

# GESTION D'ENTREPRISE

<b>Evolution des modifications</b>		
Détail	Noms	Dates
Synthèse des document réalisés	Marc Emonet	14/03/2026

**SOMMAIRE**

<b>1</b>	<b>Caractéristiques principales d'une entreprise .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Organisation de l'entreprise .....</b>	<b>5</b>
2.1	Statut juridique.....	5
2.2	La direction générale .....	6
2.2.1	Planification stratégique des activités .....	6
2.3	L'Activité financière et comptable :.....	6
2.3.1	Mode de fonctionnement.....	7
2.3.2	Le plan comptable général.....	7
2.3.3	Le bilan .....	7
2.3.4	Le compte d'exploitation .....	8
2.3.5	Les paramètres à surveiller.....	8
2.3.6	Comptabilité analytique.....	9
2.4	L'Administration .....	10
2.4.1	Gestion des documents et dossiers.....	11
2.4.2	Organise le fonctionnement quotidien .....	11
2.4.3	Assure le suivi administratif des opérations.....	11
2.5	Le service juridique .....	11
2.6	Les ressources humaines : .....	11
2.6.1	Fiche du personnel.....	11
2.6.2	Fiche de fonctions .....	13
2.6.3	Définir les latitudes et les règles de délégation de pouvoirs à chacun.....	15
2.6.4	Bilan hebdomadaire d'activité .....	17
2.6.5	Demande de billet .....	18
2.6.6	Note de frais + règles .....	19
2.6.7	Fiche d'évaluation du personnel .....	21
2.6.8	Promotion : Changement de qualification et de salaire .....	22
2.6.9	Demande de congé.....	23
2.6.10	Planning des congés d'un service .....	24
2.6.11	Demande de personnel.....	25
2.6.12	Entretien d'embauche .....	25
2.7	Le marketing.....	27
2.7.1	Stratégie marketing .....	27
2.7.2	Le plan marketing.....	27
2.8	L'activité Commerciale et les ventes .....	27
2.8.1	Stratégie commerciale .....	27
2.8.2	Ce que doit impérativement connaître le vendeur en direct de son prospect` .....	28
2.8.3	Plan d'action, programme prévisionnel des visites .....	28
2.8.4	Rapport de visite .....	29
2.8.5	Règles pour les propositions commerciales .....	30
2.8.6	Analyse de l'opportunité de faire une proposition .....	31
2.8.7	Gestion prévisionnelle de l'affaire .....	32
2.8.8	Portefeuille d'affaires.....	33
2.8.9	Prévision évolutive d'affaires .....	33
2.8.10	Bon à savoir .....	34
2.8.11	Autres documents utiles .....	34
2.8.12	Vente par un réseau de distribution ou par des agences .....	36
2.8.13	Règles de qualité des actions commerciales.....	36
2.9	La Fabrication ou la réalisation d'un système : .....	37
2.9.1	Demande d'étude.....	37
2.9.2	Opportunité de lancer (ou non) la fabrication d'un produit/système .....	38
2.9.3	Prise en compte des différents niveaux de qualité .....	40
2.9.4	Pilotage du programme de lancement d'un produit/système .....	41
2.9.5	Détail des grandes étapes .....	41
2.9.6	Déroulement d'une action analyse de la valeur .....	42
2.9.7	Équipements techniques d'exploitation .....	43

Marc Emonet	<b>GESTION D'ENTREPRISE</b>	Noisy le Roi, le 14/03/2026
-------------	-----------------------------	-----------------------------

2.9.8	Niveau technologique.....	43
2.10	Demande d'investissement.....	43
2.10.1	Demande de désinvestissement.....	44
2.10.2	Demande d'avoir.....	45
<b>3</b>	<b>Règles de gestion de l'entreprise .....</b>	<b>46</b>
3.1	Ordre du jour / compte rendu de réunion .....	46
<b>4</b>	<b>AUDIT d'une organisation en vue de l'optimiser .....</b>	<b>47</b>
4.1	Evaluation de ses caractéristiques propres .....	47
4.1.1	Analyse de l'information pour décrire le marché de l'entreprise.....	47
4.1.2	Diagnostic de l'action commerciale.....	47
4.1.3	Argumentaire pour éventuellement céder l'entreprise .....	47
4.2	Structure interne de l'entreprise .....	47
4.2.1	Organisation d'un audit interne de l'action et de la fonction .....	47
4.2.2	Lancement d'un audit interne de l'action et de la fonction.....	47
4.2.3	Contribution d'une base de données sur les points remarquables .....	47
4.3	Droit commercial relatif aux entreprises privées .....	47
4.4	Identifier les Unités d'Analyse .....	47
4.5	Définition et quantification des missions et des tâches.....	48
4.6	Répartition et Valorisation des coûts des Missions et des Tâches.....	48
4.7	Idées d'amélioration et valorisation des gains escomptés.....	48
4.8	Décision, plan d'Action.....	48
4.9	Résumé de la méthodologie.....	48
<b>5</b>	<b>Modification d'une structure existante .....</b>	<b>50</b>
5.1	Liste des points à analyser.....	50
5.2	Résumé des pièces à préparer .....	51

Marc Emonet	<b>GESTION D'ENTREPRISE</b>	Noisy le Roi, le 14/03/2026
-------------	-----------------------------	-----------------------------

**Avant propos :**

*Une Entreprise ne vit que par les relations équilibrées entre les 3 acteurs principaux suivants :*

- *Les clients*
- *Le personnel*
- *L'actionnaire*

*Si un seul de ces acteurs est insatisfait, l'équilibre est rompu et l'entreprise est en difficulté !*

*C'est d'une banale évidence mais c'est fondamental !*

*Par ailleurs, l'entreprise n'existe que par les produits ou services qu'elle est en mesure de fournir et de vendre sur un marché face à des concurrents. Elle doit donc fournir ces produits ou services de manière compétitive (la fourniture doit être de qualité et optimisée) et elle doit le faire savoir par des actions commerciales efficaces qui fidélisent les clients et elle doit aussi savoir faire évoluer ses prestations suivant les besoins du marché et de ses clients...*

*Ce document tente de faire la synthèse de ces éléments en s'appuyant sur une expérience variée et concrète.*

## **1 CARACTERISTIQUES PRINCIPALES D'UNE ENTREPRISE**

Une entreprise est une organisation structurée qui mobilise des ressources pour produire et vendre des biens ou des services dans le but de **créer de la valeur**.

Les produits ou services proposés doivent répondre à des besoins précis, être connus, disponibles, compétitifs en termes de cout et de qualité. La Production est assurée par des matières premières, du travail, du capital et des technologies...

Le client ne vient pas spontanément à l'entreprise (sauf dans le cas des magasins), il convient donc de stimuler l'intérêt des ventes par de la publicité, de la promotion, des offres attractives...

Les prestations offertes doivent évoluer et parfaitement répondre à l'évolution des demandes en particulier face à la concurrence.

## **2 ORGANISATION DE L'ENTREPRISE**

### **2.1 STATUT JURIDIQUE**

Elle doit avoir une existence juridique légale et suivant le cas, elle correspond soit à :

**Une personne morale :**

- **Société Anonyme (SA)**, qui est une structure plutôt lourde et très encadrée, bien adaptée aux grandes entreprises
- **Société A Responsabilité Limitée (SARL)**, Cadre juridique assez encadré et sécurisant, très utilisée pour les PME
- **Société par Actions Simplifiée Unipersonnelle (SASU)**, très utilisée pour les entrepreneurs seuls
- **Société par Actions Simplifiée (SAS)**, Grande liberté d'organisation (statuts). Très flexible : idéale pour les projets modernes
- **Société en Nom Collectif (SNC)**, Responsabilité illimitée et solidaire ; Risquée mais parfois utilisée en famille ou entre associés de confiance
- **Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (EURL)**, Fonctionnement simple

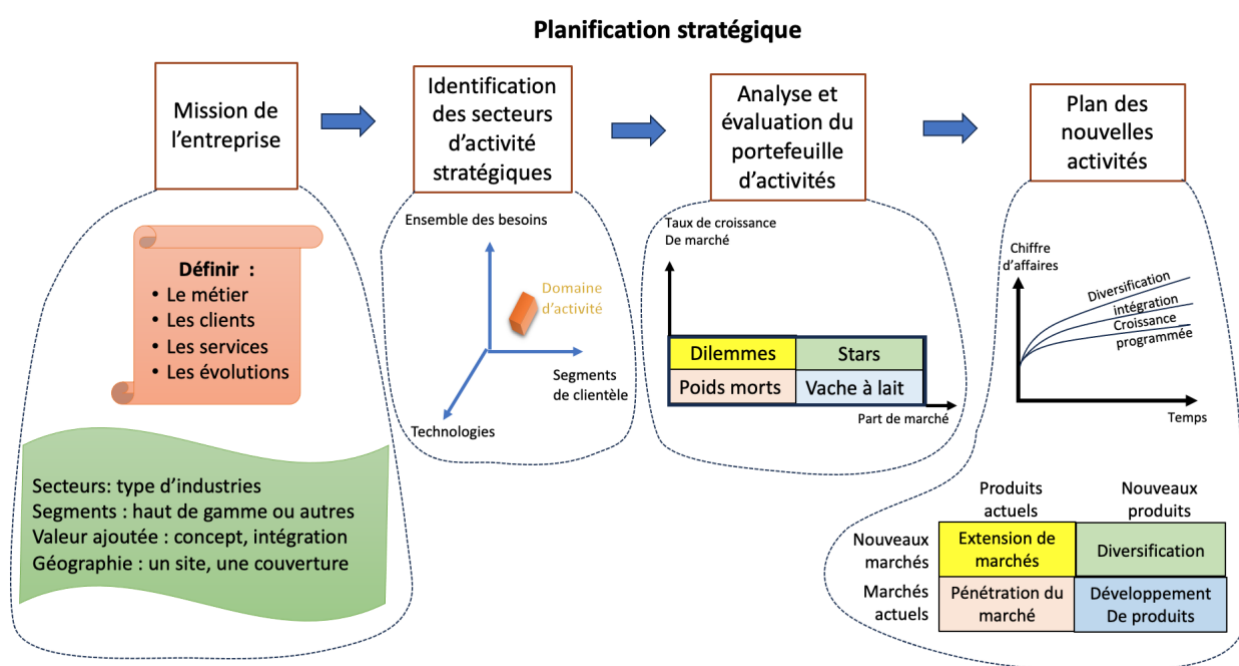
**Une personne physique :**

- **Entreprise individuelle (EI)**, Pas de notion de société (pas de personnalité morale distincte). L'entrepreneur agit en son nom propre.
- **Auto-entrepreneur**. C'est un régime simplifié de l'entreprise individuelle. Formalités très légères. Charges calculées sur le chiffre d'affaires.

**2.2 LA DIRECTION GENERALE**

Elle est chargée de définir les objectifs, la vision et les orientations de l'entreprise.

**2.2.1 Planification stratégique des activités**



**2.3 L'ACTIVITE FINANCIERE ET COMPTABLE :**

Elle doit suivre la trésorerie, les budgets, les investissements et les obligations fiscales. Pour analyser, prévoir et décider, toute entreprise utilise plusieurs types de comptabilité qui ont chacun un rôle précis.

- **Le plan comptable général**, il qui s'appuie sur 9 classes ; 5 concernent le bilan : 1 pour les capitaux, 2 pour les immobilisations, 3 pour les stocks et les en-cours, 4 pour les tiers et 5 pour les finances ; les classes 6 pour les charges et 7 pour les produits concernent le compte de résultat.
- **La comptabilité générale** (obligation légale ; relatif aux flux externes) comprenant le bilan et le compte de résultat.
- **La comptabilité analytique** (ou de gestion ; relatif aux flux internes) qui permet d'analyser les coûts et la rentabilité de chaque ligne de produit ou de service.
- **La comptabilité de trésorerie** pour suivre les entrées (encaissements des clients) ou les sorties (décaissement fournisseurs ou salaires) des fonds.

- **La comptabilité budgétaire** (ou prévisionnelle) pour établir des budgets et comparer les prévisions/réalité
- **La comptabilité fiscale** pour calculer les impôts et ajuster les règles comptables.

### 2.3.1 Mode de fonctionnement

Après avoir été saisies dans un fichier appelé **Brouillard**, toutes les données sont enregistrées sous la forme d'**écritures** par ordre chronologiques dans le **Journal**. Ces opérations sont enregistrées dans le **grand livre des comptes**. La **balance** récapitule tous les comptes en mentionnant le débit, le crédit et le solde des comptes.

### 2.3.2 Le plan comptable général

Il se décline suivant le tableau suivant :

COMPTES DE BILAN					COMPTES DE GESTION		COMPTES SPÉCIAUX
Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5	Classe 6	Classe 7	Classe 8
Comptes de capitaux (capitaux propres, autres fonds propres, emprunts et dettes assimilées)	Comptes d'immobilisations	Comptes de stocks et en-cours	Comptes de tiers	Comptes financiers	Comptes de charges	Comptes de produits	
10. Capital et réserves 11. Report à nouveau 12. Résultat de l'exercice 13. Subventions d'investissement 14. Provisions réglementées 15. Provisions 16. Emprunts et dettes assimilées 17. Dettes rattachées à des participations 18. Comptes de liaison des établissements et sociétés en participation	20. Immobilisations incorporelles et frais d'établissement 21. Immobilisations corporelles 22. Immobilisations mises en concession 23. Immobilisations en cours, avances et acomptes 26. Participations et créances rattachées à des participations 27. Autres immobilisations financières 28. Amortissements des immobilisations 29. Dépréciations des immobilisations	31. Matières premières et fournitures 32. Autres approvisionnements 33. En-cours de production de biens 34. En-cours de production de services 35. Stocks de produits 37. Stocks de marchandises 39. Dépréciations des stocks et en-cours	40. Fournisseurs et comptes rattachés 41. Clients et comptes rattachés 42. Personnel et comptes rattachés 43. Sécurité sociale et autres organismes sociaux 44. État et autres collectivités publiques 45. Groupe et associés 46. Débiteurs divers et crédateurs divers 47. Comptes transitoires ou d'attente 48. Comptes de régularisation 49. Dépréciations des comptes de tiers	50. Valeurs mobilières de placement 51. Banques, établissements financiers et assimilés 52. Instruments financiers à terme et jetons détenus 53. Caisse 58. Virements internes 59. Dépréciations des comptes financiers	60. Achats (sauf 603) 603. Variation des stocks d'approvisionnements et de marchandises 61. Services extérieurs 62. Autres services extérieurs 63. Impôts, taxes et versements assimilés 64. Charges de personnel 65. Autres charges de gestion courante 66. Charges financières 67. Charges exceptionnelles 68. Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions 69. Participation des salariés - Impôts sur les bénéfices et assimilés	70. Vente de produits fabriqués, prestations de services, marchandises 71. Production stockée (ou déstockage) 72. Production immobilisée 74. Subventions 75. Autres produits de gestion courante 76. Produits financiers 77. Produits exceptionnels 78. Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	Cette classe regroupe les comptes spéciaux qui n'ont pas leur place dans les classes 1 à 7

Détail :

<https://fr.scribd.com/document/644219151/2f6e6be6b6c7d9d48290ea9f4399ff27-plan-comptable-general-simplifie-pdf>

### 2.3.3 Le bilan

Le bilan est la « photographie » du patrimoine à une date donnée (souvent le 31 décembre). Il montre ce que possède l'entreprise (**actif**) et ce qu'elle doit (**passif**).

Principe général :

<b>Immobilisation</b> Usine, bureau, machines...	<b>Capitaux engagés</b>
<b>Stocks et En-cours</b> Pièces en magasin, en cours de montage, en attente d'expédition	
<b>Créances</b> dues par les clients	<b>Dettes dues aux fournisseurs</b>
	<b>Avances des clients</b>

Bilan (photographie de la société au 31 décembre)							
ACTIF (Utilisation des capitaux)			N	N-1	PASSIF (origine des capitaux)		
Actif net immobilisé					Capitaux permanent		
Disponibilité croissante	20	Immobilisations incorporelles (frais d'établissements, fond commercial...)	6380		10	Capitaux propres et réserves (capital social des actionnaires + réserves et provisions de réévaluation)	54608
	21	Immobilisations corporelles (terrains, mobilier, matériel et outillage...)	53815		15	Provisions et réserves (pour faire face aux risques et imprévus)	1709
	25	Immobilisations financières (Prêts et créances à plus d'un an...)	15483		16	Dettes à moyen et long terme (dettes et emorunt à plus d'un an)	39642
	Actif cyclique (ou circulant)					Passif cyclique	
	30	Stock et en-cours (Valeurs d'exploitation)			40	Compte de tiers	
	31	Matières premières	14435			Crédits accordés aux fournisseurs	22647
	34	Travaux en cours et produits finis.	23730			Avances reçues des clients	125
	37	Marchandises	8022			Salaire	2045
	40	Compte de tiers (acomptes versés aux fournisseurs, avance salaire...)	31375			Impots et taxes	2845
						Comptes d'associés	3298
Actif liquide					Dettes financières à court terme		
50	Comptes financiers (Valeurs réalisables ou disponibles : créances (factures clients à encaisser), montants en banque, caisse...)	16615			Comptes financiers (emprunt et dettes à moins d'un an, factures à payer aux fournisseurs, Etat, congés payés...)	41852	
	Compte de régularisation	2345			Compte de régularisation	3429	
<b>TOTAL ACTIF</b>			<b>172200</b>	<b>0</b>	<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>172200</b>
							<b>0</b>

Voir le document officiel CERFA plus complet :

[https://www.impots.gouv.fr/sites/default/files/formulaires/2033-sd/2026/2033-sd\\_5394.pdf](https://www.impots.gouv.fr/sites/default/files/formulaires/2033-sd/2026/2033-sd_5394.pdf)

### 2.3.4 Le compte d'exploitation

Le résultat (Produits - Charges) du compte d'exploitation se retrouve dans le bilan.

- S'il y a bénéfice → il augmente les capitaux propres au passif du bilan ;
- S'il y a perte → les capitaux propres sont diminués

Voir l'exemple suivant :

Compte d'exploitation (film de l'activité de l'entreprise mesurant les flux sur l'année)					
charges d'exploitation		Produits d'exploitation			
60	Achats de marchandises	53766	70	Chiffre d'affaire ou ventes des services ou produits finis et des productions stockée (en fin d'exercice : 31/12)	278695
	Stock de marchandises au 1/1 (début d'exercice)	7645		Stocks produits finis au 1/1	-19456
	Stock de marchandises au 31/12	-8022		Stocks produits finis au 31/12	18332
	Achat Matières premières	75638		Stocks travaux en cours au 1/1	-5754
	Stock Matières premières au 1/1	11769		Stocks travaux en cours au 31/12	5398
	Stock Matières premières au 31/12	-14435		Subvention d'exploitation reçue	348
61/2	charges externe, transport et services extérieurs	16286	76	Produits financiers	645
	Impots et taxes	4067		Produits exceptionnels, divers et accessoires	1376
64	Frais de personnel (salaires + charges sociales)	103240		Amortissement sur les sociétés	
68	Dotations aux amortissements et provisions	13221		Impots	
	Frais financiers et de gestion	8654			
	Charges exceptionnelles	1789			
	participation des salariés	1487			
	impots sur les bénéfices	2345			
	<b>résultat d'exploitation</b>	<b>2134</b>			
<b>Charges</b>		<b>279584</b>	<b>0</b>	<b>Produits</b>	<b>279584</b>
					<b>0</b>

NB : l'amortissement est la constatation comptable de la perte de valeur due à l'usure technique ou technologique d'une immobilisation.

### 2.3.5 Les paramètres à surveiller

Un certain nombre de paramètres sont à contrôler pour s'assurer de la bonne marche de l'entreprise et de réorienter certaines actions pour améliorer la situation...

		Valeurs de l'exemple	objectif
<b>fonds de roulement (FR)</b>		capitaux permanents - Valeurs immobilisées nettes	20281 >0
<b>Besoin en FR (BFR)</b>		actif cyclique - passif cyclique	46602 = FR
<b>Trésorerie</b>		FR-BFR	-26321
<b>Ratio de structure</b>			
	autonomie financières (ou solvabilité)	Capitaux propres/total passif	0,31712 >30%
	endettement	Dette/Capitaux propres	0,76641 <1
	couverture des emplois stables	Capitaux permanents /Actifs immobilisés	1,26799 1,2 à 1,5
<b>Ratio liquidité</b>			
	Liquidité générale	Actif circulant / Dettes à court terme	1,85324 1,5 à 2
	Liquidité réduite	(Actif circulant – stocks) / Dettes à court terme	1,50834 0,8 à 1,2
	Liquidité immédiate	Trésorerie / Dettes à court terme	0,1 à 0,5
<b>Ratio d'activité</b>			
	Rotation des stocks	Coût des ventes / Stock moyen	+ rapide
	Délais clients	(Créances clients / CA) × 365	30 à 90 j
	Délais fournisseurs	(Dettes fournisseurs / Achats) × 365	+ long
<b>Ratio de rentabilité</b>			
	Marge nette	Résultat net / Chiffre d'affaires	0,19292 de 1 à 5%
	Rentabilité économique	Résultat / Total actif	0,01239 de 0 à ∞
	Rentabilité financière	Résultat net / Capitaux propres	0,03908 de 5 à 15%
	Marge d'exploitation	Résultat d'exploitation / CA	0,00766 maximum

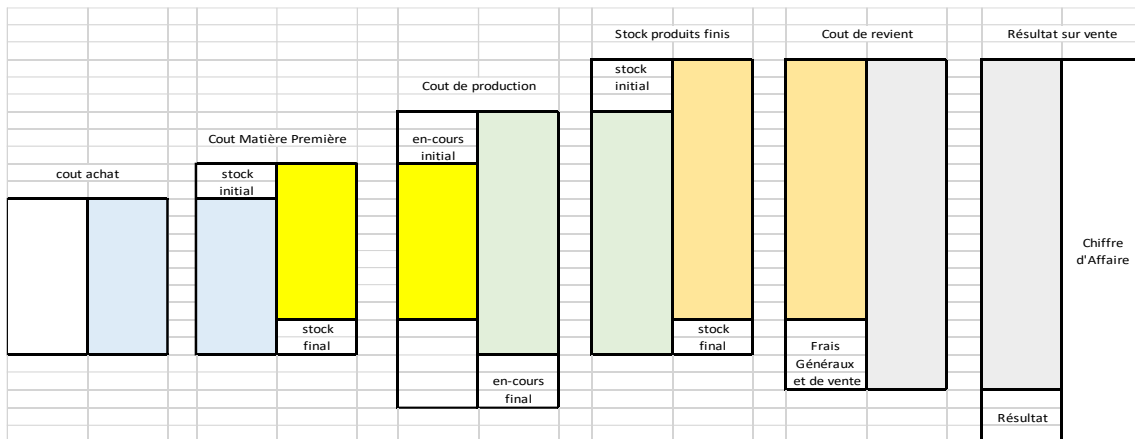
### 2.3.6 Comptabilité analytique

Elle permet d'analyser plus finement chacune des activités de l'entreprise, de définir les marges à appliquer en fonction des prix de revient et de la tendance du marché.

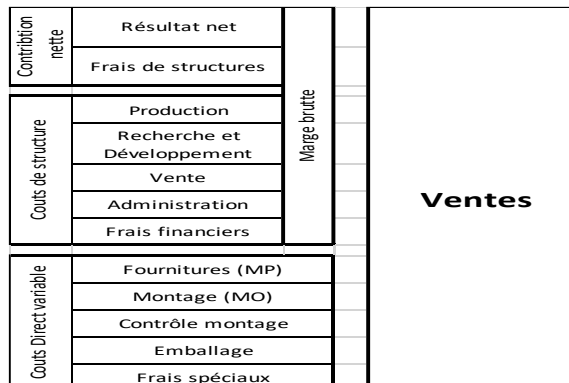
#### 2.3.6.1 Circuit de production et mouvements des stocks

La valorisation des sorties de matières et de produits finis se fait soit suivant

- la méthode **FIFO** (First In, First Out = premier entré, premier sorti) ou
- **LIFO** (Last In, First Out = dernier entré, premier sorti) ou encore
- **CMP** (Cout Moyen Pondéré).

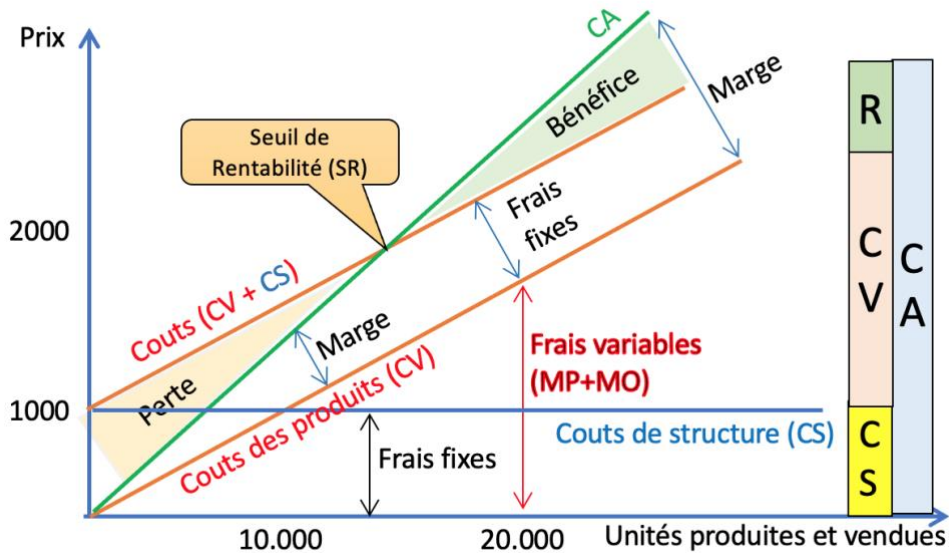


#### 2.3.6.2 Constitution d'un prix de vente



**2.3.6.3 Seuil de rentabilité d'un produit**

Pour couvrir les frais de structures fixes et les coûts variables des produits, il convient de dépasser le seuil de rentabilité.

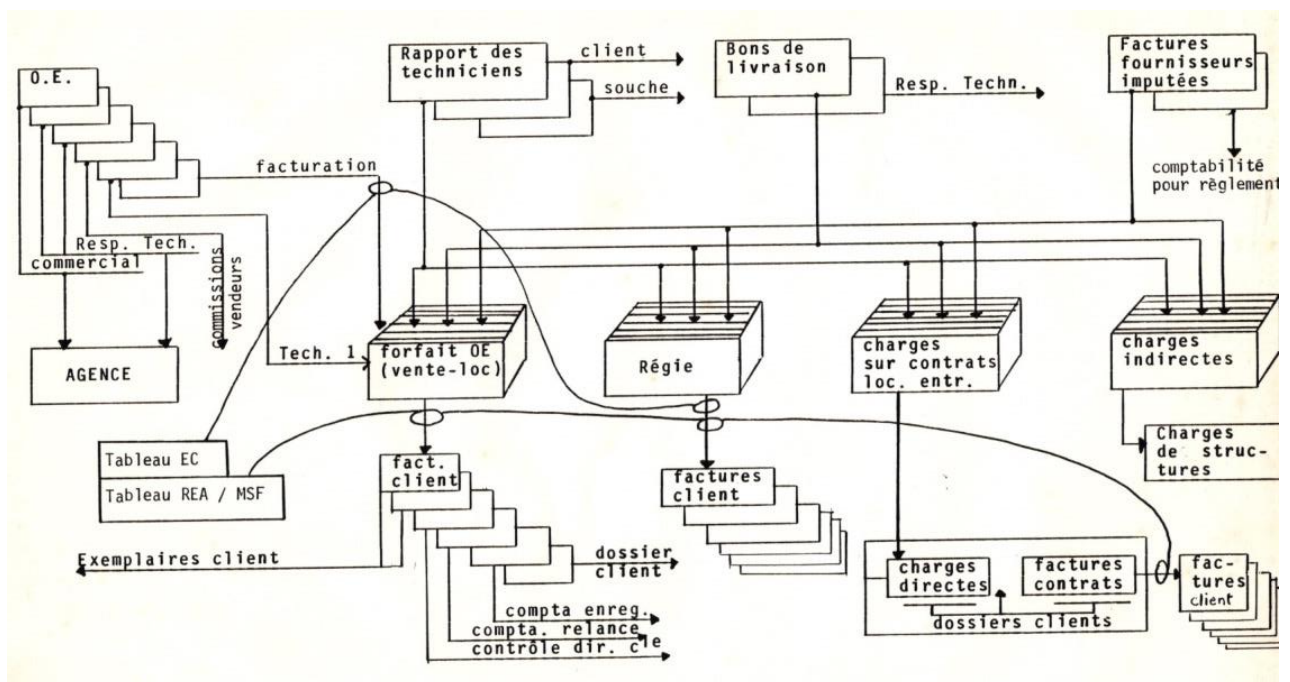


NB : Le **point mort** correspond au moment où le chiffre d'affaires couvre exactement toutes les charges et à partir duquel les bénéfices commencent à être générés.

**2.4 L'ADMINISTRATION**

Le service administration assure la **gestion courante**, le **suivi des documents**, la **coordination interne** et le **bon fonctionnement opérationnel** de l'entreprise.

Exemple de circuits et flux administratifs :



Marc Emonet	<b>GESTION D'ENTREPRISE</b>	Noisy le Roi, le 14/03/2026
-------------	-----------------------------	-----------------------------

#### **2.4.1 Gestion des documents et dossiers**

A savoir les courriers, mails administratifs, classements, archivage, contrats, dossiers clients / fournisseurs

#### **2.4.2 Organise le fonctionnement quotidien**

A savoir la gestion des agendas, la planification, les réunions, le suivi des procédures, la circulation de l'information

#### **2.4.3 Assure le suivi administratif des opérations**

Gère les devis, les bons de commande, bons de livraison, factures, relances administratives, dossiers de paiement

### **2.5 LE SERVICE JURIDIQUE**

Le service juridique a pour rôle de sécuriser les activités de l'entreprise en assurant le respect du droit, en rédigeant les actes juridiques, en prévenant et en gérant les litiges, et en conseillant la direction dans ses décisions afin de défendre les intérêts de l'entreprise.

Le service juridique travaille avec le service commercial (contrat et conditions de vente), les relations humaines (droit du travail), la finance (pour la fiscalité et les risques) et la direction générale pour les décisions stratégiques

### **2.6 LES RESSOURCES HUMAINES :**

Elles gèrent le personnel, structurent les fonctions de chacun et gèrent aussi la formation et le recrutement...

#### **2.6.1 Fiche du personnel**

Chaque personne de l'entreprise doit être identifiée individuellement suivant son âge, son adresse, sa formation, ses conditions familiales et prendre en compte l'évolution de son niveau de qualification.

Marc Emonet	<b>GESTION D'ENTREPRISE</b>	Noisy le Roi, le 14/03/2026
-------------	-----------------------------	-----------------------------

Exemple de renseignements à connaître :

**FICHE PERSONNELLE**

<b>NOM</b>	<b>PRÉNOM</b>	<b>SEXE</b> M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	<b>CODE COLLABORATEUR</b>
<b>NOM DE JEUNE FILLE</b>			<b>CODE AGENCE</b>
<b>DATE DE NAISSANCE</b>	<b>LIEU DE NAISSANCE</b>	<b>DATE D'ENTRÉE</b>	
<b>NATIONALITÉ</b>	<b>CARTE DE SÉJOUR</b>	<b>CARTE DE TRAVAIL</b>	
<b>ADRESSE</b>			<b>TÉL :</b>
<b>SIT FAMILLE</b>	<b>ENFANTS (Nom - prénom)</b>	<b>Sexe</b>	<b>Date de naissance</b>
<b>CONJOINT</b> (nom, date et lieu de naissance)			
<b>N° SÉCURITÉ SOCIALE</b>	<b>N° ALLOCATIONS FAMILIALES</b>		
<b>MODE DE PAIEMENT - DOMICILIATION BANCAIRE</b>		<b>CODE BANQUE</b>	<b>CODE GUICHET</b>
<b>FORMATION</b>	<b>DATES</b>	<b>DIPLÔMES OBTENUS</b>	

**Rappel de l'évolution de carrière** (en particulier les 3 derniers changements dans la société)

DATE	QUALIFICATION LIBELLÉ	CODE	NOUVEAU SALAIRE BRUT MENSUEL	NOUVEAU Coefficient	OBSERVATIONS

Marc Emonet	<b>GESTION D'ENTREPRISE</b>	Noisy le Roi, le 14/03/2026
-------------	-----------------------------	-----------------------------

### 2.6.2 Fiche de fonctions

Il convient de veiller à ce qu'à chaque poste, il y ait une fiche de fonction claire définissant le rôle que chacun doit assurer dans l'entreprise et où il se situe par rapport à sa hiérarchie.

Modèle de fiche de fonction :

Définition de la Fonction	...	Mise à jour le 29/12/2011
Définition sommaire		
Rend compte hiérarchiquement :		
Anime et coordonne		
Description détaillée de la fonction	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	

Cela permet d'éviter ainsi toute ambiguïté entre les personnes et dans ce qui est attendu par l'entreprise. C'est aussi la base du support des entretiens individuels.

Marc Emonet	<b>GESTION D'ENTREPRISE</b>	Noisy le Roi, le 14/03/2026
-------------	-----------------------------	-----------------------------

Exemple de fiche de fonction :

Définition de la Fonction	<b>PRESIDENT</b>	Mise à jour le 20/03/2005
Définition sommaire	Assure la Présidence de la société...	
Rend compte hiérarchiquement :	Au Conseil d'Administration	
Anime et coordonne	Le bureau et les réunions de coordination	
Description détaillée de la fonction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assure la représentativité de la société auprès de l'extérieur en s'appuyant sur le plan opérationnel sur les <u>Vice Présidents</u></li> <li>• Propose au Conseil d'Administration la politique générale que doit suivre la société puis après accord du CA, assure sa mise en œuvre et le contrôle de cette politique générale.</li> <li>• Propose au Conseil d'Administration les modifications d'organisation et de mode de fonctionnement de l'a société puis après accord du CA, assure sa mise en œuvre et son contrôle.</li> <li>• Assume la responsabilité de l'information, des finances (en s'appuyant sur le plan opérationnel sur le Trésorier) et de la gestion du personnel (en s'appuyant sur le plan opérationnel sur le Secrétaire Général).</li> <li>• Présente (ou fait présenter par le Trésorier) les résultats financiers de la société (préparés par le Trésorier) au Conseil d'Administration et aux Assemblées Générales</li> <li>• Signe les documents et contrats engageant officiellement la société</li> </ul>	
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assure l'ensemble des responsabilités de la société</li> <li>• Veille à la bonne marche des différents services.</li> <li>• Participe à son développement,</li> </ul>	

**2.6.3 Définir les latitudes et les règles de délégation de pouvoirs à chacun**

DIAGRAMME DE FONCTIONS		AUTOPHON FRANCE S.A.		LEGENDE	Page A
FONCTION	ACTIVITE	FONCTION	ACTIVITE		
1 = DECISION/ AUTORISATION	Prendre la décision, donner l'autorisation, donner l'instruction, ordonner, charger de (implique également le contrôle de l'exécution, sauf si ce contrôle est formellement délégué).	5 = CONTROLE	Contrôler, vérifier, surveiller, superviser. Peut s'appliquer à l'exécution d'une tâche, au déroulement d'une étude, au suivi du budget, à la cohérence d'une proposition, etc... Le contrôle de l'exécution d'une tâche est normalement inclus dans la fonction 1.		
2 = COLLABORATION	Collaborer, coopérer, assister, discuter, exprimer son avis, participer, dialoguer. Celui qui doit collaborer, doit toujours être informé et/ou consulté par celui qui propose avant que la proposition ne soit faite, par celui qui décide avant que la décision ne soit prise.	6 = CONCEPTION/ PLANIFICATION	Etudier, planifier, rechercher, enquêter, élucider (peut précéder ou faire suite à une décision, doit toujours précéder une proposition).		
3 = PROPOSITION	Proposer, suggérer, conseiller, demander. Une proposition doit, afin de permettre la décision ou l'autorisation, être supportée par des éléments concrets et notamment de chiffres comparatifs, de scénaris chiffrés, de prévisions chiffrées résultant d'études de marché, d'analyses statistiques, etc...	7 = EXECUTION	Exécuter, réaliser, accomplir, traiter. La responsabilité d'exécuter implique la liberté de décision quant aux modalités et aux méthodes pour accomplir, réaliser, traiter, etc... Toutefois, en cas de nécessité de "moyens" supplémentaires, ceux-ci sont obligatoirement soumis à 3 et 1.		
4 = INFORMATION	Droit à l'information, doit être informé, tenu au courant. La fonction 4 est toujours attribuée à celui qui doit être informé, à qui le rapport ou le compte rendu doit être fait.	8 = CONSEIL	Conseiller, fournir des informations. Celui qui reçoit une demande de conseil ou d'information, doit répondre rapidement.		

- C A = CONSEIL D'ADMINISTRATION
- P D G = PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL
- D G = DIRECTEUR GENERAL
- D C F = DIRECTEUR COMMERCIAL FRANCE
- G P 1 = GESTIONNAIRE DE PRODUIT SYSTEMES COURANT FAIBLE
- G P 2 = GESTIONNAIRE DE PRODUIT RADIO, TELEPHONE, INTERPHONE
- G P 3 = GESTIONNAIRE DE PRODUIT RECHERCHE DE PERSONNES, SYSTEME DE TRANSPORT D'OBJETS
- D T = DIRECTEUR TECHNIQUE
- D A F = DIRECTEUR ADMINISTRATIF ET FINANCIER
- D R = DIRECTEUR REGIONAL - CHEF DE SUCCURSALE

L'attribution d'une fonction à un responsable engage la responsabilité de celui-ci, même s'il délègue à un subordonné la tâche que la fonction implique.

Ce diagramme de fonctions doit être considéré comme un outil de travail. Ce n'est ni une armure pour se protéger de l'extérieur, ni une camisole pour empêcher l'action positive et efficace. En aucun cas il n'empêche le recours au bon sens.

Les propositions du PDG au CA doivent être préalablement coordonnées avec le Président de la Direction de la maison-mère.

DIAGRAMME DE FONCTIONS		AUTOPHON FRANCE S.A.										Page 1			
TACHES	CA	PDG	DG	DCF	GP1	GP2	GP3	DT	DAF	DR	REMARQUES				
<u>Politique générale</u>															
1.1. But, vocation, éthique	1	3	7	4				4	4	4	Conformément aux directives de la maison-mère, des lois françaises et des statuts de la Société				
1.2. Définition indicative des objectifs stratégiques	1	3	7	4				4	4	4	Compte tenu des objectifs définis par la maison-mère				
1.3. Acquisition et/ou vente de sociétés et/ou de participations. Fondation et/ou liquidation de sociétés. Participation de tiers	1	3	6	4				4	6*	4	6* Etudes financières				
1.4. Démarrage et/ou abandon d'activités fondamentales	1	3	2,5	5	6	6	6	2	2	2	6 En collaboration avec la maison-mère				
1. DECISION/AUTORISATION				3. PROPOSITION				5. CONTROLE				7. EXECUTION			
				4. INFORMATION				6. CONCEPTION/PLANIFICATION				8. CONSEIL			

DIAGRAMME DE FONCTIONS		AUTOPHON FRANCE S.A.										Page 2			
TACHES	CA	PDG	DG	DCF	GP1	GP2	GP3	DT	DAF	DR	REMARQUES				
<u>2. Gestion d'ensemble</u>															
2.1. Définition de l'organisation générale de l'Entreprise	1	3	6,5,2	2				2	2	2					
2.2. Acquisition et/ou cession d'immeubles	1	3	6	4				4	2	4	2 Etudes financières				
2.3. Location d'immeubles	4	1	3	4				4	2	4	2 Etudes financières				
<u>2.4. Budgets</u>															
2.4.1. Définition des objectifs d'ensemble	4	1	3	3				3	3	3					
2.4.2. Définition des objectifs par produit	4	1	2,5	2,5	6*	6*	6*	2	4	8	6* En collaboration avec la maison-mère				
2.4.3. Etablissement des budgets des centres	4	8	2,1	6,3,7				6,3,7	6,3,7	2*	2* Collationnement et coordination				
2.4.4. Etablissement des contrôles budgétaires et actions collectives	4	8	1	3,7	2	2	2	3,7	3,7	3,7	3,7 Pour actions correctives ds domaines concernés				
<u>2.5. Fixation de la politique des approvisionnements et stocks</u>															
2.5.1. Gestion des approvisionnements et des stocks		4	1						5	2,7*	7* SCA				
2.6. Etablissement de l'analyse d'exploitation	4	4	2,5	4				4	7	4					
2.7. Exécution de l'audit interne, contrôle de gestion	4	4	2	4				4	3,7	4					
1. DECISION/AUTORISATION				3. PROPOSITION				5. CONTROLE				7. EXECUTION			
2. COLLABORATION				4. INFORMATION				6. CONCEPTION/PLANIFICATION				8. CONSEIL			

Marc Emonet	<b>GESTION D'ENTREPRISE</b>	Noisy le Roi, le 14/03/2026
-------------	-----------------------------	-----------------------------

#### 2.6.4 Bilan hebdomadaire d'activité

NOM :	Année	Semaine	Page /
-------	-------	---------	--------

Jour	Organisme vu	Principaux points marquants	Rapport
Lundi			
Mardi			
Mercredi			
Jeudi			
Vendredi			

Pour certaines fonctions, il est utile, voire indispensable de connaître les principales actions menées chaque jour, ce qui peut introduire les comptes rendus de visite ou de réunions.

Marc Emonet	<b>GESTION D'ENTREPRISE</b>	Noisy le Roi, le 14/03/2026
-------------	-----------------------------	-----------------------------

**2.6.5 Demande de billet**

**DEMANDE DE BILLET**

Nom du demandeur : .....		Matricule : .....	
Service : .....		Imputation : .....	
Lieu du déplacement : .....			
Société : .....			
Objet : .....			
<b>DÉPART</b>		le ..... à ..... h	
Moyen :	<input type="checkbox"/> Avion	<input type="checkbox"/> Train	
Classe :	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> Affaires	<input type="checkbox"/> Économique
Arrivée :	le ..... à ..... h		
<b><u>Voiture de location</u></b>		<b>Prise :</b>	<b>Rendue :</b>
Type : .....	Lieu : .....		
Durée : .....	Heure : .....		
Kilométrage prévisionnel > 300 km : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non			
<b><u>Hébergement</u></b>			
Jour : .....		Lieu : .....	
Jour : .....		Lieu : .....	
<b>RETOUR</b>		le ..... à ..... h	
Moyen :	<input type="checkbox"/> Avion	<input type="checkbox"/> Train	
Classe :	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> Affaires	<input type="checkbox"/> Économique
Arrivée :	le ..... à ..... h		

	Date	Visa	Observations
Demandeur			
Responsable activité			
Achat			

c:\procedu\voilage.doc



**REGLES POUR LA REDACTION  
DES NOTES DE FRAIS**

Les notes de frais servent au remboursement des frais réellement engagés pour le compte de la société et nécessités par la fonction du salarié.

Il appartient à chacun de mesurer le bien-fondé de ces dépenses et de rechercher en permanence à les réduire (souci d'optimiser les résultats de l'entreprise).

Les déplacements

- Vous devez indiquer en face de chaque déplacement, la société visitée, le lieu et le nombre de km réalisés.
- Dans le cas d'un déplacement  $\geq$  à 100 km, un rapport de visite est obligatoire.
- Ne sont remboursés que les km effectivement réalisés pour la société :
  - lieu de travail - lieu de visite (au plus court),
  - éventuellement domicile - lieu de visite (s'il est inférieur au précédent sinon : le précédent),
  - en aucun cas, le domicile - lieu de travail n'est pris en compte,
  - le nombre de km sera indiqué honnêtement.

Etant entendu qu'il sera recherché, dans la mesure du possible, le regroupement de plusieurs visites en « circuit optimisé ».

Les invitations

Pour mener une action commerciale dans les meilleures conditions et entretenir de bonnes relations avec la clientèle, vous pouvez être amenés à inviter vos interlocuteurs... mais cela n'est pas une obligation et doit correspondre à un intérêt pour la société à plus ou moins long terme (négociation en cours). Dans ce cas, vous devez veiller à limiter les dépenses « en bon père de famille » : pas d'excès, ni de superflu !

Le nombre de collaborateurs invités à cette occasion ne doit, en aucun cas, dépasser le nombre de clients invités (il doit en général se limiter à 2).

Les invitations entre collaborateurs ne doivent être qu'exceptionnelles et, dans tous les cas, le montant ne doit pas dépasser 100 F/personne.

Le niveau et la qualité des hôtels doivent rester raisonnables.

---

c:\procédu\nofrais.doc

**2.6.7 Fiche d'évaluation du personnel**

Chaque année un entretien individuel devra être organisé avec chaque personne et ses responsables N+1 et N+2 permettant de « recadrer » la personne par rapport à sa fiche de fonction et aux objectifs qui lui ont été fixés.

De nouveaux objectifs quantitatifs et qualitatifs devront lui être définis pour l'exercice suivant.

**EVALUATION DU PERSONNEL**

Date de l'évaluation : .....

Réalisé par : .....

Nom : .....

Prénom : .....

Qualification : .....

Formation : .....

Date d'entrée : .....

Activité professionnelle : .....

Age : .....

	Point fort	Satisfaisant	Normal à améliorer	Insuffisant	Ne répond pas aux exigences du poste
<b>1.- Aptitude professionnelle</b>					
Compétence technique (dans la fonction)	.....	.....	.....	.....	.....
Développement des connaissances (intérêt)	.....	.....	.....	.....	.....
Adaptabilité (ouverture d'esprit)	.....	.....	.....	.....	.....
Soin dans le travail	.....	.....	.....	.....	.....
Organisation - méthode	.....	.....	.....	.....	.....
Initiative - imagination	.....	.....	.....	.....	.....
Ténacité	.....	.....	.....	.....	.....
Efficacité	.....	.....	.....	.....	.....
<b>2.-Comportement</b>					
Relation avec les clients	.....	.....	.....	.....	.....
Travail en équipe	.....	.....	.....	.....	.....
Présentation	.....	.....	.....	.....	.....
Disponibilité - Mobilité	.....	.....	.....	.....	.....
Dynamisme	.....	.....	.....	.....	.....
Aptitude à la communication	.....	.....	.....	.....	.....
<b>3.-Gestion</b>					
Autonomie	.....	.....	.....	.....	.....
Aptitude à encadrer	.....	.....	.....	.....	.....
Estimation des objectifs	.....	.....	.....	.....	.....
Potentiel	.....	.....	.....	.....	.....
Résultat obtenu (CA, rendement...)	.....	.....	.....	.....	.....

**4.-Appréciation qualitative ou événements exceptionnels**

.....  
 .....

**5.-Evolution de carrière souhaitée**

.....  
 .....

**6.-Appréciation globale**

A    B    C    D    E    F

- A - Maîtrise bien tous les aspects de son poste, a un fort potentiel
- B - Domine bien son activité
- C - Répond à l'exigence du poste
- D - Un peu juste dans la fonction
- E - Ne répond pas au poste - Objectifs à définir
- F - Avertissement donné pour améliorer son comportement

Cette évaluation permet de conditionner les éventuelles promotions, augmentations de salaire ou primes...

**2.6.8 Promotion : Changement de qualification et de salaire**

Dans le cas de changement de qualification ou de rémunération, chaque personne devra recevoir une notification par écrit formalisant ainsi officiellement sa promotion.

Voir modèle ci-après :

*PARIS, le*

*Madame, Monsieur,*

*Nous avons le plaisir de vous annoncer que sur proposition de votre responsable hiérarchique direct et pour tenir compte de votre travail et de vos résultats, nous avons décidé de vous faire bénéficier d'une augmentation individuelle.*

*Votre situation est modifiée comme suit :*

	<i>SITUATION AVANT AUGMENTATION</i>	<i>SITUATION APRES AUGMENTATION</i>
<i>Position</i>	.....	.....
<i>Coefficient de</i>	.....	.....
<i>Salaire mensuel brut</i>	.....	.....

*Ces mesures prendront effet à dater du .....*

*En outre, compte tenu des efforts que vous avez fournis, nous avons décidé de vous faire bénéficier d'une gratification exceptionnelle de .....*

*Nous pensons vous donner ainsi satisfaction et vous prions d'agréer, Madame, Monsieur, nos sincères salutations.*

*Le Chef du Centre*
*Le Directeur du Département*

**2.6.9 Demande de congé**

Les demandes de congé, suivant les règles des conventions collectives, devront être justifiées suivants les éléments ci-après :

**NOM :** .....**Prénom :** .....**Structure :** .....

**Dernier jour travaillé :**                      **Jour de reprise du travail :**                      **Nombre de jours travaillés pris :**

**Du** .....                      **Au** .....                      .....

**Du** .....                      **Au** .....                      .....

**MOTIFS**

**Rémunération maintenue :**                      **non maintenue :**                      **Autres motifs :** .....

Congés Payés	<input type="checkbox"/>	Congés sans soldes	<input type="checkbox"/>	Jours mobiles	<input type="checkbox"/>
Congés de formation	<input type="checkbox"/>	Congés de formation	<input type="checkbox"/>	Congés optionnels	<input type="checkbox"/>
Congés de récupération	<input type="checkbox"/>	.....	.....	.....	.....
Repos compensateurs	<input type="checkbox"/>	.....	.....	.....	.....
Évènement familial	<input type="checkbox"/>				

**A préciser :** .....

**Réponse**

**Accordé**                                            **Refusé**                                            **Modifié**                     

**Motif du refus ou de la modification :** .....

**Modifié de la manière suivante :** .....

	<i><b>Demandeur :</b></i>	<i><b>Secrétaire général :</b></i>	<i><b>Président :</b></i>
<b>Dates :</b>			
<b>Signatures :</b>			

Une réponse à l'intéressé devra être apportée dans tous les cas par la hiérarchie.





Marc Emonet	<b>GESTION D'ENTREPRISE</b>	Noisy le Roi, le 14/03/2026
-------------	-----------------------------	-----------------------------

Comment imaginez-vous votre future fonction ?  
 Comment voyez-vous votre futur chef ?  
 Quelle décision avez-vous prises à ce jour afin que vos points faibles s'atténuent ou se transforment en points forts ? Veuillez argumenter votre réponse.  
 Quelle formation aimeriez-vous suivre pour une amélioration de votre efficacité...

### 2.6.12.2 Check liste à noter pour départager les candidats

<i>Critères d'appréciation</i>	--	-	+	++
Début de l'entretien				
Façon de regarder le recruteur				
Détermination				
Confiance en soi				
Capacité de communiquer				
Écoute				
Élocution				
Aspect général				
Capacité de dire ce que le candidat a eu envie de dire				
Souplesse				
Première impression donnée				
Enthousiasme				
Initiative				
Façon d'aborder l'aspect financier				
Précision				
Tact				
Politesse				
Avis sur les anciens employeurs				
Poignée de mains				
Intérêt pour le poste				
Concision (longueur des réponses)				
Clôture de l'entretien				
Autre remarque.				

### 2.6.12.3 Analyse des aptitudes fondamentales pour départager les candidats

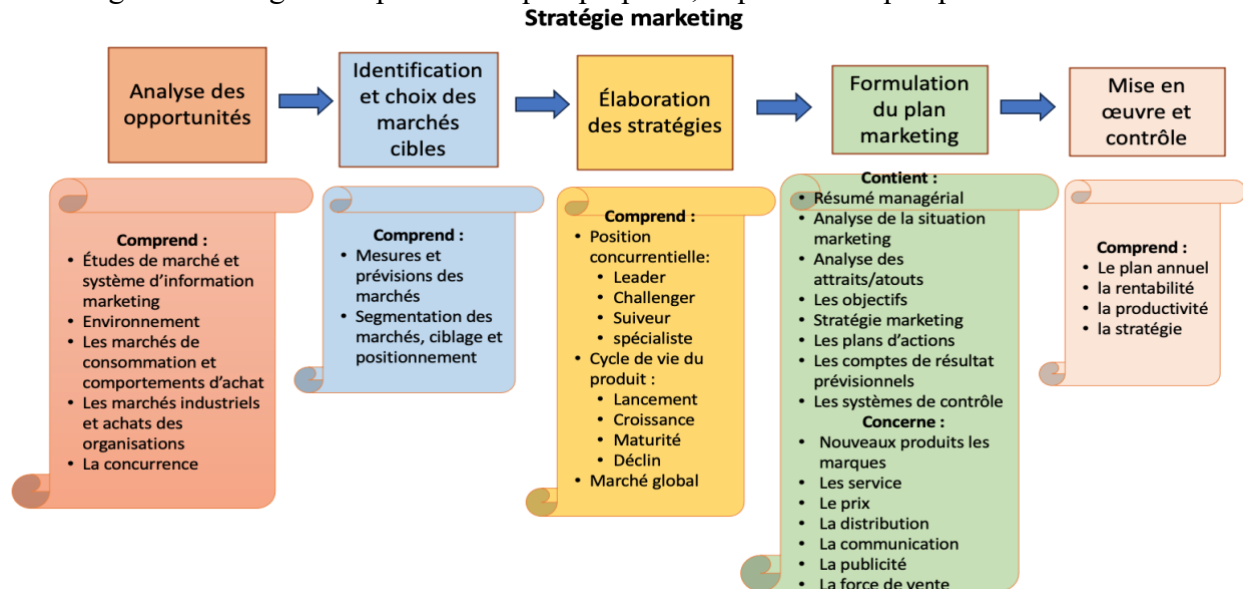
- Initiative et capacité à surmonter les objectifs.
- Leadership, faculté d'entraîner les autres.
- Jugement, résolution des problèmes
- Communication
- Travail en équipe
- Créativité et innovation
- Capacité à gérer les priorités.
- Maîtrise technique

## 2.7 LE MARKETING

L'entreprise et son activité correspondent à un produit ou à un service à vendre : elle devra se positionner face au marché et à la concurrence, mais aussi par sa capacité de produire et de fidéliser ses clients...

### 2.7.1 Stratégie marketing

La stratégie marketing doit répondre à : quoi proposer, à qui et avec quel positionnement...



### 2.7.2 Le plan marketing

Il doit spécifiquement répondre aux aspects :

**Généraux** : croissance, profit, souplesse, sécurité...

**Particulier** : Part de marché, CA, marge, innovation, diversification, compléter une gamme ...

## 2.8 L'ACTIVITE COMMERCIALE ET LES VENTES

### 2.8.1 Stratégie commerciale

La stratégie commerciale indique comment vendre concrètement l'offre et atteindre les objectifs de vente.

Elle définit pour cela :

- **Les méthodes de vente** qui sont principalement : soit en magasin, soit suivant du conseil auprès des prescripteurs, soit en vente directe, soit en utilisant des distributeurs...
- **L'organisation de la force de vente** : avec un management des équipes, l'animation, la formation, les conditions financières et l'utilisation des outils de gestion commerciale...
- **Le type prospection** attribué à chacun avec les outils promotionnels, la documentation, la publicité, les manifestations, les salons...
- **La négociation** qui se déroule en 3 phases : la préparation, la discussion, l'accord mutuel,
- **Les objectifs commerciaux** précis pour chaque vendeur avec la rémunération stimulante associée (par exemple 60% de fixe et 40% de variable suivant les résultats obtenus).
- **Les livraisons** (délais, contrôle, conditionnement, transport, facturation, recouvrement...)
- **Le service après-vente** et la fidélisation des clients,
- les secteurs, les portefeuilles et les priorités clients...





**2.8.5 Règles pour les propositions commerciales****REGLES GENERALES  
POUR LE COURRIER COMMERCIAL****1. PLAN TYPE DE PROPOSITION (voir exemple)**

**Introduction** : Reformulation de la demande du client (besoin du client, rappel du contexte de l'affaire)

1. **Objet et présentation générale de la proposition** (objectifs, démarches prévues, expérience dans le domaine, intérêts...).

**2. Proposition technique**

- 2.1. Descriptif du système et des fonctions résolues
- 2.2. Composition et structure du projet
- 2.3. Méthode de réalisation, architecture
- 2.4. Contraintes, limites de prestation

**3. Proposition commerciale**

- 3.1. Composition des fournitures et prestations (découpage en lots, réception, garantie)
- 3.2. Assurance qualité
- 3.3. Délais - planning
- 3.4. Conditions financières (coût global, par lot, validité des prix, de l'offre, conditions de paiement)
- 3.5. Clauses administratives (générales, particulières)

**Annexe**

- Assurance Qualité, références commerciales, méthodologies...
- Documentation (préciser les références des documents transmis dans la rubrique « P.J. »)...

**2. MAILING**

Avant de lancer un mailing (> 5 envois), une version définitive devra être présentée au Directeur du Département qui vérifiera le fond et la forme du document, et sa conformité avec la charte du Groupe. Cette règle concerne également les diffusions vers les agences commerciales du réseau de vente.

c:\procédu courcom.doc

<b>Marc Emonet</b>	<b>GESTION D'ENTREPRISE</b>	Noisy le Roi, le 14/03/2026
--------------------	-----------------------------	-----------------------------

**2.8.6 Analyse de l'opportunité de faire une proposition**

**FICHE DE SYNTHÈSE DE PROPOSITION**

Emetteur : ..... Date : .....

Nom de l'affaire : ..... ..... N° de proposition : .....	Cette fiche doit être utilisée pour faire : 1. le choix de la réponse ou de la non-réponse 2. l'analyse détaillée pour la signature Direction 3. le bilan des affaires négociées
--	---

**HISTORIQUE ET CONTEXTE DE L'AFFAIRE**

N°	Date	N°	Date
1	.....	4	.....
2	.....	5	.....
3	.....	6	.....

Date d'émission AO : .....	Date réception AO : .....	Date remise proposition : .....	Date décision prévue .....
----------------------------	---------------------------	---------------------------------	----------------------------

**DESCRIPTION CLIENT**

Nom du client : .....	Adresse : .....
Téléphone : .....	
Contact commercial : .....	
Contact technique : .....	
Contact administratif : .....	

**DESCRIPTION DE L'AFFAIRE**

Objet : .....	Lot N° .....
Type : .....	
Délai de livraison : .....	
Particularité : .....	

**EVALUATION DES RISQUES**

Facteur de décision	Echelle de notation des critères												Estimation	
	Positif				Neutre				Négatif					Scores
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0			
Connaissance du client	Bonne relation de travail				Communi mais non suivi				Inconnu					
Connaissance de l'AO	Travail en profondeur dès l'origine				Suivi de routine				Surpris par l'AO					
Connaissance du problème	Grande expérience en interne				Expérience moyenne ou importée				Pas d'expérience					
Concurrence	Seul sur l'affaire (gré à gré)				Appel d'offre ouvert				Appel d'offre «pipé»					
Niveau de responsabilité	Prestation de sous-traitante				Conjoint et solidaire				Maîtrise d'oeuvre					
Condition de financement	Acompte suivant avancement				Acompte par lots sans retenue de garantie				Acompte par lots avec retenue de garantie					
Révision de prix	Actualisation et révisable				Ferme et actualisable				Ferme et définitif					
Pénalité	Aucune				Avec plafonnement				Sans plafonnement					
Garantie	Limitée à 1 an, sans délai d'intervention				Limitée à 1 an, avec délai d'intervention				Supérieur à 1 an, avec délai d'intervention					
Extension possible	Sûre				Probable				Non					
Définition des spécifications	Claire et précise				Moyenne				Mauvaise					
Outils	Existants				Nouveaux				Inconnus					
Facilité de production	Production courante				Occasionnelle				Rare ou nouvelle					
Recette - Contrôle	Procédure bien définie				Moyennement défini				Mal défini + contraignante					
Σ des scores :														
Commentaire : .....						Visa du responsable			le			Décision : répondre    Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>		



**2.8.8 Portefeuille d'affaires**

Nom du rédacteur :

**PORTEFEUILLE D'AFFAIRES**

Date	Utilisateur ou lieu d'exploitation	Passeur d'ordre si #	Description sommaire de l'affaire	Montant CA HT KF	Coef. Chance %	Montant pondéré KF	Mois commande probable	Actions

AFFAIRES.XLS

**2.8.9 Prévision évolutive d'affaires**

PREVISIONS DE

		JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUN	JUL	AOU	SEP	OCT	NOV	DEC
<b>PREVISIONS COMMERCIALES</b>	<b>BUDGET</b>												
	OCT												
	NOV												
	DEC												
	JAN												
	FEV												
	MAR												
	AVR												
	MAI												
	JUN												
	JUL												
	AOU												
	SEP												
	OCT												
NOV													
DEC													
	<b>REALISE</b>												

**2.8.10 Bon à savoir**

Rabais = baisse de prix fait pour non-conformité d'une prestation de services  
 Remise = baisse de prix fait compte-tenu de la qualité du client et/ou de sa fidélité  
 Ristourne = baisse de prix fait sur un volume d'affaires compte-tenu d'une période  
 Escompte = baisse de prix accordé pour un règlement anticipé

**2.8.11 Autres documents utiles**

Tableau permettant de calculer les révisions de prix :

Entreprises : S P E C Avenue de Paris 83500 - FREJUS	Quartier : PORT-GRIMAUD II Tranche : III Calcul du coefficient, Mois révisé : MAI 1974	Société Civile Immobilière BAIE DE SAINT - TROPEZ 83350 - GRIMAUD Situation n° 08 au 10.10.1974	
LOT N° 2 - CARRELAGES	Formules $P = P_0 \left[ 0.15 + 0.85 \left( \frac{0.0575}{0.0006} + 0.145 \frac{MCF}{MCF_0} + 0.145 \frac{MEI}{MEI_0} + 0.0950 \frac{PBC}{PBC_0} + 0.0950 \frac{ELT}{ELT_0} + 0.245 \frac{PEH}{PEH_0} + 0.1775 \frac{SEQ}{SEQ_0} - N \right) \right]$ $N = \left( \frac{S}{50} - 1 \right) r = nr = 0.31 \times 0.03 = 0.0093$		
C O D E	Valeur base H.T. MARS 1974 (A)	Valeur H.T. du mois (B)	Rapport $\frac{B}{A}$ R E N T R E E
O M O M C F M E I P B C E L T P E H S E Q	5121 2548 3909 3851 3569 4442 3819	5352 2644 4004 4196 3674 4653 4092	1.0451 1.0377 1.0243 1.0896 1.0294 1.0475 1.0715
			Index (I) 0.0975 0.1450 0.1450 0.0950 0.0950 0.2450 0.1775
			Calcul (R x I) 0.1019 0.1505 0.1485 0.1035 0.0978 0.2966 0.1902
			Total 1.0490 Neutralisation - 0.0093 Total 1.0397 x 0.85 Total 0.8837 Partie Fixe + 0.1500 Total 1.0337

Tableau structuré permettant d'assurer la gestion documentaire (exemple chez Merlin Gerin) :



Marc Emonet	<b>GESTION D'ENTREPRISE</b>	Noisy le Roi, le 14/03/2026
-------------	-----------------------------	-----------------------------

### **2.8.12 Vente par un réseau de distribution ou par des agences**

L'avantage des réseaux de distribution (dépositaires, grossistes, revendeurs, point de vente, centrale d'achats...), c'est qu'ils permettent de couvrir un territoire beaucoup plus large, d'accéder plus vite au marché, de s'appuyer sur un réseau déjà en place et de limiter les coûts de vente directe tout en démultipliant le résultat de ses actions.

Le choix des intermédiaires est pourtant souvent délicat. Leur motivation est souvent liée à leur mode de rémunération. Le distributeur décide de sa stratégie en fonction de ses propres intérêts. Il est le garant des achats de ses clients. Il cherchera à regrouper les produits qui peuvent être vendus ensemble à ses clients.

### **2.8.13 Règles de qualité des actions commerciales**

Il convient d'être persuasif, optimiste et de bons conseils pour cela il faut être :

**Sérieux** : précision, rigueur, politesse, discipline personnelle, image de marque...

**Efficace** : Chiffre d'affaires = fonction du nombre de clients vues par jour

**Inspirer confiance** :

- écouter le client plutôt que de lui débiter son organisation et ses produits
- chercher ce qui l'intéresse, poser des questions
- Proposer un service et des solutions à partir de ses propres produits
- Tenir ses promesses et ses engagements, ne pas promettre n'importe quoi
- Ne faire des mensonges que par omission,
- En cas de problème, aller au-devant ; cela ne peut que le calmer en aucun cas l'éviter

**Disponible** : rappeler le client le plus vite possible après un appel, ne surtout pas le fuir...

**Compétent** : en cas de doute, éviter de raconter n'importe quoi et ne pas hésiter à se renseigner et rappeler. Bien connaître les points forts et faibles des concurrents. Ne pas parler que des points faibles (au risque de perdre tout crédit) et reconnaître certains points forts en appuyant sur les points faibles.

**Performant** : débanaliser l'offre en répondant au vrai problème du client, en se démarquant par un savoir-faire, en vendant la solution...

**Bon négociateur** : savoir conclure : connaître le décideur, le rencontrer au moment opportun, contester les objections adroitement, attendre la décision par des silences après accord savoir remercier et partir.

**En conclusion il convient de : cibler, contacter, connaître, convaincre, conclure et consolider**

## 2.9 LA FABRICATION OU LA REALISATION D'UN SYSTEME :

### 2.9.1 Demande d'étude

DEMANDE D'ETUDE		
Demandeur :	Date :	Fiche N° : N° d'Etude :
ASPECTS COMMERCIAUX		
Client (s) : .....		
Application : .....		
Descriptif : .....		
<u>Financement de l'Etude</u>		
Marché d'étude payé par client	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> → Montant de l'étude : ..... <input type="checkbox"/> → Commande à la suite : OUI / NON
En avance sur commande (à amortir sur prix de vente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> → Montant de la commande prévue : ..... Quantité de produits à fournir : .....
Sur fonds propres	<input type="checkbox"/>	Quantité annuelle : ..... nb d'année : ..... Prix de vente objectif unitaire : .....
Importance stratégique de l'étude à engager (note sur 10) :     /10		
<u>Délai</u> Date    impérative	<input type="checkbox"/>	de remise de l'étude : <input style="width: 50px;" type="text"/>
		souhaitée <input type="checkbox"/>
Urgence potentielle de l'étude à engager (note sur 10) :     /10		
Type d'étude demandé : .....		
<u>Etudes de base</u>	Etat de l'art <input type="checkbox"/> Recherche documentaire <input type="checkbox"/> Propriété industrielle - Brevet <input type="checkbox"/> Maquette - Démonstrateur <input type="checkbox"/> Autres (à préciser) .....	<u>Bureau d'études</u> Chiffrage d'un marché <input type="checkbox"/> Faisabilité d'un produit <input type="checkbox"/> Conception d'un produit <input type="checkbox"/> Réalisation d'un prototype <input type="checkbox"/> Dossier technique <input type="checkbox"/> Dossier d'industrialisation <input type="checkbox"/> Mise au point d'un produit <input type="checkbox"/> Garantie <input type="checkbox"/> Après-vente <input type="checkbox"/> Autres (à préciser) .....
<u>Atelier</u>	Maquette à réaliser <input type="checkbox"/> Modification produit à apporter <input type="checkbox"/> Autres (à préciser) .....	
ASPECTS TECHNIQUES		
Cahier des charges précis fourni		OUI / NON
Renseignements complémentaires à réclamer à préciser : .....		OUI / NON
		<u>Coût prévisionnel</u>
Charge prévisionnelle de l'étude <input style="width: 30px;" type="text"/> jour(s)		Matière, moule : ..... KF
Etude prévue en interne	<input type="checkbox"/> par Nom : .....	: ..... KF
en externe	<input type="checkbox"/> par Nom : .....	: ..... KF
		TOTAL <input style="width: 50px;" type="text"/> KF
Prix de revient unitaire estimé : .....		
Démarrage de l'étude prévue le : ..... Remise de l'étude prévue le : .....		
Visa Responsable Commercial :	Visa Responsable Technique :	Visa Direction DFI :
Date :	Date :	Date :

FORM005/93

Marc Emonet	<b>GESTION D'ENTREPRISE</b>	Noisy le Roi, le 14/03/2026
-------------	-----------------------------	-----------------------------

### 2.9.2 Opportunité de lancer (ou non) la fabrication d'un produit/système

#### Grille d'évaluation marketing pour mesurer le bien-fondé du lancement d'un produit/système

Produit ou système envisagé : .....

#### ATTRACTIVITÉ

CRITERE D'EVALUATION	Très bien			Bien			Faible			Très faible		Score
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
Taille du marché potentiel	Très importante			Importante			Moyenne			Très faible		
Tendance du marché	Naissant			Croissant			Stable			Déclin		
Accessibilité du marché	Très facile			Facile			Difficile			Très difficile		
Besoins des utilisateurs	Non résolus			Mal résolus			Bien résolus			Très bien résolus		
Facilité d'utilisation	Très facile			Facile			Difficile			Très difficile		
Originalité technologique	Très innovant			Innovant			Peu innovant			Technologie ancienne		
Pérennité du produit	10 ans			5 - 10 ans			3 à 5 ans			< 3 ans		
Importance du soutien promotionnel pour son développement	Faible			Peu important			Important			Très important		
Situation par rapport à la gamme existante	Parfaitement cohérent			Complète utilement la gamme			Peu cohérent			Complètement hors gamme		
<b>TOTAL SCORES</b>											/90	

#### COMPÉTITIVITÉ

CRITERE D'EVALUATION	Très bien			Bien			Faible			Très faible		Score
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
Attractivité du produit / autres	Très élevée			Elevée			Moyenne			Faible		
Qualité distinctive / autres	Produit exclusif			Bien placé			Mal placé			Copie existante		
Prix / autres	Faible			Moyen			Elevé			Très élevé		
Force de la concurrence	Très faible			Faible			Forte			Très forte		
Niveau de qualité / concurrents	Très supérieur			Supérieur			Egal			Inférieur		
Positionnement du produit dans la stratégie du Groupe	Renforce l'unité			S'intègre bien			Peu de rapport			Aucun rapport		
Adéquation / la force de vente existante	Bonne			Facilement adaptable			Possible mais longue			Pas d'adéquation		
<b>TOTAL SCORES</b>											/70	

**OPPORTUNITÉ**

CRITERE D'EVALUATION	Très bien			Bien			Faible			Très faible		Score
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
Savoir-faire existant en interne	Très important			Important			Moyen			Faible		
Etudes et développement du produit	Rapide et facile			Rapide ou facile			Longue ou difficile			Longue et difficile		
Financement	Payé par des clients			Participation externe			Interne sur fonds propres			Interne et très lourd		
Disponibilité des équipes de travail	Complète, existante et dispo			A constituer à partir d'autres services			A rechercher en interne			A constituer entièrement		
Marge prévisionnelle	Très importante			Importante			Moyenne			Faible		
<b>TOTAL SCORES</b>											<b>/50</b>	

**BILAN**

Attractivité	Compétitivité	Opportunité	TOTAL
/100	/100	/100	/100

**ANALYSE**

**Positionnement produit/marché potentiel :**

- Particularités intéressant les utilisateurs :

.....  
 .....

- Perception des produits concurrents sur ces particularités :

.....  
 .....

- Meilleurs moyens marketing à utiliser pour atteindre nos objectifs :

.....  
 .....

**Forces :**

.....  
 .....

**Faiblesses :**

.....  
 .....

**Opportunités :**

.....  
 .....

**Menaces :**

.....  
 .....

**Conclusion :**

.....  
 .....

### 2.9.3 Prise en compte des différents niveaux de qualité

Il a été défini des exigences concrètes pour un Système de Management de la Qualité (SMQ) répondant à la manière d'organiser les processus, suivre la satisfaction client, maîtriser les activités et assurer l'amélioration en continue...

Au début il existait les 3 catégories :

- **ISO 9001** pour la conception, la production, les installations et les services,
- **ISO 9002** pour la production / installation,
- **ISO 9003** pour le contrôle final et les essais

Formation ISO Points clés des principales procédures

Principaux Chapitres	ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003
Politique Qualité	•	•	•
Objectifs Qualité et responsabilités de la Direction	•	•	•
Revue de Direction	•	•	•
Revue de Contrat	•	•	
Analyse Besoin du client	•		
Conception	•		
Application et suivi des modifications de conception	•		
Industrialisation	•	•	
Gestion des Documents	•	•	•
Achats et Approvisionnements	•	•	
Identification et traçabilité	•	•	•
Production	•	•	
Maintenance	•	•	
Contrôles et Essais	•	•	•
Etalonnages et vérifications	•	•	•
Etat des Contrôles et Essais	•	•	•
Traitement des non-conformités	•	•	•
Actions Correctives	•	•	
Manutention, Stockage, conditionnement, Livraison	•	•	•
Traitement des défaillances après livraison	•	•	
Enregistrements Qualité	•	•	•
Audits internes	•	•	•
Formation	•	•	•
Soutien Après Vente	•		

Ouroumoff Consultants

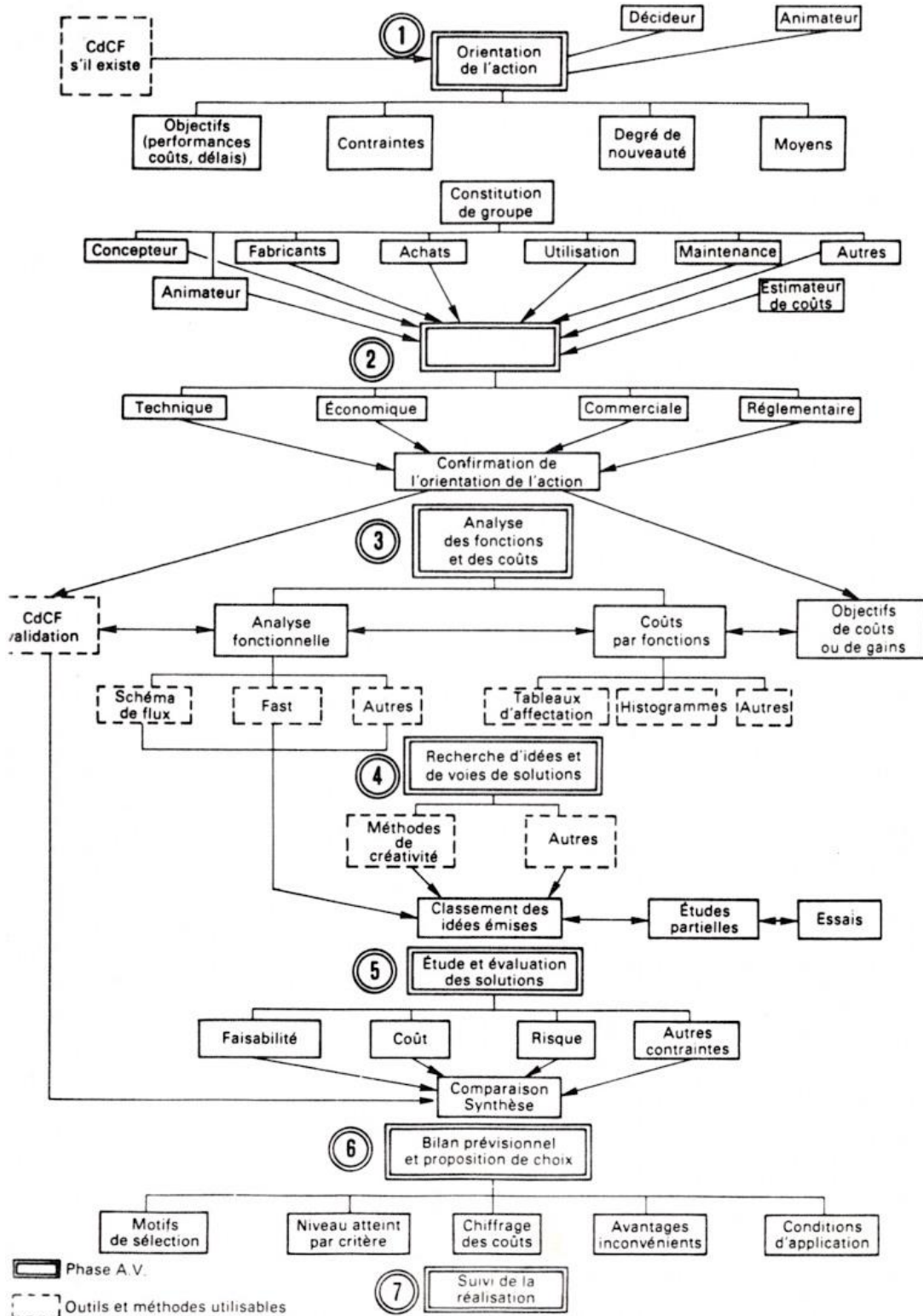
23

Désormais, la famille ISO 9000 comprend essentiellement :

- **ISO 9000** : les principes et le vocabulaire,
- **ISO 9001** : les exigences du système qualité, ← *La plus importante*
- **ISO 9004** : les lignes directrices pour améliorer durablement les performances.



**2.9.6 Déroulement d'une action analyse de la valeur**



**2.9.7 Équipements techniques d'exploitation**

Il convient de collecter toutes les données relatives aux moyens de production pour en faire la synthèse et connaître de manière précise les informations sur :

- L'état de ces moyens de production et les équipements
- Leur vétusté
- Le niveau d'obsolescence des équipements
- Les capacités de production
- Les potentiels

**2.9.8 Niveau technologique**

Diagnostic des niveaux atteints

Estimation de ce qui est souhaitable d'atteindre pour pérenniser l'exploitation

**2.10 DEMANDE D'INVESTISSEMENT**

Nom du demandeur : .....		Matricule : .....	
N° de la demande : .....		Service : .....	
Prévu au budget : OUI <input type="checkbox"/>		NON <input type="checkbox"/>	
Justification de la demande : .....			
.....			
.....			

Code	Désignation de l'investissement	Fournisseur	Qté	P.U.	P.T.	Montant Budgeté	Solde	N° d'inventaire

	Date	Visa	Observations
Demandeur			
Responsable d'Activité			
Responsable Administratif			
Direction Générale			

**2.10.1 Demande de désinvestissement**

DEMANDE DE DESINVESTISSEMENT			
DESCRIPTIF DU MATERIEL A DESINVESTIR	REFERENCE OU N° INVENTAIRE	QUANTITE	VALEUR RESIDUELLE au : .....
TOTAL			
ORIGINE DU MATERIEL : LOCATION <input type="checkbox"/> DEMO <input type="checkbox"/> AUTRES IMMO <input type="checkbox"/>			
S'il s'agit de matériel DEMO ou AUTRE IMMO, préciser les raisons de la présente demande:			
S'il s'agit de matériel en location, préciser :			
N° de contrat : <input type="text"/>	Date de contrat : <input type="text"/>		
N° d'avenant : <input type="text"/>	Date de l'avenant : <input type="text"/>		
Durée initiale : <input type="text"/> ans	Reste à courir : <input type="text"/> an(s)		
Raison sociale de l'abonné : .....			
Adresse de l'abonné : .....			
Raison de l'annulation : .....			
Date d'effet de l'annulation du contrat : <input type="text"/>			
Matériel rentré le : <input type="text"/> par B.E. n° : <input type="text"/> du : <input type="text"/>			
En cas de revente du matériel, préciser :			
Coordonnées de l'acheteur : .....			
Prix de vente H.T. : <input type="text"/> N° de facture : <input type="text"/> date : <input type="text"/>			
Demandeur : .....		Autorisé par : .....	
Date et signature :		Date et signature :	

**2.10.2 Demande d'avoir**

DEMANDE D'AVOIR

(établir 2 exemplaires, dont 1 joint au double codifié)

**CLIENT :** \_\_\_\_\_

**ADRESSE :** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Concerne facture n° \_\_\_\_\_ du \_\_\_\_\_ de Fr. \_\_\_\_\_ HT

n° \_\_\_\_\_ du \_\_\_\_\_ de Fr. \_\_\_\_\_ HT

Avoir

- Motif : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- Montant (en lettres) : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fr. \_\_\_\_\_ HT

- Justificatifs joints : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- Demandeur : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ le \_\_\_\_\_

Visa demandeur	Signatures autorisées (1)		
	_____	_____	_____
	le	le	le

Service Facturation : pour contrôle et exécution

Avoir n° \_\_\_\_\_ du \_\_\_\_\_

(1) N.B. : Si supérieur à Fr : 1.000 - 2 visas autorisés

Marc Emonet	<b>GESTION D'ENTREPRISE</b>	Noisy le Roi, le 14/03/2026
-------------	-----------------------------	-----------------------------

### **3 REGLES DE GESTION DE L'ENTREPRISE**

#### **3.1 ORDRE DU JOUR / COMPTE RENDU DE REUNION**

Ce modèle répond parfaitement au cadre d'une réunion

Objet	Lieu : Date : Heure :	Paris, le Rédacteur : Valideur :
-------	-----------------------------	--

Diffusion :	<input type="checkbox"/> Interne uniquement		<input type="checkbox"/> Interne et externe		
Sociétés/services					
Participants					
Non participants					

Commentaires	Qui	Quand

## **4 AUDIT D'UNE ORGANISATION EN VUE DE L'OPTIMISER**

*Principe : analyser la situation pour rechercher les secteurs d'amélioration possibles,*

*Démarche : chaque entité est découpée en **Unités d'Analyse***

*Détail de la procédure :*

### **4.1 EVALUATION DE SES CARACTERISTIQUES PROPRES**

#### **4.1.1 Analyse de l'information pour décrire le marché de l'entreprise**

#### **4.1.2 Diagnostic de l'action commerciale**

- Descriptif des gammes et des produits
- Descriptif des forces de ventes
- Descriptif des circuits de distribution
- Définition des politiques commerciales
- Définition des parts de marché
- Notoriété
- Publicité
- Zone de chalandise

#### **4.1.3 Argumentaire pour éventuellement céder l'entreprise**

### **4.2 STRUCTURE INTERNE DE L'ENTREPRISE**

#### **4.2.1 Organisation d'un audit interne de l'action et de la fonction**

#### **4.2.2 Lancement d'un audit interne de l'action et de la fonction**

#### **4.2.3 Contribution d'une base de données sur les points remarquables**

### **4.3 DROIT COMMERCIAL RELATIF AUX ENTREPRISES PRIVEES**

- Audit sur les structures et procédures optimisée (informatisation, création de tableau de bord, de indicateurs...),
- Analyse de la productivité (décomposition des fonctions en tâches élémentaires ou Unités d'Analyse...),
- Préparation de la modification de structure de société et d'activité,
- Recherche d'actions d'amélioration de la qualité (ISO, RAQ, AQF)
- Études de marchés : besoins réels des clients, évolution dans le temps de ses besoins, analyse de la pénétration commerciale, de l'état de la concurrence...
- Recherche de nouveaux axes de développement et de redéploiement stratégique d'activité,
- Étude de lancement de produits et systèmes nouveaux à partir de solutions innovantes et high-tech,
- Recherche de partenaires et de sous-traitants, négociation de contrats de coopération...

### **4.4 IDENTIFIER LES UNITES D'ANALYSE**

C'est un groupe de personnes (20 à 40) ou un service travaillant sur des sujets ou objectifs équivalents.

Un responsable par UA sera désigné, il décrira l'organisation (avec l'effectif à l'instant t et la catégorie des personnels) et le mode de fonctionnement de son unité. Ce document sera validé par le supérieur hiérarchique.

On analysera ensuite les dépenses et la contribution au fonctionnement de l'entreprise de chaque UA.

**4.5 DEFINITION ET QUANTIFICATION DES MISSIONS ET DES TACHES**

Les Macro tâches sont identifiées ainsi que les coûts (heures travaillées, fournitures...). On se posera la question sur son « utilité » : que se passe-t-il si la tâche est supprimée, si les redondances sont retirées, si l'on réduit le niveau de la prestation... Peut-on simplifier l'UA, la regrouper avec d'autres, améliorer son fonctionnement, ses procédés, ses outils...

**4.6 REPARTITION ET VALORISATION DES COUTS DES MISSIONS ET DES TACHES**

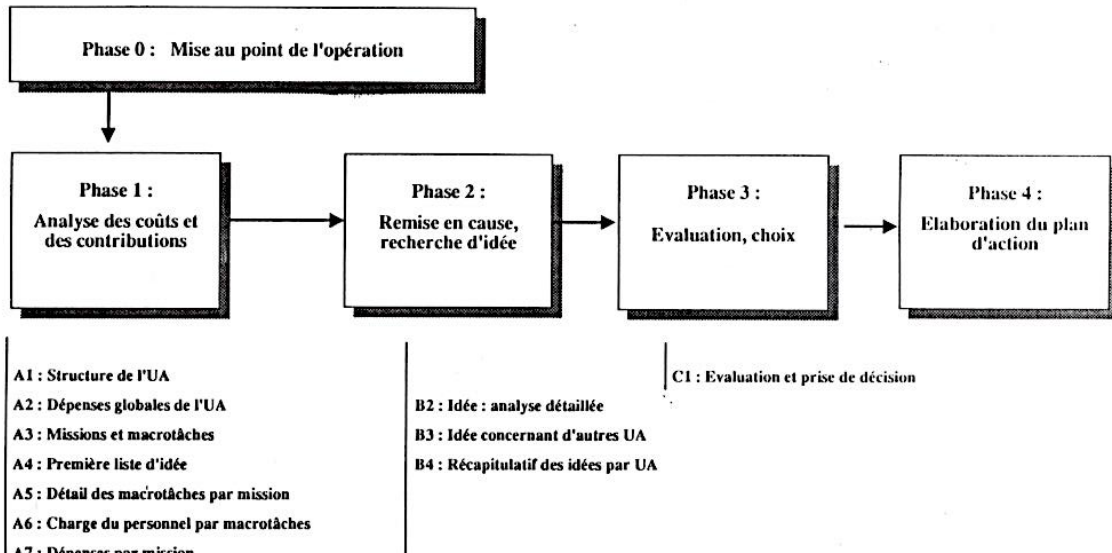
**4.7 IDEES D'AMELIORATION ET VALORISATION DES GAINS ESCOMPTES**

**4.8 DECISION, PLAN D'ACTION**

Pour atteindre ces différents objectifs, l'organisation s'articule autour de la Communication (échange

**4.9 RESUME DE LA METHODOLOGIE**

**DOCUMENTS A REMPLIR DANS CHAQUE PHASE**



M E MONET le 24 mai 1995

**Procédure pour l'amélioration de la productivité**

- 1. Mise au point de l'opération** organisation globale, étendu du projet, méthode, implication générale.
- 2. Identification des Unités d'Analyse**
  - groupe de personnes (ou service) travaillant sur des sujets ou objectifs équivalents,
  - nomination d'un responsable par UA
  - description du mode de fonctionnement des UA.
- 3. Définition et quantification des missions et des tâches**
- 4. Répartition et valorisation des coûts des Missions et des tâches**
- 5. Idées d'amélioration et valorisation des gains escomptés**
- 6. Décision, plan d'action**

Utilisation du tableau AMPROD 1

Utilisation du tableau AMPROD 2

Utilisation du tableau AMPROD 3





Marc Emonet	<b>GESTION D'ENTREPRISE</b>	Noisy le Roi, le 14/03/2026
-------------	-----------------------------	-----------------------------

- Niveau technologique : Diagnostic des niveaux atteints, Estimation de ce qui est souhaitable d'atteindre (pour pérenniser l'exploitation)
- Inconvénients : Descriptif à recommander, Projet de business plan, Planification théorique de planification
- Canevas d'audit interne commercial
- Canevas d'audit interne de capacité technique et de production
- Tableau de bord de suivi général de processus d'audit interne
- Élaboration d'un document relatif à la capacité technique et de production ou modèle de business plan.
- Adhésion du personnel au projet
- Établissement de Scénarii sur les réactions des clients et fournisseurs au nouveau contexte de l'entreprise

### **5.2 RESUME DES PIECES A PREPARER**

- Préparer les documents nécessaires sur les équipements
- Préparer une présentation et un document sur le process de fabrication
- Préparer la documentation sur la maintenance
- Préparer l'organigramme avec les qualifications du personnel
- Préparer les statistiques de production
- Document sur la gestion des approvisionnements, des Stocks...
-