

LM E tourisme

Ce jeu a été élaboré au cours d'un séminaire organisé par la FNEGE en 2010 sur les jeux d'entreprise.



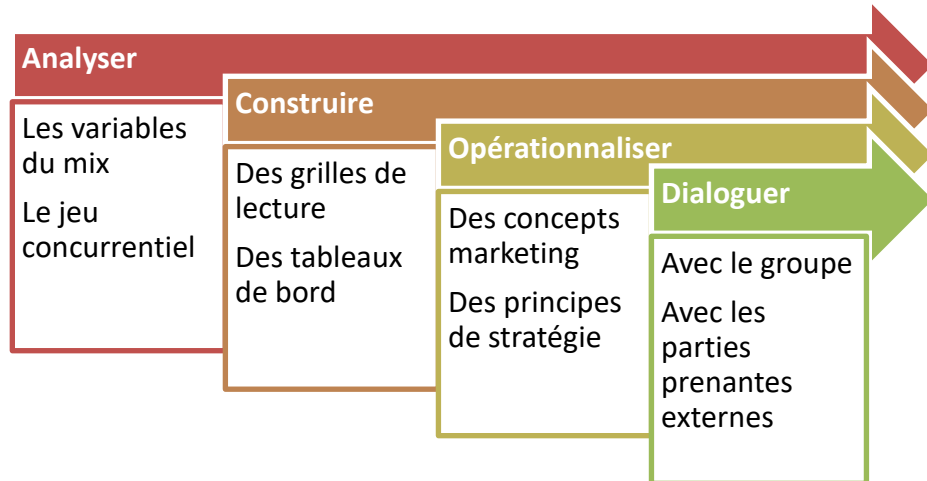
Dr Anne Queffelec

Dr Mathieu Paquerot

Sommaire

I.	Les objectifs du module	2
II.	Fonctionnement de groupe	2
1)	Quelques règles de fonctionnement.....	2
2)	Fonctionnement du groupe dans la simulation	3
3)	Les outils open source	3
4)	Matériel nécessaire	3
III.	Présentation du jeu	4
1)	Introduction.....	4
2)	Le marché	4
3)	Vos produits	4
4)	Stratégie de différenciation et investissements	5
5)	Vos partenaires	5
6)	Les études.....	6
IV.	Les outils de contrôle et d'aide à la décision	7
1)	Les outils de contrôle	7
2)	Les outils d'aide à la décision	8
V.	Politique financière	8
1)	La mesure de la performance pour les actionnaires.....	9
2)	La politique de dividendes	9

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.

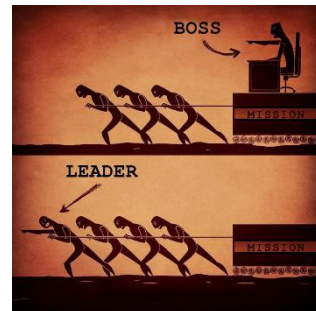
La circulation de l'information entre les membres de l'équipe, ainsi que la coordination et la coopération des participants sont indispensables à la réussite du projet.

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) Introduction

Vous gérez une agence de voyage en ligne et vous distribuez plusieurs produits (séjours + vols) via votre site internet et votre centre d'appel.

- Le produit 1 est un produit que vous distribuez en touchant une commission sur le prix de vente (Cf. la feuille de paramètres) → modèle de commission (*i.e* d'agence)
- Les produits 2 et 3 correspondent à des séjours que vous achetez ferme et que vous revendez ensuite en prenant une marge → modèle transactionnel



Votre entreprise doit régulièrement investir dans différents logiciels et matériels permettant de maintenir ses avantages concurrentiels.

Vous êtes en concurrence avec 4 autres équipes sur les ventes mais également sur les achats des prestations auprès des fournisseurs.

Il faut ajuster votre mix marketing en fonction de vos objectifs et de la concurrence.

2) Le marché

Le marché est en progression régulière, mais la concurrence est intense pour les différents produits.

Quelques chiffres :

Part des OTA dans la réservation mondiale : environ 55 % du marché mondial de la réservation de voyages

les quatre premiers OTA — Booking, Expedia, Airbnb et Trip.com — représentaient 96 % des 58 milliards de dollars de revenus du secteur en 2024

marché français du voyage en ligne autour de 19 milliards d'euros en 2025

PdM (nb d'acheteurs) Booking : 40%

Le voyage-tourisme et la billetterie en ligne sont le premier univers du e-commerce, avec 65,7 % des cyberacheteurs ayant effectué au moins un achat dans les 12 derniers mois

74% des acheteurs de voyages en ligne passent exclusivement par Internet.

3) Vos produits

- Produit 1 : nuitée dans des hôtels **** de la capitale
- Produit 2 : city break en France (2 jours/1 nuits) en ½ pension (hors transport)
- Produit 3 : circuit en Europe

Les produits 2 et 3 font l'objet d'achat ferme.

Les prix d'achat sont négociés à la période précédente selon différents processus :

- Enchères à un tour ou plusieurs

- Négociation directe
- Appel d'offres
- ...

Des informations sont fournies aux entreprises concernant pour chaque produit :

- Le prix minimum d'achat
- Les quantités minimum à acheter
- Les prix de vente maximum.

4) Stratégie de différenciation et investissements

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

Les investissements proposés :

- Site internet (travail sur design & ergonomie) & blog
- Appli mobile
- Widgets
- Serveurs & infrastructure
- Outils de surveillance de l'é-réputation

Vous devez planifier des investissements pour accroître l'attractivité de votre agence.

Cela 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).

5) Vos partenaires

Les collaborateurs de l'entreprise

Votre entreprise s'appuie sur 3 catégories de salariés :

- Les acheteurs : ils sont chargés de négocier les niveaux de commission avec les hôteliers sur le produit 1. Ils discutent également avec les réceptifs, transporteurs et hôteliers pour les produits 2 & 3.
- Les téléopérateurs : ils sont dans le call center et réceptionnent les appels entrants des clients qui souhaitent des informations sur les produits. Ils peuvent aussi faire de la vente par téléphone, sur des appels entrants ou sortants.
- Les superviseurs : ils encadrent les téléopérateurs.

Tous vos collaborateurs perçoivent un salaire brut + un intéressement au résultat (% du résultat net à la fin de la période).

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...).

6) Les études

Vous avez la possibilité d'acheter des études concernant :

- La satisfaction des salariés
- La satisfaction des clients
- Une étude de concurrence
- Une étude financière

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

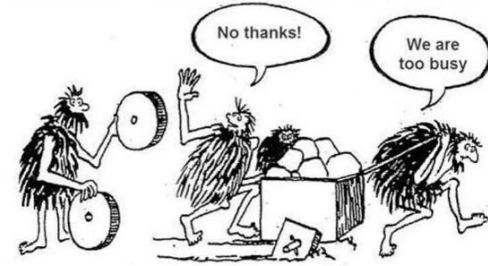
Mesurer votre performance relative

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.

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 avez 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 donc indispensable.

Ainsi, des variables telles que celles qui figurent ci-dessous doivent être répertoriées :

- Informations sur la concurrence
- Informations sur l'environnement
- Informations sur la satisfaction des partenaires
- Élasticités aux différents éléments du mix
- ...

Ces tableaux de bord doivent être réalisés par chaque décideur dans son domaine particulier. Ils doivent permettre de sélectionner les informations nécessaires à la prise de décision et de recenser les effets des décisions dans le temps afin de permettre d'ajuster les stratégies.

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.

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

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.

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

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 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.

VI. Liens vers des ressources méthodologiques

3) *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>

4) *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>

5) *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/UCWwWs74la0eu0wDTfqTVbeA/playlists>

