

Eurosim



Manuel du participant



Business Education Softwares

<http://www.webtolearn.com>

1

Présentation d'EuroSim

1.1 - Objectifs

1.2 - Présentation

1.3 - Modélisation

1.4 - Choix pédagogiques

1 - Présentation d'Eurosim

1.1 - Objectifs

Les objectifs d'EuroSim sont de trois ordres :

- Développer des pratiques managériales faisant une large part à la négociation transculturelle.
- Stimuler l'intérêt pour la connaissance des différents pays européens et de leurs particularités économiques, sociales et culturelles.
- Conduire à une meilleure maîtrise des nouvelles technologies de télécommunication au sein de l'espace communautaire.

1.2 - Présentation

Pour atteindre ces objectifs EuroSim met en scène une entreprise industrielle-type qui peut exister dans n'importe quel pays de l'Union Européenne. Les caractéristiques de cette entreprise permettent de lui donner toutes les configurations imaginables. Il est ainsi possible de lui faire refléter la PMI moyenne d'un pays donné pour une activité donnée.

Le processus de production-distribution est organisé de manière à créer des occasions de partenariat avec d'autres entreprises-type de la simulation, qu'elles appartiennent au même pays ou non.

Ce partenariat entre des équipes participant à la simulation est mis en oeuvre à travers des étapes de négociation et de coopération.

Les administrateurs de la simulation sont amenés à jouer tout autant le rôle de la Commission Européenne que celui de pouvoirs publics, de banques, de fournisseurs, etc... Ils peuvent faire évoluer la conjoncture économique générale, créer une concurrence extérieure, japonaise ou américaine par exemple, modifier les taux d'intérêt, déclencher des incidents sociaux, grève ou boycottage, etc...

Des informations économiques sociales et culturelles sur les différents pays faisant l'objet de la simulation sont fournies dans le menu "Contexte

économique". Les joueurs disposent ainsi d'une description de l'environnement dans lequel l'entreprise-type évolue.

Des informations peuvent être échangées, achetées, négociées par les différentes équipes de joueurs, soit directement, soit par l'intermédiaire des administrateurs.

La connaissance des différents pays de l'Union Européenne, par exemple de leurs aspects socio-économiques ou culturels, voire de différentes langues, est bien évidemment un atout.

Selon les modalités d'organisation de la simulation EuroSim, différents moyens de transfert de l'information sont nécessaires à la négociation entre équipes ou avec les administrateurs, et notamment ceux qui relèvent des nouvelles technologies de télécommunication.

1.3 - Modélisation

EuroSim fonctionne comme une simulation de gestion traditionnelle. Des équipes de joueurs gèrent des entreprises fictives de manière dynamique, en prenant des décisions périodiques (ici, une période correspond à un trimestre de vie "réelle" de l'entreprise) sur une certaine durée.

Comme toute simulation de gestion elle repose sur un ensemble de modèles simplifiés de la réalité, intégrant des variables descriptives de l'environnement et des variables de décision. Simplification et découpage en périodes conduisent à une amplification et à une accélération de certains phénomènes. L'univers EuroSim ne reflète pas fidèlement la réalité, mais il en est une représentation pertinente pour la réalisation des objectifs visés.

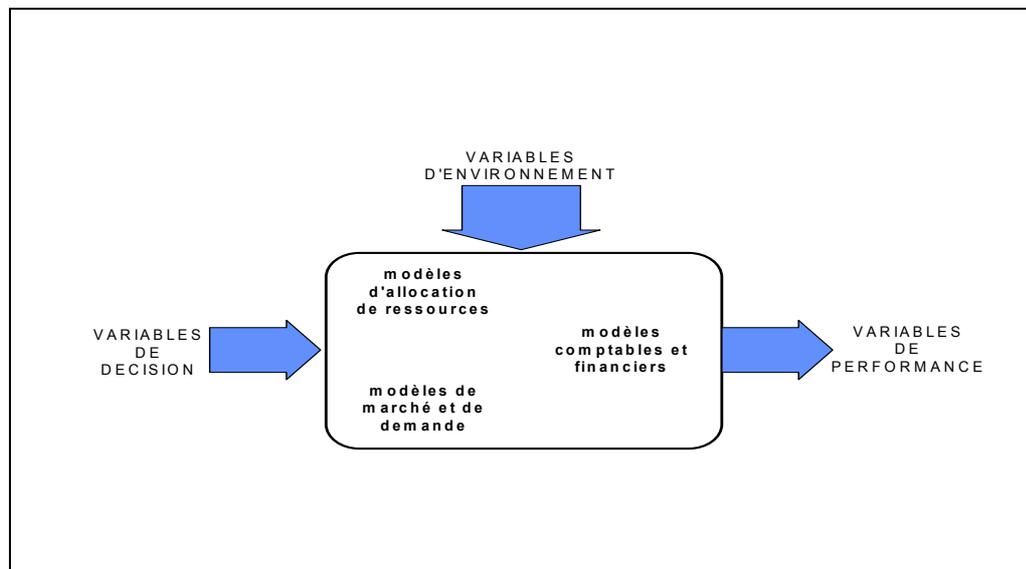
Des modèles :

- ▲ De marché et de demande pour arbitrer entre les offres des entreprises concurrentes.
- ▲ D'allocation des ressources entre les entreprises présentes.
- ▲ Comptable et financier pour valoriser les résultats obtenus par l'entreprise simulée.

Des variables :

- ▲ D'environnement qui permettent de définir les conditions générales d'évolution des entreprises dans la simulation.
- ▲ De performances représentant les différents résultats à atteindre.
- ▲ De décisions pour agir sur le fonctionnement de l'entreprise simulée.

.Figure 1.1 - Variables et modèles dans EuroSim



Une des spécificités d'EuroSim est que les entreprises simulées appartiennent chacune à un pays de l'Union Européenne. Elles se présentent, par leur taille et leurs caractéristiques économiques et sociales, comme des entreprises différentes, bien que fabriquant et commercialisant le même type de produit. Elles n'exercent directement aucune activité en dehors de leur pays d'origine.

Selon le pays d'appartenance, les entreprises-type de la simulation n'ont pas les mêmes forces ni les mêmes faiblesses, et ne se trouvent pas face aux mêmes menaces ni aux mêmes opportunités. Les performances à attendre de chacune d'elles ne sont donc pas non plus du même niveau. Cette diversité de situations est bien un des aspects intéressants de l'espace communautaire et EuroSim

respecte une donnée aussi fondamentale de l'environnement. Une autre spécificité de cette simulation tient au fait que l'accent a été mis sur les possibilités de coopération, de partenariat entre firmes, qu'elles soient dans le même pays ou dans des pays différents.

Au début de la simulation, chaque équipe se voit affecter une entreprise dans un pays. Les participants peuvent alors prendre connaissance des conditions initiales et des données concernant les entreprises qu'ils vont gérer pendant la simulation.

1.4 - Choix pédagogiques

Lors de la conception d'EuroSim, comme pour toute simulation à vocation pédagogique, il a été nécessaire de simplifier la réalité et d'amplifier certains phénomènes. Un certain nombre de choix significatifs ont été faits :

- ▲ L'impossibilité pour une entreprise d'exporter en direct dans un autre pays de l'Union Européenne, c'est-à-dire de vendre par elle-même en dehors de son marché national. Toute entreprise désirant être présente sur un marché étranger doit le faire par l'intermédiaire d'un partenaire local. Cette conception impose une nécessaire collaboration entre entreprises de pays différents pour une exploitation en commun des diverses opportunités qui peuvent se présenter.
- ▲ La présentation des états comptables et financiers a été conçue de manière à fournir les informations indispensables à la compréhension de la situation dans laquelle se trouve l'entreprise simulée, sans nécessiter des connaissances approfondies en comptabilité. Toutefois, les présentations retenues font l'objet d'un large consensus dans le monde de la gestion des entreprises. Afin de limiter les ambiguïtés, il a généralement été préféré des termes explicites à des termes techniques mais trop spécialisés.
- ▲ La taxe sur la valeur ajoutée (TVA) a été écartée. En effet, la prise en compte de la TVA conduit à compliquer la gestion et le suivi des opérations de l'entreprise au détriment de la vision des aspects les plus importants.

2

Univers EuroSim

2.1 - Activité

2.1.1 - Historique

2.1.2 - Technologie

2.1.3 - Perspectives d'évolution

2.2 - Concurrence

2.3 - Partenariat

2.4 - Domaines de décision

2 - Univers EuroSim

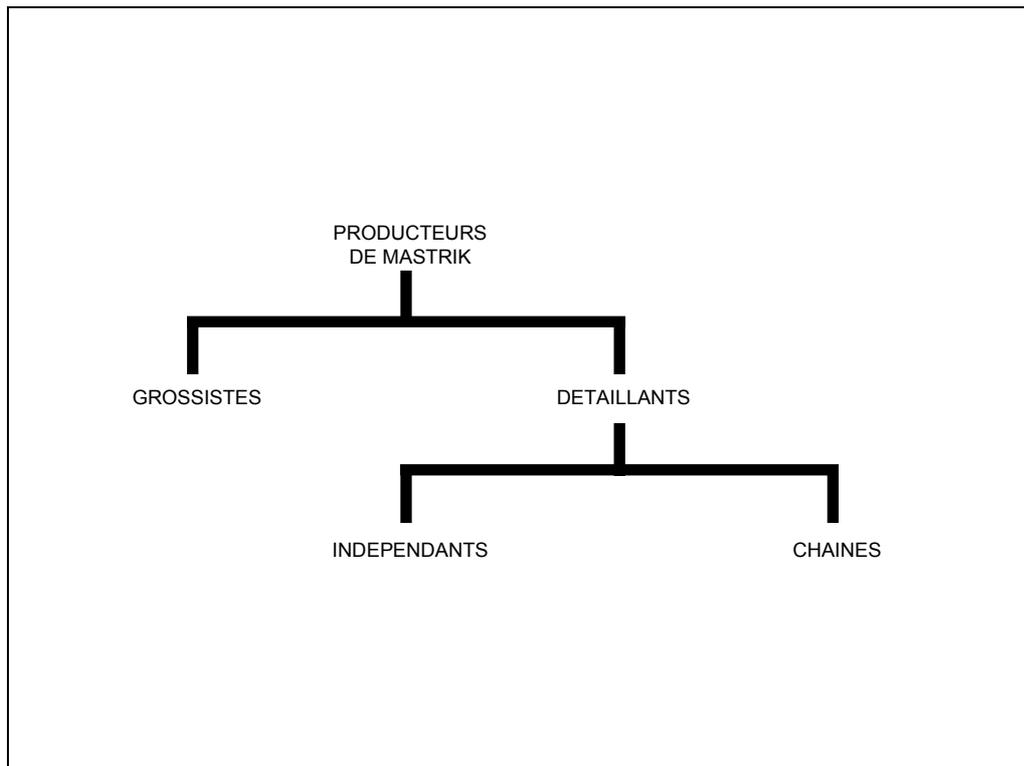
2.1 - Activité

Initialement toutes les entreprises de la simulation fabriquent un même produit qu'elles vendent uniquement sur leur marché. Ce produit peut être considéré comme étant un bien d'équipement des ménages d'une valeur unitaire assez modeste que l'on appellera le "Mastrik". Ce produit destiné au consommateur final est vendu par les entreprises de la simulation de manière indifférenciée à des grossistes et à des détaillants, indépendants ou appartenant à des chaînes de distribution.

MASTRIK

- Le mastrik est un bien d'équipement des ménages de valeur modeste distribué par l'intermédiaire de grossistes et de détaillants.

Figure 2.1 - Structure de distribution du mastrik



2.1.1 - Historique

Le mastrik est un produit apparu il y a une quinzaine d'années. A l'origine il n'était fabriqué que dans quelques pays européens.

Divers procédés faisant appel à des technologies différentes permettent de se lancer dans la fabrication du mastrik, de sorte que de nombreux producteurs, essentiellement des PMI, se sont installés sur le marché dans tous les pays de l'Union Européenne.

Après une période de forte croissance, le produit semble être arrivé à maturité, avec cependant des disparités plus ou moins importantes selon les pays. Sur le plan concurrentiel, le dernier exercice a été assez calme, permettant aux diverses entreprises de réaliser des performances satisfaisantes par rapport aux résultats d'ensemble de l'industrie dans chaque pays.

La dernière évolution notable se situe au niveau de la qualité du produit. Les exigences du consommateur final et la pression de la concurrence internationale ont conduit, comme dans beaucoup d'industries, à la définition des conditions à remplir et des critères à satisfaire pour que le produit atteigne

un niveau donné de qualité. Le mastrik vient ainsi de faire l'objet d'une norme ISO.

2.1.2 - Technologie de fabrication

Actuellement, le mastrik est exclusivement fabriqué par l'ensemble des entreprises de la simulation à partir d'un produit intermédiaire acheté sur le marché mondial. Ce produit intermédiaire, le "ceca", est lui-même obtenu par la transformation d'une matière première. Pour l'heure, aucune entreprise de la simulation ne fabrique donc elle-même ces produits intermédiaires.

La technologie permettant de fabriquer le mastrik a très vite évolué. Le procédé initial est toujours utilisé. Il est cependant possible de se tourner vers des solutions techniques plus performantes.

A l'heure actuelle il y a trois technologies différentes disponibles.

Les trois technologies disponibles ont des caractéristiques spécifiques en termes d'investissement, de capacité de production et de structure de coûts : matières, main-d'œuvre, amortissements et frais de R&D.

2.1.3 - Perspectives d'évolution

Le mastrik a selon toute vraisemblance encore de beaux jours devant lui dans tous les pays de l'Union Européenne.

Bien entendu, chaque pays connaît une situation économique et sociale qui lui est propre et, en ce qui concerne plus spécifiquement le mastrik, une certaine taille du marché domestique, un certain nombre de producteurs (dont les firmes participant à la simulation), un certain niveau de prix, etc...

Des études sur la conjoncture, sur l'évolution des différents marchés sont régulièrement effectuées par divers organismes. Les plus générales sont à la disposition des participants sur simple décision de leur part. Une ligne est prévue à cet effet dans la feuille de décision. La liste des études disponibles peut-être obtenue auprès de l'administrateur. Des cabinets de consultants peuvent proposer des études spécifiques.

2.2 - Concurrence

Les entreprises de la simulation, lorsqu'elles sont dans un même pays, s'y livrent une concurrence directe. De plus elles doivent faire face à la concurrence d'un ensemble d'entreprises strictement nationales, qui n'ont aucune possibilité d'action à l'étranger.

Les seuls marchés accessibles au cours du jeu sont les pays dans lesquels sont implantées les différentes entreprises engagées dans l'exercice de simulation. Tous les autres pays sont ignorés en tant que débouchés potentiels.

Une entreprise ne peut pas pénétrer par ses propres moyens un marché étranger. Son implantation dans un autre pays ne peut se faire que par l'intermédiaire d'un partenaire local, une autre entreprise de la simulation appartenant au pays envisagé.

La concurrence entre entreprises de différents pays de l'Union Européenne se fait de manière indirecte, quand une entreprise distribue sur son marché des mastrik fabriqués par une entreprise étrangère, sous la marque d'origine (SMO) de celle-ci ou sous sa propre marque (SMP), sans la distinguer de sa fabrication. Les avantages recherchés dans ces différents cas ne sont pas les mêmes. Dans le premier, il peut s'agir d'exploiter sur son marché l'image du fabricant étranger. Dans le second, ce peut être pour bénéficier de coûts inférieurs ou pouvoir accroître sa part de marché sans avoir à faire de lourds investissements de production.

Du point de vue de l'entreprise qui vend sur un marché étranger, il peut s'agir d'exploiter une image de marque permettant de réaliser des marges intéressantes ou d'accroître de manière significative son volume de production afin de bénéficier plus vite ou plus massivement d'économies d'échelle.

2.3 - Partenariat

A l'origine, l'entreprise-type est engagée dans la fabrication et la commercialisation au plan national du mastrik. Cette situation n'est pas immuable et il est possible d'envisager d'autres options de développement.

La possibilité de distribuer des mastrik fabriqués par une entreprise étrangère, et de modifier ainsi le jeu concurrentiel sur son marché, ou de trouver d'autres débouchés, et de porter la concurrence sur un marché tiers, sont des raisons qui

peuvent pousser les entreprises de la simulation à rechercher des partenaires dans d'autres pays (pays participants).

D'un pays à l'autre de l'Union Européenne on constate souvent la mise en œuvre de technologies différentes, des disparités de coûts (coût de main-d'œuvre bien sûr, mais aussi des matières, des équipements, etc.), des capacités de production insuffisantes ou au contraire inemployées, etc.

Ces diverses situations ouvrent des opportunités de coopération entre entreprises du même pays et/ou étrangères, à différents stades du processus de production-distribution du mastrik.

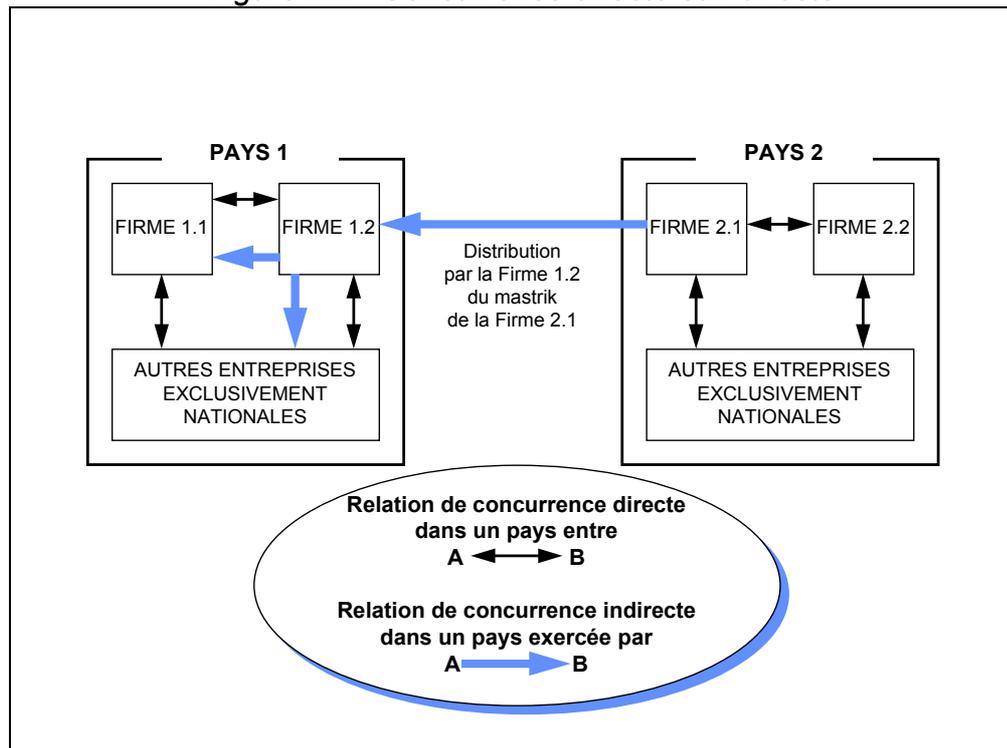
Les opérations de partenariat qui peuvent être envisagées nécessitent de trouver un partenaire parmi les entreprises de la simulation, de passer avec celui-ci des accords précis, véritables contrats en bonne et due forme.

Une entreprise peut valablement passer un nombre élevé de contrats d'approvisionnement ou de sous-traitance différents. En ce qui concerne les accords de partenariat portant sur la distribution de mastrik sous la marque d'origine d'un autre fabricant, il n'est pas possible d'avoir au même moment des contrats en cours avec plus de deux firmes. La possibilité de solder les produits SMO en provenance d'une firme donnée permet cependant une application souple de cette règle.

Les contrats de partenariat, qui peuvent tout autant concerner le ceca que le mastrik, des achats que des ventes, sont négociés par la Direction et mobilisent certaines ressources de l'entreprise (des frais de déplacements, des frais de téléphone et de télécopie, de conseils juridiques, etc.). Ces coûts engagés pour chaque contrat peuvent être évités. Il est en effet possible de mettre en place une organisation spécifique, un service contrats. Un tel service constitue un coût fixe trimestriel dont le montant peut être estimé dans le cadre d'une étude réalisée par un cabinet de consultants.

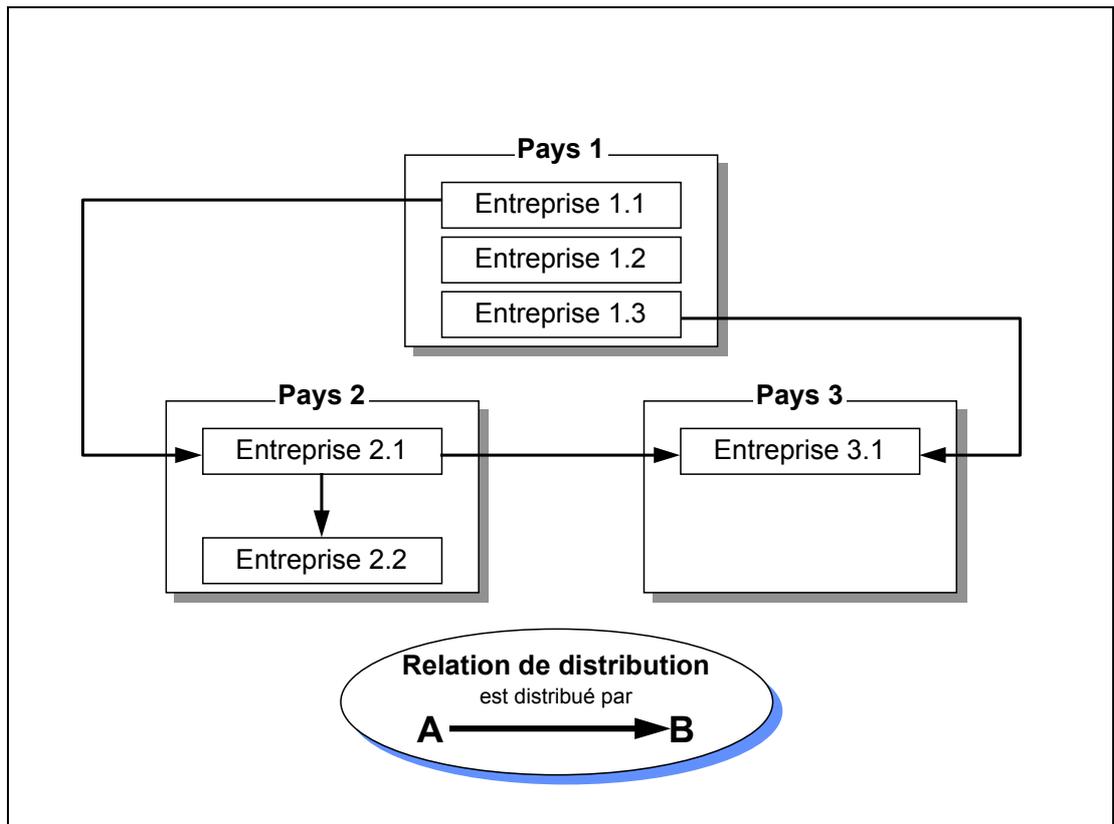
Attention : le service contrats n'exonère pas des frais de transactions. Sans service contrat, la firme supporte un coût administratif de 1000 € par contrat. Avec le service contrat, elle est exonérée de ce coût administratif ; mais supporte tout de même les frais de transaction.

Figure 2.2 - Concurrence directe et indirecte



Les produits concernés par les contrats entre firmes de la simulation supportent des coûts de transactions qui recouvrent à la fois le transport, les assurances, les différentes prestations de services fournies à l'occasion... Ces coûts de transactions entre pays ne sont pas nécessairement identiques entre tous les pays, ni même entre deux pays donnés dans les deux sens. Ils peuvent aussi changer dans le temps. Les intermédiaires du commerce international peuvent fournir des indications sur leur niveau à tout moment.

Figure 2.3 - Exemple de relations de partenariat



2.4 - Domaines de décision

Au cours de la simulation, les participants prennent un ensemble de décisions concernant différents domaines de gestion et destinées à faire fonctionner et à développer l'entreprise dont ils ont la charge.

Les décisions portent sur l'approvisionnement en matières (produits intermédiaires), la fabrication ou/et la sous-traitance de produits finis, la commercialisation du mastrik (prix de vente, force de vente, publicité...), l'investissement en matériel de fabrication, le choix de la technologie de production, l'effort de R&D, et enfin les ressources financières aussi bien à court qu'à long terme.

Les décisions mettant en jeu des actions de partenariat sont administrées dans un cadre particulier qui est celui des contrats. Les **contrats** peuvent porter sur l'achat et la vente de tous les produits, des produits intermédiaires aux produits finis, fabriqués ou/et vendus par les entreprises de la simulation.

Le mastrik peut être acheté par contrat à une (ou plusieurs) entreprise(s) de la simulation et, soit revendu comme les autres mastrik fabriqués par l'entreprise, vente sous marque propre (produits SMP), soit revendu sous la marque de son fabricant, sous marque d'origine (produits SMO).

CONTRAT

- Dans EuroSim, le partenariat est mis en œuvre spécifiquement par des contrats. En dehors de l'achat/vente de différents produits, il est possible de passer un contrat concernant la vente de mastrik sous la marque d'origine d'un autre fabricant.

3

Entreprise EuroSim

3.1 - Production

3.1.1 - Approvisionnement

3.1.2 - Fabrication

3.1.3 - Articulation Production-Distribution

3.2 - Marketing

3.2.1 - Force de vente

3.2.2 - Publicité

3.2.3 - Prix

3.2.4 - Crédit inter-entreprises

3.3 - Qualité

3.4 - Finance

3.4.1 - Dividendes

3.4.2 - Emprunts

3.5 - Administration

3 - Entreprise EuroSim

L'entreprise-type d'EuroSim est une PMI dont l'activité initiale est la fabrication et la commercialisation du mastrik sur son marché national.

Cette entreprise est organisée de manière classique : autour du chef d'entreprise un petit groupe de direction assume les responsabilités concernant la fabrication et la commercialisation. La gestion administrative est sous l'autorité directe du chef d'entreprise.

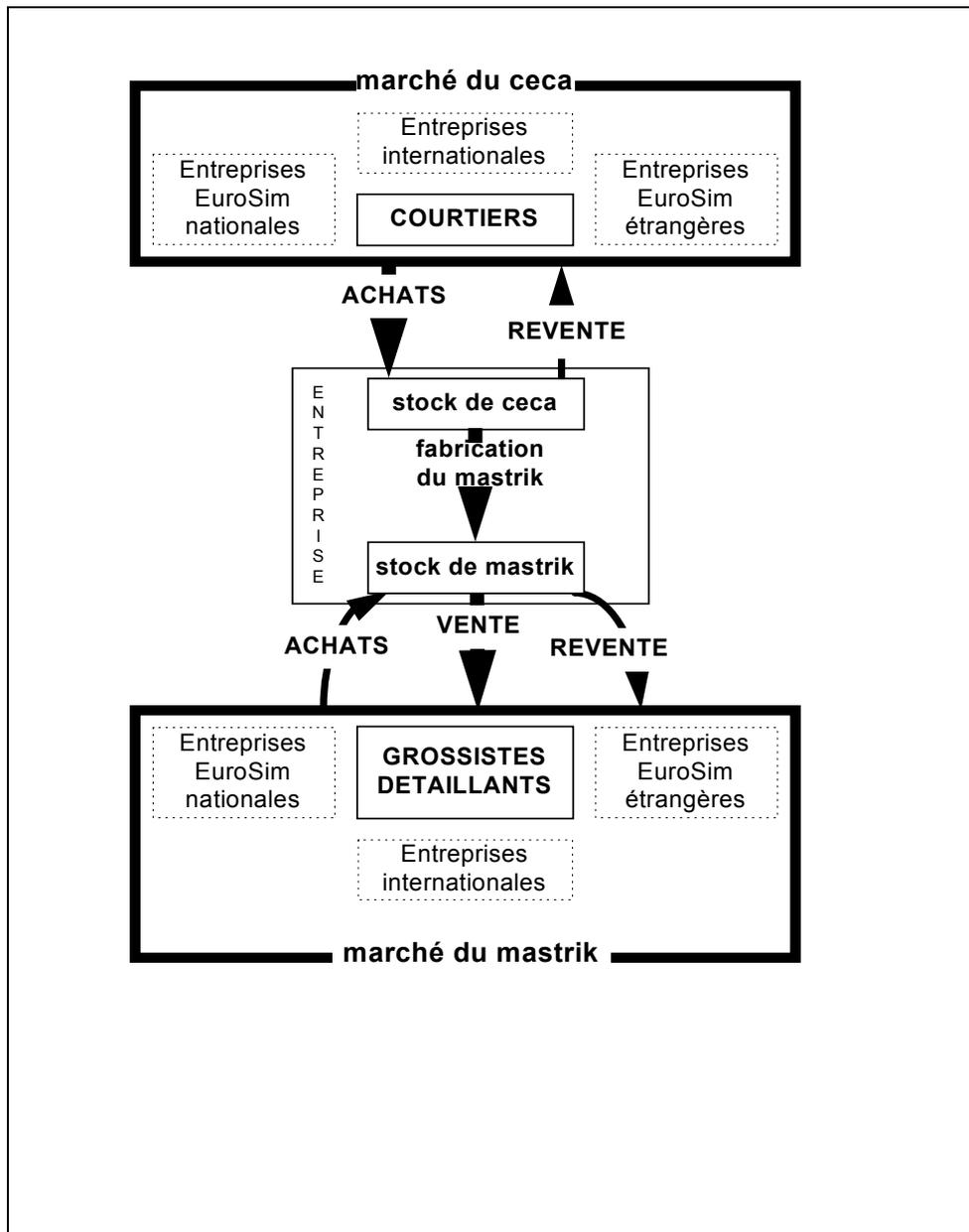
La fabrication est réalisée dans des ateliers où des équipes d'ouvriers sont encadrées par des agents de maîtrise. La commercialisation se fait essentiellement par l'intermédiaire d'une force de vente.

3.1 - Production

3.1.1 - Approvisionnement

L'approvisionnement en produits intermédiaires (ceca) se fait, soit sur le marché mondial, soit éventuellement auprès d'autres firmes de la simulation. Dans ce dernier cas, il s'agit de passer des contrats négociés de gré à gré (quantités, prix, durées, conditions de règlement).

Figure 3.1 - Entreprise EuroSim



L'achat de ceca se fait par le canal de courtiers sur le marché mondial. Le prix réel du ceca acheté par chaque firme est différent selon son pays d'appartenance, en fonction des circuits d'approvisionnement : le prix du ceca sur chaque marché est ainsi modulé par un indice national de coût des matières premières.

Les commandes se passent période par période. Les tarifs du ceca sont aussi fonction des quantités achetées. Les réductions, qui sont établies par tranches, peuvent atteindre 40% du prix de base pour de très grosses livraisons.

Le prix du ceca sur le marché mondial ainsi que le barème de réduction selon les quantités, peuvent évoluer en fonction de nombreux paramètres. Ces informations sont disponibles à tout moment.

3.1.2 - Fabrication

Le mastrik est fabriqué à partir de produits intermédiaires (ceca) sur des machines utilisant des technologies de départ de type T1 ou T2. L'entreprise est dotée d'un outil industriel composé d'un certain nombre de machines faisant appel à la technologie T1 et/ou à la technologie T2.

Cet équipement peut évoluer au cours de la simulation par des acquisitions ou/et des cessions de matériels. Les opérations d'investissement ou de désinvestissement ne peuvent porter que sur des nombres entiers de machines. Des machines exploitant la technologie T3 vont être disponibles dans certains pays.

Chaque technologie est caractérisée par :

- ▲ son coût d'acquisition ;
- ▲ sa capacité de production maximale ;
- ▲ sa structure de coût unitaire lorsque la machine fonctionne au régime optimal.

Deux éléments sont importants à cet égard :

a/ Les coûts qui vous sont fournis sont ceux qui correspondent au marché mondial (c'est à dire à une situation moyenne).

Le coût réel pour chaque firme dépend des indices de prix, qui sont différenciés par pays.

Ainsi, une machine vendue 144 000 Euros sur le marché mondial vaudra 158 400 Euros dans un pays dont l'indice du coût du capital est 110, et 216 000 Euros dans un pays dont l'indice est 150.

De même, le coût des matières premières, pour une machine consommant une unité de ceca pour produire une unité de mastrik, sera de 10,8 Euros (prix standard d'une unité de ceca

sur le marché mondial) pour un pays standard (indice 100), mais sera de 11,88 Euros dans un pays dont l'indice du prix des matières premières est de 110, et ainsi de suite.

Le même traitement est appliqué au coût salarial, à l'amortissement, et à la R&D.

b/ Les structures elles-mêmes peuvent varier d'une simulation à l'autre : les écarts de coûts et de productivité entre les trois technologies sont modulables.

Les tableaux ci-après sont ainsi à considérer comme représentatifs d'une structure "standard", et les chiffres concernent eux-mêmes un pays "standard" (pour lequel tous les indices sont égaux à 100).

Figure 3-2-A : Caractéristiques des technologies

	Machines "1"	Machines "2"	Machines "3"
Investissement (K€)	144	1440	4800
Production maximale (Unités)	1000	5000	10 000

Figure 3-2-B : Structure du coût unitaire (pour une production à pleine capacité ; sur la base des chiffres ci-dessus, avec un amortissement sur dix ans, et un coût unitaire du ceca de 10,8 Euros).

	Machines "1"		Machines "2"			Machines "3"		
	Euros	Structure	Euros	Structure	Ecart(%) /machine1	Euros	Structure	Ecart(%) /machine1
Matières	10,8	18 %	9,6	18,8 %	- 11 %	6	14,7 %	- 44,4 %
Main d'œuvre	43,2	72 %	30	58,8 %	- 30,5 %	18	44,1 %	- 58,3 %
Amortissement	3,6	6 %	7,2	14,1 %	+ 100 %	12	29,4 %	+ 233 %
R&D	2,4	4 %	4,2	8,2 %	+ 43 %	4,8	11,8 %	+ 100 %
Coût unitaire	60 €	100 %	51 €	100 %	- 15 %	40,8 €	100 %	- 32 %

Dans l'exemple ci-dessus, il apparaît ainsi que les technologies 2 et 3 sont plus capitalistiques : elles consomment moins de matières premières et ont un coût salarial plus faible que la technologie 1 ; par contre, l'investissement de départ et les dépenses de R&D requis se traduisent par des coûts plus élevés sur ces postes. Les technologies 2 et 3 permettent cependant, ici, des économies importantes : 15% et 32% respectivement. Les indices de prix de chaque pays peuvent cependant modifier fortement ces écarts, et justifier ainsi ou non un changement de technologie.

Le maintien de la structure de coût au niveau de la production passe par un effort suffisant de R&D. Cela est vrai pour l'outil de production dont dispose l'entreprise-type au début de la simulation, mais c'est encore plus vrai dès lors qu'une nouvelle technologie est acquise, si l'on veut la maîtriser afin d'en obtenir tous les avantages. Un effort insuffisant se traduit immédiatement par un renchérissement des postes matières et main-d'œuvre.

Lorsque la décision d'acquisition d'une nouvelle machine est prise, cette dernière est opérationnelle et payée au cours de la période suivante. La cession d'une machine suit le même processus. Sur le marché de l'occasion, le matériel se négocie à un prix qui correspond à la valeur nette comptable. Ce prix peut cependant varier suivant les conditions du marché d'occasion.

La production est réalisée avec le parc de machines disponibles. Ne sont mises en activité que les machines nécessaires en commençant par celles de la technologie la plus avancée. Le personnel requis pour le fonctionnement des machines en activité est automatiquement embauché en cas de besoin. Le personnel éventuellement excédentaire est automatiquement débauché avec une période de préavis durant laquelle il continue à être payé même s'il ne participe plus à la production.

Ainsi, lorsque l'effort de R&D génère des gains de productivité, ceux-ci débouchent sur des licenciements qui ramènent l'effectif au niveau strictement nécessaire. Les coûts de production baissent ; mais une indemnité de licenciement correspondant à un trimestre de salaire est versée aux ouvriers licenciés pendant leur préavis. Cette indemnité apparaît en "Autres charges" dans le Compte de Résultat.

3.1.3 - Articulation Production-Distribution

La décision portant sur un volume de production est une contrainte absolue. De cette situation découlent trois conséquences importantes :

- ▲ En cas d'insuffisance de matières (ceca) pour fabriquer un volume donné de mastrik, des achats "spot" de ceca correspondant au manque sont effectués automatiquement et à un prix qui peut être majoré du fait de l'urgence.
- ▲ En cas d'insuffisance de capacité de production pour réaliser le volume décidé, des achats "spot" de mastrik sont également faits automatiquement dans les mêmes conditions.
- ▲ En cas d'insuffisance de quantités disponibles de ceca ou de mastrik pour la vente sous contrats, des achats "spot" sont également générés dans les mêmes conditions.

3.2. - Marketing

3.2.1 - Force de vente

Destiné au consommateur final, le mastrik est vendu à des grossistes et à des détaillants par l'intermédiaire d'une force de vente composée d'un certain nombre de vendeurs et dirigée par un directeur commercial.

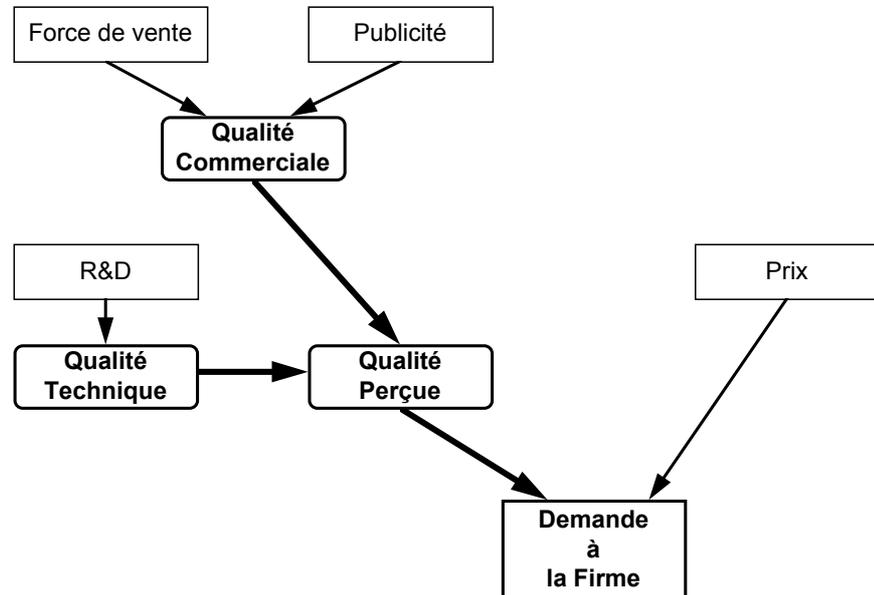
Toutes choses égales par ailleurs, les performances de la force de vente dépendent essentiellement de son importance relative par rapport à celles des concurrents et du degré de couverture du marché qu'elle peut réaliser.

La difficulté à fidéliser la clientèle, ainsi que l'étendue des secteurs géographiques sur lesquels les vendeurs interviennent, ont conduit la profession à retenir une rémunération fixe de la force de vente. Les vendeurs disposent par ailleurs d'un budget de frais de déplacement qui est également fixe.

La force de vente reçoit l'appui du directeur commercial qui n'a pas de responsabilité directe de vente. Il assure essentiellement le recrutement et la formation des nouveaux vendeurs, ainsi que l'animation des équipes de vente en charge des différents secteurs géographiques sur lesquels intervient l'entreprise.

Dans le cadre de l'organisation actuelle, l'évolution de la force de vente se fait par l'embauche ou le licenciement de vendeurs. Si recrutements et licenciements se font immédiatement, un vendeur licencié part avec une indemnité correspondant à ce qu'il a coûté à l'entreprise le trimestre précédent.

Figure 3.3 - Facteurs influençant la demande à la firme



3.2.2 - Publicité

La publicité joue un rôle très important, pratiquement du même ordre que celui de la force de vente, surtout depuis que la qualité du produit s'est largement améliorée et que des différences sensibles existent sur ce point entre les producteurs. Il s'agit en général d'une publicité grand public dont le coût est assez élevé.

3.2.3 - Prix

Le prix de vente est une variable sensible que les entreprises du secteur manipulent avec précaution.

Néanmoins, les gains de productivité, dus aussi bien aux dépenses de R&D qu'à des changements de technologie, ont en général été assez vite répercutés dans les prix de vente. La différenciation par le rapport qualité/prix des produits qui se dessinait depuis quelques temps va certainement s'amplifier avec l'apparition et surtout la diffusion de la norme ISO concernant le mastrik.

Enfin, dans la mesure où les contrats de vente de produits sont prioritaires, les quantités mises sur le marché correspondent aux quantités disponibles après exécution des contrats (stocks + production + achats - contrats).

3.2.4 - Crédit inter-entreprises

Les ventes et les achats sur les marchés correspondants se font avec des délais de paiement variables. Les crédits obtenus des fournisseurs ou accordés aux clients sont considérés moins comme une variable de décision de l'entreprise que comme une caractéristique du pays auquel celle-ci appartient.

La part des ventes faite à crédit (et donc la contrepartie au comptant) est fonction du ratio "clients/chiffre d'affaires" spécifique du pays. En ce qui concerne les achats, cette part est déterminée par le ratio "fournisseurs/achats". Les pratiques commerciales, ainsi que certaines réglementations nationales ou communautaires peuvent peser à un moment ou à un autre pour faire évoluer ces durées moyennes des crédits fournisseurs ou clients.

La partie vendue à crédit apparaît en "créances clients" dans le bilan de chaque entreprise ; ces créances sont réglées au trimestre suivant (t+1).

Toutefois, un entreprise peut décider d'escompter une partie de ces effets auprès d'une banque ; elle obtiendra alors des liquidités immédiatement (trimestre t).

Le taux d'escompte prélevé dépend du taux d'intérêt à court terme ; un pourcentage maximum de créances escomptables peut être fixé pour chaque simulation. L'administrateur tient à votre disposition les informations pertinentes.

3.3. Qualité

L'industrie du matrik, comme la plupart des industries en Europe et dans le monde industrialisé, s'est engagée dans une démarche qualité dont on commence à sentir les premiers effets.

La qualité du mastrik dépend très fortement de la technologie utilisée, qui, elle-même, suppose un niveau minimum de R&D pour atteindre les performances annoncées.

La certification d'un produit comme "conforme aux normes ISO" concrétise le niveau de qualité atteint et plus particulièrement le respect des spécifications de ces normes internationales. Cette certification est obtenue dans chaque pays auprès d'un organisme habilité, l'Association Nationale pour la Qualité (A.N.Q.).

Les exigences des normes ISO sont telles qu'il est difficile de les satisfaire avec la technologie T1. Les technologies T2 et T3 permettent un niveau de qualité élevé. Il faut cependant réaliser un effort important et soutenu de R&D pour avoir la garantie d'un respect durable des normes.

Attention : La certification est obtenue en T+1 si le budget R&D de T satisfait aux condtions.

L'A.N.Q. tient à la disposition des entreprises le descriptif des prescriptions des normes ISO et une estimation des moyens à engager pour la mise en conformité du produit.

Lorsque l'entreprise estime satisfaire aux exigences de la norme, elle peut faire sa demande de certification à l'A.N.Q. La procédure d'examen par l'organisme certificateur a un coût et demande un délai qui sont alors communiqués à l'entreprise. La réponse peut être positive ou négative. Dans ce dernier cas des indications sur les progrès à réaliser sont fournis à la demande.

Le non respect des conditions de la certification, qui sont régulièrement contrôlées par l'organisme certificateur dans le cadre d'audits, conduit à retirer la certification du produit à l'entreprise considérée.

3.4 - Finances

3.4.1 - Dividendes

Dans la simulation, l'entreprise a, jusqu'à présent, mis en réserve l'intégralité de ses résultats nets. Il est cependant possible de procéder à toute période à une distribution de dividendes, à condition de respecter un certain nombre de règles.

3.4.2 - Emprunts

Pour satisfaire ses besoins de financement, l'entreprise peut avoir recours, en dehors de l'autofinancement, à des augmentations de capital dans des conditions précisées par l'administrateur et à des emprunts à court terme (sur 1 trimestre) et à long terme (de 2 à 12 trimestres).

Il y a lieu d'opérer une distinction dans le financement à long terme, entre le financement d'équipement pour lesquels une garantie peut être prise sur les biens qui font l'objet de l'acquisition, et le financement plus général du développement de l'entreprise.

En cas d'insuffisance de ressources financières prévues, les banques accordent automatiquement un concours de dernière minute sous forme d'un découvert, de manière à éviter la cessation de paiement. Ce découvert n'est pas un financement "normal", il induit donc une pénalité financière nettement supérieure au taux du crédit à court terme.

Les conditions de ces différents financements sont des plus classiques, avec le respect des principaux équilibres financiers, tant au niveau du haut de bilan qu'à l'intérieur du passif. Les banques demandent en général des documents prévisionnels, trésorerie, compte de résultat, bilan et tableau de financement. Elles sont d'autant plus exigeantes que les concours sollicités et la durée des engagements sont plus importants. Il appartient aux entreprises de se renseigner auprès de leurs banquiers quant aux conditions régissant l'octroi de concours financiers.

EMPRUNTS

- L'entreprise peut recourir à des emprunts, soit à court terme (1 période), immédiatement disponibles, soit à long terme (maximum 12 périodes), obtenus avec un délai d'un trimestre.

Enfin, et dans le respect des dispositions communautaires, les entreprises de la simulation peuvent recevoir des aides ou bénéficier de subventions de la part de divers organismes. Ces dispositifs nationaux ou européens sont très spécifiques et évoluent suivant la conjoncture économique et les programmes politiques. Des informations les concernant pourront être données par les administrateurs au cours du déroulement de la simulation.

3.5. Administration

La structure de l'entreprise-type est assez légère. Les moyens matériels qui pourraient alourdir le bilan sont loués. On trouve donc dans les frais administratifs des charges externes et des frais de personnel qui sont pour l'essentiel fixes.

Les dépenses particulières ou exceptionnelles sont passées dans le poste "Autres charges".

FRAIS ADMINISTRATIFS

- Les frais administratifs sont relativement stables et fixes. Les frais financiers ou surtout des dépenses exceptionnelles peuvent intervenir en plus.

4

Rapport d'activité

4.1 - Compte de résultat

4.1.1 - Ventes

4.1.2 - Coût des biens vendus

4.1.3 - Charges commerciales

4.1.4 - Charges administratives

4.1.5 - Impôt

4.2 - Bilan

4.2.1 - Actif du bilan

4.2.2 - Passif du bilan

4.3 - Trésorerie

4.3.1 - Encaissements

4.3.2 - Décaissements

4.4 - Etat des stocks

4 - Rapport d'activité

Les résultats des différentes décisions prises, par une entreprise au cours d'un trimestre, compte tenu de l'environnement et des actions des entreprises concurrentes, sont présentés dans le rapport d'activité du trimestre. Ce rapport d'activité est composé d'un certain nombre de documents : un compte de résultat, un bilan, une trésorerie et un état des stocks.

La présentation de ces différents documents permet de préciser les aspects comptables et éventuellement fiscaux de la gestion de l'entreprise-type.

4.1 - Compte de résultat

Figure 4.1 - Compte de résultats firme X, pays Y, fin de période 0

EuroSim // Période 0				
Firme X - PAYS Y				
COMPTE DE RESULTATS				
PRODUITS	<u>Interm</u>	<u>Finis SMP</u>	<u>Finis SMO</u>	<u>TOTAL</u>
VENTES	0	1 750 422	0	1 750 422
Coût des biens vendus	0	990 972	0	990 972
MARGE BRUTE	0	759 450	0	759 450
CHARGES				381 394
Commerciales			225 093	
Services Commerciaux		125 926		
Publicité		99 167		
Administratives			156 301	
Services Administratifs		142 659		
Frais Financiers		13 642		
Autres Charges (et produits)		0		
RESULTAT EXPLOITATION				378 056
Impôts			170 125	
RESULTAT NET				207 931

Le compte de résultat est présenté de manière à mettre en évidence la marge brute (marge sur coût des biens vendus) par activité.

4.1.1 - Ventes

Les différentes activités conduisant à la réalisation du chiffre d'affaires de l'entreprise dans la configuration initiale sont de trois ordres :

- ▲ Activité **Produits Intermédiaires** : revente éventuelle sous contrats de produits intermédiaires.
- ▲ Activité **Produits Finis SMP** : vente de mastrik sur le marché et par contrats sous marque propre (mastrik fabriqués ou achetés).
- ▲ Activité **Produits Finis SMO** : vente sur le marché de mastrik sous marque d'origine du fournisseur.

4.1.2 - Coût des biens vendus

En ce qui concerne les activités Produits Intermédiaires et Produits Finis SMO, le coût des biens vendus est obtenu à partir de la valeur unitaire de ces produits en stock, valorisés au coût moyen pondéré (stock initial + achats effectués).

En ce qui concerne l'activité Produits Finis SMP, le coût des biens vendus est calculé sur la base du coût unitaire moyen pondéré du stock initial, de la fabrication de la période et des éventuels achats réalisés.

Ensuite les charges sont structurées de manière "fonctionnelle" en distinguant les charges commerciales, les charges administratives et les autres charges. En soustrayant ces charges de la marge brute calculée précédemment on obtient le résultat d'exploitation.

4.1.3 - Charges Commerciales

Les charges commerciales comprennent, d'une part, les charges concernant le fonctionnement du service commercial principalement constitué de la force de vente (les vendeurs) et de son encadrement et, d'autre part, les dépenses de publicité.

4.1.4 - Charges Administratives

Les charges administratives comprennent principalement, d'une part, les charges concernant le fonctionnement des services administratifs et, d'autre part, les frais financiers :

- ▲ Les services administratifs regroupent l'ensemble des moyens de l'entreprise hors production et vente. Les charges occasionnées individuellement par les contrats et éventuellement celles d'un service contrats, sont comptabilisées sous la rubrique Services Administratifs.
- ▲ Les frais financiers sont calculés sur la base des dettes financières de l'entreprise présentes dans le bilan à la fin de la période précédente et en fonction du taux d'intérêt afférent à chaque concours financier obtenu.
- ▲ On trouve aussi les autres charges (ou produits), qui regroupent toutes les charges que l'entreprise doit supporter à l'occasion de son fonctionnement et qui ne sont pas prises en compte dans les rubriques précédentes. L'entreprise peut aussi réaliser des produits (comptables) provenant d'opérations particulières telles que des placements financiers à court terme. Ces produits (qui ne sont pas des ventes de produits) seront considérés comme des charges négatives de manière à tenir compte de leur incidence sur le résultat d'exploitation (et donc sur les impôts). Le montant de ce poste autres charges (ou produits) est un solde entre les charges et les produits considérés.

4.1.5 - Impôt

L'impôt sur les bénéfices des sociétés a pour assiette le résultat d'exploitation et dépend du taux en vigueur dans le pays considéré tel que défini dans la loi de finances annuelle.

Il est payé de manière provisionnelle chaque trimestre sur la base du résultat d'exploitation du trimestre considéré. Dans le cas où l'exercice est constitué de trimestres ayant dégagé des bénéfices et des pertes, il est procédé à une rétrocession du trop perçu. Ce "retour d'impôt" est fait en fin d'exercice (trimestre 4 de l'année).

4.2 - Bilan

4.2.1 - Actif du bilan

- ▲ L'actif immobilisé présente les montants bruts ainsi que les montants nets d'amortissements. Les immobilisations sont composées des Bâtiments et des Machines qui sont tous les deux amortis linéairement, mais sur des durées et donc avec des taux différents.

En ce qui concerne la Firme X, les bâtiments sont amortis au taux annuel de 5%, alors que les machines sont amorties au taux annuel de 10%. Bâtiments et équipements sont âgés de 5 ans.

Ces données figurent ici à titre d'exemple ; les taux sont en fait différenciés suivant les pratiques moyennes constatées dans chaque pays européen. L'historique de votre firme vous permet de retrouver les taux qui vous concernent.

- ▲ L'actif circulant comporte plusieurs postes qui peuvent être regroupés.
 - On distingue d'abord les différents stocks de produits : produits intermédiaires, produits finis achetés ou/et fabriqués et produits sous marque d'origine. Ces derniers sont constitués d'achats sous contrats de produits revendus sous la marque du fournisseur.
 - On trouve ensuite les créances clients correspondant à la part des ventes faites avec un crédit client et restant à recouvrer à la fin de la période.

Figure 4.2 - Bilan firme X, pays Y, fin de période 0

EuroSim / Période 0				
Firme X - PAYS Y				
B I L A N				
ACTIF IMMOBILISE	brut	net	CAPITAUX PROPRES	
Bâtiments	825 256	536 416	Capital Social	2 145 665
Machines	2 880 000	1 296 000	Subventions	0
			Réserves	912 072
			Résultat	207 931
ACTIF CIRCULANT		809 122	DETTES FINANCIERES	341 049
Produits Intermédiaires		0	Emprunt C.T.	0
Produits Finis SMP		809 122	Emprunts L.T.	341 049
Produits Finis SMO		0	Découvert	0
			DETTES EXPLOITATION	
Créances Clients		612 648	Fournisseurs	80 000
Créances/contrats		0	Fournisseurs/contrats	0
Bons de caisse		0		
Disponibilités		910 011		
TOTAL		4 164 197	TOTAL	4 164 197

Ces créances sont déterminées à partir de la valeur du ratio "clients/chiffre d'affaires" du pays Ce ratio, lui aussi, peut être calculé à partir de l'historique de votre firme.

- Les Créances/Contrats correspondent à la partie des ventes par contrats qui doit être payée à crédit, conformément aux contrats enregistrés.
- Les "Bons de caisse", placements financiers à court terme, sont rémunérés suivant les conditions du marché.
- Le dernier poste représente les disponibilités, c'est-à-dire ce que l'entreprise a en caisse et en banque. En fin d'exercice (trimestre 4 de l'année) il pourra comprendre le montant correspondant à un éventuel "retour d'impôt".

4.2.1 - Passif du bilan

- ▲ Au passif du bilan on a d'abord les capitaux propres, avec le capital social, les réserves, le résultat de la période et les éventuelles subventions ou aides :
- ▲ Le capital social est disséminé entre les mains d'un nombre relativement élevé d'actionnaires eu égard à la taille de l'entreprise. Il est entièrement libéré. Il est possible de procéder à des augmentations de capital, soit par incorporation de réserves, soit par appel à des capitaux extérieurs. Dans le premier cas, la décision prend effet dans la période. Dans le second, elle nécessite un délai d'une période pour recueillir les fonds qui par ailleurs peuvent ne pas correspondre au montant prévu. En effet, la souscription est essentiellement fonction de la politique de la société en matière de distribution de dividendes, et accessoirement de l'évolution globale de l'entreprise.
- ▲ L'entreprise-type a pratiqué jusqu'ici une mise en réserve complète et systématique de ses bénéfices nets. Le résultat net de la période est intégré dans les réserves à la période suivante. Une rectification est éventuellement faite à la fin de l'exercice (trimestre 4 de l'année) en prenant pour base le résultat d'exploitation annuel et la décision de distribution de dividendes.

Il est possible de décider la distribution sous forme de dividendes de tout ou partie du résultat net de la période ainsi que des bénéfices antérieurs mis en réserves.

- ▲ Les dettes financières qui se composent des différents emprunts réalisés et encore en cours, ainsi que de l'éventuel découvert consenti par la banque pour "boucler" une trésorerie en déficit.
- ▲ Des dettes d'exploitation constituées par les crédits consentis par les fournisseurs. Celles-ci sont déterminées à partir de la valeur du ratio "fournisseurs/achats" du pays de l'entreprise-type pour les achats réalisés sur le marché international et à partir des conditions de paiement contenues dans les contrats pour les achats effectués à des entreprises de la simulation.

4.3 - Trésorerie

Figure 4.3 - Trésorerie firme X, pays Y, période 0

EuroSim // Période 0			
Firme X - PAYS Y			
TRESORERIE			
ENCAISSEMENTS		DECAISSEMENTS	
Ventes comptant (distrib)	1 137 774	Fournisseurs	208 000
Effets escomptés	0	Publicité	99 167
Ventes comptant (Contrats)	0	R&D	84 000
Créances clients	595 000	M.O de Production	600 000
Ventes en solde	0	Service Administratif	142 659
Emprunt L.T.	0	Service Commercial	125 926
Emprunt C.T.	0	Autres Charges	198 905
Autres produits	0	Remboursement.Emprunts	341 049
Subventions	0	Remboursement.Découvert	0
Cessions Immobilisations	0	Investissements	0
Augmentation capital	0	Frais financiers	13 642
Remboursement Impots	0	Paiement Impôts	0
Ventes de Bons de caisse	0	Dividendes	0
Découvert	0	Achats de bons de caisse	0
		Participation	0
TOTAL	1 732 774	TOTAL	1 813 348
Caisse Période T-1	791 680	Caisse Période T	910 011

La trésorerie compare les encaissements (y compris les concours financiers obtenus pour la période) et les décaissements afin de déterminer le solde de trésorerie de la période.

En cas de déficit, un découvert d'un montant correspondant est immédiatement donné par la banque.

4.3.1 - Encaissements

- ▲ Les ventes comptant du trimestre dans la proportion correspondante du ratio "clients/chiffre d'affaires" du pays de l'entreprise-type pour les ventes réalisées sur le marché ("Ventes comptant (distribution)") et dans la proportion des conditions de paiement contenues dans les contrats pour les ventes faites à d'autres entreprises de la simulation ("Ventes comptant (Contrats)").
- ▲ Les effets escomptés, qui correspondent aux liquidités obtenues immédiatement grâce à l'escompte de tout ou partie des créances clients de la période.
- ▲ Les créances clients qui constituent la part du chiffre d'affaires faite à crédit le trimestre précédent (et non escomptée).
- ▲ Les ventes en solde constituent des ventes réalisées pour des raisons exceptionnelles. Elles sont faites au comptant.
- ▲ Les emprunts à court terme et/ou à long terme (octroyés dans la période).
- ▲ Les autres produits éventuels (tels que des produits financiers de placements ou toutes autres opérations).
- ▲ Les éventuelles subventions obtenues.
- ▲ Les rentrées correspondant aux ventes de machines.
- ▲ Les rentrées correspondant aux augmentations de capital.
- ▲ Les remboursements d'impôt sur les sociétés.
- ▲ La diminution du montant des placements à court terme ("Ventes de bons de caisse").
- ▲ Le découvert, qui, si nécessaire, rééquilibre la trésorerie en fournissant à l'entreprise les liquidités dont elle a besoin pour assurer ses paiements.

4.3.2 - Décaissements

- ▲ Le poste "fournisseurs" comprend aussi bien la partie au comptant des achats (et contrats) de la période en cours que le paiement de la partie à crédit de la période précédente (qui correspond aux dettes d'exploitation qui apparaissent au bilan).
- ▲ Les dépenses de publicité.
- ▲ Les dépenses de R&D.
- ▲ Les frais de personnel (main-d'œuvre de production).
- ▲ Les frais du service administratif.
- ▲ Les frais du service commercial.
- ▲ Les autres charges éventuelles.
- ▲ Le remboursement d'emprunts (l'emprunt court terme de la période précédente et les échéances des emprunts long terme en cours).
- ▲ Le remboursement du découvert de la période précédente s'il y a lieu.
- ▲ Les investissements qui correspondent à l'acquisition de machines.
- ▲ Les frais financiers supportés pour les différents concours dont l'entreprise a disposé au cours du trimestre précédent.
- ▲ Le paiement de l'impôt sur les sociétés. Le paiement est effectué dans la période même sur la base du résultat d'exploitation dégagé.
- ▲ La mise en paiement des dividendes.
- ▲ Les fonds placés à court terme (Achats de bons de caisse).
- ▲ Les prises de participation dans d'autres entreprises.

4.4 - Etat des stocks

Les informations sur les stocks permettent de suivre en volume (unités) et en valeur (EURO) les produits intermédiaires et les produits finis quelles que soient leur origine et leur destination.

Produits intermédiaires :

Les produits intermédiaires sont utilisés dans la fabrication du mastrik et éventuellement revendus dans le cadre de contrats avec d'autres entreprises de la simulation. Les produits disponibles pour ces usages sont normalement constitués du stock initial de la période, augmenté des achats décidés par l'entreprise. En cas d'insuffisance, pour satisfaire à la fois les contrats passés et la décision de production, des achats spot de complément sont automatiquement déclenchés. Les produits intermédiaires constituant le disponible définitif sont valorisés au coût moyen pondéré.

Produits finis :

Les produits finis sont traités de la même manière que les produits intermédiaires à cela près qu'il faut rajouter la production de la période faite par l'entreprise (production effectivement réalisée) valorisée au coût de production. En cas d'impossibilité de produire la quantité décidée, des achats "spot" de mastrik sont automatiquement déclenchés.

Figure 4.4 - Informations sur les stocks firme X, pays Y, période 0

EuroSim // Période 0		
Firme X - PAYS Y		
INFOS / STOCKS		
Produits Intermédiaires	<u>Unités</u>	<u>Val. unit.</u>
Stock Initial	0	0,00
Achat	20 000	8,00
Achats Spot	4 000	12,00
Vtes/Contrats	0	0,00
Consommation	24 000	8,67
Stock Final	0	0,00
Produits Finis	<u>Unités</u>	<u>Val. unit.</u>
Stock Initial	13 667	52,89
Achats/Contrat	0	0,00
Achats Spot	0	0,00
Production	20 000	53,8
Vtes/Contrats	0	0,00
Vtes/Marché	18 534	53,47
Stock Final	15 133	53,47
Certification	Non	
Parc de machines	4 (Techno 2)	
Coût de production		
Matières	(€)	208 000
Main-d'œuvre	(€)	600 000
Amortissements	(€)	185 263
R&D	(€)	84 000
TOTAL	(€)	1 077 263

Une indication sur l'outil de production de l'entreprise est fournie : le nombre de machines en activité et leur(s) technologie(s).

Le coût de fabrication est détaillé selon les grandes rubriques qui correspondent à la structure des coûts par machine, donnée précédemment (les amortissements portent ici sur les bâtiments et les machines) :

- ▲ Les matières.
- ▲ La main-d'œuvre.
- ▲ Les amortissements.
- ▲ Les dépenses de R&D.

La production est réalisée en faisant tourner à leur capacité optimale les différentes machines les unes après les autres et en commençant par celles de la technologie la plus évoluée.

5

Supports de décision

5.1 - Feuille de décisions

5.1.1 - Production

5.1.2 - Marketing

5.1.3 - Finance

5.1.4 - Investissements/Désinvestissements

5.1.5 - Autres décisions

5.2 - Formules de contrats

5.2.1 - Achat/Vente produits intermédiaires

5.2.2 - Achat/Vente de produits finis

5.2.3 - Achat/Vente de produits SMO

5 – Support de décisions

5.1 Feuille de décisions

Les décisions doivent être exprimées dans des unités correctes. Les décisions financières ainsi que les autres dépenses doivent être visées par l'administrateur

5.1.1 - Production

- ^ Les achats sur le marché des produits intermédiaires (ceca) doivent être exprimés en nombre d'unités. Le prix est celui qui a été fixé par le marché et communiqué par les courtiers en début de période ; il tient compte des éventuelles réductions pour volume. Le coût final dépend de l'indice national des prix des matières premières. Cette ligne de saisie correspond aux achats effectués sur le marché mondial ; les achats par contrats auprès d'autres firmes ne doivent pas être pris en compte ici.

- ^ Le volume de production décidé est aussi exprimé en nombre d'unités. Il constitue une décision impérative en ce sens que cette quantité sera effectivement mise à la disposition de l'entreprise, quitte à faire appel à des achats "spot" de produits intermédiaires ou de produits finis.

ENTREPRISE

PAYS

PERIODE

PRODUCTION

Achat CECA (hors contrats)

(U)

Production

(U)

Dépenses R & D

(€)

MARKETING

Prix de vente SMP

(€)

Origine SMO (1)

(N° Firme)

Prix de vente SMO (1)

(€)

Origine SMO (2)

(N° Firme)

Prix de vente SMO (2)

(€)

Publicité

(€)

Nombre de vendeurs

FINANCES

Créances escomptées

(%)

Emprunt Court Terme

(€)

Taux

(tx annuel)

Emprunt Long Terme

(€)

Nombre de périodes

Taux

(tx annuel)

Dividendes versés

(€)

Augmentation de Capital

(€)

Subventions

(€)

Prise de participation

(€)

Achats/Ventes (-) Bons de Caisse

(€)

INVESTISSEMENTS/DESINV.

Achat/Vente.(-) mach. tech. 1

(U)

Achat/Vente.(-) mach. tech. 2

(U)

Achat/Vente.(-) mach. tech. 3

(U)

AUTRES DECISIONS

Demande certification

(O/N)

Création Serv. Contrat

(O/N)

Code Etude

(Code A: oui / Code N:

Previsions

Prévisions de C.A.

(K€)

Prévision de Trésorerie

(K€)

Pour réaliser ce volume de production, l'entreprise met en œuvre le nombre de machines nécessaire, dans la limite des machines disponibles et en commençant par les machines de la technologie la plus avancée.

- Le montant des dépenses de R&D est exprimé en EURO.

5.1.2 - Marketing

- Le prix de vente du produit (le mastrik sous marque propre) est exprimé en EURO et est valable pour l'intégralité de la période.
- Il en va de même pour le prix de vente du (ou des) mastrik vendu(s) sous la marque d'origine d'un autre fabricant. Pour chaque produit de ce type que la firme entend mettre en marché, il faut indiquer :
 - son origine (numéro de la firme),
 - le prix pratiqué.

Deux décisions de ce type sont autorisées à chaque période : SMO(1) et SMO (2).

- Le montant des dépenses de publicité est exprimé en EURO.
- Le nombre de vendeurs correspond à l'effectif total de la force de vente pour la période et prend en compte les embauches ou licenciements éventuels.

5.1.3 - Finances

- Les créances que l'entreprise désire escompter doivent être exprimées en pourcentage de ses créances totales.
- Le montant de l'emprunt court terme demandé pour la période doit être exprimé en Euros ; le taux d'intérêt (en taux annuel) obtenu selon les conditions bancaires générales et après négociation avec le banquier doit être indiqué en valeur annuelle.
- Il en va de même pour les prêts à long terme ; leur durée (à partir de la période de mise à disposition) est exprimée en périodes.
- La firme peut par ailleurs indiquer (en Euros) le montant des dividendes versés.

- Les achats de Bons de caisse (placements à court terme) doivent être indiqués avec le signe plus, les ventes avec le signe moins.

5.1.4 - Investissements/Désinvestissements

- Le nombre de machines achetées ou vendues selon la technologie (technologies 1, 2 ou 3) doit être exprimé en nombre d'unités : les achats avec le signe plus, les ventes avec le signe moins.

5.1.5 - Autres décisions

- La demande de certification est exprimée par "O" = oui ("N" = non dans le cas contraire). Elle engage automatiquement et immédiatement les frais correspondants si la réponse est positive.
- La création du service contrats ou son maintien est exprimée par "O" = oui ("N" = non dans le cas contraire). Elle crée immédiatement la structure correspondante et engage les frais afférents. La réponse négative (N-non) au maintien met fin au service en question la période suivante.
- Les codes études permettent l'accès à diverses études proposées ; il faut ici saisir le code lettre de l'étude désirée. Les études disponibles varient d'une simulation à l'autre.
- Les prévisions de C.A. et de trésorerie sont exprimées en milliers d'Euros.

5.2 - Formules de contrats

Les formules de contrats présentées ci-après ne sont que des exemples de la concrétisation de la coopération qui s'est développée entre deux firmes et manifestent explicitement (vis-à-vis des administrateurs) l'accord des deux parties.

Dès que les contrats se multiplient il devient nécessaire d'en assurer la gestion afin de faire respecter ses droits et d'être en situation de pouvoir faire face à tous ses engagements.

Les principales situations contractuelles envisagées portent sur l'achat et la vente des produits.

5.2.1 - Contrat d'achat/vente de Produit Intermédiaire

La firme <input type="text"/> livrera à la firme <input type="text"/> , <input type="text"/> unités de Produits Intermédiaires au prix unitaire de <input type="text"/> Euros.
Le pourcentage de paiement comptant est de <input type="text"/>
Le vendeur prend à sa charge <input type="text"/> % des frais de transaction.
Le présent accord est valable entre les périodes <input type="text"/> et <input type="text"/> incluses.

5.2.2 - Contrat d'achat/vente de Produit Fini Sous Marque propre

La firme livrera à la firme , unités de Produits Finis SMP au prix unitaire de Euros.

Le vendeur s'engage à fournir du produit (choix : certifié/non certifié)

Le pourcentage de paiement comptant est de Le vendeur prend à sa charge % des frais de transaction

Le présent accord est valable entre les périodes et incluses.

5.2.3 - Contrat d'achat/vente de Produit Sous Marque d'Origine

La firme livrera à la firme , unités de Produit Fini SMO au prix unitaire de Euros.

Le vendeur s'engage à fournir du produit (choix : certifié/non certifié)

Le pourcentage de paiement comptant est de

Le vendeur prend à sa charge % des coûts de transaction

Ce produit sera distribué sous le nom de la firme d'origine (SMO).

Le présent accord est valable entre les périodes et incluses.

GLOSSAIRE

Achats	En ce qui concerne les produits intermédiaires, le terme "Achats" fait référence aux produits intermédiaires que la firme se procure sur le <u>marché mondial</u> par opposition à ceux qu'elle obtient par contrat avec d'autres firmes. Dans la feuille de décisions, le chiffre à entrer est celui des achats au fournisseur mondial. Les contrats sont traités par ailleurs.
Achats "spot"	Achats sur le "marché spot", où se traitent les opérations ponctuelles et immédiates. Il peut s'agir de produits finis (si les stocks et la production ne permettent pas par exemple de satisfaire les contrats signés) ou de produits intermédiaires.
ANQ	Association Nationale pour la Qualité, organisme national assurant la diffusion des spécifications des normes ISO et réalisant la certification des produits d'une entreprise ayant mis en place un système qualité.
Ceca	Le produit intermédiaire à partir duquel est élaboré le mastrik.
Certification	Attestation par une tierce partie (en dehors du fournisseur et du client) de la qualité du produit fabriqué. La qualité attachée à cette certification est un facteur plus ou moins important suivant les pays ; tous les consommateurs y sont cependant sensibles.
Contrat	Transaction entre deux firmes d'un même pays ou de deux pays différents ; servent principalement pour les importations et exportation. Un contrat est validé si deux firmes saisissent deux propositions <u>exactement identiques</u> .
Coûts de production	Les technologies proposées sont les mêmes dans tous les pays. Mais les coûts de production résultants sont différents d'un marché à l'autre : ils tiennent compte des indices de coût des facteurs dans chaque pays.

Coûts de transaction	Coûts associés au transfert de produits d'une entreprise à l'autre et recouvrant le transport, les assurances, les diverses prestations de services fournies à l'occasion.
Délais de paiement	Les délais de paiement pour les achats et les ventes sur le marché amont et sur le marché final sont différents suivant les pays. L'historique permet de retrouver ces ratios. Les délais de paiement pour les achats et ventes par contrats sont librement décidés par les partenaires.
Emprunts	Trois types de prêts sont envisageables : prêt à court terme (trésorerie), prêt à long terme (projet d'investissement,...), et découvert. Les deux premiers doivent être négociés avec l'administrateur, en termes d'accord, de montant, et de taux. Le découvert est automatiquement accordé (dans une certaine limite) pour rééquilibrer la trésorerie en cas de besoin.
Escompte	Les entreprises peuvent escompter tout ou partie de leurs créances clients de la période ; la partie des ventes directes et sur contrats qui devrait aller en créances clients (à encaisser en T+1) est alors mobilisée en T. La partie escomptée est encaissée en T. L'escompte apparaît en charges administratives.
Exercice	Année.
Frais administratifs	Les frais liés aux services administratifs sont calculés à partir d'un taux différencié par pays, qui donne la pente de la courbe de croissance des frais en fonction de la taille de l'entreprise. La fonction est linéaire. Les frais pour la période 0 constituent une charge fixe, et donc le point de départ de la courbe...
Impôt	Le taux est différencié pays par pays. Il est fixe pour une année donnée. Des provisions sont payées chaque période en fonction des résultats obtenus. Un calcul final est fait en fin d'année et donne lieu à un prélèvement complémentaire ou à un remboursement d'impôt.
ISO	Organisation Internationale de Normalisation, et le sigle ISO vient du grec "égal".
Mastrik	Le produit fabriqué et vendu par les entreprises de la simulation et assimilé à un bien d'équipement des ménages de faible valeur unitaire.
Normes	Définition des conditions à remplir et des critères à satisfaire pour qu'un produit atteigne le niveau de qualité requis par L'ANQ.

Période	Trimestre.
Produits SMO	Produits Sous Marque d'Origine, achetés à un fabricant et commercialisés avec son accord sous la marque d'origine : ces produits sont ainsi commercialisables à des conditions différentes de ceux fabriqués en propre par la firme acheteuse (voir ci-dessous Produits SMP). Chaque firme ne peut commercialiser au cours d'une période donnée que deux produits de ce type.
Produits SMP	Produits Sous Marque Propre, achetés ou fabriqués, et commercialisés par l'entreprise : les produits SMP achetés par une firme se mélangent au stock des produits fabriqués par la firme, et sont vendus aux mêmes conditions, sous sa propre marque.
Proposition (de contrat)	Les décideurs saisissent les <u>propositions</u> de contrat qu'ils ont négociés. Ces propositions ne deviennent un contrat qu'une fois exportées avec les décisions, puis importées dans le logiciel administrateur <u>et ce si et seulement si</u> une contrepartie strictement identique a été saisie par le partenaire.
Technologies	Il y a trois technologies possibles, mais un seul produit. Les machines des trois types fabriquent le même mastrik, mais avec des combinaisons productives, et donc avec des coûts différents. Le recours à une technologie élevée est réputé par ailleurs faciliter l'obtention de la certification.
Ventes en solde	Lorsqu'une firme a déjà en stock des produits SMO lui restant d'un contrat précédent, elle ne peut a priori pas importer plus d'un autre produit SMO. Cependant, si elle désire signer deux nouveaux contrats de ce type, avec des firmes différentes de celle dont elle a des produits en stock, elle peut solder ce stock, pour libérer la place nécessaire. Cette vente se fait à la valeur comptable, sauf indication contraire.

