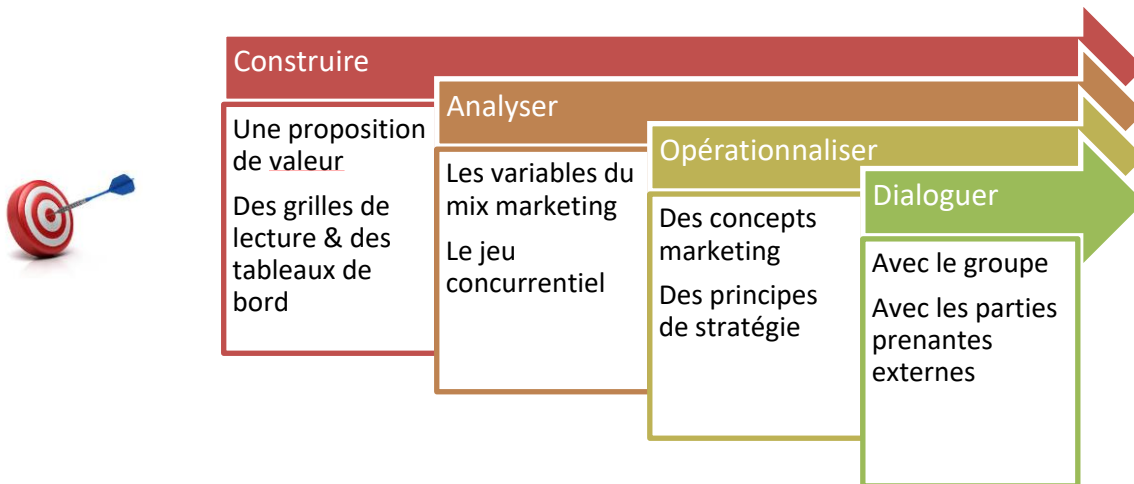




LM Business Pro



I. Les objectifs du module



... en mobilisant les compétences suivantes :

- ✓ Développer une capacité de diagnostic concurrentiel
- ✓ Mettre en pratique un esprit de synthèse
- ✓ Manager l'équipe et gérer des conflits
- ✓ Gérer l'incertitude et le temps
- ✓ Réagir face à des situations de crise



II. Fonctionnement de groupe

1) Quelques règles de fonctionnement

Il faut trouver une organisation qui permette la circulation de l'information et évite les conflits internes et assurer le contrôle des décisions et la coordination des décisions entre elles.

Petites vidéos illustrées du travail d'équipe :



https://www.youtube.com/watch?v=3kd1_VsPz0U



<https://www.youtube.com/watch?v=HJg10H39FhE>

Vous devez organiser votre équipe et distribuer les rôles et les tâches.

2) Fonctionnement du groupe dans la simulation

La répartition des tâches doit tenir compte des compétences de chacun et de la complexité des décisions à prendre.

La coordination et la coopération des participants sont indispensables à la réussite du projet. Privilégiez le recours aux plateformes collaboratives (Dropbox, Google Drive) pour favoriser la circulation de l'information.

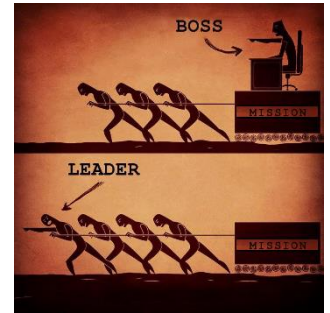


Le rôle du leader est essentiel dans cette organisation. Il doit être au courant de tout, être capable de vérifier la cohérence des décisions et mettre en place si nécessaire une chaîne de validation avant la restitution des travaux du groupe.

Des décisions à rendre à une heure précise

Le manager vient rendre la décision

- il en contrôle la saisie
- il prend des décisions rapides si nécessaire (parfois en situation d'absence d'information ou d'incohérence de certains chiffres)
- Des pénalités financières seront supportées par l'entreprise en cas de retard dans la remise des décisions.



Vérifiez vos chiffres avant de les rendre !

Des challenges à rendre en même temps que certaines décisions :

- Ils doivent être présentés dans une forme correcte (veillez à l'orthographe)
- **Respectez le format suivant : n° de l'équipe+ nom du challenge**

Team1-affiche.doc

3) Matériel nécessaire

Chaque membre de l'équipe doit apporter son ordinateur, qui doit être équipé d'un tableur et d'un traitement de texte. Si vous n'avez pas MS Office, vous pouvez télécharger la suite Libre Office ici : <https://fr.libreoffice.org/download/telecharger-libreoffice/>

III. Présentation du jeu

1) L'environnement

Vous allez gérer un hôtel business * à Kuala Lumpur situé dans le triangle d'or.** Le triangle d'or est le quartier branché de la capitale malaisienne. Congressistes, businessmen et célébrités de passage s'y pressent. Les gratte-ciels futuristes y rivalisent par leur taille et leur prestige. Restaurants et hôtels haut de gamme, bars et discothèques aux lumières de néon comme le Zook Club, boutiques et centres commerciaux avec attractions intérieures, etc. rivalisent de nouveautés pour attirer le chaland.

2) Votre hôtel

Votre hôtel est un *** comprenant 300 chambres identiques. Bien qu'orienté business, vous accueillez aussi des touristes.

Il y a 3 saisons de 120 jours chacune, qui diffèrent selon le calendrier du Ramadan (haute saison).

Vos infrastructures en début de jeu :

- 4 salles de conférence (l'une de 200 personnes, les 3 autres de 100 personnes).
- 2 bars



- 2 restaurants (un restaurant cuisine malaise et un western)
- 1 piscine

Vous devez également prévoir des budgets entretien :

- Espaces verts
- Parties communes (lobby, couloirs)
- Rénovation des chambres



3) Vos clients

Vous avez trois canaux de distribution :

- **Des TO** (Jet Tour, TUI, etc.) ;
- **Des OTA** (Booking, Expedia, Agoda) ;
- **Canal direct** : des clients individuels ou entreprises qui réservent via votre site internet, par téléphone ou se présentent au lobby. Le prix est net pour vous.

Les prix que vous indiquez dans votre feuille de décision nets TTC pour les distributeurs (TO et OTA)

La saisonnalité étant relativement forte, vous avez possibilité de proposer un discount durant la moyenne et la basse saison. Chaque saison représente 4 mois dans l'année. Ce discount s'applique sur votre prix rack (=haute saison).

La vente directe se fait à un prix plus élevé que pour les TO et les OTA bénéficient généralement du meilleur tarif.

Pour optimiser le RevPar (*REVENUE Per Available Room*) de votre établissement, vous devrez choisir la meilleure combinaison entre le taux de remplissage et le prix de vente.

4) La dimension ressources humaines

Vous gérez plusieurs catégories de personnel :

- Entretien (personnel d'étage & jardiniers)
- Evènementiel & services pro (organisation banquets & séminaires)
- Middle management (gouvernantes, manager d'équipe séminaires, etc.)
- Front office (réceptionnistes)

Vous pouvez avoir recours à du personnel saisonnier pour les fonctions d'entretien, d'évènementiel et d'accueil. Ce personnel saisonnier est présent 6 mois par an et touche 80% du salaire des permanents.

Vous allez déterminer pour chaque catégorie :

1. Les effectifs
2. Le salaire mensuel (par mois et par personne pour les permanents, les saisonniers en touchent 80%)
3. Le profit sharing (= % du résultat net distribué entre les membres de l'équipe) : ce dispositif est un outil de management incitatif, visant à associer les salariés aux performances de l'entreprise.
4. La part mutuelle (qui s'exprime en % du salaire) ; ex mutuelle de 5% sur un salaire de 1500RM = 75 RM
5. La part retraite (pour les permanents, en % du salaire)
6. La part formation (en % du salaire)

La satisfaction de vos collaborateurs influence très directement celle de vos clients. Leur satisfaction est relative par rapport à l'environnement et à vos concurrents. Lorsque ces derniers offrent de meilleures conditions de travail, vos personnels éprouvent une certaine frustration qui se répercute sur leur motivation et donc la satisfaction de vos clients. La motivation des cadres est un élément essentiel, car un encadrement peu dynamique n'améliore pas la qualité des prestations de votre établissement.

Vous devez tenir compte du fait que chaque catégorie de personnel a des attentes particulières en termes de rémunération. Vous avez des CDI temps plein et des CDD (saisonniers) qui sont **présents six mois dans l'année**. Vous devrez payer des indemnités en cas de rupture du contrat de travail à votre initiative pour les CDI (3 mois de salaire + charges sociales), mais un non-renouvellement de contrat des CDD n'entraîne pas de compensation.

Le taux de charges patronales est de 10% du salaire brut. Le salaire minimum en année 1 est de 1500 RM

5) Les investissements

Vous pouvez développer votre infrastructure et faire évoluer votre positionnement en fonction de votre stratégie afin d'accroître votre différenciation et donc l'attractivité de votre établissement.

A partir de la 3^{ème} année, vous pouvez investir dans

- ✓ Un centre fitness
- ✓ Une discothèque
- ✓ Un spa
- ✓ Un centre massage
- ✓ Outil de visio conférence et de traduction

Ces investissements vont générer des recettes supplémentaires puisque vous allez en confier l'exploitation à un gérant et vous toucherez une commission sur son CA. Vous n'avez pas à prévoir de personnel pour ces infrastructures.



L'investissement suppose de trouver les moyens de financer votre croissance (emprunts et autofinancement) et d'élaborer les outils de gestion (plan de financement, calcul de rentabilité des investissements...) permettant de convaincre vos partenaires d'investir.

La logique des investissements suppose une planification stratégique et une programmation des tâches (financement, travaux, exploitation des infrastructures).

6) Les partenaires financiers

Ils doivent être gérés et pris en considération. Les interactions sont multiples, vous devez gérer votre entreprise en respectant les équilibres entre eux.

Les actionnaires

Vos actionnaires ont des exigences de rentabilité.



Vous devez communiquer régulièrement auprès de ces investisseurs pour leur donner vos prévisions de vente ainsi que les performances des périodes précédentes.

Des briefings réguliers sont organisés. Ils doivent faire l'objet d'une préparation sérieuse et d'une communication écrite et/ou orale de qualité.

La rentabilité des capitaux propres et le retour sur investissement¹ sont des données qui doivent être communiquées régulièrement par écrit, de même que les prévisions de CA et de résultat pour le prochain exercice.

L'équipe de direction doit bien intégrer le fait que de mauvaises prévisions ou des engagements non respectés peuvent la mettre dans une position délicate par rapport aux actionnaires.

Les banquiers

Vous avez des engagements bancaires et vous aurez besoin d'outils de trésorerie qu'il vous faudra négocier. Ces négociations doivent faire l'objet d'une préparation pour fournir une estimation précise de vos besoins.

Votre trésorerie est contrainte par les autorisations de découvert négociées avec votre banquier. **Le taux d'agios est à 14%.**



 Le non-respect de vos engagements peut entraîner des conséquences sur vos investissements ainsi que le blocage de votre entreprise (non-paiement des salaires, des dépenses de publicité...).

7) Les études

Vous avez la possibilité d'acheter des études concernant :

- La satisfaction des salariés
- La satisfaction des clients
- L'activité sur la zone
- Une étude de concurrence

L'étude de satisfaction de vos clients est un traitement des commentaires laissés par clients sur les divers sites d'avis (TripAdvisor, Pages Jaunes, Google, etc.) et votre page Facebook.



La satisfaction des salariés influence également la qualité de l'accueil perçue par vos clients.



Leur achat est facultatif, mais sans ces données, vous êtes aveugles. Ces données vous seront en effet indispensables pour :

Sélectionner l'information pertinente pour prendre rapidement les décisions → Quantifier les effets de vos décisions → Mesurer votre performance relative

Vous devez être capables de réaliser des prévisions pour :

- ✓ Prévoir les actions vous permettant de vous maintenir dans un environnement concurrentiel
- ✓ Prévoir vos allocations de ressources (personnels, budgets, ...)

Vous devez analyser les écarts entre vos prévisions et la situation réelle

- ✓ Afin d'améliorer la qualité de vos prévisions,
- ✓ D'identifier les raisons des écarts et d'entreprendre les actions correctrices nécessaires
- ✓ De comprendre vos résultats pour les améliorer.



¹ Voir formules de calcul *infra*

La surveillance de la concurrence est évidemment un élément essentiel pour définir, améliorer et mettre en œuvre votre stratégie.

Il est donc indispensable d'acheter régulièrement les études et de sélectionner l'information nécessaire pour la prise de décision.

IV. Les outils de contrôle et d'aide à la décision

"C'est une race les comptables ! Le plus curieux, c'est qu'on parle des mêmes choses, mais pas avec les mêmes mots. Recherche par exemple, ça veut dire budget. Tungstène, titane, pour eux, ça veut dire factures.

On leur parle d'amour, ils vous parlent d'argent ! »

Jean Gabin, Sous le signe du taureau (1969), écrit par Michel Audiard

1) Les outils de contrôle

Vous devez être capables de vérifier que les comptes sont bien tenus et qu'il n'y a pas de problèmes comptables ou de détournements de fonds dans votre entreprise.

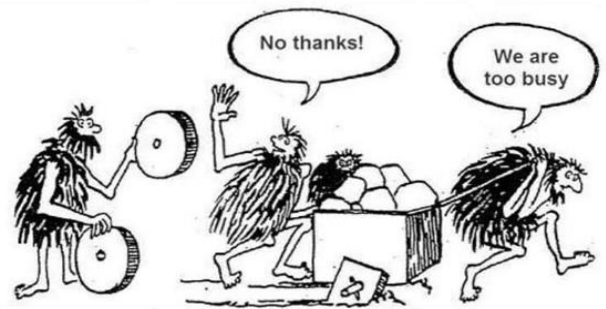
Une telle situation serait évidemment très préjudiciable pour l'équipe de direction.

Il vous appartient donc de mettre en œuvre les outils nécessaires pour vérifier les comptes qui vous seront remis à chaque décision. La non détection d'éventuelles erreurs sera considérée comme une faiblesse dans la maîtrise de la gestion par vos actionnaires. Il est donc important que vous ayez des attentes par rapport aux chiffres qui vous seront remis et que vous soyez capables d'en vérifier la cohérence.

2) Les outils d'aide à la décision

L'outil de décision doit permettre de connaître les résultats des variations de certaines composantes du mix-marketing.

L'élaboration d'un tableau de bord permettant de faire ressortir les variables ou les informations nécessaires à la prise de décision est indispensable.



Les informations fournies par les études doivent être répertoriées...



- Informations sur la concurrence
- Informations sur l'environnement
- Informations sur la satisfaction des partenaires (clients ou salariés)
- Élasticités aux différents éléments du mix

... et organisées dans des tableaux de bord afin de décrypter les tendances et les stratégies de vos concurrents.

Ces tableaux de bord doivent être réalisés sous Excel par chaque membre du board (RH, marketing, finance, etc...). Ils doivent permettre de sélectionner les informations nécessaires à la prise de décision et de recenser les effets des décisions dans le temps afin d'ajuster les stratégies au cours du temps.

V. Politique financière

1) La mesure de la performance pour les actionnaires

Il existe plusieurs mesures de la rentabilité pour les actionnaires. Les principales sont :

- La rentabilité des capitaux propres
- La rentabilité des capitaux investis

La rentabilité des capitaux propres

Elle se mesure en rapportant le résultat net de l'entreprise aux capitaux propres et capitaux assimilés.

$$\bullet \text{ rentabilité des capitaux propres} = \frac{\text{Résultat Net}}{(\text{Capital} + \text{réserves} + \text{Report à Nouveau} + \text{Comptes Courants d'Associés})}$$

Elle traduit le retour sur investissement des actionnaires.

La rentabilité des capitaux investis

Elle se mesure en rapportant le résultat net aux capitaux investis.

$$\bullet \text{ rentabilité des capitaux investis} = \frac{\text{Résultat Net}}{\text{Capitaux Propres} + \text{Dettes Financières}}$$

Cette mesure permet d'inciter les dirigeants à optimiser les capitaux investis. Ainsi une trésorerie abondante mais inutilisée par l'entreprise ne permet pas d'optimiser ce ratio. Cela peut conduire les dirigeants à la rendre aux actionnaires sous forme de dividendes ou de remboursement de comptes courants d'associés par exemple.

De même, le placement de cette trésorerie à un taux inférieur au rendement du capital peut être analysé comme n'étant pas optimal pour les actionnaires.

2) La politique de dividendes

Pour distribuer des dividendes, le résultat de l'entreprise doit être positif.

Les résultats déficitaires sont affectés dans le report à nouveau. De même, la partie du résultat bénéficiaire non affectée est portée en réserves.

Certaines législations imposent la dotation obligatoire de réserves lorsque le résultat est bénéficiaire. Ainsi, en France, il est obligatoire de doter la réserve légale de 5% du résultat jusqu'à concurrence de 10% du capital de l'entreprise.

Les statuts de l'entreprise peuvent prévoir des modes de distribution par avance.

Ainsi on trouve dans de nombreux statuts la fixation d'un intérêt statutaire prévoyant la distribution d'un dividende de x% par rapport au montant du capital. Ce pourcentage est généralement compris entre 2% et 5%.

Il est également possible de déterminer un taux de distribution des dividendes correspondant à la part du résultat net distribué sous forme de dividendes.

VI. Liens vers des ressources méthodologiques

1) Focus sur des concepts

Business plan: <https://www.youtube.com/watch?v=AAsoATpOYec>

Seuil de rentabilité : <https://www.youtube.com/watch?v=xSr4dyHRHgU&t=22s>

Actualisation & capitalisation : <https://www.youtube.com/watch?v=eFIK2MedrvQ>

Optimisation de l'outil de production : <https://www.youtube.com/watch?v=HYSQv8BpjGE&t=57s>

Calcul de la VAN d'un projet : <https://www.youtube.com/watch?v=6IESfyAflTs>

2) Méthodologie tableaux de bord

Méthodologie générale sous Excel : <https://www.youtube.com/watch?v=OJFnheO1LdU&t=111s>

Tableaux de bord marketing : <https://www.youtube.com/watch?v=6X2uARNuWPI>

Tableaux de bord financiers : <https://www.youtube.com/watch?v=SRESfhuErKo>

3) La chaîne du Master Administration des Entreprises de L'Université de La Rochelle

Pour des liens vers des ressources actualisées

<https://www.youtube.com/channel/UCWwWs74la0eu0wDTfgTVbeA/playlists>

