

CHALLENGER 2016



19/11/2016

Support

Ce manuel est destiné aux apprenants. Il contient toutes les informations nécessaires au déroulement de la simulation.

Challenger 2016

SUPPORT

Table des matières

1. PRESENTATION GENERALE DE CHALLENGER	3
2. ROLES DE L'ANIMATEUR.....	3
Rôle technique.....	3
Rôle pédagogique.....	3
Rôles institutionnels	4
3. L'UNIVERS CHALLENGER	5
Marché des produits finis	5
Production.....	6
Processus de production	7
Recherche et développement	8
Financement.....	8
Gestion des ressources humaines	8
Calcul de la productivité des ouvriers	9
Calcul du nombre d'ouvriers pour assembler les produits finis.....	9
4. MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE ET D'UN BUSINESS PLAN.....	10
Stratégie, une première approche du marché	10
Stratégie de production	11
Plan de développement.....	12
Capacité d'usinage	12
Sous-traitance	13
Capacité d'assemblage	14
Stratégie commerciale	16
5. FONDATION DES ENTREPRISES.....	17
Principes généraux	17
Objectifs à long terme.....	17
Décisions de fondation	17
Frais de fondation.....	17
Fondation de notre entreprise	18
Feuille de décision : Fondation des entreprises	18
6. GESTION DES ENTREPRISES.....	19
Décisions	19
Aide à la prise de décision	19
Recherche et développement	20
Investissements et capacités des usines (chaînes robotisées).....	20
Finances	20
7. FEUILLES DE JEU.....	21
Documents de gestion	21
8. EXEMPLE : FONDATION DES ENTREPRISES.....	22
Situation.....	22
Définition d'une stratégie.....	22
Evaluation du marché	23
Politique Marketing	23

Gestion des stocks de produits finis.....	23
Gestion des usines	23
Gestion du personnel.....	23
Plan de financement.....	23
Chiffre d'affaires prévisionnel.....	24
Elaboration du plan de développement.....	24
Entreprise « ROUGE »	24
<i>Planification des investissements</i>	24
Entreprise « VERT ».....	25
<i>Planification des investissements</i>	25
Explications	25
Décisions de fondation.....	27
Entreprise « Rouge ».....	27
Entreprise « Vert ».....	28
Explications	29
9. EXEMPLE : GESTION DES ENTREPRISES.....	30
Plan de développement	30
Coût prévisionnel de production.....	31
Compte de résultat prévisionnel.....	33
Budget de trésorerie	36
Bilan prévisionnel.....	39
10. GESTION DES ENTREPRISES – PERIODE 1.....	41
Entreprise « Rouge »	41
Plan de développement ROUGE	41
Stratégie de l'entreprise ROUGE.....	41
Politique d'investissement ROUGE.....	41
Coût de production prévisionnel ROUGE.....	42
Compte de résultat prévisionnel ROUGE.....	43
Budget de trésorerie Rouge.....	44
Bilan prévisionnel Rouge	45
Entreprise « Vert »	46
Plan de développement VERT.....	46
Stratégie de l'entreprise VERT	46
Politique d'investissement VERT	46
Coût de production prévisionnel VERT	47
Compte de résultat prévisionnel VERT	48
Budget de trésorerie VERT	49
Bilan prévisionnel VERT	50
Feuilles de décision	51
Feuille de décision ROUGE.....	51
Feuille de décision VERT	52
11. ANNEXES	53

1. PRESENTATION GENERALE DE CHALLENGER

Challenger est un jeu de simulation conçu dans un but d'initiation à la gestion d'entreprise. Il permet, de façon vivante, de mettre en œuvre des informations et des techniques trop souvent exposées de façon purement livresque.

Comme toute simulation destinée à compléter un enseignement, le jeu d'entreprise vise à l'acquisition d'un certain "savoir-faire" que l'enseignement théorique ne délivre pas. Si rien ne peut remplacer l'expérience directe sur le terrain, celle-ci n'est cependant pas envisageable comme moyen de formation à la gestion en raison de son coût et de ses dangers en cas d'erreurs.

Le jeu d'entreprise quant à lui, sans aller jusqu'à reproduire fidèlement les conditions réelles du monde économique, permet toutefois de simuler les relations fondamentales qui peuvent exister dans un environnement compétitif. Vous êtes alors à même d'expérimenter le processus

"analyse - décision - résultat"

en utilisant vos connaissances et les informations fournies par le jeu. Au cours d'un exercice de simulation, les problèmes ne sont plus posés mais vécus, les connaissances ne sont plus exposées mais doivent être mise en œuvre. Il n'y a pas de solution à fournir mais il faut prendre des décisions dont on sera responsable au travers des résultats obtenus.

Ainsi donc, au-delà de l'illustration des techniques de gestion, le jeu d'entreprise va fournir l'occasion d'acquérir un certain "savoir-faire" en vous confrontant aux effets de vos décisions et de celles de vos concurrents.

Les véritables gagnants d'un jeu d'entreprise sont sans doute ceux qui ont appris le plus au cours de cette simulation et paradoxalement, compte tenu de la valeur pédagogique de l'échec, il s'agira peut-être de ceux qui auront commis le plus d'erreurs de gestion mais qui auront su y remédier au fur et à mesure du déroulement de l'expérience.

2. ROLES DE L'ANIMATEUR

Le rôle de l'animateur de jeu revêt plusieurs aspects.

Rôle technique

Il joue dans un premier temps un rôle technique. En effet il doit être capable de faire fonctionner correctement le simulateur afin d'assurer le bon déroulement de la session pédagogique. Concrètement, l'animateur se chargera des opérations informatiques liées à la simulation.

Rôle pédagogique

L'animateur est chargé de préciser les objectifs du jeu aux participants. Après avoir décrit le fonctionnement des entreprises, il définira le calendrier des opérations. Les documents de jeux seront introduits progressivement, en fonction du public.

Le calendrier devrait couvrir la fondation des entreprises et la simulation de 5 à 10 ans de la vie de ces entreprises. La session peut être étalée sur une longue période (1 ou 2 semestre) ou au contraire, de manière intensive sur quelques jours.

Les documents de jeu seront progressivement introduits, à un rythme qui dépendra des capacités du groupe.

L'animation pédagogique de chaque phase consiste à introduire, au fur et à mesure des besoins, de nouvelles notions. Il ne faut pas chercher à tout expliquer avant de commencer une session. En effet,

la matière est très dense et complexe. D'autre part, un des buts essentiels du jeu de simulation consiste à encourager les participants à découvrir peu à peu la pratique de la gestion d'entreprise. Les participants éprouvent souvent de grandes difficultés en début de jeu. Ils ne sont pas confrontés à la résolution d'un problème classique, face à un énoncé clair et exhaustif, portant sur une matière préalablement expliquée et exercée et ne comportant qu'un nombre limité de solutions possibles. Dans les différentes phases du jeu, les participants se retrouvent devant un problème complexe à résoudre, sans disposer d'énoncé ni de la connaissance complète de la théorie économique sous-jacente. C'est un peu désarmant au départ. Ils doivent en quelque sorte construire leur propre énoncé, puis par la suite trouver des solutions satisfaisantes. En effet, il n'y a souvent pas de solution unique mais plusieurs approches possibles. Les apprenants doivent faire preuve de bon sens et de cohérence.

A chaque période, l'animateur peut modifier un certain nombre de paramètres caractérisant l'état de l'environnement.

Rôles institutionnels

L'animateur est aussi acteur de la simulation et c'est en étant acteur qu'il remplit pleinement sa fonction d'animateur. C'est en effet à l'animateur de jouer le rôle d'un environnement non simulé par le modèle Challenger lui-même.

Challenger simule :

- Le comportement du consommateur en tant qu'individu, demandeur d'un produit et sensible à un certain nombre de facteurs (prix, publicité, notoriété de l'entreprise, facilités de crédit) ;
- Le comportement des salariés en tant qu'individus fournisseurs du facteur travail, individus sensibles à un certain nombre de facteurs (salaires, conditions de travail);
- L'interaction des différentes fonctions de l'entreprise, ainsi que l'interaction des entreprises sur le marché ;
- Le comportement des investisseurs en tant que fournisseurs de capital sensibles à un certain nombre de facteurs que l'évolution du cours en bourse traduit.

L'environnement de l'entreprise est cependant constitué par d'autres partenaires que l'exercice de simulation se doit de prendre en compte. Ce sera à l'animateur de "jouer" le rôle de ces partenaires en prenant des décisions qui seront annoncées dans le rapport périodique ou qui seront prises brusquement sans avertir les participants à l'avance.

L'animateur-animateur jouera ainsi en même temps le rôle :

- De l'Etat,
- Des syndicats,
- Des associations de consommateurs,
- Du système bancaire.

3. L'UNIVERS CHALLENGER

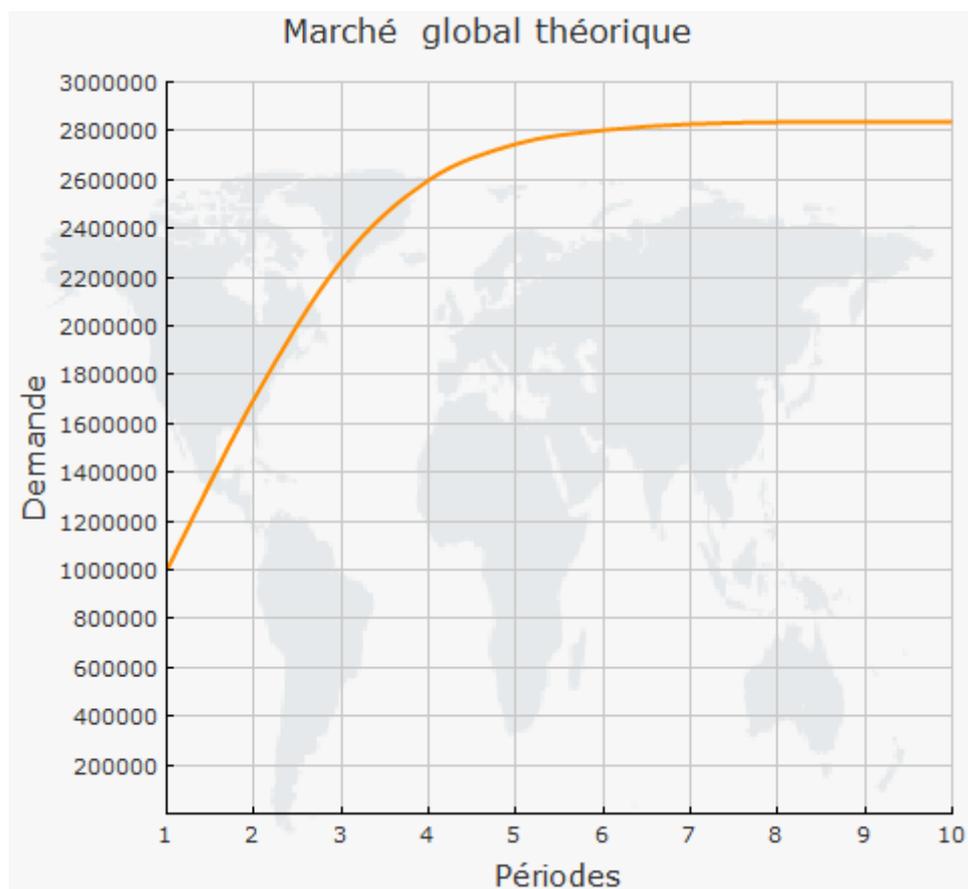
Marché des produits finis

Les entreprises produisent et écourent un produit de consommation courante sur un marché libre. On peut décrire ce produit comme un petit appareil électroménager, par exemple une brosse à dents électrique ou un système de nettoyage de bijoux par ultrasons.

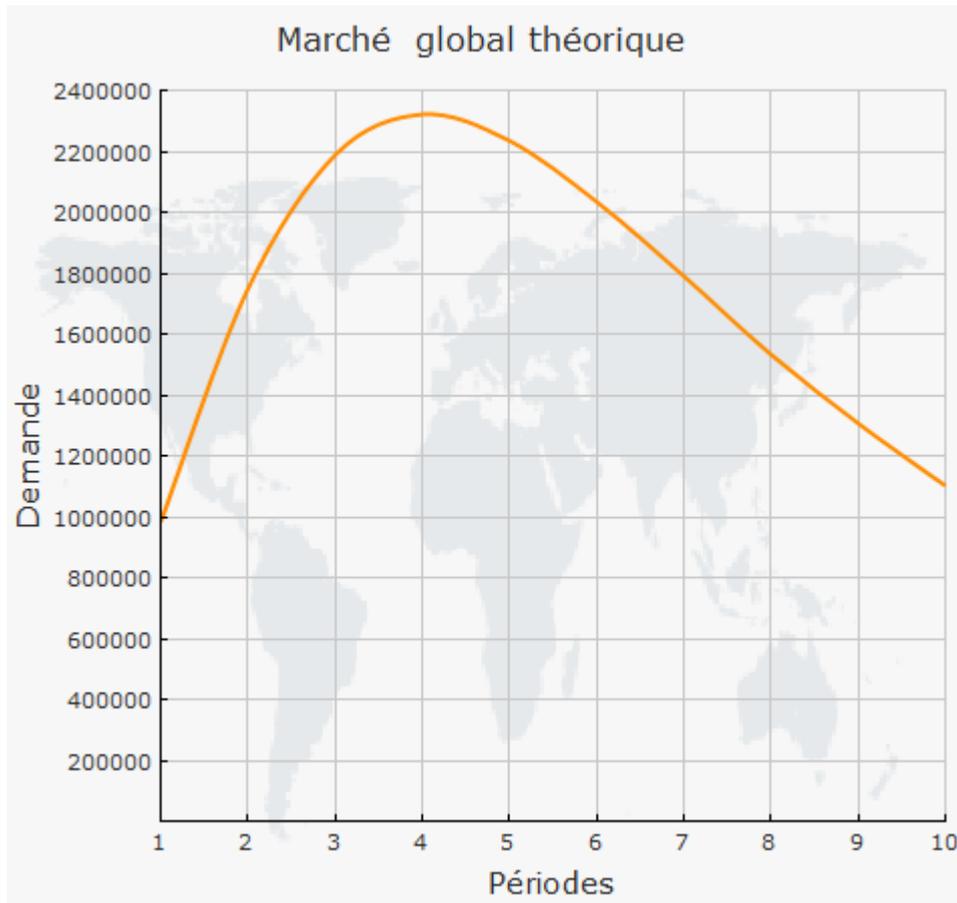
L'environnement économique fonctionne selon les lois de l'offre et de la demande sur un marché en concurrence.

Le marché fonctionne selon un modèle qui vous sera remis par l'animateur du jeu. Ces modèles sont des représentations théoriques de l'évolution globale du marché définis par des lois conjoncturelles. Une loi conjoncturelle représente une tendance. Autour de cette tendance, le marché subit, à chaque phase de la simulation, une fluctuation aléatoire.

Exemple 1 : Marché en croissance avec 5 entreprises en concurrence



Exemple 2 : Marché en croissance puis en déclin avec 5 entreprises en concurrence



Chaque entreprise obtiendra une part de marché qui dépendra des facteurs suivants :

- Prix de vente
- Budget publicité
- Motivation des vendeurs (taux de commission)
- Politique de crédit accordé à nos clients
- Image de l'entreprise (investissements dans le développement durable)

Production

Tous les facteurs de production sont supposés être en abondance et peuvent être acquis ou vendus aux conditions du marché pendant toute la durée du jeu. La production de chaque entreprise est partiellement automatisée et partiellement réalisée en manuel. Les matières premières sont fournies en flux tendus et ne sont pas, par conséquent, stockées. Les produits finis sont, quant à eux, stockés avant d'être écoulés sur le marché.

Il n'y a pas de produit de substitution et aucun produit nouveau n'apparaîtra. Cependant, chaque entreprise peut entreprendre des recherches dans le but d'améliorer la production d'un élément du produit fini mais sans remplacer le produit en lui-même. Cette amélioration consiste à diminuer la quantité de matière première incorporée dans le moteur électrique équipant cet objet.

Les sociétés en présence fabriquent et commercialisent un même produit de grande consommation. Ce produit est principalement constitué d'un générateur d'ultrasons utilisé pour le nettoyage de bijoux

et autres objets précieux ; les autres composants ayant une valeur très faible il n'en sera pas tenu compte.

Le générateur d'ultrasons est un dispositif électrique, usiné sur le site par une chaîne robotisée. Il est ensuite assemblé manuellement par de la main d'œuvre qualifiée. Le processus de production se passe donc en deux phases. La première, l'usinage, est entièrement réalisée par une chaîne robotisée et la seconde, l'assemblage, est effectué par des ouvriers.

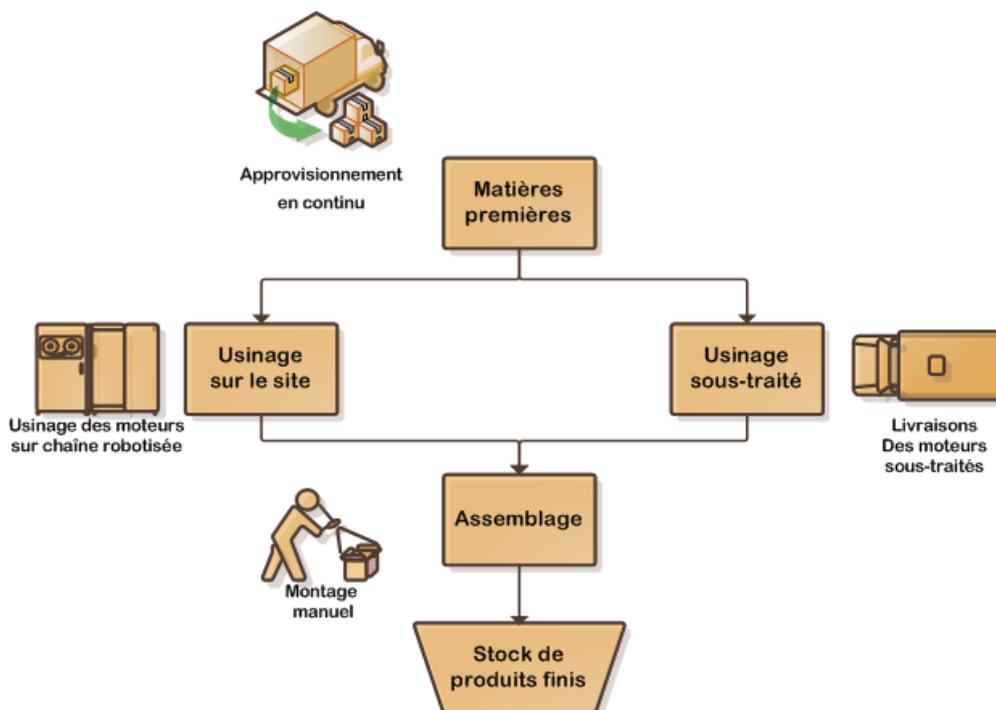
Lorsque la capacité d'usinage sur le site est inférieure à la production décidée, la différence est automatiquement sous-traitée. Les matières premières sont fournies aux sous-traitants par l'entreprise. L'entreprise devra cependant réaliser l'assemblage des pièces, et donc disposer de la main d'œuvre nécessaire pour traiter l'ensemble de la production. Les moteurs usinés sur le site et les moteurs sous-traités doivent être tous être assemblés. Si la main-d'œuvre est insuffisante, les moteurs sont perdus. En effet, une oxydation des circuits se produit rapidement si les moteurs ne sont pas immédiatement assemblés dans le produit fini. Ils ne peuvent donc être stockés.

Les matières premières sont fournies en continu à un coût moyen de CHF 10 par unité. Ce coût peut varier en fonction du marché. Il faut une unité de matière première pour un produit fini.

Les produits finis non vendus sont stockés. Le stock est évalué au coût de production. Des frais de stockage estimés à 8% de la valeur du stock est imputé au compte de résultat.

Il est important de bien noter que la sous-traitance ne concerne que l'usinage et non l'assemblage.

Processus de production



Le calcul des capacités de production est un facteur déterminant de la bonne gestion de l'entreprise.

Recherche et développement

Des recherches peuvent être entreprises pour réduire le coût des matières premières. Un programme de recherche et développement réussi entraîne une division par deux du coût des matières premières. Chaque entreprise décide librement des investissements RD à chaque période. Il faut investir plusieurs millions de CHF pour espérer faire aboutir un tel programme. Le hasard intervient également dans la réussite de la recherche

Financement

Le financement des usines repose sur 4 sources :

1. Le désinvestissement

Le désinvestissement est une source de financement lié à la vente d'une de vos usines

2. L'autofinancement

Si vos liquidités sont suffisantes.

3. L'emprunt bancaire à long terme

L'accord de l'animateur est obligatoire. Le rôle de banquier est assuré l'animateur du jeu et son accord préalable est indispensable. Votre demande d'emprunt doit clairement être argumentée. Un tableau de développement sur 3 ans ainsi qu'un compte de résultat prévisionnel sont des éléments importants pour votre banquier.

4. L'augmentation de capital

L'accord de l'animateur est obligatoire. Il jouera ici le rôle de l'assemblée générale des actionnaires. La demande d'augmentation repose sur les mêmes arguments qu'une demande de crédit.

Le financement d'un projet d'investissement nécessite souvent une combinaison des 4 sources de financement décrites.

Gestion des ressources humaines

Chaque entreprise gère des ouvriers responsables de l'assemblage des produits finis et des représentant responsable de la vente.

Les ouvriers sont rémunérés à l'heure, à un salaire-horaire décidé par vous. Des heures supplémentaires peuvent être demandées. Elles sont mieux payées que les heures normales. Les ouvriers assemblent en moyenne 1 produit fini par heure. La productivité de vos employés peut varier entre en moyenne 0.8 et 1.2 produits par heure selon l'indice de satisfaction de votre personnel. L'indice de satisfaction (IS) varie de 0 à 100. Plus l'indice de rapproche de 0 plus le mécontentement est important. Il en résulte une faible productivité ainsi que des démissions plus ou moins nombreuses. L'indice de satisfaction varie en fonction de divers paramètres tels que le niveau des salaires, les investissements en organisation (cafétaria, crèches, zones de détente etc.). Les ouvriers travaillent 1 860 heures par année. Par contre l'entreprise rémunère 2 080 heures par années. Elle tient compte en effet des vacances.

Calcul de la productivité des ouvriers

$$Productivité = 0.8 + \frac{IS \times 0.4}{100}$$

Calcul du nombre d'ouvriers pour assembler les produits finis

$$Nombre\ d'ouvriers = \frac{Production\ à\ réaliser}{1860 \times Productivité}$$

Vendeurs ou représentants

Les représentants sont uniquement rémunérés à la commission. Des vendeurs motivés par une commission importante contribueront à développer plus fortement vos parts de marché. Ils sont indépendants de la société.

4. MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE ET D'UN BUSINESS PLAN

Stratégie, une première approche du marché

Chaque équipe s'efforcera de retenir plusieurs objectifs cohérents parmi les critères de réussite habituellement reconnus :

- Accroissement de la part de marché ;
- Maximisation du bénéfice ;
- Obtention d'un équilibre financier satisfaisant ;
- Satisfaction du personnel ;
- Maximisation de la rentabilité des capitaux propres ;
- Maximisation de la valeur boursière.

L'influence du hasard n'est introduite qu'en ce qui concerne l'aboutissement d'un programme de recherche et de développement dans le but d'économiser la quantité de matières premières à utiliser. On y reviendra plus loin.

Dans un premier temps, il conviendra d'analyser l'évolution prévisible du marché sur 3 périodes au moins. Vous pouvez naturellement élargir votre horizon temporel et définir une stratégie sur 5 périodes à la place de 3 si vous le souhaitez. Dans le cadre de notre exemple, nous travaillerons sur 3 périodes.

La première étape consiste à définir votre stratégie de conquête du marché pour 3 périodes au moins. Libre à vous de fixer vos objectifs. Cette démarche est fondamentale puis qu'elle aboutira sur des décisions quant au dimensionnement de votre entreprise. En effet, quelle capacité de production mettre en œuvre pour garantir une production qui satisfera le marché tout en évitant d'être surdimensionné. Tachez cependant de rester réaliste et ne sous-estimez pas vos concurrents.

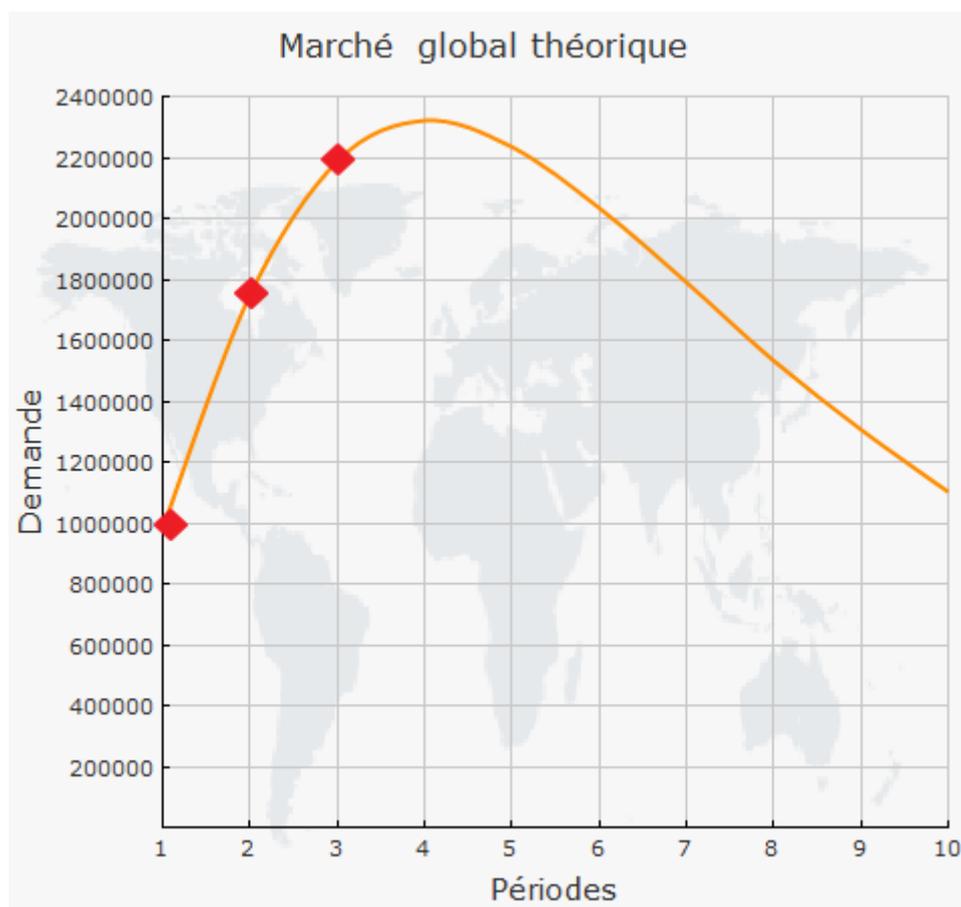
Exemple de stratégie

- Nous sommes ambitieux et nous nous fixons comme objectif une part de marché de 30% en période 3.
- Nous sommes prudents et nous pensons atteindre en période 3 une part de marché qui correspond à la moyenne pour 5 entreprises, soit 20%.
- Nous ne sommes guère ambitieux et nous serions ravis d'atteindre 15% du marché en période 3.

Stratégie choisie

Nous voulons développer une politique de vente agressive et devenir leader du marché en période 3

Nous sommes ambitieux et visons une part de marché de 30% en période 3. Nous verrons plus loin quels seront les moyens à mettre en œuvre pour satisfaire notre ambition. Procédons à l'analyse du marché à l'aide du graphique ci-dessous. Celui-ci figure dans le rapport initial que vous remettra l'animateur du jeu.



En observant ce graphique, on constate que la demande globale prévisionnelle est estimée à :

- 1 000 000 d'unités pour la période 1
- 1 780 000 unités pour la période 2
- 2 200 000 unités pour la période 3

Rappelons que dans notre exemple, 5 entreprises, dont la vôtre, seront en concurrence sur ce marché.

Notre stratégie consiste à atteindre 30% du marché en période 3. Nous décidons de nous fixer comme objectif 20% en période 1 et 25% en période 2.

Stratégie de production

Les parts de marché étant fixées, nous pouvons définir la production à lancer à chaque période. Afin d'anticiper une demande éventuellement supérieure à nos attentes, nous décidons de constituer un stock de produits finis correspondant à 10% du marché prévu pour l'entreprise.

Cette première phase consistant à analyser le marché et à fixer une stratégie de vente est indispensable à une bonne gestion de votre entreprise. Votre réflexion doit maintenant être traduite en chiffres dans un document appelé « Plan de développement ».

Plan de développement

PLAN DE DEVELOPPEMENT 3 ANS

		1	2	3
Marché	Marché global	1 000 000	1 780 000	2 200 000
	Part de marché (%)	20%	25%	30%
	Marché de la société	200 000	445 000	660 000
Production	- Stock initial	0	20 000	44 500
	+ Stock final	20 000	44 500	66 000
	= Production à lancer	220 000	469 500	681 500

Sur la base de l'analyse de la demande globale (ou marché global), de notre stratégie de conquête du marché et de notre politique de gestion de stock, nous avons pu déterminer la production à lancer à chaque période.

La production à lancer est donc fondée sur la demande prévisionnelle adressée à l'entreprise (Marché de la société). Nous connaissons maintenant la capacité de production dans laquelle il faudra investir lors de la fondation de votre entreprise.

Le point de départ consiste à planifier sa production en fonction d'une prévision des ventes sur 3 à 5 périodes. La chaîne robotisée chargée de l'usinage est dotée d'une capacité de production initiale dont le niveau est déterminé par l'investissement initial.

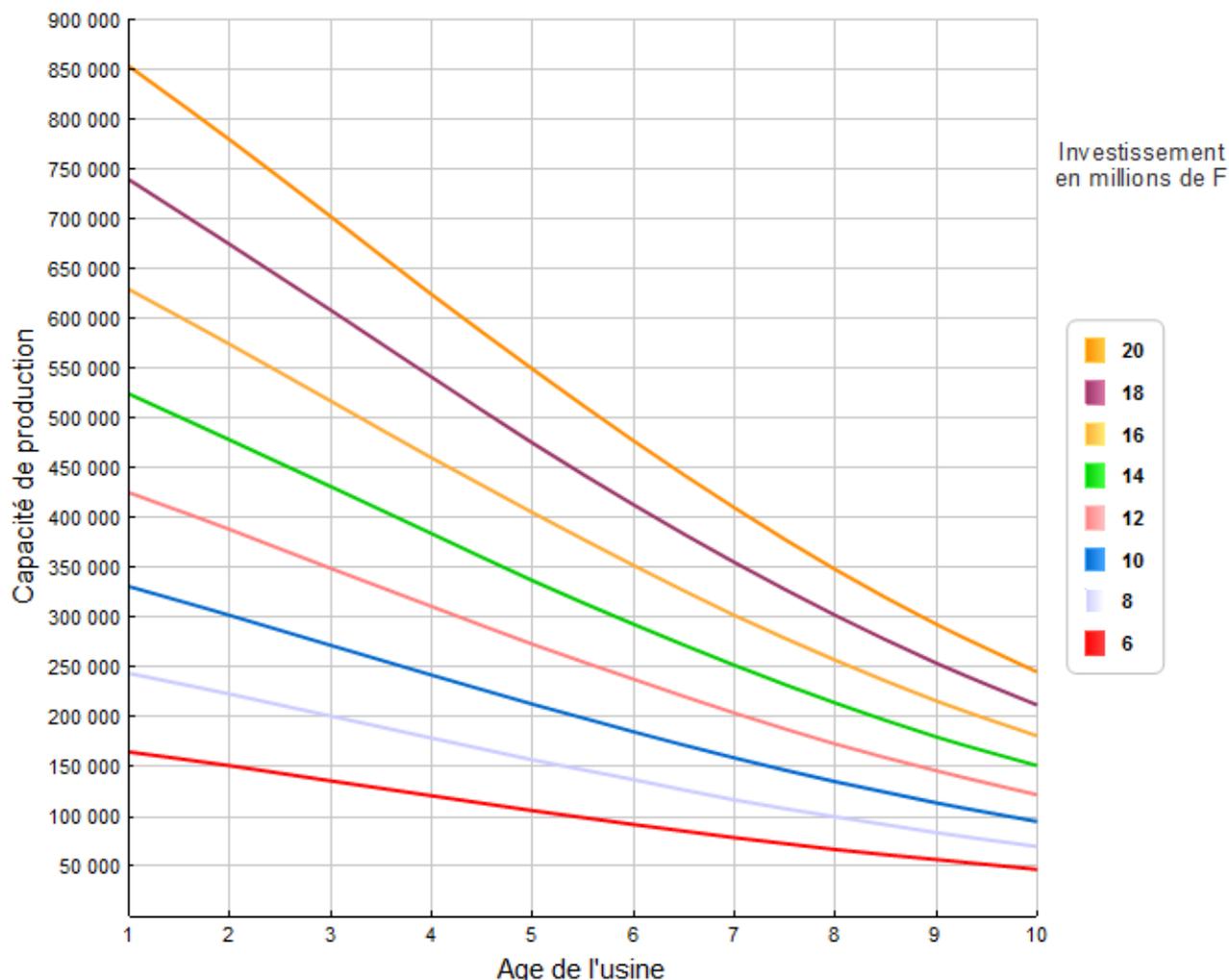
Capacité d'usinage

A la fondation de chaque entreprise, celles-ci doivent investir dans la construction d'une usine dont la capacité de production dépend du niveau de l'investissement initial. Le rapport initial donne des courbes permettant de définir la capacité d'usinage en fonction de l'âge de l'usine. Il faut une période pour construire une usine. Ainsi, si la décision d'investissement intervient période 2, elle sera opérationnelle en période 3. Par contre, une décision de désinvestissement est immédiatement prise en compte. La lecture des courbes de capacité nous renseigne également sur les pertes de capacité liées à l'usure.

A chaque période, les usines sont amorties compte tenu d'une durée de vie de dix ans. La capacité d'usinage diminue également selon une fonction simulant les temps d'arrêt dû à la maintenance et les pannes qui ont tendance à se multiplier avec l'âge. La décroissance des capacités de production est donc liée au vieillissement des équipements.

Le graphique ci-dessous illustre la perte de capacité des lignes de production robotisée en fonction du temps et de l'investissement initial.

Capacité de production des usines



Par exemple, si nous investissons 14 millions dans une usine, nous pourrions produire environ 520 000 unités la 1^{ère} année, 480 000 la 2^{ème} et 440 la 3^{ème} année. Vous pouvez investir dans de nouvelles usines autant de fois que vous le souhaitez, pour autant que vous ayez négocié des moyens de financement avec votre banquier (emprunt à long terme) ou avec vos actionnaires (augmentation de capital).

Sous-traitance

Si les capacités d'usinage ne sont pas suffisantes, le relai est automatiquement pris par des sous-traitants.

Stratégie choisie :

Eviter des surcapacités de production trop importantes et éviter de faire appel à la sous-traitance

Dans un premier temps, nous pensons investir 20 millions de CHF pour notre nouvelle usine. Nous pourrions ainsi compter sur une capacité de 850 000 la première année, de 780 000 la 2^{ème} et de 700 000 la 3^{ème} année. La capacité serait donc suffisante pour les 3 premières années.

Après discussion entre associés, nous avons finalement opter pour une usine plus petite au départ. Notre choix s'est porté sur une usine à 14 millions. Un tel investissement nous permettrait de produire 520 000 unités en période 1, 480 000 unités en période 2 e 440 000 en période 3. C'est parfait pour les 2 premières années mais insuffisant pour la 3^{ème}. Nous investirons donc dans une nouvelle usine à 10 millions en période 2, de sorte qu'elle soit opérationnelle en période 3. Cette nouvelle usine offrira une capacité supplémentaire de 330 000 pour sa première année d'existence soit en période 3. On pourra donc compter sur une capacité de 440 000 + 330 000, soit de 770 000 en période 3. Cette capacité sera suffisante pour l'instant et nous évitera de solliciter des sous-traitants. Il faudra donc négocier avec notre banquier et nos actionnaires les moyens de financement adéquats rapidement.

Nous avons défini la capacité de nos usines, qui rappelons-le, sont matérialisées par des lignes de production robotisée. Cette première étape concerne l'usinage des moteurs constituant le cœur de nos produits.

Nous complétons le plan de développement afin de matérialiser nos choix stratégiques.

PLAN DE DEVELOPPEMENT 3 ANS

		1	2	3
Marché	Marché global	1 000 000	1 780 000	2 200 000
	Part de marché (%)	20%	25%	30%
	Marché de la société	200 000	445 000	660 000
Production	- Stock initial	0	20 000	44 500
	+ Stock final	20 000	44 500	66 000
	= Production à lancer	220 000	469 500	681 500
Usines	Capacité des usines	520 000	480 000	770 000
	Sous-traitance	0	0	0

Il convient maintenant de réfléchir à la deuxième étape du processus de production : l'assemblage des moteurs en produits finis.

Capacité d'assemblage

Une fois les moteurs usinés, il faut immédiatement les assembler. L'assemblage se fait manuellement par des ouvriers qualifiés. Si la capacité d'assemblage est insuffisante, les moteurs usinés sont perdus. Vu la nature particulière de la technologie mis en œuvre, ils ne peuvent en effet pas être stockés. La quantité qu'un ouvrier peut assembler dépend des heures de travail et de la productivité. Il faut compter 1'860 heures travaillées pour 2'080 heures effectivement payées. La différence représente les vacances et autres jours fériés. La productivité varie de 0.8 à 1.2 produits assemblés par heure. Le niveau de productivité est directement lié à l'indice de satisfaction (IS). Celui-ci varie entre 0% et 100%.

Stratégie choisie :

Motiver au mieux nos collaborateurs de façon à atteindre une productivité maximale en période 3.

Par une politique salariale généreuse, des investissements en organisation conséquents (cafétaria et crèche) nous visons une productivité maximale de 1.2 en période 3. Concrètement cela signifie que nos collaborateurs assembleront en moyenne 1.2 produit fini par heure. Nous comptons sur une productivité standard de 1.1 en période 1, 1.2 en période 2 et 1.2 en période 3 soit un indice de satisfaction de 75% en période 1 et de 100% en période 2 et 3.

Calcul de la productivité en période 1 avec un indice de satisfaction de 75%

$$Productivité = 0.8 + \frac{75 \times 0.4}{100} = 1.1 \text{ produits par heure}$$

En période 1, il conviendra d'embaucher :

$$Nombre \text{ d'ouvriers} = \frac{220\,000}{1860 \times 1.1} = 108$$

Sur cette base, nous complétons notre plan de développement :

PLAN DE DEVELOPPEMENT 3 ANS

		1	2	3
Marché	Marché global	1 000 000	1 780 000	2 200 000
	Part de marché (%)	20%	25%	30%
	Marché de la société	200 000	445 000	660 000
Production	- Stock initial	0	20 000	44 500
	+ Stock final	20 000	44 500	66 000
	= Production à lancer	220 000	469 500	681 500
Usines	Capacité des usines	520 000	480 000	770 000
	Sous-traitance	0	0	0
Personnel	Indice de satisfaction	75	100	100
	Productivité	1.1	1.2	1.2
	Nombre d'ouvriers	108	211	306

Stratégie commerciale

Nous pouvons maintenant déterminer notre chiffre d'affaires prévisionnels, en calculant la part au comptant et la part à crédit.

Stratégie

Dans une première approche, nous allons fixer un prix de vente de CHF 80.-. Afin d'améliorer l'attractivité de notre entreprise, le prix de vente restera stable les 3 premières années. De plus, nous accorderons un crédit à nos clients d'une durée de 1 mois la 1^{ère} année, de 2 mois la 2^{ème} et de 3 mois la 3^{ème}.

Nous pouvons donc terminer notre plan de développement ainsi :

PLAN DE DEVELOPPEMENT 3 ANS

		1	2	3
Marché	Marché global	1 000 000	1 780 000	2 200 000
	Part de marché (%)	20%	25%	30%
	Marché de la société	200 000	445 000	660 000
Production	- Stock initial	0	20 000	44 500
	+ Stock final	20 000	44 500	66 000
	= Production à lancer	220 000	469 500	681 500
Usines	Capacité des usines	520 000	480 000	770 000
	Sous-traitance	0	0	0
Personnel	Indice de satisfaction	75	100	100
	Productivité	1.1	1.2	1.2
	Nombre d'ouvriers	108	211	306
Chiffre d'affaires	Prix de vente unitaire	80	80	80
	Chiffre d'affaires total	16 000 000	35 600 000	52 800 000
	Durée du crédit accordé	1	2	3
	Chiffre d'affaires à crédit	1 333 333	5 933 333	13 200 000
	Chiffre d'affaires encaissé	14 666 667	29 666 667	39 600 000

$$\text{Calcul du chiffre d'affaires à crédit pour la période 3 : } = \frac{13\,200\,000 \times 3}{12} = 13\,200\,000$$

5. FONDATION DES ENTREPRISES

Principes généraux

Un rapport initial comporte de nombreuses informations particulièrement utiles. Outre des informations sur les paramètres de jeu, des recommandations sur les ordres de grandeur des principales décisions sont fournies. Il est souhaitable que vous respectiez dans ces domaines de définition.

Après avoir étudié l'évolution probable du marché et déterminer nos objectifs de parts de marché, nous avons pu déterminer la capacité de nos usines pour les 3 premières années de vie de notre entreprise. Nous avons en quelque sorte réalisé un business plan, matérialisé par le plan de développement.

Si l'entreprise se fixe comme objectif stratégique à 5 ans d'atteindre une part de marché de 30% (avec 2 entreprises sur le marché), elle peut définir de commencer en période 1 une part minimum de 20%, puis d'augmenter de 2 points par période. Evidemment, elle devra réfléchir sur les moyens à mettre en œuvre afin d'atteindre cet objectif.

Un deuxième objectif stratégique consiste à choisir les investissements. Faut-il prévoir une capacité importante immédiatement quitte à prendre le risque d'un surdimensionnement temporaire. Est-il au contraire préférable d'étaler les investissements dans le temps ? Le choix appartient à chaque entreprise.

Une fois les objectifs fixés, les participants devront les traduire de manière concrète en établissant un plan de développement pour une durée de 3 à 5 périodes (voir Annexe). Le plan de développement est un document évolutif ; il sera adapté à chaque période en fonction de la réalité du terrain. Il est indispensable de garder à l'esprit le caractère à long terme de ce document.

Nous pouvons passer maintenant à la fondation de notre entreprise. La feuille de décision figure en annexe.

Nous avons décidé d'investir au départ dans une usine à CHF 14 000 000.-. Toutes vos décisions liées à la fondation de votre entreprise devront figurer sur le document « Fondation des entreprises »

Objectifs à long terme

Les objectifs à long terme correspondent à l'aboutissement de votre stratégie en fin de jeu, en principe après 5 à 6 périodes. Il est en effet important de fixer ces objectifs à long terme. Ils vous serviront de fil rouge tout au long de votre travail.

Décisions de fondation

Les décisions de fondation sont peu nombreuses. Vous devez indiquer l'investissement décidé ainsi que les moyens de financement négociés avec votre banquier et vos actionnaires.

Les actions sont émises à leur valeur nominale de CHF 100.-. Le crédit de construction sera transformé en crédit bancaire à long terme dès la période 1. Il est remboursable par annuités constantes selon un échéancier fixé dans le rapport initial. Le taux d'intérêt est également défini dans le rapport initial.

Frais de fondation

Les frais de fondation sont constitués par les frais fixes et variables liés à la constitution du capital-actions. Le détail de ces frais figure également dans le rapport initial.

Fondation de notre entreprise

- Investissement usine CHF 14 000 000.-
- Actions émises 100 000 actions de valeur nominale CHF 100.-
- Emprunt nécessaire CHF 5 000 000.-.

Informations fournies par le rapport initial (Annexe 2)

Action, valeur nominale	100
Taux d'intérêt	6%
Frais fixes d'émission	100 000
Frais variables d'émission	2.5% sur le capital-actions

Feuille de décision : Fondation des entreprises

Objectifs à long terme

A définir par la direction de l'entreprise

Décisions de fondation		Charge financières et frais d'émission	
Investissement usine	14 000 000 F	Intérêt sur emprunt	300 000 F
Nombre d'actions émises	100 000 Actions	Frais fixes d'émission	100 000 F
Emprunt à long terme	5 000 000 F	Frais variables d'émission	250 000 F

Bilan de fondation		Passif	
Actif			
Actifs circulants		Capitaux étrangers à court terme	
Banque c/c	350 000	Banque c/c	
Actifs immobilisés		Capitaux étrangers à long terme	
Usine	14 000 000	Crédit de construction	5 000 000
		Capitaux propres	
		Capital-actions	10 000 000
		- Frais de fondation	-650 000
	14 350 000		14 350 000

La feuille de décisions et le plan de développement à 3 ou 5 ans sont les documents fondamentaux qui permettront à l'animateur de lancer la simulation. Celle-ci est réalisée par informatique. Les résultats de cette opération sont imprimés dans un rapport de fondation qui vous sera remis par l'animateur du jeu.

6. GESTION DES ENTREPRISES

Décisions

Une fois les entreprises créées, la compétition commence réellement.

Pratiquement, la politique suivie définira les valeurs à attribuer aux décisions suivantes :

- Domaine commercial
 - Prix de vente
 - Conditions de vente à crédit
 - Fixation du budget publicité
- Domaine des ressources humaines
 - Politique salariale
 - Gestion du personnel de production (embauche, licenciement, organisation)
 - Investissement en organisation (restaurant d'entreprise, crèches etc.)
- Domaine de la production
 - Budgets de recherche et d'organisation
 - Plan de production
 - Développement durable
- Domaine des investissements
 - Construction d'usine
 - Vente d'usine
- Domaine financier
 - Financement propre
 - Financement étranger
 - Autofinancement
 - Politique de dividende
 - Politique de placement

Aide à la prise de décision

Une prise de décision rationnelle repose sur les quelques principes définis ci-après et à traiter dans l'ordre :

1. Prendre connaissance du rapport annuel de la période écoulée
2. Réfléchir à la redéfinition éventuelle d'objectifs non atteints ou largement dépassés
3. Reconstruire sur trois périodes le plan de développement en partant des valeurs de la période écoulée.
4. Prendre les décisions de la prochaine période
5. Calculer le coût de production prévisionnel de la prochaine période
6. Construire le compte de résultat prévisionnel de la prochaine période
 - a. Si le résultat fait apparaître une perte, reprendre au point 3
 - b. Si le résultat fait apparaître un bénéfice, continuer au point 7
7. Etablir le budget de trésorerie de la prochaine période
 - a. Si le budget de trésorerie fait apparaître un manque de trésorerie (c/c banque au passif), reprendre au point 3
 - b. Si la trésorerie est positive, continuez au point 8
8. Construire le bilan prévisionnel de la prochaine période

Recherche et développement

Des recherches peuvent être entreprises pour pouvoir fabriquer le même appareil à partir d'un nouveau moteur électrique tout aussi puissant mais moitié moins cher. L'aboutissement d'un programme de recherche nécessite un investissement cumulé supérieur à 3 millions de CHF. Le hasard intervient également dans le processus. Le bénéfice acquis après l'aboutissement des recherches reste acquis pour toute la simulation. Si les recherches ont abouti, on divise le coût de la matière première par deux. Cela donne un avantage concurrentiel non négligeable à l'entreprise qui aboutit rapidement. Les investissements en RD sont cumulés à chaque période.

Investissements et capacités des usines (chaînes robotisées)

Une usine devient opérationnelle une période après la décision d'investissement. A tout moment il est également possible de désinvestir en vendant une usine ancienne. Au moins une usine doit être opérationnelle. Il n'est donc pas possible, ni rationnel, de sous-traiter toute la production. La production sous-traitée est caractérisée par des coûts largement supérieurs au coût d'usinage interne.

L'achat d'une usine est réglé à la livraison, donc une période après la décision d'investir. Une décision de vente d'usine est immédiatement effective ; le prix est payé immédiatement ; il correspondra toujours à la valeur comptable au moment de la vente.

Finances

Les investissements sont financés par des emprunts à long terme ou par des fonds propres. Les fonds propres sont constitués par des actions offertes au public.

La durée des emprunts à long terme est fixée par l'animateur pour toute la durée de la simulation. Les taux d'intérêts peuvent être modifiés à chaque période. Une modification de taux ne s'applique qu'aux nouveaux emprunts. Les emprunts à long terme ne se font donc qu'à taux fixe. Les découverts de trésorerie sont frappés d'un taux d'intérêt modifiable à chaque période et généralement bien plus élevés que les taux sur emprunt à long terme.

Les liquidités excédentaires peuvent être placées sur le marché financier. Les placements sont rémunérés à un taux qui peut aussi être modifié à chaque période.

Les charges externes sont réglées à 75% dans la période en cours et à 25% dans la période suivante. Les charges internes (Personnel de production et personnel commercial) sont payées à 100% dans la période en cours. Les charges financières et les produits financiers sont réglés entièrement dans la période en cours.

Les investissements sont entièrement payés à la livraison. Les augmentations de capital, ainsi que les frais les concernant, les annuités sur emprunt à long terme sont entièrement réglées dans la période en cours.

7. FEUILLES DE JEU

Les feuilles de jeu sont des documents de gestion introduits de manière progressive, au fur et à mesure de l'évolution du degré de compréhension des participants. Vous les trouverez en annexe de ce document.

Documents de gestion

En plus du plan de développement mis à jour en fonction des résultats réels et des éventuels ajustements d'objectifs et de la feuille de décisions, les participants seront amenés à produire progressivement les documents suivants :

- ✚ Plan de développement
- ✚ Coût de production prévisionnel
- ✚ Compte de résultat prévisionnel
- ✚ Budget de trésorerie
- ✚ Bilan prévisionnel
- ✚ Flux de trésorerie prévisionnel
- ✚ Tableau de bord
- ✚ Feuille de décisions

Vous trouverez ci-après un exemple complet avec un univers économique comportant deux entreprises. Dans un cas d'étude réel, vous devrez adapter les parts de marché en fonction du nombre d'entreprises en compétition. Le marché global est dimensionné en fonction du nombre d'entreprises.

8. EXEMPLE : FONDATION DES ENTREPRISES

Cet exemple traite d'un univers économique avec 2 entreprises : VERT et ROUGE. Nous allons reprendre depuis le début, soit dès la fondation des 2 entreprises.

Chaque équipe devra définir une stratégie à long terme (3 à 4 ans) et définiront des objectifs à atteindre en fin de session. La mise en œuvre de la stratégie arrêtée est concrétisée à l'aide d'un plan de développement. Les objectifs seront indiqués sur la feuille des décisions de fondation. Ensuite, les décisions de fondation seront prises par les participants.

La fondation des entreprises implique une prise de décisions bien réfléchie. Il faudra en effet choisir la valeur de l'investissement en fonction de la capacité de production définie dans le plan de développement et procéder au choix des moyens de financement. L'animateur peut à ce niveau fixer des contraintes quant à la répartition Fonds étrangers et Fonds propres.

L'émission d'actions provoque des frais (FAO – frais d'augmentation et d'organisation) de 100'000.- € + 2.5% de la valeur du capital souscrit. Les intérêts sur le crédit de construction sont également payés lors de la fondation. Le crédit de construction est consolidé en crédit à long terme.

Situation

Deux entreprises en compétition sur un marché en croissance, l'entreprise « ROUGE » et l'entreprise « VERT »

Définition d'une stratégie

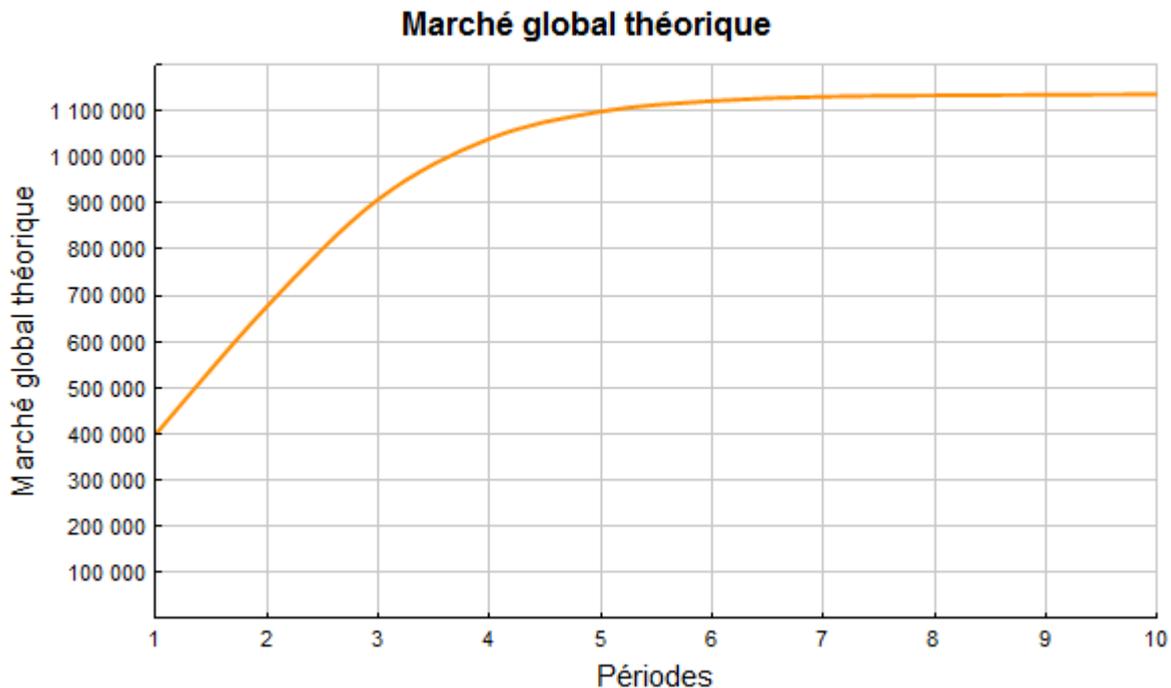
Après s'être fait une idée de l'évolution du marché global à l'aide de la loi conjoncturelle, explicitée par une courbe représentant le marché théorique, chaque entreprise fixera une stratégie à long terme.

Si l'entreprise se fixe comme objectif stratégique à 5 ans d'atteindre une part de marché de 60% (avec 2 entreprises sur le marché), elle peut définir de commencer en période 1 une part minimum de 50%, puis d'augmenter de 2 points par période. Evidemment, elle devra réfléchir sur les moyens à mettre en œuvre afin d'atteindre cet objectif.

Un deuxième objectif stratégique consiste à choisir les investissements. Faut-il prévoir une capacité importante immédiatement quitte à prendre le risque d'un surdimensionnement temporaire. Est-il au contraire préférable d'étaler les investissements dans le temps ? Le choix appartient à chaque entreprise.

Une fois les objectifs fixés, les participants devront les traduire de manière concrète en établissant un plan de développement pour une durée de 3 à 5 périodes (voir Annexe). Le plan de développement est un document évolutif ; il sera adapté à chaque période en fonction de la réalité du terrain. Il est indispensable de garder à l'esprit le caractère à long terme de ce document.

Evaluation du marché



Politique Marketing

Cette stratégie devra définir la part de marché prévisionnelle sur 5 périodes. Ces parts de marchés devront être cohérentes avec la politique marketing. La politique marketing reposera sur les facteurs d'attractivité suivants :

- ✚ Publicité
- ✚ Prix de vente
- ✚ Motivation des vendeurs par des taux de commission plus ou moins importants
- ✚ Conditions de paiement proposées aux clients
- ✚ Image de l'entreprise (Investissement dans le développement durable)

Gestion des stocks de produits finis

Chaque entreprise fixera sa politique. Sera-ce une stratégie « 0 stock » afin de minimiser les coûts de stockage ? Ou au contraire on cherchera à fixer un stock minimum de sécurité afin d'anticiper une demande plus élevée que prévu ?

Gestion des usines

Une fois le marché prévisionnel défini et la gestion des stocks décrite, l'entreprise peut préparer un plan de production sur 5 périodes. Les prévisions de la production à lancer à chaque période constituent la base du plan d'investissement. Quelles capacités pour quelle durée ?

Gestion du personnel

Les prévisions de production étant définies, il est maintenant possible de définir les besoins en personne de production pour l'assemblage des produits finis.

Plan de financement

Les investissements étant décidés, il faut songer à les financer. Les responsables de chaque entreprise devront négocier avec l'animateur le type de financement à mettre en œuvre.

Chiffre d'affaires prévisionnel

Enfin le chiffre d'affaires prévisionnel pour les 5 prochaines périodes peut être déterminé. Ceux-ci seront fonction des prévisions de marché et de la politique de prix choisie dans le cadre de la stratégie marketing.

Elaboration du plan de développement

Le plan de développement concrétise la stratégie définie par l'entreprise.

Entreprise « ROUGE »

Univers : **EXEMPLE**

Entreprise : **Rouge**

Plan de développement à 5 ans						
		1	2	3	4	5
MARCHE	Marché global	400 000	680 000	900 000	1 050 000	1 100 000
	Part de marché (%)	50%	52%	54%	56%	58%
	Marché de la société	200 000	353 600	486 000	588 000	638 000
PRODUCTION	- Stock initial	0	20 000	35 360	48 600	58 800
	+ Stock final	20 000	35 360	48 600	58 800	63 800
	= Production à lancer	220 000	368 960	499 240	598 200	643 000
USINES	Capacité des usines	340 000	300 000	790 000	720 000	660 000
	Sous-traitance		68 960			
	Indice de satisfaction	70%	75%	80%	85%	90%
PERSONNEL	Productivité	1,08	1,10	1,12	1,14	1,16
	Nombre d'ouvriers	110	180	240	282	298
CHIFFRE D'AFFAIRES	Prix de vente unitaire	80	80	82	82	82
	Chiffre d'affaires total	28 000 000	47 600 000	64 800 000	77 700 000	83 600 000
	Durée du crédit accordé	1	1	2	2	2
	Chiffre d'affaires à crédit	2 333 333	3 966 667	10 800 000	12 950 000	13 933 333
	Chiffre d'affaires au comptant	25 666 667	43 633 333	54 000 000	64 750 000	69 666 667

Planification des investissements

		1	2	3	4	5
Usine 1	10 mios à la fondation	340 000	300 000	270 000	240 000	220 000
Usine 2	14 mios en p2			520 000	480 000	440 000

Cette planification permet de calculer l'évolution des capacités d'usinage. En cas d'insuffisance, il est automatiquement fait appel à la sous-traitance. Il faut une année pour construire une usine. Si la décision est prise en période 2, l'usine sera opérationnelle en période 3.

Entreprise « VERT »Univers : **EXEMPLE**Entreprise : **Vert****Plan de développement à 5 ans**

		1	2	3	4	5
MARCHE	Marché global	400 000	680 000	900 000	1 050 000	1 100 000
	Part de marché (%)	46%	48%	50%	50%	52%
	Marché de la société	184 000	326 400	450 000	525 000	572 000
PRODUCTION	- Stock initial	0	0	0	0	0
	+ Stock final	0	0	0	0	0
	= Production à lancer	184 000	326 400	450 000	525 000	572 000
USINES	Capacité des usines	520 000	480 000	440 000	630 000	580 000
	Sous-traitance			10 000		
	Indice de satisfaction	50%	50%	60%	70%	80%
PERSONNEL	Productivité	1,00	1,00	1,04	1,08	1,12
	Nombre d'ouvriers	99	175	233	261	275
CHIFFRE D'AFFAIRES	Prix de vente unitaire	76	76	76	78	80
	Chiffre d'affaires total	12 880 000	23 174 400	32 400 000	39 858 000	43 956 000
	Durée du crédit accordé	0	0	1	1	1
	Chiffre d'affaires à crédit	0	0	2 700 000	3 321 500	3 663 000
	Chiffre d'affaires au comptant	12 880 000	23 174 400	29 700 000	36 536 500	40 293 000

Planification des investissements

		1	2	3	4	5
Usine 1	14 mios à la fondation	520 000	480 000	440 000	vente	
Usine 2	16 mios en p3				630 000	580 000

Explications*Evaluation de la productivité*

$$\text{Productivité} = 0.8 + \frac{\text{IS} \times 0.4}{100}$$

L'indice de satisfaction peut varier de 0 à 100. Un indice de satisfaction trop faible peut entraîner des démissions.

Evaluation du nombre d'ouvriers pour l'assemblage

$$\text{Ouvriers} = \frac{\text{Production à lancer}}{\text{Heures travaillées} \times \text{productivité}}$$

Par défaut, le personnel prévu pour l'assemblage travaille 1'860 h. par année et assemble un produit fini par heure si la productivité est égale à 1.

Evaluation du chiffre d'affaires

$$\text{CAN} = \text{Marché de la société} \times \text{PV}$$

$$\text{CAN à crédit} = \text{CAN} * \frac{\text{Durée du crédit en mois}}{12}$$

Entreprise « Vert »

Univers : EXEMPLE

Période : 0

Entreprise : Vert

Fondation des entreprises

Associé 1

Vanessa

Associé 3

Véra

Associé 2

Vivianne

Associé 4

Objectifs à long terme

Valeurs comprises entre :

Quantité de produits finis vendus	500 000	U.	600 000	U.
Chiffre d'affaires	30 000 000	F	45 000 000	F
Part de marché	50	%	58	%
Indice de satisfaction	80		90	
Salaire horaire	20	F	30	F
Taux de marge nette	8	%	10	%
Rentabilité des capitaux investis (RCI)	12	%	15	%
Rentabilité des fonds propres (RFP)	25	%	30	%
Degré d'autofinancement	20	%	50	%
Cours de l'action	250	F	300	F

Décisions de fondation

Charges financières et frais d'émission

Investissement usine	14 000 000	F	Intérêt sur emprunt	540 000	F
Nombre d'actions émises	60 000		Frais fixes d'émission	100 000	F
Emprunt à long terme	9 000 000	F	Frais variables d'émission	150 000	F

Actif

Bilan de fondation

Passif

Actifs circulants		Capitaux étrangers à court terme	
Banque c/c	210 000	Banque c/c	0
Actifs immobilisés		Capitaux étrangers à long terme	
Usine	14 000 000	Crédit de construction	9 000 000
		Capitaux propres	
		Capital-actions	6 000 000
		- Frais de fondation	-790 000
	14 210 000		14 210 000

Explications

Objectifs à long terme

Les objectifs à long terme sont ceux qui devraient être atteints à la fin de la session, soit après 5 périodes ou plus.

Ils sont librement décidés par les participants. En fin de session, il conviendra de procéder à une analyse critique comparative entre les objectifs prévus et les objectifs atteints.

Décisions de fondation

Les moyens de financement mis en œuvre doivent être négociés avec l'animateur. Celui-ci peut rejeter les demandes de financement si la stratégie et le plan de développement qui en résulte ne lui paraissent pas cohérents.

Calcul des charges financières et des frais d'émission

$$\text{Intérêt sur emprunt} = \frac{\text{Taux d'intérêt} \times \text{Emprunt}}{100}$$

$$\text{Frais variables d'émission} = 2.5\% \times \text{Prix d'émission des actions émises}$$

Bilan prévisionnel de fondation

La différence entre le prix d'achat de l'usine d'une part, et les capitaux étrangers à long terme et les capitaux propres d'autre part, représente le solde du Compte courant bancaire. Il est soit Actif en cas de trésorerie suffisante soit Passif en cas d'insuffisance de trésorerie. Les intérêts sur un éventuel découvert bancaire ne sont calculés qu'après la première période d'activité, soit en fin de période 1. En principe, l'animateur ne devrait pas admettre un manque de trésorerie.

9. EXEMPLE : GESTION DES ENTREPRISES

Tous les documents préparatoires à la prise de décision sont présentés ici. Dans le cadre d'une session réelle, il convient de les présenter de manière progressive tout au long du jeu. Sont présentés ci-dessous tous les documents préparatoires de l'entreprise Rouge et de l'entreprise Vert

Plan de développement

Le plan de développement est la représentation numérique de la stratégie de l'entreprise. Il servira de base dans la définition de notre plan d'investissement. On l'établit à long terme (3 à 5 périodes). Il doit être remis à jour à chaque période, en fonction des résultats réels.

Plan de développement à 5 ans

		1	2	3	4	5
MARCHE	Marché global					
	Part de marché (%)					
	Marché de la société					
PRODUCTION	- Stock initial					
	+ Stock final					
	= Production à lancer					
USINES	Capacité des usines					
	Sous-traitance					
	Indice de satisfaction					
PERSONNEL	Productivité					
	Nombre d'ouvriers					
CHIFFRE D'AFFAIRES	Prix de vente unitaire					
	Chiffre d'affaires total					
	Durée du crédit accordé					
	Chiffre d'affaires à crédit					
	Chiffre d'affaires au comptant					

Calculs

Marché global	Graphique Marché global (Rapport initial)
Part de marché (%)	Stratégie Marketing
Marché de la société	Part de marché x Marché global
- Stock initial	Stock final N - 1
+ Stock final	Stratégie en Gestion de production
= Production à lancer	Marché de la société – Stock initial + Stock final
Capacité des usines	Graphiques Capacité d'usinage (Rapport initial)
Sous-traitance	Si Capacité insuffisante : Production à lancer – Capacité des usines
Indice de satisfaction (IS)	Stratégie en Ressources humaines
Productivité	$0.8 + \frac{IS \times 0.4}{100}$
Nombre d'ouvriers	$\frac{\text{Production à lancer}}{\text{Heures travaillées} \times \text{productivité}}$
Prix de vente unitaire	Décision
Chiffre d'affaires total	Marché de la société x Prix de vente unitaire
Durée du crédit accordé	Décision
Chiffre d'affaires à crédit	$CAN * \frac{\text{Durée du crédit en mois}}{12}$
Chiffre d'affaires au comptant	Chiffre d'affaires total – Chiffre d'affaires à crédit

Coût prévisionnel de production

Le calcul du coût prévisionnel de production est utile entre autres pour déterminer la valeur du stock de produit fini au bilan ainsi que les frais de stockage. Il permet également d'orienter notre politique salariale.

Coût de production prévisionnel			
Coût d'achat unitaire des matières premières		<input style="width: 90%;" type="text"/>	
Quantité consommée, sous-traitants y compris		<input style="width: 90%;" type="text"/>	
Coût d'achat des matières premières			<input style="width: 90%;" type="text"/>
Coût unitaire de la sous-traitance		<input style="width: 90%;" type="text"/>	
Quantité sous-traitée		<input style="width: 90%;" type="text"/>	
Coût de la sous-traitance			<input style="width: 90%;" type="text"/>
Amortissement	<input style="width: 90%;" type="text"/>	X	Production usinée
Usinage	<input style="width: 90%;" type="text"/>		
Capacité d'usinage			<input style="width: 90%;" type="text"/>
Coût d'usinage			<input style="width: 90%;" type="text"/>
<i>Salaire de base</i>			
Effectif	<input style="width: 90%;" type="text"/>		
Heures payées	<input style="width: 90%;" type="text"/>		
Taux horaire	<input style="width: 90%;" type="text"/>		
Salaire de base			<input style="width: 90%;" type="text"/>
<i>Coût des heures supplémentaires</i>			
Salaire de base	<input style="width: 90%;" type="text"/>		
Taux d'heures supplémentaire	<input style="width: 90%;" type="text"/>		
Coût supplémentaire	<input style="width: 90%;" type="text"/>		
Coût des heures supplémentaires			<input style="width: 90%;" type="text"/>
Coût d'assemblage			<input style="width: 90%;" type="text"/>
Coût de production total			<input style="width: 90%;" type="text"/>
Production			<input style="width: 90%;" type="text"/>
Coût de production unitaire			<input style="width: 90%;" type="text"/>

Calculs

Coût d'achat unitaire des matières premières	Estimation selon informations figurant dans le rapport N - 1
Quantité consommée	1 unité par produit fabriqué
Coût unitaire de la sous-traitance	Paramètre figurant dans le rapport N - 1
Quantité sous-traitée	Production décidée - Capacité d'usinage si celle-ci est insuffisante ; Voir plan de développement.
Coût total d'usinage	$\frac{\text{Amortissement des usines} \times \text{Production usinée}}{\text{Capacité actuelle d'usinage}}$
Salaire de base	Effectif x Heures payées x Taux horaire
Coût des heures supplémentaires	Salaire de base x Taux d'heures supplémentaire (décision) * coût supplémentaire (Rapport N - 1)
Coût total d'assemblage	Salaire de base + Coût des heures supplémentaires. Les coûts de formation et de licenciement ne sont pas inclus.
Coût de production total	Coût d'achat des mp + coût de la sous-traitance + Coût d'usinage + coût d'assemblage
Production	Production à lancer (Décision)
Coût de production unitaire	$\frac{\text{Coût de production total}}{\text{Production à lancer}}$

Compte de résultat prévisionnel

L'établissement d'un compte de résultat prévisionnel permet de valider les décisions de l'entreprise. Si le compte de résultat prévisionnel fait apparaître une perte, il faudra entreprendre une analyse critique des décisions, voire redéfinir une stratégie plus adaptée. Ce processus est itératif, puisque les décisions corrigées seront à nouveau validées par un compte de résultat prévisionnel. Une perte prévisionnelle peut être admise dans certains cas, notamment au début de la vie de l'entreprise.

Ce compte de résultat se construit en deux étapes. Dans un premier temps, on fera abstraction d'un intérêt sur un éventuel découvert bancaire. En effet, pour déterminer cet intérêt, il faut d'abord construire un budget de trésorerie, ce qui se fera dans un deuxième temps.

Compte de résultat prévisionnel		
Charges		
Achat de matières premières	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Charges externes		<input type="text"/>
Sous-traitance	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Frais de stockage	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Etude de marché		<input type="text"/>
Recherche et développement		<input type="text"/>
Publicité		<input type="text"/>
Organisation		<input type="text"/>
Développement durable		<input type="text"/>
Autres charges d'exploitation		<input type="text"/>
Charges de personnel		<input type="text"/>
Main d'œuvre de production	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Commissions vendeurs	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Administration	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Amortissement	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Charges financières		<input type="text"/>
Intérêt sur emprunt	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Intérêt sur découvert	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Frais d'émission	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Total		<input type="text"/>
Produits		
Chiffre d'affaires	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Variation de stock	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Produits financiers	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Total		<input type="text"/>
Résultat avant impôts		<input type="text"/>
- Impôts	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Résultat net		<input type="text"/>

Calculs

Achat de matières premières	Voir Coût de production prévisionnel
Sous-traitance	Voir Coût de production prévisionnel
Frais de stockage	8% de la valeur du stock (Quantité en stock x Coût de production unitaire)
Etude de marché	Décision (Coût dans rapport initial)
Recherche et développement	Décision
Publicité	Décision
Organisation	Décision
Développement durable	Décision
Autres charges d'exploitation	Frais administratifs fixes (Rapport initial)
Charges de personnel	Salaires de production + Coûts d'embauche/licenciements + Commissions Vendeurs + Administration
Main d'œuvre de production	Salaires de production (Coût d'assemblage) + Coûts d'embauche (Engagements x Salaire horaire x 160 h.) + Coûts de licenciements (Licenciements x Salaire horaire x 480 h.)
Commissions vendeurs	Taux de commission décidée x Chiffre d'affaires prévisionnel
Administration	Frais variables d'administration 200'000.- par tranche de 100'000 unités vendue. Une tranche partielle est considérée comme tranche entière.
Amortissement	10% de la valeur d'acquisition des usines
Charges financières	Intérêt sur emprunt + Intérêt sur découvert bancaire
Intérêt sur emprunt	6% de la dette N-1
Intérêt sur découvert	15% du découvert (voir Budget de trésorerie)

Frais d'émission	2.5% du prix d'émission des actions + 100'000.-
Chiffre d'affaires	Plan de développement
Variation de stock	$(\text{Quantité prévue en stock N} - \text{Quantité réelle en Stock N-1}) \times \text{Coût de production unitaire}$
Produits financiers	2% sur la valeur des placements en titres
Impôts	20% sur le bénéfice avant impôts

Budget de trésorerie

Le budget de trésorerie représente les entrées et les sorties de liquidités prévisionnelles. Il doit permettre aux responsables des finances d'anticiper d'éventuels découverts. En principe, les découverts devraient être évités. En cas de découvert, le taux d'intérêt appliqué est très élevé. Un compte courant positif ne rapporte pas d'intérêt. Si le budget de trésorerie présente un solde de trésorerie négatif, des mesures correctives doivent être prises. En cas de difficultés persistantes, il conviendra de négocier un plan d'assainissement sous forme d'augmentation de capital ou d'emprunt à long terme.

Budget de trésorerie

Encaissements	Encaissement des créances du bilan précédent	
	Ventes au comptant	
	Désinvestissement	
	Ventes de titres de placement	
	Produits financiers	
	Nouvel emprunt	
	Augmentation de capital, agio inclu	
	Total des encaissements	
Décaissements	Paielement des dettes-fournisseurs du bilan précédent	
	Paielement des autres dettes du bilan précédent	
	Achats de matières premières payés	
	Charges externes payées	
	Charges de personnel	
	Intérêt sur emprunt à long terme	
	Remboursement emprunts à long terme	
	Investissement	
	Achat de titres de placement	
	Frais d'émission	
	Dividendes de l'exercice précédent	
	Total des paiements	
	Solde initial du compte courant bancaire	
Clôture	+ Total des encaissements	
	- Total des décaissements	
	Solde provisoire du compte courant	
	- Intérêts sur découvert	
	Solde final du compte courant bancaire	

Calculs

Encaissements	
Encaissement des créances du bilan précédent	Bilan N – 1 : Créances clients
Ventes au comptant	Plan de développement : (12 – Durée du crédit accordé) x CAN

Désinvestissement	Décision : valeur comptable de l'usine vendue
Ventes de titres de placement	Décision
Produits financiers	Taux d'intérêt sur placement x Titres dans bilan prévisionnel
Nouvel emprunt	Décision
Augmentation de capital, agio inclu	Décision
Décaissements	
Paiement des dettes-fournisseurs du bilan précédent	Bilan N -1 : Dettes fournisseurs
Paiement des autres dettes du bilan précédent	Bilan N – 1 : Autres dettes
Achats de matières premières payés	Compte de résultat prévisionnel : 75% x Prix d'achat des matières premières
Charges externes payées	Compte de résultat prévisionnel : 75% x des charges externes
Charges de personnel	Compte de résultat prévisionnel : 100% des charges de personnel
Intérêt sur emprunt à long terme	Plan de remboursement de l'emprunt : Intérêt
Remboursement emprunts à long terme	Plan de remboursement de l'emprunt : Remboursement
Investissement	Prix d'achat de l'usine payé à la livraison
Achat de titres de placement	Décision
Frais d'émission	Résultat prévisionnel : payé lors de la période d'émission
Intérêt sur découvert	Taux d'intérêt sur découvert x Solde provisoire du compte courant en cas de solde négatif

Bilan prévisionnel

Le bilan prévisionnel montre l'impact de nos décisions sur l'état futur de la fortune nette de l'entreprise, soit l'état des emplois de fonds et des sources de fonds.

Bilan prévisionnel		
Actifs		
Actifs circulants		
<i>Disponible</i>		
Banque c/c		<input type="text"/>
<i>Réalisable</i>		
Créances clients	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Titres	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<i>Valeurs d'exploitation</i>		
Stock de produits finis	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Actifs immobilisés		
Usines	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		<input type="text"/>
Passifs		
Capitaux étrangers à court terme		
Dettes fournisseurs	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Autres dettes	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Banque c/c	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Dividendes	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Capitaux étrangers à long terme		
Emprunt bancaire	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Capitaux propres		
Capital-actions	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Réserves issues du capital	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Réserves issues du BN	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Résultat de l'exercice	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		<input type="text"/>

Calculs

Actifs	
Banque c/c	Budget de trésorerie
Créances clients	Plan de développement
Titres	Titres N-1 +/- Décision d'achat ou vente de titre
Stock de produits finis	Stock final prévu selon plan de développement * coût de production prévisionnel
Usines	Usines N-1 + Achat nouvelle usine – Vente usine (valeur comptable) – Amortissement
Passifs	
Dettes fournisseurs	25 % x Achats de matières premières (Résultat prévisionnel)
Autres dettes	25 % x Charges externes (Résultat prévisionnel)
Dividendes	0 si Bilan prévisionnel avant répartition du bénéfice ou Taux de dividende décidé x BN si Bilan prévisionnel après répartition BN
Emprunt bancaire	Emprunt N-1 + Nouvel Emprunt N – Remboursement N
Capital-actions	Capital-actions N-1 + VN de l'augmentation de capital N
Réserves issues du capital	Réserves issues du capital N-1 + agio sur augmentation de capital N
Réserves issues du BN	Réserves issues du BN N-1 si Bilan prévisionnel avant répartition du bénéfice. Réserves issues du BN N-1 – Pertes prévisionnelles ou + Bénéfice N non attribué aux dividendes si Bilan après répartition du BN
Résultat de l'exercice	Résultat prévisionnel si Bilan prévisionnel avant répartition du bénéfice. 0 si Bilan prévisionnel après répartition du bénéfice.

10. GESTION DES ENTREPRISES – PERIODE 1

Entreprise « Rouge »**Plan de développement ROUGE**

Plan de développement à 5 ans						
		1	2	3	4	5
MARCHE	Marché global	400 000	680 000	900 000	1 050 000	1 100 000
	Part de marché (%)	50%	52%	54%	56%	58%
	Marché de la société	200 000	353 600	486 000	588 000	638 000
PRODUCTION	- Stock initial	0	20 000	35 360	48 600	58 800
	+ Stock final	20 000	35 360	48 600	58 800	63 800
	= Production à lancer	220 000	368 960	499 240	598 200	643 000
USINES	Capacité des usines	340 000	300 000	790 000	720 000	660 000
	Sous-traitance		68 960			
	Indice de satisfaction	70%	75%	80%	85%	90%
PERSONNEL	Productivité	1.08	1.10	1.12	1.14	1.16
	Nombre d'ouvriers	110	180	240	282	298
CHIFFRE D'AFFAIRES	Prix de vente unitaire	70	70	72	72	73
	Chiffre d'affaires total	14 000 000	24 752 000	34 992 000	42 336 000	46 574 000
	Durée du crédit accordé	1	1	2	2	2
	Chiffre d'affaires à crédit	1 166 667	2 062 667	5 832 000	7 056 000	7 762 333
	Chiffre d'affaires au comptant	12 833 333	22 689 333	29 160 000	35 280 000	38 811 667

Stratégie de l'entreprise ROUGE

- ✚ Devenir leader sur le marché, on espère 50% en p1, puis augmentation de 2 points par période en pratiquant une politique de prix agressive, en prévoyant des budgets de publicité importants et en améliorant régulièrement la durée du crédit accordé.
- ✚ Maintenir un stock de sécurité correspondant à 10% du marché prévu à chaque période par souci de prudence.
- ✚ Améliorer la productivité des employés en agissant sur l'indice de satisfaction par des augmentations de salaire régulières

Politique d'investissement ROUGE

		1	2	3	4	5
Usine 1 : 10 mios	Commande en p0 -> capacité	340 000	300 000	270 000	240 000	220 000
Usine 2 : 14 mios	Commande en p2 -> capacité		Commande	520 000	480 000	440 000
Valeur d'acquisition		10 000 000		24 000 000		

Les capacités sont déterminées par les graphiques des capacités de production figurant dans le rapport initial.

Coût de production prévisionnel ROUGE

Coût d'achat unitaire des matières premières					20
Quantité consommée, sous-traitants y compris					220 000
Coût d'achat des matières premières					4 400 000
Coût unitaire de la sous-traitance					16
Quantité sous-traitée					0
Coût de la sous-traitance					0
Amortissement	1 000 000	X	Production usinée	220 000	
Usinage					
	Capacité d'usinage				359 000
Coût d'usinage					612 813
<i>Salaire de base</i>					
Effectif					100
Heures payées					2 080
Salaire horaire					20
Salaire de base					4 160 000
<i>Coût des heures supplémentaires</i>					
Salaire de base					4 160 000
Taux d'heures supplémentaire					10%
Coût supplémentaire					20%
Coût des heures supplémentaires					499 200
Coût d'assemblage					4 659 200
Coût de production total					9 672 013
Production					220 000
Coût de production unitaire					43.9637

Compte de résultat prévisionnel ROUGE

		Charges	
Achat de matières premières	220 000 * 20		4 400 000
Charges externes			4 470 342
Sous-traitance		0	
Frais de stockage	8% * 20 000 * 43,678182	70 342	
Etude de marché	Décision	200 000	
Recherche et développement	Décision	1 000 000	
Publicité	Décision	1 000 000	
Organisation	Décision	400 000	
Développement durable	Décision	800 000	
Autres charges d'exploitation	Frais fixes d'administration	1 000 000	
Charges de personnel			5 939 200
Main d'œuvre de production	4 160 000(Sal.) + 499 200(H.S.) + 320 000 (Emb.)	4 979 200	
Commissions vendeurs	4% * 14 000 000	560000	
Administration	Frais variables 200'000 par 100 000 u. vendues	400 000	
Amortissement	10% * 10 000 000		1 000 000
Charges financières			540324.175
Intérêt sur emprunt	6% * 7 000 000	420000	
Intérêt sur découvert		120 324	
Frais d'émission			0
Total			16 349 866
		Produits	
Chiffre d'affaires	200 000 * 70		14 000 000
Variation de stock	Aug. Stock : SFinal 20 000 * 43,678182 - Sinitial 0		879 274
Produits financiers			0
Total			14 879 274
Résultat avant impôts			-1 470 592
- Impôts			0
Résultat net			-1 470 592

Budget de trésorerie Rouge

Budget de trésorerie

Encaissements	Encaissement des créances du bilan précédent	0
	Ventes au comptant	12 833 333
	Désinvestissement	0
	Ventes de titres de placement	0
	Produits financiers	0
	Nouvel emprunt	0
	Augmentation de capital, agio inclu	0
	Total des encaissements	12 833 333
Décaissements	Paiement des dettes-fournisseurs du bilan précédent	0
	Paiement des autres dettes du bilan précédent	
	Achats de matières premières payés	3 300 000
	Charges externes payées	3 352 757
	Charges de personnel	5 939 200
	Intérêt sur emprunt à long terme	420 000
	Remboursement emprunts à long terme	1 003 538
	Investissement	0
	Achat de titres de placement	0
	Frais d'émission	0
	Dividendes de l'exercice précédent	0
	Total des paiements	14 015 495
Clôture	Solde initial du compte courant bancaire	380 000
	+ Total des encaissements	12 833 333
	- Total des décaissements	-14 015 495
	Solde provisoire du compte courant	-802 161
	- Intérêts sur découvert	-120 324
	Solde final du compte courant bancaire	-922 485

Bilan prévisionnel Rouge**Bilan prévisionnel avant répartition du bénéfice****Actifs****Actifs circulants***Disponible*Banque c/c 0*Réalizable*Créances clients 1 166 667Titres 0*Valeurs d'exploitation*Stock de produits finis 879 274**Actifs immobilisés**Usines 9 000 00011 045 941**Passifs****Capitaux étrangers à court terme**Dettes fournisseurs 1 100 000Autres dettes 1 117 586Banque c/c 922 485Dividendes 0**Capitaux étrangers à long terme**Emprunt bancaire 5 996 462**Capitaux propres**Capital-actions 4 000 000Réserves issues du capital 0Réserves issues du BN -620 000Résultat de l'exercice -1 470 59211 045 941

Entreprise « Vert »

Plan de développement VERT

Plan de développement à 5 ans						
		1	2	3	4	5
MARCHE	Marché global	400 000	680 000	900 000	1 050 000	1 100 000
	Part de marché (%)	46%	48%	50%	50%	52%
	Marché de la société	184 000	326 400	450 000	525 000	572 000
PRODUCTION	- Stock initial	0	0	0	0	0
	+ Stock final	0	0	0	0	0
	= Production à lancer	184 000	326 400	450 000	525 000	572 000
USINES	Capacité des usines	520 000	480 000	440 000	630 000	580 000
	Sous-traitance			10 000		
	Indice de satisfaction	50%	50%	60%	70%	80%
PERSONNEL	Productivité	1.00	1.00	1.04	1.08	1.12
	Nombre d'ouvriers	99	175	233	261	275
CHIFFRE D'AFFAIRES	Prix de vente unitaire	76	77	78	79	80
	Chiffre d'affaires total	13 984 000	25 132 800	35 100 000	41 475 000	45 760 000
	Durée du crédit accordé	0	0	1	1	1
	Chiffre d'affaires à crédit	0	0	2 925 000	3 456 250	3 813 333
	Chiffre d'affaires au comptant	13 984 000	25 132 800	32 175 000	38 018 750	41 946 667

Stratégie de l'entreprise VERT

- ✚ Début prudent sur le marché avec comme objectif atteindre au moins le 50% de part de marché à terme.
- ✚ Politique « Zéro stock »
- ✚ Améliorer la productivité des employés en agissant sur l'indice de satisfaction par des mesures prises aussi bien au niveau du salaire que des infrastructures (cafeteria, crèche)

Politique d'investissement VERT

		1	2	3	4	5
Usine 1 : 14 mios	Commande en p0 -> capacité	520 000	480 000	440 000	vente	
Usine 2 : 16 mios	Commande en p3 -> capacité			Commande	630 000	580 000
Valeur d'acquisition		14 000 000		30 000 000	16 000 000	16 000 000

Coût de production prévisionnel VERT

Coût d'achat unitaire des matières premières					20
Quantité consommée, sous-traitants y compris					184 000
Coût d'achat des matières premières					3 680 000
Coût unitaire de la sous-traitance					16
Quantité sous-traitée					0
Coût de la sous-traitance					0
Amortissement	1 400 000	X	Production usinée	184 000	
Usinage					
			Capacité d'usinage	568 000	
Coût d'usinage					453 521
<i>Salaire de base</i>					
Effectif					99
Heures payées					2 080
Taux horaire					18
Salaire de base					3 706 560
<i>Coût des heures supplémentaires</i>					
Salaire de base					3 706 560
Taux d'heures supplémentaire					0%
Coût supplémentaire					20%
Coût des heures supplémentaires					0
Coût d'assemblage					3 706 560
Coût de production total					7 840 081
Production					184 000
Coût de production unitaire					42.6091

Compte de résultat prévisionnel VERT

Charges		
Achat de matières premières	184 000 * 20	3 680 000
Charges externes		3 100 000
Sous-traitance		0
Frais de stockage		0
Etude de marché	Décision	200 000
Recherche et développement	Décision	500 000
Publicité	Décision	800 000
Organisation	Décision	200 000
Développement durable	Décision	400 000
Autres charges d'exploitation	Frais fixes d'administration	1 000 000
Charges de personnel		4 811 200
Main d'œuvre de production	3 706 560(Sal.) + 0(H.S.) + 285 120 (Emb.)	3 991 680
Commissions vendeurs	3% * 13 984 000	419 520
Administration	Frais variables 200'000 par 100 000 u. vendues	400 000
Amortissement	10% * 14 000 000	1 400 000
Charges financières		540000
Intérêt sur emprunt	6% * 9 000 000	540000
Intérêt sur découvert		0
Frais d'émission		0
Total		13 531 200
Produits		
Chiffre d'affaires	184 000 * 76	13 984 000
Variation de stock		0
Produits financiers		0
Total		13 984 000
Résultat avant impôts		452 800
- Impôts		90 560
Résultat net		362 240

Budget de trésorerie VERT

Budget de trésorerie		
Encaissements	Encaissement des créances du bilan précédent	0
	Ventes au comptant	13 984 000
	Désinvestissement	0
	Ventes de titres de placement	0
	Produits financiers	0
	Nouvel emprunt	0
	Augmentation de capital, agio inclu	0
	Total des encaissements	13 984 000
Décaissements	Paiement des dettes-fournisseurs du bilan précédent	0
	Paiement des autres dettes du bilan précédent	
	Achats de matières premières payés	2 760 000
	Charges externes payées	2 325 000
	Charges de personnel	4 811 200
	Intérêt sur emprunt à long terme	540 000
	Remboursement emprunts à long terme	1 290 264
	Investissement	0
	Achat de titres de placement	0
	Frais d'émission	0
	Dividendes de l'exercice précédent	0
	Total des paiements	11 726 464
Clôture	Solde initial du compte courant bancaire	210 000
	+ Total des encaissements	13 984 000
	- Total des décaissements	-11 726 464
	Solde provisoire du compte courant	2 467 536
	- Intérêts sur découvert	0
	Solde final du compte courant bancaire	2 467 536

Bilan prévisionnel VERT

Bilan prévisionnel avant répartition du bénéfice

Actifs

Actifs circulants

Disponible

Banque c/c

2 467 536

Réalisable

Créances clients

0

Titres

0

Valeurs d'exploitation

Stock de produits finis

0

Actifs immobilisés

Usines

12 600 000

15 067 536

Passifs

Capitaux étrangers à court terme

Dettes fournisseurs

920 000

Autres dettes

865 560

Banque c/c

0

Dividendes

0

Capitaux étrangers à long terme

Emprunt bancaire

7 709 736

Capitaux propres

Capital-actions

6 000 000

Réserves issues du capital

0

Réserves issues du BN

-790 000

Résultat de l'exercice

362 240

15 067 536

Feuilles de décision

Feuille de décision ROUGE

Univers : EXEMPLE

Période : 1

Entreprise : Rouge

Département Marketing	
Prix de vente unitaire	<input type="text" value="70"/> F
Publicité	<input type="text" value="1 000 000"/> F
Commission vendeurs	<input type="text" value="4"/> %
Durée du crédit accordé	<input type="text" value="1"/> Mois
Etude de marché (Entourer ce qui convient)	<input checked="" type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non
Département Ressources humaines	
Salaire horaire	<input type="text" value="20"/> F
Taux d'heures supplémentaires	<input type="text" value="10"/> %
Organisation	<input type="text" value="400 000"/> F
Embauches	<input type="text" value="100"/> Personnes
Licenciements	<input type="text"/> Personnes
Département Production	
Plan de production	<input type="text" value="220 000"/> Unités
Recherche et développement	<input type="text" value="1 000 000"/> F
Investissement pour le développement durable	<input type="text" value="800 000"/> F
Département Finances	
	<input type="text" value=""/> Visa
Emission d'actions	<input type="text"/> Unités <input type="text"/>
Emprunt à long terme	<input type="text"/> F <input type="text"/>
Taux de dividende (% du bénéfice net)	<input type="text" value="60"/> %
Achat titres	<input type="text"/> F
Vente titres	<input type="text"/> F
Département Bâtiments	
Investissement (Livraison et paiement en N+1)	<input type="text"/> F
Désinvestissement (Vente et paiement immédiats)	<input type="text"/> F
Décisions de l'animateur	
Amendes	<input type="text"/> F
Subventions	<input type="text"/> F

Feuille de décision VERT

Univers : EXEMPLE

Période : 1

Entreprise : Vert

Département Marketing

Prix de vente unitaire	<input type="text" value="76"/>	F
Publicité	<input type="text" value="800 000"/>	F
Commission vendeurs	<input type="text" value="3"/>	%
Durée du crédit accordé	<input type="text" value="0"/>	Mois
Etude de marché (Entourer ce qui convient)	<input checked="" type="radio"/> Oui	<input type="radio"/> Non

Département Ressources humaines

Salaire horaire	<input type="text" value="18"/>	F
Taux d'heures supplémentaires	<input type="text" value="0"/>	%
Organisation	<input type="text" value="200 000"/>	F
Embauches	<input type="text" value="99"/>	Personnes
Licenciements	<input type="text"/>	Personnes

Département Production

Plan de production	<input type="text" value="184 000"/>	Unités
Recherche et développement	<input type="text" value="500 000"/>	F
Investissement pour le développement durable	<input type="text" value="400 000"/>	F

Département Finances

Emission d'actions	<input type="text"/>	Unités	<input type="text"/>
Emprunt à long terme	<input type="text"/>	F	<input type="text"/>
Taux de dividende (% du bénéfice net)	<input type="text" value="30"/>	%	
Achat titres	<input type="text"/>	F	
Vente titres	<input type="text"/>	F	

Département Bâtiments

Investissement (Livraison et paiement en N+1)	<input type="text"/>	F
Désinvestissement (Vente et paiement immédiats)	<input type="text"/>	F

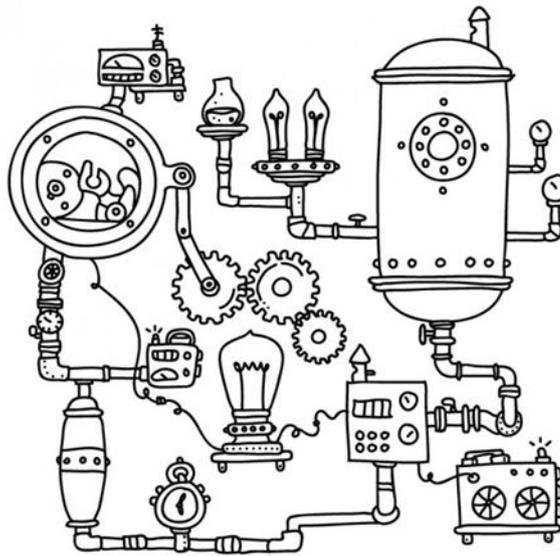
Décisions de l'animateur

Amendes	<input type="text"/>	F
Subventions	<input type="text"/>	F

11. ANNEXE 1 - RAPPORT INITIAL

Rapport initial

EXEMPLE



designed by freepik.com

Animateur : Christian Jordan

Groupe : MATU PRO

Centre de formation : André-Chavanne

Informations générales

Groupe :	MATU PRO
Nombre d'entreprises en compétition :	2

Investissement - Financement - Frais de fondation

Durée de vie des immobilisations :	10	Périodes
Nombre d'entreprises en compétition :	2	
Taux d'intérêt sur les emprunts à long terme :	6.00	%
Durée de l'emprunt à long terme :	6	Périodes
Taux d'intérêt sur les découverts de trésorerie :	15.00	%
Valeur nominale des actions :	100	F
Frais fixes pour une augmentation de capital :	100 000	F
Frais variables pour une augmentation de capital :	2.50	%
Taux d'intérêt sur les placements :	2.00	%

Matières premières

Coût des matières premières pour une demande nulle :	10	F
Coût des matières premières si demande = offre :	20	F

Ressources humaines

Formation des nouveaux collaborateurs :	160	Heures
Indemnités de licenciement :	480	Heures
Heures annuelles payées :	2 080	Heures
Heures annuelles travaillées :	1 860	Heures

Stock de produits finis

Frais de stockage (en % de la valeur du stock)	8.00	%
--	------	---

Frais administratifs

Frais fixes :	1 000 000	F
Frais variables par tranches de 100'000 unités vendues :	200 000	F

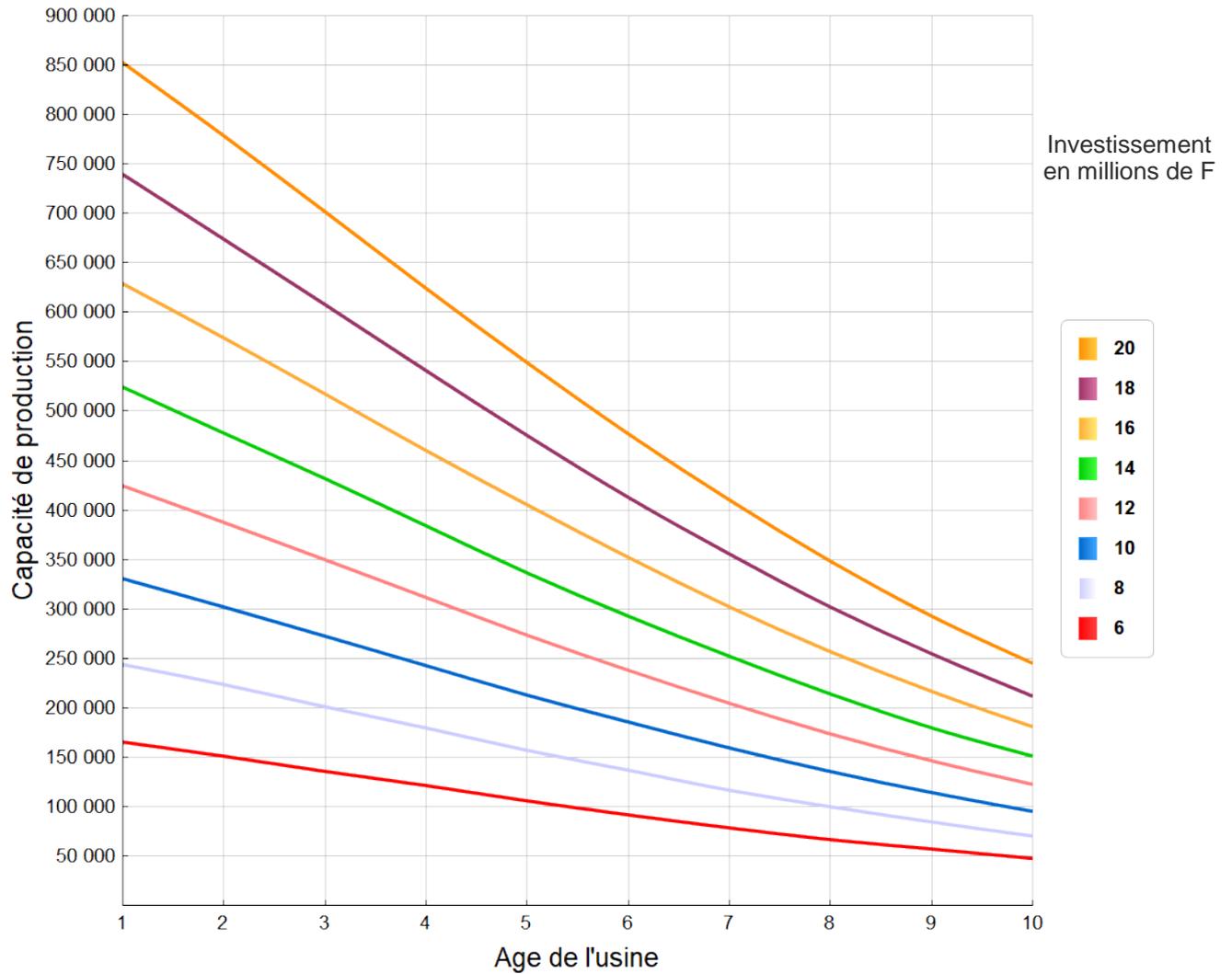
Etude de marché

Coût des études de marché :	200 000	F
-----------------------------	---------	---

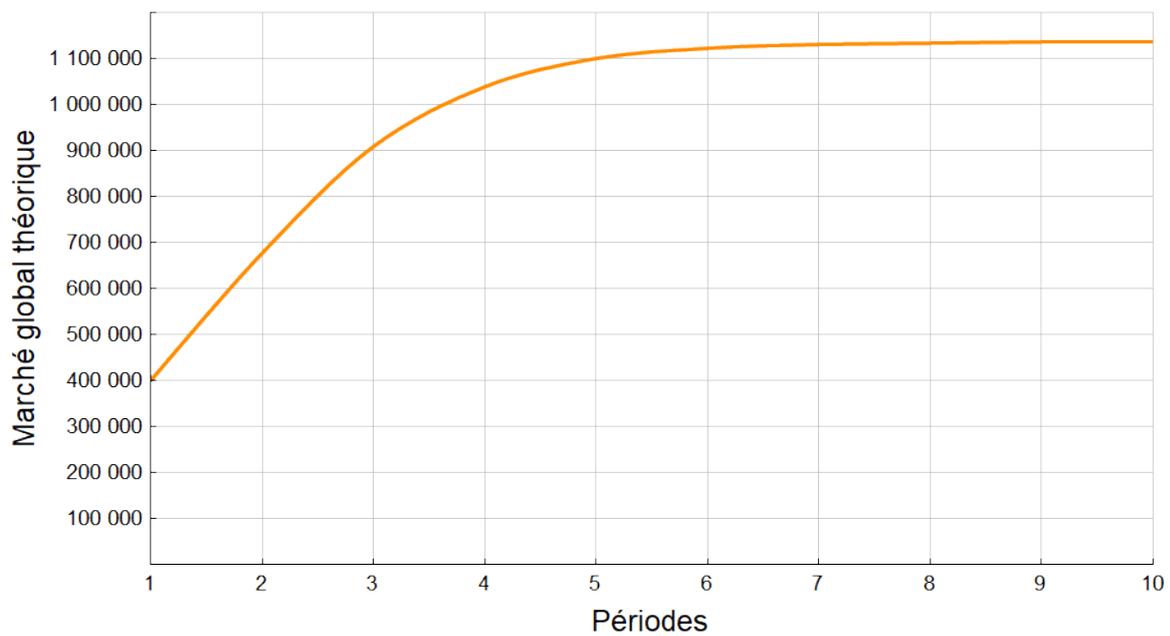
Sous-traitance

Coût de la sous-traitance :	16	F
-----------------------------	----	---

Capacité de production des usines



Marché global théorique

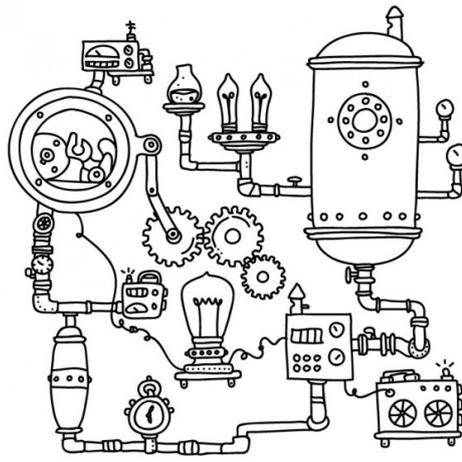


12. ANNEXE 2 – RAPPORTS DE FONDATION

Rapport de fondation

EXEMPLE

Rouge



designed by freepik.com

Animateur : Christian Jordan

Groupe : MATU PRO

Centre de formation : André-Chavanne

Participant(s) : René
Robert
Roger

Décisions

Investissement initial :	10 000 000	Actions émises :	40 000
		Emprunt à long terme :	7 000 000

Bilan de fondation

Actif	Bilan Rouge	Passif	
Actifs circulants		Capitaux étrangers à court terme	
Banque	380 000	Découvert bancaire	0
Actifs immobilisés		Capitaux étrangers à long terme	
Usine	10 000 000	Emprunt bancaire	7 000 000
		Capitaux propres	
		Capital-actions	4 000 000
		Résultat	-620 000
	10 380 000		10 380 000

Infrastructure de production

No usine : 1 Capacité de production initiale : 359 000 Unités

Frais de fondation

Intérêt sur emprunt : 420 000 F Frais de fondation : 200 000 F
Intérêt sur découvert : 0 F

Emprunt à long terme

Période	Solde de la dette	Intérêt	Amortissement	Annuité
1	5 996 462	420 000	1 003 538	1 423 538
2	4 932 711	359 788	1 063 751	1 423 538
3	3 805 135	295 963	1 127 576	1 423 538
4	2 609 905	228 308	1 195 230	1 423 538
5	1 342 961	156 594	1 266 944	1 423 538
6	-0	80 578	1 342 961	1 423 538

Paramètres période 1

Contraintes commerciales

Prix de vente unitaire minimum :	5	F
Prix de vente unitaire maximum :	99	F
Durée maximum du crédit accordé aux clients :	12	mois

Conditions de travail

Salaire horaire minimum :	5	F
Salaire horaire maximum :	99	F
Majoration pour heures supplémentaires :	20	%
Heures supplémentaires maximum :	15	%
Nombre d'heures payées :	2 080	heures
Nombre d'heures travaillées :	1 860	heures

Conditions cadres

Coût des matières premières - demande nulle :	10	F
Coût des matières premières - marché en équilibre :	20	F
Coût de l'étude de marché :	200 000	F
Coût de la sous-traitance :	16	F

Informations financières

Taux d'intérêt sur emprunt :	6	%
Taux d'intérêt sur découvert :	15	%
Taux d'intérêt sur placement :	2	%

Administration fiscale

Taux de prélèvement fiscal :	20	%
------------------------------	----	---

Contrainte pédagogique

Date de redition de la décision - période :	03.02.2019
---	------------

Documents à rendre

Plan de développement	<input type="checkbox"/>
Coût de production prévisionnel	<input type="checkbox"/>
Compte de résultat prévisionnel	<input type="checkbox"/>
Budget de trésorerie	<input type="checkbox"/>
Bilan prévisionnel	<input type="checkbox"/>
Tableau des flux de trésorerie	<input type="checkbox"/>
Tableau de bord	<input type="checkbox"/>

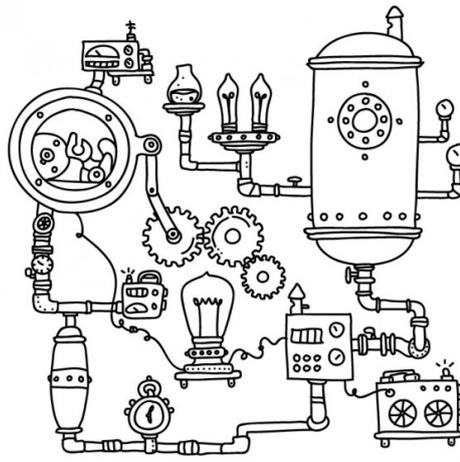
Informations

Objectifs			
	Minimum	Maximum	Réalisé
Quantités vendues :	500 000 U.	600 000 U.	<input type="text"/>
Chiffre d'affaires :	39 000 000 F	45 000 000 F	<input type="text"/>
Part de marché :	54 %	58 %	<input type="text"/>
Indice de satisfaction :	70 %	90 %	<input type="text"/>
Salaire horaire :	25 F	30 F	<input type="text"/>
Taux de marge nette :	5 %	10 %	<input type="text"/>
Rentabilité des capitaux investis :	10 %	15 %	<input type="text"/>
Rentabilité des fonds propres :	20 %	30 %	<input type="text"/>
Degré d'autofinancement :	40 %	50 %	<input type="text"/>
Cours de l'action :	180 F	220 F	<input type="text"/>

Rapport de fondation

EXEMPLE

Vert



designed by freepik.com

Animateur : Christian Jordan

Groupe : MATU PRO

Centre de formation : André-Chavanne

Participant(s) :
Vanessa
Vera
Vivianne

Décisions

Investissement initial :	14 000 000	Actions émises :	60 000
		Emprunt à long terme :	9 000 000

Bilan de fondation

Actif	Bilan Vert	Passif	
Actifs circulants		Capitaux étrangers à court terme	
Banque	210 000	Découvert bancaire	0
Actifs immobilisés		Capitaux étrangers à long terme	
Usine	14 000 000	Emprunt bancaire	9 000 000
		Capitaux propres	
		Capital-actions	6 000 000
		Résultat	-790 000
	14 210 000		14 210 000

Infrastructure de production

No usine :	1	Capacité de production initiale :	568 000 Unités
------------	---	-----------------------------------	----------------

Frais de fondation

Intérêt sur emprunt :	540 000 F	Frais de fondation :	250 000 F
Intérêt sur découvert :	0 F		

Emprunt à long terme

Période	Solde de la dette	Intérêt	Amortissement	Annuité
1	7 709 736	540 000	1 290 264	1 830 264
2	6 342 057	462 584	1 367 679	1 830 264
3	4 892 317	380 523	1 449 740	1 830 264
4	3 355 592	293 539	1 536 725	1 830 264
5	1 726 664	201 336	1 628 928	1 830 264
6	-0	103 600	1 726 664	1 830 264

Paramètres période 1

Contraintes commerciales

Prix de vente unitaire minimum :	5	F
Prix de vente unitaire maximum :	99	F
Durée maximum du crédit accordé aux clients :	12	mois

Conditions de travail

Salaire horaire minimum :	5	F
Salaire horaire maximum :	99	F
Majoration pour heures supplémentaires :	20	%
Heures supplémentaires maximum :	15	%
Nombre d'heures payées :	2 080	heures
Nombre d'heures travaillées :	1 860	heures

Conditions cadres

Coût des matières premières - demande nulle :	10	F
Coût des matières premières - marché en équilibre :	20	F
Coût de l'étude de marché :	200 000	F
Coût de la sous-traitance :	16	F

Informations financières

Taux d'intérêt sur emprunt :	6	%
Taux d'intérêt sur découvert :	15	%
Taux d'intérêt sur placement :	2	%

Administration fiscale

Taux de prélèvement fiscal :	20	%
------------------------------	----	---

Contrainte pédagogique

Date de redition de la décision - période : 03.02.2019

Documents à rendre

Plan de développement	<input type="checkbox"/>
Coût de production prévisionnel	<input type="checkbox"/>
Compte de résultat prévisionnel	<input type="checkbox"/>
Budget de trésorerie	<input type="checkbox"/>
Bilan prévisionnel	<input type="checkbox"/>
Tableau des flux de trésorerie	<input type="checkbox"/>
Tableau de bord	<input type="checkbox"/>

Informations

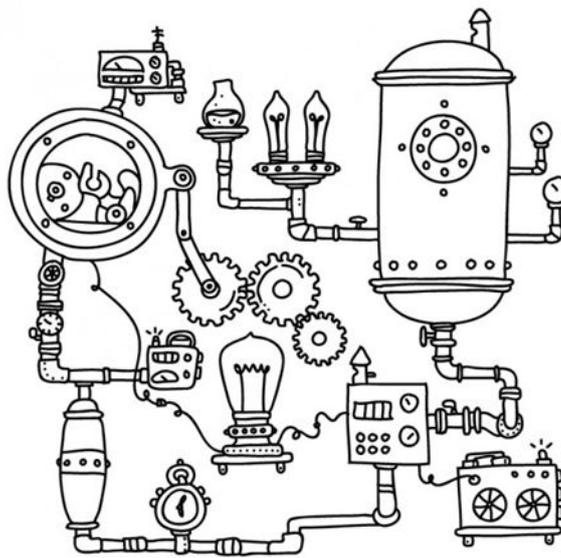
Objectifs			
	Minimum	Maximum	Réalisé
Quantités vendues :	500 000 U.	600 000 U.	<input type="text"/>
Chiffre d'affaires :	30 000 000 F	45 000 000 F	<input type="text"/>
Part de marché :	50 %	58 %	<input type="text"/>
Indice de satisfaction :	80 %	90 %	<input type="text"/>
Salaire horaire :	20 F	30 F	<input type="text"/>
Taux de marge nette :	8 %	10 %	<input type="text"/>
Rentabilité des capitaux investis :	12 %	15 %	<input type="text"/>
Rentabilité des fonds propres :	25 %	30 %	<input type="text"/>
Degré d'autofinancement :	20 %	50 %	<input type="text"/>
Cours de l'action :	250 F	300 F	<input type="text"/>

13. ANNEXE 3 – RAPPORTS DE GESTION

Rapport de gestion Entreprise Rouge - Période 1

EXEMPLE

Rouge



designed by freepik.com

Animateur : Christian Jordan

Groupe : MATU PRO

Centre de formation : André-Chavanne

Participant(s) : René
Robert
Roger

Décisions			Gestion		
Gestion commerciale			Marché des produits finis		
Prix de vente :	70	F	Demande globale :	383 417	unités
Publicité :	1 000 000	F	Demande entreprise :	231 331	unités
Commission aux vendeurs :	4	%	Demande satisfaite :	220 000	unités
Durée du crédit accordé :	1	mois	Part de marché	57.38	%
Etude de marché :	OUI				
Gestion des ressources humaines			Ressources humaines		
Salaire horaire :	20	F	Indice de satisfaction :	75	%
Heures supplémentaires :	10	%	Productivité :	1.10	pf/h
Organisation :	400 000	F	Effectif pour l'assemblage :	98	pers.
Embauches / Licenciements :	100	pers.	Démissions	2	pers.
Gestion de la production			Production		
Plan de production :	220 000	unités	Coût des matières premières :	20	F
Recherche et développement :	1 000 000	F	Capacité d'usinage :	359 000	unités
Développement durable :	800 000	F	Capacité d'assemblage :	220 559	unités
Gestion de l'infrastructure			Production usinée :		
Investissement :	0	F	220 000 unités		
Désinvestissement :	0	F	Sous-traitance :		
Gestion financière			0 unités		
Augmentation de capital :	0	F	Production assemblée :		
Taux de dividende (% du BN) :	60	%	220 000 unités		
Emprunt à long terme :	0	F	Stock de produits finis :		
Achat / Vente de titres :	0	F	0 unités		
			Investissement RD cumulés :		
			1 000 000 F		
			Etat des recherches :		
			Progrès		
			Marché boursier		
			Cours de l'action		
			58 F		
Décisions du superviseur					
Amendes :	0	F			
Subventions :	0	F			

Infrastructures de production

No Usine	Investissement actualisé	Capacité actualisée	Investissement initial	Capacité initiale	Periode Achat	Periode Vente
1	10 000 000	359 000	10 000 000	359 000	0	99

Actif		Bilan		Passif		
	Période 0	Période 1		Période 0	Période 1	Période 1
					Avant rép. du BN	Après répart. du BN
Actifs circulants			Capitaux étrangers à CT			
<i>Disponible</i>			Dettes fournisseurs	0	1 100 000	1 100 000
Banque	380 000	371 113	Autres dettes	0	1 100 000	1 100 000
<i>Réalisable</i>			Banque	0	0	0
Créances clients	0	1 283 333	Dividendes	0	0	0
Titres	0	0	Capitaux étrangers à LT			
<i>Valeurs d'exploitation</i>			Emprunt	7 000 000	5 996 462	5 996 462
Stocks	0	0	Capitaux propres			
Actifs immobilisés			Capital-actions	4 000 000	4 000 000	4 000 000
Usines	10 000 000	9 000 000	Réserves issues du capital	0	0	0
			Réserves issues du BN	-620 000	-620 000	-1 542 016
			Résultat reporté	0	-922 016	0
	10 380 000	10 654 446		10 380 000	10 654 446	10 654 446

Charges		Compte de résultat		Produits	
	Période 0	Période 1		Période 0	Période 1
Achat de matière premières	0	4 400 000	Chiffres d'affaires	0	15 400 000
Sous-traitance	0	0	Variation de stock	0	0
Frais de stockage	0	0	Produits financiers	0	0
Etude de marché	0	200 000	Produits extraordinaires	0	0
Recherche et développement	0	1 000 000			
Publicité	0	1 000 000			
Organisation	0	400 000			
Développement durable	0	800 000			
Salaires (prod. - vente - adm.)	0	6 102 016			
Autres charges d'exploitation	200 000	1 000 000			
Amortissement	0	1 000 000			
Charges financières	420 000	420 000			
Charges extraordinaires	0	0			
Impôts	0	0			
Bénéfice de l'exercice	0	0	Perte de l'exercice	620 000	922 016
	620 000	16 322 016		620 000	16 322 016

Coût de production

Coût d'achat des matières premières	4 400 000
Salaires directs de production	4 566 016
Imputation rationnelle de l'amortissement	612 813
Coût de la sous-traitance	0
Coût de production total	9 578 829
Production de la période	220 000
Coût de production unitaire	43.54

Encaissements	Compte courant bancaire		Décaissements
Solde initial	380 000		
Créances-clients de l'exercice précédent	0	Dettes-fournisseurs de l'exercice précédent	0
Ventes de l'exercice encaissées	14 116 667	Autres dettes de l'exercice précédent	0
Produits financiers	0	Achats de matières premières payés	3 300 000
Vente de titres	0	Charges externes payées	3 300 000
Emprunt à long terme	0	Charges de personnel	6 102 016
Augmentation de capital, agio inclu	0	intérêt sur emprunt à long terme	420 000
Vente usine	0	Remboursement emprunt à long terme	1 003 538
Produits extraordinaires	0	Intérêts-charge sur c/c bancaire	0
		Investissement usine	0
		Achat de titres	0
		Frais d'émission (FAO)	0
		Dividende de l'exercice précédent payés	0
		Charges extraordinaires	0
		Solde final	371 113
	14 496 667		14 496 667

Tableau des flux de trésorerie

Entrées de trésorerie d'exploitation		Bénéfice de l'exercice	-922 016
Paiements de clients et subventions	14 116 667	Amortissement	1 000 000
Paiements de produits financiers	0	Augmentation des créances-clients	-1 283 333
Sorties de trésorerie d'exploitation		Augmentation du stock de produits finis	0
Versements aux fournisseurs et créanciers	-6 600 000	Augmentation des dettes-fournisseurs	1 100 000
Versements aux collaborateurs	-6 102 016	Augmentation des autres dettes	1 100 000
Versements pour charges d'intérêt	-420 000		
Versement pour FAO et charges extra.	0		
Secteur exploitation (directe)	994 651	Secteur exploitation (indirecte)	994 651
Sorties de trésorerie - investissements			
Achat titres	0		
Achat usine	0		
Entrée de trésorerie -désinvestissements			
Vente titres	0		
Vente usine	0		
Secteur Investissement	0		
Entrées de trésorerie - financement			
Augmentation de capital, agio inclu	0		
Nouvel emprunt à long terme	0		
Sortie de trésorerie - financement			
Remboursement d'emprunts à long terme	-1 003 538	Liquidité en début de période	380 000
Paiement du dividende N-1	0		
Secteur Financement	-1 003 538	Liquidité en fin de période	371 113
Flux de trésorerie	-8 887	Variation des liquidités	-8 887

Chiffres clés

Analyse de bilan*Structure de l'actif*

Intensité de l'actif circulant	15.53	%
Intensité de l'actif immobilisé	84.47	%

Structure du passif

Degré de financement propre	23.07	%
Degré de financement étranger	76.93	%
Degré d'autofinancement	-62.74	%

Liquidités

Liquidité 1	16.87	%
Liquidité 2	75.20	%
Liquidité 3	75.20	%

Financement des immobilisations

Degré de couverture 1	27.31	%
Degré de couverture 2	93.94	%

Gestion des stocks

Cadence de rotation des stocks	0.00	X
Durée de vie des stocks	0	jours

Rentabilité

Rentabilité des capitaux investis	-4.77	%
Rentabilité des fonds propres	-31.59	%

Compte de résultat

Taux de marge sur coûts variables	37.80	%
Taux de marge EBIT	-3.26	%
Taux de marge nette	-5.99	%

Tableau de financement

Cash Flow	994 651	F
Cash Flow libre	994 651	F
Taux de marge Cash Flow	6.46	%
Indices opérationnels	0.00	%
Facteur de réinvestissement	0.00	%
Facteur d'endettement	0.00	%

Bourse

Cours de l'action	58	F
Bénéfice par action	0	F
Price Earning Ratio (PER)	0	F
Rendement de l'action	0.00	%

Informations

Documents à rendre

Informations

Plan de développement	<input type="checkbox"/>
Coût de production prévisionnel	<input type="checkbox"/>
Compte de résultat prévisionnel	<input type="checkbox"/>
Budget de trésorerie	<input type="checkbox"/>
Bilan prévisionnel	<input type="checkbox"/>
Tableau des flux de trésorerie	<input type="checkbox"/>
Tableau de bord	<input type="checkbox"/>

Empty box for information input

Statistiques

Période	CAN	Part de marché	Salaire Horaire	Effectif	Bénéfice	RCI	RFP	Cours
1	15 400 000	57.38	20.00	98	-922 016	0.00	-31.59	58

Contraintes période 2

Contraintes commerciales

Prix de vente unitaire minimum :	5	F
Prix de vente unitaire maximum :	99	F
Durée maximum du crédit accordé aux clients :	12	mois
Coût de l'étude de marché	200 000	F

Conditions de travail

Salaire horaire minimum :	5	F
Salaire horaire maximum :	99	F
Majoration pour heures supplémentaires :	20	%
Heures supplémentaires maximum :	15	%
Nombre d'heures payées :	2 080	heures
Nombre d'heures travaillées :	1 860	heures

Conditions cadres

Coût des matières premières - demande nulle :	10	F
Coût des matières premières - marché en équilibre :	20	F
Coût de l'étude de marché :		F
Coût de la sous-traitance :	16	F

Informations financières

Taux d'intérêt sur emprunt :	6	%
Taux d'intérêt sur découvert :	15	%
Taux d'intérêt sur placement :	2	%

Administration fiscale

Taux de prélèvement fiscal :	20	%
------------------------------	----	---

Contrainte pédagogique

Date de redition de la décision - période :	03.02.2019
---	------------

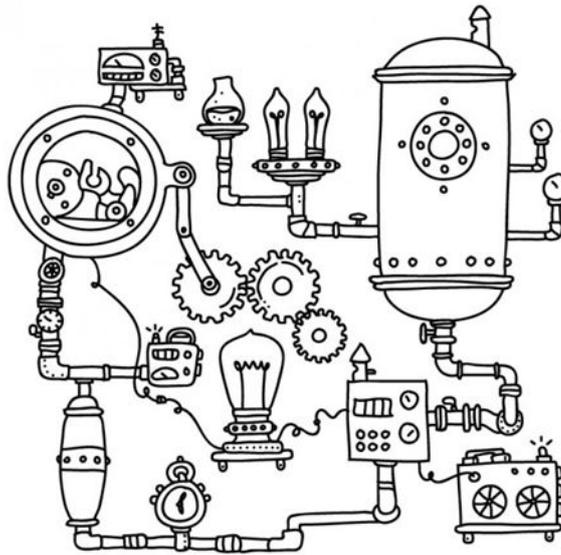
Etude de marché

Entreprise	Période	Publicité	Prix de vente	Commission	Part de marché	Effectif	Coût de production	Ventes	CAN	Cours
Rouge	1	1 000 000	70	4	57.38	98	43.54	220 000	15 400 000	58
Vert	1	800 000	76	3	40.84	99	42.61	156 579	11 900 004	75

Rapport de gestion Entreprise Vert - Période 1

EXEMPLE

Vert



designed by freepik.com

Animateur : Christian Jordan

Groupe : MATU PRO

Centre de formation : André-Chavanne

Participant(s) :
Vanessa
Vera
Vivianne

Décisions			Gestion		
Gestion commerciale			Marché des produits finis		
Prix de vente :	76	F	Demande globale :	383 417	unités
Publicité :	800 000	F	Demande entreprise :	152 085	unités
Commission aux vendeurs :	3	%	Demande satisfaite :	156 579	unités
Durée du crédit accordé :	0	mois	Part de marché	40.84	%
Etude de marché :	OUI				
Gestion des ressources humaines			Ressources humaines		
Salaire horaire :	18	F	Indice de satisfaction :	85	%
Heures supplémentaires :	0	%	Productivité :	1.14	pf/h
Organisation :	200 000	F	Effectif pour l'assemblage :	99	pers.
Embauches / Licenciements :	99	pers.	Démissions	0	pers.
Gestion de la production			Production		
Plan de production :	184 000	unités	Coût des matières premières :	20	F
Recherche et développement :	500 000	F	Capacité d'usinage :	568 000	unités
Développement durable :	400 000	F	Capacité d'assemblage :	209 920	unités
Gestion de l'infrastructure			Production usinée :		
Investissement :	0	F	184 000 unités		
Désinvestissement :	0	F	Sous-traitance :		
Gestion financière			0 unités		
Augmentation de capital :	0	F	Production assemblée :		
Taux de dividende (% du BN) :	30	%	184 000 unités		
Emprunt à long terme :	0	F	Stock de produits finis :		
Achat / Vente de titres :	0	F	27 421 unités		
			Investissement RD cumulés :		
			500 000 F		
			Etat des recherches :		
			Progrès		
			Marché boursier		
Décisions du superviseur			Cours de l'action		
			75 F		
Amendes :			0 F		
Subventions :			0 F		

Infrastructures de production

No Usine	Investissement actualisé	Capacité actualisée	Investissement initial	Capacité initiale	Periode Achat	Periode Vente
1	14 000 000	568 000	14 000 000	568 000	0	99

Actif	Bilan			Passif		
	Période 0	Période 1		Période 0	Période 1	Période 1
Actifs circulants			Capitaux étrangers à CT		Avant rép. du BN	Après répart. du BN
<i>Disponible</i>			Dettes fournisseurs	0	920 000	920 000
Banque	210 000	375 957	Autres dettes	0	798 368	798 368
<i>Réalisable</i>			Banque	0	0	0
Créances clients	0	0	Dividendes	0	0	0
Titres	0	0	Capitaux étrangers à LT			
<i>Valeurs d'exploitation</i>			Emprunt	9 000 000	7 709 736	7 709 736
Stocks	0	1 168 385	Capitaux propres			
Actifs immobilisés			Capital-actions	6 000 000	6 000 000	6 000 000
Usines	14 000 000	12 600 000	Réserves issues du capital	0	0	0
			Réserves issues du BN	-790 000	-790 000	-1 283 762
			Résultat reporté	0	-493 762	0
	14 210 000	14 144 342		14 210 000	14 144 342	14 144 342

Charges	Compte de résultat			Produits	
	Période 0	Période 1		Période 0	Période 1
Achat de matière premières	0	3 680 000	Chiffres d'affaires	0	11 900 004
Sous-traitance	0	0	Variation de stock	0	1 168 385
Frais de stockage	0	93 471	Produits financiers	0	0
Etude de marché	0	200 000	Produits extraordinaires	0	0
Recherche et développement	0	500 000			
Publicité	0	800 000			
Organisation	0	200 000			
Développement durable	0	400 000			
Salaires (prod. - vente - adm.)	0	4 748 680			
Autres charges d'exploitation	250 000	1 000 000			
Amortissement	0	1 400 000			
Charges financières	540 000	540 000			
Charges extraordinaires	0	0			
Impôts	0	0			
Bénéfice de l'exercice	0	0	Perte de l'exercice	790 000	493 762
	790 000	13 562 151		790 000	13 562 151

Coût de production

Coût d'achat des matières premières	3 680 000
Salaires directs de production	3 706 560
Imputation rationnelle de l'amortissement	453 521
Coût de la sous-traitance	0
Coût de production total	7 840 081
Production de la période	184 000
Coût de production unitaire	42.61

Encaissements	Compte courant bancaire		Décaissements
Solde initial	210 000		
Créances-clients de l'exercice précédent	0	Dettes-fournisseurs de l'exercice précédent	0
Ventes de l'exercice encaissées	11 900 004	Autres dettes de l'exercice précédent	0
Produits financiers	0	Achats de matières premières payés	2 760 000
Vente de titres	0	Charges externes payées	2 395 103
Emprunt à long terme	0	Charges de personnel	4 748 680
Augmentation de capital, agio inclu	0	intérêt sur emprunt à long terme	540 000
Vente usine	0	Remboursement emprunt à long terme	1 290 264
Produits extraordinaires	0	Intérêts-charge sur c/c bancaire	0
		Investissement usine	0
		Achat de titres	0
		Frais d'émission (FAO)	0
		Dividende de l'exercice précédent payés	0
		Charges extraordinaires	0
		Solde final	375 957
	12 110 004		12 110 004

Tableau des flux de trésorerie

Entrées de trésorerie d'exploitation		Bénéfice de l'exercice	-493 762
Paiements de clients et subventions	11 900 004	Amortissement	1 400 000
Paiements de produits financiers	0	Augmentation des créances-clients	0
Sorties de trésorerie d'exploitation		Augmentation du stock de produits finis	-1 168 385
Versements aux fournisseurs et créanciers	-5 155 103	Augmentation des dettes-fournisseurs	920 000
Versements aux collaborateurs	-4 748 680	Augmentation des autres dettes	798 368
Versements pour charges d'intérêt	-540 000		
Versement pour FAO et charges extra.	0		
Secteur exploitation (directe)	1 456 221	Secteur exploitation (indirecte)	1 456 221
Sorties de trésorerie - investissements			
Achat titres	0		
Achat usine	0		
Entrée de trésorerie -désinvestissements			
Vente titres	0		
Vente usine	0		
Secteur Investissement	0		
Entrées de trésorerie - financement			
Augmentation de capital, agio inclu	0		
Nouvel emprunt à long terme	0		
Sortie de trésorerie - financement			
Remboursement d'emprunts à long terme	-1 290 264	Liquidité en début de période	210 000
Paiement du dividende N-1	0	Liquidité en fin de période	375 957
Secteur Financement	-1 290 264	Variation des liquidités	165 957
Flux de trésorerie	165 957		165 957

Chiffres clés

Analyse de bilan*Structure de l'actif*

Intensité de l'actif circulant	10.92	%
Intensité de l'actif immobilisé	89.08	%

Structure du passif

Degré de financement propre	33.34	%
Degré de financement étranger	66.66	%
Degré d'autofinancement	-27.22	%

Liquidités

Liquidité 1	21.88	%
Liquidité 2	21.88	%
Liquidité 3	89.87	%

Financement des immobilisations

Degré de couverture 1	37.43	%
Degré de couverture 2	98.62	%

Gestion des stocks

Cadence de rotation des stocks	11.42	X
Durée de vie des stocks	32	jours

Rentabilité

Rentabilité des capitaux investis	0.33	%
Rentabilité des fonds propres	-9.95	%

Compte de résultat

Taux de marge sur coûts variables	43.94	%
Taux de marge EBIT	0.39	%
Taux de marge nette	-4.15	%

Tableau de financement

Cash Flow	1 456 221	F
Cash Flow libre	1 456 221	F
Taux de marge Cash Flow	12.24	%
Indices opérationnels	0.00	%
Facteur de réinvestissement	0.00	%
Facteur d'endettement	0.00	%

Bourse

Cours de l'action	75	F
Bénéfice par action	0	F
Price Earning Ratio (PER)	0	F
Rendement de l'action	0.00	%

Informations

Documents à rendre

Informations

Plan de développement	<input type="checkbox"/>
Coût de production prévisionnel	<input type="checkbox"/>
Compte de résultat prévisionnel	<input type="checkbox"/>
Budget de trésorerie	<input type="checkbox"/>
Bilan prévisionnel	<input type="checkbox"/>
Tableau des flux de trésorerie	<input type="checkbox"/>
Tableau de bord	<input type="checkbox"/>

Empty box for information input

Statistiques

Période	CAN	Part de marché	Salaire Horaire	Effectif	Bénéfice	RCI	RFP	Cours
1	11 900 004	40.84	18.00	99	-493 762	0.00	-9.95	75

Contraintes période 2

Contraintes commerciales

Prix de vente unitaire minimum :	5	F
Prix de vente unitaire maximum :	99	F
Durée maximum du crédit accordé aux clients :	12	mois
Coût de l'étude de marché	200 000	F

Conditions de travail

Salaire horaire minimum :	5	F
Salaire horaire maximum :	99	F
Majoration pour heures supplémentaires :	20	%
Heures supplémentaires maximum :	15	%
Nombre d'heures payées :	2 080	heures
Nombre d'heures travaillées :	1 860	heures

Conditions cadres

Coût des matières premières - demande nulle :	10	F
Coût des matières premières - marché en équilibre :	20	F
Coût de l'étude de marché :		F
Coût de la sous-traitance :	16	F

Informations financières

Taux d'intérêt sur emprunt :	6	%
Taux d'intérêt sur découvert :	15	%
Taux d'intérêt sur placement :	2	%

Administration fiscale

Taux de prélèvement fiscal :	20	%
------------------------------	----	---

Contrainte pédagogique

Date de redaction de la décision - période :	03.02.2019
--	------------

Etude de marché

Entreprise	Période	Publicité	Prix de vente	Commission	Part de marché	Effectif	Coût de production	Ventes	CAN	Cours
Rouge	1	1 000 000	70	4	57.38	98	43.54	220 000	15 400 000	58
Vert	1	800 000	76	3	40.84	99	42.61	156 579	11 900 004	75

14. ANNEXE 4 – DOCUMENTS DE JEU

Univers :

Période :

Entreprise :

Plan de développement à 5 ans

MARCHE	Marché global				
	Part de marché (%)				
	Marché de la société				
PRODUCTION	- Stock initial				
	+ Stock final				
	= Production à lancer				
USINES	Capacité des usines				
	Sous-traitance				
	Indice de satisfaction				
PERSONNEL	Productivité				
	Nombre d'ouvriers				
	Prix de vente unitaire				
CHIFFRE D'AFFAIRES	Chiffre d'affaires total				
	Durée du crédit accordé				
	Chiffre d'affaires à crédit				
	Chiffre d'affaires au comptant				

Univers :

EXEMPLE

Période :

Entreprise :

Fondation des entreprises

Associé 1

Associé 3

Associé 2

Associé 4

Objectifs à long terme

Valeurs comprises entre :

Quantité de produits finis vendus		Unités		Unités
Chiffre d'affaires		F		F
Part de marché		%		%
Indice de satisfaction des collaborateurs				
Salaire horaire		F		F
Taux de marge nette		%		%
Rentabilité des capitaux investis (RCI)		%		%
Rentabilité des fonds propres (RFP)		%		%
Degré d'autofinancement		%		%
Cours de l'action		%		%

Décisions de fondation

Charges financières et frais d'émission

Investissement usine		F	Intérêt sur emprunt		F
Nombre d'actions émises		Actions	Frais fixes d'émission		F
Emprunt à long terme		F	Frais variables d'émission		F

Actif

Bilan de fondation

Passif

Actifs circulants		Capitaux étrangers à court terme	
Banque c/c		Banque c/c	
Actifs immobilisés		Capitaux étrangers à long terme	
Usine		Crédit de construction	
		Capitaux propres	
		Capital-actions	
		- Frais de fondation	

Univers :

EXEMPLE

Période :

Entreprise :

Décisions

Département Marketing

Prix de vente unitaire

F

Publicité

F

Commission vendeurs

%

Durée du crédit accordé

Mois

Etude de marché (Entourer ce qui convient)

 Oui Non

Département Ressources humaines

Salaire horaire

F

Taux d'heures supplémentaires

%

Organisation

F

Embauches

Personnes

Licenciements

Personnes

Département Production

Plan de production

Unités

Recherche et développement

F

Investissement pour le développement durable

F

Département Finances

Emission d'actions

Actions

 Visa

Emprunt à long terme

F

Taux de dividende (% du bénéfice net)

%

Achat titres

F

Vente titres

F

Département Bâtiments

Investissement (Livraison et paiement en N+1)

F

Désinvestissement (Vente et paiement immédiats)

No Usine

Décisions de l'animateur

Amendes

F

Subventions

F

Univers :

EXEMPLE

Période :

Entreprise :

COÛT DE PRODUCTION

Coût d'achat unitaire des matières premières

Quantité consommée, sous-traitants y compris

Coût d'achat des matières premières

Coût unitaire de la sous-traitance

Quantité sous-traitée

Coût de la sous-traitance

Coût usinage =

Amortissement

X

Production usinée

Capacité d'usinage

Coût total d'usinage*Salaire de base*

Effectif

Heures payées

Taux horaire

Salaire de base

Coût des heures supplémentaires

Salaire de base

Taux d'heures supplémentaire

Coût supplémentaire

Coût des heures supplémentaires

Coût d'assemblage**Coût de production total****Production****Coût de production unitaire**

Univers :

EXEMPLE

Période :

Entreprise :

Compte de résultat prévisionnel

Charges

Achat de matières premières			
Charges externes			
Sous-traitance			
Frais de stockage			
Etude de marché			
Recherche et développement			
Publicité			
Organisation			
Développement durable			
Autres charges d'exploitation			
Charges de personnel			
Main d'œuvre de production			
Commissions vendeurs			
Administration			
Amortissement			
Charges financières			
Intérêt sur emprunt			
Intérêt sur découvert			
Frais d'émission			
Total			

Produits

Chiffre d'affaires			
Variation de stock			
Produits financiers			
Total			
Résultat avant impôts			
- Impôts			
Résultat net			

Univers :

EXEMPLE

Période :

Entreprise :

Bilan prévisionnel

Actifs

Actifs circulants

Disponible

Banque c/c

Réalisable

Créances clients

Titres

Valeurs d'exploitation

Stock de produits finis

Actifs immobilisés

Usines

Passifs

Capitaux étrangers à court terme

Dettes fournisseurs

Autres dettes

Banque c/c

Dividendes

Capitaux étrangers à long terme

Emprunt bancaire

Capitaux propres

Capital-actions

Réserves issues du capital

Réserves issues du BN

Résultat de l'exercice

Univers :

EXEMPLE

Période :

Entreprise :

Budget de trésorerie

Encaissements	Encaissement des créances du bilan précédent	
	Ventes au comptant	
	Désinvestissement	
	Ventes de titres de placement	
	Produits financiers	
	Nouvel emprunt	
	Augmentation de capital, agio inclu	
	Total des encaissements	
Décaissements	Paiement des dettes-fournisseurs du bilan précédent	
	Paiement des autres dettes du bilan précédent	
	Achats de matières premières payés	
	Charges externes payées	
	Charges de personnel	
	Intérêt sur emprunt à long terme	
	Remboursement emprunts à long terme	
	Investissement	
	Achat de titres de placement	
	Frais d'émission	
	Dividendes de l'exercice précédent	
	Total des décaissements	
Clôture	Solde initial du compte courant bancaire	
	+ Total des encaissements	
	- Total des décaissements	
	Solde provisoire du compte courant	
	- Intérêts sur découvert	
	Solde final du compte courant bancaire	

Univers :

EXEMPLE

Période :

Entreprise :

Flux de trésorerie prévisionnels

Exploitation - Méthode directe

Exploitation - Méthode indirecte

Entrées de trésorerie provenant de l'exploitation

Paiements des clients

Paiements des clients

Paiements de produits financiers

+ Amortissements

Sortie de trésorerie provenant de l'exploitation

Versements aux créanciers

Augm./Dim. Créances-clients

Versements aux collaborateurs

Augm./Dim. Stock de produits finis

Versements pour charges d'intérêts

Augm./Dim. Dettes-fournisseurs

Versements pour frais d'émission

Augm./Dim. Autres dettes

Cash Flow (Méthode directe)

Cash Flow (Méthode indirecte)

Investissement

Sorties de trésorerie - Investissements

Achat titres

Achat usine

Entrées de trésorerie - Désinvestissements

Vente titres

Vente usines

Flux de trésorerie provenant des investissements

Financement

Entrées de trésorerie - Financement

Augmentation de capital + agio

Nouvel emprunt à long terme

Sorties de trésorerie - Définancement

Remboursement d'emprunts

Paiement du dividende N - 1

Flux de trésorerie provenant du financement

Flux de trésorerie total

Univers :

EXEMPLE

Période :

Entreprise :

Tableau de bord

Marketing	Prévu	Réalisé
Demande globale	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Part de marché	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Marché de la société	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Chiffre d'affaires	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ressources humaines		
Indice de satisfaction	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Effectifs	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Production		
Capacité d'usinage	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Capacité d'assemblage	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Production	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Coût de production unitaire	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Stock (quantité)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Résultats		
Résultat net	<input type="text"/>	<input type="text"/>
EBIT	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Cash Flow	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Taux de marge nette	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Taux de marge EBIT	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Rentabilité		
Rentabilité des capitaux investis	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Rentabilité des fonds propres	<input type="text"/>	<input type="text"/>