STRATÉJEUX · RÈGLES DU JEU

Qui décide vraiment ?

Les parties prenantes face aux décisions de la Biscuiterie Bréval

⏱ 45 à 60 min | 👥 5 à 7 groupes de 2 à 5 personnes | 📱 1 écran projeté pour l'appli

Le principe. Chaque groupe incarne une partie prenante de l'entreprise. Pendant 10 décisions, chacun défend ses intérêts, négocie, vote… et découvre que tout le monde n'a pas le même pouvoir. Le poids de chaque groupe change selon la décision, comme dans la réalité : la loi, l'argent, ou la capacité à nuire donnent plus ou moins de prise sur l'entreprise.

L'entreprise

Biscuits au beurre et au chocolat, vendus en supermarché partout en France.

- SAS fondée en 1987, une usine en France
- 85 salariés
- Capital : famille fondatrice (60 %) et un fonds d'investissement (40 %)
- Dirigée par une directrice générale recrutée à l'extérieur, non actionnaire

Matériel et mise en place

- Par groupe : 1 fiche rôle (recto-verso) et 1 chevalet.
- L'appli, projetée, pour lire les décisions et calculer les votes.
- **7 groupes** : tous les rôles. **6 groupes** : retirez les Fournisseurs. **5 groupes** : retirez aussi la Société civile.

Les 3 jauges de l'entreprise (départ : 6/10 chacune)

€ Santé financière
Trésorerie et rentabilité : l'entreprise peut-elle payer ses charges et investir ?

★ Image
Réputation et confiance des consommateurs, des médias et du public.

❤ Climat social
Motivation des salariés, qualité du dialogue social, risque de conflit.

- Santé financière à 0 : faillite immédiate, fin de partie. Tout le monde a perdu.
- Image à 0 : boycott massif. Santé financière -1 à chaque décision tant que l'image reste à 0.
- Climat social à 0 : grève générale. Santé financière -1 à chaque décision tant que le climat reste à 0.

Déroulé d'un tour (environ 4 min par décision)

1. **Lire la décision** à voix haute dans l'appli. Chaque groupe regarde son poids de vote sur sa fiche.
2. **Discuter et négocier** (2 à 3 min). Les groupes peuvent aller voir les autres pour les convaincre ou passer des accords.
3. **Annoncer les leviers.** Un groupe qui veut utiliser son levier exceptionnel le dit maintenant (1 fois par partie). Même un groupe sans voix peut le faire : il gagne alors 1 voix.
4. **Voter.** Au signal, chaque groupe qui a des voix (ou qui utilise son levier) annonce A ou B en même temps.
5. **Saisir les votes dans l'appli.** Elle additionne les voix. En cas d'égalité, le choix des Dirigeants l'emporte.
6. **Découvrir les conséquences** et l'évolution des jauges, puis passer à la décision suivante.

Fin de partie

Après la 10e décision, ou dès la faillite. Chaque groupe vérifie son objectif (recto de sa fiche) : les bonnes jauges au bon niveau, et sa décision clé obtenue. L'appli affiche qui a gagné. Plusieurs groupes peuvent gagner, aucun peut-être. Si l'entreprise fait faillite, tout le monde a perdu.

Qui pèse sur quoi ? Le nombre de voix par décision

	Dirigeants	Propriétaires	Salariés	Clients	État	Société civile	Fournisseurs
1. Le prix du paquet	3	1	0	3	0	0	0
2. La négociation des salaires	3	1	3	0	1	0	0
3. L'organisation du travail	3	1	2	0	2	0	0
4. Le fournisseur de chocolat	3	1	0	1	0	1	3
5. Une nouvelle gamme	2	3	1	2	0	0	0
6. Les emballages	2	0	0	1	3	2	0
7. La nouvelle usine	2	3	2	0	2	1	0
8. La polémique sur l'additif	3	0	0	2	1	3	0
9. La flambée du beurre	3	1	0	3	0	0	1
10. Le bénéfice de l'année	1	3	1	0	0	0	0

Les poids reflètent qui a réellement le pouvoir de décider ou de bloquer : la direction fixe les prix et les recrutements, les associés votent l'affectation du bénéfice, les syndicats négocient les salaires, l'État fixe les obligations légales. Un groupe à 0 n'est pas impuissant : il peut convaincre, ou utiliser son levier.

Débrief : les questions à poser

1. Quel groupe a eu le plus de pouvoir ? D'où venait-il : de la loi, de l'argent, de la capacité à nuire ?
2. Quelles décisions ont opposé deux groupes ? Un compromis aurait-il été possible ?
3. Un groupe sans voix a-t-il quand même pesé sur une décision ? Comment ?
4. Quels leviers ont été utilisés ? Ont-ils coûté plus cher qu'ils n'ont rapporté ?
5. Au fil des 10 décisions, quelle stratégie l'entreprise a-t-elle suivie, sans que personne ne l'ait décidée au départ ?
6. Dans la réalité, quelles parties prenantes manquent dans ce jeu ? (banques, concurrents, distributeurs…)

Conseils d'animation

- Laissez circuler les groupes pendant la négociation : c'est là que se joue l'essentiel.
- Rappelez qu'un levier est définitif et qu'il a souvent un coût pour l'entreprise.
- Si le temps manque, arrêtez-vous après la décision 7 et faites le point sur les jauges.

Vous êtes :

DIRIGEANTS

La directrice générale et son comité de direction.



Biscuiterie Bréval · SAS fondée en 1987, une usine en France · 85 salariés

CE QUE VOUS VOULEZ

Faire durer l'entreprise en arbitrant entre des intérêts opposés.

POUR GAGNER, À LA FIN DE LA PARTIE

€ Santé financière	●●●●● ○○○○○	5/10 min.
★ Image	●●●●● ○○○○○	5/10 min.
♥ Climat social	●●●●● ○○○○○	5/10 min.

Aucune décision clé : votre rôle est de trouver l'équilibre. Et si l'entreprise fait faillite, vous avez perdu, comme tout le monde.

DANS LA RÉALITÉ : VOS MOYENS D'ACTION HABITUELS

- Prennent les décisions de gestion au quotidien : prix, embauches, contrats, investissements courants.
- Rendent des comptes aux associés, qui peuvent les révoquer.
- En cas d'égalité au vote, leur choix l'emporte.

VOTRE LEVIER EXCEPTIONNEL · 1 SEULE FOIS PAR PARTIE

Utilisé à la décision n° _____

Arbitrage de la direction

La direction tranche sans attendre de consensus.

Vos voix comptent double (1 voix si vous n'en aviez aucune). Mais passer en force crispe les équipes : climat social -1.

À annoncer après la discussion, avant le vote.

VOTRE POIDS DE VOTE, DÉCISION PAR DÉCISION

n°1	n°2	n°3	n°4	n°5	n°6	n°7	n°8	n°9	n°10
●●●	●●●	●●●	●●●	●●○	●●○	●●○	●●●	●●●	●○○

Chaque rond = 1 voix. **0** = vous ne votez pas directement : à vous de convaincre ceux qui votent.

Biscuiterie Bréval : les 10 décisions



Biscuits au beurre et au chocolat, vendus en supermarché partout en France.
SAS fondée en 1987, une usine en France · 85 salariés · Capital : famille fondatrice (60 %) et un fonds d'investissement (40 %) · Dirigée par une directrice générale recrutée à l'extérieur, non actionnaire

Dirigeants

1 Le prix du paquet

Vos voix : ●●●

Un concurrent vient de baisser ses prix. Nos ventes reculent et les consommateurs trouvent nos biscuits trop chers.

A Baisser le prix de 10 % · **B** Garder le prix actuel

2 La négociation des salaires

Vos voix : ●●●

L'inflation a fait grimper le coût de la vie. Lors de la négociation annuelle, les syndicats demandent +4 %.

A Accorder +4 % · **B** Accorder seulement +1 %

3 L'organisation du travail

Vos voix : ●●●

Les équipes sont débordées, l'absentéisme augmente et les accidents de travail aussi.

A Embaucher 5 personnes en CDI · **B** Recourir à l'intérim et aux heures supplémentaires

4 Le fournisseur de chocolat

Vos voix : ●●●

Notre fournisseur de chocolat travaille avec nous depuis 15 ans. Un négociant étranger propose 30 % moins cher, sans certification de l'origine du cacao.

A Changer pour le fournisseur moins cher · **B** Garder le fournisseur historique

5 Une nouvelle gamme

Vos voix : ●●○

Les consommateurs réclament des biscuits moins sucrés. Lancer une gamme « sans sucres ajoutés » demande 400 000 € d'investissement.

A Investir maintenant · **B** Reporter à plus tard

6 Les emballages

Vos voix : ●●○

La loi fixe des objectifs de réduction des emballages plastiques à usage unique. Le papier recyclable coûte plus cher.

A Passer au papier recyclable dès cette année · **B** Attendre la dernière échéance légale

7 La nouvelle usine

Vos voix : ●●○

Les commandes augmentent : il faut une nouvelle ligne de production. La Région propose une aide si elle est installée en France.

A Ouvrir une usine en Roumanie · **B** Agrandir l'usine française

8 La polémique sur l'additif

Vos voix : ●●●

Un article de presse met en cause un conservateur présent dans nos biscuits. Il est autorisé et figure bien sur l'étiquette, comme la loi l'exige.

A Communiquer ouvertement et annoncer son remplacement · **B** Ne rien dire de plus que l'étiquette

9 La flambée du beurre

Vos voix : ●●●

Le prix du beurre a fortement augmenté. Le remplacer par une matière grasse végétale réduirait les coûts.

A Garder le pur beurre · **B** Passer à la matière grasse végétale

10 Le bénéfice de l'année

Vos voix : ●○○

L'année se termine avec un bénéfice. Les associés réunis en assemblée générale doivent décider de son affectation.

A Verser l'essentiel en dividendes · **B** Garder le bénéfice pour investir

Vous êtes :

PROPRIÉTAIRES

Les associés : la famille fondatrice et le fonds d'investissement.



Biscuiterie Bréval · SAS fondée en 1987, une usine en France · 85 salariés

CE QUE VOUS VOULEZ

Un retour sur l'argent investi : dividendes et valeur de l'entreprise.

POUR GAGNER, À LA FIN DE LA PARTIE

€ Santé financière ●●●●●●○○○○ **6/10 min.**

Décision clé : n°10 — Le bénéfice de l'année
Vous devez obtenir l'option **A : Verser l'essentiel en dividendes**

DANS LA RÉALITÉ : VOS MOYENS D'ACTION HABITUELS

- Votent en assemblée générale : approbation des comptes, affectation du bénéfice, grandes orientations.
- Nomment et peuvent révoquer la directrice générale.
- Financent les gros investissements… ou refusent de le faire, voire revendent leurs parts.

VOTRE LEVIER EXCEPTIONNEL · 1 SEULE FOIS PAR PARTIE — Utilisé à la décision n° _____

Menace de retrait du fonds

Le fonds menace de vendre ses parts et de ne plus financer l'entreprise.

Vos voix comptent double (1 voix si vous n'en aviez aucune). Si votre option perd, le fonds réduit son soutien : santé financière -1.

À annoncer après la discussion, avant le vote.

VOTRE POIDS DE VOTE, DÉCISION PAR DÉCISION

n°1	n°2	n°3	n°4	n°5	n°6	n°7	n°8	n°9	n°10
●○○	●○○	●○○	●○○	●●●	0	●●●	0	●○○	●●●

Chaque rond = 1 voix. **0** = vous ne votez pas directement : à vous de convaincre ceux qui votent.

Biscuiterie Bréval : les 10 décisions

Biscuits au beurre et au chocolat, vendus en supermarché partout en France.
SAS fondée en 1987, une usine en France · 85 salariés · Capital : famille fondatrice (60 %) et un fonds d'investissement (40 %) · Dirigée par une directrice générale recrutée à l'extérieur, non actionnaire

Propriétaires

1 Le prix du paquet

Vos voix : ●○○

Un concurrent vient de baisser ses prix. Nos ventes reculent et les consommateurs trouvent nos biscuits trop chers.

A Baisser le prix de 10 % · **B** Garder le prix actuel

2 La négociation des salaires

Vos voix : ●○○

L'inflation a fait grimper le coût de la vie. Lors de la négociation annuelle, les syndicats demandent +4 %.

A Accorder +4 % · **B** Accorder seulement +1 %

3 L'organisation du travail

Vos voix : ●○○

Les équipes sont débordées, l'absentéisme augmente et les accidents de travail aussi.

A Embaucher 5 personnes en CDI · **B** Recourir à l'intérim et aux heures supplémentaires

4 Le fournisseur de chocolat

Vos voix : ●○○

Notre fournisseur de chocolat travaille avec nous depuis 15 ans. Un négociant étranger propose 30 % moins cher, sans certification de l'origine du cacao.

A Changer pour le fournisseur moins cher · **B** Garder le fournisseur historique

5 Une nouvelle gamme

Vos voix : ●●●

Les consommateurs réclament des biscuits moins sucrés. Lancer une gamme « sans sucres ajoutés » demande 400 000 € d'investissement.

A Investir maintenant · **B** Reporter à plus tard

6 Les emballages

Vos voix : 0

La loi fixe des objectifs de réduction des emballages plastiques à usage unique. Le papier recyclable coûte plus cher.

A Passer au papier recyclable dès cette année · **B** Attendre la dernière échéance légale

7 La nouvelle usine

Vos voix : ●●●

Les commandes augmentent : il faut une nouvelle ligne de production. La Région propose une aide si elle est installée en France.

A Ouvrir une usine en Roumanie · **B** Agrandir l'usine française

8 La polémique sur l'additif

Vos voix : 0

Un article de presse met en cause un conservateur présent dans nos biscuits. Il est autorisé et figure bien sur l'étiquette, comme la loi l'exige.

A Communiquer ouvertement et annoncer son remplacement · **B** Ne rien dire de plus que l'étiquette

9 La flambée du beurre

Vos voix : ●○○

Le prix du beurre a fortement augmenté. Le remplacer par une matière grasse végétale réduirait les coûts.

A Garder le pur beurre · **B** Passer à la matière grasse végétale

10 Le bénéfice de l'année — votre décision clé

Vos voix : ●●●

L'année se termine avec un bénéfice. Les associés réunis en assemblée générale doivent décider de son affectation.

A Verser l'essentiel en dividendes · **B** Garder le bénéfice pour investir

Vous êtes :

SALARIÉS

Les 85 salariés, représentés par le CSE et les syndicats.



Biscuiterie Bréval · SAS fondée en 1987, une usine en France · 85 salariés

CE QUE VOUS VOULEZ

Un bon salaire, des conditions de travail correctes, un emploi stable.

POUR GAGNER, À LA FIN DE LA PARTIE

♥ **Climat social** — **8/10 min.**

Décision clé : n°2 — La négociation des salaires
Vous devez obtenir l'option **A : Accorder +4 %**

DANS LA RÉALITÉ : VOS MOYENS D'ACTION HABITUELS

- Le CSE doit être consulté sur les décisions importantes (organisation, emploi, projets de réorganisation).
- Les syndicats négocient chaque année les salaires avec la direction (négociation annuelle obligatoire).
- Peuvent quitter l'entreprise : le turnover coûte cher en recrutement et en formation.

VOTRE LEVIER EXCEPTIONNEL · 1 SEULE FOIS PAR PARTIE

Utilisé à la décision n° _____

Grève

Droit garanti par la Constitution : arrêt collectif du travail pour appuyer des revendications.

Vos voix comptent double (1 voix si vous n'en aviez aucune). La production s'arrête : santé financière -1.

À annoncer après la discussion, avant le vote.

VOTRE POIDS DE VOTE, DÉCISION PAR DÉCISION

n°1	n°2	n°3	n°4	n°5	n°6	n°7	n°8	n°9	n°10
0	●●●	●●○	0	●○○	0	●●○	0	0	●○○

Chaque rond = 1 voix. **0** = vous ne votez pas directement : à vous de convaincre ceux qui votent.

Biscuiterie Bréval : les 10 décisions



Biscuits au beurre et au chocolat, vendus en supermarché partout en France.
SAS fondée en 1987, une usine en France · 85 salariés · Capital : famille fondatrice (60 %) et un fonds d'investissement (40 %) · Dirigée par une directrice générale recrutée à l'extérieur, non actionnaire

Salariés

1 Le prix du paquet

Vos voix : 0

Un concurrent vient de baisser ses prix. Nos ventes reculent et les consommateurs trouvent nos biscuits trop chers.

A Baisser le prix de 10 % · **B** Garder le prix actuel

2 La négociation des salaires — votre décision clé

Vos voix : ●●●

L'inflation a fait grimper le coût de la vie. Lors de la négociation annuelle, les syndicats demandent +4 %.

A Accorder +4 % · **B** Accorder seulement +1 %

3 L'organisation du travail

Vos voix : ●●○

Les équipes sont débordées, l'absentéisme augmente et les accidents de travail aussi.

A Embaucher 5 personnes en CDI · **B** Recourir à l'intérim et aux heures supplémentaires

4 Le fournisseur de chocolat

Vos voix : 0

Notre fournisseur de chocolat travaille avec nous depuis 15 ans. Un négociant étranger propose 30 % moins cher, sans certification de l'origine du cacao.

A Changer pour le fournisseur moins cher · **B** Garder le fournisseur historique

5 Une nouvelle gamme

Vos voix : ●○○

Les consommateurs réclament des biscuits moins sucrés. Lancer une gamme « sans sucres ajoutés » demande 400 000 € d'investissement.

A Investir maintenant · **B** Reporter à plus tard

6 Les emballages

Vos voix : 0

La loi fixe des objectifs de réduction des emballages plastiques à usage unique. Le papier recyclable coûte plus cher.

A Passer au papier recyclable dès cette année · **B** Attendre la dernière échéance légale

7 La nouvelle usine

Vos voix : ●●○

Les commandes augmentent : il faut une nouvelle ligne de production. La Région propose une aide si elle est installée en France.

A Ouvrir une usine en Roumanie · **B** Agrandir l'usine française

8 La polémique sur l'additif

Vos voix : 0

Un article de presse met en cause un conservateur présent dans nos biscuits. Il est autorisé et figure bien sur l'étiquette, comme la loi l'exige.

A Communiquer ouvertement et annoncer son remplacement · **B** Ne rien dire de plus que l'étiquette

9 La flambée du beurre

Vos voix : 0

Le prix du beurre a fortement augmenté. Le remplacer par une matière grasse végétale réduirait les coûts.

A Garder le pur beurre · **B** Passer à la matière grasse végétale

10 Le bénéfice de l'année

Vos voix : ●○○

L'année se termine avec un bénéfice. Les associés réunis en assemblée générale doivent décider de son affectation.

A Verser l'essentiel en dividendes · **B** Garder le bénéfice pour investir

Vous êtes :

CLIENTS

Les consommateurs qui achètent les biscuits en supermarché.



Biscuiterie Bréval · SAS fondée en 1987, une usine en France · 85 salariés

CE QUE VOUS VOULEZ

Un bon rapport qualité/prix et des produits en qui ils ont confiance.

POUR GAGNER, À LA FIN DE LA PARTIE

★ **Image** — 7/10 min.

Décision clé : n°1 — Le prix du paquet
Vous devez obtenir l'option **A : Baisser le prix de 10 %**

DANS LA RÉALITÉ : VOS MOYENS D'ACTION HABITUELS

- Choisissent chaque jour d'acheter… ou de prendre la marque concurrente juste à côté en rayon.
- Laissent des avis, réclament, partagent leur expérience sur les réseaux sociaux.
- Leur comportement d'achat décide du chiffre d'affaires.

VOTRE LEVIER EXCEPTIONNEL · 1 SEULE FOIS PAR PARTIE — Utilisé à la décision n° _____

Boycott

Refus collectif d'acheter, souvent relayé sur les réseaux sociaux.

Vos voix comptent double (1 voix si vous n'en aviez aucune). Si votre option perd, les ventes chutent : santé financière -1 et image -1.

À annoncer après la discussion, avant le vote.

VOTRE POIDS DE VOTE, DÉCISION PAR DÉCISION

n°1	n°2	n°3	n°4	n°5	n°6	n°7	n°8	n°9	n°10
●●●	0	0	●○○	●●○	●○○	0	●●○	●●●	0

Chaque rond = 1 voix. **0** = vous ne votez pas directement : à vous de convaincre ceux qui votent.

Biscuiterie Bréval : les 10 décisions

Biscuits au beurre et au chocolat, vendus en supermarché partout en France.
SAS fondée en 1987, une usine en France · 85 salariés · Capital : famille fondatrice (60 %) et un fonds d'investissement (40 %) · Dirigée par une directrice générale recrutée à l'extérieur, non actionnaire

Clients

1 Le prix du paquet — votre décision clé

Vos voix : ●●●

Un concurrent vient de baisser ses prix. Nos ventes reculent et les consommateurs trouvent nos biscuits trop chers.

A Baisser le prix de 10 % · **B** Garder le prix actuel

2 La négociation des salaires

Vos voix : 0

L'inflation a fait grimper le coût de la vie. Lors de la négociation annuelle, les syndicats demandent +4 %.

A Accorder +4 % · **B** Accorder seulement +1 %

3 L'organisation du travail

Vos voix : 0

Les équipes sont débordées, l'absentéisme augmente et les accidents de travail aussi.

A Embaucher 5 personnes en CDI · **B** Recourir à l'intérim et aux heures supplémentaires

4 Le fournisseur de chocolat

Vos voix : ●○○

Notre fournisseur de chocolat travaille avec nous depuis 15 ans. Un négociant étranger propose 30 % moins cher, sans certification de l'origine du cacao.

A Changer pour le fournisseur moins cher · **B** Garder le fournisseur historique

5 Une nouvelle gamme

Vos voix : ●●○

Les consommateurs réclament des biscuits moins sucrés. Lancer une gamme « sans sucres ajoutés » demande 400 000 € d'investissement.

A Investir maintenant · **B** Reporter à plus tard

6 Les emballages

Vos voix : ●○○

La loi fixe des objectifs de réduction des emballages plastiques à usage unique. Le papier recyclable coûte plus cher.

A Passer au papier recyclable dès cette année · **B** Attendre la dernière échéance légale

7 La nouvelle usine

Vos voix : 0

Les commandes augmentent : il faut une nouvelle ligne de production. La Région propose une aide si elle est installée en France.

A Ouvrir une usine en Roumanie · **B** Agrandir l'usine française

8 La polémique sur l'additif

Vos voix : ●●○

Un article de presse met en cause un conservateur présent dans nos biscuits. Il est autorisé et figure bien sur l'étiquette, comme la loi l'exige.

A Communiquer ouvertement et annoncer son remplacement · **B** Ne rien dire de plus que l'étiquette

9 La flambée du beurre

Vos voix : ●●●

Le prix du beurre a fortement augmenté. Le remplacer par une matière grasse végétale réduirait les coûts.

A Garder le pur beurre · **B** Passer à la matière grasse végétale

10 Le bénéfice de l'année

Vos voix : 0

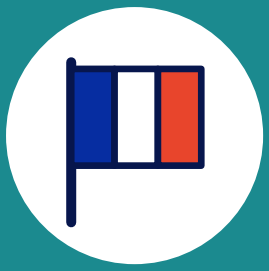
L'année se termine avec un bénéfice. Les associés réunis en assemblée générale doivent décider de son affectation.

A Verser l'essentiel en dividendes · **B** Garder le bénéfice pour investir

Vous êtes :

ÉTAT

L'État et les collectivités (Région, administrations de contrôle).



Biscuiterie Bréval · SAS fondée en 1987, une usine en France · 85 salariés

CE QUE VOUS VOULEZ

L'emploi, le respect de la loi, la santé publique, les recettes fiscales.

POUR GAGNER, À LA FIN DE LA PARTIE

♥ Climat social	●●●●●●○○○○	6/10 min.
€ Santé financière	●●●●●●○○○○	6/10 min.

Décision clé : n°7 — La nouvelle usine
Vous devez obtenir l'option **B : Agrandir l'usine française**

DANS LA RÉALITÉ : VOS MOYENS D'ACTION HABITUELS

- Fixe les règles : droit du travail, normes d'hygiène, étiquetage, environnement.
- Prélève les impôts et cotisations, accorde des aides et subventions sous conditions.
- Contrôle et sanctionne : inspection du travail, DGCCRF (répression des fraudes), Urssaf.

VOTRE LEVIER EXCEPTIONNEL · 1 SEULE FOIS PAR PARTIE

Utilisé à la décision n° _____

Aide sous conditions

La Région conditionne une subvention à un engagement de l'entreprise.

Vos voix comptent double (1 voix si vous n'en aviez aucune). Si votre option gagne, l'aide est versée : santé financière +1.

À annoncer après la discussion, avant le vote.

VOTRE POIDS DE VOTE, DÉCISION PAR DÉCISION

n°1	n°2	n°3	n°4	n°5	n°6	n°7	n°8	n°9	n°10
0	●○○	●●○	0	0	●●●	●●○	●○○	0	0

Chaque rond = 1 voix. **0** = vous ne votez pas directement : à vous de convaincre ceux qui votent.

Biscuiterie Bréval : les 10 décisions



Biscuits au beurre et au chocolat, vendus en supermarché partout en France.
SAS fondée en 1987, une usine en France · 85 salariés · Capital : famille fondatrice (60 %) et un fonds d'investissement (40 %) · Dirigée par une directrice générale recrutée à l'extérieur, non actionnaire

État

1 Le prix du paquet

Vos voix : 0

Un concurrent vient de baisser ses prix. Nos ventes reculent et les consommateurs trouvent nos biscuits trop chers.

A Baisser le prix de 10 % · **B** Garder le prix actuel

2 La négociation des salaires

Vos voix : ●○○

L'inflation a fait grimper le coût de la vie. Lors de la négociation annuelle, les syndicats demandent +4 %.

A Accorder +4 % · **B** Accorder seulement +1 %

3 L'organisation du travail

Vos voix : ●●○

Les équipes sont débordées, l'absentéisme augmente et les accidents de travail aussi.

A Embaucher 5 personnes en CDI · **B** Recourir à l'intérim et aux heures supplémentaires

4 Le fournisseur de chocolat

Vos voix : 0

Notre fournisseur de chocolat travaille avec nous depuis 15 ans. Un négociant étranger propose 30 % moins cher, sans certification de l'origine du cacao.

A Changer pour le fournisseur moins cher · **B** Garder le fournisseur historique

5 Une nouvelle gamme

Vos voix : 0

Les consommateurs réclament des biscuits moins sucrés. Lancer une gamme « sans sucres ajoutés » demande 400 000 € d'investissement.

A Investir maintenant · **B** Reporter à plus tard

6 Les emballages

Vos voix : ●●●

La loi fixe des objectifs de réduction des emballages plastiques à usage unique. Le papier recyclable coûte plus cher.

A Passer au papier recyclable dès cette année · **B** Attendre la dernière échéance légale

7 La nouvelle usine — votre décision clé

Vos voix : ●●○

Les commandes augmentent : il faut une nouvelle ligne de production. La Région propose une aide si elle est installée en France.

A Ouvrir une usine en Roumanie · **B** Agrandir l'usine française

8 La polémique sur l'additif

Vos voix : ●○○

Un article de presse met en cause un conservateur présent dans nos biscuits. Il est autorisé et figure bien sur l'étiquette, comme la loi l'exige.

A Communiquer ouvertement et annoncer son remplacement · **B** Ne rien dire de plus que l'étiquette

9 La flambée du beurre

Vos voix : 0

Le prix du beurre a fortement augmenté. Le remplacer par une matière grasse végétale réduirait les coûts.

A Garder le pur beurre · **B** Passer à la matière grasse végétale

10 Le bénéfice de l'année

Vos voix : 0

L'année se termine avec un bénéfice. Les associés réunis en assemblée générale doivent décider de son affectation.

A Verser l'essentiel en dividendes · **B** Garder le bénéfice pour investir

Vous êtes :

SOCIÉTÉ CIVILE

Associations, médias, riverains, citoyens.



Biscuiterie Bréval · SAS fondée en 1987, une usine en France · 85 salariés

CE QUE VOUS VOULEZ

Des entreprises responsables : environnement, transparence, éthique.

POUR GAGNER, À LA FIN DE LA PARTIE

★ **Image** — **7/10 min.**

Décision clé : n°6 — Les emballages
Vous devez obtenir l'option **A : Passer au papier recyclable dès cette année**

DANS LA RÉALITÉ : VOS MOYENS D'ACTION HABITUELS

- Les médias enquêtent et révèlent des pratiques contestables.
- Les associations mènent des campagnes, des pétitions, attribuent ou retirent des labels.
- Certaines associations agréées peuvent agir en justice.

VOTRE LEVIER EXCEPTIONNEL · 1 SEULE FOIS PAR PARTIE

Utilisé à la décision n° _____

Campagne médiatique

Enquête de presse ou campagne d'association largement relayée.

Vos voix comptent double (1 voix si vous n'en aviez aucune). Si votre option perd, le scandale éclate : image -2.

À annoncer après la discussion, avant le vote.

VOTRE POIDS DE VOTE, DÉCISION PAR DÉCISION

n°1	n°2	n°3	n°4	n°5	n°6	n°7	n°8	n°9	n°10
0	0	0	●○○	0	●●○	●○○	●●●	0	0

Chaque rond = 1 voix. **0** = vous ne votez pas directement : à vous de convaincre ceux qui votent.

Biscuiterie Bréval : les 10 décisions



Biscuits au beurre et au chocolat, vendus en supermarché partout en France.
SAS fondée en 1987, une usine en France · 85 salariés · Capital : famille fondatrice (60 %) et un fonds d'investissement (40 %) · Dirigée par une directrice générale recrutée à l'extérieur, non actionnaire

Société civile

1 Le prix du paquet

Vos voix : 0

Un concurrent vient de baisser ses prix. Nos ventes reculent et les consommateurs trouvent nos biscuits trop chers.

A Baisser le prix de 10 % · **B** Garder le prix actuel

2 La négociation des salaires

Vos voix : 0

L'inflation a fait grimper le coût de la vie. Lors de la négociation annuelle, les syndicats demandent +4 %.

A Accorder +4 % · **B** Accorder seulement +1 %

3 L'organisation du travail

Vos voix : 0

Les équipes sont débordées, l'absentéisme augmente et les accidents de travail aussi.

A Embaucher 5 personnes en CDI · **B** Recourir à l'intérim et aux heures supplémentaires

4 Le fournisseur de chocolat

Vos voix : ●○○

Notre fournisseur de chocolat travaille avec nous depuis 15 ans. Un négociant étranger propose 30 % moins cher, sans certification de l'origine du cacao.

A Changer pour le fournisseur moins cher · **B** Garder le fournisseur historique

5 Une nouvelle gamme

Vos voix : 0

Les consommateurs réclament des biscuits moins sucrés. Lancer une gamme « sans sucres ajoutés » demande 400 000 € d'investissement.

A Investir maintenant · **B** Reporter à plus tard

6 Les emballages — votre décision clé

Vos voix : ●●○

La loi fixe des objectifs de réduction des emballages plastiques à usage unique. Le papier recyclable coûte plus cher.

A Passer au papier recyclable dès cette année · **B** Attendre la dernière échéance légale

7 La nouvelle usine

Vos voix : ●○○

Les commandes augmentent : il faut une nouvelle ligne de production. La Région propose une aide si elle est installée en France.

A Ouvrir une usine en Roumanie · **B** Agrandir l'usine française

8 La polémique sur l'additif

Vos voix : ●●●

Un article de presse met en cause un conservateur présent dans nos biscuits. Il est autorisé et figure bien sur l'étiquette, comme la loi l'exige.

A Communiquer ouvertement et annoncer son remplacement · **B** Ne rien dire de plus que l'étiquette

9 La flambée du beurre

Vos voix : 0

Le prix du beurre a fortement augmenté. Le remplacer par une matière grasse végétale réduirait les coûts.

A Garder le pur beurre · **B** Passer à la matière grasse végétale

10 Le bénéfice de l'année

Vos voix : 0

L'année se termine avec un bénéfice. Les associés réunis en assemblée générale doivent décider de son affectation.

A Verser l'essentiel en dividendes · **B** Garder le bénéfice pour investir

Vous êtes :

FOURNISSEURS

Les entreprises qui vendent les matières premières : chocolat, beurre, farine, emballages.



Biscuiterie Bréval · SAS fondée en 1987, une usine en France · 85 salariés

CE QUE VOUS VOULEZ

Garder un client fiable sur la durée, être payés à temps.

POUR GAGNER, À LA FIN DE LA PARTIE

€ Santé financière — 6/10 min.

Décision clé : n°4 — Le fournisseur de chocolat
Vous devez obtenir l'option **B : Garder le fournisseur historique**

DANS LA RÉALITÉ : VOS MOYENS D'ACTION HABITUELS

- Négocient les prix, les volumes et les délais de paiement.
- Peuvent privilégier d'autres clients ou exiger des garanties si l'entreprise semble fragile.
- Garantissent (ou non) la qualité et la traçabilité des matières premières.

VOTRE LEVIER EXCEPTIONNEL · 1 SEULE FOIS PAR PARTIE

Utilisé à la décision n° _____

Renégociation du contrat

Le fournisseur menace de revoir ses prix ou ses conditions de paiement.

Vos voix comptent double (1 voix si vous n'en aviez aucune). Si votre option perd, il durcit ses conditions : santé financière -1.

À annoncer après la discussion, avant le vote.

VOTRE POIDS DE VOTE, DÉCISION PAR DÉCISION

n°1	n°2	n°3	n°4	n°5	n°6	n°7	n°8	n°9	n°10
0	0	0	●●●	0	0	0	0	●○○	0

Chaque rond = 1 voix. **0** = vous ne votez pas directement : à vous de convaincre ceux qui votent.

Biscuiterie Bréval : les 10 décisions



Biscuits au beurre et au chocolat, vendus en supermarché partout en France.
SAS fondée en 1987, une usine en France · 85 salariés · Capital : famille fondatrice (60 %) et un fonds d'investissement (40 %) · Dirigée par une directrice générale recrutée à l'extérieur, non actionnaire

Fournisseurs

1 Le prix du paquet

Vos voix : 0

Un concurrent vient de baisser ses prix. Nos ventes reculent et les consommateurs trouvent nos biscuits trop chers.

A Baisser le prix de 10 % · **B** Garder le prix actuel

2 La négociation des salaires

Vos voix : 0

L'inflation a fait grimper le coût de la vie. Lors de la négociation annuelle, les syndicats demandent +4 %.

A Accorder +4 % · **B** Accorder seulement +1 %

3 L'organisation du travail

Vos voix : 0

Les équipes sont débordées, l'absentéisme augmente et les accidents de travail aussi.

A Embaucher 5 personnes en CDI · **B** Recourir à l'intérim et aux heures supplémentaires

4 Le fournisseur de chocolat — votre décision clé

Vos voix : ●●●

Notre fournisseur de chocolat travaille avec nous depuis 15 ans. Un négociant étranger propose 30 % moins cher, sans certification de l'origine du cacao.

A Changer pour le fournisseur moins cher · **B** Garder le fournisseur historique

5 Une nouvelle gamme

Vos voix : 0

Les consommateurs réclament des biscuits moins sucrés. Lancer une gamme « sans sucres ajoutés » demande 400 000 € d'investissement.

A Investir maintenant · **B** Reporter à plus tard

6 Les emballages

Vos voix : 0

La loi fixe des objectifs de réduction des emballages plastiques à usage unique. Le papier recyclable coûte plus cher.

A Passer au papier recyclable dès cette année · **B** Attendre la dernière échéance légale

7 La nouvelle usine

Vos voix : 0

Les commandes augmentent : il faut une nouvelle ligne de production. La Région propose une aide si elle est installée en France.

A Ouvrir une usine en Roumanie · **B** Agrandir l'usine française

8 La polémique sur l'additif

Vos voix : 0

Un article de presse met en cause un conservateur présent dans nos biscuits. Il est autorisé et figure bien sur l'étiquette, comme la loi l'exige.

A Communiquer ouvertement et annoncer son remplacement · **B** Ne rien dire de plus que l'étiquette

9 La flambée du beurre

Vos voix : ●○○

Le prix du beurre a fortement augmenté. Le remplacer par une matière grasse végétale réduirait les coûts.

A Garder le pur beurre · **B** Passer à la matière grasse végétale

10 Le bénéfice de l'année

Vos voix : 0

L'année se termine avec un bénéfice. Les associés réunis en assemblée générale doivent décider de son affectation.

A Verser l'essentiel en dividendes · **B** Garder le bénéfice pour investir

Les

DIRIGEANTS

Faire durer l'entreprise en arbitrant entre des intérêts opposés.

✂ plier ici

Les

DIRIGEANTS

Faire durer l'entreprise en arbitrant entre des intérêts opposés.

Les
PROPRIÉTAIRES

Un retour sur l'argent investi : dividendes et valeur de l'entreprise.

Les
PROPRIÉTAIRES
Un retour sur l'argent investi : dividendes et valeur de l'entreprise.

✂ plier ici

Les

SALARIÉS

Un bon salaire, des conditions de travail correctes, un emploi stable.

✂ plier ici

Les

SALARIÉS

Un bon salaire, des conditions de travail correctes, un emploi stable.

Les

CLIENTS

Un bon rapport qualité/prix et des produits en qui ils ont confiance.

Les

CLIENTS

Un bon rapport qualité/prix et des produits en qui ils ont confiance.

✂ plier ici

L'ÉTAT

L'emploi, le respect de la loi, la santé publique, les recettes fiscales.

L'ÉTAT

L'emploi, le respect de la loi, la santé publique, les recettes fiscales.

✂ plier ici

La
SOCIÉTÉ CIVILE

Des entreprises responsables : environnement,
transparence, éthique.

La
SOCIÉTÉ CIVILE
Des entreprises responsables : environnement,
transparence, éthique.

✂ plier ici

Les

FOURNISSEURS

Garder un client fiable sur la durée, être payés à temps.

Les FOURNISSEURS
Garder un client fiable sur la durée, être payés à temps.

✂ plier ici