

Shadow Manager

CHOFIX 2010

Simulation de gestion

Manuel du participant

Introduction

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

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

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

Puis à chaque période, vous aurez à :

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

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

En fin de session vous présenterez un compte rendu de gestion.

Votre entreprise

Situation initiale de l'entreprise

Le groupe S.E.I, important groupe industriel en électronique industrielle, dans le cadre de sa politique de diversification, vous confie la direction d'une filiale récemment créée sous la forme d'une S.A. (détenue à 100 % par la S.E.I.).

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

Initialement, votre entreprise comporte deux branches d'activité :

- La première produit et commercialise des **radiateurs convecteurs** standard,
- La deuxième des **radiateurs radiants**.

La S.E.I. souhaiterait voir dynamiser la marque par le lancement de nouveaux produits : des centrales de chauffage d'habitation et peut être un quatrième produit (un combiné centrale de chauffage – alarme) dès que les résultats des programmes de recherche aboutiront (fonction des investissements en R & D).

Votre zone d'intervention se trouve dans un pays d'Europe du Nord, ayant un solide pouvoir d'achat et une situation socio-économique stable (inflation autour de 2 %, croissance 3%). Les prix s'expriment en **euros (€)**

Au moment où vous intervenez :

- La maison mère a apporté un capital social initial de **700 000 €** (7000 actions de 100 €)
- Le capital a été utilisé pour l'achat de **10 équipements** de production de type **1** valant **60 000€ l'un**
- Vous devrez choisir entre l'embauche de **30 ouvriers** en CDI ou de **30 intérimaires**. Les équipements et les ouvriers sont immédiatement opérationnels.
- Les frais de structure (frais autres que ceux de production et commerciaux : location, personnels administratifs...) s'élèvent à **150 000 €** l'an.
- L'entreprise ne dispose d'aucun stock initial, ni de force de vente

Marché actuel (GMS)

Convecteurs classiques (GMS)

Les convecteurs classiques sont vendus en grandes surfaces par le biais de **centrales d'achats**, leur courbe de vie est en **déclin**. Comme pour tout produit standard, les clients (distributeurs) sont très sensibles au **prix** et aux **crédits** avantageux.

Convecteurs rayonnants (GMS)

Les convecteurs rayonnants sont vendus en grandes surfaces par le biais de **centrales d'achats**. Leur courbe de vie est à **maturité**. Pour ce type d'article et pour ce mode de distribution, les efforts en termes de **prix** et de **crédit** sont fortement appréciés.

Marché futur (SPECIALISTES)

Centrales de chauffage d'habitations (Spécialistes)

Les centrales, de qualité professionnelle, ne pourront être commercialisées qu'après l'achat d'une licence. Elles seront vendues directement à des **installateurs professionnels** de matériel de chauffage (**Spécialistes**). Nous pensons que, compte tenu du désir d'économies d'énergie, la demande de ce type d'équipements sera largement croissante (**3 à 8%**). Des études qualitatives menées par le syndicat de la profession laissent entendre que la clientèle serait exigeante en termes de **qualité**, sensible à une **communication** pertinente et à une **force de vente** présente.

Combinés centrale de chauffage et d'alarme (Spécialistes).

Les combinés ne pourront être produits et commercialisés qu'après l'achat d'une licence. Ces nouveaux produits, qui seront pour la société Chofix un produit phare, présentent des caractéristiques proches des centrales et seront distribués suivant les mêmes circuits. Les études qualitatives précitées nous font supposer une demande croissante (**4 à 9%** en raison du sentiment d'insécurité), une forte attente en termes de **qualité** et une même exigence en matière de **communication** et de **force de vente**.

Données et contraintes

Caractéristiques des produits

Produit	Convecteur Classique	Convecteur rayonnant	Centrale de chauffage	Combiné Chauffage-alarme
Consommation (heures Machine et Main d'œuvre directe) (1)	4h	7h	11h	16h
Coût matières premières (1)	5 €	55 €	90 €	250 €
Coût de stockage/article (1)	1 €	1 €	5 €	10 €
Crédit Fournisseur (jours)	60 j	60 j	60 j	60 j
Demande potentielle annuelle par entreprise, à la première période	8 à 10 000	6 à 9 000	7 à 10 000	3 à 7 000
Evolution de la demande potentielle	Demande en déclin	Courbe à maturité	Croissance soutenue	Croissance soutenue
Prix de la licence			300 000 €	400 000 €
Prix de vente de référence au distributeur (2)	50 à 70 €	130 -200 €	250 à 400 €	450 à 800 €
Variation des coûts en fonction de la qualité (coûts Matières, Heures machines et ouvriers)			Indice : de 70 à 130 Var. corresp: -20% à +30%	Indice : de 50 à 150 Var. corresp: -30% à +50%

(1) pour une unité de produit, à l'indice 100 de qualité.

(2) Estimation fournie à titre indicatif sur la base d'un indice Qualité de 100. Varie selon la qualité.

(3) La variation s'applique au nombre d'heures et au coût des matières premières consommées, par rapport au même produit à l'indice 100 de qualité.

Equipements

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

Type	1	2	3	Observations
Désignation	Classique	Express	HighTech (1)	(1) économise 20% des matières premières
Livraison	Différée (2)	Immédiate	Différée (2)	(2) livré au début de la période suivant la décision d'achat
Coût unitaire	60 000	80 000	100.000	en €, base 100 de l'indice des prix
Durée d'amortissement	5	5	5	en années
Budget maintenance optimum	500 à 2.000	500 à 2.000	1.000 à 5.000	en €, base 100 de l'indice des prix
Nombre de postes de travail	3	3	5	en nombre de producteurs
Capacité productive / poste	2 000	2 000	2.000	en heures machine
Frais de structure annuels	6 000	6 000	9.000	en €, base 100 de l'indice des prix
Coût montage/démontage	2.000	3.000	3.000	en €, base 100 de l'indice des prix

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

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

Un équipement commandé ou vendu sur une décision de période N

(Poste "Frais sur équipement" = Frais fixes annuels + Budget maintenance + Montage / démontage)

Type	Classique	Express	High Tech
Commandé			
Arrive	31/12/n	1/01/n	31/12/n
Est payé exercice	N	N	N
Est amorti à partir de	N+1	N	N+1
Frais d'installation	N	N	N
Est amorti sur N	Non	Oui	Non
Peut produire sur N	Non	Oui	Non
Vendu			
Disparaît	31/12/n	31/12/n	31/12/n
Prix de cession perçu en	N	N	N
Frais de démontage	N	N	N
Est amorti sur N	Oui	Oui	Oui
Peut produire sur N	Oui	Oui	Oui

Approvisionnement

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

Personnel

Les ouvriers en CDI

Pour la première année, un ouvrier coûte **14 000 €**.

Le personnel de production travaille **2 000 H** par an ; les frais d'embauche sont de **10%** du salaire annuel et les frais de licenciement de **30 %**. Sa productivité est liée au niveau de sa rémunération et au budget social.

Les intérimaires

En fonction des besoins de production, des intérimaires peuvent être recrutés automatiquement par le modèle (surcoût 40%).

Les vendeurs

Pour la première année, un vendeur coûte **16 000 €** par an (salaire fixe)

Ils sont réputés polyvalents, et peuvent donc être affectés, à chaque période, à l'un quelconque des produits sans que cela soit considéré comme embauche ou licenciement. Leur productivité est liée au niveau de la rémunération (partie fixe et commissions sur C.A.).

La **variation de l'effectif total** des vendeurs d'une année sur l'autre, se traduira par des embauches ou des licenciements. Les frais d'embauche sont de **10 %** du salaire annuel et les frais de licenciement de **30 %**.

Finances

- L'entreprise peut emprunter à **6%** auprès de la banque (remboursement par amortissement constant en cinq ans)
- Le taux de découvert bancaire est de **13 %**, celui de l'escompte de **7%**
- La rémunération de vos excédents de trésorerie est de **4 %**

Divers

- Le taux d'imposition sur les bénéfices est de **33 %**
- Le coût des études varie de **5 000 à 15 000 €**
- Chacun des efforts de publicité (budget commercial) et de force de vente obtient son efficacité maximale pour un budget de l'ordre de **8%** du C.A. La productivité des vendeurs est directement liée au niveau de **rémunération** (partie fixe et commissions)
- Les indices de prix (général, de la branche et des salaires) sont en base 100, valeur de l'indice pour l'année 1. L'évolution de l'indice des prix globaux, de la branche et des salaires oscille entre **1 et 4%** l'an. Ces évolutions entraîneront une modification proportionnelle des coûts. Les variations importantes des paramètres économiques vous seront communiquées (à l'exclusion des données d'inflation et des salaires communiquées dans l'étude socio-économique).
- Les fournisseurs accordent un crédit de **60 jours**
- Les frais de logistique (distribution) sont directement liés au C.A. (**2% du C.A.**).

Les décisions de l'entreprise

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

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

Les décisions générales

Financier

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

- obtenir un **emprunt** de votre banque (voir les animateurs) qui devra être remboursé au cours des périodes ultérieures et portera intérêt au taux en vigueur (amortissement constant sur 5 ans)

Un emprunt réalisé en période N

Est encaissé le ...	01/01/n
Premier remboursement en capital	Décision à prendre
Premiers intérêts à l'exercice ...	N

- **escompter** auprès de la banque tout ou partie des créances clients
- procéder à une **augmentation du capital** social (Si vos résultats précédents le permettent, vous pouvez décider de distribuer des dividendes, juste rémunération du capital investi par les actionnaires)

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

Equipement

Vous pouvez procéder à :

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

Personnel de production

Vous pouvez décider :

- d'augmenter votre effectif de production par des **embauches** (frais d'embauche : **10%**, sauf la première année)
- de diminuer votre effectif de production par des **licenciements** (indemnités de licenciement : **30%**)
- de rendre systématique le recours à l'intérim, l'effectif d'intérimaires s'ajuste alors automatiquement. Le coût de l'intérimaire est 140% de celui du CDI.
- Un mix CDI – intérim est également possible.
-

Un salarié embauché ou licencié sur une décision de période N ...

Embauche	
Arrive le	1/01/n
Produit en N	Oui
Coût	Salaire + frais d'embauche
Licenciement	
Part le	1/01/n sans préavis
Produit en N	Non
Coût	Indemnité de licenciement

Salaires et politique sociale

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

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

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

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

Cette politique sociale s'applique au CDI comme aux intérimaires.

Commandes d'études

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

Les décisions produits

Pour chaque produit vous aurez à fixer à chaque période :

Quantité à produire

Pour déterminer cette quantité, vous devrez tenir compte :

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

La capacité productive effective de votre entreprise tient compte :

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

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

Niveau de qualité

Il précise les exigences de qualité des produits (**base 100 : qualité normale**). Selon les produits et la stratégie commerciale, l'entreprise peut fixer un niveau de qualité (à l'intérieur de certaines limites) qui aura une incidence à la fois sur les coûts et la demande. Plus de qualité entraînera une **hausse des coûts en matières et une plus grande consommation en heures ouvriers et machines** (inversement, moins de qualité provoque une baisse des coûts). Cette **amélioration** de la qualité (ou **baisse**) pourra être reportée sur les **prix**.

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

Budget pour l'achat de licences

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

Crédit fournisseur

60 jours maximum.

Votre politique commerciale

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

Une étude de marché a indiqué que le prix de vente devrait être choisi dans la fourchette mini-maxi et que l'influence du budget de publicité et de la force de vente est croissante jusqu'à un maximum d'environ 10 % du chiffre d'affaires. Le crédit accordé aux clients ne saurait dépasser 90 jours, par contre les ruptures de stocks nuisent à l'image de marque.

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

Les résultats

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

Les tableaux de bord

Tableau de bord Structure

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

Tableau de bord Produits

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

Les documents financiers et comptables

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

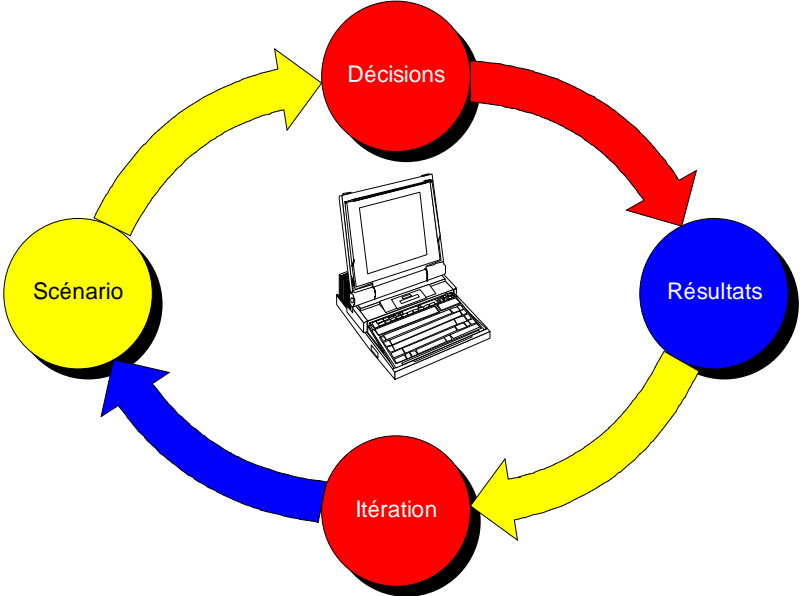
Ils vous permettent de connaître la situation comptable en fin de période et de la comparer à la période précédente.

Les études demandées

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

Chofix

Manuel du Participant Annexe



Le jeu d'entreprise

Vous participez à un jeu de simulation de gestion d'entreprise.

Ce jeu est destiné à mettre en pratique de manière aussi concrète que possible les concepts et mécanismes de la gestion d'entreprise en contexte concurrentiel.

Dans cette simulation, vous êtes membre de la **Direction Générale** de votre **Entreprise**, qui fabrique elle-même un ou plusieurs **Produits**, et les commercialise sur un ou plusieurs **Marchés**.

A partir d'une **situation initiale** donnée de votre entreprise, et pendant un certain nombre de **périodes**, vous participerez donc activement à son développement.

Pour chacune de ces périodes, vous aurez à :

- **Analyser la situation de votre Entreprise**, au vu d'informations qui vous seront remises, sous la forme de documents divers, au début de chaque période.
- **Définir ou adapter la stratégie générale** de gestion de votre Entreprise, en fonction notamment d'éléments de conjoncture propres à la période concernée, qui pourront également vous être fournis,
- **Participer à la prise de décisions** concernant les divers aspects de cette gestion (Production, Commercial, Financier, Personnel, etc.). Ces décisions comportent :
 - des décisions générales, concernant l'entreprise dans sa globalité,
 - des décisions concernant plus particulièrement chaque produit, et ce sur chaque marché où il sera distribué. (nous dirons : pour chaque **couple Produit / Marché**).
- **Reporter ces décisions sur une Feuille de Décisions**, document de synthèse de votre travail, et les remettre à votre **Animateur**.

Les **Feuilles de Décisions** de l'ensemble (ou **Univers**) des entreprises en jeu pour une période donnée seront traitées sur l'ordinateur :

Le logiciel **Shadow Manager** confrontera les décisions des entreprises aux lois économiques mises en jeu par le scénario choisi, simulera la réponse du Marché à ces décisions, et déterminera la nouvelle situation de votre entreprise, conséquence de l'application de vos décisions et de la confrontation à la concurrence.

Cette nouvelle situation, qui vous sera fournie et commentée par votre Animateur, sera le point de départ de la période suivante.

Simulation et réalité

Notez bien que les situations rencontrées, les traitements effectués et les résultats obtenus sont le fait d'une **simulation de la réalité**, et non de la réalité elle-même. Ceci présente à la fois :

- un avantage pédagogique, la réduction de la réalité à un jeu limité de paramètres rendant possible dans un temps limité de mettre en lumière les mécanismes essentiels et leurs interactions,
- une difficulté pratique, la modélisation, aussi réaliste soit-elle, obéissant à un certain nombre de règles simplificatrices et donc réductrices, qu'il vous faudra comprendre: C'est au regard de ces seules règles que pourront être évaluées les conséquences de vos décisions.

Recommandations

générales

"Il n'est pas de vents favorables à celui qui ne sait pas où il va".

Cet enseignement de la sagesse chinoise devrait vous guider : ne vous laissez entraîner vers les détails qu'après avoir :

- porté un bon **diagnostic** de la situation,
- défini une **stratégie** ambitieuse mais réaliste,
- fait l'effort de **prévision** nécessaire.

pratiques

Pour éviter toute erreur d'interprétation de vos feuilles de décisions, qui pourrait vous être préjudiciable, merci de veiller à :

- les rédiger aussi lisiblement que possible,

- bien y identifier votre équipe, et la période concernée,
- les remettre dans les délais qui vous seront impartis.

Dès la remise des premiers résultats d'une période, vous disposerez de l'information nécessaire pour vérifier que les données saisies correspondent bien à vos décisions. Vérifiez avant tout cette concordance, et signalez au plus vite toute anomalie constatée. Passé un certain délai, il pourrait être impossible de donner suite à vos réclamations.

Votre Animateur est là pour vous aider dans votre tâche.

C'est maintenant...**A vous de jouer!**

Bon Travail !

L'Environnement socio-économique

Généralités

L'entreprise est naturellement sensible à l'évolution de la conjoncture économique et sociale à laquelle elle est confrontée. A côté de la forme et du niveau de la demande des consommateurs selon les produits et/ou les marchés, interviendront par exemple :

- l'évolution des lois, règlements et conventions,
- les fluctuations des cours des matières premières,
- l'inflation,
- l'état du marché financier,
- l'état du marché du travail,
- etc.

Les contraintes imposées par cet environnement :

- varient, parfois notablement, d'une période à l'autre,
- s'imposent à toutes les entreprises de la même façon,
- échappent à leur contrôle mais conditionnent largement leur gestion.

Vous trouverez ci-après une définition des principaux éléments d'information décrivant l'état de cet environnement, et que vous aurez à prendre en compte.

Au début de chaque période, un certain nombre d'informations sur l'évolution de la conjoncture (économique, sociale, technologique, commerciale, etc.) pourront vous être communiquées.

Indicateurs économiques

Généralités

Les indices de prix (général, de la branche, des salaires) sont en base 100 pour l'année 1. L'évolution de l'indice des prix globaux, de la branche et des salaires entraînera une modification proportionnelle des coûts.

Indice général des prix

L'**indice général des prix** (valeur initiale 100) mesure l'inflation enregistrée depuis une période de référence. L'ensemble des coûts externes de l'entreprise évolue directement en fonction de cet indice. Il s'agit notamment des éléments suivants, sur lesquels vous ne pourrez agir directement par des décisions :

- Frais de structure de l'entreprise,
- Coût d'acquisition et de structure liés aux équipements de production,
- Coûts des matières premières,
- Frais logistiques (stockage et distribution),
- Coûts de réalisation d'études de marché.

Indice des prix de branche

L'**indice des prix de branche** (valeur initiale 100) mesure l'évolution moyenne des prix de vente des produits de votre branche industrielle, enregistrée depuis une période de référence.

La façon dont le marché réagira à votre politique de prix sera directement fonction de cet indice.

Indicateurs sociaux

Ces indicateurs sont déterminés ou très largement conditionnés par la Convention Collective applicable à votre branche industrielle. L'existence de cette Convention, et son évolution régulière, imposent d'en tenir compte dans la gestion des ressources humaines de l'entreprise.

Coût salarial de base et Indice général des salaires

- Le **coût salarial de base** (sur la base de 2 000 H par an) correspond au salaire de base proprement dit, augmenté des charges diverses sur salaire supportées par l'entreprise (charges sociales patronales). Les coûts salariaux de base sont proposés par la Convention Collective, ce qui limitera votre marge de manœuvre en la matière.

- **L'indice général des salaires** (valeur initiale 100) mesure l'évolution moyenne du niveau des salaires effectivement pratiqués dans votre branche industrielle. Cet indice vient pondérer les coûts salariaux de base définis ci-dessus, pour tenir compte, par exemple, de la réalité des politiques salariales des entreprises de votre secteur, ou d'éléments conjoncturels sur la période concernée.
- **Par exemple**, si le coût salarial est de 14.000, et l'indice général des salaires à 103, on dira que le coût annuel moyen, sur le marché du travail, d'un salarié de la catégorie, sera de $14.000 \times 1,03 = 14.420$ U.C.

Embauche et Licenciement

L'embauche d'un salarié entraîne des frais d'embauche, d'un montant proportionnel au coût salarial de base de la catégorie à laquelle il appartient.

Le licenciement d'un salarié entraîne des indemnités, d'un montant proportionnel au coût salarial de base de la catégorie à laquelle il appartient.

Les taux applicables à ces deux situations pourront évoluer à chaque période, en fonction de l'évolution de la Convention Collective.

Recours à la main-d'œuvre temporaire

Vous pourrez avoir recours à la main-d'œuvre temporaire pour remplacer ou compléter l'effectif de vos agents de production.

Ce recours implique un surcoût par rapport à l'emploi de personnel permanent (coefficient multiplicateur applicable au coût des salariés permanents). En contrepartie de ce surcoût, l'entreprise n'aura bien entendu à supporter ni frais d'embauche ni frais de licenciement, et pourra limiter la charge salariale correspondante à la seule durée pendant laquelle elle est effectivement indispensable, éventuellement en fraction de période.

Marché financier

Caractérisé par les informations suivantes (valeurs initiales, évolutives avec le temps):

Taux de rémunération des emprunts
Taux d'intérêt sur découvert bancaire
Taux de rémunération de trésorerie positive
Taux d'escompte pour la négociation de traites

Ces taux conditionneront largement la gestion financière de votre entreprise.

Fiscalité

Votre entreprise est soumise à l'impôt sur les Sociétés. Le taux d'imposition, initialement connu, pourra évoluer en fonction du temps et de la réglementation. En cas de résultats déficitaires, la législation en vigueur en permet le report sur les exercices suivants, dans la limite de quatre exercices.

Appréciez par ailleurs que, par souci de simplification, vous n'aurez à tenir compte d'aucune autre des incidences fiscales habituelles: ni T.V.A., ni Taxe Professionnelle, ni Taxe Foncière!

Plan de production

A chaque période, en conséquence directe de

- vos prévisions de ventes
- l'état de vos stocks,

Vous aurez à déterminer votre plan de production et de sous-traitance et pour cela à prendre plusieurs types de décisions **pour chaque produit sur chaque marché où vous intervenez** :

Quantité totale à produire

Pour déterminer cette quantité, vous devrez tenir compte de votre capacité productive effective, compte tenu de l'état effectif de vos ressources productives, techniques et humaines.

Quantité à acheter

Pour compléter votre offre vous pourrez vous fournir auprès d'un sous-traitant pour les produits qui le permettent.

Vous pourrez aussi vous adresser directement à l'un de vos concurrents, en établissant par la négociation un contrat d'achat de marchandises. Les termes du contrat fixeront la quantité, la qualité, le prix et le délai de paiement.

Qualité recherchée

Pour se différencier, et compte tenu du niveau de productivité sociale et technique, votre entreprise peut se fixer un niveau de qualité souhaité (Il ne pourra pas toujours être atteint, notamment si la qualité de votre parc d'équipement est insuffisante).

Facteurs et contraintes de la production

Pour fabriquer ses produits, votre entreprise met en œuvre un certain nombre de facteurs, et doit tenir compte d'un certain nombre de contraintes.

Les biens équipements

Caractéristiques des équipements de production

Le **catalogue des fournisseurs**, qui vous a été fourni, résume les caractéristiques essentielles des équipements susceptibles de permettre la fabrication de vos produits.

Les montants indiqués (coût unitaire et frais de structure annuels) sont établis en unités monétaires constantes, c'est-à-dire sur la base 100 de l'indice général des prix, et évolueront proportionnellement à cet indice. Par exemple, si pour une période, l'indice de général des prix est de 110, ces montants seront majorés de 10%)

Ces types d'équipements sont supposés de type "universel", c'est-à-dire qu'ils permettent de produire indifféremment l'un quelconque des produits, moyennant bien entendu un coût et un rendement propre à chaque type.

La capacité productive par poste est exprimée en **heures**, unité de mesure commune à l'ensemble des équipements. La quantité de ressources nécessaires pour produire une unité de produit, exprimée en heures, est bien entendu variable selon le produit.

La capacité productive nominale d'un équipement (capacité théorique d'un équipement au moment de sa mise en service), est de : **Capacité par poste X Nombre de postes**

La **productivité technique** réelle d'un équipement (productivité évoluant entre 110% et 60% de la productivité nominale en 8 années), et donc sa capacité productive effective, dépendra notamment de son "âge" (vétusté) dans l'entreprise selon une loi qui peut dépendre du type d'équipement.

Vos décisions en matière d'équipement

Vous pourrez décider de procéder à :

- l'**acquisition d'équipements**, de type quelconque, choisi sur le catalogue des équipements ci-dessus, et en nombre quelconque.
 - Vous pouvez disposer, par un jeu successif d'acquisitions, d'un parc hétérogène d'équipements (équipements de type différents simultanément opérationnels).

- Les équipements dont l'acquisition a été décidée en période T ne seront généralement opérationnels qu'en période T+1. Ceci est dû aux délais nécessaires à la livraison et à l'installation de ces équipements. Attention donc de ne pas anticiper à tort notamment par l'embauche d'ouvriers la possibilité de les utiliser dans votre plan de production.
- Pour certains équipements, la disponibilité est immédiate (en T), (sur un stock stratégique détenu par le fournisseur à cette fin). Il va de soi que ce type de service renchérit le prix de l'équipement (à caractéristiques identiques).
- **la cession de tout ou partie de vos équipements d'un type donné,**
 - Les équipements cédés en période T le sont en fin de période. Ils sont supposés demeurer disponibles pour votre production jusqu'à la fin de la période.
 - Les cessions sont faites dans l'ordre chronologique d'acquisition, et à la valeur résiduelle comptable des équipements cédés.

Pour une période donnée vous pouvez à la fois faire des acquisitions et de cessions d'équipements.

Affectation du personnel de production

Chaque équipement disponible comporte un certain nombre de postes de travail. L'existence de plusieurs postes de travail ne crée aucune obligation de les utiliser effectivement. L'effectif des agents de production pourra donc librement être inférieur aux nombre de postes de travail disponibles, les postes laissés vacants pouvant par ailleurs être, en cas de besoin, occupés par du personnel temporaire.

La polyvalence des agents de production les autorise à occuper un poste de travail sur l'un quelconque des équipements disponibles.

Notez que les agents de production seront gérés selon les modalités décrites au chapitre "**Les ressources humaines**".

Productivité et capacité productive

La capacité productive effective de votre Entreprise tient compte :

- de la capacité nominale totale des équipements (somme des capacités nominales de chacun d'eux, telle que définie au Catalogue des Equipements)) Cette capacité s'exprime en **Heures**.
- d'un indice de productivité globale, combinaison de:
 - productivité technique, qui tient compte de l'âge de l'appareil productif,
 - productivité sociale, qui tient compte du climat social résultant de la politique sociale de l'entreprise (Niveau de salaires, Budget Social, etc.)

La capacité de production effective totale est le produit de la capacité nominale totale par l'indice de productivité global des équipements.

L'ensemble des équipements opérationnels de l'entreprise, quelle que soit leur productivité, sont supposés concourir au processus de production. L'entreprise aura donc intérêt à céder les équipements considérés comme non rentables.

Qualité ou Performance de la production

La qualité de vos produits est mesurée par un indice ou niveau de qualité, évoluant autour de la valeur 100, prise pour référence. La qualité standard des produits est donc de niveau 100.

Votre entreprise peut, sur certains produits, se différencier par une action sur la qualité.

Les niveaux de qualité et leurs conséquences sur les coûts vous sont fournis dans le manuel du participant.

L'entreprise peut chercher à accroître la qualité de sa production et créer ainsi de la valeur pour une clientèle disposée à la payer. Cette recherche de la qualité va entraîner un surcoût pour les matières premières (matières premières plus performantes) et une plus grande consommation de temps de travail (hommes et machines). En effet un plus grand soin sera porté à la production, finition et contrôle.

Par ailleurs pour atteindre une qualité élevée, votre entreprise doit disposer d'une productivité sociale et technique suffisante (climat social porteur et équipements non vieillissant). Dans le cas contraire, faute de productivité, l'entreprise ne pourra n'obtenir qu'un niveau moindre que celle souhaitée.

A contrario, si votre entreprise vise une différenciation par le bas, elle bénéficiera d'économies en termes de matières premières et de temps de travail. Dans ce cas la baisse de valeur perçue par le client se répercutera

sur le prix qu'il est prêt à payer.

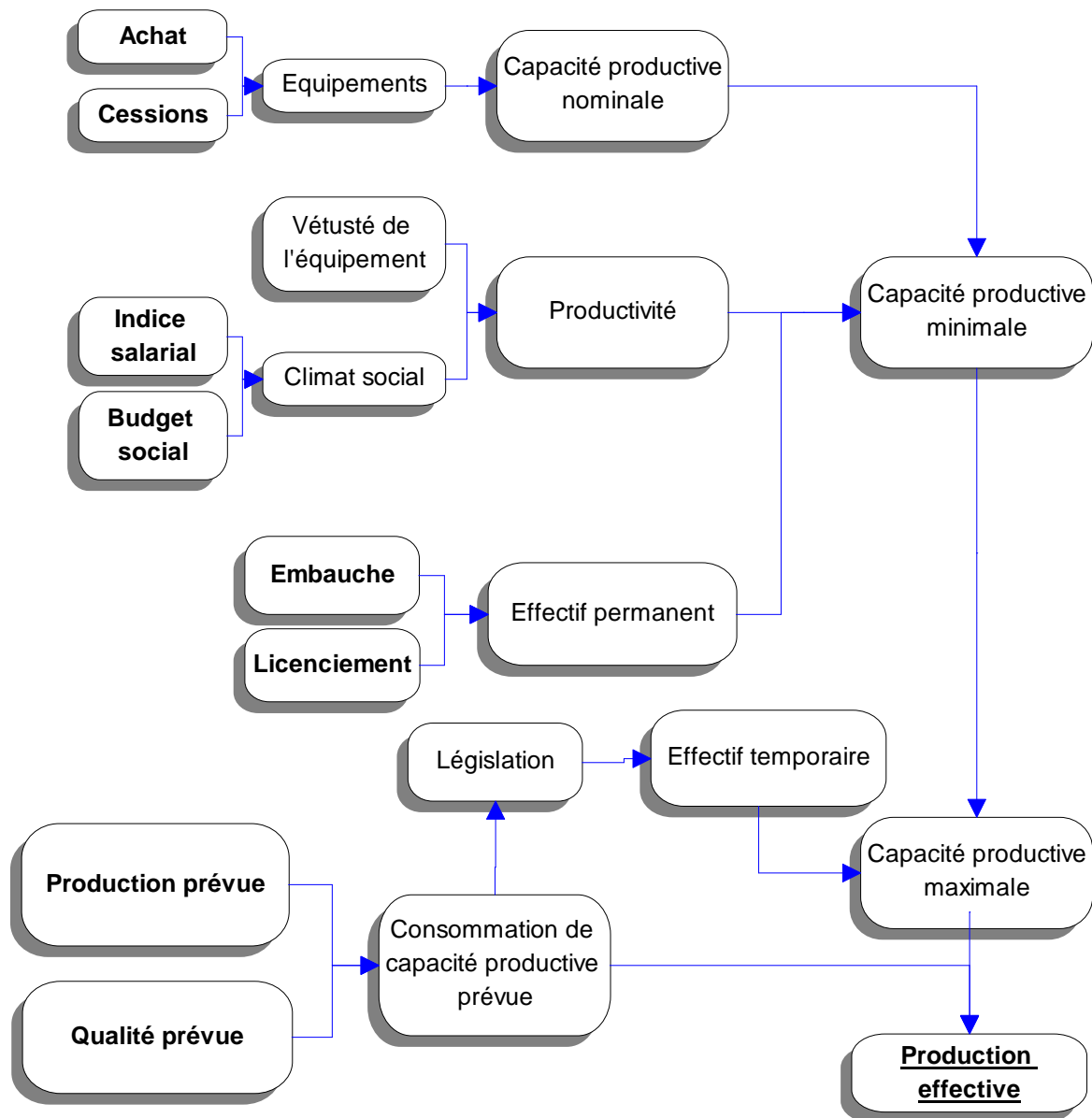


Figure 1 : La Production

Les caractéristiques des produits

Sur le plan de sa production, chacun des produits présente certaines caractéristiques intrinsèques, définies ci-après. La consommation de ressources de production

La production d'une unité de produit, quel que soit le produit, nécessite la consommation d'un certain nombre d'heures, ce nombre dépendant bien entendu du produit.

La consommation de matières premières

Par "matières premières", on entend ici l'ensemble des matières consommées au cours du processus de fabrication des produits.

Ces matières premières sont achetées à un fournisseur extérieur disposant de stocks suffisants. L'achat se fera donc au fur et à mesure des besoins, sans qu'il soit nécessaire d'en réaliser le stockage.

A chaque nature de produit correspondra un coût des matières premières nécessaires à la fabrication d'une unité de produit.

Ce coût unitaire :

- dépend du produit,
- du niveau souhaité de qualité de la production
- évolue en fonction de l'indice général des prix.

- est fixé par le fournisseur, et est normalement payable dans un délai convenu. Toutefois vous pourrez décider, si votre trésorerie vous le permet, de raccourcir ce délai. Dans ce cas, vous pourrez obtenir une remise du fournisseur.

Les frais logistiques

Les frais de transport et de logistiques sont proportionnels au chiffre d'affaires et sont propres à chacun des marchés.

Les produits non vendus constituent les stocks de l'entreprise et entraînent des frais de stockage qui pourront être différents selon les produits.

Frais de distribution et de stockage évoluent en fonction de l'indice général des prix.

Répartition par marché

L'offre d'un produit à un certain niveau de qualité sur un marché donné est donc constituée de :

stock initial + quantité produite + quantité achetée

A la suite de production à des périodes successives et à des niveaux de qualité différents vous pourriez avoir une offre hétérogène en termes de qualité (en raison des stocks). En pratique le logiciel présentera une offre dont la qualité sera la moyenne pondérée des diverses qualités (l'écart maximum admis entre le niveau de qualité du stock et des produits fabriqués ou achetés est limité à **20**)

Les composants de la politique commerciale

Pour chaque couple Produit / Marché, vous aurez à déterminer votre politique commerciale spécifique. Décider de cette politique commerciale consiste à fixer, face à vos concurrents, votre positionnement selon les critères principaux décrits ci-après.

Le Prix de Vente

Ce prix est fixé librement par unité de produit. Toutefois, la connaissance de la conjoncture devrait vous permettre de déterminer :

- un prix minimum, au-dessous duquel il n'y aurait pas d'effet bénéfique pour les ventes,
- un prix maximum, au-dessus duquel la clientèle se détournerait massivement de vos produits.

A l'intérieur de cette fourchette de prix, et compte tenu de la qualité offerte, la clientèle agit de manière rationnelle, les ventes augmentant quand les prix décroissent.

Le Budget Commercial

Vous choisirez librement le montant de ce budget.

Dans votre branche, les études de marché ont démontré que l'efficacité des actions en action commerciale est très généralement croissante avec le ratio Budget / CA., dans certaines limites : très faible en dessous d'un certain niveau minimum, elle cessera de croître au-delà d'un seuil limite, susceptible d'évoluer en fonction de la conjoncture.

La Force de Vente

Vous choisirez librement l'effectif des agents commerciaux que vous affectez à chaque couple produit / marché. Chaque agent commercial est affecté à la commercialisation un produit et un seul, sur un marché et un seul.

La force de vente est rémunérée par un salaire fixe et par un taux de commission sur le chiffre d'affaires.

Toute variation de ces deux composantes (en indice pour la partie fixe et en pourcentage pour la partie variable) agit sur la motivation (et donc la productivité) des vendeurs.

Dans votre branche, l'efficacité de la force de vente est très généralement croissante avec le ratio Budget / CA., dans certaines limites : très faible en dessous d'un certain niveau, elle cessera de croître au-delà d'un seuil limite, susceptible d'évoluer en fonction de la conjoncture. La force de vente ne présente aucune efficacité supplémentaire au-delà d'un budget limité en % du C.A.

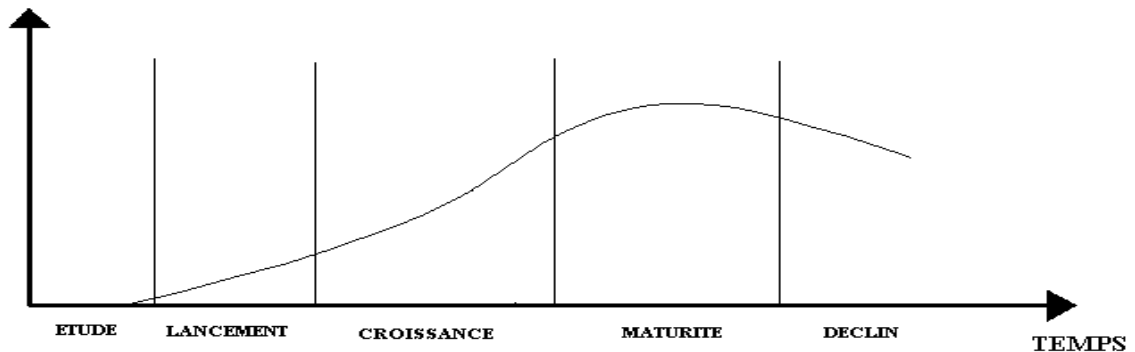
Le Crédit Client

Le crédit accordé aux clients ne saurait dépasser **une limite qui vous est indiquée dans votre dossier**. Vous pourrez le fixer librement, et indépendamment pour chaque produit sur chaque marché, dans cette limite.

Le cycle de vie du produit

La demande potentielle d'un produit dépend de son positionnement sur sa courbe de vie selon une fonction du type décrit ci-dessous :

VENTES



Le tableau ci-dessous analyse les divers états de ce cycle :

	ETUDES	LANCEMENT	CROISSANCE	MATURITE	DECLIN
ANALYSE DES PHASES	Elaboration du produit (recherches, tests)	Introduction du produit sur le marché.	Accroissement des ventes ; apparition de la concurrence.	Plafonnement des ventes ; forte pression de la concurrence.	Diminution des ventes ; vieillissement du produit.
VENTES	Expérimentales.	Faibles.	Fortes croissances	Maximales, stagnation.	En régression.
PRODUIT	Elaboration ; expérimentation.	Gamme limitée en petites séries.	Elargissement de la gamme, grandes séries, amélioration de la qualité.	Différenciation et segmentation du marché ; gammes larges.	Réduction de la gamme ; produit stable.
PRIX	Calcul du prix.	Elevés (écrémage) ou bas (pénétration)	Stabilisation ; gamme de prix étendu (gamme produits).	Baisse, forte concurrence ; différenciation par segments.	Promotion avant dégagement.
DISTRIBUTION	Marché test.	Mise en place du produit (distribution intensive, sélective ou exclusive).	Multiplication des canaux de distribution.	Stabilisation du service ; réduction des marges.	Abandon de certains canaux.
COMMUNICATION	Budget élevé avant lancement. (médias).	Budget élevé centré sur la marque (médias)	Fidélisation à la marque et actions promotionnelles.	Entretien, PLV, actions promotionnelles.	Réduction des budgets, promotions.
CONCURRENCE	Absente.	Réduite.	De plus en plus forte	Intense.	En diminution, seules résistent les entreprises bien positionnées.
TRESORERIE	Très négative (Budgets RD).	Négative (Budgets investissement, production et communication).	Moyenne ; en croissance avec l'augmentation des ventes.	Abondante.	En diminution
ENDETTEMENT	Elevé.	Elevé.	Limité.	Nul.	Nul.
RENTABILITE	Négative	Négative	Moyenne puis forte.	Elevée puis stable.	Faible puis nulle.

Le Marketing Mix

La réaction de votre clientèle potentielle à votre positionnement commercial reposera sur :

- la comparaison qu'elle fera avec le positionnement de vos concurrents,
- l'importance relative qu'elle attribue à chacun des facteurs dans sa décision d'achat.

Cette importance relative varie bien entendu assez largement d'un segment de clientèle à l'autre, d'un marché à un autre, d'un produit à un autre, et au cours du temps.

Par exemple :

- pour un produit en début de cycle de vie, la clientèle concernée attribuera souvent plus d'importance à l'effort de communication, qui lui fera découvrir le produit.
- Puis au fil du temps, le produit sera bien connu, et la différence se fera plus fortement sur les actions commerciales et les notions de qualité / prix.

Vous pourrez disposer, sur demande, d'études de marché établissant l'importance (la pondération) relative des facteurs du **Marketing-Mix**.

L'offre et la demande

Le diagramme ci-après présente les relations entre les éléments principaux pris en compte dans la détermination des ventes de l'entreprise.

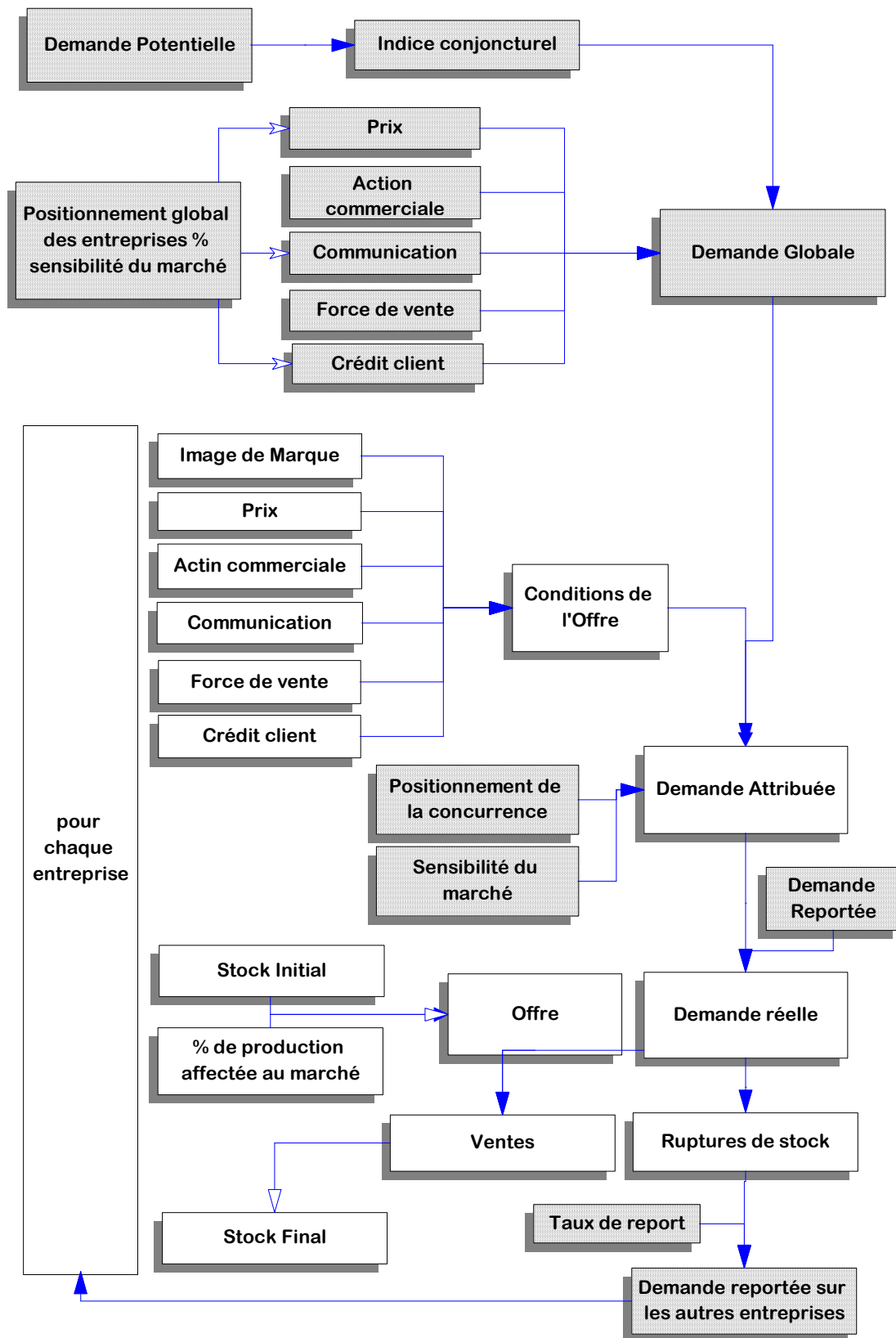


Figure 2 : L'Offre et la Demande

- Les éléments grisés concernent la globalité du marché,
- Les éléments non grisés concernent chacune des entreprises, prise individuellement.
- Dans ce schéma, le terme « Communication » recouvre à la fois l'Action commerciale et la communication proprement dite.

Autres facteurs influençant les ventes

N'oubliez pas que votre entreprise évolue en contexte concurrentiel:

- La demande globale dépendra du positionnement de l'**ensemble** des entreprises.
- Votre propre part de marché sera, elle, fonction de votre positionnement **relatif** par rapport à vos concurrents.

L'objet essentiel des études de marché sur la Demande, le Marketing ou la Concurrence est précisément de vous aider dans ce positionnement.

Les niveaux effectifs de ventes seront également affectés par d'autres facteurs, indépendants des décisions commerciales immédiates de l'entreprise et de ses concurrents. Les principaux sont décrits ci-après.

Le niveau de l'offre

La part de demande qui se portera sur une entreprise donnée (que nous nommerons "demande attribuée") tient compte principalement de son positionnement commercial.

La quantité offerte par l'entreprise (Stock initial + Quantité produite et achetée sur la période) devra être ajustée à cette demande. De la qualité de la prévision de cette demande dépendra largement le succès et l'équilibre de l'entreprise:

- Si la quantité offerte est trop élevée par rapport à la demande, l'entreprise aura engagé des coûts de production inutiles, car excédentaires. Elle devra de plus faire face aux coûts de stockage de l'offre résiduelle.
- Dans le cas contraire, si la demande attribuée est supérieure à la quantité offerte, l'entreprise sera en rupture de stock, et perdra des ventes que son positionnement commercial lui aurait rendues possibles.

Notons que les ventes ainsi perdues pourront, pour une part, (avec une certaine érosion, caractérisée par un **taux de report**), se reporter sur les autres entreprises, moins "méritantes" commercialement mais qui peuvent encore disposer de quantités à offrir à cette demande indirecte. Inversement, une entreprise ayant un positionnement commercial moyen mais disposant de stocks suffisants pourra ainsi bénéficier de la défaillance de ses concurrents.

L'image de marque

La clientèle est, pour une part, fidèle à ses fournisseurs.

Une part de la demande potentielle sera donc attribuée, non pas en fonction du positionnement actuel des entreprises, mais de l'image de marque des entreprises, qu'elles auront bâti au fil du temps en emportant des parts de marché dans les périodes précédentes.

Les éléments qualitatifs

Dans une certaine mesure, la qualité du travail fait par votre groupe sur des éléments non quantifiables (tels que : argumentaire de vente, choix de plan média, contenu et forme de la communication, etc..), mais tout aussi fondamentaux de la gestion de votre entreprise, pourra éventuellement avoir un effet plus ou moins sensible sur le niveau des ventes obtenues.

Le financement externe

Si le niveau d'autofinancement de votre entreprise ne vous permet pas de financer totalement vos investissements et le besoin en fonds de roulement, vous aurez la possibilité d'avoir recours à divers modes de financement externe.

Augmentation du Capital Social

Une augmentation de capital pourra être proposée à vos actionnaires, dont la décision dépendra :

- des perspectives ouvertes par le projet de développement que vous leur soumettrez pour la justifier,
- de votre passé de gestionnaire, (résultats obtenus, dividendes distribués, etc...),

Emprunt

Vous pourrez obtenir des **emprunts** de votre banque sur présentation d'un dossier approprié. Un emprunt obtenu devra être remboursé au cours des périodes ultérieures et portera intérêt au taux en vigueur.

Les demandes d'emprunt sont soumises à des conditions diverses, et nécessitent l'accord de votre banquier (représentée par votre animateur).

Très exceptionnellement, vous pourrez également obtenir une **Subvention d'Exploitation**.

Escompte

Vous pouvez escompter une partie de votre encours commercial (solde du compte Clients) à la banque, qui vous retiendra les agios correspondants.

Concours bancaires

Si votre trésorerie devenait négative, votre banque vous accordera automatiquement un découvert, dans la limite d'un plafond qui vous sera fourni par votre animateur en cas de besoin.

Toutefois, cette automaticité n'est pas le fruit d'une générosité de la banque, mais de taux de rémunération particulièrement élevés. Vous avez donc généralement intérêt à limiter ce concours bancaire.

Autres éléments de gestion financière

Disponibilités

Si vous disposez d'une trésorerie excédentaire, vos disponibilités seront automatiquement placées, et rémunérées au taux du marché.

Crédit fournisseurs

Le fournisseur des matières premières nécessaires à la fabrication de vos produits vous accorde généralement un délai de règlement. Vous ne pouvez dépasser ce délai, mais vous pouvez, si votre trésorerie vous le permet, choisir de le réduire volontairement, et obtiendrez ainsi une escompte si paiement comptant.

Crédit Clients

Vos clients seront généralement sensibles à l'importance du crédit que vous leur accordez. Votre trésorerie aussi, en sens contraire ! A vous de trouver le bon équilibre.

Distribution de dividendes

Si vos résultats précédents le permettent, vous pourrez décider la **Distribution de Dividendes**, après approbation de votre Conseil d'Administration.

Salaires et Politique Sociale

A défaut de décision particulière, les coûts salariaux des personnels (tant agents de production qu'agents commerciaux) de votre entreprise sont automatiquement déterminés, en fonction des coûts salariaux en vigueur dans votre branche industrielle. Au coût salarial de base est associé un indice général des salaires, résultant de la Convention Collective et de la conjoncture

Vous pouvez décider de mettre en oeuvre une politique salariale volontariste, propre à votre entreprise en fixant des **indices salariaux propres à l'entreprise**, qui viendront pondérer l'indice général.

Vous agirez sur deux indices, l'un pour les producteurs et l'autre pour la partie fixe de la rémunération des vendeurs.

Par exemple, si :

1. le coût salarial de base des producteurs est de 14.000 €,
2. l'indice général des salaires est à 110,
3. l'indice propre, décidé par l'entreprise, est à 105 (on dira que l'entreprise paye ses salariés 5% au-dessus du marché)

Le coût salarial effectif annuel correspondant sera de $14.000 \times 1,10 \times 1,05 = 16\ 170$ €

- Cet Indice agira **immédiatement** (pour la période en cours): sur la masse salariale, sur la productivité de votre entreprise.
- Un indice supérieur à 100 indiquera une politique d'encouragement par la rémunération, pouvant laisser espérer des gains de productivité.
- Un indice inférieur à 100 indiquera une politique de restrictions salariales, pouvant conduire à une détérioration du climat social, et à une perte de productivité.
- Par ailleurs les vendeurs pourront être rémunérés, en plus de la partie fixe, sur la base de commissions calculées sur le chiffre d'affaires réalisé

Vous pouvez aussi allouer un **Budget Social**, par exemple pour la formation de votre personnel. L'existence et l'importance de ce budget influenceront également sur la productivité de l'entreprise, mais avec un **décalage dans le temps de 1 période**.

Embauche et licenciement

Les variations de votre effectif sont soumises aux conditions suivantes:

- Le marché du travail est considéré comme fluide, et il vous est donc possible de recruter sans délai, le personnel recruté sera présent au premier jour de la période de recrutement,
- Tout recrutement entraîne des frais de recrutement proportionnels au salaire annuel,
- Tout licenciement entraîne le paiement d'une indemnité proportionnelle au salaire annuel.
- Tout personnel licencié est dispensé de préavis : il quitte son poste au premier jour de la période de licenciement, et ne sera donc pas opérationnel pendant cette période.

Personnel commercial

Chaque agent commercial est affecté à la commercialisation un produit et un seul, sur un marché et un seul. Vous choisirez librement l'effectif des agents commerciaux que vous affectez à chaque couple produit / marché. Ceci déterminera l'effectif total de la force de vente. La variation de cet effectif total par rapport à la période précédente donnera automatiquement lieu à l'imputation:

- des frais d'embauche correspondants si elle est positive,
- des frais de licenciement correspondants si elle est négative,

Ceci détermine également le budget consacré à cette force de vente,

On se souviendra que le coût d'un agent commercial est déterminé par :

- Rémunération fixe de base, et indice des salaires, tel que défini par la conjoncture, et qui s'imposent donc à l'entreprise,
- Indice des salaires propre à l'entreprise pour la partie fixe,
- Commissions calculées sur le chiffre d'affaires.

Personnel de production

La polyvalence des agents de production les autorise à occuper un poste de travail sur l'un quelconque des équipements disponibles.

Vous pouvez décider :

- d'augmenter votre effectif de production par des **embauches**,
- de diminuer votre effectif de production par des **licenciements**,

Votre entreprise aura bien entendu à en supporter la charge financière, frais d'embauche et indemnité de licenciement, selon les modalités et les taux en vigueur.

Selon leur niveau, ces décisions pourront également avoir des conséquences sur le climat social de l'entreprise, et affecter (positivement ou négativement) la productivité.

On se souviendra que le coût d'un agent de production est déterminé par

- Coût de base, et indice des salaires, tel que défini par la conjoncture, et qui s'imposent donc à l'entreprise,
- Indice des salaires propre à l'entreprise.

Recours au personnel temporaire

L'entreprise pourra avoir recours à une **main-d'œuvre temporaire** pour compléter ou remplacer son effectif permanent d'agents de production.

En pratique, vous n'aurez pour cela aucune décision directe à prendre :

Cette gestion est déclenchée automatiquement, en fonction:

1. du surcroît de main-d'œuvre rendu nécessaire par le **niveau de la demande qui sera attribuée à votre entreprise**, conséquence et résultat principal de votre politique commerciale,
2. du nombre de postes disponibles (non occupés par des salariés permanents) sur les divers équipements de production disponibles dans l'entreprise,
3. de la législation en vigueur, qui peut en limiter le recours, voire l'interdire.

Le coût d'un agent de production temporaire se déduira du coût salarial d'un agent de production permanent, par application du coefficient de surcoût correspondant.

L'information interne

Une bonne information sur :

1. l'état interne de l'entreprise,
2. les éléments externes (concurrence, environnement, etc..),

est la clef d'une gestion efficace.

Une partie importante de l'information interne nécessaire figure sur les documents établis par votre service comptable. Ces documents, qui vous seront remis dès la fin du traitement de chaque exercice, sont décrits ci-après.

Les documents financiers et comptables

A la clôture de chaque exercice, après traitement des feuilles de décisions, un ensemble de documents seront établis pour décrire la nouvelle situation de votre entreprise.

Bilan et Compte de Résultats

Ces documents vous permettent de connaître et de suivre l'évolution de la situation comptable de l'entreprise. Ils l'objet d'une stricte normalisation de présentation, et n'ont donc pas à être décrits ici.

Analyse du coût de revient

Ce document vous permet de connaître et de suivre l'évolution de vos coûts et marges, par couple produit X marché.

Autres documents comptables

Ils comprennent :

- **Soldes Intermédiaires de Gestion,**
- **Tableau de financement,**
- **Tableau des coûts de revient,**
- **Tableau des flux financiers,**
- **Tableau de suivi des emprunts,**
- **Tableau de suivi des immobilisations...**

Selon le contexte de déroulement prévu de la session, l'animateur décidera d'en rendre tout ou partie disponible aux participants.

Les Tableaux de Bord

Ces tableaux:

- **Tableau de bord Structure**
- **Tableau de Bord Produit(s)**

vous permettent de connaître la situation fonctionnelle de votre entreprise à la fin de la période traitée, et de la comparer à celle de la période précédente.

Vous trouverez ci-après une description du contenu de ces tableaux, destinée à vous en faciliter la lecture.

Tableau de bord structure

Le **tableau de bord Structure** présente, pour une entreprise donnée, les décisions et résultats généraux (tous produits / marchés confondus) principaux. Pour permettre l'étude comparative, ce tableau comporte 2 colonnes, présentant les mêmes informations pour la période précédente et la période en cours. Ce tableau se divise en 3 parties principales:

rappel des décisions générales

Augmentation de Capital	Montant de l'Augmentation de Capital
Dividendes Distribués	Montant des Dividendes Distribués
Emprunt : Montant	
Emprunt : Durée	
Emprunt : Taux	
Remboursement d'Emprunt	Montant de la partie de Capital remboursée sur l'emprunt contracté (non compris les intérêts qui sont inclus dans les frais financiers - (cf. Compte de Résultats)
% escompté	% du solde client remis à l'escompte
Acquisition d'Equipements	Nombre et type
Cession d'Equipements	Nombre et type
Budget Maintenance	Montant affecté à la maintenance et à l'amélioration de productivité des équipements.
Effectif Embauché	Nombre
Effectif Licencié	Nombre
Indice des Salaires	Indice propre à l'entreprise (base 100), relatif à l'indice général des Salaires (cf. éléments de conjoncture)
Budget Social	Montant du Budget Social
Etudes	Montant des frais facturés pour production des documents d'informations demandés par l'entreprise

structure par période (1 colonne / période)

Localisation	Numéro d'ordre du marché où est implantée l'unité de production de l'entreprise
Capital Social	Montant du Capital Social
Frais de Structure	Montant des frais de structure pour la période
Frais équipements	Montant des frais d'équipement pour la période
Capacité nominale	Capacité totale des équipements installés, sans tenir compte de la variation de l'indice de productivité. Cette capacité : - ne prend pas en compte les équipements acquis sur la période. - prend en compte les équipements cédés sur la période, supposés cédés en fin de la période.
Nb de postes installés	Nombre de postes de travail correspondant à la capacité nominale
Capacité moyenne/poste	Capacité nominale / Nombre de postes installés
Ind. Prod. Equip.	Indice de productivité de l'équipement, tenant compte de l'âge des équipements, et du budget de maintenance, à l'exclusion des autres facteurs influençant la productivité
Indi. Prod. sociale	Indice de productivité sociale, tenant compte de l'influence de l'indice salarial et du budget social
Indice de Productivité	Indice combinant les effets de l'indice de productivité de l'équipement, de l'indice social de la période, et du Budget social de la période précédente.
Capacité installée	Capacité nominale X Indice de productivité
Capacité / Poste	Capacité installée / Nombre de postes installés
Nb de postes maximum	Nombre de postes occupés par des agents de production X (1 + Taux maximum de travail temporaire).
Capacité maximum	(Capacité installée / Nombre de postes installés) X Nombre de postes maximum
Capacité prévue	Capacité nécessaire pour produire la production prévue
Capacité en panne	Capacité perdue du fait de la survenance de pannes. Elle correspond à 1/3 de la capacité des équipements en panne.
Capacité utilisée	Capacité mise en œuvre pour la production de la période. = Min(Capacité maximum, Capacité prévue) - Capacité en panne
Taux d'Utilisation	part (en %) de la capacité maximum mise en oeuvre pour la production de la période
Capacité nominale	Capacité nominale pour la période suivante
Postes disponibles	Postes disponibles pour la période suivante
Effectif de Production	Effectif permanent de production
Effectif Temp. Prod.	Effectif Temporaire de production
Effectif Prod. Total	= Somme des 2 précédents
Salaires Prod. Total.	Masse Salariale correspondant à l'effectif de production
Effectif F.V.	Effectif total de la Force de Vente
Salaires F.V.	Masse Salariale correspondant à l'effectif total de la Force de Vente

résultat par période (1 colonne / période)

Chiffre d'Affaires	Total des C.A. réalisé pour chaque produit
Résultat avant Impôt	(cf. Compte de Résultats)
Valeur Stock final	Somme des valeurs des Stocks pour chaque produit à la fin de la période
Créances Clients	Somme des valeurs des Créances Clients pour chaque produit à la fin de la période
Indice de performance	Score atteint par l'entreprise selon les critères d'évaluations retenus.

Tableau de bord par produit rappel des décisions produit

Production Prévues	Quantité à produire prévue
Performance prévue	Indice de Performance des produits (100 = valeur moyenne).
Budget R&D	Budget affecté à la Recherche et au Développement
Crédit Fournisseur	Délai de Paiement effectif Ce délai ne peut être supérieur au délai maximum accordé par le fournisseur. S'il y est inférieur, l'entreprise bénéficiera d'un escompte prorata temporis
Prix de vente prévu	Prix de vente décidé
Budget commercial	Budget affecté à l'action commerciale
Effectif vendeurs	Effectif de la Force de Vente affectée à ce produit
Indice Salarial Vendeurs	Indice salarial applicable aux vendeurs sur ce couple produit X marché
Commission vendeurs	Taux % CA
Crédit Client	Nombre de Jours de Crédit accordé aux clients

Offre

Tx réalisation R&D	Taux atteint dans l'effort total en R&D, nécessaire pour pouvoir produire.
Stock Initial (Qté)	Quantité en stock au début de la période
Stock Initial (Perf)	Niveau de performance des produits en stock
Consom. Ressources	Nb d'Unité de Ressources consommé pour la production d'une unité de produit
Capacité prévue	Capacité Productive nécessaire à la production de la quantité prévue = Consom. Ressources X Production Prévues
Quantité Produite	Quantité effectivement produite (peut être inférieure à la quantité prévue si la capacité productive de l'entreprise est insuffisante)
Performance produit	Niveau de performance des produits issus de la production
Consom. Matières	Coût des matières premières consommées
Salaires Production	Part imputée à ce produit de la masse salariale totale (charges comprises) de l'effectif de production
Frais Equipements + Maintenance	Part imputée à ce produit des frais liés aux biens d'équipement
Dot. Amortissement	Part imputée à ce produit de la Dotation aux Amortissements de la période
Coût Prod. Unitaire	(Cons. Matières + Salaires Production + Dotation aux Amortissements + Frais fixes liés aux équipements) / Production Effective
Quantité Offerte	Stock initial + quantité produite
Performance Offerte	Niveau de performance des produits offerts (moyenne pondérée des performances selon les 3 origines : stocks, productions, achats)

Ventes

Demande attribuée	= Demande Globale X Part attribuée
Reports	
Demande réelle	Demande attribuée + Reports
Vente sur marché	Quantité vendue sur le marché
Ventes perdues (Quantité)	
Ventes perdues (%)	
Prix de vente effectif	
Chiffre d'affaires	
% CA entreprise	Part du CA de l'entreprise réalisé sur le marché
Masse salar. Vendeurs	tient compte de l'effectif, du salaire de base et de l'indice salarial spécifique
Salaire d'un vendeur	
Frais de distribution	
Stock Final (Qté totale)	= Quantité Offerte - Quantité Vendue
Stock Production (Qté)	
Stock Production (Val)	
Stock Marchandises (Qté)	

Introduction

Vous pouvez, pour améliorer et compléter votre information, et ainsi mieux être à même de prendre vos décisions, analyser les notes périodiques de conjoncture qui vous seront remises, ou obtenir certaines études de marché.

Vous pourrez également obtenir l'intervention ponctuelle d'un Conseil (représenté par votre animateur !), moyennant une rémunération appropriée de ses services.

Les notes de conjoncture

Au début de chaque période, un certain nombre d'informations sur l'évolution de la conjoncture (économique, sociale, technologique, commerciale, etc..) pourront vous être communiquées.

Les études de marché

Les études de marché décrites ci-après peuvent être obtenues. A chaque étude, correspond bien entendu un coût. (Le coût de chaque étude est précisé sur votre feuille de décisions.).

Certaines de ces études sont éventuellement regroupées sur un même document.

Document n°31 : Les indices socio-économiques

Cette étude vous permet d'obtenir les informations suivantes :

- Indice général des prix (qui conditionne la variation des charges de l'entreprise),
- Indice des prix de branche (qui influe sur votre positionnement prix par rapport à la branche industrielle),
- Indice des salaires (qui influence les coûts salariaux),
- Divers taux du marché financier (intérêt des emprunts, agios sur découvert, rémunération de trésorerie positive),
- Taux d'impôt sur les sociétés,
- Coûts salariaux annuels moyens du marché, (exprimés en francs constants et charges comprises), pour les agents commerciaux et de production,
- Surcoût d'un salarié temporaire (en % du coût d'un agent de production),
- Frais d'embauche et de licenciement d'un salarié (en % du coût salarial correspondant).

Document n°32

Regroupe les études suivantes

Les indices marketing

Cette étude vous fournit, pour chaque couple Produit / Marché, l'importance relative des différents facteurs influençant les décisions d'achats du segment de clientèle auquel le produit s'adresse :

- Prix de vente,
- Qualité des produits,
- Budget d'Action Commerciale,
- Budget de Communication,
- Importance et Efficacité de la force de vente,
- Crédit Client,
- Image de marque (taux de fidélité de la clientèle),
- Qualité du travail des participants.

L'état de la demande

Cette étude vous fournit, pour chaque couple Produit / Marché :

- La demande potentielle,
- La demande effective, et son taux de variation,
- L'offre globale,
- Le taux de demande effective non satisfaite.

Les positions optimales

Cette étude vous fournit, par couple Produit / Marché, les positions optimales sur chacun des critères du marketing mix.

La demande prospective

Cette étude vous fournit, par couple Produit / Marché une prévision de la demande potentielle pour les exercices à venir.

Document n°33 :

Ce document regroupe :

La concurrence

Cette étude vous fournit, par couple Produit / Marché et pour chaque entreprise :

- Le chiffre d'affaire,
- La part de marché, si elle est disponible.

La position de votre entreprise

Cette étude vous fournit, pour chaque produit, la part de marché de votre entreprise, et son positionnement en % de :

- prix par rapport au prix moyen du marché,
- budget de communication par rapport au budget moyen du marché,
- effectif de votre force de vente par rapport à l'effectif moyen du marché,

crédit client par rapport au crédit moyen du marché,

Plan Stratégique (à établir au début de votre action)

«On peut pardonner à quelqu'un d'avoir été battu, pas d'avoir été surpris»

Frédéric Le Grand

La stratégie est l'art de mettre en œuvre les ressources que l'on a pour atteindre, par une action responsable et contrôlée, des objectifs fixés à l'avance, et cela dans un environnement donné.

Notre ambition est de :

Nos objectifs globaux à 5 ANS sont :

QUOI

Notre stratégie sera du type

- Avec un positionnement
- Qui nous permettra de

COMBIEN :

Nous visons

- un CA par marché de
- un CA par produit de
- un résultat net après impôt de

COMMENT

- En jouant sur nos couples produit / marché habituels
- En introduisant (tel changement) :
- En nous positionnant sur (tel nouveau produit) :
- En nous lançant sur (tel nouveau marché)
- En envisageant des accords de partenariat

-

MOYENS

- Au niveau de la R&D
- En terme de capacité et de qualité de production ; de sous-traitance
- au niveau des ressources humaines
- En terme de ressources financières (emprunt ; augmentation de capital)

APPROCHE MARKETING

- politique de qualité des produits
- politique de prix de vente
- politique de communication et d'action commerciale
- politique de force de vente
- politique de crédit client
- politique de prévisions et d'études

Plan du rapport d'ACTIVITE (à établir à la fin de votre action)

UNIVERS	EQUIPE	PERIODE

SYNTHESE

I. Rappel des objectifs initiaux

II. Politique suivie

III. Analyse critique

IV. Perspectives à trois ans (avec la possibilité d'envisager des pistes non prévues dans le cas dès lors qu'elles sont étayées par de solides arguments).

V. On peut envisager de demander des prévisions sur la dernière décision si les circonstances s'y prêtent.)

Problèmes classiques de gestion

Manque de trésorerie

Comment l'identifier

- Votre solde de trésorerie négatif dépasse la facilité accordée par la banque.
- En analysant votre prévision pour les périodes à venir, vous prévoyez une insuffisance de trésorerie.

Les effets

Faute de trésorerie, vous n'arrivez plus à respecter vos échéances ni charges normales. Les intérêts s'envolent, vous risquez d'être déclaré en cessation de paiement.

Comment le rectifier

Parmi les problèmes rencontrés par les participants, dans ce jeu comme dans la réalité, les difficultés de trésorerie sont les plus fréquentes. De nombreuses origines peuvent en effet y conduire.

Une fois identifiée, il y a des diverses méthodes pour en sortir.

- Accélérer le paiement des clients (ou avoir recours à l'escompte)
- Renégocier votre facilité de trésorerie auprès de votre banquier
- Analyser votre niveau de stock (trop de stock immobilise des ressources financières)
- Revoir l'ensemble de vos décisions qui portent sur votre marge
- Si la cause du déséquilibre est d'ordre structurel il faudra envisager des actions correctrices d'envergure (emprunt, désinvestissement...)

Il n'y a pas de recette magique. Il faut analyser dans le détail votre situation dans son ensemble, pour percevoir à la fois, la raison pour votre manque de liquidités, et comment faire pour se redresser.

Surendettement

Comment l'identifier

- Vos charges financières (agios sur découvert ou escompte, intérêts d'emprunts) dépassent votre marge, compense votre résultat, voire le transforme en perte.
- Le ratio charges financières / CA dépasse celui de votre secteur d'activité.
- Dans votre bilan, le rapport endettement / capitaux propres est trop élevé.

Les effets

Vous vous enlisez progressivement dans l'incapacité à réaliser des bénéfices, à cause d'intérêts trop élevés. Vous devenez, en effet, piégé dans un cercle vicieux en dépensant tout pour la couverture de vos dettes.

Comment le rectifier

Voir section suivante et en particulier le financement des outils de production et matières premières.

Coûts trop élevés

Comment l'identifier

Malgré un bon chiffre d'affaires, vos bénéfices sont maigres, voire inexistants.

Si, par contre, vous constatez peu de bénéfices sur un chiffre d'affaires faible, le problème est plutôt un manque de ventes.

Les effets

Selon la sévérité de la situation, vous risquez de subir des pertes en capitaux, ou bien simplement ne parvenir pas à fournir à vos actionnaires le retour sur investissement attendu. A long terme, vous n'auriez pas les fonds pour assurer, par exemple, la recherche et développement, le remplacement d'équipement d'usine...

Comment le rectifier

Parmi les possibilités il faudrait revoir:

- La planification de production et de la sous-traitance
- L'éventuelle sous utilisation de l'équipement de production ou sa cession
- Le rapport qualité – coût de votre offre
- Le calcul de votre marge
- Le planning (quantités sur temps) de la production

- Les effectifs et salaires
- L'efficacité de vos budgets de communication et d'action commerciale (à réduire ?)
- Votre politique de prix (donc marge) (augmenter le prix ?)
- Partenariat possible ?
- Mise en place d'un benchmarking

Manque de ventes

Comment l'identifier

Faible chiffre d'affaires, stock de marchandise trop élevé.

Attention! Un problème peut se cacher derrière un autre. Vous ne pouvez pas vendre des produits que vous n'avez pas! Voir sous-production.

Les effets

Faibles bénéfices, problèmes de trésorerie, perte de part marché.

Comment le rectifier

Il faudrait revoir:

- Votre politique de prix vis à vis les concurrents (réduire le prix)
- Le budget commercial
- La force de ventes (augmenter ou les stimuler)
- Adapter la qualité de votre offre aux exigences du marché
- Mise en place d'un benchmarking
- Tout ce qui concerne le "marketing mix"

Surproduction

Comment l'identifier

Stock beaucoup plus important que prévu, surdimensionné.

Les effets

Problèmes de trésorerie

Comment le rectifier

- Revoir le rapport entre les prévisions du "marketing mix" (donc ventes réalisées) et la quantité à produire
- Déterminer la quantité à produire ou à sous-traiter
- Envisager des contrats de ventes avec des entreprises partenaires
- A chaque période, bien vérifier votre stock existant avant de déterminer la quantité à produire

Sous-production

Comment l'identifier

Stock = 0, Chiffre d'affaires inférieur à la prévision, demandes non satisfaites.

Les effets

Perte de ventes potentielles, perte de part de marché et clients, mécontentement des clients, éventuels problèmes de trésorerie, bénéfices faibles. La concurrence va profiter de vos défaillances...

Comment le rectifier

Il faudrait revoir :

- Divers coefficients de productivité... (vétusté du matériel / budget de maintenance, budget social. (à augmenter)
- Effectifs de production (augmenter)
- Recours à des intérimaires
- De nouveaux investissements productifs.
- Envisager de la sous-traitance.
- Détermination de la quantité à produire (sous-estimation de la demande)