts fixes de distribution :**

Ces coûts sont fixes et liés à la présence de l'entreprise sur un marché. Ainsi, lorsque vous décidez de lancer le produit B, puis C, les coûts de distribution augmentent d'un montant fixe spécifique annuel par nouveau produit. À l'inverse, on diminue ces coûts en abandonnant un marché (prix de vente nul = abandon d'un marché).

##### **Le budget publicitaire :**

Vous fixez un budget publicitaire pour chacun de vos produits (A, B et C) librement chaque année. Plus votre entreprise fait de la publicité (dans la mesure d'un maximum de 10 % du CA prévisionnel !), plus elle se distingue de la concurrence et augmente la vente de ses produits. Attention cependant, le coût de revient des produits augmente.

##### **Le budget contrôle qualité et services clientèle :**

Par rapport à la concurrence qui fabrique les mêmes produits sur les mêmes machines que vous, la qualité perçue par les clients de vos produits dépend des contrôles effectués sur les machines, les approvisionnements, les produits finis..., mais aussi du service après-vente, des garanties accordées, des délais de livraison...

Un indice qualité est calculé chaque année pour chaque produit ; il dépend du budget qualité déterminé par rapport aux quantités de produits disponibles à la vente (produites + stockées). Il est plus facile d'améliorer la qualité sur des petites séries que sur des grandes. Cet indice n'est pas plafonné, mais il est rare qu'il soit très supérieur à 10.

### L'image de marque

L'image de marque résulte des décisions commerciales (prix, communication, qualité) que vous prenez, en comparaison avec les décisions des entreprises concurrentes. L'image des produits A, B et C d'une même entreprise sont indépendantes les unes des autres.

### Le volume des ventes :

**Indépendance des produits** : La répartition de la demande de chaque produit (A, B ou C) d'une même entreprise est indépendante (le budget communication de A n'influence pas la demande de B etc.).

**Demande globale** : Chaque année, les consommateurs expriment une demande globale pour chaque type de produit. En analysant l'évolution des ventes et en commandant des études de marché, il est possible de prévoir approximativement la demande globale dans un futur proche.

## **2. Les variables de production**

---

### Les ordres de production

C'est vous qui décidez de la quantité de produits A, B et C à fabriquer chaque année en fonction de vos prévisions de ventes.

**La capacité de production** : celle-ci résulte du nombre de salariés et du rendement de vos machines. Ces dernières ont une capacité de production annuelle maximum (300 pour la machine classique, 1 000 pour la machine moderne). Les 3 produits peuvent être fabriqués sur n'importe quelle machine, par les mêmes ouvriers. Ce sont les réglages et les manipulations manuelles qui changent (exemple : atelier de couture, imprimerie, moulage plastique...).

**Les produits "B" et "C"** : Au début, seuls les produits « A » peuvent être fabriqués. Pour être capable de fabriquer des produits "B" ou "C", il faut avoir au préalable financé des recherches. Les produits "A", "B", et "C" remplissent les mêmes fonctions dans l'esprit de vos clients (ils sont substituables) mais leurs performances vont en ordre croissant. La fabrication des produits B et C entraîne des coûts fixes (administratifs...) supplémentaires. Le produit C nécessite un surcoût au niveau de l'achat des matières premières.

**Les priorités de production** : Si votre ordre de production dépasse votre capacité de production (nombre de machines ou de salariés insuffisant), une priorité est établie dans les ordres de production : les ordres de C sont prioritaires sur les ordres de B, qui sont prioritaires sur les ordres de A.

**Les coûts fixes de production** : Ces coûts sont fixes et générés dès que l'entreprise donne un ordre de production, et ce, quelle que soit la quantité produite.

**Les coûts administratifs et de distribution** : Ces coûts sont fixes et liés à la présence de l'entreprise sur un marché. Ainsi, lorsque vous déciderez de lancer le produit B, puis C, les coûts administratifs augmenteront d'un montant fixe annuel par nouveau produit. À l'inverse, on diminue les coûts administratifs en abandonnant un marché.

*Attention* : lorsque le montant de R&D pour lancer B ou C est atteint, le logiciel considère que vous avez décidé de lancer le produit !



### Les unités de production

Au début, vous disposez d'une machine dite « classique ». Mais rapidement, cette machine risque d'être insuffisante. Il vous faudra alors envisager l'acquisition de nouvelles unités de production.

**Les différents types de machines** : On distingue deux types de machines, les machines dites « classiques », et les machines dites « modernes ». Ces dernières coûtent plus cher mais permettent de produire davantage d'unités par an avec un rendement supérieur par ouvrier.

**L'âge des machines** : Le rendement des machines n'est pas toujours le même. Il est généralement plus faible la première année (temps perdu en installation, rodage, adaptation et formation du personnel...), il augmente ensuite, mais diminue vers la quatrième année (réglages et pannes de plus en plus fréquents...). Après 5 années de fonctionnement, les machines deviennent obsolètes et doivent être changées. L'achat d'une machine (ordonné en décembre N) est réalisé le 1<sup>er</sup> janvier N+1. L'unité de production est donc utilisable dès l'année de passation de l'ordre.

**Vente des machines** : Il est possible de revendre ses machines. Le prix est de 75 % de la valeur nette comptable.

### Les achats de matières premières

Par souci de simplification, les achats de matières premières se font automatiquement en fonction de la production. Ils représentent donc un coût variable pour l'entreprise. Il n'y a pas de stocks de matières premières.

## **3. Les variables sociales et scientifiques**

---

### Embauche et licenciement

Toutes les embauches et licenciements se font le 1<sup>er</sup> janvier au matin. Les salariés sont alors immédiatement opérationnels mais de nouveaux embauchés n'ont pas tout de suite le rendement attendu : formation, inexpérience. En revanche, les salariés les plus anciens ont une meilleure productivité. Attention, vous devrez verser une prime de plusieurs mois de salaire pour chaque salarié licencié. Ce sont les derniers embauchés qui sont licenciés les premiers.

Plus un ouvrier est ancien dans l'entreprise, plus sa productivité augmente. Licencier a donc un coût indirect en termes de productivité sur le long terme puisque cela diminue l'ancienneté moyenne dans l'entreprise. En cas de licenciement, ce sont les ouvriers les plus récents qui partent les premiers.

### Le salaire

Le montant "salaire" que vous fixez librement chaque année correspond au **salaire mensuel** d'un ouvrier. N'oubliez pas de multiplier par 12 pour estimer le coût réel annuel ! Un salaire mensuel minimum est fixé dans les paramètres de la partie. Il est interdit de descendre en dessous de ce montant. Cependant, la Convention Collective propose un salaire minimum supérieur.

### Le climat social

Si vos salariés sont mieux payés que dans les entreprises concurrentes, ils seront plus satisfaits de travailler pour vous. Plus motivés, ils seront plus productifs, et la qualité des produits sera meilleure.

Par contre, si le salaire est inférieur à la moyenne, ou s'il subit une baisse soudaine, vos salariés seront mécontents. **Le rendement et la qualité du travail diminuent**

(augmentation du nombre de jours de grève, de l'absentéisme...). Lorsque vos ouvriers sont mécontents, ils vous le font savoir par l'intermédiaire de leurs représentants du personnel et leurs revendications figurent dans le rapport social. Les paramètres qui influencent le climat social sont :

1. le salaire par rapport au salaire moyen du secteur
2. les variations du pouvoir d'achat
3. le partage de la valeur ajoutée
4. la baisse soudaine du salaire
5. l'ancienneté moyenne dans l'entreprise
6. les risques liés à des licenciements

Attention, vos ouvriers ont de la mémoire ! En général, le climat social dépend des décisions sociales des 2, voire 3 années précédentes. Si le mécontentement perdure, les ouvriers peuvent faire grève.

#### Le budget de recherche et développement

Pour assurer un avenir à long terme à votre entreprise, il sera indispensable de renouveler votre gamme de produits. Pour cela, il vous faut dès la première année consacrer une partie de votre résultat à la recherche.

Lorsque vous aurez **accumulé** un certain montant de R et D, vous serez capable de commercialiser le produit "B" en plus du produit "A". Il faudra alors faire de même pour lancer le produit "C" (voir paramétrage).

Le budget fixé en décembre N finance le bureau d'études durant l'année N+1. Si vous avez fixé un montant suffisant, vous pourrez lancer le nouveau produit B le 1<sup>er</sup> janvier N+2. Un budget excédentaire est automatiquement affecté à la recherche sur le produit C.

Le budget annuel maximum alloué à la R&D ne peut être supérieur à **1 500 um**.

## 4. Les variables financières

Les résultats sont présentés selon le système comptable français.

**Résultats** : Chaque année, le résultat de l'entreprise est calculé en soustrayant l'ensemble des charges au total des produits (rapport financier : compte de résultat). Si le résultat est positif, c'est un bénéfice. S'il est négatif, c'est une perte.

Une partie des bénéfices est systématiquement réinvestie dans l'entreprise. C'est l'autofinancement. Il apparaît (rapport financier : bilan) dans un compte intitulé « réserves ». Une autre partie est distribuée aux actionnaires sous forme de dividendes. Ils seront payés au cours de l'année suivante.

### Flux de trésorerie (encaissements et décaissements) :

Le compte « banque » du bilan (rapport financier) indique le montant disponible (trésorerie) au 31 décembre de chaque année).

On considère que la plupart des encaissements et décaissements (ventes, achats de matières, salaires, budgets...) se font de manière étalée linéairement dans l'année.

Mais les frais de R&D, les achats de machines, ainsi que les dividendes, les intérêts d'emprunt et les impôts doivent pouvoir être payés le 1er janvier. Autrement dit, les achats de machine et la R&D sont contraints par la capacité d'investissement de l'entreprise, qui dépend du montant de découvert autorisé par la banque. Ce montant apparaît sur les rapports. Il ne peut être dépassé (sauf accord de l'animateur).

### Endettement

**Court terme** : par souci de simplicité, vous ne pouvez pas décider de financer votre activité par des emprunts à long terme. Un compte « dette » apparaît automatiquement au bilan lorsque les fonds propres ne suffisent pas à financer les immobilisations et les stocks de l'entreprise. Ces emprunts bancaires (assimilables à des découverts) engendrent des frais financiers (intérêts payés à la banque apparaissant dans le compte de résultat).

**Pour investir, vous ne pouvez pas dépasser la somme inscrite au bas de votre rapport financier !**

**Dette fiscale** : l'Etat accorde aux entreprises endettées, mais réalisant des bénéfices, des facilités de paiement (une dette fiscale apparaît au bilan).

**Dépôt de bilan** : Lorsque les dettes augmentent d'année en année pour dépasser un certain seuil, le banquier perd confiance dans l'entreprise. Il refuse alors de prêter davantage et l'entreprise se retrouve en situation de cessation de paiement. C'est l'animateur qui, en dernier lieu, a le pouvoir de prononcer une mise en faillite.

**Risque financier** : pour mesurer le risque qu'il court, le banquier compare le montant des dettes au montant total des actifs. Tant que les dettes sont inférieures à 50 % du total des actifs, il fera confiance à l'entreprise. Normalement, si les dettes dépassent 67 % du total actif, il y a cessation de paiement, et donc faillite de l'entreprise (cf. dépôt de bilan).

**Impôt** : Les années où l'entreprise génère un bénéfice, elle verse un impôt (proportionnel) à l'état. Il est payé le 31 décembre. Par mesure de simplification, les années de déficit, l'entreprise ne paye pas d'impôt. Elle ne bénéficie cependant pas d'un crédit d'impôt à reporter sur les années futures. Néanmoins, en cas d'insuffisance de trésorerie, une dette fiscale est générée. Elle sera payée dès que la trésorerie redeviendra suffisante.

**Valeur des stocks** : Au bilan, les stocks de produits A, B et C sont respectivement comptabilisés à une valeur forfaitaire (et non à leur véritable coût de production).

Coût du stockage : Les stocks génèrent des coûts pour leur entretien (locaux, manutention, surveillance, dégradation ...). Ils sont évalués arbitrairement par un pourcentage : 10 % de la valeur des stocks.

Liquidation des stocks : L'année où vous décidez d'abandonner la commercialisation d'un produit, il est important de cocher la case « liquidation des stocks ». Tous les stocks seront perdus, mais cela permet d'éviter de générer des coûts de stockage inutiles.

Amortissement des immobilisations : Les unités de production ont une durée de vie de 5 ans. Les amortissements sont calculés linéairement.

Coûts fixes : Chaque année, un coût fixe incompressible est généré par le seul fait que l'entreprise existe. Il correspond à des charges d'administration générale. Elles sont indépendantes des coûts fixes de production et des coûts fixes de distribution.

## 5. Informations commerciales

Les produits A, puis B et C sont de nouveaux produits. Le fait de ne pas leur donner de nom (cafetière, voiture, ordinateur, parfum, etc.) est volontaire : vous ne devez pas vous laisser influencer par un imaginaire associé à un produit déjà existant. Vous devez découvrir par vous-même l'influence relative que peuvent avoir la communication, le prix, la qualité, la fidélité sur la demande en fonction des informations que vous observerez lors des premiers tours.

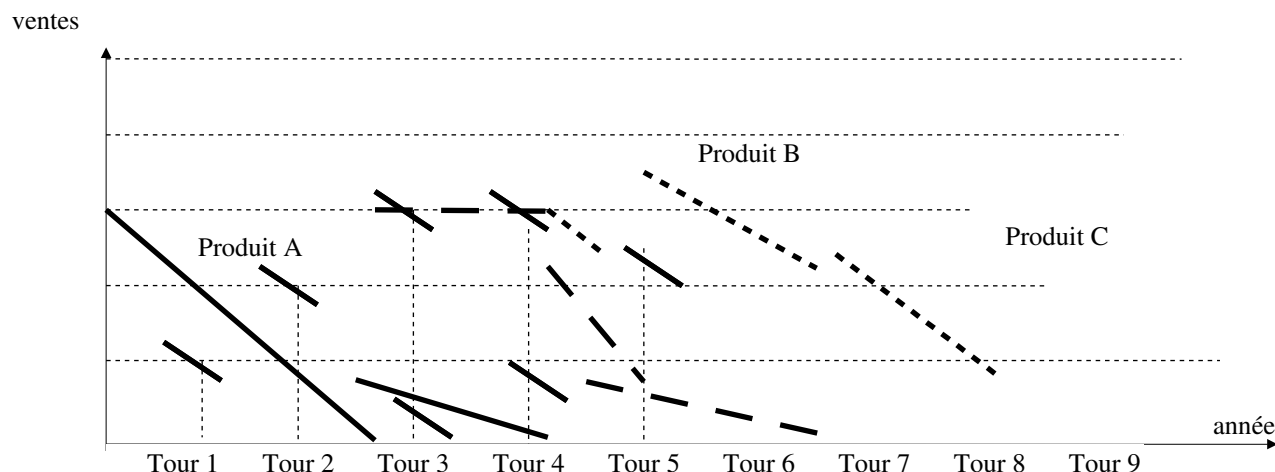
Autrement dit, vous ne savez pas à l'origine quels seront les facteurs clefs de succès sur ce nouveau secteur. Les produits A, B et C étant substituables, les consommateurs attendent de ces produits successifs des performances relativement similaires. L'expérience des premières années doit vous servir.

Pour vous aider à prendre vos premières décisions, vous avez commandé à un cabinet de conseil en marketing une étude de marché. Les résultats de l'enquête sont les suivants.

**Produit "A"** : Lancé en 1<sup>re</sup> année de jeu, il connaît un rapide développement. Le développement de ce marché doit se poursuivre jusqu'à l'année 4. Ensuite, un nouveau produit plus performant (le produit « B ») devrait être lancé sur le marché. La consommation de produit « A » diminuera alors progressivement pour s'éteindre totalement en 6, 7 ou 8<sup>e</sup> année.

**Produit "B"** : Certaines entreprises concurrentes affirment pouvoir commercialiser le produit "B" dès l'année 3. Les ventes ne devraient se développer à partir de l'année 4.

**Produit "C"** : Il faudra attendre au moins l'année 5 avant que les consommateurs ne s'intéressent à ce nouveau produit. Après l'année 6, il devrait définitivement s'imposer et se substituer aux produits "A" et "B".



## C. Les paramètres de la partie

Nb d'années de jeu	<b>10 max</b>
Année initiale	<b>2012</b>

<b>Salaire minimum</b>	<b>8 um</b>
------------------------	-------------

Fixé au début à 10 um

**Prime de licenciement en mois de salaire** **3**

Unités de production	Prix	Rend/ouvrier	Capacité de prod
Machines classiques	<b>1 000 um</b>	<b>30</b>	<b>300</b>
Machines modernes	<b>3 000 um</b>	<b>50</b>	<b>1 000</b>
Ratio de revente (% du prix)	<b>75 % de la valeur nette comptable</b>		

<b>Recherche et Développement</b>	
Investissement R&D du produit B	<b>1 000 um</b>
Investissement R&D du produit C	<b>3 000 um</b>
Budget annuel maximum	<b>1 500 um</b>

<b>Variables financières</b>	
Taux d'intérêt de la dette (%)	<b>10 %</b>
Taux de l'impôt sur les sociétés (%)	<b>33,1/3 %</b>
Capital	<b>1 000 um</b>
Ratio de versement des dividendes (%)	<b>25 %</b>

Produits	Coûts fixes de production	Coûts fixes de distribution	Valeur unitaire d'un produit en stock	Coûts des matières premières par unité
Produit A	<b>100 um</b>	<b>100 um</b>	<b>4 um</b>	<b>1 um</b>
Produit B	<b>200 um</b>	<b>100 um</b>	<b>5 um</b>	<b>1 um</b>
Produit C	<b>200 um</b>	<b>100 um</b>	<b>6 um</b>	<b>2 um</b>

**Coûts fixes d'administration générale** **200**

**Coût d'entretien des stocks (% de sa valeur)** **10 %**

**Part du budget pub/au prix de vente moyen du secteur (%)** **5 % efficacité max**

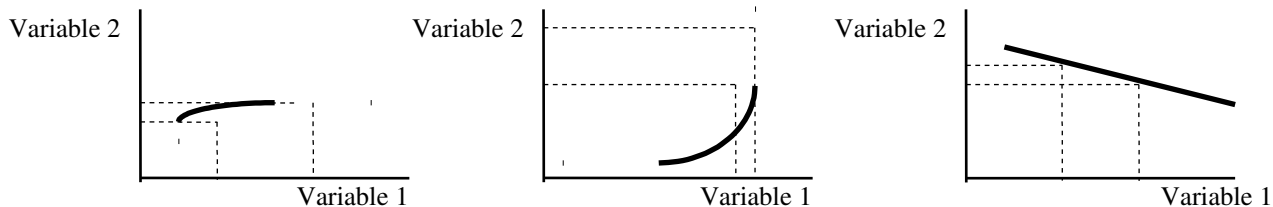
Limité à 10 % du CA prévisionnel

# APPORTS DE CONNAISSANCES

## ÉCONOMIE : le marché et ses paramètres

### L'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.

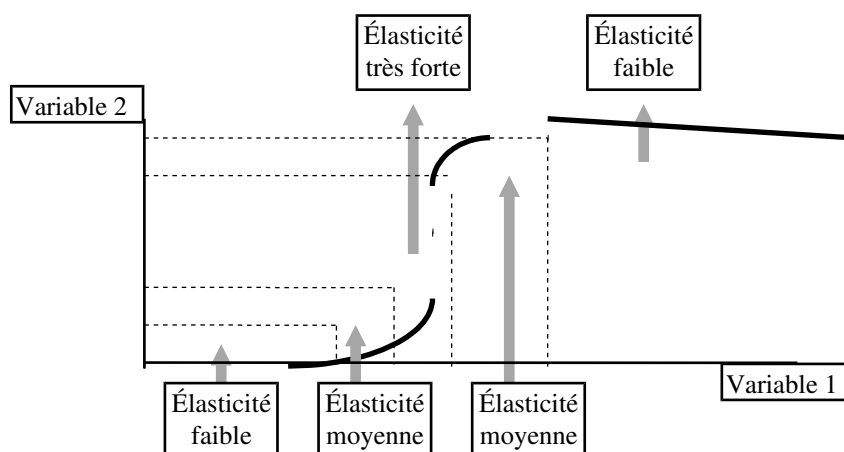
CAS n°2 : la variable 2 est très élastique à la variable 1, une petite variation de la variable 1 entraîne une forte variation de la variable 2.

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.

Attention : 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.)



## **LE 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.

### **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.)
- 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 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.

## **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

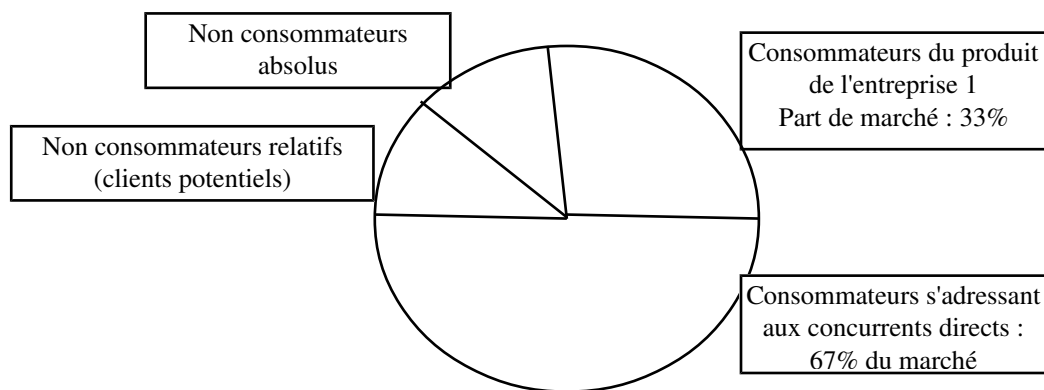


concurrents persiste alors que le choix des consommateurs se fait en fonction des décisions relatives des entreprises les unes par rapport aux autres.

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).

## 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 (les consommateurs seront plus sensibles à la qualité des produits B et C que pour le produit A).

Au cours du jeu, le rapport commercial donne des indications sur la satisfaction des consommateurs (image du produit). On peut considérer que cette information a été mesurée grâce à une étude de marché qualitative auprès par exemple d'un panel de consommateurs. L'image du produit aux yeux du consommateur est d'autant meilleure que le produit est moins cher, de meilleure qualité, et que l'entreprise communique plus, que la concurrence. L'image dépend donc de critères objectifs (prix), et subjectifs (image de marque à travers la publicité). Le critère qualité est en même temps objectif et subjectif.

Par ailleurs, l'étude de marché 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.

## 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 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.

## **MARKETING**

## **2. 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") suivants.

- **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 (évoluant avec le cycle de vie du produit).

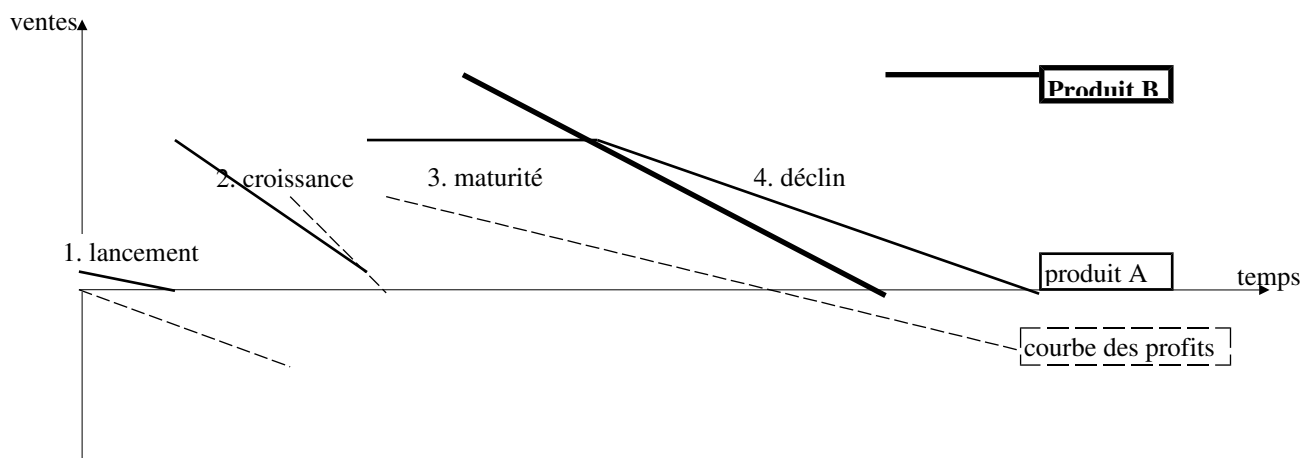
**La politique de communication** est limitée à son expression quantitative ; autrement dit, le logiciel considère, par simplification, que l'effet de la communication est proportionnel au budget investi en publicité. Le choix du slogan, le logo, le choix du support média etc. n'apparaissent pas dans le jeu.

**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. 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.

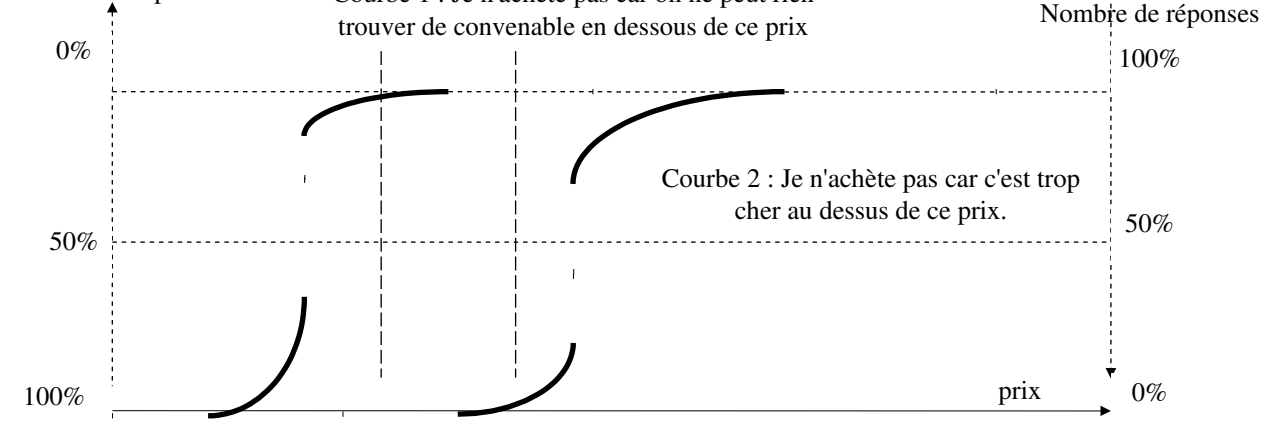
## 4. LE PRIX PSYCHOLOGIQUE

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.

Échelle courbe 1 :

Nombre de réponses



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.

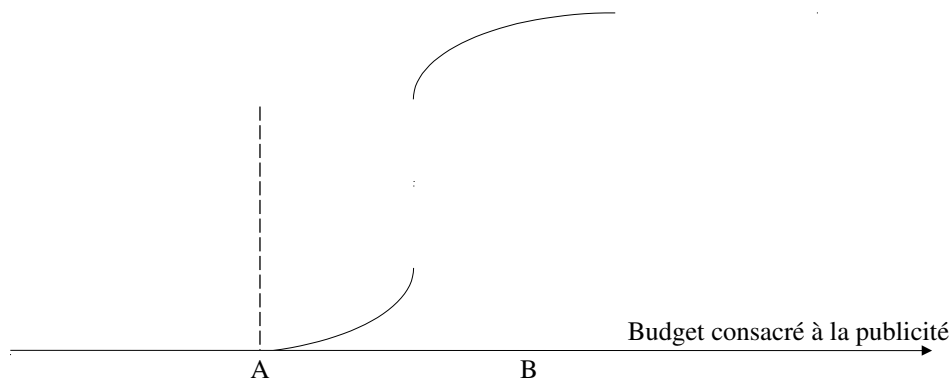
Attention, le prix psychologique dépend aussi de critères plus absolus : s'il est vrai qu'en règle générale dans le jeu, un consommateur se détourne d'une entreprise s'il trouve une proposition plus attrayante de la part des concurrents en compétition, la demande globale n'est pas fixée définitivement. 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'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" :

Efficacité



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.

## **COMPTABILITÉ - FINANCE**

### **COMPTABILITÉ GÉNÉRALE 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 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.

### Comptabilité analytique

La comptabilité de gestion, ou comptabilité analytique est facultative. 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 par exemple 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.

## **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 (vivement conseillé !). Un modèle de calcul est proposé dans les annexes, et dans le dossier de suivi distribué aux participants (ci-joint).

## **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 ? On notera que la possession de stocks génère des coûts supplémentaires.

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 : 1 100, du bénéfice et du report à nouveau (ou réserves). Le bénéfice de l'année n'est distribué qu'à hauteur de 25 % l'année suivante (par simplification). On considère donc que les actionnaires réinvestissent systématiquement les  $\frac{3}{4}$  du bénéfice.

**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. Seule l'administration fiscale peut admettre un délai de paiement.

## DESCRIPTION DU COMPTE DE RÉSULTAT

Le compte de résultat récapitule toutes les opérations (achats et ventes) réalisées par l'entreprise 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 (ou consommations)**

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. On peut considérer, que chaque année, une part des machines est « consommée ».

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 et de ne pas produire des stocks.

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  $\frac{1}{3}$  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 biens qu'avant). Cette augmentation du stock améliore donc d'autant le résultat de l'entreprise, sans tenir compte du risque potentiel d'invendu. A l'inverse, une diminution du stock, phénomène commercialement positif, diminue le résultat (aspect comptable). Attention donc : une entreprise qui génère beaucoup d'invendus ne mesure pas tout de suite les conséquences de sa mauvaise gestion dans son résultat. L'augmentation du stock va atténuer la perte générée à plus long terme par la charge correspondant au coût de stockage, aux licenciements, aux intérêts sur découverts etc.

#### **Résultat**

Le résultat après impôt sur les bénéfices des sociétés (résultat après IS) est égal à la soustraction :  
$$\text{Produits} - \text{Charges (dont IS)} = \text{Résultat après IS}$$

## 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 18%. Ils sont moins élevés sur des emprunts négociés à moyen terme (6 mois à 2 ans) et se situent autour de 8%.

4. Un autre type de dettes n'apparaît pas dans le jeu : **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 gratuites peuvent occuper une place très importante dans de nombreux secteurs d'activité (notamment la distribution).

### Que doit financer une entreprise ?

- Des investissements dont la caractéristique est d'entraîner de forts décaissements immédiatement pour des rentrées (bénéfices et trésorerie) futures et aléatoires.
- Son cycle d'exploitation : décalage dans le temps entre les encaissements de ses clients et les décaissements envers les fournisseurs ou le personnel.

### Fonds de roulement, besoin en fonds de roulement et trésorerie

« Une bonne gestion » implique que les emplois long terme soient financés par des fonds long terme. Ainsi l'entreprise calcule-t-elle :

- **son fonds de roulement** (FR) = capitaux propres + emprunts long terme – immobilisations
- **son besoin en fonds de roulement** (BFR) = stocks + clients – fournisseurs
- La différence FR – BFR permet le calcul de la **trésorerie** (des disponibilités immédiates). Celle-ci doit être légèrement positive ou nulle.

## APPLICATION DANS WIN-FIRME

Dans le jeu, il est impossible de faire des augmentations de capital en cours de partie.

Les résultats nets sont réinvestis (restent) dans l'entreprise à hauteur de 75 %.

Il n'y a ni dettes fournisseurs ni créances sur les clients (encaissements et décaissements comptant).

Il est impossible de négocier des emprunts à moyen ou long terme auprès de sa banque : en cas de besoin, la banque autorise des découverts qui sont la seule forme de dettes possible.

Lorsque les dettes (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. Seul l'état accorde un délai de paiement (dette au bilan) en cas de carence de disponibilités.

## COMPTABILITÉ DE GESTION (analytique) - détails

## LES COÛTS

### Définition

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...



On appelle **coût de revient** d'un produit l'ensemble des charges nécessaires à la production de ce produit.

### 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 adéquates. Plus le nombre de produits vendus est important, plus ces coûts sont amortis. A 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  $CV = a \times PV$

### 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 euros à la compagnie ferroviaire. Le train transporte 500 passagers. Le coût moyen est de 100 euros 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.

### Coûts directs et indirects

- Les coûts directs sont des coûts qui sont rattachables directement aux produits (exemples : les matières premières, les coûts administratifs, la publicité, la qualité...)
- Les coûts indirects doivent faire l'objet d'un calcul (d'une répartition) pour être rattachés au produit (exemple : l'amortissement des machines, les salaires). On utilise une clé de répartition (exemple l'amortissement des machines peut être réparti sur les différents produits selon la quantité produite).

Remarque : une charge peut présenter plusieurs caractéristiques parmi celles-ci-dessus (variable et directe, variable et indirecte, fixe et indirecte, fixe et directe).

### Les calculs de marge

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

- 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 RENTABILITE**

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'unités à vendre tel que les marges sur coûts variables permettent de couvrir les coûts fixes.

$$\begin{aligned}\text{Soit } SR &= CA \\ \text{tel que } CA &= CF + CV \\ \text{avec } CV &= a \times CA \\ SR &= CF / (1-a)\end{aligned}$$

## **APPLICATION DANS WIN-FIRME**

Dans le jeu, seul l'aspect coût direct/coût indirect peut être utilisé. Le modèle du seuil de rentabilité ne peut pas être utilisé. C'est pourquoi il est vivement conseillé d'utiliser le modèle fourni « dossier de suivi des participants ».

## **SOCIAL, JURIDIQUE et FISCAL**

### **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 influencent la productivité des salariés 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, et sur la base de la seule variable chiffrable : le salaire relatif. Si le salaire proposé aux salariés est inférieur au salaire moyen proposé par les autres entreprises, le climat se détériore.

Les conséquences économiques se situent alors à deux niveaux :

**Le rendement 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.

### **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 8 um 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.

## **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). On trouve SA, Sarl, SAS...

### **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 S.A. (Sociétés anonymes) et certaines S.A.R.L. (Sociétés à Responsabilité Limitée). C'est un impôt proportionnel : le taux est fixe 33,33% avec des majorations selon les entreprises et s'applique sur le montant du résultat comptable (qui peut être modifié selon les dispositions fiscales du moment).

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 mécanisme complexe : l'avoir fiscal. Pour 100 euros de bénéfices distribués, l'associé reçoit un avoir fiscal de 50 euros. Il déclare un revenu de 150 euros, calcule l'impôt sur le

revenu (qui est progressif par tranches), et soustrait au montant total de l'impôt l'avoir fiscal, soit 50 euros.

Autrement dit, si le taux marginal d'imposition de l'associé au titre de l'IR est supérieur à 33%, l'associé paiera au titre de l'IR un complément d'imposition sur les bénéfices perçus. Dans le cas contraire, c'est-à-dire si le revenu de l'associé est faible et que son taux marginal d'imposition est inférieur à 33%, l'avoir fiscal lui permet de récupérer une partie de l'impôt déjà payé au titre de l'IS.

## **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 T.V.A.**

La T.V.A. est un impôt indirect sur la consommation. Son taux est de 19,6% sur les produits courants. Seuls les consommateurs finaux payent cette taxe qui rapporte plus de 40% des recettes de l'Etat. C'est un impôt dit 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 autour du 20 du mois suivant.

# DOSSIER DE SUIVI (modèle d'aide à la décision)

## Des décisions des participants

29

**Objectif du document** : Ce dossier permet de contrôler la cohérence et le fondement des décisions prises et sert de base à des discussions en cours. Il fournit les bases des outils de suivi de la gestion de l'entreprise. Sa tenue est facultative mais vivement recommandée.

### 1. ASPECT COMMERCIAL

#### **Calcul des parts de marché** (sur l'année précédente)

Les rapports indiquent les ventes que vous avez réalisées, et le total des ventes de toutes les entreprises, produit par produit. Il est intéressant de calculer sa part de marché en valeur et en volume (exprimée en pourcentage).

Part de marché	A	B	C
en volume			
en valeur			

Commentaires :

#### **Analyse de votre position face à la concurrence** (sur l'année précédente)

PARTS DE MARCHE (valeur) des entreprises concurrentes :

ENTREPRISES	A	B	C
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Commentaires :

#### **Analyse de la concurrence** (sur l'année précédente)

Pour interpréter la répartition des parts de marché, il faut s'interroger sur les décisions de la concurrence en termes de prix, communication, qualité, salaires. Vos décisions comparées aux valeurs moyennes permettent normalement d'expliquer vos performances.

Analyse :

#### **Prévisions des ventes** (sur l'année future)

Dans la section « variables du jeu », paragraphe « informations commerciales », on vous donne des prévisions des ventes globales pour les trois produits. C'est à partir de ces prévisions, de votre part de marché, et de votre propre appréciation sur l'évolution du marché, que vous pouvez estimer vos objectifs de ventes futures. C'est un moment clef de votre prise de décision.

Estimations et justification :

**Stratégie** (sur l'année future)

Votre objectif de ventes doit être soutenu par un ensemble de décisions cohérentes en terme de prix, publicité, qualité.

Votre positionnement :

## 2. ASPECT TECHNIQUE

**Calcul du rendement réel moyen** (sur l'année précédente)

Le rendement réel de vos salariés est calculé en divisant le nombre total de produits fabriqués par le nombre total d'ouvriers que vous possédez. Ce rendement réel doit être comparé au rendement théorique de vos machines et de celui attendu, compte tenu du climat social.

Calculs et commentaires :

**Politique salariale** (sur l'année future)

Elle dépend de votre analyse de la motivation de votre personnel, et du niveau de qualité que vous souhaitez atteindre.

Objectifs :

**Machines, embauches et licenciements** (sur l'année future)

A partir de vos objectifs de ventes, et de vos stocks, vous déterminez vos objectifs de production. En fonction de vos machines existantes, vous déterminez les acquisitions nécessaires. Enfin, à partir du rendement des machines, vous déterminez le nombre d'ouvriers nécessaires.

Rappel de l'objectif de ventes	A:	B :	C:
État des stocks	A:	B :	C:
Objectif de production	A:	B :	C:

Unités de production nécessaire pour atteindre l'objectif :

Main d'œuvre nécessaire pour atteindre l'objectif :

## Calcul du coût de revient

Ce calcul est primordial afin de déterminer un prix de vente qui vous évite de vendre à perte. Il permet également de déterminer les principales sources de coût que vous pouvez chercher à réduire.

		Année écoulée	Prévisions
<b>COÛTS INDIRECTS DE PRODUCTION</b>			
Nombre total de produits <b>FABRIQUÉS</b> (A+B+C)		.....	
Amortissements		+ .....	
Salaires		+ .....	
Total coûts indirects de production		= .....	
Coûts indirects de production par unité fabriquée		.....	
<b>COÛTS DIRECTS DE PRODUCTION</b>			
<b>PRODUIT A</b>	Nombre de produits <b>FABRIQUÉS</b> .....		
Coût fixe de production		+ .....	
Achat Matière		+ .....	
Total coûts directs de production		= .....	
Coûts directs de production par unité		.....	
<b>+coûts indirects = COÛT TOTAL DE PRODUCTION</b>		.....	
<b><u>D'UNE UNITÉ</u></b>			
Valeur forfaitaire d'une unité de produit en stock (rappel) :			
<b>PRODUIT B</b>	Nombre de produits <b>FABRIQUÉS</b> .....		
Coût fixe de production		+ .....	
Achat Matière		+ .....	
Total coûts directs de production		= .....	
Coûts directs de production par unité		.....	
<b>+coûts indirects = COÛT TOTAL DE PRODUCTION</b>		.....	
<b><u>D'UNE UNITÉ</u></b>			
Valeur forfaitaire d'une unité de produit en stock (rappel) :			
<b>PRODUIT C</b>	Nombre de produits <b>FABRIQUÉS</b> .....		
Coût fixe de production		+ .....	
Achat Matière		+ .....	
Total coûts directs de production		= .....	
Coûts directs de production par unité		.....	
<b>+coûts indirects = COÛT TOTAL DE PRODUCTION</b>		.....	
<b><u>D'UNE UNITÉ</u></b>			
Valeur forfaitaire d'une unité de produit en stock (rappel) :			

Remarque : il faut tenir compte de la valeur des produits en stock pour déterminer le COUT DE PRODUCTION DES PRODUITS VENDUS (et non plus le coût de production des produits fabriqués). Il y a plusieurs méthodes mais on peut ici utiliser la méthode du coût moyen pondéré à savoir :

(Nb produits fabriqués \* coût de production + Nb produits en stock \* valorisation unitaire stock produit)/Nb produits total.

### COÛTS D'ADMINISTRATION ET DE DISTRIBUTION

<b><u>répartition des coûts indirects</u></b>	
Coûts fixes d'administration	.....
Frais financiers	.....
Quote part pour les produits A <b><u>VENDUS</u></b>	.....

Quote part pour les produits B VENDUSQuote part pour les produits C VENDUS

<b>PRODUIT A</b>	Nombre de produits <u>VENDUS</u> .....	
	Coût de stockage des produits	+ .....
	Budget qualité	+ .....
	Budget Publicité	+ .....
	Frais fixes de distribution	+ .....
	Quote part des charges indirectes	+ .....
	Total coûts adm. et distribution	= .....
	<b>Coûts d'adm. et de distribution par unité vendue</b> .....	
	<b>+ coût de production = COÛT DE REVIENT d'une unité vendue</b> .....	
	Prix de vente .....	
	<b>MARGE UNITAIRE sur coût de revient</b> .....	
<b>PRODUIT B</b>	Nombre de produits <u>VENDUS</u> .....	
	Coût de stockage des produits	+ .....
	Budget qualité	+ .....
	Budget Publicité	+ .....
	Frais fixes de distribution	+ .....
	Quote part des charges indirectes	+ .....
	Total coûts adm. et distribution	= .....
	<b>Coûts d'adm. et de distribution par unité vendue</b> .....	
	<b>+ coût de production = COÛT DE REVIENT d'une unité vendue</b> .....	
	Prix de vente .....	
	<b>MARGE UNITAIRE sur coût de revient</b> .....	
<b>PRODUIT C</b>	Nombre de produits <u>VENDUS</u> .....	
	Coût de stockage des produits	+ .....
	Budget qualité	+ .....
	Budget Publicité	+ .....
	Frais fixes de distribution	+ .....
	Quote part des charges indirectes	+ .....
	Total coûts adm. et distribution	= .....
	<b>Coûts d'adm. et de distribution par unité vendue</b> .....	
	<b>+ coût de production = COÛT DE REVIENT d'une unité vendue</b> .....	
	Prix de vente .....	
	<b>MARGE UNITAIRE sur coût de revient</b> .....	

Analyse de l'écart entre votre calcul et le calcul prévisionnel réalisé au tour précédent

--



### 3. ASPECT FINANCIER

#### Capacité d'investissement

La Recherche et les acquisitions de machines, sont des investissements lourds qui n'ont des retombées économiques qu'à long terme. Il faut déterminer le montant maximum que vous pouvez consacrer à ces investissements seul ou avec emprunts.

#### Calculs et commentaires

#### Détermination d'un résultat prévisionnel

##### COMPTE DE RÉSULTAT PRÉVISIONNEL

PRODUITS	
<b>Produits d'exploitation</b>	
VENTES	
produits A	
produits B	
produits C	
PRODUCTION STOCKÉE	
produits A	
produits B	
produits C	
<b>Produits exceptionnels</b>	
<b>TOTAL produits</b>	
CHARGES	
<b>Charges d'exploitation</b>	
Achat de matière	
Charges externes	
Frais administratifs	
Budget publicité	
Budgets qualité	
Coût de stockage	
Dépréciation des stocks	
Recherche	
Charges salariales	
Amortissements machines	
<b>Charges financières</b>	
<b>Charges Exceptionnels</b>	
<b>TOTAL CHARGES</b>	
Résultat avant impôts	
Impôts	
<b>Résultat net (bénéfice)</b>	

#### Commentaire sur la structure financière

**Suivi de trésorerie**

Flux d'entrée	Sorties	Entrées
CA produit A		
CA produit B		
CA produit C		
Autres (subvention, cession – préciser)		
<b>Flux de sortie</b>		
Achats matière		
Frais administratifs		
Budget publicité		
Budget qualité		
Frais de stockage		
Budget R&D		
Charges salariales		
Charges financières		
IS année N		
dette fiscale N-1		
Dividendes versés		
Autres à préciser		
achat machine		
pénalités		
Total des flux de trésorerie de la période		

**Calcul de la trésorerie**

Solde début de période (+ ou -)	
encaissements de la période	+
décaissements de la période	-
Solde banque en fin de période (+ ou -)	

**Information – à retenir**

- ☒ Les variations de stock de produits ne constituent pas des entrées de trésorerie
- ☒ Les dépréciations de stock, moins value sur cession d'immobilisation, amortissements, ne constituent pas des sorties de trésorerie

**Commentaire sur la trésorerie**


---