

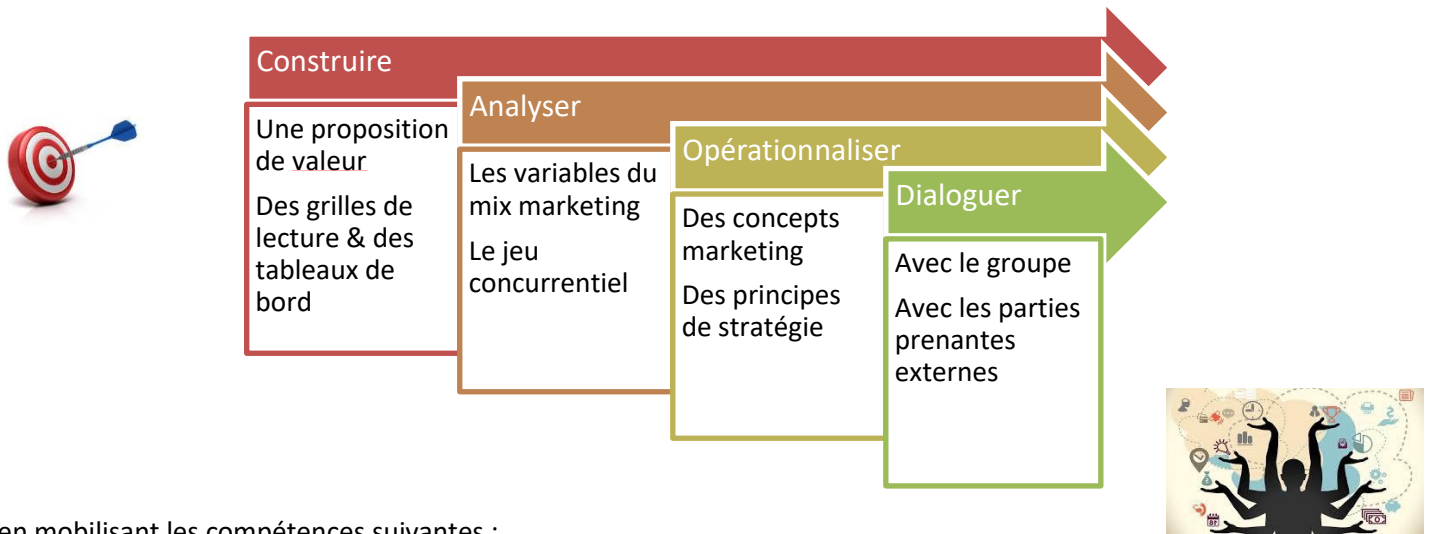


LM Pastries & Coffee Shop



Anne Queffelec & Mathieu
Paquerot

I. Les objectifs du module



... en mobilisant les compétences suivantes :

- **Développer** une capacité de diagnostic concurrentiel
- **Fixer des objectifs** en cohérence avec le marché et le potentiel de l'entreprise
- **Identifier** les leviers d'action et les ajuster pour maximiser les performances de l'entreprise
- **Manager** l'équipe et gérer les conflits
- **Gérer** l'incertitude et le temps
- **Maîtriser** Excel
- **Optimiser** les réactions face à des situations de crise
- **Utiliser** les outils de travail collaboratif

II. Fonctionnement de groupe

1) Quelques règles de fonctionnement

Identifier les compétences de chacun

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 répartir les rôles (par fonctions, par univers, etc...)

2) Fonctionnement du groupe dans la simulation

Il est indispensable de procéder à une répartition claire des tâches entre les équipiers.

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

La circulation de l'information entre les membres de l'équipe, ainsi que la coordination et la coopération des participants sont indispensables à la réussite du projet.

Le rôle du leader est essentiel dans cette organisation. Il doit être au courant de tout et capable de vérifier la cohérence des décisions.

Des décisions à rendre à une heure précise

Le manager vient rendre la décision

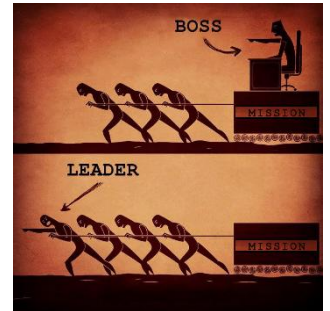
- Il en contrôle la saisie
- Il prend des décisions rapides si nécessaire (parfois en situation d'absence d'information ou d'incohérence de certains chiffres)
- Des pénalités financières seront supportées par l'entreprise en cas de retard dans la remise des décisions.

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

E1-strategie.doc



3) Matériel nécessaire

Chaque membre de l'équipe doit apporter son ordinateur portable et le nécessaire pour prendre des notes.

III. Présentation du jeu

1) Le marché de la restauration commerciale

Votre marché est celui de la restauration commerciale. Ce marché dynamique (+2% en 2019), porté par une amélioration de la conjoncture économique et donc du pouvoir d'achat des clients, a également profité de nouvelles tendances¹ :

course contre la montre

- volonté d'optimiser son temps qui se traduit par recherche de gains de temps, notamment pour prise et préparation des repas

attrait pour les repas sains

- préoccupations sur les aspects diététique ("sans" gluten, viande, lactose, etc.) et santé (bio)

individualisation de la consommation

- croissance du nombre de célibataires et repas moins structurés

recherche de praticité

- phénomène de nomadisme donc recherche de plats prêts à consommer (dans la rue, les transports, etc.)

attention portée au prix

- contexte de pression sur le pouvoir d'achat, renforcement de l'attention portée au prix, surtout du déjeuner

développement du home snacking

- moins de temps consacré à la préparation des repas, recherche de solutions pratiques et rapides

Vidéo : Restauration : un modèle à réinventer d'urgence (2025 Xerfi Canal)

<https://www.dailymotion.com/video/x9rvhaa>

XERFICanal

¹ Source : Xerfi 2020

Le point de vente

Vous gérez une boutique cosy, hybride de coffee shop et de salon de thé, située au cœur d'une grande ville, qui propose de la vente à emporter et à déguster sur place. Votre carte comprend :

- Des pâtisseries sèches (brownies, macarons, canelés, etc.)
- Des pâtisseries à base de crème (baba au rhum, Paris-Brest, Forêt-Noire, etc.)
- Des pâtisseries salées (clafoutis champignons, muffins épinards, canelés pesto, etc.)
- Des plats chauds
- Des plats froids

Votre modèle s'inspire de la tendance *fast casual*, qui, selon le cabinet d'études NDP, intègre "*rapidité du service, la décoration chaleureuse et conviviale, la fraîcheur et la qualité des produits pour un prix positionné entre la restauration rapide et la restauration à table*".



2) L'élaboration de l'offre

Avant de vous lancer dans le jeu, vous allez passer en laboratoire pour réaliser vos produits. Les étapes :

- Jour 2 :
 - Matinée (2h)
 - Proposition de recettes et chiffrage (calculs de coûts)
 - Après-midi (13h-18h) :
 - Elaboration des 5 prototypes (5 pièces pour chaque)
 - Soirée : (18h-19h)
 - Un jury va évaluer vos réalisations sur 8 critères et vous remettre une feuille de synthèse²
- Jour 3 :
 - Matinée (11h-12h)
 - analyse des évaluations, séances de consulting avec les Chefs et ajustements (des recettes, des présentations, etc.)
 - Après-midi (13h-18h) :
 - Elaboration de la 2^{ème} version des prototypes
 - Soirée (18h-19h)
 - Jury final



Vous allez devoir préparer 5 produits :

- un petit gâteau de voyage individuel chocolat
- un petit gâteau individuel à base de fruits
- un gâteau individuel à partir de 2 baguettes de pain rassis
- un snack froid végétarien avec yumgo blanc et jaune
- un produit à base de pâte levée et de crème

Vous devez garder à l'esprit que vos créations seront dégustées sur place ou en *take away*. Soyez donc vigilant sur le choix du packaging.

² Voir annexe 1

Les rangs obtenus à l'issue de cette phase impacteront vos ventes dans le jeu.
Il est donc essentiel d'y apporter le plus grand soin

Vous serez évalués sur les critères suivants :

- | | |
|---|-------------------------------------|
| ○ Impression générale (adéquation entre l'appellation du plat et le visuel) | ○ Harmonie et équilibre des saveurs |
| ○ Choix des supports | ○ Cuisson |
| ○ Qualité des finitions, netteté | ○ Quantité / portion |
| ○ Facilité à manger | ○ Rapport qualité/prix |
| ○ Goût et textures | |

3) Stratégie de différenciation et investissements

Afin de vous différencier de vos concurrents, vous avez la possibilité d'investir après la 3^{ème} année :

- Dans du mobilier
- Dans la décoration du point de vente



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

4) 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.

Le personnel

Les équipes

Vous gérez 2 catégories de personnel :

- Production : deux niveaux de qualification possibles (exemple 1^{er} niveau CAP/BEP et 2^{ème} niveau Brevet de Maîtrise et/ou expérience). Ces salariés s'assurent aussi de l'approvisionnement de la boutique.
- Front office (service et vente) : leur travail est de conseiller les clients et d'encaisser les ventes. Il n'y a pas de service à table. Les clients commandent au comptoir, règlent l'addition puis sont priés de débarrasser leurs plateaux pour ceux d'entre eux qui consomment sur place.



Pour chacune de ces catégories, vous choisissez l'effectif ainsi que le salaire. Vous n'avez que des CDI en temps plein, ce qui signifie que vous devrez payer des indemnités en cas de rupture du contrat de travail à votre initiative (3 mois de salaires+ charges sociales).

Depuis la loi de sécurisation de l'emploi de 2013³, toute entreprise est tenue de prendre en charge *a minima* 50% de la mutuelle santé de ses collaborateurs. Vous avez possibilité de porter votre participation à 100%.

³ <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F33754>

Conformément à la législation, vous devez également allouer un % de votre masse salariale à la formation⁴. Cependant, vous pouvez décider d'y consacrer un % plus important si vous l'estimez pertinent.

Enfin, vous pouvez leur verser une prime d'intéressement⁵. Ce dispositif est un outil de management incitatif, visant à associer les salariés aux performances de l'entreprise.

La satisfaction des salariés

La satisfaction des différentes catégories de personnel influence 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 collaborateurs éprouvent une certaine frustration qui se répercute sur leur motivation et la satisfaction de vos clients.

Les actionnaires

Vous avez des actionnaires qui 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 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 délicate par rapport aux actionnaires.

Les banquiers

Vous avez contracté un emprunt de 180.000 € pour lancer votre activité en année 0. Vous avez donc 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...).

Les clients

Ils sont au centre de vos préoccupations. Leur satisfaction conditionne directement vos revenus. La qualité de vos prestations, les services proposés, la propreté, l'amabilité et le professionnalisme de votre personnel, etc. sont autant de facteurs qui influencent directement la fréquentation du point de vente.



Les challenges pratiques (confections de vos cartes) réalisés le 2ème jour impacteront la qualité perçue par les clients.

5) Les études

Vous avez la possibilité d'acheter des études :

⁴ 0.55 % de la masse salariale si entreprise < 10 salariés, 1% si entreprise de 10 salariés et plus

⁵ Ne pas confondre avec la participation des salariés aux fruits de l'entreprise (PSFE), qui est obligatoire pour les entreprises dont l'effectif est > à 50 salariés, et facultative pour les autres.

- Une étude de concurrence
- Etats financiers de vos concurrents (bilan, compte de trésorerie et compte de résultat)

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



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.



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



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.

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

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

6) Les principaux paramètres

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

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

Les outils à la décision doivent 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.



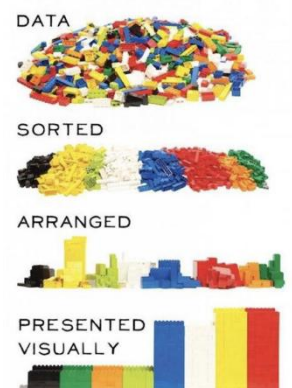
Les études vous fourniront des informations indispensables à la compréhension de votre environnement. Les variables doivent être répertoriées...



- 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 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.

- 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.

- 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 bénéficiaire.

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

Il est 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 actualisée

<https://www.youtube.com/channel/UCWwWs74la0eu0wDTfqTVbeA/playlists>



Annexe 1 : grille d'évaluation challenge réalisations

GRILLE DE DEGUSTATION	PATISSERIE "SALEE"			
	Equipe N°....			
	Nom commercial :			
	Prix de vente proposé :			
Critères d'évaluation	NOTATION			
Impression générale (adéquation entre l'appelation du plat et le visuel)	1	2	3	4
Choix des supports	0	1	2	3
Qualité des finitions, netteté	0	2	4	6
Facilité à manger	0	2	4	6
Goût et textures	0	2	4	6
Harmonie et équilibre des saveurs	0	2	4	6
Cuisson	0	2	4	6
Quantité / portion	0	1	2	3
TOTAUX				
COMMENTAIRES				
Légende:				
Aucune maîtrise de la technique ou Produit non commercialisable, ni consommable.				
Maîtrise insuffisante de la technique ou Produit non commercialisable mais consommable.				
Maîtrise acceptable de la technique, mais encore perfectible ou Produit commercialisable de qualité moyenne.				
Bonne maîtrise professionnelle ou Produit de qualité professionnelle.				