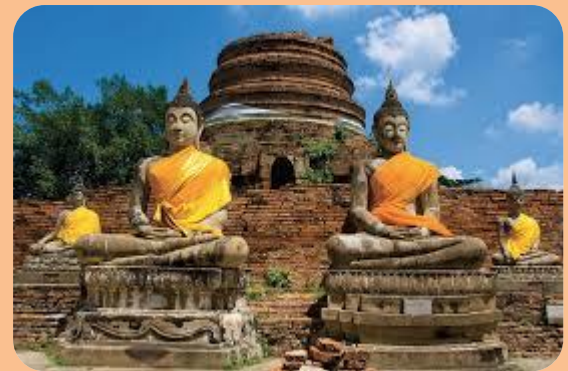
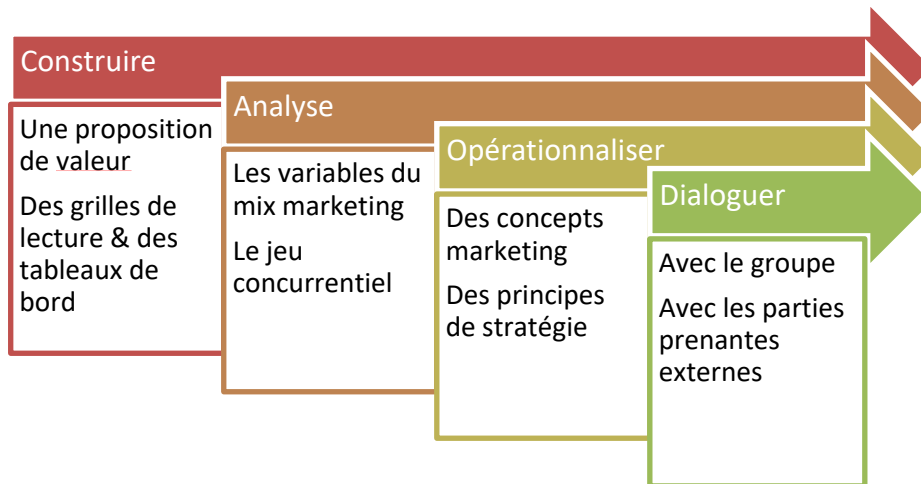


LM Resort Thaïlande



Anne Queffelec & Mathieu
Paquerot

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

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.

Petite vidéo illustrée du travail d'équipe :



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

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.

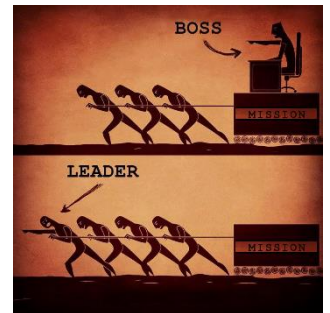
Le rôle du leader est essentiel dans cette organisation. Il doit être au courant de tout et capable de vérifier la cohérence des décisions.

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) Les outils open source

Vous aurez besoin de logiciels que vous pourrez télécharger gratuitement sur des sites comme <http://www.01net.com/telecharger/>

Nous vous recommandons tout particulièrement les outils permettant de réaliser des cartes conceptuelles (www.xmind.net). Ils permettent de formaliser les idées et rendent le brainstorming particulièrement efficace.



Ils permettent également de formaliser simplement les objectifs et les moyens mis en œuvre, tout en hiérarchisant les priorités.

4) Matériel nécessaire

Chaque membre de l'équipe doit apporter son ordinateur.

III. Présentation du jeu

1) L'environnement

Une zone touristique (Ile de Phuket, en Thaïlande) avec une multitude de résidences de vacances sur une zone en bord de mer très concurrentielle.

Votre infrastructure est un resort 4 étoiles, de 400 chambres :

- une piscine intérieure
- une piscine extérieure,
- des bars
- des infrastructures de restauration,

Ces différents services sont donnés en concession à des entreprises partenaires qui vous paient une redevance calculée sur la base du chiffre d'affaires.

Vous êtes donc incités à générer un flux important dans votre établissement afin de dégager des recettes supplémentaires auprès de vos partenaires.

La saisonnalité touristique est forte. L'hôtel reste ouvert pendant la période creuse de l'année.

Votre entreprise est une entreprise thaïlandaise, la monnaie utilisée est donc le baht thaïlandais. Le taux de change retenu est de 1 euros pour 40 baht.

2) Stratégie de différenciation et investissements

Vous devez développer votre infrastructure et faire évoluer votre positionnement en fonction de votre stratégie.

Vous pouvez investir dans un spa, une salle de gym... pour accroître l'attractivité de votre implantation par rapport à la concurrence. Ces investissements peuvent également générer des recettes supplémentaires pour votre exploitation.

Ceci 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).

3) 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 différents statuts des salariés

Vous devez tenir compte du salaire minimum en vigueur dans le pays et le fait que chaque catégorie de personnel a des attentes particulières en termes de salaires.

Salaire minimum à Phuket : 10.000 baht/mois (275 \$)

Vous devez gérer 2 catégories de personnel, des permanents et des saisonniers dont le nombre est ajusté en fonction de l'activité de l'entreprise. Le nombre de saisonniers indiqué dans les différentes catégories de personnel correspond à la pleine saison pour votre exploitation.

Le salaire des saisonniers correspond à un pourcentage fixe du salaire des permanents.

Les personnels permanents ont droit à des indemnités de licenciement en cas de rupture de leur contrat de travail par l'entreprise.

Les différentes catégories de personnel :

- **L'encadrement (ex gouvernantes)**: il a un rôle déterminant dans la structure. S'il n'est pas motivé, la qualité des prestations s'en ressent.
- **Les animateurs** : ils ont pour fonction essentielle d'encadrer les clients pendant les activités sportives, culturelles, les soirées, etc...
- **Le personnel entretien et service** s'occupe du nettoyage et des services aux clients (femmes de chambres, jardiniers, etc...)
- **Le personnel d'accueil** : il est chargé de la réservation, de l'accueil et du suivi des clients.

La satisfaction des salariés

La satisfaction des différentes catégories de personnel 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 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.

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 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 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 installations, les services proposés, la propreté... sont autant de facteurs qui influencent directement la fréquentation du site.

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

Certains Tours Operators vous sollicitent régulièrement. Ils achètent en gros et certains de ces partenaires procèdent par appel d'offre. Les négociations ont lieu régulièrement et vous devez être capables d'ajuster vos propositions de prix et de volumes en fonction de vos disponibilités.

Les différents canaux de distribution

Vous disposez de 3 canaux de distribution :

- **Les tour-opérateurs** (Nouvelles Frontières, TUI, Thomas Cook, etc...)
- **Les OTA** (exemple Booking, Agoda, etc...)
- **La vente directe** aux clients individuels (site internet, téléphone, mail, appel office de tourisme, etc...)

La vente directe se fait à un prix plus élevé que pour les TO. Les OTA bénéficient généralement du meilleur tarif. Les tarifs indiqués sont en net pour vous. Il se peut donc que le prix client final d'un OTA par exemple soit équivalent à votre prix sur le segment individuels (=vente directe).

Néanmoins 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.

Vous devez également surveiller la réputation de votre entreprise auprès des TO.

En cas de difficultés financières ou de problèmes de qualité de services, ces derniers peuvent choisir de ne pas envoyer de clients dans votre implantation pour éviter les problèmes de recours.

Gestion des canaux de distribution

Chaque type de distribution suppose un mix marketing adapté d'une part et une répartition préalable du nombre de chambres allouées à chaque type de canal.

Ainsi, vous devrez définir à chaque décision le nombre de chambres réservées pour les TO ou les OTA. Ces capacités réservées ne sont pas systématiquement utilisées par les canaux de distribution. Elles correspondent donc à un maximum utilisable par les TO ou les OTA.

4) 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

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

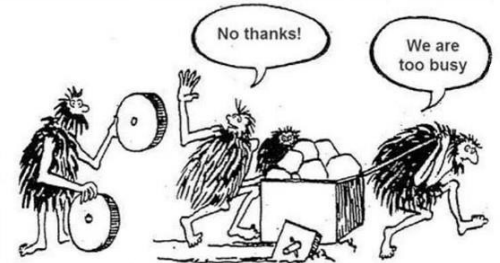
Mesurer votre performance relative

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.



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.

5) Les principaux paramètres

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

- Vous disposez d'une capacité d'accueil 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.

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

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.

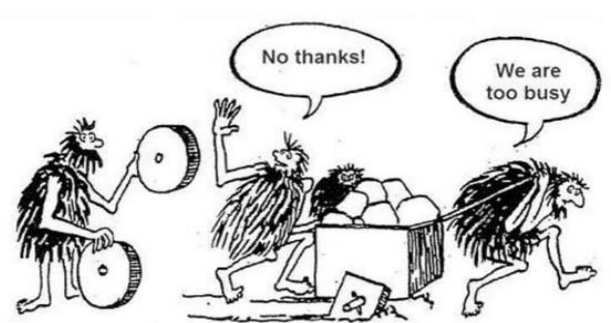
Vous avez la possibilité de commander des études qui vous fourniront des informations indispensables à la compréhension de votre environnement. Les variables doivent être répertoriées...



- 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.

- $R_{Net} / (\text{Capital} + \text{réserves} + \text{Report à nouveau} + \text{Comptes courants d'associés})$

Elle traduit le retour sur investissement des actionnaires.

La rentabilité des capitaux investis

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

On peut mesurer les capitaux investis par le total de l'actif.

- $R_{net} / \text{Total de l'actif}$

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 report à nouveau.

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%.

Le conseil d'administration peut, si le résultat le permet, décider lors de l'affectation du résultat, de distribuer un super-dividende aux actionnaires.

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 actualisée

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

