

# MANUEL D'UTILISATION



**LE JEU D'INITIATION À LA GESTION**

**CONCEPTION : OLIVIER VIDAL**

**PROGRAMMATION : NICOLAS FRANK**



Pour une prise en main rapide du logiciel, la lecture de la section C « Mémento de l'animateur » est suffisante.

# SOMMAIRE

<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>3</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>5</b>
<b>Licence d'utilisation</b> .....	<b>5</b>
<b>Installation du logiciel</b> .....	<b>6</b>
Pour installer le logiciel.....	6
Pour désinstaller le logiciel.....	6
Pour exécuter le programme.....	6
Pour toute information sur ce logiciel .....	6
<b>Préambule</b> 7	
<b>NOTICE ANIMATEUR</b> .....	<b>8</b>
<b>A. Présentation générale</b> .....	<b>9</b>
WIN-FIRME Classic, pour quoi, pour qui ? .....	9
Atouts de WIN-FIRME Classic .....	9
Objectifs pédagogiques.....	9
Différentes versions, différents objectifs .....	10
Matériel et configuration .....	10
<b>B. Fonctionnement et animation du jeu</b> .....	<b>11</b>
Fonctionnement général.....	11
Organisation des séances.....	11
Rythme des séances.....	11
Durée du jeu    12	
Nombre de participants .....	12
Évaluation     13	
Utilisation des fiches pédagogiques.....	13
<b>C. Mémento de l'animateur</b> .....	<b>15</b>
Avant la première séance :.....	15
Au début de la première séance : .....	16
Durant la première séance : .....	16
En fin de la première séance :.....	16
Deuxième séance.....	16
Après la dernière séance de jeu.....	17
<b>D. Utilisation du logiciel</b> .....	<b>18</b>
Remarques préliminaires: .....	18
D1. Les écrans de mise en place .....	18
L'ÉCRAN DE PRÉSENTATION.....	18
L'ÉCRAN REPRISE D'UNE PARTIE .....	18

L'ÉCRAN CRÉATION D'UNE NOUVELLE PARTIE .....	18
L'ÉCRAN NOUVELLE PARTIE .....	18
D2. Les écrans de fonctionnement.....	19
L'écran principal .....	19
Le menu saisie des ordres .....	20
Le menu courbes .....	22
Le menu classements .....	23
La gestion des profils de classement .....	25
Le menu rapports .....	26
<b>E. L'animation des séances .....</b>	<b>28</b>
E.1. L'acceptation des ordres.....	28
Gérer les erreurs des participants.....	28
Les ordres commerciaux.....	28
Les ordres salariaux.....	29
Les ordres d'investissements.....	30
E.2. L'analyse des résultats.....	30
Liste des variables présentées sous forme de courbes.....	31
E.3. L'animation des séances .....	32
La synthèse .....	32
La discussion personnalisée .....	33
L'alternance des séances .....	33

# INTRODUCTION

Pour une prise en main rapide du logiciel, la lecture de la section C « Mémento de l'animateur » est suffisante.

## LICENCE D'UTILISATION

Le contrat de licence vous fait bénéficier d'un droit personnel non exclusif et non cessible d'utiliser le programme WIN-FIRME **sur un seul micro-ordinateur à la fois**. Vous pouvez transférer physiquement d'un micro ordinateur à un autre le programme à condition qu'il soit totalement effacé de la mémoire du premier. Vous ne pouvez **ni modifier, ni traduire** le programme sous contrat. Vous ne pouvez prêter, louer, vendre le programme à aucune personne physique ou morale. Les auteurs conservent l'entière propriété du logiciel. L'utilisateur est dépositaire du seul droit d'usage du logiciel. La responsabilité des auteurs ne saurait en aucun cas être engagée si les fonctionnalités ou performances du logiciel ne correspondaient pas aux attentes de l'utilisateur.

Lors de la première installation, le logiciel vous demande de **saisir le nom de l'institution** propriétaire de la licence, et un code d'installation constitué d'une **clef d'activation** et d'un **numéro de série**. Ce code est indispensable pour l'installation complète du logiciel. La licence d'utilisation est limitée dans le temps selon les conditions contractuelles de l'achat. Lorsque la licence arrive à terme, il faut renouveler le code.

**Attention : recopiez attentivement le nom de l'institution (en respectant les espaces et les majuscules) tel qu'il vous a été communiqué.** Procédez de même avec la clef d'activation et le numéro de série. Le plus simple est de faire un copier-coller (si vous avez reçu le code par courrier électronique).

En cas de perte du code, ou pour renouveler la licence, contactez l'éditeur du logiciel par courrier électronique. N'attendez pas la dernière minute ; une nouvelle licence peut être saisie même si la licence actuelle est encore valide. La nouvelle durée s'ajoute à la précédente.

## **INSTALLATION DU LOGICIEL**

### **POUR INSTALLER LE LOGICIEL**

- Télécharger le logiciel depuis l'espace « animateurs » du site <http://www.winfirme.com>. Un code d'accès à l'espace animateur est nécessaire. Il vous sera envoyé sur simple demande par courriel.
- Lancer le programme téléchargé (fichier dont le nom est « Install-WinFirme-Classic.exe ») et suivre les indications.
- Lancer ensuite le logiciel, et saisir le code d'installation lorsque le logiciel le demande.

### **POUR DÉINSTALLER LE LOGICIEL**

- Dans le menu « Démarrer » / « Panneau de configuration » / « Ajout/Suppression de programmes », sélectionner « WIN-FIRME Classic », et appuyer sur « Ajouter/Supprimer »

### **POUR EXÉCUTER LE PROGRAMME**

- Une fois le logiciel installé, dérouler le menu « Démarrer » / « Programmes » / « WIN-FIRME Classic », puis cliquer sur l'icône « WIN-FIRME Classic »

### **POUR TOUTE INFORMATION SUR CE LOGICIEL**

Contacteur : Olivier Vidal, Courriel : [ovidal@winfirme.com](mailto:ovidal@winfirme.com)

Ou se connecter au site : <http://www.winfirme.com>

## PRÉAMBULE

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

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

Ces documents sont téléchargeables sur l'espace animateurs du site WIN-FIRME *Classic*. Ils sont également disponibles dans le menu « animation » présent sur la fenêtre principale à partir de la version 12 du logiciel.

Sont également disponibles :

- Un dossier d'aide à la décision, qui complète utilement (et peut remplacer) les feuilles d'ordres. Il peut être rempli chaque tour par les participants. L'usage de ce document est facultatif mais conseillé.
- Un dossier pédagogique (fiches de cours) qui peut être utilisé (ou modifié), à la discrétion de l'animateur.

Le logiciel a été développé en langue française. Des versions en langue anglaise et en langue portugaise sont également disponibles. Si vous êtes intéressé par une version dans une autre langue, contactez-nous.

# NOTICE ANIMATEUR



## **A. PRÉSENTATION GÉNÉRALE**

### **WIN-FIRME Classic, pour quoi, pour qui ?**

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

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

### **Atouts de WIN-FIRME Classic**

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

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

### **Objectifs pédagogiques**

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

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

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

## Différentes versions, différents objectifs

La simulation économique de la **version « Standard »** de WIN-FIRME *Classic* présente un caractère volontairement abstrait. Ainsi, les entreprises fabriquent des produits A, B et C qui n'existent pas dans la réalité. Mais WIN-FIRME *Classic* n'est pas pour autant un jeu austère. L'abstraction de certains paramètres (fabriquer des produits A, B, C plutôt que des cafetières, des automobiles, ou des micro ordinateurs etc...) permet plus facilement de décrire les théories économiques sous-jacentes. L'expérience prouve que ce n'est aucunement un frein à l'enthousiasme des participants. WIN-FIRME *Classic* laisse le soin à l'animateur d'illustrer les paramètres par des exemples concrets.

La **version « Grande Distribution »** de WIN-FIRME *Classic* simule un environnement économique spécifique, dans lequel les variables prix et communication jouent un rôle important auprès des consommateurs. Les entreprises fabriquent des produits d'entretien qui sont distribués en grandes surfaces. Les trois produits (savon, liquide vaisselle et lessive) ne sont pas substituables et le volume des ventes peut augmenter durant toute la partie. Le marché ne connaîtra un léger déclin que sur les savons (produits A). Les volumes importants permettent de diminuer le coût moyen de production. Une note explicative propre à ce scénario est accessible dans le menu « paramètres » du logiciel.

La **version « Luxe »** de WIN-FIRME *Classic* simule un environnement économique plus proche des produits haut-de-gamme. La variable prix a un impact réduit (mais pas nul) sur le consommateur, alors que la communication la qualité et la fidélité jouent un rôle important. Les entreprises fabriquent des sacs de voyage de qualité qui sont distribués dans un réseau sélectif de revendeurs. Les trois produits (sac de voyage souple, valise et sac rigide) sont partiellement substituables (les ventes des sacs rigides se feront en partie au détriment de celles des sacs souples). Une note explicative propre à ce scénario est accessible dans le menu « paramètres » du logiciel.

## Matériel et configuration

Pour animer une session de WIN-FIRME *Classic*, il suffit de disposer d'un ordinateur équipé de WINDOWS (Seven, Vista, XP, 2000, 95), et d'une imprimante.

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

## **B. FONCTIONNEMENT ET ANIMATION DU JEU**

### **FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL**

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

### **ORGANISATION DES SÉANCES**

Un tour correspond à une année de la vie de l'entreprise fictive. Il se décompose de la façon suivante :

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

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

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

Phase 4 : L'animateur saisit les décisions sur le poste de travail, et imprime les rapports (10 à 20 minutes en tout pour le seul animateur).

### **RYTHME DES SÉANCES**

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

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

On peut délocaliser le déroulement du jeu : les rapports sont distribués aux participants à une date fixe (ou distribués dans des casiers, ou les participants se déplacent et viennent les recueillir à un endroit convenu) et une date limite est fixée pour la remise des ordres. Les participants prennent alors sur leur temps libre pour rédiger leurs

décisions. L'exploitation pédagogique du jeu est moins riche dans cette formule qui ne permet pas à l'animateur de suivre la prise de décision.

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

## **DURÉE DU JEU**

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

WIN-FIRME *Classic* se déroule sur un maximum de 8 tours de jeu. Il n'est pas indispensable de mener le jeu à son terme, mais un minimum de 6 tours est conseillé.

Au total, il faut prévoir minimum 5 séances discontinues de 1 heure (7 à 8 séances de 2 heures sont recommandées), ou 1 journée minimum de jeu en continu (2 à 3 journées divisées en séquences de 2 heures sont conseillées).

## **NOMBRE DE PARTICIPANTS**

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

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

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

Au final, le nombre de participants peut osciller entre une douzaine (il est délicat de descendre en dessous de 10 même si c'est techniquement possible) et une cinquantaine (au-delà, il est recommandé de créer deux « univers » de jeu en parallèle).

## ÉVALUATION

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

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

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

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

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

Enfin, il est conseillé d'accorder une grande place, dans les objectifs, à la capacité à effectuer de bonnes prévisions. Une entreprise qui aurait des résultats décevants, mais qui effectue de bonnes prévisions de CA et de résultat a sans doute bien assimilé les savoirs (lecture d'un bilan, construction d'un compte de résultat, utilisation d'une étude de marché, analyse des cycles de vie etc.). Le logiciel permet facilement de mettre en évidence ce travail de capacité à effectuer des prévisions puisque les entreprises doivent prévoir leur CA et leur résultat, et qu'un score est calculé en fonction de l'écart entre réalisé et prévu.

## UTILISATION DES FICHES PÉDAGOGIQUES

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

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

- **Au début de la troisième séance** : un exposé sur les calculs de coût de revient, et le seuil de rentabilité

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

## C. MÉMENTO DE L'ANIMATEUR

Tout ce qu'il faut savoir pour animer une première session de Win-Firme.

### AVANT LA PREMIÈRE SÉANCE :

- Tester le matériel (vérifier que le logiciel est installé et que la licence est à jour, que l'ordinateur reconnaît l'imprimante).
- Préparer et **imprimer les notices** à distribuer aux participants.
- Préparer et **imprimer des feuilles d'ordre** (et facultativement des « dossiers d'aide à la décision »).
- Créer la partie : Il est nécessaire de « créer une nouvelle partie » via le logiciel. Pour cela, il est nécessaire de **savoir exactement combien d'équipes** seront en compétition.
- Si l'option « **générer automatiquement les ordres initiaux** » n'a pas été sélectionnée, il faut saisir des décisions (identiques pour toutes les entreprises) pour le (ou les) tour(s) initial(aux). Ces tours serviront d'historique aux participants (un tour au minimum appelé « tour zéro », ou « tour N-1 »). Par défaut, le logiciel génère automatiquement des ordres pour deux années (tours « N-2 » et « N-1 »). L'animateur est libre de les modifier pour personnaliser sa partie (fournir un historique plus long, ralentir le rythme de la R&D...). Il est conseillé, surtout si c'est la première utilisation du logiciel, de suivre l'historique généré automatiquement.
- **Imprimer les rapports pour l'année initiale** (en s'assurant qu'ils sont bien tous identiques : les étudiants doivent partir tous sur la même base !).

Ordres (générés automatiquement) du tour « N-2 » pour la version standard :

RAPPELS déc. 2011		Production		Commercialisation	
stocks	Quantité à produire	Liquider les stocks	Prix(UM)	Qualité(UM)	Communication(UM)
0	A Savon Bio 300	<input type="checkbox"/>	120	3000	3000
0	B Liq Vaiss 0	<input type="checkbox"/>	0	0	0
0	C Lessive 0	<input type="checkbox"/>	0	0	0
<b>Ouvriers</b>					
nombre	embauches(+)	licenciements(-)			
0	5	0			
Salaires(UM)	Salaires(UM)				
0	120				
<b>Machines</b>					
nombre de machines	achats	coût investissements à long terme			
0	machines classiques 1	25000		valeur(UM) 25000,0	
0	machines modernes 0	0		rendement/ouvrier 70	
				capacité 1000	
				valeur(UM) 50000,0	
				rendement/ouvrier 100	
				capacité 2000	
R&D cumulé(UM)	<b>Scientifique</b>				
0	Recherche et Dév. 10000	UM	10000	R&D à cumuler pour dév. B Liq Vaiss 20000,0	
				R&D à cumuler pour dév. C Lessive 70000,0	
Capacité max de financement	<b>Prévisions</b>		Investissement total		
0			35000		
	CÀ prévisionnel 30000	Résultat prévisionnel		-3000	

Ordres (générés automatiquement) du tour « N-1 » pour la version standard :

RAPPELS déc. 2012		Production		Commercialisation		
stocks		Quantité à produire	Liquidier les stocks	Prix(UM)	Qualité(UM)	Communication(UM)
15		A Savon Bio 500	<input type="checkbox"/>	100	5000	5000
0		B Liq. Veiss 0	<input type="checkbox"/>	0	0	0
0		C Lessive 0	<input type="checkbox"/>	0	0	0
<b>Ouvriers</b>						
nombre		embauches(+)	licenciements(-)			
5		2	0			
Salaire(UM)		Salaire(UM)				
120		120				
<b>Machines</b>						
nombre de machines		achats		coût investissements à long terme		
1		machines classiques 0		0	valeur(UM): 25000,0	
0		machines modernes 0		0	rendement/ouvrier 70	
					capacité 1000	
					valeur(UM): 50000,0	
					rendement/ouvrier 100	
					capacité 2000	
R&D cumulé(UM)		<b>Scientifique</b>		R&D à cumuler pour dév. B Liq. Veiss 20000,0		
10000		Recherche et Dév. 10000	UM	10000	R&D à cumuler pour dév. C Lessive 70000,0	
Capacité max de financement		<b>Prévisions</b>		Investissement total		
34320				10000		
		CA prévisionnel	50000	Résultat prévisionnel	3000	

## AU DÉBUT DE LA PREMIÈRE SÉANCE :

- Distribuer les notices aux participants.
- Prendre le temps d'expliquer le fonctionnement du jeu et l'organisation des équipes.

## DURANT LA PREMIÈRE SÉANCE :

- Distribuer les rapports des entreprises.
- Distribuer une feuille d'ordre pour le premier tour de jeu (éventuellement un "dossier d'aide à la décision").

## EN FIN DE LA PREMIÈRE SÉANCE :

- Ramasser les feuilles d'ordres des participants (puis saisir les ordres sur l'ordinateur).

## DEUXIÈME SÉANCE

- Distribuer les rapports de décembre du premier tour et distribuer une feuille d'ordre pour le tour 2 (facultativement un "dossier d'aide à la décision").
- Toutes les autres séances sont construites sur le même modèle



## **APRÈS LA DERNIÈRE SÉANCE DE JEU**

- Prévoir une séance pour faire la synthèse, en faisant participer au maximum les équipes. On peut demander par exemple à ces dernières de rédiger, ou de présenter à l'oral un exposé sur le fonctionnement de leur entreprise, les moments clefs de leur progression, les raisons de leurs choix.

## **D. UTILISATION DU LOGICIEL**

### **REMARQUES PRÉLIMINAIRES:**

Il est déconseillé de charger une année antérieure d'une partie, d'en modifier les ordres, et de la sauvegarder. En effet, la nouvelle sauvegarde écrase l'ancienne qui est alors perdue. Il est vivement conseillé de conserver à chaque nouveau tour une copie de la partie en cours (en créant des noms de partie contenant le numéro du tour, comme par exemple « seminaire2013-tour3.swf », « seminaire2013-tour4.swf » etc.).

## **D1. LES ÉCRANS DE MISE EN PLACE**

### **L'ÉCRAN DE PRÉSENTATION**

Il donne le choix entre « Reprendre une partie déjà existante » et « Créer une nouvelle partie »

### **L'ÉCRAN REPRISE D'UNE PARTIE**

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

### **L'ÉCRAN CRÉATION D'UNE NOUVELLE PARTIE**

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

### **L'ÉCRAN NOUVELLE PARTIE**

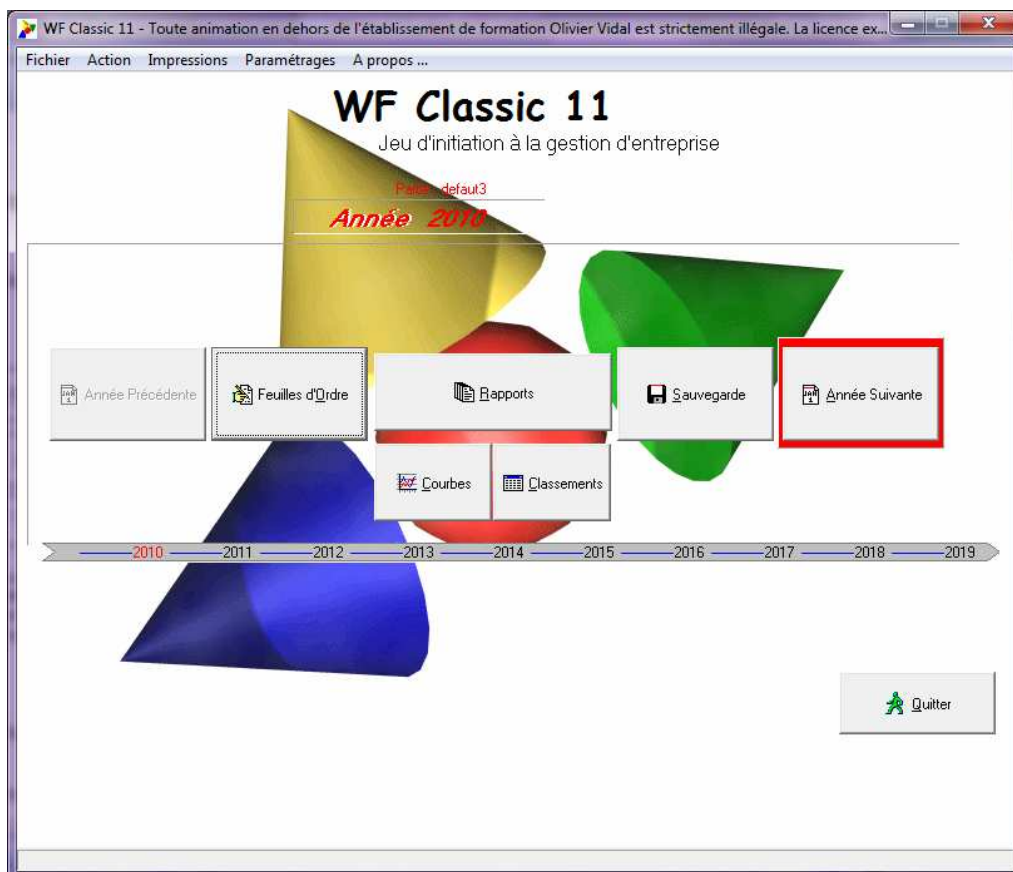
Il demande le nombre d'entreprises en concurrence. Voir ensuite le « menu général ».

## D2. LES ÉCRANS DE FONCTIONNEMENT

Les écrans de fonctionnement sont accessibles via l'écran principal ou via le menu « Actions ».

### L'ÉCRAN PRINCIPAL

Les icônes du menu principal décrivent les différentes étapes du jeu dans l'ordre chronologique de gauche à droite.



#### Description des icônes du menu principal :

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

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

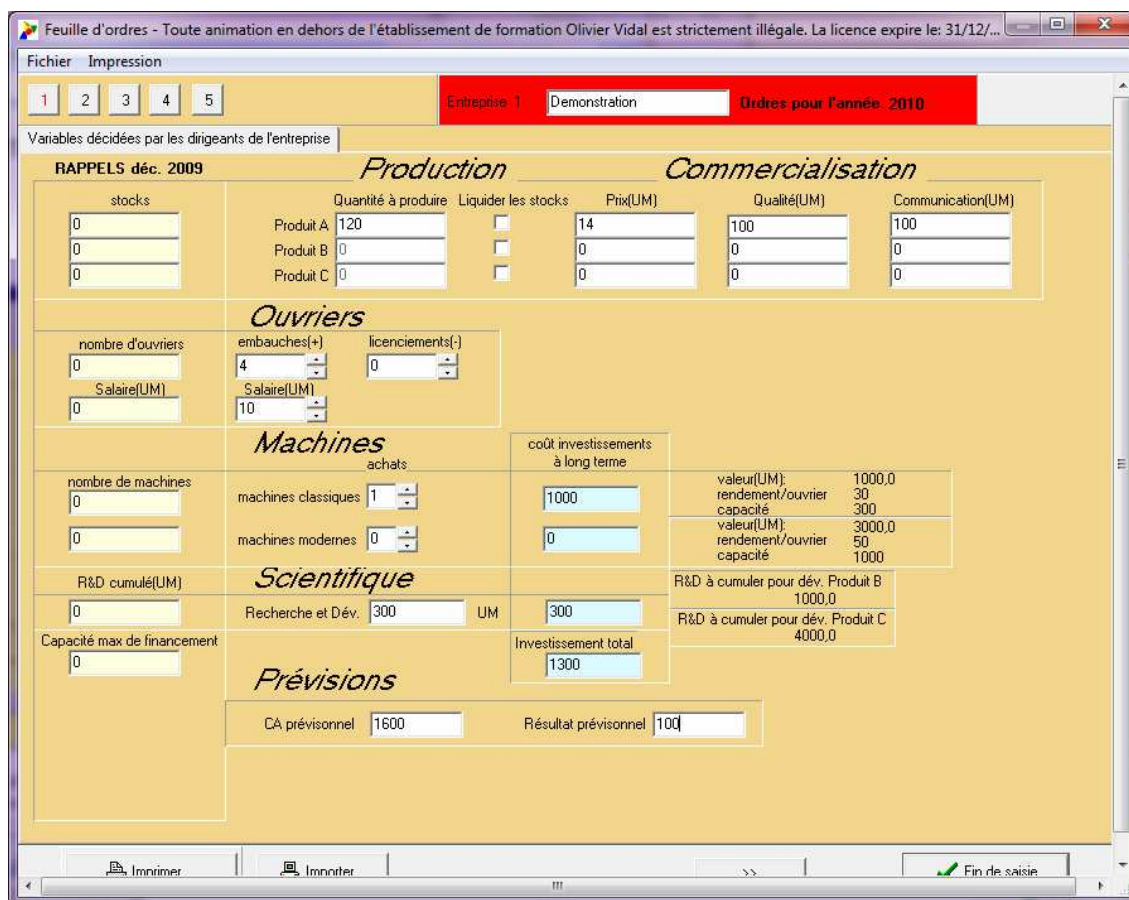
L'icône « ANNÉE PRÉCÉDENTE » permet de charger l'année précédente de la même partie (après avoir enregistré l'année en cours).

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

L'icône « SAUVEGARDE » permet d'enregistrer la partie en cours sous son nom actuel.

Les icônes « ORDRES », « CLASSEMENTS », « RAPPORTS », « COURBES » renvoient aux fenêtres du même nom (voir plus loin).

## LE MENU SAISIE DES ORDRES



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

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

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

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

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

L'animateur doit **accorder une importance particulière aux cases "capacité d'investissement"** et "investissement total". Les entreprises peuvent acheter des machines et investir en recherche autant qu'elles le désirent. Mais ces investissements doivent trouver des sources de financement. WIN-FIRME *Classic* accepte tous les investissements et équilibre les comptes par un emprunt (assimilable à un découvert). C'est à l'animateur de décider s'il accorde ou non l'autorisation d'investir. La case "capacité de financement" indique la limite de financement si l'on ne veut pas que les dettes dépassent les 2/3 du passif. C'est une limite arbitraire qui permet à l'animateur de se forger une opinion. Il est recommandé de refuser tout investissement dépassant cette limite, sauf dans des cas extrêmes de sauvetage d'entreprise en difficulté.

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

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

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

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

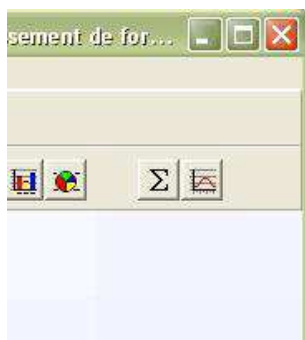
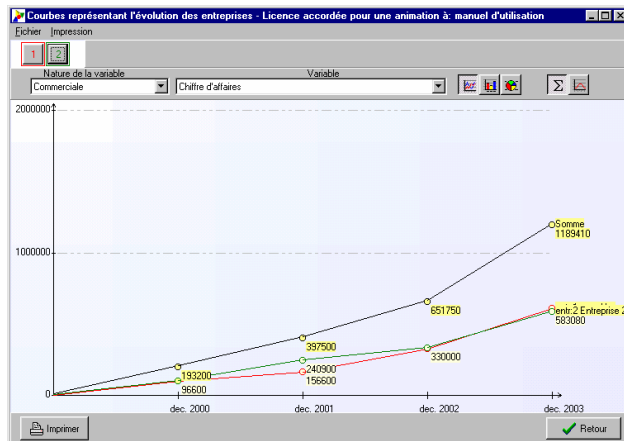
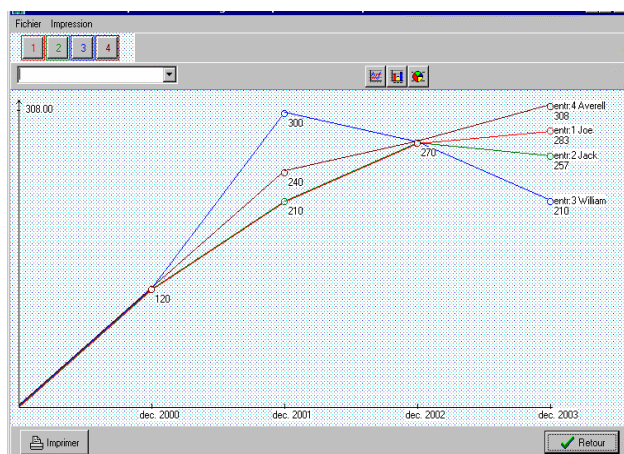
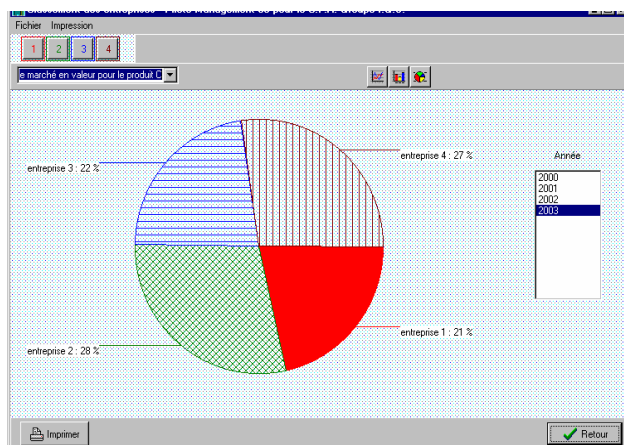
L'icône "FIN DE SAISIE" permet de quitter la saisie pour revenir au menu général et consulter les résultats. Tous les ordres doivent avoir été saisis. Avant de quitter le menu "saisie", WIN-FIRME *Classic* effectue un certain nombre de tests, mais la liberté de décision des entreprises étant totale.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

## LE MENU COURBES

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

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

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



Il est possible d'afficher la somme, ou la moyenne de chaque variable. Il suffit de cliquer sur le bouton «  $\Sigma$  » ou celui qui se trouve à sa droite. Il est souvent intéressant, lorsque l'on présente l'évolution d'une variable, de commencer par afficher la moyenne, puis de faire apparaître les entreprises une à une... suspens garanti !

Il est possible de n'afficher que certaines entreprises en les sélectionnant en haut à gauche. Chaque numéro correspond à une entreprise. Les boutons « toutes » et « aucune » en haut à gauche de l'écran permettent de sélectionner toutes les entreprises ou de les désélectionner toutes très rapidement.



Les courbes peuvent être projetées sur un écran et commentées en début de séance, ou imprimées et distribuées. Elles sont un support très appréciable pour l'animation.

## LE MENU CLASSEMENTS

Classement sur une moyenne de 2 année(s)

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

Liste des critères

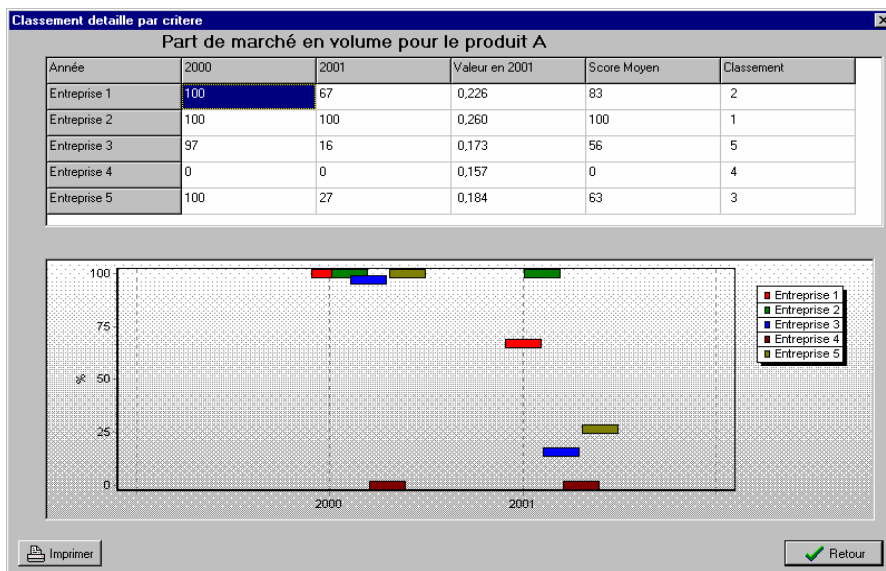
- Résultat après IS
- Rentabilité financière de l'année
- Rentabilité financière de l'année si les stocks sont perdus
- Rentabilité financière globale
- Rentabilité financière globale si les stocks sont perdus
- Taux de marge commerciale
- Valeur Ajoutée
- Valeur Ajoutée si les stocks sont perdus
- \*Critères de structure du bilan
- \*Autres critères
- Nombre d'employés
- Climat social
- Rendement reel

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

Imprimer      Retour

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

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





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



## LA GESTION DES PROFILS DE CLASSEMENT




Il est possible de créer des profils de classement pour gagner du temps. Il est ainsi possible de suivre plusieurs classements en un temps très bref (sélectionner 5 critères et leur pondération prend toujours un certain temps).

L'icône  permet de charger une liste de profils préalablement établis. L'icône  permet ensuite de sélectionner le profil parmi la liste qui s'affiche.



Pour créer un nouveau profil, il faut utiliser l'icône « + » après avoir sélectionné les critères de classement voulus et les avoir pondérés. Il faut alors donner un nom à ce profil, et il vient s'ajouter à la liste des profils. Le signe « - » permet de supprimer un profil de la liste.

Après avoir créé ou modifié une liste de profil, il est possible de la sauvegarder . Il faut choisir un nom à cette liste. Attention, le nom d'une liste de profils n'est pas à confondre avec le nom d'un profil.

Cette gestion des profils est extrêmement utile pour individualiser les objectifs. Ainsi, si l'on demande aux participants de s'attribuer une fonction dans l'entreprise (direction du personnel, direction technique, contrôleur de gestion, directeur financier etc.), on peut accroître la mise en scène et renforcer l'aspect jeu de rôle en établissant des critères de classement différents pour chaque fonction. Ainsi, un profil « directeur commercial » mettra en avant le CA ou la part de marché, alors que le directeur financier sera évalué sur l'autonomie financière ou la satisfaction des actionnaires. Cette individualisation des fonctions est généralement accueillie avec une certaine distance par les participants qui aimeraient que le jeu soit un instant de convivialité et d'esprit d'équipe, mais l'expérience montre qu'elle permet d'enrichir de manière très importante les discussions et les prises de décision en forçant les participants à peser le pour et le contre de chaque décision.

## LE MENU RAPPORTS

Rapports - Toute animation en dehors de l'établissement de formation Olivier Vidal est strictement illégale. La licence expire le: 31/12/2010

Fichier Impression

1 2 3 4 5

Entreprise 1 - Démonstration      Décembre      2010      Unité : UM

Comptable | Scientifique | Ressources Humaines | Climat social | Technique | Commercial | Etat de la concurrence

Bilan		Compte de résultat	
Actif		Charges	
IMMOBILISATIONS	800	Achat de matières	96
Capital	1000	Frais administratifs	400
Réserves	0	Budget communication	100
Résultat après I.S.	-345	Budget qualité	100
Banque	0	Budget Rech. & Dév.	300
		Coût de stockage	0
		Charges salariales	480
		Amortissements	200
		Frais Financiers	13
		Impôts	0
TOTAL	800	TOTAL	1689

Compte de résultat	
Produits	
Ventes Produit A	1344
Ventes Produit B	0
Ventes Produit C	0
Prod. Stockée Produit A	0
Prod. Stockée Produit B	0
Prod. Stockée Produit C	0
Résultat après IS	345
TOTAL	1689

Le déficit de cette année est fiscalement différé sur l'année prochaine (et uniquement l'année prochaine. Au-delà, le crédit d'impôt sera perdu)

Prévisualisation... Imprimer... >> Retour

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

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

Les rapports écrits tiennent sur une à deux pages (selon le nombre d'entreprises en jeu). Ils sont volontairement le plus concis possible pour faciliter le travail d'analyse des participants. À l'écran, les rapports apparaissent sous la forme d'un classeur avec des onglets. Il suffit de cliquer à l'aide de la souris sur un onglet pour atteindre le rapport désiré.

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

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

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



Pour imprimer les rapports, il suffit de cliquer sur

l'icône « imprimer / exporter ».

La fonction prévisualisation peut être très utile pour effectuer un contrôle sans pour autant imprimer sur papier.

Prévisualisation de l'impression du rapport

WF Classic 11  
 Toute animation en dehors de l'établissement de formation Olivier Vidal est strictement illégale. La licence expire le: 31/12/2010  
 Nom de la partie : defaut3 du 04/12/2010

**RAPPORTS DEC. 2010**  
**ENTREPRISE N°:1/3 - Entreprise 1 Unité :UM**

**PREVISIONS**

	Prévu	Réalisé	Ecart	max	Score de prévision
Chiffre d'Affaires	1000	1176	176	1176	85 %
Résultat	10	-487	-497	487	0 %

**RAPPORT FINANCIER**

**BILAN, décembre 2010**

ACTIF		PASSIF	
IMMOBILISATIONS:		CAPITAUX PROPRES	
Machines:	800	Capital	1000
STOCKS:		Réserves	0
Produit A	48	Résultat après I.S.	-487
		DETTES	
Banque	0	Dette fiscale	0
TOTAL	848	Dettes bancaires (intérêts et/ou découvert)	335
		TOTAL	848

**Le niveau d'endettement est relativement élevé.**  
 Dividendes à verser aux actionnaires l'année prochaine sur les bénéfices de cette année : 0

**COMPTE DE RESULTAT, année 2010**

CHARGES		PRODUITS	
Achat de matières:	96	Ventes:	
Frais administratifs et distribution	400	Produit A	1176
Budget communication	100		
Budget qualité	100		
Budget R&D	300		
Coût de stock-age	5	Production stockée de produit Produit A	48
Charges salariales:	480	Production stockée de produit Produit B	0
Amortissements	200	Production stockée de produit Produit C	0
Frais Financiers	30		
Impôts	0	Résultat après IS	487

Imprimer Retour

## **E. L'ANIMATION DES SÉANCES**

### **E.1. L'ACCEPTATION DES ORDRES**

#### **GÉRER LES ERREURS DES PARTICIPANTS**

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

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

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

#### **LES ORDRES COMMERCIAUX**

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

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

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

parfois ces règles et sont déçus de constater que la production réalisée ne correspond pas à leurs désirs.

De manière générale, il vaut mieux demander à produire un peu plus que prévu : on évite la sous-activité. Mais cela n'est vrai que pour les produits A. En effet il faut tenir compte des priorités de production : C est prioritaire sur B, et B sur A. Si l'on demande plus de C que nécessaire, la production de C se fera au détriment de la production de B etc.

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

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

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

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

**En ce qui concerne la qualité**, il faut rappeler que la note ne dépend pas uniquement du budget qualité mais aussi des quantités. Si la production augmente, ou si les stocks augmentent, un même budget qualité sera « dilué » et l'indice qualité diminue. L'indice n'a pas de limite supérieure, mais il est rare de réussir à dépasser un indice de 10. Comme pour la communication, l'influence de la qualité sur la demande suit une courbe en "S". L'animateur peut être amené à comparer publiquement deux entreprises, en citant leur budget qualité, et leur note qualité : la relation non linéaire entre le budget investit et la note qualité peut apparaître de manière évidente.

## LES ORDRES SALARIAUX

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

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

L'erreur la plus fréquente est dans la rédaction des ordres. Beaucoup de participants inscrivent le nombre total d'ouvriers qu'ils souhaitent, alors que seules les embauches devraient apparaître. La conséquence est un surnombre d'ouvriers, un accroissement

des charges, et des pertes importantes jugées injustes. L'animateur peut toujours, dans la colonne "Rappel" de l'écran "Saisie des ordres", vérifier le nombre d'ouvriers déjà présents dans l'entreprise. En regardant les quantités demandées à la production, il peut souvent repérer les erreurs grossières.

## LES ORDRES D'INVESTISSEMENTS

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

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

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

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

## E.2. L'ANALYSE DES RÉSULTATS

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

1. Il est recommandé d'observer au minimum trois courbes clefs : une mesurant la rentabilité, une deuxième mesurant l'activité, une troisième mesurant la structure financière du bilan (voir la liste complète des courbes plus bas).
2. A partir de ces courbes, il faut chercher à comprendre les écarts les plus importants : Pourquoi telle entreprise a gagné 10% de part de marché ? Pourquoi telle entreprise fait-elle des pertes ? etc.
3. Il est recommandé également de toujours jeter un œil sur les stocks afin de souligner les mauvaises estimations de ventes. Fréquentes sont les estimations

optimistes (et les stocks pléthoriques). Mais il est aussi utile de repérer les entreprises qui ont des stocks nuls : elles peuvent avoir sur estimé leur capacité de production, ou sous estimé la demande. Dans le premier cas, il faut revoir avec elles les variables qui influencent le rendement. Dans le second cas, il faut revoir avec elles leur politique commerciale, et la cohérence de leur positionnement prix / qualité / communication.

4. Un bref commentaire sur ces écarts significatifs, voire même un bref commentaire sur chacune des entreprises en début de séance est très apprécié. Il faut éviter de dévoiler les secrets stratégiques (investissements en R et D, montant exact des budgets communication ou qualité, salaire mensuel...) mais évoquer une tendance, un excès, ou une incohérence manifeste.

## **LISTE DES VARIABLES PRÉSENTÉES SOUS FORME DE COURBES**

Il est conseillé de projeter sur écran les courbes des variables clefs afin d'illustrer les propos lors de la remise des rapports.

### **Indicateurs commerciaux**

Chiffre d'affaires  
Ventes grand public (volume)  
Chiffre d'affaires grand public produit A, B et C  
Part de marché en volume pour les produit A, B, C  
Part de marché en valeur pour le produit A, B, C  
Chiffre d'affaires si l'on annule les stocks  
Chiffre d'affaires cumulé  
Budget publicitaire relatif sur A, B et C  
Ventes grand public (volume) produit A, B et C

### **Indicateurs de performance**

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

Résultat avant IS si les stocks sont perdus  
Résultat avant IS  
Résultat après IS  
Rentabilité financière de l'année  
Rentabilité financière de l'année si les stocks sont perdus  
Rentabilité économique de l'année  
Rentabilité économique de l'année si les stocks sont perdus  
Valeur Ajoutée  
Valeur ajoutée si les stocks sont perdus  
Dividendes versés  
Taux de marge grand public

### **Indicateurs de structure de bilan**

Endettement en valeur  
Autonomie financière (endettement en % du bilan)  
Stocks en valeur  
Stocks en % du CA  
Capitaux propres  
Total actifs  
Besoin en fonds de roulement  
Trésorerie

### **Indicateurs sociaux**

Climat social  
Nombre d'employés  
Ancienneté moyenne  
Salaire mensuel  
Masse salariale  
Salaire des ouvriers actifs

### **Autres indicateurs**

Validité des prévisions de CA  
Validité des prévisions de Résultat  
Satisfaction des actionnaires  
Capacité totale de production  
Production de A, B, et C  
Rendement réel  
Effort de recherche  
CA prévisionnel  
Résultat prévisionnel  
Qualité par produit A, B et C

## **E.3. L'ANIMATION DES SÉANCES**

### **LA SYNTHÈSE**

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

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

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



## **LA DISCUSSION PERSONNALISÉE**

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

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

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

## **L'ALTERNANCE DES SÉANCES**

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