

LM Développement Durable

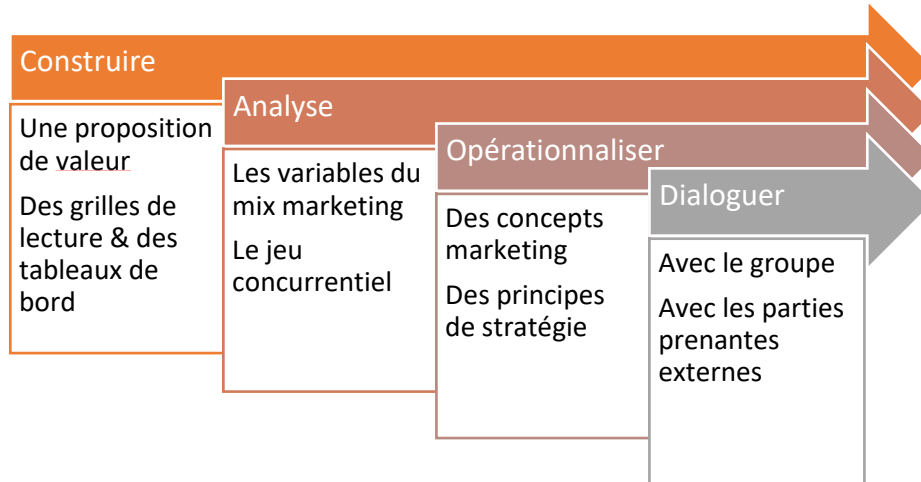


Documentation étudiants



A. Principes généraux

1. Les objectifs du module



Vous allez devoir :

- Travailler en équipe
- Apprendre à gérer le stress (le vôtre et celui de vos partenaires)
- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie
- Élaborer des tableaux de bord et des outils de prise de décision
- Communiquer et de négocier auprès de différents partenaires
- Savoir présenter votre stratégie et vos résultats à des auditeurs sceptiques.

Petite vidéo illustrée du travail d'équipe :

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



Vidéo : Faire du développement durable une opportunité stratégique

<https://www.youtube.com/watch?v=QLyck3NaK5c>

XERFI Canal

2. Les domaines de compétences

Ils sont nombreux et concernent tous les domaines classiques de la gestion à savoir :

- L'organisation
- La stratégie
- La finance
- Le marketing
- Le contrôle de gestion
- La négociation

Une bonne décision nécessite la mise en œuvre de l'ensemble de ces compétences. Ignorer un seul de ces domaines risque de vous exposer à de graves déboires.

3. Fonctionnement de groupe

Quelques règles de fonctionnement

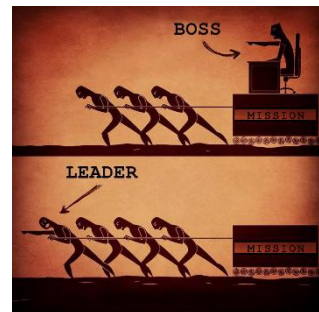
Identifier les compétences de chacun



- Trouver une organisation qui permette la circulation de l'information et évite les conflits internes
- Assurer le contrôle des décisions et la coordination des décisions entre elles.

Fonctionnement du groupe dans la simulation

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.

Des challenges sont à rendre en même temps que certaines décisions.

- Ils doivent être présentés dans une forme correcte (orthographe, style, mise en forme)
- Le fichier doit comporter le n° de l'équipe (exemple E1-stratégie)

Matériel nécessaire

Chaque membre de l'équipe doit disposer d'un ordinateur.

B. L'entreprise

1. Le siège



Le siège de l'entreprise est en France.

Vous disposez d'une usine de production au Maroc et vous vendez vos produits au sein de la filière intégrée (ou spécialisée) en France (Artisans du monde, Minga, etc...)

Vos actionnaires sont à 30% issus du mouvement associatif et à 70% des actionnaires individuels ayant une fibre solidaire.

Les comptes de l'entreprise sont en euros. Les opérations réalisées au Maroc sont faites en dirhams et converties automatiquement en euros dans les comptes de l'entreprise.

Vous êtes une entreprise sociale et solidaire, c'est-à-dire que votre philosophie repose sur des valeurs, sur la volonté d'être acteur mais aussi sur une logique économique et commerciale solide et viable.

Les principaux paramètres seront disponibles avant la prise de la première décision.

- Vous disposez d'une capacité de production que vous pouvez faire évoluer par vos investissements.
- Votre implantation bénéficie d'une réserve foncière vous permettant de réaliser vos agrandissements en fonction de vos besoins.
- Le coût des agrandissements figure dans la feuille de paramètres de départ.
- Vous disposez d'un bilan de départ et d'une trésorerie. Il faudra tenir compte de ces ressources pour vos futurs investissements car vous ne disposez pas d'une capacité financière illimitée.

2. Le produit

Vous commercialisez de l'huile d'argan à usage alimentaire fabriquée dans votre usine implantée au Maroc.



L'huile d'Argan est un produit à la mode et relativement rare. Son coût est en général élevé. Les grands chefs utilisent également cette huile dans l'élaboration de leurs plats.

3. Une usine de production

Vous disposez d'une usine de production d'huile d'argan située au Maroc.

Les paramètres techniques de production concernant la capacité de production des machines, des salariés ainsi que les quantités de matières premières nécessaires vous seront communiqués avant la première décision en début de simulation.

Les salariés

Vous allez engager des ouvriers, fixer leur salaire, acheter des matières premières ou des machines supplémentaires pour accroître votre capacité de production.

- ➔ Les machines ne fonctionnent pas seules : il faut des ouvriers (pour approvisionner en matière première par exemple) et un ou plusieurs cadres (pour assurer le back office, l'encadrement, etc.) pour pouvoir produire (à consulter dans la feuille de paramètres de la feuille de décision)

Vous devez recruter :

- Des salariés de production au Maroc (ouvriers et cadres)
- Une force de vente en France (chefs de secteurs et managers)

La motivation de vos salariés est conditionnée par :

- Le salaire
- Les avantages sociaux (couverture sociale notamment)
- La formation dispensée aux salariés par l'entreprise
- L'évaluation RSE menée par un cabinet externe à l'entreprise.



Les matières premières

La matière première est achetée à des coopératives généralement gérées par des femmes. Elle est transformée selon un processus particulier.

Vous trouverez dans les annexes à la fin de ce document les éléments techniques concernant la transformation.



Les machines

Vous disposez d'une ligne de production.

La capacité de production des machines ainsi que celle des salariés sont fournies dans les paramètres de départ aux équipes. La production nécessite que les salariés travaillent sur les machines.

Vous pouvez acheter des machines pour accroître vos capacités de production (1 seule l'année 1)

4. La zone de commercialisation

La zone de commercialisation se situe en France. Vos vendeurs (chefs de secteur) assurent le suivi et l'animation d'un réseau de points de vente.

5. Outils marketing

Vous devez embaucher une force de vente et fixer les salaires de vos vendeurs. La rémunération de vos vendeurs conditionne en partie leur motivation.

Vous êtes dans un contexte BtoB, c'est-à-dire que vous vendez à des centrales d'achat, qui vont ensuite proposer vos produits dans leurs magasins. Il importe donc d'intégrer la logique d'un distributeur qui doit réaliser des arbitrages et optimiser ses linéaires.

Vous disposez également d'un budget publicitaire qui doit vous permettre de faire connaître votre produit auprès des consommateurs finaux.

Enfin votre politique de prix est un élément déterminant de votre capacité concurrentielle.

L'évaluation RSE constitue également un élément important pour la commercialisation du produit. La crédibilité des motivations de l'entreprise en matière de développement durable constitue un axe majeur de différenciation.

Les convictions de votre entreprise en la matière ne doivent pas être remises en cause, mais le choix de la communication est un élément déterminant pour asseoir la crédibilité de votre action.

6. Les investissements

Vous pouvez développer votre infrastructure et accroître votre capacité de production en achetant des machines.

→ 1 machine maximum pour l'année 1 ; il faut tester voter marché

Ceci suppose de trouver les moyens pour 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).

7. Les partenaires

Vos partenaires sont nombreux et doivent tous être gérés et pris en considération.

Les interactions sont multiples entre les partenaires, vous devez donc gérer votre entreprise en respectant les équilibres entre eux.

Les coopératives

Vos fournisseurs de matière première sont des coopératives agricoles.

Ces coopératives sont composées de femmes qui se chargent :

- du ramassage des fruits
- de l'extraction de l'amandon
- du recyclage des coques et de la pulpe.

Le revenu tiré de cette activité permet d'améliorer l'ordinaire des familles. Les membres de ces coopératives sont souvent analphabètes et vivent dans des conditions sommaires. Les coopératives manquent généralement

de capacités d'investissement et leur accès au crédit est très limité du fait de leurs faibles ressources et de l'absence de compétence en gestion dans les infrastructures. Cependant plusieurs organismes de micro-finance tentent de remédier à cette situation.

Les centrales d'achat

Vous distribuez vos produits dans la filière intégrée (ou spécialisée). Ce sont les magasins type La Vie Claire, Biocoop, Artisans du Monde, etc.

Avant d'arriver dans les linéaires, vous devez d'abord convaincre les distributeurs de référencer vos produits.

Vous devez identifier les critères discriminants pour ces interlocuteurs et les leviers qui vous permettent de travailler cette variable distribution.

Pour rappel, le marché de la grande distribution alimentaire en France est dominé par E. Leclerc avec 24,3 % de part de marché, suivi de Carrefour à 21,6 % et du Groupement Les Mousquetaires / Intermarché à 17,5 % (Source Linéaires 03/2026)

Les clients

Ils sont au centre de vos préoccupations. Leur choix dépend de votre prix, de la présence de votre force de vente auprès des responsables de magasins ainsi que de la publicité qui est faite auprès des consommateurs finaux sur votre produit.



Vos actions de développement durable et la notation RSE qui en résulte sont un axe de différenciation majeur. Vos investissements en publicité peuvent également améliorer l'image de votre produit et justifier un prix plus élevé que celui de vos concurrents.

Les actionnaires



Vos actionnaires ont des exigences de rentabilité. Mais ils souhaitent également que l'entreprise soit fidèle à ses engagements en termes de développement durable. Ils sont à l'origine de la demande concernant l'évaluation des actions de RSE par un organisme extérieur. Ils exigent une grande transparence sur les actions menées en termes de développement durable et de gestion de l'entreprise. Des communiqués doivent être régulièrement établis auprès des différents partenaires concernant la gestion de l'entreprise.

La rentabilité n'est pas pour autant un élément à négliger car elle doit permettre le financement des actions de développement durable et la croissance raisonnée de l'entreprise.

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

Des réunions régulières sont organisées. Elles doivent faire l'objet d'une préparation sérieuse et d'une communication écrite et orale de qualité.

La rentabilité des capitaux propres et le retour sur investissement 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 difficile 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 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...).

8. Les études

Vous avez la possibilité d'acheter chaque année des études qui vous informent sur :

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

- Le marché : vous disposez d'une étude de marché présentant les différents éléments nécessaires à la prise de décision.
- La concurrence : cette étude est indispensable au pilotage de l'entreprise. Elle vous permet notamment de déterminer votre politique commerciale et de faire vos prévisions de ventes afin d'optimiser la production.
- Une étude comparative : avec les concurrents afin de mesurer vos performances relatives et de pouvoir organiser une communication adaptée aux parties prenantes
- Une étude achat : cette étude vous permet de voir quelles sont les quantités achetées par les concurrents et dans quelles conditions.

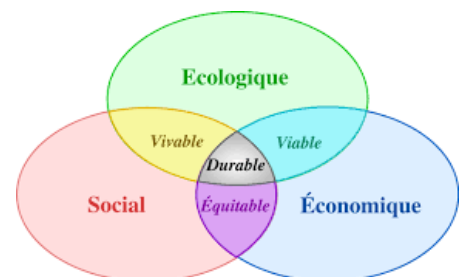
Ces différentes études ont un coût (qui évolue dans le temps), mais elles sont indispensables pour sélectionner l'information nécessaire pour la prise de décision.

Focus : La notation développement durable

Vos actionnaires ont exigé une évaluation de la stratégie de développement durable par un organisme indépendant.

Les critères de cette notation vous seront communiqués pour partie au cours de la simulation.

Cette notation permet aux partenaires de juger la crédibilité de votre entreprise par rapport à ces engagements. Elle a également pour but de faire progresser l'entreprise sur un certain nombre de thèmes particuliers.



Les critères de notation peuvent également évoluer au cours du temps, car les réflexions et les interrogations sur le sujet sont nombreuses. L'évolution rapide des législations est également un facteur important à prendre en compte.

C. 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 ! Ça devrait être un métier de femmes ! »

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. L'absence de 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.

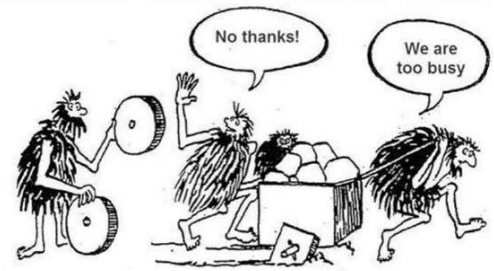
2. Les outils d'aide à la décision

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

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.

L'élaboration d'un tableau de bord permettant de faire ressortir les variables ou les informations nécessaires à la prise de décision est donc indispensable. Les études vous fourniront des informations indispensables à la compréhension de votre environnement. Les variables 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 mesurer les effets des décisions dans le temps afin de permettre d'ajuster les stratégies.

D. Liens vers des ressources

1) Pour aller plus loin - articles

Menghwar, P. S., & Daood, A. (2021). Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective. *International journal of management reviews*, 23(4), 466-485.

Bergianti, F. (2025). Sustainable consumption promotion: a comprehensive literature review. *Journal of Consumer Behaviour*, 24(6), 2692-2710.

Dekhili, S., Durif, F., & Merle, A. (2023). Marketing durable: accélérons les transformations!. *Recherche et Applications en Marketing*, 38(3), 3-6.

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=6lESfyAfLTs>

2) *Méthodologie tableaux de bord*

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

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

TB financiers : <https://www.youtube.com/watch?v=SRESfhuErKo>

