

## RAPPORT D'ACTIVITÉ PLAN MIX



# PlanMix

### **Objectifs de l'entreprise**

#### Généraux :

En créant notre entreprise, nos objectifs principaux sont la rentabilité, l'innovation et la pérennité. Nous souhaitons construire une marque compétitive, reconnue à la fois pour sa fiabilité et son excellent rapport qualité-prix. Notre ambition est que le taux de commandes non satisfaites reste inférieur ou égal à 5 %, tout en maintenant une qualité perçue élevée par les consommateurs, sans dépasser les prix du segment visé. L'innovation occupe une place centrale dans notre stratégie : dès la première période, nous avons alloué un budget de 300 000 € à la recherche et développement, et nous avons progressivement augmenté ce montant à chaque période, dans le but de doubler ce budget entre la période 1 et la période 5. Nous voulons que notre entreprise se distingue durablement sur le marché par sa capacité à innover, s'adapter et proposer une expérience produit unique.

#### Commerciaux :

Nos objectifs commerciaux s'articulent autour de plusieurs axes majeurs. Notre priorité est d'acquérir une part de marché solide, avec l'ambition de devenir leader à moyen terme, en atteignant au moins 30 % de part de marché à la fin des cinq années de simulation. Pour y parvenir, nous mettons un point d'honneur à garantir la satisfaction client, en anticipant correctement la demande et en ajustant nos stocks pour limiter les ruptures. Nous avons également renforcé l'efficacité de notre force de vente, en augmentant la commission des

représentants jusqu'à 9,9 %, dans le but de stimuler leur productivité et d'accroître notre présence en magasin. Ce levier nous permet également d'exercer une pression concurrentielle sur les autres entreprises du marché.

### Financiers :

Sur le plan financier, notre objectif principal est de rétablir une trésorerie positive et durable. En effet, nous avons démarré avec une trésorerie négative de -605 400 €, que nous souhaitons transformer en un solde positif supérieur à 500 000 € d'ici la fin de la cinquième période. Pour cela, nous avons prévu de réduire progressivement certains budgets, notamment : une baisse d'au moins 15 % du budget marketing et 10 % du budget promotionnel, tout en maintenant l'efficacité globale de notre communication. Nous visons une gestion plus rationnelle et efficiente des ressources, afin d'optimiser notre rentabilité sans nuire à la qualité perçue ni à la performance commerciale.

### **Stratégie suivie**

#### Positionnement :

Dès la première période, nous avons choisi l'axe publicitaire 3 : "Comparez-nous. Nous Nous n'avons peur de personne", axé sur le rapport qualité/prix. Ce positionnement nous a semblé pertinent pour plusieurs raisons : tout d'abord, en tant que nouvel entrant sur le marché, nous devons convaincre rapidement les revendeurs et les consommateurs. Nous avons souhaité nous démarquer des concurrents en s'installant directement sur cet axe dans une démarche de s'imposer plutôt que de se sécuriser en axe 1. Dès les retours clients de la deuxième période nous avons constaté une qualité perçue au-delà de la concurrence permis par un budget élevé du conditionnement produit (100K€).

Nous avons fixé un prix de vente de 54 €, soit dans la moyenne du marché, permettant de rester compétitif tout en visant une marge raisonnable. À partir de la période 2, nous avons décidé d'augmenter notre prix de 2 euros, le portant ainsi à 56 euros. Cette décision s'explique par le fait que le prix moyen du produit était de 60 euros ; nous souhaitions donc nous en rapprocher tout en optimisant nos revenus pour renforcer notre trésorerie. De plus, ayant été les seuls présents sur l'axe 3 lors de la période 1 et détenant la plus grande part de marché (53,6 %), il nous semblait cohérent d'ajuster notre prix, tout en veillant à ne pas le relever excessivement. Entre les périodes 3 et 4, nous avons décidé de baisser notre prix de 4 euros (52 euros) , car le prix moyen du marché était descendu à 48 euros, rendant notre tarif initial trop élevé. Cette position nous a pénalisés, avec une baisse de notre part de marché et des ventes insuffisantes par rapport à notre concurrent direct, l'entreprise 2, qui a réussi à vendre davantage grâce à un prix plus bas et une meilleure qualité perçue. Nous avons donc ajusté notre prix pour rester en phase avec le marché, tout en veillant à ne pas le réduire excessivement afin de préserver notre cohérence stratégique. Par une perte de qualité perçue suite à la baisse du budget de conditionnement et l'insuffisance de représentants commerciaux, malgré l'augmentation des ventes et du stockage des produits nous avons été contraint de baisser le prix de vente pour la période 4 et 5, à 52 € puis 50 €, cette baisse nous

a permis de rester compétitif en gardant un bon rapport qualité/prix malgré la baisse de la considération des clients pour la qualité de nos produits.

#### Investissement :

Nous avons démarré avec un emprunt d'un million pour investir stratégiquement, notamment en allouant 1.7 millions d'€ au budget Publicité et Promotion. Cet investissement nous a permis d'atteindre la plus grande part de marché (53,6 %) dès la première période, faisant de nous les leaders en termes de ventes tout en restant dans les finances de l'entreprise.

En deuxième période nous avons constaté l'impact de la concurrence sur nos parts de marché nous réduisant de 53.6% à 20.3%, cependant, alliant la qualité et l'innovation à nos produits nous avons garanti une stabilité autour 20 % de parts de marché tout en ayant des marges suffisantes permettant une certaine rentabilité.

À partir de la période 4, nous avons réduit notre investissement de 350 000 €, notre produit ayant gagné en notoriété durant la période précédant la baisse du budget publicitaire nous a permis d'augmenter la qualité de nos produits, garantissant notre compétitivité avec les autres entreprises du marché. Tout au long des périodes, nous avons maintenu un budget plus élevé pour la publicité que pour la promotion, afin de maximiser notre visibilité. Cependant notre budget promotion est resté plus élevé que la concurrence afin de permettre une fidélisation de nos clients.

Enfin, un investissement constant en recherche et développement nous a permis d'améliorer notre qualité perçue tout en consolidant notre position sur le marché, nous avons consacré des ressources importantes au développement produit et à l'innovation, donnant une conception moderne de l'entreprise et des produits uniques garantissant une réelle compétitivité auprès des entreprises concurrentes.

Dès le départ, nous avons acquis huit unités de stockage dont nous n'avons pas eu besoin d'en augmenter le nombre, pour commander en grande quantité, réduisant ainsi nos coûts d'achat et optimisant nos bénéfices. Malgré tout, nous avons sous estimé la quantité de commandes nécessaire durant la deuxième et quatrième période, où nous avons subis une insatisfaction des clients de 55.8 % sur la deuxième période et une de 32.7 % sur la quatrième nous sortant de nos objectifs de ne pas dépasser les 5 % de commandes insatisfaites.

#### Autres choix stratégiques :

On a décidé de se placer sur l'axe 3, dès la période 1, pour s'imposer directement sur ce marché en prenant une longueur d'avance sur les autres groupes dont nous avons supposé une stratégie de se placer en nouveauté.

Un fois implanté, avons fait le choix d'augmenter notre qualité perçue n'étant pas assez haute, pour cela, nous avons augmenté le pourcentage de commission des représentants ainsi que leur nombre, au fur et à mesure des périodes pour satisfaire les clients, en deuxième

session nous avons augmenté de 2 % la commission initiale fixé à 4 % ainsi que leur nombre de 6, passant de 7 à 13 représentant puis la période suivante nous l'avons augmenté jusqu'à 9.9 % et le nombre de représentants à 25.

L'augmentation des représentants nous a permis d'avoir une plus large visibilité à travers les différents magasins nous stabilisant entre 150 et 200 magasins touchés par représentant, ce qui est insuffisant mais nous a permis une expansion progressive. De plus, en augmentant leur pourcentage de commission, cela permet aux représentants de fournir un meilleur service et un engagement soutenu auprès des clients leur garantissant une sécurité et satisfaction de nos services.

Nous avons également augmenté notre budget en conditionnement qui était trop faible par rapport au prix que l'on proposait en période 4, l'ajustement du prix et de la qualité du conditionnement nous a permis une évolution du rapport qualité/prix. Notre qualité perçue ayant augmentée de 2.8/10 avec un prix plus faible de 2 € par produit, ce choix nous a permis de rester en accord avec l'axe publicitaire que nous avons choisi en amont et sur lequel nous sommes restés positionnés tout du long.

Pour les nombres de livraisons, nous nous adaptons en fonction des places disponibles, cela ne servait à rien de se faire livrer plein de fois si nous avons de la place dans nos unités, on économisait 3000€ par livraison, ce qui n'est pas négligeable. Le calcul était donc simple : nombre d'unités en stock et commandées sur le nombre de places disponibles ce qui est égal aux nombres de livraison.

Concernant le dosage publicité/promotion, on a commencé avec  $\frac{1}{3}$  et on a finis avec  $\frac{2}{3}$  voir  $\frac{1}{2}$ , tout en réduisant le budget car il est important de faire beaucoup de publicité au début pour se faire connaître et au fur à mesure on l'a diminué car nous avions déjà une certaine notoriété.

Tout au long des différentes périodes, notre objectif a été de minimiser le taux de panne afin d'améliorer la note technique de notre entreprise. Cela visait à renforcer notre qualité perçue, un élément essentiel pour nous, puisque notre positionnement reposait sur un bon rapport qualité-prix.

Enfin, nous avons décidé de prendre toutes les études au cours de cette simulation afin de pouvoir s'ajuster et se situer par rapport aux autres pour ajuster notre stratégie.

Pour finir, nous avons remarqué dès la période 1, que nous ne payons pas d'impôt dû à nos résultats négatifs, mais aussi grâce au paiement en 60J. Nous avons pris cette information en compte, et nous avons ajouté à nos investissements le montant prévisionnel des impôts. Notre objectif était d'avoir un plus gros levier d'investissement que nos concurrents, nous avons continué cette stratégie jusqu'à que notre résultat soit positif.

**Les principaux résultats obtenus après 5 périodes d'activité :**

## Résultats commerciaux

Nos performances commerciales montrent une croissance significative du chiffre d'affaires (CA), passant de 4 775,9K en Période 1 à 10 974K en Période 5. Cette évolution positive s'explique par une augmentation du volume des ventes, qui a plus que doublé au cours des cinq périodes.

Cependant, la part de marché a diminué, passant de 53,60 % en Période 1 à 18,70 % en Période 5. Cette baisse suggère une mauvaise gestion de la concurrence lors de leur changement de l'axe vers l'axe 2, 3 ou encore 4..

## Résultats financiers

Nos marges restent solides, avec une marge brute dépassant les 70 % sur la majorité des périodes. L'EBITDA montre une nette amélioration, passant de -383,3K en Période 1 à 136,4K en Période 5, en passant par 1935,4K ce qui indique une meilleure maîtrise de nos coûts et une progression de notre rentabilité opérationnelle.

Le résultat net, initialement négatif à -521,3 en Période 1, s'améliore progressivement pour atteindre 22,9 en Période 5, témoignant d'un redressement de notre activité. La rentabilité financière suit une tendance similaire, passant de -108,90 % à 1,50 %, confirmant une meilleure gestion des ressources.

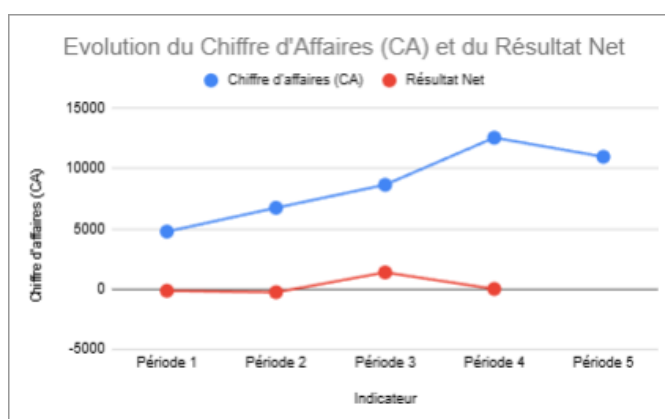
En revanche, notre trésorerie reste fluctuante, alternant entre des périodes négatives et positives, avec une clôture à -881,9 en Période 5. Cette volatilité montre que nous devons encore stabiliser nos flux de trésorerie pour éviter des tensions financières.

## Analyse des résultats obtenus :

Nous avons réussi à augmenter notre chiffre d'affaires et à améliorer notre rentabilité, mais la baisse de notre part de marché et l'instabilité de la trésorerie restent des points d'attention. Nos efforts se sont concentrés sur notre compétitivité, via la qualité perçue, pour regagner des parts de marché.

En parallèle, l'évolution du nombre de magasins (passant de 1 160 à 4 997) et du nombre de représentants (de 7 à 25) suggère que notre expansion est bien engagée et est réussie.

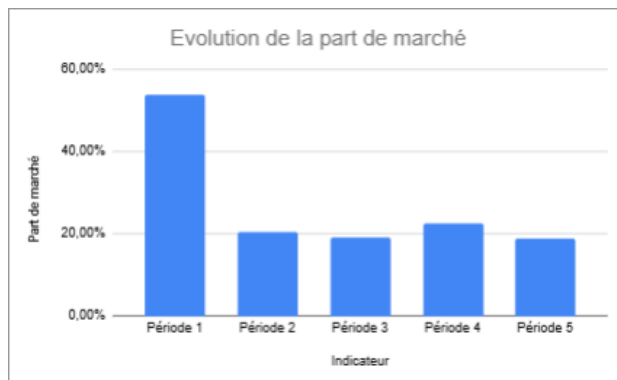
Notre chiffre d'affaires (CA) a connu une croissance significative : il a plus que doublé entre la première et la cinquième période (4 775,9 → 10 974). Cette évolution est le reflet de



l'augmentation du volume des ventes (89,3 → 220,5) et de l'expansion de notre réseau de distribution précédemment cité (nombre de magasins : 1 160 → 4 997).

Cependant, notre part de marché a fortement chuté, passant de 53,60 % en Période 1 à 18,70 % en Période 5. Cette baisse s'explique probablement par :

- Une augmentation du nombre de concurrents sur notre segment.
- Une croissance du marché global à laquelle nous n'avons pas su capter une part proportionnelle.
- Une évolution de la demande qui a pu favoriser d'autres acteurs apportant un meilleur rapport qualité/prix.

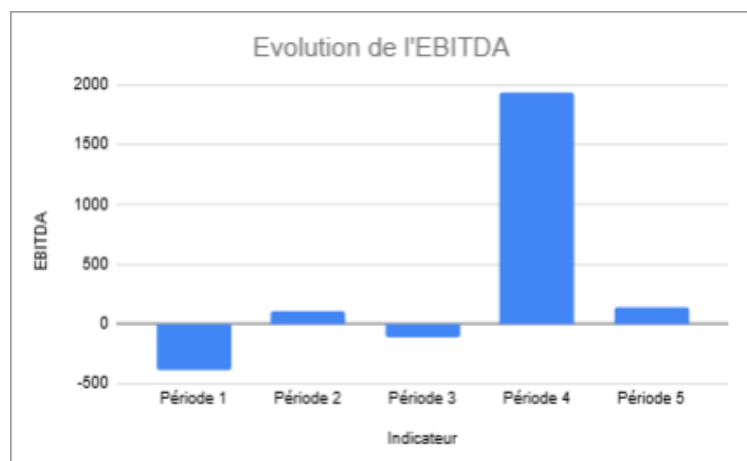


Ainsi, malgré la progression du CA, cette perte de part de marché a été une alerte sur notre compétitivité. Nous avons alors essayé d'ajuster notre stratégie commerciale pour mieux fidéliser notre clientèle et capter une part plus importante du marché en expansion.

Nous avons réussi à améliorer notre rentabilité opérationnelle :

- EBITDA : de -383,3 en Période 1 à 1 136,4 en Période 5, démontrant une meilleure efficacité de gestion et une réduction des coûts.
- Marge brute : toujours élevée, autour de 70 %, ce qui est un bon indicateur de notre capacité à générer du profit après coût des ventes.

Cependant, notre résultat net est resté fragile pendant plusieurs périodes avant de devenir légèrement positif en Période 5 (22,9). Cela signifie que nos charges restent importantes par rapport à nos produits. L'objectif ici aurait été d'essayer de diminuer les charges fixes pour dégager un meilleur résultat net.

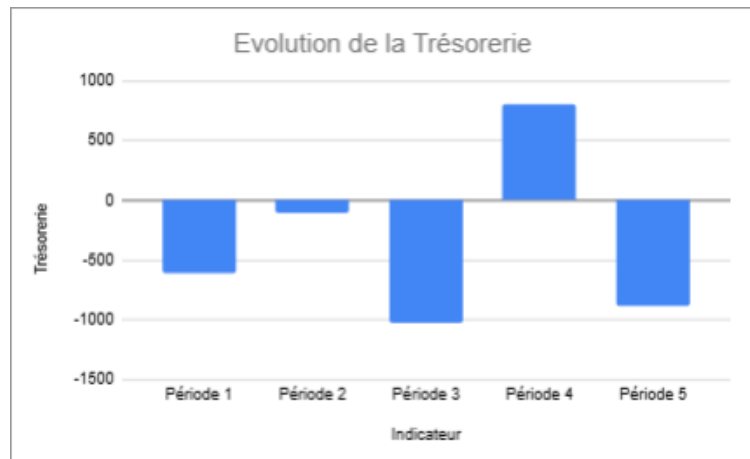


Notre trésorerie est instable :

- Elle reste négative sur trois des cinq périodes et finit à -881,9 en Période 5.

- Ce manque de liquidités a mis en péril notre capacité à investir et avoir un “esprit sain et sans stress”.

Cette situation indique que, malgré une amélioration des marges, notre modèle de financement doit être renforcé. Nous aurions dû y prêter plus d'attention et trouver des solutions pour mieux gérer nos encaissements/décaissements, nous avons donc, en conséquence, réduit nos délais de paiement fournisseurs et optimiser nos stocks pour éviter des coûts de stockage inutiles, ainsi des charges supplémentaires



Notre ratio d'endettement est en amélioration (3,97 → 2,6), ce qui montre une meilleure gestion de notre dette. Cependant, notre situation nette restait encore faible par rapport à nos projets. Nous n'étions jamais tombé dans le rouge, mais lors de la période 3, notre situation nette était de 22,9.

Nous avons également fortement développé notre présence physique :

- Nombre de magasins : 1 160 → 4 997
- Nombre de représentants : 7 → 25

Cet effort d'expansion est une bonne nouvelle, car il a permis d'élargir notre capacité de distribution. Cependant, si cette croissance rapide n'a pas été bien maîtrisée, elle a généré des coûts fixes élevés et des risques logistiques ( sur-stockage ).

Enfin, notre note technique (3,5 → 9,4) indique une amélioration de notre qualité de service ou de produit, ce qui est un atout pour renforcer notre positionnement.

Pour conclure, malgré les hauts et les bas que nous avons rencontrés, nous avons fini les 5 périodes dans le positif, avec une situation nette de 1515,8K. Même si ce nombre n'est pas forcément élevé, il reste tout de même positif, et démontre notre capacité à avoir su rebondir malgré notre rapide chute jusqu'à la période 3.

#### Ecart :

Dans l'ensemble, notre prévision était proche des réalisations, hormis la période 1 où nous devions reprendre le coup de main au niveau des calculs. Les écarts étaient majoritairement minime ne dépassant pas 50K. Cependant, malgré cette stabilité entre prévision et réalisation, nous avons eu quelques forts écarts, ce sont les plus intéressants et ceux que nous allons analyser.

Nos charges se sont révélées plus élevées que prévu en raison de ventes inférieures aux attentes. Nous avons surestimé notre chiffre d'affaires la première année, ce qui a entraîné un écart négatif de 624 100 euros par rapport aux prévisions, et ce, malgré une part de marché dépassant les 50%. En conséquence, notre résultat après impôts s'est retrouvé en déficit. Ce décalage s'explique principalement par un nombre insuffisant de représentants, limitant ainsi notre capacité de vente.

Aussi, nous avons rencontré des variations plus marquées à certains moments, principalement dues à des fluctuations du marché, à des stratégies concurrentielles imprévues ou à des hausses soudaines de la demande. L'instabilité du secteur a parfois rendu nos estimations plus complexes, nécessitant une adaptation constante pour ajuster nos décisions et optimiser notre performance. Ces variations se portaient majoritairement sur les mêmes points tout au long des périodes : mauvais calculs ou simplement mauvaises prévisions ?

Peu importe la raison, les erreurs et les opportunités d'amélioration ont été comprises, et ont été prises en compte pour l'avenir, un progrès est nécessaire pour des résultats plus satisfaisants et compétitifs.

Malgré cela, nos prévisions nous ont été d'une grande aide pour orienter nos choix stratégiques. Elles nous ont permis, même si minime, d'optimiser et d'éclairer nos choix afin d'améliorer nos résultats financiers et commerciaux.

## **Conclusion**

### Les apports de ce jeu :

Ce jeu nous a tout d'abord permis de mettre en pratique l'ensemble des compétences acquises en marketing, vente et communication commerciale au cours des quatre derniers semestres. Il représente une forme de clôture concrète et dynamique de nos deux années d'études. Nous avons mobilisé des savoir-faire variés, tels que : la comptabilité, à travers la réalisation et l'analyse des comptes de résultats prévisionnels, la gestion, via les décisions stratégiques à prendre à chaque période, et la conduite de projet, en travaillant en équipe pour prendre des décisions et faire évoluer notre entreprise sur cinq périodes consécutives. Ce jeu nous a permis de prendre conscience des interdépendances entre les différentes fonctions de l'entreprise : marketing, finance, production, communication...Il nous a aidés à adopter une vision globale, à comprendre l'impact de chaque décision et à ajuster notre stratégie de manière réactive. Ce projet nous a également permis de travailler en équipe sur le long terme, d'apprendre à répartir les rôles, à s'écouter et à prendre des décisions collectives dans un contexte réaliste. Cela nous a aidés à développer notre sens de l'organisation, notre capacité à prioriser et à gérer un projet dans un temps limité, comme dans une entreprise réelle. De plus, la campagne de communication nous a offert un vrai espace d'expression créative, où nous avons dû imaginer un univers de marque cohérent, créer un visuel percutant et penser comme une agence de pub. Cela nous a permis de développer notre esprit critique, notre capacité à innover et à raconter une histoire de marque de manière stratégique. En résumé, ce challenge a été une expérience à la fois formatrice, professionnalisante et stimulante, qui nous a permis



de consolider nos acquis, de travailler en conditions réelles, et surtout de nous projeter dans notre futur rôle de professionnels du commerce et de la communication.

#### Les difficultés rencontrées lors de ce jeu :

Dès la première période, nous avons été surpris par la forte croissance du marché (de 89 000 à 240 000 ventes), que nous n'avions pas anticipée. Cela a entraîné une sous-estimation des stocks, une insatisfaction client élevée et une perte de parts de marché. Notre stratégie d'investir massivement dès le départ s'est révélée efficace à court terme, mais nous a fragilisés financièrement sur le long terme. Il a été difficile de trouver le bon équilibre entre visibilité, qualité et rentabilité, ce qui a parfois nui à notre trésorerie. Nous n'avions pas prévu la réactivité de nos concurrents après la première période. Cela a provoqué une chute brutale de notre part de marché (de 53,9 % à 18,7 %) et nous a obligés à réagir rapidement, parfois sans stratégie long terme. Un des points les plus complexes a été de maîtriser la fixation des prix. Nous avons parfois baissé nos prix pour rester compétitifs, sans anticiper l'impact sur la qualité perçue, qui a chuté. Il était difficile de comprendre comment le prix, le conditionnement et les autres investissements influençaient ensemble l'image du produit. Le rythme rapide du jeu et la concurrence ont nécessité une remise en question constante de notre stratégie. Nous avons parfois eu du mal à prendre du recul, analyser les données de manière globale et ajuster nos choix de manière optimale. Au début du jeu, la gestion du temps et des rôles n'a pas toujours été optimale. Il a fallu s'ajuster pour mieux communiquer, organiser les prises de décision et tirer parti des forces de chacun.

#### Les propositions d'amélioration :

Tout au long de la simulation, plusieurs axes d'amélioration ont émergé, que nous aurions pu mieux exploiter pour optimiser notre performance. Nous aurions pu accorder plus d'attention à l'analyse des données disponibles à chaque période afin de mieux anticiper les variations de la demande. La mise en place d'une veille concurrentielle active, ainsi qu'un suivi plus rigoureux des tendances de consommation, nous auraient permis d'ajuster plus rapidement notre production et nos niveaux de stock, évitant ainsi les ruptures ou les excès. Plutôt que d'investir massivement dès le départ, il aurait été plus pertinent d'opter pour une montée en puissance progressive. Cela nous aurait permis de préserver notre trésorerie, de limiter les déséquilibres budgétaires sur le long terme et de répartir plus stratégiquement nos investissements sur les 5 périodes. Une planification financière plus durable aurait été bénéfique. Nous avons constaté trop tard que la baisse du prix de vente pouvait avoir un impact négatif sur la qualité perçue par les consommateurs. Nous aurions dû tester plusieurs scénarios pour mieux comprendre la corrélation entre prix, conditionnement, communication et image du produit. Une approche plus stratégique du pricing, combinée à des indicateurs qualitatifs, aurait amélioré notre positionnement. Au démarrage de la simulation, la répartition des tâches manquait de clarté. Une meilleure organisation, avec des rôles définis dès le départ (ex. : gestion, communication, analyse, budget), aurait permis de fluidifier la prise de décision et d'améliorer notre efficacité collective. Enfin, il aurait été bénéfique de prendre plus de recul entre chaque période, afin d'analyser en profondeur les résultats

obtenus, de comprendre les écarts et de réorienter notre stratégie en conséquence. Une meilleure exploitation des outils d'aide à la décision (études de marché, retours clients, comparatifs) nous aurait permis de faire des choix plus pertinents et plus ciblés.

## Annexe :

| Indicateur                  | ▼ | # | Période 1 | ▼ | # | Période 2 | ▼ | # | Période 3 | ▼ | # | Période 4 | ▼ | # | Période 5 | ▼ |
|-----------------------------|---|---|-----------|---|---|-----------|---|---|-----------|---|---|-----------|---|---|-----------|---|
| Chiffre d'affaires (CA)     |   |   | 4775,9    |   |   | 6745,1    |   |   | 8652,4    |   |   | 12557,6   |   |   | 10974     |   |
| Volume des ventes           |   |   | 89,3      |   |   | 121,6     |   |   | 156       |   |   | 243,9     |   |   | 220,5     |   |
| Part de marché              |   |   | 53,60%    |   |   | 20,30%    |   |   | 19,10%    |   |   | 22,50%    |   |   | 18,70%    |   |
| Coût des ventes             |   |   | 1500,2    |   |   | 1848,32   |   |   | 2730      |   |   | 3707,3    |   |   | 3351,6    |   |
| Marge brute                 |   |   | 3322      |   |   | 4896,78   |   |   | 5922,4    |   |   | 8850,3    |   |   | 7622,4    |   |
| Marge brute %               |   |   | 68,90%    |   |   | 72,59%    |   |   | 68,45%    |   |   | 70,50%    |   |   | 69,50%    |   |
| Résultat net                |   |   | -521,3    |   |   | -129      |   |   | -249,8    |   |   | 1393      |   |   | 22,9      |   |
| EBITDA                      |   |   | -383,3    |   |   | 109       |   |   | -110,1    |   |   | 1935,4    |   |   | 136,4     |   |
| Rentabilité économique      |   |   | -21,90%   |   |   | -8,40%    |   |   | -10,50%   |   |   | 52,10%    |   |   | 0,40%     |   |
| Rentabilité financière      |   |   | -108,90%  |   |   | -36,90%   |   |   | -250,30%  |   |   | 93,30%    |   |   | 1,50%     |   |
| Trésorerie                  |   |   | -605,4    |   |   | -109,6    |   |   | -1028,3   |   |   | 799,6     |   |   | -881,9    |   |
| Ratio d'endettement         |   |   | 3,97      |   |   | 3,34      |   |   | 22,9      |   |   | 0,8       |   |   | 2,6       |   |
| Besoin en fond de roulement |   |   | 1552      |   |   | 1395,8    |   |   | 2606,6    |   |   | 2166      |   |   | 6503,6    |   |

*Tableau résumant d'évolution des principaux éléments commerciaux et financiers durant les 5 périodes du jeu*