

Management et Stratégie

mise en situation

Objectifs : dégager des diagnostics - quelques ratios et outils...

diagnostic instantané sur une société
diagnostic avec historique
diagnostic comparatif entre sociétés (benchmark)

présentation :

tableau
ratios
graphiques

Ratios de trésorerie	
FDR	
BFDR	
FR-BFR	>0
FDR/BFR	>1
actions sur le BFR : stocks, clients, fournisseurs notamment	

ratios de structure			
F pr fin	capacité d'endettement ou autonomie financière	capit propres/DLMT	>0,33
évol F pr	équilibre financier	cap perm/immo net	>1
évol Fpr %	rotation des capitaux	CA/Actif	
	rotation des capitaux	CA/Cap perm	
évol usine	endettement	cap étrangers/passif total	<0,75

ratios de fonctionnement		ratios de rentabilité	
rotation des capitaux	CA/Capitaux permanents	Dettes/MBA	1 à 2 (pas plus de 3)
rotation des actifs	CA/actif	rés global	
rotation des appro	stock moyen MP/achats	rés gl/KP	
rotation des PF	stock moyen PF/prod vendue...	Rés./CA	5 à 10%
évol nbre sal	éval. c. de prod	Rés./KPr.	env 10%
CA par salarié		Rés. par salar	
évol sal moy		performance industrielle	RBE/CA permet comparaisons
évol sal %		rentabilité	MBA/CA
intérêt par sal		rentabilité des capitaux investis	Résultat opérationnel/capitaux investis
évol horaire		rentabilité apparente pour l'actionnaire	rés net après impots/fonds propres

Suivi de : la formation de la valeur ajoutée	
valeur ajoutée	personnel frais de personnel particip
	banque frais financiers
	Etat impot et taxes imp sur bénéf
	Entr et Actionnaires résultat net amort et prov

Suivi de la formation du résultat									
Prod + ou- var de stocks = prod vendue ou CA	Conso de mat, fourn, serv en provenance de tiers								
	Valeur ajoutée	Frais de personnel							
		Impo et tax							
		Excéd brut d'exploit (EBE)	Prov act circ						
			Résultat Brut d'exploit (RBE)	Autres prov					
				Amort					
				Frais fin					
				Résult courant opérationn (RCO)	élément excep				
					impot s/ bénéf				
					Rés net				
MBA Marge brute d'autofinancement (ou cash-flow) = Résultat net + amortissements et provisions pour risques et charges MBA sert à couvrir les besoins de financement d'investissements (baisse de l'endettement) s'assurer que l'investissement ne dépasse pas la MBA RBE mesure la performance industrielle et commerciale de l'entreprise = EBE ici RCO intègre les conséquences de l'évolution du BFR (frais financiers) et des investissements (amortissements) Résultat net mesure la rentabilité nette des capitaux propres (actionnaires)									

Note : les données comptables sont présentées sous forme synthétique

Les bilans son simplifiés :

vous trouverez à l'actif :

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">❖ Immobilisations (immobilier + immobilisation financière)❖ Stocks (matières premières + produits finis)❖ Créances (des clients)❖ Caisse (confondant banque et liquidités) |
|---|

vous trouverez au passif :

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">❖ Capitaux propres (fonds propres + résultats)❖ Emprunts à long terme❖ Emprunts à court terme❖ Fournisseurs (dettes) |
|---|

Les <i>Capitaux permanents</i> sont constitués des <i>Capitaux propres</i> + <i>Emprunts à long terme</i>

Le <i>Fond de Roulement net</i> (FDR) = <i>Capitaux permanents</i> – <i>Immobilisations</i>

Le <i>Besoin en Fond de roulement</i> (BFR) = <i>Stocks</i> + <i>Créances</i> – <i>Emprunts à court terme</i> – <i>Fournisseurs</i>
--

La <i>Trésorerie</i> = <i>Caisse</i> = <i>FDR</i> - <i>BFR</i>
--

Quelques principes de gestion retenus

- 1 Evaluation du stock final des matières premières: méthode FIFO (premier entré, premier sorti)

	Quantité	Prix unitaire
Matière première en stock au début de la période		

Matière première utilisée durant la période

Au prix du stock initial		
Au prix de la matière première commandée		

Matière première en stock à la fin de la période

Au prix du stock initial		
Au prix de la matière première commandée		

- 2 Les frais de stockage des matières premières sont égaux à 10 % du stock final jusqu'à 150 % des besoins en matières premières de la période. Les frais s'élèvent ensuite à 50 % pour le supplément.
- 3 Les frais de stockage des produits finis représentent 5 % du montant du stock final.
- 4 Les frais financiers sont égaux
 Aux intérêts des emprunts à court terme
 Aux intérêts des emprunts à long terme calculés sur le montant de l'emprunt restant à rembourser.
- 5 Le taux d'amortissement est de 4 % sur l'outil de production.
 Les autres immobilisations ne sont pas amorties
- 6 Evaluation du stock final de matières premières: méthode FIFO (premier entré, premier sorti)

	Quantité	Prix unitaire
Matière première en stock au début de la période		
Coût de production des produits finis fabriqués		

Vente de produits finis

Au prix du stock initial		
Au prix de la production de la période		

Stock final de produits finis

Au prix du stock initial		
Au prix de la production de la période		

- 7 Les frais de transports représentent 1% du montant des ventes uniquement pour les produits vendus dans les régions périphériques (1 à 5).

CALCUL DU COUT DE REVIENT DU PRODUIT

Coûts directs de production (charges variables)

Coût matière :

cf 1	Nombre d'unités de matière première par unité de produit fini	
	Prix de l'unité de matières premières	
	Coût matière / unité produit fini	

+ Coût main d'œuvre

	Nombre heures / unité produit fini	
	Salaire horaire	
	Coût de main d'œuvre	

Coûts directs de production / unité de produit fini	
--	--

Coûts indirects de production (charges forces)

	Marketing	
	Recherche	
	Formation	
cf 2	Frais de stockage matières premières	
cf 3	Frais de stockage produits finis	
cf 4	Frais financiers	
cf 5	Dotation aux amortissements	
	autres (autres charges - autres produits)	

Coûts indirects de production	
--------------------------------------	--

Total coût de production

	Coûts directs de production / unité de produit fini	
x	quantité produite de produits finis	
=	Coûts directs total de production	
+	Coûts indirects de production	
=	Coût de production des produits finis fabriqués	

+ (cf 6)	Stock initial de produits finis	
-	Stock final de produits finis	
+ (cf 7)	frais de transport	
=	coût de revient	

/	nombre de produits finis vendus	
=	Coût de revient unitaire	

Les données de départ, le déroulement et les objectifs des séances

- Le marché du produit unique fabriqué par votre entreprise était jusqu'à présent dominé par une grande entreprise monopolistique. Un jugement de l'autorité de régulation des marchés a décidé de casser ce monopole en divisant l'entreprise initiale en 5 firmes équivalentes, chaque équipe hérite ainsi d'une firme composée chacune du cinquième des actifs de l'entreprise démantelée.
- Vous constituez une organisation, une structure de pilotage stratégique et managérial, vous définissez une dénomination sociale, des valeurs partagées, des projets, une stratégie...
- La demande du produit est influencée par le prix et la politique marketing comparativement aux concurrents et conformément à la conjoncture du marché.
- Le marché est constitué par un pays comparable à la France qui est divisé en 5 régions périphériques et une région centrale à plus forte demande.
- Vous vendez dans tout le pays, toutes les firmes sont concurrentes, il n'y a pas d'autres concurrents.
- Chaque prise de décision correspond à un trimestre
- Ces décisions traduisent votre stratégie dans divers domaines :
 - Commercial
 - volumes et prix de vente
 - dépenses marketing
 - production
 - investissement et amortissement
 - recherche et développement
 - organisation
 - coûts de production
 - approvisionnement
 - politique d'achat et de stockage
 - social
 - politique de l'emploi
 - rémunérations
 - intéressement
 - formation
 - financier
 - trésorerie
 - financement
 - placement
- L'ensemble de votre implication, la qualité de vos décisions, la capacité à réguler vos comptes, vos équilibres, la capacité à gérer l'aléa et les stratégies d'acteurs, la qualité de votre politique globale... tout ceci traduira vos compétences en stratégie et en management.
- La dernière séance, l'équipe remettra un compte rendu final qu'elle défendra face à l'assemblée générale des actionnaires qui validera la qualité des résultats, la cohérence stratégique et managériale ainsi que la pertinence des projets de développement...

EXPOSE DU COMITE DE DIRECTION A L'AG DES ACTIONNAIRES

Vous rendez un rapport écrit pertinent et l'ensemble du comité de direction présente (en 15 minutes) les fruits de sa stratégie globale afin **d'emporter la conviction de vos actionnaires** qui se réunissent en assemblée générale afin de vous renouveler (en principe...) notamment leur confiance et vous donner quitus.

Contenu du rapport

- **L'organisation et le management** de l'entreprise
 - ↪ Le nom choisi, le logo et ses déclinaisons éventuelles
 - ↪ Les valeurs et le projet de l'entreprise, le partage des rôles
 - ↪ l'organigramme faisant apparaître les fonctions, les titulaires (vos noms) ainsi que les photos des membres de l'équipe
 - ↪ Le style de management retenu (qui dépend en partie de l'organisation choisie)
 - ↪ Le système de coaching dans l'équipe : débriefing en équipe du coaching managérial (en binôme) (voir le polycopié sur le coaching et les compétences managériales notamment) : que chacun ait une vision en retour de son bilan de compétences managériales au sein de l'équipe.
- Analyse de votre **planification stratégique** (prospective et stratégie). Vous pouvez utiliser des grilles d'analyse comme par exemple la grille de Porter et l'analyse des forces concurrentielles pour vous situer face à la concurrence mais aussi face au fournisseur et aux clients (n'oubliez pas que l'appréciation sur une entreprise ne dépend pas que de son bilan mais aussi et surtout de ses capacités d'évolution, de son projet et de sa prospective !)
- Analyse des **résultats de votre stratégie** en suivant par exemple la méthode LCAG (EMOFF) (vous pouvez vous appuyer sur les ratios de gestion mais aussi sur une analyse commentée de la stratégie et des résultats constatés) :
 - ↪ achat, logistique, sécurité, recherche et production
 - ↪ marketing et vente (logo et politique et vecteurs complémentaires de communication, politique commerciale, etc.).
 - ↪ finances, investissement et analyse de la répartition de la valeur ajoutée (n'oubliez pas que les actionnaires attendent de l'assemblée générale une décision sur le montant du résultat net à distribuer aux actionnaires et par la même leur participation dans la répartition de cette valeur ajoutée).
 - ↪ social : rémunération, intéressement, emploi et temps de travail, communication, formation, management, bilan social.

Il ne s'agit là que d'une trame d'exposé donnée à titre indicatif. Chaque comité de direction expose ainsi ses résultats, sa cohérence stratégique et son projet de développement, sous un angle économique, technique et social.

N.B. : ne noyez pas l'analyse par un excès de données ; un résultat peut être mis en valeur...

- ↪ dans l'absolu à un instant donné,
 - ↪ en démontrant la qualité de sa progression au fil des périodes et sa cohérence dans le projet et la prospective de l'entreprise,
 - ↪ en le comparant à une norme repère,
 - ↪ en le comparant aux résultats des sociétés concurrentes.
- 👉 Globalement, l'analyse et le plan de développement s'établissent en tenant compte des opportunités et menaces liées à l'environnement de l'entreprise et en s'appuyant sur les forces internes tout en précisant les zones de risques détectées (faiblesses) : à la lumière de cette analyse, les actions stratégiques retenues dépendent étroitement ensuite des valeurs managériales...

Données de départ

Informations communes

Enquête publique, premier trimestre

Conjoncture	1,40
-------------	------

Le marché

	Région1	Région2	Région3	Région4	Région5	Région6
Marketing	250 000,00 €	250 000,00 €	250 000,00 €	250 000,00 €	250 000,00 €	500 000,00 €
Commandes	155083	155083	155083	155083	155083	258741
Ventes	150350	150350	150350	150350	150350	250850

Prix de vente

Société 1	13,50 €	13,50 €	13,50 €	13,50 €	13,50 €	13,50 €
Société 2	13,50 €	13,50 €	13,50 €	13,50 €	13,50 €	13,50 €
Société 3	13,50 €	13,50 €	13,50 €	13,50 €	13,50 €	13,50 €
Société 4	13,50 €	13,50 €	13,50 €	13,50 €	13,50 €	13,50 €
Société 5	13,50 €	13,50 €	13,50 €	13,50 €	13,50 €	13,50 €

Parts de marché (%)

Société 1	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Société 2	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Société 3	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Société 4	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Société 5	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00

Bilans

	Société 1	Société 2	Société 3	Société 4	Société 5
Valeur Usine	609 796,07 €	609 796,07 €	609 796,07 €	609 796,07 €	609 796,07 €
Autres immob.	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Immob. financ.	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Stock de M.P.	288 216,75 €	288 216,75 €	288 216,75 €	288 216,75 €	288 216,75 €
Stock de P.F.	22,46 €	22,46 €	22,46 €	22,46 €	22,46 €
Clients	1 353 510,00 €	1 353 510,00 €	1 353 510,00 €	1 353 510,00 €	1 353 510,00 €
Caisse	398 236,05 €	398 236,05 €	398 236,05 €	398 236,05 €	398 236,05 €
ACTIF	2 649 781,32 €	2 649 781,32 €	2 649 781,32 €	2 649 781,32 €	2 649 781,32 €
Fonds propres	1 747 041,16 €	1 747 041,16 €	1 747 041,16 €	1 747 041,16 €	1 747 041,16 €
Résultat net	-234 504,94 €	-234 504,94 €	-234 504,94 €	-234 504,94 €	-234 504,94 €
Emprunt à L.T.	762 245,10 €	762 245,10 €	762 245,10 €	762 245,10 €	762 245,10 €
Emprunt à C.T.	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Fournisseurs	375 000,00 €	375 000,00 €	375 000,00 €	375 000,00 €	375 000,00 €
PASSIF	2 649 781,32 €	2 649 781,32 €	2 649 781,32 €	2 649 781,32 €	2 649 781,32 €

Social

	Société 1	Société 2	Société 3	Société 4	Société 5
Nbre salariés	490	490	490	490	490
Nbre heure/Sal	481,00	481,00	481,00	481,00	481,00
Salaire moy/h	6,00 €	6,00 €	6,00 €	6,00 €	6,00 €
Salaire moy/m	962,00 €	962,00 €	962,00 €	962,00 €	962,00 €
Taux grève	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Taux intéress.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ind.recherche	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Ind. formation	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Chiffre d'affaires	2 707 020,00 €	2 707 020,00 €	2 707 020,00 €	2 707 020,00 €	2 707 020,00 €
--------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Données de départ

Informations confidentielles p.7

Société 1

Trimestre 1, Page 1

Rappel de la décision du trimestre

	Région1	Région2	Région3	Région4	Région5	Région6
Prix de vente	13,50 €	13,50 €	13,50 €	13,50 €	13,50 €	13,50 €
Marketing	50 000,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €	100 000,00 €

Taux de grève (%)	0,00	Emprunt à long terme	762 245,10 €
Taux d'imposition (%)	50,00	Taux long terme (%)	5,00
Délai client (jours)	45	Autres produits	0,00 €
Délai fournisseur (jours)	45	Immobilisations financières	0,00 €
Environnement	0,00 €	Autres charges	0,00 €
Investissement usine	24 391,84 €	Variation capitaux propres	0
Autres investissements	0,00 €	Nombre de salariés	490
Recherche	152 500,00 €	Nombre d'heures par salarié	481,00
Formation	76 500,00 €	Salaire horaire moyen	6,00 €
Emprunt à court terme	0,00 €	Taux de participation (%)	0,00
Taux court terme (%)	5,00	M.P. achetée	5000000
		Prix d'achat des M.P.	0,15 €

Compte de résultat

CHARGES		PRODUITS	
Achat de Matière Première	750 000,00 €	Vente de marchandises	2 707 020,00 €
Variation de stock MP	86 783,25 €	Variation de stock P	22,46 €
Salaires et traitements	1 414 140,00 €	Autres produits	0,00 €
Marketing	350 000,00 €		
Recherche	152 500,00 €		
Formation	76 500,00 €		
Transport	20 297,25 €		
Frais de stock M.P.	28 821,68 €		
Frais de Stock P.F.	1,12 €		
Amortissements	24 391,84 €		
Frais financiers	38 112,26 €		
Autres charges	0,00 €		
Intéressement des salariés	0,00 €		
Impôts sur les bénéfices	0,00 €		
Résultat net	-234 504,94 €		
TOTAUX	2 707 042,46 €		2 707 042,46 €

Bilan

	ACTIF		PASSIF
Valeur Usine	609 796,07 €	Fonds propres	1 747 041,16 €
Autres immobilisations	0,00 €	Résultat net	-234 504,94 €
Immobilisations financière	0,00 €	Emprunt à long terme	762 245,10 €
Stock de Matières Premières	288 216,75 €	Emprunt à court terme	0,00 €
Stock de Produits Finis	22,46 €	Fournisseurs	375 000,00 €
Clients	1 353 510,00 €		
Caisse	398 236,05 €		
TOTAL	2 649 781,32 €	TOTAL	2 649 781,32 €

Données de départ

Informations confidentielles

Société 1

Trimestre 1, Page 2

Le marché

	Région1	Région2	Région3	Région4	Région5	Région6
Commandes	31867	31867	31867	31867	31867	53168
Ventes	30070	30070	30070	30070	30070	50170

La production

	Optimal	Réel	Ancien outil de production	609 796,07 €
Production	199999	200522	Amortissement	24 391,84 €
Nombre de salariés	469,38	490,00	Investissement	24 391,84 €
Nombre d'heures/unité de P	1,13	1,18	Nouvel outil de production	609 796,07 €

Nbre unité MP/unité PF	27,82	Nbre heures/unité PF	1,18
Prix unité MP	0,15 €	Salaire horaire	6,00 €
Coût MP/PF	4,17 €	Coût main d'oeuvre	7,05 €
Coûts directs de production par unité de Produit Fini	11,23 €		

Stocks

Matière Première

Produits Finis

	Quantité	Prix unitaire		Quantité	Prix unitaire
Stock initial	2500000	0,15 €	Stock initial	0	13,50 €
Achats	5000000	0,15 €	Production	200522	11,23 €
Consommation	5578555		Ventes	200520	
Stock final	1921445	0,15 €	Stock final	2	11,23 €

Trésorerie

	DEBIT	CREDIT
Caisse début	762 245,09 €	
Variation de capitaux propres	0,00 €	
Emprunt à long terme	762 245,10 €	
Emprunt à court terme	0,00 €	
Ventes encaissées	1 353 510,00 €	
Coût salariaux		1 414 140,00 €
Commandes de Matières Premières décaissées		375 000,00 €
Marketing		350 000,00 €
Recherche		152 500,00 €
Formation		76 500,00 €
Investissement en outil de production		24 391,84 €
Autres investissements		0,00 €
Immobilisations financières		0,00 €
Impôts sur les bénéfices		0,00 €
Intérêts		38 112,26 €
Intéressement des salariés		0,00 €
Transport		20 297,25 €
Stockage		28 822,80 €
Autres charges		0,00 €
Autres produits	0,00 €	
Caisse fin	398 236,05 €	

FICHE DE PRISE DE DECISIONS POUR LE TRIMESTRE SUIVANT

Nom de la société :	Date :
---------------------	--------

	Décisions marketing	
	Prix de vente	Budget marketing
Région 1		
Région 2		
Région 3		
Région 4		
Région 5		
Région 6		

Décision sociales	
Effectif total	
Horaire trimestriel	
Salaire horaire	
Prime d'intéress. (% du bénéf.)	

Achat de matières premières	
Nombre d'unités	
Prix unitaires	

Investissement outil de production à réaliser	
investissement de maintenance (4%) ?	
Investissement de capacité supplémentaire (délai de mise en service de 3 mois)	

Budgets	
Recherche	
Formation	

Emprunts demandés			
Montant		Taux d'emprunt	

Autres	
Produits divers	
Immobilisations financières	
Charges diverses	

Commentaires éventuels, signatures d'accords, précisions, calculs...	

FICHE DE PRISE DE DECISIONS POUR LE TRIMESTRE SUIVANT

Nom de la société : _____ **Date :** _____

Décisions marketing		
	Prix de vente	Budget marketing
Région 1		
Région 2		
Région 3		
Région 4		
Région 5		
Région 6		

Décision sociales	
Effectif total	
Horaire trimestriel	
Salaire horaire	
Prime d'intéress. (% du bénéf.)	

Achat de matières premières	
Nombre d'unités	
Prix unitaires	

Investissement outil de production à réaliser	
investissement de maintenance (4%) ?	
Investissement de capacité supplémentaire (délai de mise en service de 3 mois)	

Budgets	
Recherche	
Formation	

Emprunts demandés			
Montant		Taux d'emprunt	

Autres	
Produits divers	
Immobilisations financières	
Charges diverses	

Commentaires éventuels, signatures d'accords, précisions, calculs...