

MANUEL D'UTILISATION



LE JEU D'INITIATION À LA GESTION

CONCEPTION : OLIVIER VIDAL
PROGRAMMATION : NICOLAS FRANK

Ce logiciel est protégé par les droits sur la propriété intellectuelle.

Il est formellement interdit :

- d'installer le logiciel sur un autre site que celui décrit par la licence
- de modifier, dé compiler, ou modifier le code du logiciel

Il est autorisé de transférer physiquement le logiciel d'un ordinateur à un autre à condition qu'il soit totalement effacé de la mémoire du premier

LICENCE D'UTILISATION

Une licence d'exploitation est accordée à un seul et unique utilisateur, sur un seul et unique mono-ordinateur (avec une seule unité centrale et en un seul lieu).

La licence est accordée pour une certaine durée. Un code, fournit lors de l'achat de la licence d'utilisation, permet l'installation du logiciel complet. En l'absence de ce code, seule une version de démonstration est accessible.

Attention : recopiez attentivement le nom de l'établissement (en respectant les espaces et les majuscules) tel qu'il vous est adressé par courriel. Procédez de même avec la clef d'activation.

Pour toute information sur ce logiciel,

contactez Olivier Vidal : ovidal@winfirme.com

ou connectez-vous à notre site Web : <http://www.winfirme.com>

PRÉAMBULE

Pour animer un séminaire de formation avec le logiciel WIN-FIRME *Classic*, il est indispensable de prévoir :

- des notices participants, à imprimer et à distribuer aux participants au début du jeu.
- des feuilles d'ordres, à imprimer et à distribuer aux participants à chaque tour.

Ces documents sont téléchargeables sur l'espace animateurs du site WIN-FIRME *Classic*, au même titre que la notice animateur.

Sont également disponibles :

- Un dossier d'aide à la décision, qui complète utilement les feuilles d'ordres et peut être rempli chaque tour par les participants. L'usage de ce document est facultatif.
- Un dossier pédagogique qui peut être utilisé, à la discrétion de l'animateur.

L'utilisation du dossier d'aide à la décision (qui peut remplacer les simples feuilles d'ordres) est facultative, mais conseillée (voir notice animateur). L'utilisation du dossier pédagogique est laissée à la libre appréciation de l'animateur.

NOTICE ANIMATEUR

SOMMAIRE

<u>A. PRÉSENTATION GÉNÉRALE.</u>	page 6
WIN-FIRME <i>Classic</i> , POUR QUOI, POUR QUI ?	
ATOUS DE WIN-FIRME <i>Classic</i>	
OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES	
MATÉRIEL ET CONFIGURATION	
<u>B. FONCTIONNEMENT ET ANIMATION DU JEU.</u>	page 8
FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL	
ORGANISATION DES SÉANCES	
RYTHME DES SÉANCES	
DURÉE DU JEU	
NOMBRE DE PARTICIPANTS	
ÉVALUATION	
MÉMENTO DE L'ANIMATEUR	
<u>C. UTILISATION DU LOGICIEL</u>	page 11
C1. LES ÉCRANS DE MISE EN PLACE	page 11
L'ÉCRAN DE PRÉSENTATION	
L'ÉCRAN REPRISE D'UNE PARTIE	
L'ÉCRAN CRÉATION D'UNE NOUVELLE PARTIE	
L'ÉCRAN NOUVELLE PARTIE	
L'ÉCRAN PARAMÉTRAGE DE LA PARTIE	
C2. LES ÉCRANS DE FONCTIONNEMENT	page 12
LE MENU GÉNÉRAL	
LE MENU SAISIE	
LE MENU COURBES	
LE MENU CLASSEMENTS	
LE MENU RAPPORTS	
<u>D. AIDE A L'ANALYSE DE L'ANIMATEUR</u>	page 18
D1. L'ACCEPTATION DES ORDRES	page 18
GÉRER LES ERREURS DES PARTICIPANTS	
LES ORDRES COMMERCIAUX	
LES ORDRES SALARIAUX	
LES ORDRES D'INVESTISSEMENTS	
D2. L'ANALYSE DES RÉSULTATS	page 20
LISTE DES VARIABLES PRÉSENTÉES SOUS FORME DE COURBES	
D3. L'ANIMATION DES SÉANCES	page 22
LA SYNTHÈSE	
LA DISCUSSION PERSONNALISÉE	
L'ALTERNANCE DES SÉANCES	

AVERTISSEMENT

Lorsque le prix de vente des entreprises dépasse de deux fois le prix initial, les ventes deviennent peu sensibles à toute augmentation supplémentaire.

Il est donc recommandé de fixer une fourchette de prix en début de partie :
Le prix des produits A, B et C devront donc être compris
entre 0 et 25 unités monétaires.

Il faut expliquer aux participants que c'est une réglementation sur les prix comme il peut y en avoir dans certains secteurs comme par exemple l'édition ou les médicaments.

A. PRÉSENTATION GÉNÉRALE

WIN-FIRME *Classic*, POUR QUOI, POUR QUI ?

WIN-FIRME *Classic* est un jeu d'initiation à la gestion d'entreprise. À travers la simulation d'entreprises en concurrence, les participants appréhendent concrètement une série de concepts théoriques issus de domaines d'enseignement variés, comme la stratégie d'entreprise, le marketing, la comptabilité, l'analyse financière, l'économie générale, l'économie d'entreprise, le droit, la fiscalité.

La simplicité de fonctionnement de WIN-FIRME *Classic* le rend particulièrement adapté dans le cadre d'animation de séminaires d'initiation à la gestion. Il peut également être utilisé en application de cours, pour illustrer concrètement des notions théoriques de stratégie, de marketing, ou de comptabilité. Il peut enfin être utilisé comme l'ossature d'une formation généraliste à la gestion, les séances de cours s'intercalant alors avec les séances de jeu.

ATOUS DE WIN-FIRME *Classic*

WIN-FIRME *Classic* est un jeu facile et rapide d'accès aussi bien pour l'animateur que pour les participants. L'interface sous WINDOWS est d'une grande facilité d'approche. Les règles du jeu lui-même sont assez intuitives.

L'originalité de WIN-FIRME *Classic* réside dans l'immédiateté de son exploitation pédagogique, et sa recherche délibérée de l'évidence. Trop de jeux de simulation, par souci de réalisme, multiplient les variables et les paramètres, rendant l'exploitation pédagogique malaisée. Dans WIN-FIRME *Classic*, les concepteurs donnent toujours à l'animateur la capacité d'identifier les causes de toute situation économique.

OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

L'utilisation d'un jeu de simulation n'est pas une fin en soi. C'est son exploitation pédagogique qui intéresse le formateur. WIN-FIRME *Classic* est un support pédagogique avant d'être un jeu ludique. Il propose à l'animateur un ensemble de documents afin de l'aider dans sa démarche de formation.

Un soin particulier a été porté pour aider l'animateur à suivre les participants dans leur démarche d'analyse des rapports, et de prise de décision. Un "dossier d'aide à la décision" est disponible sur le site. Il peut être complété par les participants à l'occasion de chaque tour. Il permet à l'animateur de juger, et d'évaluer les méthodes utilisées.

Pour faciliter l'exploitation pédagogique du jeu, un dossier est fournis avec le logiciel : le "dossier pédagogique". Il aborde un grand nombre de notions théoriques touchant à des domaines très variés de la gestion d'entreprise. L'animateur peut choisir d'en traiter certaines, toutes, ou aucune.

Enfin, nous pouvons souligner que la simulation économique de WIN-FIRME *Classic* présente un caractère volontairement abstrait. Ainsi, les entreprises fabriquent des produits A, B et C qui n'existent pas dans la réalité. Mais WIN-FIRME *Classic* n'est pas pour autant un jeu austère. L'abstraction de certains paramètres (fabriquer des produits A, B, C plutôt que des cafetières, des automobiles, ou des micro ordinateurs etc...) permet plus facilement de

décrire les théories économiques sous-jacentes. L'expérience prouve que ce n'est aucunement un frein à l'enthousiasme des participants. WIN-FIRME *Classic* laisse le soin à l'animateur d'illustrer les paramètres par des exemples concrets.

MATÉRIEL ET CONFIGURATION

Pour animer une session de WIN-FIRME *Classic*, il suffit normalement de disposer d'un ordinateur équipé de WINDOWS, et d'une imprimante.

L'animateur qui peut projeter à l'aide d'un vidéo-projecteur les informations qui s'affichent sur l'écran de l'ordinateur, profitera au maximum des capacités du logiciel (sélection de variables significatives, édition de courbes et classement des entreprises). À défaut, toutes ces informations peuvent être imprimées, puis photocopiées sur transparents.

Configuration minimale : PC 486 DX 33, WINDOWS 95, 8MO
Espace de bureau minimum : 800 x 600 (sous WINDOWS, sélectionner le menu "Démarrer", Paramètres", "Panneau de configuration", "Affichage", "Configuration")

B. FONCTIONNEMENT ET ANIMATION DU JEU

FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL

WIN-FIRME est un jeu d'entreprise dont le fonctionnement est classique. Les participants (étudiants) se répartissent en équipes (2 à 5 personnes). Chaque équipe prend le pilotage d'une entreprise. Le déroulement du jeu est séquentiel ; il se divise en tours.

ORGANISATION DES SÉANCES

Un tour correspond à une année de jeu. Il se décompose de la façon suivante :

Phase 1 : L'animateur distribue aux entreprises des rapports de gestion décrivant l'année écoulée (quelques minutes). L'animateur peut en profiter pour faire un topo sur l'évolution du marché, sur les résultats significatifs d'une entreprise, ou pour exposer un concept qui est illustré par la situation du jeu.

Phase 2 : Les participants analysent leurs résultats, et doivent prendre des décisions pour le tour suivant (30 minutes au minimum, 60 à 90 minutes sont recommandées). L'animateur doit renseigner, suivre et participer aux prises de décision entreprise par entreprise.

Phase 3 : Les participants rédigent leurs décisions pour l'année à venir sur une feuille d'ordres distribuée par l'animateur (quelques minutes). Pour un meilleur suivi, l'animateur peut demander aux équipes de compléter le "dossier d'aide à la décision" disponible sur le site, qui permet de formaliser leur analyse et de justifier les décisions prises.

Phase 4 : L'animateur saisit les décisions sur le poste de travail, et imprime les rapports (10 minutes en tout pour le seul animateur).

RYTHME DES SÉANCES

Le jeu peut être mené en discontinu, chaque fin de séance coïncide alors avec la phase 3. La phase 4 se fait sans la présence des participants. L'animateur débute chaque nouvelle séance par la distribution des rapports (phase 1).

Le jeu peut être mené en continu sur une journée ou plusieurs demi journées. L'animateur fera alors coïncider les phases 4 avec des pauses.

On peut délocaliser le déroulement du jeu : les rapports sont distribués aux participants à une date fixe (ou distribués dans des casiers, ou les participants se déplacent et viennent les recueillir à un endroit convenu) et une date limite est fixée pour la remise des ordres. Les participants prennent alors sur leur temps libre pour rédiger leurs décisions. L'exploitation pédagogique du jeu est moins riche dans cette formule qui ne permet pas à l'animateur de suivre la prise de décision.

Enfin, les séances de jeu peuvent être entrecoupées de séances de cours. Le découpage du dossier pédagogique permet à l'animateur d'établir une progression des thèmes abordés. Chaque nouveau thème est alors illustré par les expériences des premiers tours, et est immédiatement mis en application pour les décisions à venir.

DURÉE DU JEU

La durée d'une séance (un tour) de jeu ne peut être raisonnablement réduite à moins de 40 minutes. De 60 à 120 minutes sont conseillées afin de permettre à l'animateur de faire une synthèse en début de séance, et de prendre le temps de consulter individuellement toutes les équipes.

WIN-FIRME *Classic* se déroule sur un maximum de 10 tours de jeu. Il n'est pas indispensable de mener le jeu à son terme, mais un minimum de 6 tours est conseillé.

Au total, il faut prévoir minimum 6 séances discontinues de 1 heure (7 à 8 séances de 2 heures sont recommandées), ou 2 journées minimum de jeu en continu divisées en minimum 6 séquences de 2 heures (sur trois journées, le rythme est plus confortable).

NOMBRE DE PARTICIPANTS

WIN-FIRME *Classic* permet d'accueillir un maximum de 10 entreprises, et un minimum de 2. Il est conseillé de ne pas descendre en dessous de 4 entreprises pour que les effets de la concurrence soient intéressants.

Pour constituer les équipes qui pilotent les entreprises, un minimum de 3 personnes est souhaitable afin de permettre des discussions sur les choix stratégiques. Il n'y a pas de maximum à priori, mais il est le travail d'une équipe de plus de 5 personnes devient très difficile à contrôler (à moins que l'animateur veuille travailler sur le thème de la prise de décision en groupe). Par expérience, il s'avère que les équipes de 4 ou 5 participants sont généralement le théâtre de discussions plus riches que les équipes de 3.

L'animateur est libre d'imposer ou non une répartition des rôles dans les équipes (nommer par exemple un responsable commercial, un responsable technique, et un responsable financier). Une telle répartition se fait parfois naturellement. Elle est souvent plus efficace dans le traitement des informations, génère des discussions plus riches, et favorise la motivation des participants.

ÉVALUATION

L'évaluation des participants par l'animateur peut se faire à deux niveaux :

1. Au niveau de la participation. Celle-ci ne se mesure pas uniquement par la présence du participant (il est cependant souvent utile d'en effectuer un contrôle), mais par sa contribution à l'analyse et aux prises de décision. Les discussions suscitées par l'animateur lors des séances lui permettent de se forger une première opinion. Le "dossier d'aide à la décision " proposé plus bas, s'il est régulièrement rendu, est un outil très utile pour l'animateur.
2. Au niveau des performances des entreprises. WIN-FIRME *Classic* n'est pas conçu, dans l'esprit de ses créateurs, comme un jeu de sélection par la performance. Il n'en demeure pas moins que les participants ont besoin d'objectifs clairs pour les guider dans leurs choix. Si la performance n'est pas mesurée, voire récompensée, la motivation des participants disparaît. WIN-FIRME *Classic* permet de suivre un grand nombre de critères de mesure de la performance des entreprises, et établit lui même des classements.

Dans la "notice participants", les objectifs décrits sont volontairement assez vagues :

1. gagner des parts de marché sur les concurrents
2. générer le plus de bénéfices possible
3. assurer la pérennité de l'entreprise en lançant de nouveaux produits

En effet, l'animateur garde une entière liberté pour sélectionner les critères précis qu'il entend privilégier (rentabilité des actionnaires, équilibre financier, part de marché en volume ou en valeur, climat social etc.). C'est à lui de les annoncer lors des premières séances. La liste complète des critères calculés par le logiciel est précisée dans le paragraphe "D2. ANALYSE DES RÉSULTATS".

UTILISATION DES FICHES PÉDAGOGIQUES

Il est utile, voire nécessaire, d'intégrer quelques présentations théoriques en début de séance afin d'expliquer le comportement du marché, et les outils de prise de décision. Ainsi, l'expérience nous permet de recommander vivement de prévoir les interventions suivantes :

- **Au début de la première séance** : un exposé sur l'évolution de la demande, sur la notion de cycle de vie des produits, sur la notion d'élasticité...
- **Au début de la seconde séance** : un exposé sur la lecture des documents comptables (bilan et compte de résultat)
- **Au début de la troisième séance** : un exposé sur les calculs de coût de revient, et de seuil de rentabilité

À partir de la quatrième séance, les participants peuvent être alors totalement autonomes. Pour accompagner cette démarche, il est recommandé d'exiger que les participants remplissent les dossiers de suivis au moins lors des trois ou quatre premières séances. Au delà, la feuille d'ordres suffit.

MÉMENTO DE L'ANIMATEUR

- **Avant la première séance** : préparer les notices à distribuer aux participants, des feuilles d'ordre (et facultativement des "dossiers de suivi") selon le modèle en troisième partie, saisir sur le poste de travail les décisions et imprimer les rapports pour l'année initiale (année 2000).
- **Au début de la première séance** : distribuer les notices aux participants, prendre le temps d'expliquer le fonctionnement du jeu et l'organisation des équipes.
- **Première séance** : distribuer les rapports de décembre tour0 (les ordres pour l'année initiale sont les mêmes pour toutes les entreprises, et une proposition standard est faite dans la notice participants. L'animateur n'est bien sûr pas obligé de la suivre et peut personnaliser sa partie), et distribuer une feuille d'ordre pour le tour 1 (éventuellement un "dossier d'aide à la décision").
- **Deuxième séance** distribuer les rapports de décembre tour1 et distribuer une feuille d'ordre pour le tour 2 (facultativement un "dossier d'aide à la décision").
- Toutes les autres séances sont construites sur le même modèle
- **Après la dernière séance de jeu** : prévoir une séance pour faire la synthèse, en faisant participer au maximum les équipes. On peut demander par exemple à ces dernières de rédiger, ou de présenter à l'oral un exposé sur le fonctionnement de leur entreprise, les moments clefs de leur progression, les raisons de leurs choix. On peut enfin attribuer des « prix ». Par exemple , le prix de la meilleure gestion sera attribué à l'entreprise la mieux classée, le prix du meilleur espoir sera attribué à l'entreprise ayant la meilleure part de marché sur le produit C, le prix de la meilleure communication sera attribué à l'entreprise ayant le mieux communiqué à l'oral...

C. UTILISATION DU LOGICIEL

REMARQUE PRÉLIMINAIRE :

Il est déconseillé de charger une année antérieure d'une partie, d'en modifier les ordres, et de la sauvegarder. En effet, la nouvelle sauvegarde écrase l'ancienne qui est alors perdue.

C1. LES ÉCRANS DE MISE EN PLACE

L'ÉCRAN DE PRÉSENTATION

Il donne le choix entre "REPRENDRE UNE PARTIE DÉJÀ EXISTANTE" et "CRÉER UNE NOUVELLE PARTIE"

L'ÉCRAN REPRISE D'UNE PARTIE

Il demande le nom de la partie à charger. La liste des noms s'affiche ; Il suffit de cliquer sur la partie que l'on veut reprendre à l'aide de la souris. L'extension n'a aucune importance. Puis voir "menu général".

L'ÉCRAN CRÉATION D'UNE NOUVELLE PARTIE

Il demande le nom de la nouvelle partie. La taille du nom et des répertoires n'est normalement pas limitée. Il ne faut pas saisir d'extension au nom ; le logiciel ajoute une extension automatiquement.

L'ÉCRAN NOUVELLE PARTIE

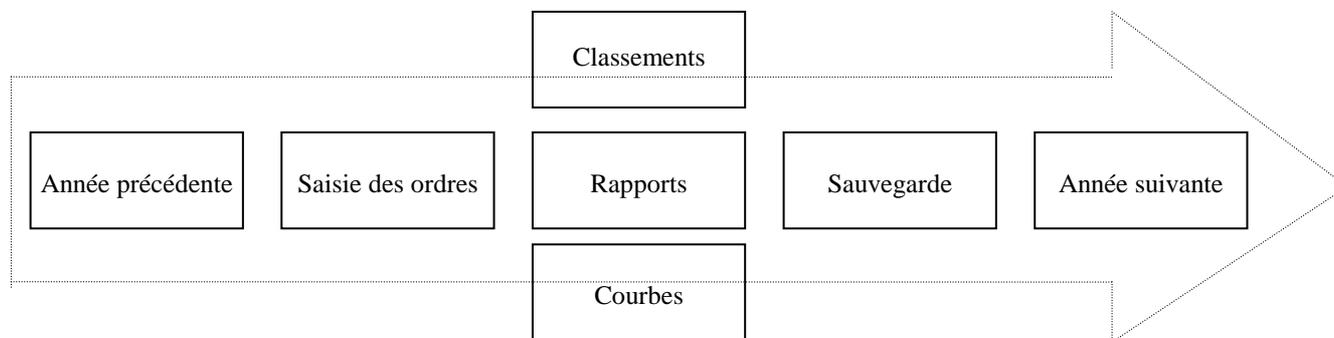
Il demande le nombre d'entreprises en concurrence. Voir ensuite "menu général".

C2. LES ÉCRANS DE FONCTIONNEMENT

LE MENU GÉNÉRAL

Le menu général décrit les différentes étapes du jeu dans l'ordre chronologique.

Description du menu général :



Les cases "SAISIE DES ORDRES", "SAUVEGARDE", et "ANNÉE SUIVANTE" sont des étapes obligatoires. Elles peuvent être entourées d'un trait rouge : cela signifie qu'elles n'ont pas été accomplies et que l'on ne peut pas aller plus loin. Lorsque les feuilles d'ordres sont saisies, ou que la partie est enregistrée, le trait rouge disparaît.

Les icônes du menu général :

Les icônes "SAISIE", "CLASSEMENTS", "RAPPORTS" renvoient aux menus du même nom (voir plus loin).

L'icône "QUITTER" permet de quitter le jeu (après avoir enregistré la partie en cours).

L'icône "CHARGER" permet de retourner à l'écran "Reprise d'une partie" décrit plus haut (après avoir enregistré la partie en cours).

L'icône "ANNÉE PRÉCÉDENTE" permet de charger l'année précédente de la même partie (après avoir enregistré l'année en cours).

L'icône "ANNÉE SUIVANTE" permet, après avoir saisi les ordres et enregistré l'année en cours, de passer à l'année suivante. On atteint le "Menu général" de l'année suivante.

L'icône "SAUVEGARDE" permet d'enregistrer la partie en cours.

LE MENU SAISIE

Il reprend la présentation des feuilles d'ordre. Il suffit donc de recopier ces dernières. Le logiciel ne corrige de lui même aucune erreur de saisie. Lorsque l'animateur constate une erreur manifeste, il est seul à pouvoir décider s'il laisse l'erreur (il conserve une totale neutralité), ou s'il la corrige. C'est parfois un choix délicat. Le logiciel n'informerait l'animateur que s'il oublie de saisir des informations clés.

Normalement, tous les ordres doivent être saisis avant de retourner au menu général. En cas d'erreur, il est toujours possible de corriger les saisies en revenant dans le menu "saisie".

Les icônes en haut à gauche (carrés avec un numéro de couleur) représentent les différentes entreprises. En cliquant sur un numéro, on obtient directement la feuille de saisie de l'entreprise.

Il est possible de saisir un nom pour chaque entreprise. Ce nom peut être un nom de fantaisie, ou un nom de participant. Il ne doit pas dépasser 30 caractères. Au delà du simple élément ludique, il permet une meilleure lecture des graphes et favorise l'implication des participants.

La colonne "Rappels" permet de rappeler à l'animateur certaines informations clés au moment de la saisie. Ainsi, il peut immédiatement repérer certaines erreurs évidentes. Par exemple, si une entreprise oublie de fixer le salaire, l'animateur peut inscrire le niveau de salaire de l'année précédente (il est inscrit dans la colonne rappel) etc.

L'animateur doit **accorder une importance particulière aux cases "capacité d'investissement"** et "investissement total". Les entreprises peuvent acheter des machines et investir en recherche autant qu'elles le désirent. Mais ces investissements doivent trouver des sources de financement. WIN-FIRME Classic accepte tous les investissements et équilibre les comptes par un emprunt (assimilable à un découvert). C'est à l'animateur de

décider s'il accorde ou non l'autorisation d'investir. La case "capacité de financement" indique la limite de financement si l'on ne veut pas que les dettes dépassent les 2/3 du passif. C'est une limite arbitraire qui permet à l'animateur de se forger une opinion. Il est recommandé de refuser tout investissement dépassant cette limite, sauf dans des cas extrêmes de sauvetage d'entreprise en difficulté.

Par ailleurs, il n'est pas prévu de montant maximum pour le budget "Recherche et Développement". Dans un souci de cohérence et d'homogénéité de la partie, **nous conseillons vivement à l'animateur de plafonner le budget annuel de recherche à 1 500 UM**. L'animateur peut aisément justifier ce choix en évoquant des contraintes techniques et/ou scientifiques.

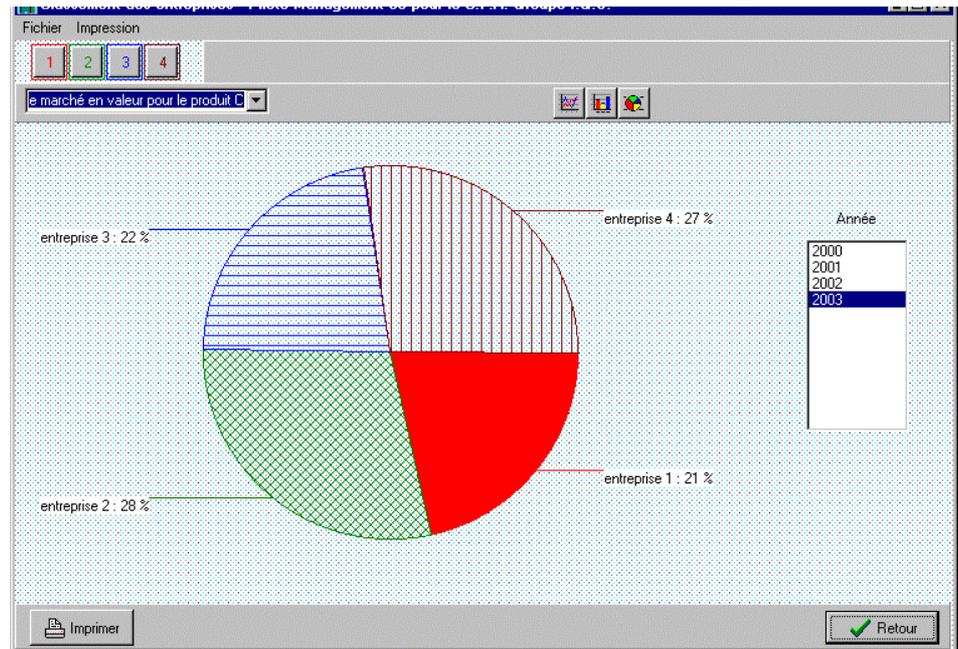
L'icône "PARC DE MACHINES" n'a qu'un rôle d'information. Elle permet d'afficher le nombre et l'âge des machines de l'entreprise. Cela permet à l'animateur de contrôler la pertinence d'un investissement.

Les icônes "<<" et ">>" permettent de passer de la feuille d'ordres d'une entreprise à une autre.

Les icônes "IMPRIMER" et "IMPRIMER TOUS LES ORDRES" permettent d'imprimer les écrans de saisie. Elles n'ont à priori aucun intérêt, si ce n'est de contrôler par écrit l'exactitude des saisies.

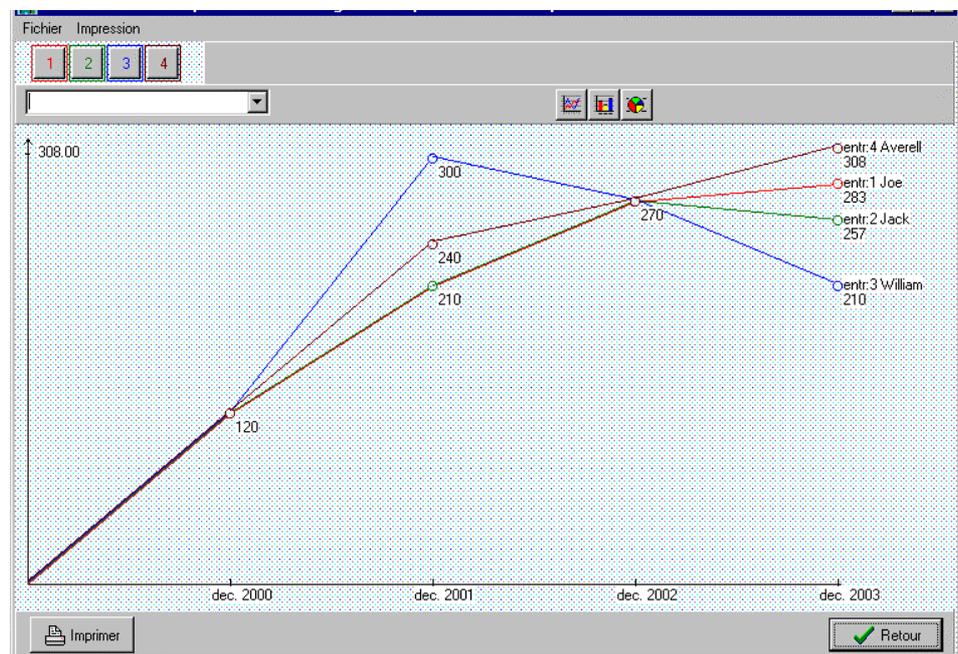
L'icône "FIN DE SAISIE" permet de quitter la saisie pour revenir au menu général et consulter les résultats. Tous les ordres doivent avoir été saisis. Avant de quitter le menu "saisie", WIN-FIRME *Classic* effectue un certain nombre de tests, mais la liberté de décision des entreprises étant totale, il acceptera certaines aberrations. Par exemple, le logiciel acceptera un niveau de production nul en considérant que cette entreprise écoule ses stocks passés, ou qu'elle abandonne le marché. Par contre, le logiciel n'acceptera pas que le salaire proposé par une entreprise soit inférieur au salaire conventionnel fixé dans la notice (variable paramétrable).

LE MENU COURBES



Il permet de consulter à l'écran, et d'imprimer, l'évolution des principales variables du jeu, et les performances des entreprises.

Il est possible de visualiser ces indicateurs sous forme de courbes, d'histogrammes, ou de camemberts. L'animateur choisit la présentation qui lui convient le mieux.



Les indicateurs sont répartis en quatre catégories : les indicateurs commerciaux, les indicateurs de performance, les indicateurs de structure financière, et les autres indicateurs. Il est conseillé à l'animateur de suivre et de commenter l'évolution régulière d'un au moins des critères de chaque catégorie.

LE MENU CLASSEMENTS

Classement sur une moyenne de 2 année(s)

Critères	pondération
Critère 1: Part de marché en volume pour le produit A	1
Critère 2: Part de marché en valeur pour le produit A	1
Critère 3: Résultat après IS	3
Critère 4: Autonomie financière (endettement en % du bilan)	2
Critère 5: Stocks en % du CA	1

Classement	Numero de l'entreprise	Nom de l'entreprise	Score(%)
1	2	Entreprise 2	63
2	3	Entreprise 3	59
3	1	Entreprise 1	58
4	5	Entreprise 5	42
5	4	Entreprise 4	4

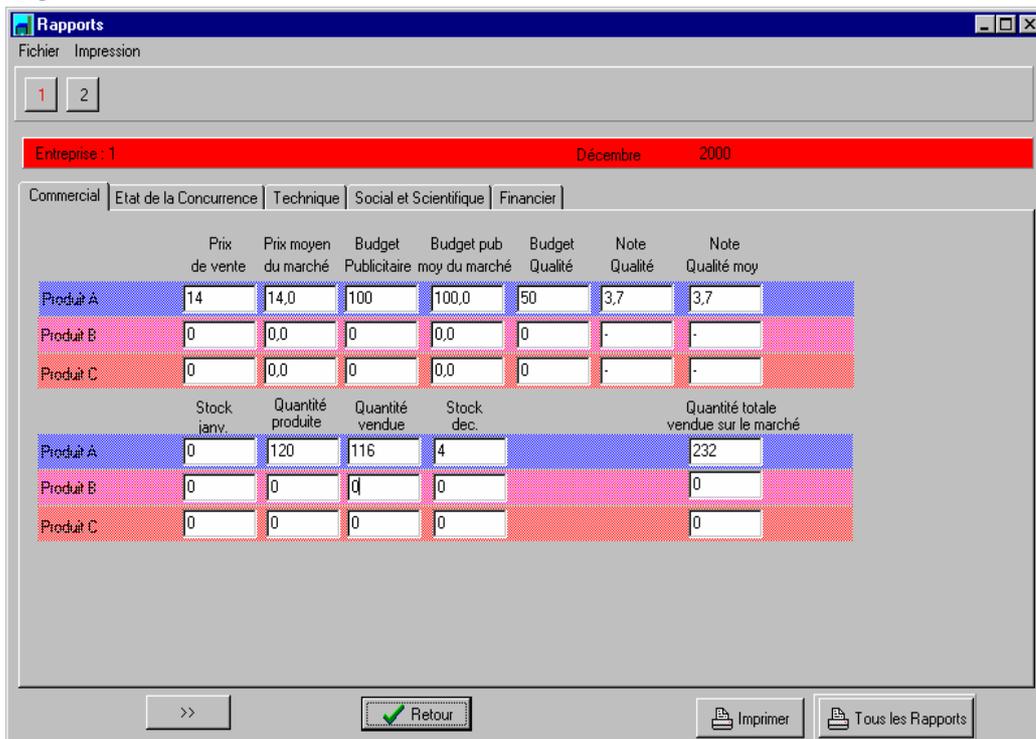
Il permet de classer automatiquement les entreprises en fonction de 1 à 5 critères sélectionnés par l'animateur parmi une liste proposée. Il peut également attribuer à chaque critère une pondération allant de 1 à 5.

Le classement se fait sur les performances des dernières années. C'est l'animateur qui sélectionne le nombre de ces années.

Pour chacun des critères retenus, l'animateur peut obtenir (en cliquant sur l'icône représentant un petit tableau) un classement plus détaillé, reprenant les valeurs du critère sur les dernières années, et le score des entreprises :

Année	2000	2001	Valeur en 2001	Score Moyen	Classement
Entreprise 1	100	67	0,226	83	2
Entreprise 2	100	100	0,260	100	1
Entreprise 3	97	16	0,173	56	5
Entreprise 4	0	0	0,157	0	4
Entreprise 5	100	27	0,184	63	3

LE MENU RAPPORTS



Il permet de consulter à l'écran et d'imprimer les rapports de gestion des entreprises..

1. un "Rapport Commercial" indique les ventes, le prix, le budget communication et la note qualité des produits de l'entreprise.
2. un "État de la Concurrence" indique les prix et les ventes des concurrents.
3. un "Rapport Technique" indique le nombre, l'âge, et le rendement des machines.
4. un "Rapport Scientifique" indique l'état d'avancement des recherches.
5. un "Rapport Social" rappelle le nombre d'ouvriers, le salaire mensuel et le climat social.
6. un "Rapport Financier" présente le bilan et le compte de résultat de l'entreprise.

Les rapports écrits tiennent volontairement sur une page. Cela facilite le travail d'analyse des participants. À l'écran, les rapports apparaissent sous la forme d'un classeur de cinq pages (les rapports "Scientifique" et "Social" sont sur la même page). Il suffit de cliquer à l'aide de la souris sur un onglet pour atteindre le rapport désiré.

Les icônes en haut à gauche (carrés avec un numéro de couleur) représentent les différentes entreprises. En cliquant sur un numéro, on obtient directement les rapports de l'entreprise.

Les icônes "<<" et ">>" permettent d'accéder aux rapports de l'entreprise suivante ou précédente.

L'icône "IMPRIMER" permet d'imprimer tous les rapports (sur une même page) de la seule entreprise affichée à l'écran.

L'icône "IMPRIMER TOUS LES RAPPORTS" permet en une seule opération d'imprimer les rapports de toutes les entreprises. Cette icône est très pratique pour l'animateur.

L'icône "RETOUR" permet de revenir au menu général.

D. AIDE A L'ANALYSE DE L'ANIMATEUR

D1. L'ACCEPTATION DES ORDRES

GÉRER LES ERREURS DES PARTICIPANTS

WIN-FIRME *Classic* part du principe que les participants peuvent faire des erreurs dans leur analyse et dans leur prise de décisions. Il n'est pas en mesure de reconnaître ces erreurs et de les évaluer. Il accepte donc tous les ordres, même ceux qui sont objectivement aberrants. C'est à l'animateur de faire le tri, et de refuser de saisir, ou de modifier arbitrairement, certains ordres.

Par ailleurs, certains participants ont du mal à trouver le "bon équilibre" ; les pertes s'accumulent et en toute logique, ils doivent être "éliminés". C'est à l'animateur de prendre une telle décision. Il est toujours possible d'éliminer une entreprise : on ne passe plus aucun ordre et on ignore les rapports qui accumulent des pertes imaginaires. Mais pour le bon déroulement des séances, il n'est jamais bon d'éliminer une entreprise ; il est préférable d'imposer un plan de redressement.

Dans un plan de redressement, l'animateur impose à l'entreprise des orientations. En effet, la plupart du temps, les entreprises connaissent des difficultés en commettant des erreurs grossières. L'animateur peut donc éviter les dérapages, voire rattraper des situations catastrophiques. Il peut imposer des licenciements, interdire l'achat de machines, modérer les budgets qualité et communication, limiter les prix, et accepter des investissements que la situation financière ne permettrait normalement pas. Dans tous les cas, l'animateur a toujours intérêt à mettre en scène la situation, en parlant de « plan de redressement », de « nomination d'un administrateur judiciaire », de « plan social », de « rachat de l'entreprise » et de « nouvelles directives du groupe acquéreur » etc.

LES ORDRES COMMERCIAUX

De manière générale, WIN-FIRME *Classic* accepte toutes les décisions. Seule contrainte : il faut saisir des chiffres entiers positifs.

En ce qui concerne les ordres de production (quantité à produire dans l'année) le problème pour les participants consiste à produire suffisamment pour répondre à la demande, mais pas trop pour éviter les stocks qui génèrent des coûts importants. Par ailleurs, la production est contrainte par le nombre de salariés et les machines.

Les erreurs les plus fréquentes sont liées à une mauvaise estimation du rendement des ouvriers (le salaire moyen du marché peut évoluer et influencer la motivation des ouvriers de l'entreprise), ou des machines (d'une part l'âge des machines influence le rendement, par ailleurs lorsqu'il y a plusieurs machines ce sont celles dont le rendement est le plus élevé qui fonctionnent en priorité). Les participants oublient parfois ces règles et sont déçus de constater que la production réalisée ne correspond pas à leurs désirs.

De manière générale, il vaut mieux demander à produire un peu plus que prévu : on évite la sous-activité. Mais cela n'est vrai que pour les produits A. En effet il faut tenir compte des

priorités de production : C est prioritaire sur B, et B sur A. Si l'on demande plus de C que nécessaire, la production de C se fera au détriment de la production de B etc.

Il est recommandé à l'animateur de toujours jeter un œil sur le nombre d'ouvriers et de machines présents dans l'entreprise afin de repérer l'incohérence éventuelle des ordres.

En ce qui concerne les prix, les entreprises sont totalement libres. Lorsque le prix de vente est nul, WIN-FIRME *Classic* considère que l'entreprise quitte le marché. À contrario, si l'on veut quitter un marché, il suffit d'inscrire un prix de vente nul (ou de ne rien inscrire du tout ce qui revient au même). Or l'abandon d'un marché est définitif. Il permet de diminuer les coûts administratifs, mais si des stocks existaient, ils sont éliminés.

Il faut souligner que la demande se répartie non seulement selon les prix relatifs des différentes entreprises, mais aussi selon un plafond théorique qui diminue avec le temps. Un prix trop élevé, non justifié par une politique de communication ou de qualité, est souvent suicidaire. Par ailleurs, les politiques de volume (prix bas) peuvent être très payantes, mais sont très difficiles à mettre en place : une légère erreur d'appréciation de la demande et les pertes sont au rendez-vous. Enfin, il faut noter qu'en dessous d'un certain seuil, une baisse de prix n'entraîne presque plus d'augmentation des ventes.

En ce qui concerne la communication, les entreprises sont totalement libres. On peut rappeler que les comportements extrêmes sont souvent inutiles. "Trop de pub tue la pub" et "trop peu de pub ne sert à rien"; l'influence de la publicité sur la demande suit une courbe en "S". L'animateur peut profiter d'une entreprise qui en ferait les frais, pour rappeler ces règles en début de séance courbes de ventes à l'appui.

En ce qui concerne la qualité, il faut rappeler que la note ne dépend pas uniquement du budget qualité mais aussi des salaires. Comme pour la communication, l'influence de la qualité sur la demande suit une courbe en "S". L'animateur peut être amené à comparer publiquement deux entreprises, en citant leur budget qualité, et leur note qualité : la relation non linéaire entre le budget investit et la note qualité peut apparaître de manière évidente.

LES ORDRES SALARIAUX

Il ne faut saisir que des nombres positifs, et ce, même en cas de licenciement.

Le salaire ne peut descendre en dessous de 8UM par mois et par salarié. Tout ordre inférieur doit être aligné sur le salaire plancher.

L'erreur la plus fréquente est dans la rédaction des ordres. Beaucoup de participants inscrivent le nombre total d'ouvriers qu'ils souhaitent, alors que seules les embauches devraient apparaître. La conséquence est un surnombre d'ouvriers, un accroissement des charges, et des pertes importantes jugées injustes. L'animateur peut toujours, dans la colonne "Rappel" de l'écran "Saisie des ordres", vérifier le nombre d'ouvriers déjà présents dans l'entreprise. En regardant les quantités demandées à la production, il peut souvent repérer les erreurs grossières.

LES ORDRES D'INVESTISSEMENTS

Par simplification, on appelle "ordres d'investissements" les ordres concernant d'une part la recherche et d'autre part les achats de machines. WIN-FIRME *Classic* accepte toutes les valeurs pour ces postes. Mais il est dans l'intérêt du jeu d'en limiter le montant : c'est le rôle de l'animateur.

En effet, il est possible par exemple d'investir dès la première année 4 000 UM en R et D et de développer dès l'année 2 les produits B et C. Financièrement, WIN-FIRME *Classic* considère que l'entreprise a financé sa recherche par des découverts bancaires ! Une telle situation, en plus de perturber le bon déroulement du jeu, n'est pas souhaitable pédagogiquement.

L'animateur doit donc limiter le montant des ordres de recherche et d'achat de machines, en fonction de la capacité de l'entreprise à se procurer des capitaux. Par souci de simplicité, dans le jeu les entreprises ne se financent que par auto financement. Les dettes apparaissent pour équilibrer les comptes et sont donc assimilables à des découverts. La règle de prudence, qui est loin d'être une règle absolue, consiste à ce que les dettes ne dépassent jamais les 2/3 du passif. C'est le calcul de "la capacité maximum de financement".

L'animateur peut contrôler cette capacité de financement sur son écran au moment de la saisie des investissements. C'est à lui d'accepter ou non des ordres qui ne respectent pas cette limite.

D2. L'ANALYSE DES RÉSULTATS

Après avoir saisi les ordres et imprimé les rapports, l'animateur peut retourner devant les participants et procéder à la distribution. Mais il lui est conseillé d'analyser au moins brièvement les résultats afin d'en tirer des conséquences publiquement en début de séance. WIN-FIRME *Classic* facilite cette analyse grâce à l'édition de courbes significatives.

1. Il est recommandé d'observer au minimum trois courbes clefs : une mesurant la rentabilité, une deuxième mesurant l'activité, une troisième mesurant la structure financière du bilan (voir la liste complète des courbes plus bas).
2. A partir de ces courbes, il faut chercher à comprendre les écarts les plus importants : Pourquoi telle entreprise a gagné 10% de part de marché ? Pourquoi telle entreprise fait-elle des pertes ? etc.
3. Il est recommandé également de toujours jeter un œil sur les stocks afin de souligner les mauvaises estimations de ventes. Fréquentes sont les estimations optimistes (et les stocks pléthoriques). Mais il est aussi utile de repérer les entreprises qui ont des stocks nuls : elles peuvent avoir sur estimé leur capacité de production, ou sous estimé la demande. Dans le premier cas, il faut revoir avec elles les variables qui influencent le rendement. Dans le second cas, il faut revoir avec elles leur politique commerciale, et la cohérence de leur positionnement prix / qualité / communication.
4. Un bref commentaire sur ces écarts significatifs, voire même un bref commentaire sur chacune des entreprises en début de séance est très apprécié. Il faut éviter de dévoiler les secrets stratégiques (investissements en R et D, montant exact des budgets communication ou qualité, salaire mensuel...) mais évoquer une tendance, un excès, ou une incohérence manifeste.

LISTE DES VARIABLES PRÉSENTÉES SOUS FORME DE COURBE

indicateurs commerciaux

- Part de marché en volume pour les produit A, B, C ou tous produits confondus,
- Part de marché en valeur pour le produit A, B, C ou tous produits confondus
- Chiffre d'affaires et chiffre d'affaires cumulé
- Chiffre d'affaires si l'on annule les stocks
- Budget publicitaire relatif sur A, B et C
- Qualité par produit A, B ou C
- Image du produit A, B ou C

indicateurs de performance

Pour tenir compte de la mauvaise gestion des stocks de certaines entreprises, des indicateurs de performance sont proposés en considérant que tous les stocks sont perdus. C'est une optique liquidative qui pénalise les entreprises ayant des stocks importants. Il est conseillé de suivre ces indicateurs essentiellement en fin de partie, notamment dans un logique de classement des participants.

- Résultat avant IS si les stocks sont perdus
- Résultat avant IS
- Résultat après IS
- Rentabilité financière de l'année
- Rentabilité financière de l'année si les stocks sont perdus
- Rentabilité financière globale
- Rentabilité globale si les stocks sont perdus
- Rentabilité économique de l'année
- Rentabilité économique de l'année si les stocks sont perdus
- Taux de marge commerciale
- Valeur Ajoutée
- Valeur ajoutée si les stocks sont perdus

indicateurs de structure financière

- Endettement en valeur
- Autonomie financière (endettement en % du bilan)
- Stocks en valeur
- Stocks en % du CA

autres indicateurs

- Capacité totale de production
- Production de A, B, C, et production totale
- Nombre d'employés
- Climat social
- Rendement réel
- Effort de recherche

D3. L'ANIMATION DES SÉANCES

LA SYNTHÈSE

Il est recommandé de consacrer le début de chaque séance pour faire une synthèse de l'état du marché et des entreprises. Les participants sont très attentifs, impatients d'obtenir leurs rapports, avides de comparaisons avec les autres entreprises. C'est un moment privilégié pour transmettre à l'ensemble des entreprises des petits conseils.

L'idéal est de pouvoir projeter les courbes éditées par le logiciel, et de les commenter. Les erreurs commerciales manifestes des uns servent de leçon aux autres.

Les erreurs de saisie doivent aussi être soulignées. Cela permet de diminuer largement le taux d'erreurs futures. Mais cela permet aussi de relativiser certains mauvais résultats ; on fournit aux participants une clef pour se justifier auprès des autres.

LA DISCUSSION PERSONNALISÉE

Tout au long de la séance, il est vivement conseillé à l'animateur de circuler d'équipe en équipe et de jouer un rôle de conseil, voire même un rôle inquisiteur. Cela évite d'une part les attitudes parfois désinvoltes de certains. Mais cela permet surtout de comprendre la manière dont chaque équipe analyse et décide.

Les dossiers de suivi sont dans cette démarche un outil très riche : c'est le moment de communiquer les commentaires que l'animateur a fait sur le dossier précédent, de demander d'expliquer des décisions discutables, de féliciter les prises de risque réussies, d'analyser les situations difficiles.

Il est éventuellement possible de mettre en place un travail sur les relations dans l'équipe, la manière dont sont prises les décisions, la distribution du pouvoir, ses causes et ses conséquences. Il est possible de comparer plusieurs équipes et de mesurer l'efficacité des organisations, d'évaluer les gains de temps possibles (par exemple sur la rédaction du dossier d'aide à la décision, sur l'élaboration de routines, sur la spécialisation des tâches et des responsabilités...).

L'ALTERNANCE DES SÉANCES

Si les emplois de temps le permettent, il est recommandé d'intercaler des séances de cours entre les séances de jeu. En effet, certains concepts théoriques, voire certaines règles du jeu, paraissent abstraits s'ils sont abordés avant le jeu. S'ils sont abordés après le jeu, les participants ont souvent le regret de ne plus pouvoir les mettre en application ("si j'avais su ça avant..."). Cette alternance permet d'augmenter nettement la réceptivité et la participation des élèves au cours.

