



LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE

ENSEMBLE DES OUTILS QUI AIDENT
LA DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ENTREPRISE
À PRENDRE SES DÉCISIONS

LES STRATÉGIES COMMERCIALES

Effet volume et effet valeur

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

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

La stratégie de volume :

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

La stratégie de différenciation :

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

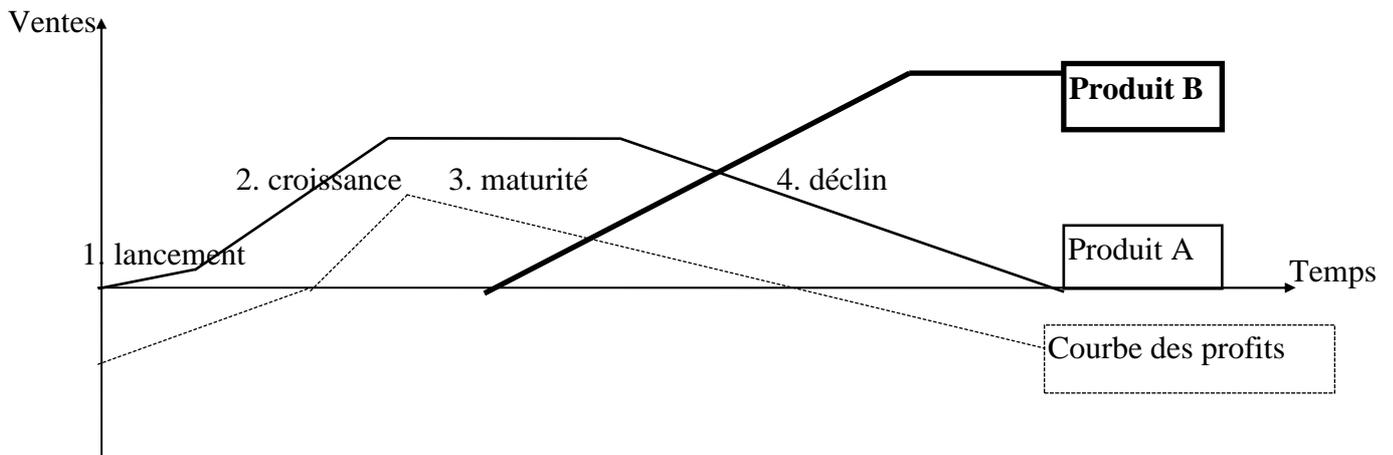
APPLICATION DANS WIN-FIRME

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

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

LE CYCLE DE VIE D'UN PRODUIT

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



1. La phase de lancement

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

2. La phase de croissance

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

3. La phase de maturité

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

4. La phase de déclin

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

APPLICATION DANS WIN-FIRME

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

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

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

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

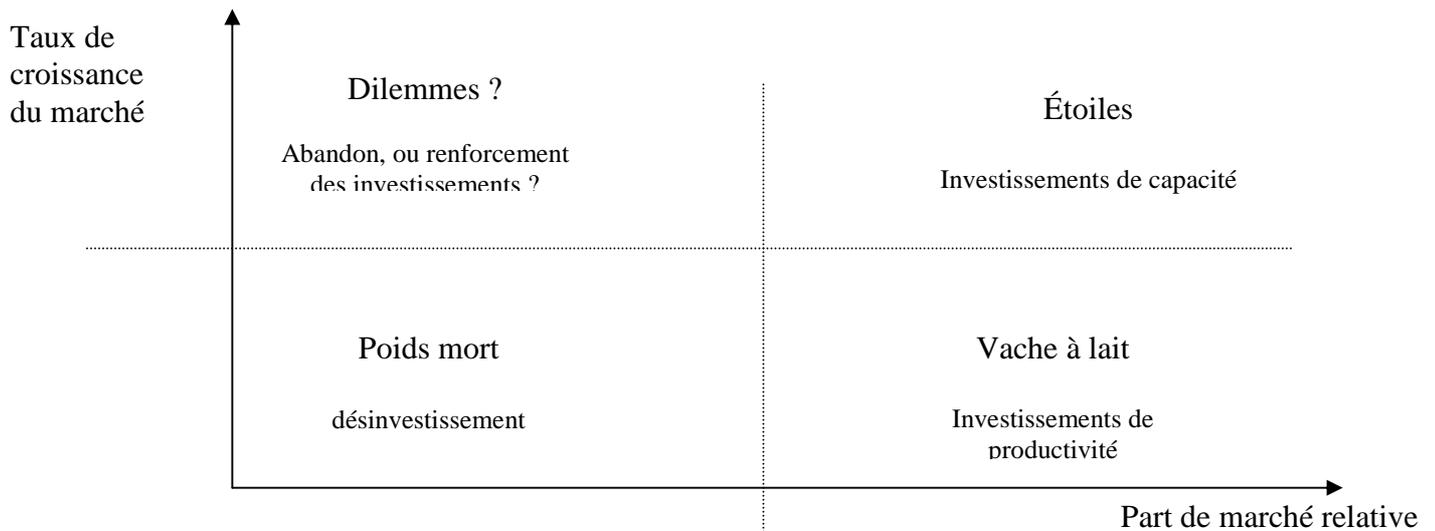
Lors de la phase de déclin, les ventes diminuent rapidement. Les critères prix (30 à 40%), mais aussi fidélité (25 à 30%) occupent alors une place prépondérante.

UN OUTIL D'ANALYSE STRATÉGIQUE : LA MATRICE BCG

Description

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

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



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

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

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

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

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

APPLICATION DANS WIN-FIRME

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

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

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

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

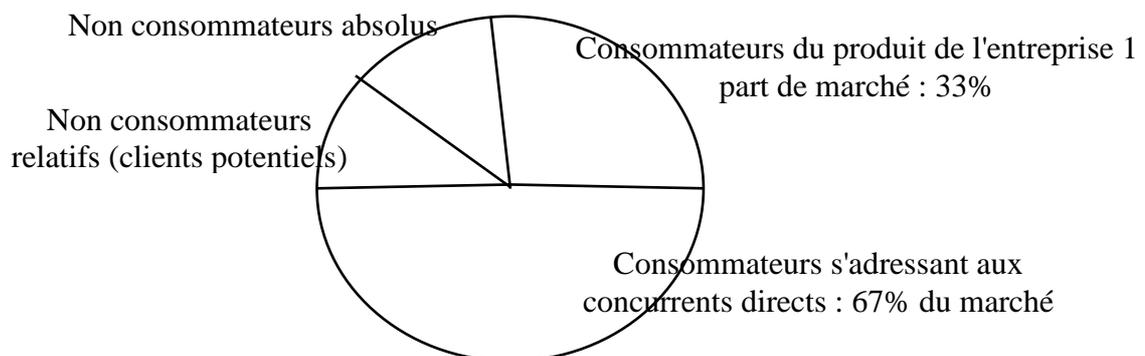


LE MARKETING

ENSEMBLE DES TECHNIQUES DE GESTION QUI S'INTÉRESSENT
AUX BESOINS DES CONSOMMATEURS
(PRÉVOIR, ANALYSER, SUSCITER)

L'ÉTUDE DE MARCHÉ

En marketing, la définition du **marché d'un produit** est l'ensemble des consommateurs, actuels ou potentiels, d'un produit. Les consommateurs actuels sont les clients habituels du produit (ou de l'entreprise). Les consommateurs potentiels ne consomment pas le produit mais sont susceptibles de le faire. L'étude de marché est l'ensemble des techniques qui permettent de connaître les besoins (les goûts, les attentes) des consommateurs.



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

APPLICATION DANS WIN-FIRME

Le guide du participant propose en début de partie une étude de marché relativement fidèle précisant les grandes évolutions au cours du jeu de la demande. Ces informations sont essentiellement quantitatives (graphes). Quelques données qualitatives sont également fournies (les consommateurs seront plus sensibles à la qualité des produits B et C que pour le produit A).

Au cours du jeu, il est possible d'acquérir des études de marché quantitatives (prévisions des ventes en volume) ou qualitatives (étude des motivations d'achat).

LE MARKETING MIX

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

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

APPLICATION DANS WIN-FIRME

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

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

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

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

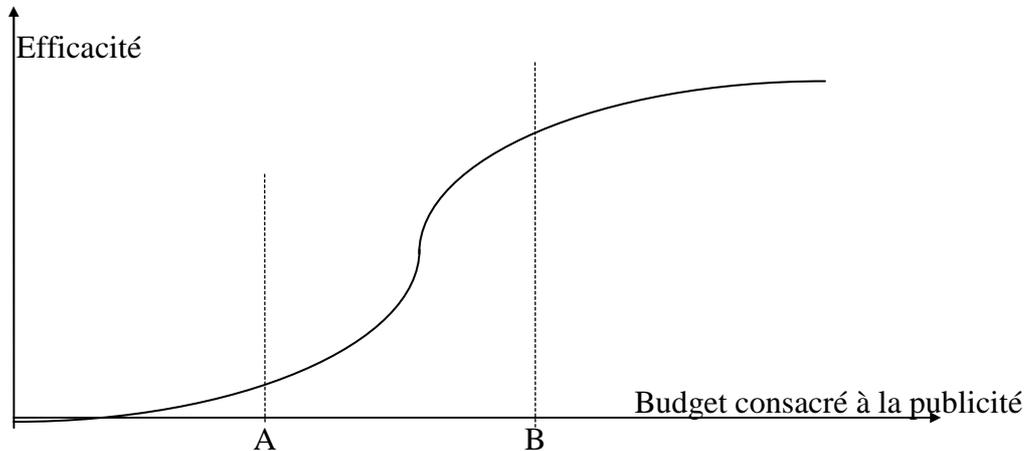
La politique distribution est absente du jeu. On considère que les entreprises s'adressent aux mêmes réseaux de distribution (par exemple grossistes, ou grandes surfaces) et qu'il est impossible de se différencier sur ce critère.

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

L'IMPACT PUBLICITAIRE

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

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



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

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

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

APPLICATION DANS WIN-FIRME

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

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



FINANCE ET COMPTABILITÉ

**LA COMPTABILITÉ FOURNIT UNE IMAGE CHIFFRÉE (EN UNITÉ MONÉTAIRE)
SYNTHÉTIQUE DE L'ENSEMBLE DES ÉVÈNEMENTS QUI CONCERNENT L'ENTREPRISE
(QUI ONT OU PEUVENT AVOIR UN IMPACT SUR SON PATRIMOINE)**

**LA FINANCE S'INTÉRESSE À TROUVER
DES RESSOURCES MONÉTAIRES
AU MOINDRE COÛT**

DESCRIPTION DU BILAN

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

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

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

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

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

APPLICATION DANS WIN-FIRME

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

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

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

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

Le compte banque correspond à l'argent dont dispose l'entreprise sur son compte courant. C'est le solde en fin d'année entre les paiements (achats de matière, paiement des salaires...) et les recettes (ventes). Attention, le solde du compte banque ne correspond jamais au montant du bénéfice : certaines dépenses peuvent avoir été réalisées (salaires, publicité...) alors que les ventes des produits en question

n'ont pas encore eu lieu. Dans la réalité, un solde bancaire positif peut être placé à court terme (SICAV, titres...). Par simplification, cette option est impossible dans le jeu : l'argent "dort" à la banque.

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

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

Construction d'un bilan prévisionnel :

BILAN PRÉVISIONNEL	
ACTIF	PASSIF
Machines Stocks	Capital Réserves Report Résultat
Trésorerie	Dettes financières Dettes fiscales Autres dettes
TOTAL	TOTAL

DESCRIPTION DU COMPTE DE RÉSULTAT

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

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

APPLICATION DANS WIN-FIRME

Charges :

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

Les frais administratifs et le budget recherche sont souvent oubliés

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

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

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

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

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

Produits :

Le montant des ventes ne pose généralement pas de problème. On l'obtient en multipliant le nombre de produits vendus par le prix de ces produits. On parle aussi de Chiffre d'Affaires (CA).

La seule difficulté vient des variations de stocks. Pour le comptable, une augmentation du stock est assimilée à une augmentation de la richesse de l'entreprise (l'entreprise possède plus de biens qu'avant). Cette augmentation du stock améliore donc d'autant le résultat de l'entreprise, sans tenir compte du risque potentiel d'invendu. A l'inverse, une diminution du stock, phénomène commercialement positif, diminue comptablement le résultat. Attention donc : une entreprise qui génère beaucoup d'invendus ne mesure pas tout de suite les conséquences de sa mauvaise gestion dans son résultat. L'augmentation du stock va atténuer la perte générée à plus long terme par la charge correspondant au coût de stockage, aux licenciements, aux intérêts sur découverts etc.

Résultat :

Le résultat après impôt sur les bénéfices des sociétés (résultat après IS) est égal à la soustraction :

Produits - Charges (dont IS) = Résultat après IS

Détermination d'un résultat prévisionnel :

CHARGES	PRODUITS
Frais administratifs	VENTES :
Achat de matière	produits A
Amortissements	produits B
Coût de stockage	produits C
Dépréciation des stocks	
Budgets Publicité	PRODUCTION
Budgets Qualité	produits A
Charges financières	produits B
Charges salariales	produits C
Recherche	
Impôts	
Résultat (bénéfice)	Résultat (perte)
TOTAL	TOTAL

LES RESSOURCES FINANCIÈRES DE L'ENTREPRISE

L'entreprise peut financer ses activités de quatre manières :

1. En faisant appel aux associés (propriétaires) qui augmentent leurs apports (**augmentation de capital**)
2. En réinvestissant tout ou partie du bénéfice annuel plutôt que de le distribuer aux associés (**autofinancement**).
3. En empruntant, notamment aux banques (**dettes**). Les banques ne prêtent que si l'entreprise est capable de leur apporter des garanties de remboursement : on considère en général que les dettes ne doivent pas dépasser le montant des capitaux propres pour maintenir une structure financière raisonnable. Le service rendu par la banque qui prête a un prix : les intérêts. Le montant des intérêts varie en fonction du montant du prêt, de la durée de l'emprunt, et du risque estimé par la banque. Plus la banque fait confiance à l'entreprise, et plus elle a la possibilité de se financer elle-même facilement, moins le taux sera élevé. Les taux sont les plus élevés sur les découverts (la banque ne peut pas prévoir son propre refinancement) et peuvent atteindre 15 à 20%. Ils sont moins élevés sur des emprunts négociés à moyen terme (6 mois à 2 ans) et se situent entre 5 et 8%. La loi impose un taux maximum appelé taux d'usure, qui dépend du type de crédit, et qui est réactualisé régulièrement (il était de 18% en juillet 2006 pour les découverts).
4. Un autre type de dettes n'apparaît pas dans le jeu : **les dettes fournisseurs**. Ces derniers accordent en général des délais de paiement qui permettent de financer une partie des stocks de produits achetés. Ces dettes (souvent considérées comme gratuites) peuvent occuper une place très importante dans de nombreux secteurs d'activité (notamment la distribution).

APPLICATION DANS WIN-FIRME

Dans le jeu, il est impossible de faire des augmentations de capital en cours de partie. Une partie (le taux est fixé par l'animateur et s'applique à toutes les entreprises de la même manière) des résultats est systématiquement réinvestie dans l'entreprise.

Il n'y a pas de dettes fournisseurs.

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

Lorsque les dettes (découverts) dépassent 2 fois le montant des capitaux propres, la banque retire sa confiance dans l'entreprise, et cesse de lui prêter de l'argent. L'entreprise ne peut donc plus payer ses fournisseurs, ses impôts, ses salariés (on parle de cessation de paiement), et est mise en liquidation.

Dans le rapport financier, le montant maximum autorisé pour les achats de machines et les budgets de R&D dépendent de la situation financière de l'entreprise. Le logiciel considère que ces dépenses sont engagées en intégralité le 1^{er} janvier. Le montant est donc limité à la trésorerie (compte banque) si l'entreprise ne recourt à aucun crédit (découvert). Si elle désire investir plus que ce dont elle dispose sur son compte courant, elle est tributaire de l'appréciation du banquier qui refusera de prêter plus qu'un montant qu'il estimera raisonnable. La capacité de financement est donc égale à la trésorerie disponible, plus les capitaux propres (le banquier refuse de prêter si le taux d'endettement dépasse 50% du total bilan).

LA TRÉSORERIE

La trésorerie n'est pas égale au résultat comptable. La comptabilité n'enregistre pas nécessairement en charge ou en produit les variations de patrimoine au moment où elles sont décaissées ou encaissées. Ainsi, les achats de machines (décaissées l'année n) sont étalées dans les charges sur leur durée d'utilisation (c'est l'amortissement). Les achats sont enregistrés au moment où l'entreprise s'engage contractuellement, alors qu'il seront peut être payés plus tard, et inversement pour les ventes.

APPLICATION DANS WIN-FIRME

Dans Win Firme, il n'y a pas ni crédits clients, ni crédits fournisseurs. Les principales charges étalées sont les amortissements et les variations de stocks (qui sont évalués forfaitairement).

Le tableau ci-dessous permet de recomposer le montant de la trésorerie :

Suivi de trésorerie		
Flux d'entrée		(Entrées)
C.A. Produit A		
C.A. Produit B		
C.A. Produit C	<i>(commentaires)</i>	
<u>Autres entrées (préciser) :</u>		
Subvention	<i>les variations de stocks</i>	
Prix de cession d'une machine	<i>produits ne constituent pas</i>	
Droit de licence perçu	<i>des entrées de trésorerie</i>	
.....		
Flux de sortie	(Sorties)	<i>(commentaires)</i>
Achats matière		
Frais administratifs		<i>les dépréciations de stock,</i>
Budget communication		<i>moins value sur cession</i>
Budget qualité		<i>d'immo, et amortissements ne</i>
Budget recherche		<i>constituent pas des sorties de</i>
Coût de stockage		<i>trésorerie</i>
Charges salariales		
Frais financiers (intérêts)		
I.S. année N (si versé, sinon est en dettes fiscales)		
Dette fiscale année N-1		
Dividendes versés		
.....		
<u>Autres sorties (préciser) :</u>		
Achat d'une machine		
Droit de licence versé		
.....		
total des flux (total colonne) :	-	+
Solde banque en début de période		
encaissements de la période	-	
décaissements de la période	+	
Solde banque en fin de période		

Le rapport financier fournit un état de la trésorerie au 1^{er} janvier et au 31 décembre de l'année. En effet, le logiciel considère que certaines charges sont décaissées le 1^{er} janvier. Ce sont les achats de machines, les frais de R&D, le paiement des intérêts dus. Les impôts et les dividendes sont, pour leur part, payés plus tard dans l'année. Le montant des intérêts à payer est calculé sur la base du découvert annuel moyen.



LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

LE CLIMAT SOCIAL

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

APPLICATION DANS WIN-FIRME

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

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

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

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

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

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

LE DROIT DU TRAVAIL

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

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

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

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

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

CONVENTION COLLECTIVE

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

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

RÉMUNÉRATION

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

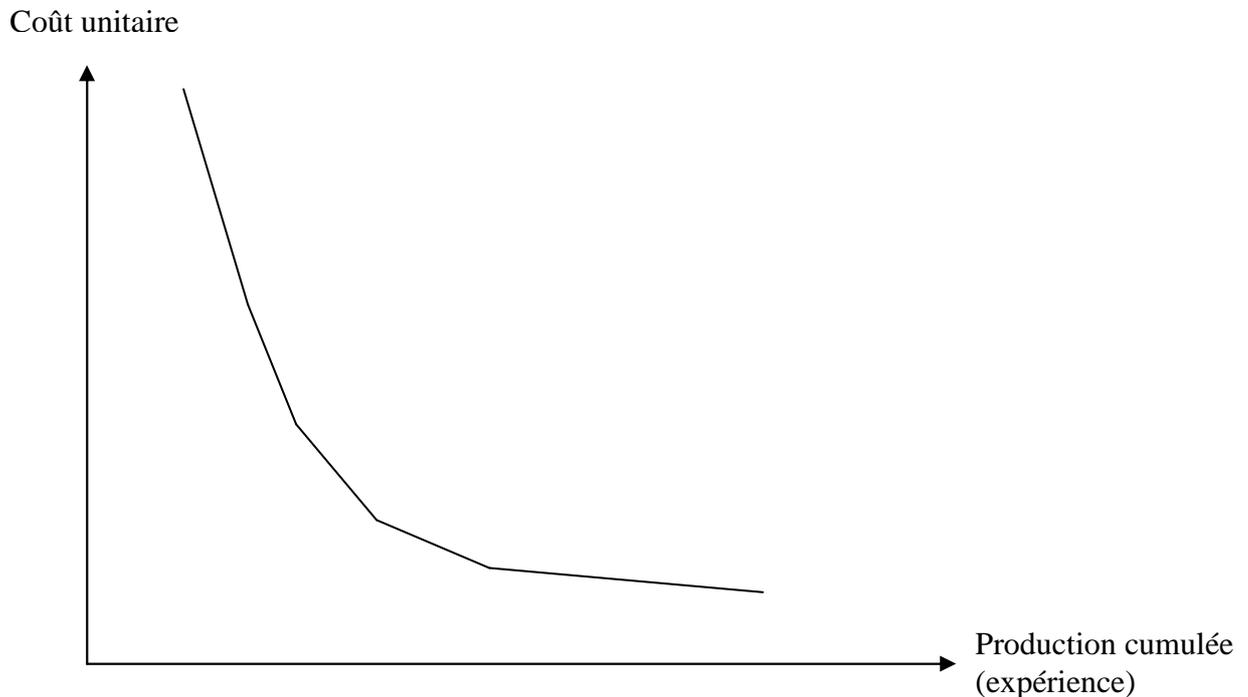
La convention collective de chaque secteur d'activité définit elle aussi un salaire minimum, nécessairement supérieur ou égal au SMIC, en fonction de l'emploi occupé. Plus précisément, la convention définit des qualifications professionnelles (description d'une tâche professionnelle), et leur associe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

APPLICATION DANS WIN-FIRME

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

L'EFFET D'EXPÉRIENCE

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



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

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

APPLICATION DANS WIN-FIRME

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

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

L'ancienneté moyenne des ouvriers a des conséquences sur :

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

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



LE CONTRÔLE DE GESTION

**SYSTÈME D'INFORMATION
QUI PERMET D'INCITER ET DE VÉRIFIER
QUE LES SUBORDONNÉS ACCOMPLISSENT DES TÂCHES
QUI VONT DANS LE SENS DE L'OBJECTIF DE L'ENTREPRISE**

COMPTABILITÉ FINANCIÈRE ET COMPTABILITÉ DE GESTION

Définition

La comptabilité est un système d'information qui tente de traduire de manière chiffrée la réalité économique de l'entreprise. La comptabilité se veut objective et exhaustive : toutes les opérations réalisées par une entreprise sont retranscrites comptablement. On distingue deux grands domaines de la comptabilité : la comptabilité générale, et la comptabilité de gestion (ou comptabilité analytique).

Limite

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

Comptabilité financière (ou générale)

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

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

Comptabilité de gestion (ou analytique)

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

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

APPLICATION DANS WIN-FIRME

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

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

LES COÛTS

Notion de coût :

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

Coûts fixes et coûts variables :

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

Coûts directs et coûts indirects :

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

Coût moyen et coût marginal :

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

APPLICATION DANS WIN-FIRME

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

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

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

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

LE CALCUL DU COÛT DE REVIENT

Coût de production :

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

Coût de production et coût de revient :

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

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

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

APPLICATION DANS WIN-FIRME

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

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

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

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

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

PRODUIT B	Nombre de produits FABRIQUÉS
	Budget Qualité	+
	Achat Matière	+
	Total coûts directs de production	=
	Coûts directs de production par unité
+coûts indirects = COÛT TOTAL DE PRODUCTION D'UNE UNITÉ	
Valeur forfaitaire d'une unité de produit en stock (rappel) :		

PRODUIT C	Nombre de produits FABRIQUÉS
	Budget Qualité	+
	Achat Matière	+
	Total coûts directs de production	=
	Coûts directs de production par unité
+coûts indirects = COÛT TOTAL DE PRODUCTION D'UNE UNITÉ	
Valeur forfaitaire d'une unité de produit en stock (rappel) :		

COÛTS D'ADMINISTRATION ET DE DISTRIBUTION	
RÉPARTITION DES COÛTS INDIRECTS	
Frais financiers
Quote part pour les produits A	VENDUS
Quote part pour les produits B	VENDUS
Quote part pour les produits C	VENDUS

PRODUIT A	Nombre de produits VENDUS
	Coût de stockage des produits	+
	Budget Publicité	+
	Frais administratifs et distribution	+
	Quote part des frais financiers	+
	Total coûts adm. et distribution	=
	Coûts d'adm. et de distribution par unité vendue
+ coût de production = COÛT DE REVIENT d'une unité vendue	
	Prix de vente
	MARGE UNITAIRE sur coût de revient

PRODUIT B	Nombre de produits VENDUS
	Coût de stockage des produits	+
	Budget Publicité	+
	Frais administratifs et distribution	+
	Quote part des frais financiers	+
	Total coûts adm. et distribution	=
	Coûts d'adm. et de distribution par unité vendue
+ coût de production = COÛT DE REVIENT d'une unité vendue	
	Prix de vente
	MARGE UNITAIRE sur coût de revient

PRODUIT C	Nombre de produits VENDUS
	Coût de stockage des produits	+
	Budget Publicité	+
	Frais administratifs et distribution	+
	Quote part des frais financiers	+
	Total coûts adm. et distribution	=
	Coûts d'adm. et de distribution par unité vendue
+ coût de production = COÛT DE REVIENT d'une unité vendue	
	Prix de vente
	MARGE UNITAIRE sur coût de revient