

Business Games



LM HOSPITALITY

Livret auditeurs



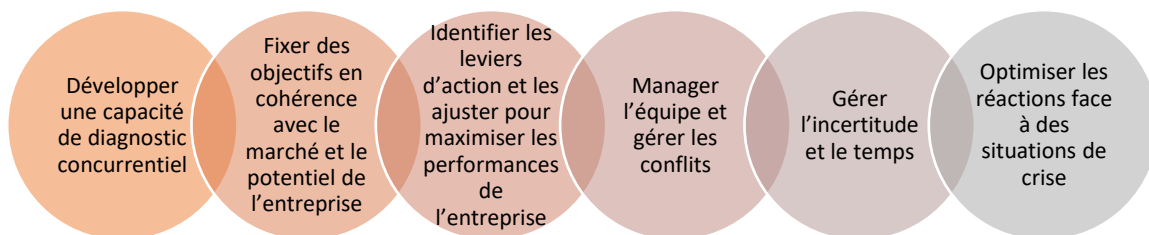
1. Organisation

A. Learning goals

Cette simulation a plusieurs objectifs et doit vous permettre :

- De travailler en équipe
- De gérer le stress (le vôtre et celui de vos partenaires)
- D'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie
- D'élaborer des tableaux de bord et des outils de prise de décision
- De communiquer et de négocier auprès de différents partenaires
- De savoir présenter votre stratégie et vos résultats à des auditeurs sceptiques

Les compétences visées :



B. Management de l'équipe

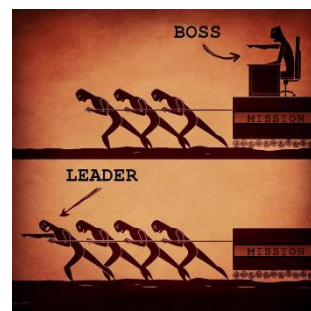
Il faut trouver une organisation qui permette la circulation de l'information et évite les conflits internes. Cette organisation doit aussi permettre d'assurer le contrôle des décisions et la coordination des décisions entre elles.

Il faut au minimum :

- *un manager*
- *un financier / contrôleur de gestion*
- *un responsable RH*
- *un marketeur*

Le manager vient rendre la décision

- il en contrôle la saisie
- il prend les décisions rapides si nécessaire (absence d'information ou incohérence de certains chiffres)



La bonne circulation de l'information, la coordination et l'optimisation de la distribution des tâches sont des conditions indispensables à votre réussite dans ce jeu.

Il est indispensable d'avoir une vision claire du rôle de chacun.

Petite vidéo illustrée du travail d'équipe :



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

C. Mise en œuvre de la stratégie

- Définir vos objectifs stratégiques
- Définir vos critères de mesure
- Définir votre chemin critique pour la mettre en œuvre
- Définir le rôle de chacun des membres dans la mise en œuvre
- Réaliser les ajustements nécessaires



2. Présentation du resort

A. Environnement - Les Iles Langkawi



Votre établissement est situé sur l'île principale de cet archipel très touristique de la Malaisie. De nombreux hôtels sont implantés le long des magnifiques plages de cette île de la mer d'Andaman. L'archipel offre une belle diversité d'activités : plongée dans les eaux chaudes et cristallines, sports nautiques, balades dans une mangrove riche en faune et en flore mais aussi shopping dans des boutiques duty-free bon marché.



Votre hôtel est un *** (critères locaux) de 100 bungalows, situé à Pantai Cenang. Vous avez un d'accès direct à la plage, mais pas de plage privée.



Vous devrez développer votre infrastructure et faire évoluer votre positionnement en fonction de votre stratégie. A partir de la 3^{ème} année, vous pourrez investir dans :

- un salon de massage et de relaxation
- Un bar
- Un centre de fitness
- Un spa
- Une piscine



Vous financez ces investissements, puis vous les confiez en location gérance. Vous n'avez donc pas à recruter de personnel. Vous touchez un % sur le CA.

Plus vous avez de clients dans votre hôtel, plus vous pouvez potentiellement toucher de redevances.

Il y a une forte saisonnalité sur l'île, mais votre établissement est ouvert toute l'année.

Votre entreprise est malaisienne, la monnaie est le ringgit (MYR). Le cours est d'environ 4 MYR pour 1 €.

Vous disposez d'une réserve foncière afin de faire un agrandissement si vous le jugez nécessaire.

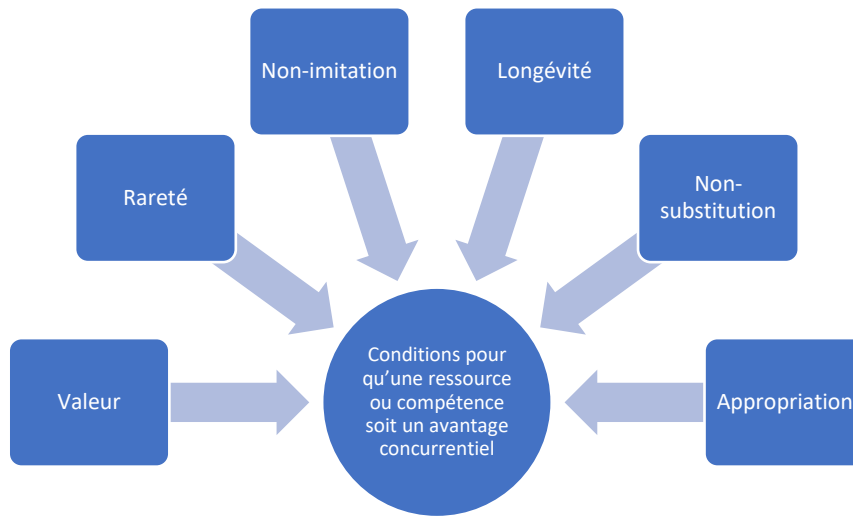
Vous avez un bilan de départ (cf. feuille de paramètres), qui est en MYR



Vous devez prendre en considération le fait que vos ressources sont limitées. Vous devez donc en faire le meilleur usage possible et arbitrer sur les différents investissements possibles.

Les tarifs pour les investissements (piscine, centre fitness, bungalows supplémentaires, etc...) vous sont communiqués dans la feuille de paramètres de la feuille de décision (le fichier Excel). La logique des investissements suppose une planification stratégique et une programmation des tâches (financement, travaux, exploitation des infrastructures). Ces nouvelles infrastructures

vous permettent d'accroître la différenciation avec vos concurrents et d'accroître la qualité perçue de votre établissement.



Avant d'investir, posez la question du financement : auto-financement ? emprunt ? levée de fonds ? Si vous décidez de faire appel à des partenaires, soignez vos arguments et présentez-vous avec un plan crédible et convaincant.

Vous devez planifier et structurer le développement de votre établissement

B. Le personnel de l'hôtel

Les minimums d'effectifs à respecter vous sont communiqués dans la feuille de paramètres. Vous devez également respecter le salaire minimum du pays. En cas de licenciement, vous payez des indemnités (3 mois de salaire + charges patronales).

Les catégories d'employés :

- *Maintenance : femmes de chambre, jardiniers, personnes d'entretien, etc...*
- *Middle management : exemple les gouvernantes*
- *Personnel front office : personnel d'accueil, animateurs*

La satisfaction de votre personnel est essentielle dans la perception qu'auront vos clients de votre établissement

Leur satisfaction résulte notamment d'un benchmark avec les conditions proposées chez vos concurrents.

C. 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 que de mauvaises prévisions ou des engagements non respectés peuvent la mettre dans une position difficile par rapport aux actionnaires.

D. 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...).

E. Vos 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 de votre établissement.

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

Certains Tour 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.

3. 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

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.



1) 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 et les informations nécessaires à la prise de décision est donc 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 de l'équipe (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.

4. 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.

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

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.

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

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 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.

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.

5. 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>

