**TOURNOI DE GESTION**

Vous habitez dans un village touristique, réputé pour le nombre de ses artisans qui en font l’attrait principal. Charpentiers, menuisiers et ébénistes sont les plus nombreux, ce village est un centre des arts du bois. Dans les boutiques et sur les places du village les marchés aux objets artisanaux attirent une clientèle de touristes et d’habitués venant des villes voisines.

Depuis un an, vous avez une petite activité commerciale que vous souhaitez développer.

Vous avez acquis au mois de janvier l’année dernière un petit atelier que vous avez aménagé vous-même. En façade, un présentoir qui vous permet d’exposer vos produits. Cet investissement vous a coûté 4 800,00 €, et il est aménagé pour durer 120 mois.

Vous achetez chez un menuisier des boules de bois à 1,50 € pièce, des pieds de 25 cm de haut en bois tourné à 1,00 € pièce. Vous achetez, chez un quincaillier, de la cordelette à 0,10 € le mètre. Ces fournisseurs livrent dans les plus brefs délais : dès le lendemain de votre commande.

Avec ces trois composants, vous fabriquez des bilboquets que vous vendez sur les marchés et dans votre boutique.

Pour fabriquer un bilboquet, vous utilisez 1 boule, 1 pied et 0.50 cm de cordelette.

Pour vous faire connaître vous avez pensé distribuer des tracts avec votre nom, votre atelier, et les produits que vous commercialisez, notamment en les posant sur les pare-brise des voitures.

Votre entreprise est en concurrence avec d’autres entreprises. Les résultats qu’elle obtient résultent des actions qu’elle entreprend mais aussi des politiques menées par l’ensemble des concurrents.

Chaque mois, vous devez prendre les décisions suivantes :

* vous passez les commandes au menuisier et au quincailler,
* vous fixez un budget mensuel de publicité, consacré à l’impression des prospectus que allez distribuer,
* vous fixez le prix de vente d’un bilboquet et le délai de paiement accordé.

Avant de prendre des décisions, vous devez mener une analyse à la fois de votre environnement (vos concurrents) mais aussi de votre entreprise.

Pour cela, vous devrez traiter les séquences qui suivent.

SÉQUENCE 1 : « Comprendre le contexte »

Le traitement de cette séquence nous conduit à mettre en œuvre trois capacités :

- Thème 3.1 : Capacité 1 : **Représenter l’activité d’une organisation à l’aide d’un schéma simple caractérisant les acteurs, leur activité et les flux,**

- Thème 3.2**:** Capacité 2 : **Utiliser un bilan et un compte de résultat pour repérer la valeur financière produite par une organisation (principalement une entreprise) ;**

- Thème 4.2 : Capacité 1 : **Analyser la relation entre coût et prix d’un produit ou d’un service.**

**Questions introductives :**

1. Caractérisez votre organisation (nature de l’activité, nature des échanges, nature des acteurs).
2. Représentez le fonctionnement de votre organisation sous forme d’un schéma simple en distinguant les processus de réalisation, support et de management.

# http://blog.ig-conseils.com/wp/wp-content/uploads/2009/01/comptes.jpgComprendre la situation de gestion

***A partir de son activité économique :***

*En utilisant l’annexe 1 et 1 bis du cas, le compte de résultat de l’entreprise et l’annexe 3, la synthèse économique ainsi que les ressources, répondez aux questions suivantes :*

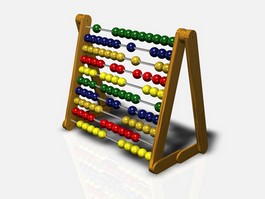
1. Retrouvez à quelles dates les comptes de résultat de l’entreprise ont-t-il été réalisés. Quelle période concernent-t-ils ?
2. Précisez à quoi correspondent les termes :

* Production vendue :
* Achat de matières premières et autres approvisionnements :
* Autres charges et charges externes :
* Dotation aux amortissements :

1. Retrouvez le chiffre d’affaires réalisé en année 0. Et, déduisez-en le nombre de bilboquets qui ont été vendus et leur prix de vente.
2. Pour fixer un bon prix de vente, précisez les éléments à prendre en compte.
3. Montrez l’utilité du compte de résultat pour vous.
4. Indiquez si l’entreprise a dégagé de la valeur.

***A partir de son patrimoine :***

*En utilisant l’annexe 2, le bilan de l’entreprise et l’annexe 3, la synthèse économique ainsi que les ressources 1 et 2, répondez aux questions suivantes :*

**

1. Retrouvez à quelle date le bilan de l’entreprise (annexe 2) a-t-il été réalisé. Quelle période concerne-t-il ?
2. Montrez l’utilité du bilan pour vous.
3. Déterminez la valeur des biens qu’elle possède.

***Votre trésorerie :***

1. Retrouvez le montant de ***vos disponibilités ? Expliquez la différence entre le livret et le compte en banque.***

***Les stocks***

Il existe dans votre entreprise deux types de stock car votre entreprise a une activité de production.

Elle achète des matières premières qu’elle transforme en produits finis.

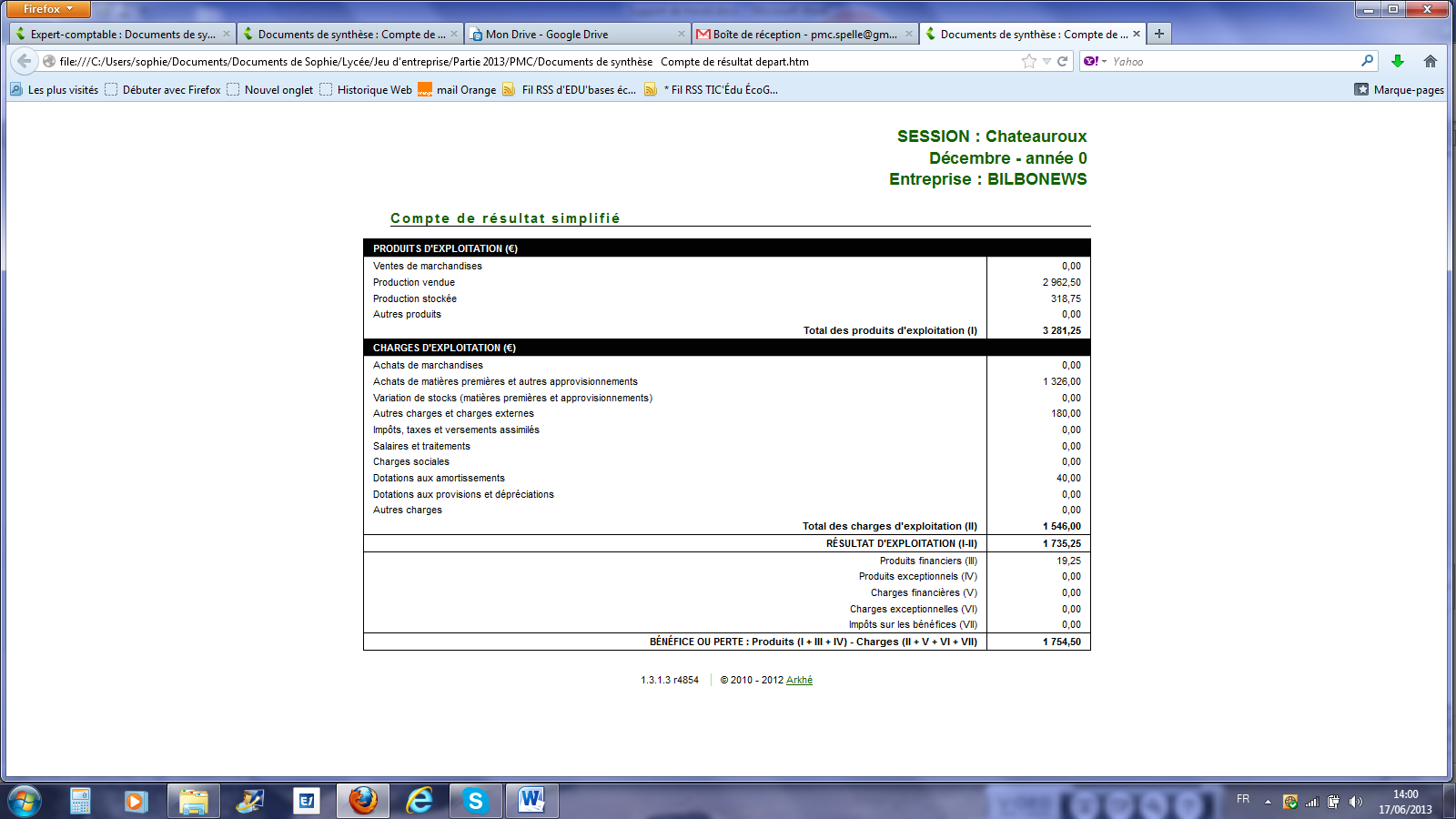
1. Listez avec précision les matières premières utilisées, puis les produits finis fabriqués.

Pour prendre des décisions d’approvisionnement et de production, il est indispensable de connaître très précisément le niveau de chacun des stocks. Pour cela, on utilise des fiches de stock.

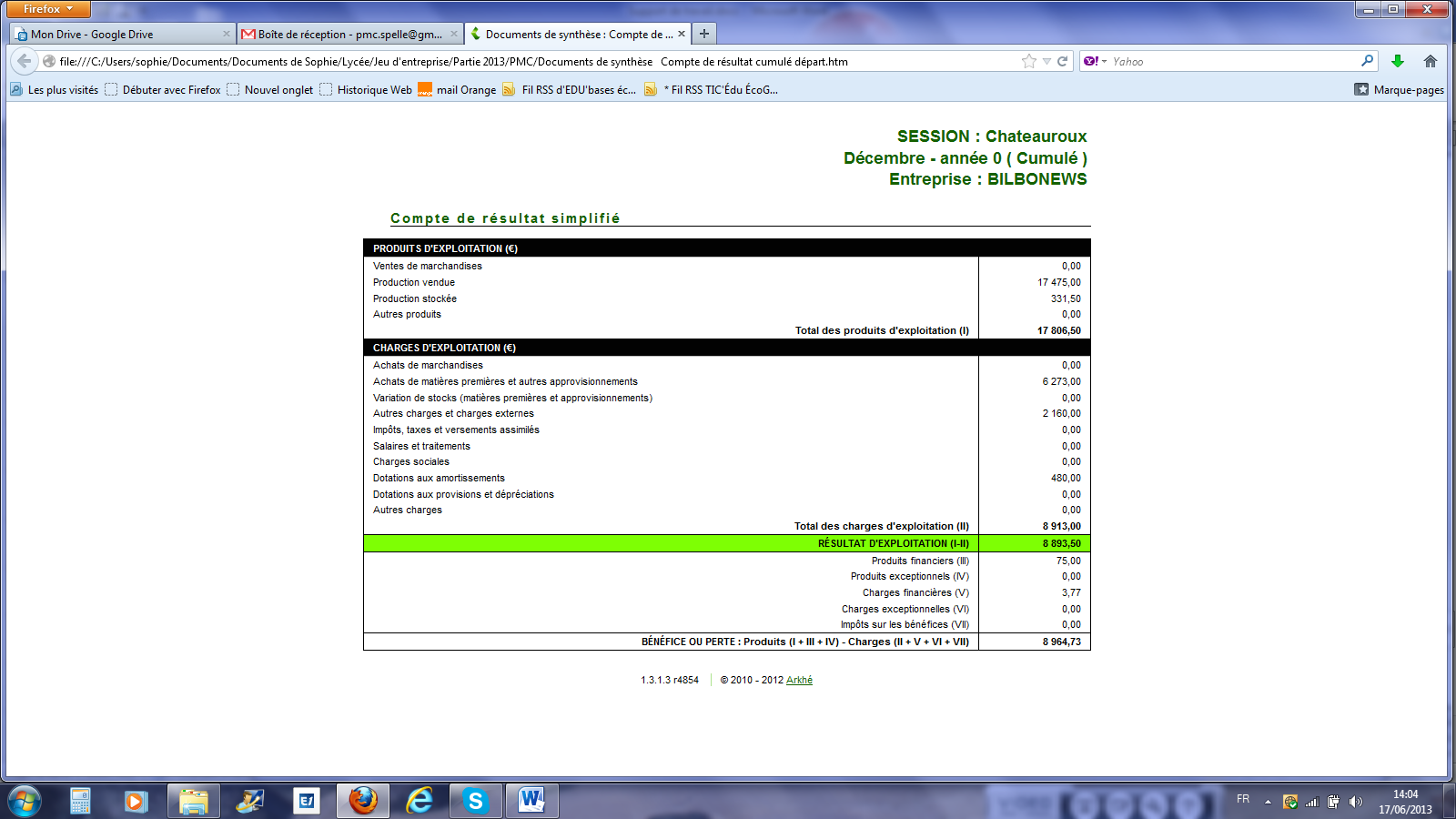
Pour accéder aux renseignements sur les stocks, sélectionnez l'onglet Entreprise, puis approvisionnement puis gestion quantitative ou utilisez l’annexe 3.

1. Retrouvez le montant du stock final de boules au 31/12/0 et expliquez-le.
2. Pour le stock de produits finis : sélectionnez l'onglet Entreprise, puis production puis gestion quantitative ou utilisez l’annexe 3, la synthèse économique et retrouvez le montant du stock final de bilboquets au 31/12/0 et expliquez-le.
3. Évaluez les dettes de l’entreprise envers les créanciers.
4. En déduire la valeur du patrimoine de votre entreprise au 31/12/0.

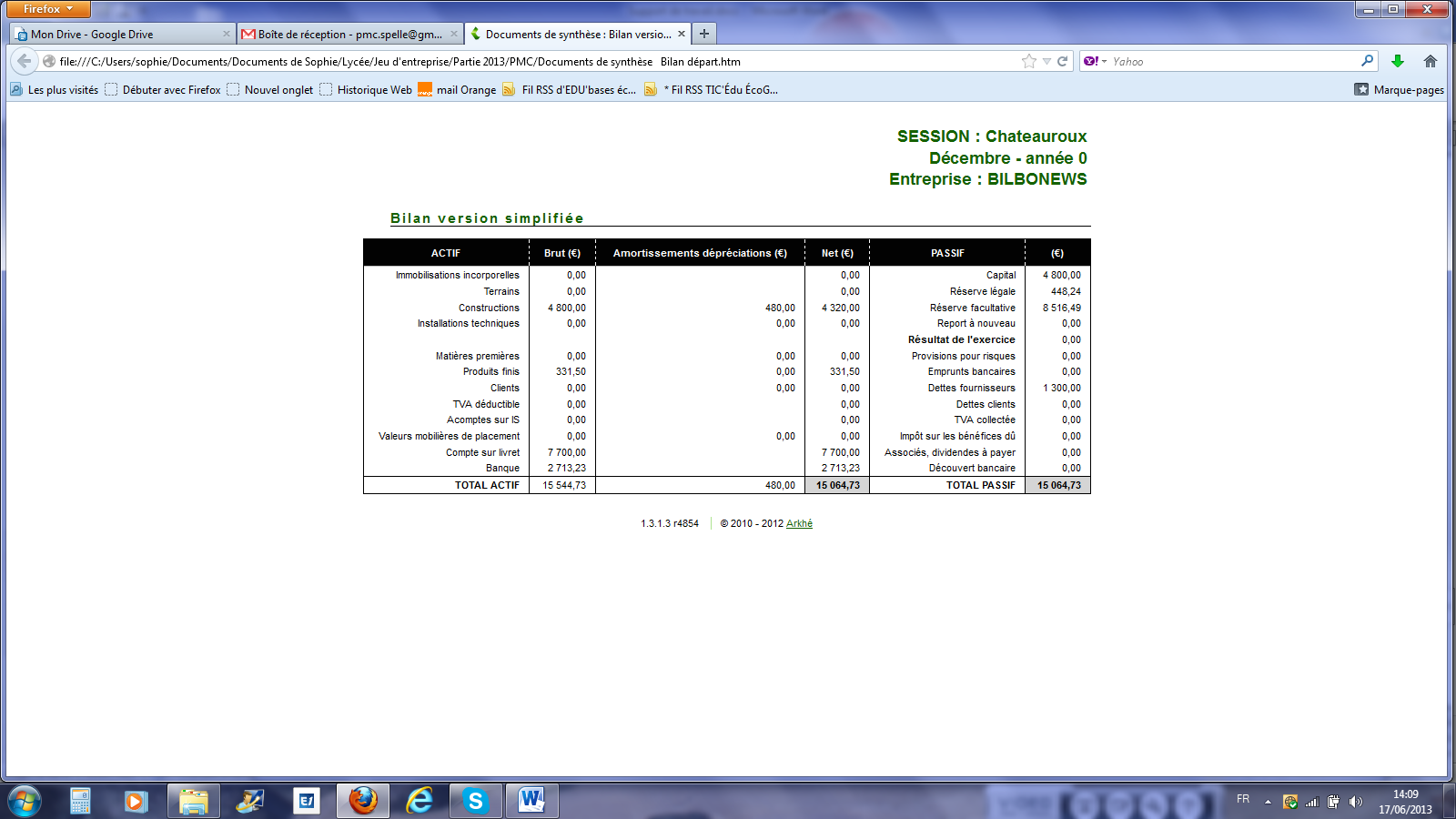
ANNEXES

**Annexe 1 *(dans l’onglet : Partenaires-🖰 la rubrique : Expert comptable)***

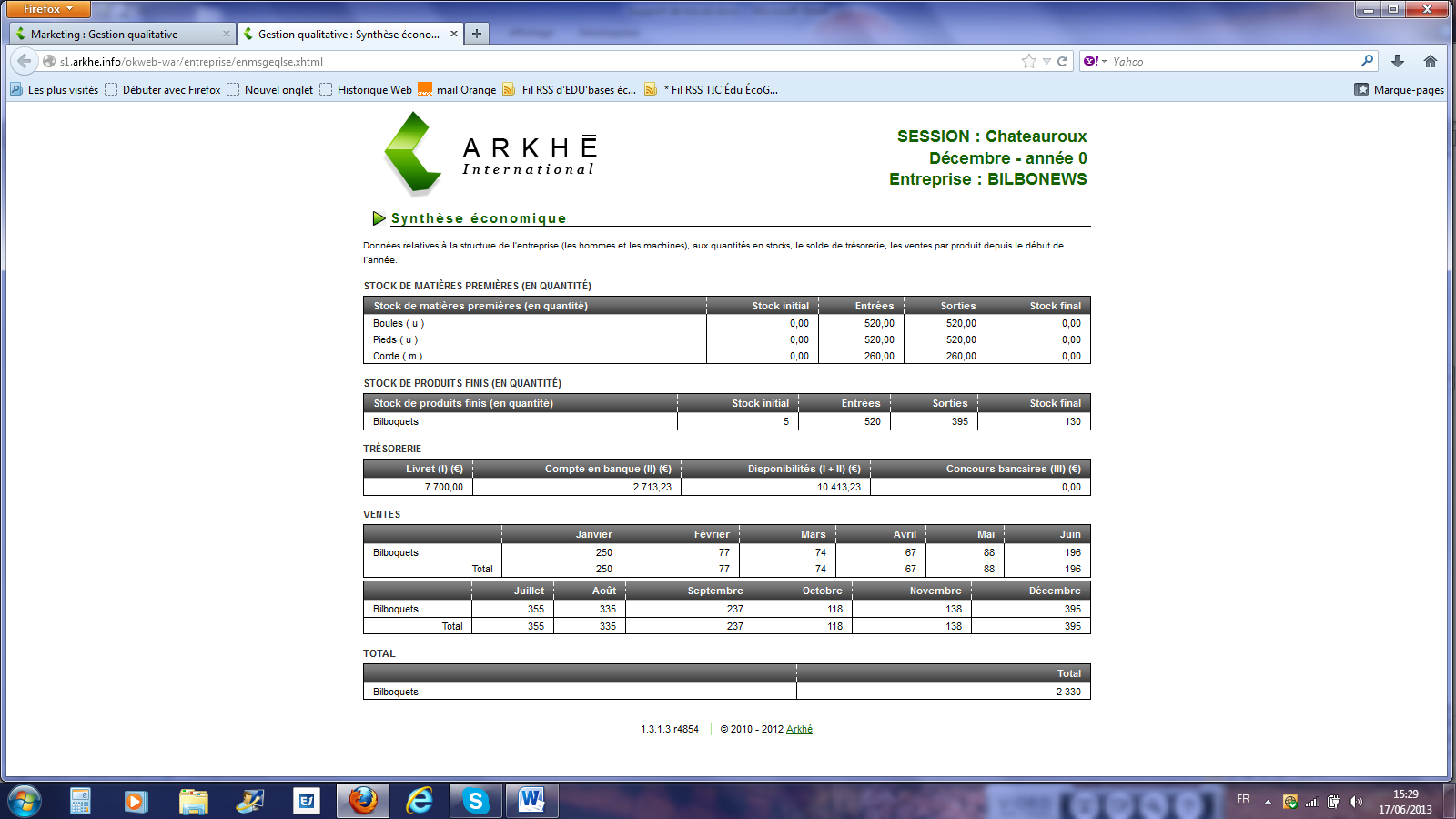
**Annexe 1 bis *(dans l’onglet : Partenaires-🖰 la rubrique : Expert comptable)***



**Annexe 2 *(dans l’onglet : Partenaires-🖰 la rubrique : Expert comptable)***



**Annexe 3 *(dans l’onglet : Entreprise-🖰 la rubrique : Marketing – Gestion qualitative)***



**BOITE A OUTILS : RESSOURCES**

**RESSOURCE 1 : COMPRENDRE LES COMPTES ANNUELS**

**Les comptes annuels doivent être réalisés à la clôture de l’exercice fiscal.** Ils comprennent :  le bilan, le compte de résultat et l’annexe comptable.

**Qu’est-ce que le bilan ? Qu’est-ce que le compte de résultat ?** Nous avons réalisé une synthèse en image pour vous aider.

****

****

[**http://compta-externalisation-cloud-computing.fr/**](http://compta-externalisation-cloud-computing.fr/infographie-comprendre-les-comptes-annuels-en-une-image/)

**RESSOURCE 2 : LE PATRIMOINE**

Le patrimoine d'une entreprise recouvre :

* l'ensemble de ses droits de propriétés corporels et incorporels : terrains, bâtiments, installations, machines, stocks d'une part, fonds de commerce, brevets, licences, actions et créances d'autre part ; l'ensemble de ces droits constitue la situation active de l'entreprise ;
* l'ensemble des droits détenus sur l'entreprise par les tiers, propriétaires et créanciers ; l'ensemble de ces éléments constitue la situation passive de l'entreprise.

Le bilan est la photographie périodique de ce patrimoine, dont les deux colonnes, l'actif à gauche et le passif à droite, recensent respectivement "ce que possède" et "ce que doit" l'entreprise aux tiers (doit aux tiers au sens large car on inclut dans l'expression les propriétaires).

Source : <http://www.mines-paristech.fr/> Ecole des mines – ParisTech.

**RESSOURCE 3 – ARTICLES DU CODE DE LA CONSOMMATION**

****

**Article L113-1 Code de la Consommation**

**«…**les prix des biens, produits et services relevant antérieurement au 1er janvier 1987 de l'ordonnance n° 45-1483 du 30 juin 1945 sont librement déterminés par le jeu de la concurrence »

****

**Article L420-5 Code du Commerce**

**«**Sont prohibées les offres de prix ou pratiques de prix de vente aux consommateurs abusivement bas par rapport aux coûts de production, de transformation et de commercialisation, dès lors que ces offres ou pratiques ont pour objet ou peuvent avoir pour effet d'éliminer d'un marché ou d'empêcher d'accéder à un marché une entreprise ou l'un de ses produits.»

**RESSOURCE 4 – LE PRIX PSYCHOLOGIQUE**

C’est le prix d'acceptabilité. Il correspond à une fourchette de prix dans l'esprit du consommateur selon ses attentes, ses moyens, la connaissance des caractéristiques et l'image qu'il a du produit par rapport à ceux de la concurrence. Aux yeux du consommateur, un prix inférieur à cette fourchette conférera au produit une image de mauvaise qualité, alors qu'un prix supérieur fera paraître ledit produit beaucoup trop onéreux.

http://www.e-marketing.fr

SÉQUENCE 2 : « Prendre des décisions pour une entreprise performante »

Le traitement de cette séquence nous conduit à mettre en œuvre deux capacités :

Thème 4.1 - Capacité 1 : **Identifier les principaux indicateurs pertinents pour apprécier la performance de l’organisation**

Thème 4.1 - Capacité 2 : **Effectuer des comparaisons dans le temps et dans l’espace pour situer la performance d’une organisation**

Introduction

**Vous avez la POSSIBILITE d’acheter des informations (etudes) apres explication du professeur (aussi ressource 3, de la boite à outils).**

En effet, le comportement des clients va évoluer selon plusieurs critères :

* L’environnement global,
* Nos concurrents directs qui fabriquent le même produit (ici les autres équipes),
* Nos choix marketing (notre prix de vente, notre qualité, notre publicité…),
* Des concurrents indirects qui proposent des produits de substitution.

Pour cela il convient d’utiliser :

* **Pour l’Environnement** : les études structurelles qui fournissent des éléments de prévision des ventes (**Notions de marché potentiel, trend ou tendance, coefficients saisonniers) ;**
* Pour Nos choix marketing : les études structurelles qui fournissent : Prix de vente, Publicité, Délai de paiement… (**Notions de marketing mix, sensibilité des clients ou élasticité) ;**
* **Pour la Concurrence directe** : les études de veille concurrentielle : Comparaison prix, Comparaison budget de publicité, Comparaison délais de paiement, Comparaison des ventes, Comparaison des parts de marché (**Notions de positionnement, de part de marché en valeur ou en quantité) ;**
* **Pour la Concurrence indirecte**: les études conjoncturelles : Satisfaction clients (**Notions de marketing mix, sensibilité des clients ou élasticité).**

En fonction de ces éléments, vous devrez définir :

**LA POLITIQUE GENERALE DE VOTRE ENTREPRISE**.

# I : PRISE DE DECISIONS

1. Définissez vos objectifs :

* Parts de marché :
* Bénéfice :
* Chiffres d’affaires :
* Satisfaction client :
* Trésorerie :
* Stocks :

1. En déduire vos décisions :

* quantités à produire :
* quantités à commander :
* budget publicité :
* prix de vente :
* délai de paiement :
* décisions de placement :
* décisions d’emprunt :

1. Justifier vos décisions, si possible chiffrées. Précisez si consensus ou divergences dans l’équipe.

# Évaluation des décisions

Les équipes sont évaluées sur :

* La gestion des stocks
* La satisfaction client
* La trésorerie
* La rentabilité

1. Consultez et analysez vos résultats.

# RESULTATS puis, analyse des décisions

Avant de prendre de nouvelles décisions, il est important d'analyser vos résultats. Un outil vous sera très utile : la création d'un tableau de bord.

1. Rappelez le principe d'un tableau de bord.
2. Complétez le tableau de bord suivant :

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Objectifs | Résultats 1er tour | Réajustements | Résultats 2ème tour | Réajustements | Résultats 3ème tour | Réajustements | Résultats finaux |
| Parts de marché |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Chiffre d’affaires |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Rentabilité : Résultat |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Satisfaction des clients |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Gestion des stocks |  |  |  |  |  |  |  |  |
| … de matières premières |  |  |  |  |  |  |  |  |
| … de produits finis |  |  |  |  |  |  |  |  |

1. Dans un paragraphe argumenté, expliquez vos écarts entre vos prévisions et les réalisations.

**BOITE A OUTILS : RESSOURCES**

**RESSOURCE 1 : COMPLEMENTS D’INFORMATIONS SUR LES ETUDES DISPONIBLES DANS L’INTERFACE ARKHE**

*Les études structurelles*

**Prévision des ventes** : L’évolution observée des ventes résulte d’une évolution naturelle du marché et d’une évolution provoquée par la pression commerciale de l’entreprise. L’évolution naturelle peut être analysée en 3 composantes :

* La demande de base
* La tendance
* Les variations saisonnières

**Publicité du produit** : L’efficacité des actions publicitaires dépend essentiellement des efforts consentis par une entreprise par rapport aux entreprises concurrentes.

* Budget minimal : budget publicité en deçà duquel la publicité est inefficace.
* Budget normal : budget publicité à partir duquel la publicité assure une bonne image et une bonne notoriété

**Prix de vente** : Cette étude nous donne le prix minimal au deçà duquel une baisse de prix n’a plus d’effet ; le prix normal ; le prix maximal considéré comme excessif et au-delà duquel les clients n’achètent plus. Le prix perçu par les clients paraît plus ou moins élevé en fonction des prix pratiqués par la concurrence.

**Délai de paiement** : Toute entreprise a un intérêt évident à encaisser le plus rapidement le montant de ses ventes. Elle alimente ainsi sa trésorerie et peut à son tour payer ses fournisseurs. Elle évite alors le recours à des crédits bancaires toujours onéreux. Toutefois, le délai client consenti aux clients et un élément important de la politique commerciale de l’entreprise. En effet l’enquête auprès des clients montre que ces derniers préfèrent régler le plus tard possible afin de ménager ou d’équilibrer leur trésorerie. Ainsi par rapport à un délai considéré comme normal, par les distributeurs, un allongement accroît les ventes tandis qu’un raccourcissement réduit les ventes

*Étude conjoncturelle : satisfaction client*

La satisfaction client résulte dans le jeu :

* De vos efforts en matière de délai client et de publicité ; les clients apprécient un délai de paiement élevé et considèrent que beaucoup de publicité correspond à un produit très recherché. C’est essentiellement à travers ces deux paramètres que les différentes entreprises sur le marché peuvent différencier leur offre. On remarque en effet que les produits sont tous identiques entre eux si on considère leurs caractéristiques.
* De l’attente du client compte tenu du prix pratiqué : un prix élevé doit correspondre à des efforts importants en termes de délai de paiement et de publicité. En cas d’incohérence, les clients ne peuvent s’estimer qu’insatisfaits.

*Étude comparative (veille commerciale)*

Ces études permettent de comparer les prix, les ventes, les délais de paiement accordé et les budgets publicitaires de la concurrence et de connaitre les parts de marché de chacun.

Source : <http://www.arkhe.com/>

**RESSOURCE 2 : PRINCIPES D’EVALUATION DEFINIS PAR LES ANIMATEURS DU JEU**

Les équipes sont évaluées sur :

* La gestion des stocks
* La satisfaction client
* La trésorerie
* La rentabilité

1. La gestion des stocks
2. Gestion des stocks de matières premières

Chaque stock de matière première est exprimé en nombre de jours de production. Il s'agit de comparer le stock aux objectifs de production effective. L'animateur fixe un stock de sécurité exprimé en nombre de jours de production. Pour la phase qualificative, **le stock de sécurité est de 15 jours.**

1. Gestion des stocks de produits finis

L'animateur fixe les stocks de produit finis en jours de chiffres d'affaires. Les stocks sont exprimés en nombre de jours de chiffres d'affaires.

1. La satisfaction client

La satisfaction des clients pour chacun des produits est en fonction des efforts commerciaux de l'entreprise caractérisés, par :

* le délai de paiement accordé
* l'efficacité de la publicité de marque
* Le prix du produit

La note de satisfaction client résulte de la comparaison de la qualité perçue (délai de paiement et publicité) et de la qualité attendue (prix).

1. La trésorerie

La note est calculée de la manière suivante : la trésorerie est d'abord exprimée en nombre de jours de chiffre d'affaires. L'animateur fixe le nombre de jours de chiffre d’affaires et détermine le poids qu'il accorde aux différentes situations de trésorerie. Pour la phase qualificative, une insuffisance de trésorerie est plus sanctionnée qu’un excédent.

1. La rentabilité

La note rentabilité résulte d'une notre attribuée à partir de la comparaison de la performance d'une entreprise avec des normes définies par l'animateur d'une part et de la comparaison de la performance de cette entreprise avec les performances de ses concurrents.

1. Notes par rapport à des normes.

Le taux de rentabilité des capitaux propres de l'entreprise constitue l'outil de mesure de la rentabilité. L'animateur fixe un taux minimum qui conduit à la note zéro, un taux normal qui conduit à la note moyenne et un taux maximum qui conduit à la note maximale. Ces trois taux sont comparés au taux de rentabilité de l'entreprise.

1. Notes par rapport à la concurrence.

Elle est égale à zéro pour l’entreprise la moins rentable, égale à la moyenne pour l’entreprise qui a une rentabilité égale à la moyenne des rentabilités de l’ensemble des entreprises et égale à la note maximale pour l’entreprise qui réalise la meilleure rentabilité .

1. Note finale

Les notes obtenues sont pondérées comme suit pour obtenir la note finale :

Gestion des stocks 2

* Satisfaction client 2
* Trésorerie 3
* Rentabilité 3

Source : <http://www.arkhe.com/>

SEQUENCE N°3 : LA PREVISION D’ACTIVITE

Etude de la rentabilité

Le traitement de cette séquence nous conduit à mettre en œuvre une capacité :

Thème 5.1 – capacité 5 : **Utiliser des données prospectives pour repérer l’incidence d’une évolution de l’activité d’une organisation sur son résultat (seuil de rentabilité).**

1. Indiquez les charges qui évoluent en fonction du nombre de bilboquets fabriqués.
2. Indiquez les charges qui n’évoluent pas en fonction de votre activité.

Vous souhaitez connaître les résultats que cette activité pourrait permettre de dégager dans les hypothèses de vente que vous envisagez.

1. Complétez le compte de résultat par variabilité.

**Compte de résultat par variabilité**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Votre hypothèse selon vos prévisions | |
| Nombre de produits vendus |  | |
|  | % | montant |
| Chiffres d’affaires | 100 |  |
| - Coût variable |  |  |
| = Marge sur coût variable |  |  |
| - coût fixe |  |  |
| = Résultat |  |  |

1. Commentez les résultats.

Le seuil de rentabilité est le chiffre d’affaires pour lequel l’entreprise ne réalise ni bénéfice, ni perte, c’est-à-dire qu’il représente une situation pour laquelle la marge sur coût variable est égale aux charges fixes.

Le seuil de rentabilité exprimé en euro se calcule comme suit : SR= CF/TMCV

Avec le TMCV (taux de marge sur coût variable) = (MCV/CA)\*100

Pour déterminer le seuil de rentabilité en quantité : SR/ prix de vente unitaire

1. Calculez le seuil de rentabilité (en valeur et en quantité) grâce aux calculs en vous aidant des formules fournies dans le document ci-dessus.
2. Concluez.

SEQUENCE N°4 : LA PREVISION D’ACTIVITE

L’impact sur la trésorerie

Le traitement de cette séquence nous conduit à mettre en œuvre une capacité :

Thème 5.1 – capacité 6 : **Utiliser des données prospectives pour repérer l’incidence d’une évolution de l’activité d’une organisation sur sa trésorerie (démarche budgétaire)**.

Vous vous interrogez sur les impacts sur votre trésorerie.

1. Répertoriez vos dépenses et les modalités du paiement.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **DEPENSES ENVISAGEES** | | |
|  | | Modalité de paiement : |
| Achats de boules | € |  |
| Achats de pieds | € |  |
| Achats de corde | € |  |
| Frais de publicité | € |  |
| Frais de fonctionnement | € |  |

1. Complétez le tableau suivant :

**Le prix de vente du bilboquet est prévu à €.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **VENTES ENVISAGEES** | | | |
|  | **Quantité prévue** | **Montant en euros** | **Modalité de paiement** |
| **Janvier** |  |  |  |
| **Février** |  |  |  |
| **Mars** |  |  |  |
| **Avril** |  |  |  |

1. Calculez le montant des dépenses effectuées chaque mois.

**Tableau des décaissements**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Janvier** | **Février** | **Mars** | **Avril** |
| Achats de boules |  |  |  |  |
| Achats de pieds |  |  |  |  |
| Achats de corde |  |  |  |  |
| Frais de publicité |  |  |  |  |
| Frais de fonctionnement |  |  |  |  |

1. Calculez le montant des recettes perçues chaque mois.

**Tableau des encaissements**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Janvier** | **Février** | **Mars** | **Avril** |
| TOTAL |  |  |  |  |

1. Complétez le **budget de trésorerie** ci-dessous :

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Janvier** | **Février** | **Mars** | **Avril** |
| Total des Encaissements |  |  |  |  |
| Total des Décaissements |  |  |  |  |
| Solde du mois |  |  |  |  |
| Solde début De mois |  |  |  |  |
| Solde fin De mois |  |  |  |  |

1. Précisez ce que vous constatez globalement, puis mois par mois.