



التجاري وفا بنك
Attijariwafa bank



دار المقاول
Dar Al Moukawil
Un service Attijariwafa bank

BONNES
PRATIQUES
DE GESTION

GUIDE

DAR AL MOUKAWIL

5



**BONNES
PRATIQUES
DE GESTION**

SOMMAIRE

INTRODUCTION 4

BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE CONTRÔLE DE GESTION	4
BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT	6
BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE GESTION FINANCIÈRE	8
La gestion des comptes clients	
La gestion de la relation avec les fournisseurs	
La gestion du besoin en fonds de roulement	
BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE COMMUNICATION ET GESTION DE L'INFORMATION	12
BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	14
BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ	15
BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE GESTION DE PROJET	17

Votre équipe de projet a été constituée, les fonds nécessaires débloqués pour démarrer votre entreprise, adoptez les bons gestes dès le début !

Nous vous proposons un éventail de bonnes pratiques afin de vous accompagner au cours de votre activité.

BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE CONTRÔLE DE GESTION

Pour contrôler la gestion de votre entreprise et vos activités, il faudra d'abord planifier, ensuite budgétiser pour finalement, agir, corriger et assurer le suivi.

1. Planification



2. Budgétisation

3. Action et suivi

1. Planification

Définissez opérationnellement une stratégie :

- Financement ;
- Organisation et gestion des Ressources Humaines ;
- Investissement et désinvestissement ;
- Choix des couples produit/marchés ;
- Adaptation de la production.

2. Budgétisation

Etablissez, coordonnez et approuvez les budgets de votre entreprise. C'est la mise en œuvre :

- Humaine ;
- Commerciale ;
- Production, achats ;
- Financière ;
- Investissement ;
- Evaluation des résultats futurs
- Vérification de l'utilisation des moyens par rapport au plan de résultats.

3. Action et suivi des réalisations

Atteignez vos objectifs en traduisant les faits en plans d'action et surtout, veillez à leur bon déroulement. Le système de contrôle et de prise de décisions à instaurer se fait grâce à l'utilisation d'outils tels que :

- Les plans à moyen et long terme ;
- Les statistiques extracomptables ;
- La comptabilité générale et analytique ;
- Les ratios ou indicateurs (KPI) ;
- Les tableaux de bord ;
- Le système de suivi budgétaire.





**Gardez en vue la rentabilité de vos produits et services !
Vous voulez savoir comment ? Voici les grandes pistes :**

Connaissance du prix de revient et de ses composantes

- Indispensable pour le bon pilotage de l'entreprise
- Travailler l'amélioration des marges
- Améliorer la rentabilité
- Fixer des prix de vente cohérents

Limitation des frais fixes au départ

- Limiter au maximum les frais fixes, car au départ, l'entreprise a une base très fragile
- Privilégier les frais variables en retenant le principe suivant : Il n'y a de dépenses que lorsqu'il y a de l'activité

Implémentation de la comptabilité analytique

- Maîtriser les coûts
- Analyser et justifier les écarts
- Véritable outil de gestion et de pilotage de l'entreprise

BONNES PRATIQUES DE GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Optimiser la gestion du stock



Un stock trop important entraîne :

- Une augmentation des charges fixes (locaux, machines et surface de stockage)
- Une augmentation des charges variables (salaires du personnel, frais d'entretien, loyer, électricité, dévaluation des stocks)
- Des décalages de trésorerie



Un stock trop bas entraîne :

- Des ruptures de stocks
- La perte d'une partie de la clientèle du faite du non respect des délais
- La désorganisation de la chaîne de production

Une entreprise doit fonctionner avec un niveau de stock optimal pour éviter plusieurs difficultés. Pour ce faire, l'entreprise peut avoir recours à l'une des méthodes de gestion de stock suivantes :



Méthodes préconisées de gestion de stock

Nom de la méthode	Explication
La méthode de réapprovisionnement	Elle est également appelée « méthode calendaire » et consiste à commander à date fixe une quantité fixe, voisine de la quantité économique de commande (c'est la formule de Wilson ou QEC).
La méthode de gestion à point de commande	Elle adopte un système de commande à date variable mais à quantité fixe dans la mesure où c'est l'atteinte d'un niveau donné du stock (appelé le point de commande) qui déclenche la commande de réapprovisionnement.
La méthode de recombplètement	Il s'agit de commander à date fixe une quantité variable puisque le niveau du stock à compléter varie en fonction du volume de vente alors que la date reste la même.
La méthode de réapprovisionnement à la commande	Elle consiste à passer commande d'une quantité variable, à date variable, en fonction de la demande.

BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE GESTION FINANCIÈRE



La gestion des comptes clients

Le suivi des comptes clients est important pour une entreprise, il faut être attentif au processus de facturation jusqu'au recouvrement des créances clients.

Voici quelques bonnes pratiques pour le suivi des comptes clients.

Un bon système de suivi des comptes

- Sommes à recevoir triées par client ;
- Factures triées par client ;
- Délai depuis l'émission de la facture ;
- Rappel automatique lorsque le compte d'un client est échu.

Prévoir une facturation par jalon

- Prendre entente avec votre client pour que la facturation ne se fasse pas uniquement par l'envoi d'une seule facture à la fin des travaux ;
- L'envoi de plusieurs factures sur une période donnée, selon l'avancement des travaux.

Offrir un escompte sur paiement rapide

- Offrir un incitatif à votre client afin qu'il vous paie plus rapidement ;
- Il est de pratique courante d'offrir 2 % de rabais si le paiement complet est fait en moins de 10 jours.

Proposer le paiement électronique

- L'utilisation de la technologie offre souvent l'avantage de l'économie de temps ;
- Transfert quasi-instantané des sommes du compte de votre client vers le compte de votre entreprise ;
- Vous éviterez ainsi les délais et en verrez l'effet favorable sur vos liquidités.

Demander un dépôt client

- Dans plusieurs secteurs où le produit ou le service à livrer nécessite une longue période de travaux ;
- Un dépôt est demandé au client afin de couvrir une part des travaux qui seront effectués d'ici la prochaine facturation.

Envoyer des états de compte chaque mois

- L'envoi des états de compte à tous les clients au début de chaque mois permet à vos clients de concilier les factures reçues avec l'état de compte envoyé ;
- Vous vous assurez ainsi que toutes les factures ont été comptabilisées, et réduisez les risques de perdre des factures.

Adopter une politique de recouvrement

- Par exemple, l'entreprise envoie un état de compte après 30 jours, un rappel à 60 jours et contacte le client à 90 jours.



La gestion des relations avec les fournisseurs

Dans la plupart des cas, votre entreprise va obligatoirement devoir traiter avec des fournisseurs pour pouvoir exercer son activité. Le fournisseur devient alors un partenaire indispensable à la réalisation de l'activité.

Voici deux conseils importants au niveau des relations avec les fournisseurs :

Diversifier les sources d'approvisionnement

En effet, vous pouvez tirer plusieurs avantages à mettre vos fournisseurs en concurrence (si c'est possible) afin d'obtenir de meilleures offres en matière de délais de livraison, de conditions de règlement, de prix d'achat unitaires ou de qualité par exemple.

Surveiller la situation des fournisseurs

Un fournisseur est une entreprise comme une autre qui peut rencontrer des difficultés à tout moment. L'entreprise doit se tenir informée de la situation de ses fournisseurs afin d'anticiper d'éventuelles ruptures d'approvisionnement pouvant lui être préjudiciables.





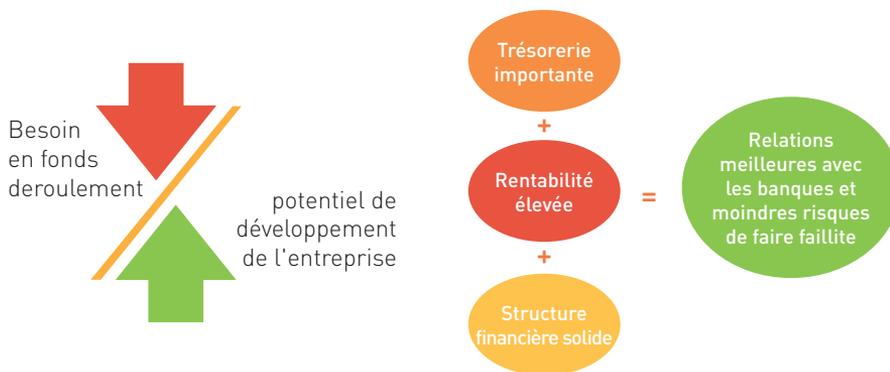
La maîtrise du besoin en fond de roulement

1. Définition du besoin en fond de roulement

- Le besoin en fonds de roulement naît du décalage entre les sorties et rentrées d'argent.
- Outre les stocks, il comporte essentiellement les créances accordées aux clients et les dettes dues aux fournisseurs.
- Il est rare qu'une entreprise paye ses fournisseurs dès livraison des produits et, inversement, qu'elle reçoive paiement de ses clients aussitôt le bien ou service délivré.
- Généralement compris entre 30 et 90 jours, les délais de paiement obligent les entreprises à prévoir une trésorerie adéquate.

Toutefois, le besoin en fond de roulement peut et doit être maîtrisé.

2. Pourquoi chercher à le limiter ?





Le besoin en fonds de roulement doit être financé, ce qui implique généralement d'être dépendant de son banquier. D'où la nécessité de chercher à le réduire.

Le suivi des comptes clients et fournisseurs, ainsi que la maîtrise du BFR ne peuvent avoir lieu sans la tenue régulière d'une comptabilité. Elle même étant une obligation légale pour tout commerçant.

3. Evaluer le bon niveau de BFR

- Un besoin en fonds de roulement positif n'est pas synonyme de mauvaise gestion. Sauf s'il est excessif, car c'est de l'argent qui aurait pu être utilisé autrement.
- Il ne faut donc pas chercher à le supprimer, c'est bien souvent impossible, mais plutôt à le rationaliser et à l'optimiser. Et pour cela il faut suivre ses fluctuations très régulièrement.
- Un dirigeant doit avoir un état synthétique de son besoin en fonds de roulement et de sa trésorerie tous les matins, ou au moins toutes les semaines, sur son bureau.



Le secteur d'activité influe sur le niveau du BFR : une activité industrielle n'aura pas le même besoin que la grande distribution.

Généralement, les secteurs qui disposent d'un BFR négatif ou très faible sont ceux dont les clients payent immédiatement et qui n'ont que très peu de stocks.

L'étude de l'organisation en interne doit donc se coupler à un examen de ses concurrents afin de se fixer des objectifs raisonnables de BFR à atteindre

BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE COMMUNICATION ET GESTION DE L'INFORMATION

Communiquer est fondamental dans une entreprise.

Discuter des questions relatives aux projets, aux partenariats et autres est indispensable pour mener **à bien une activité**.

Quelle que soit votre activité et la taille de votre entreprise, vous devez mettre en place un système de communication adapté à votre activité pour favoriser votre expansion.

Voici 5 bonnes pratiques pour vous aider à vous munir d'une communication efficace.



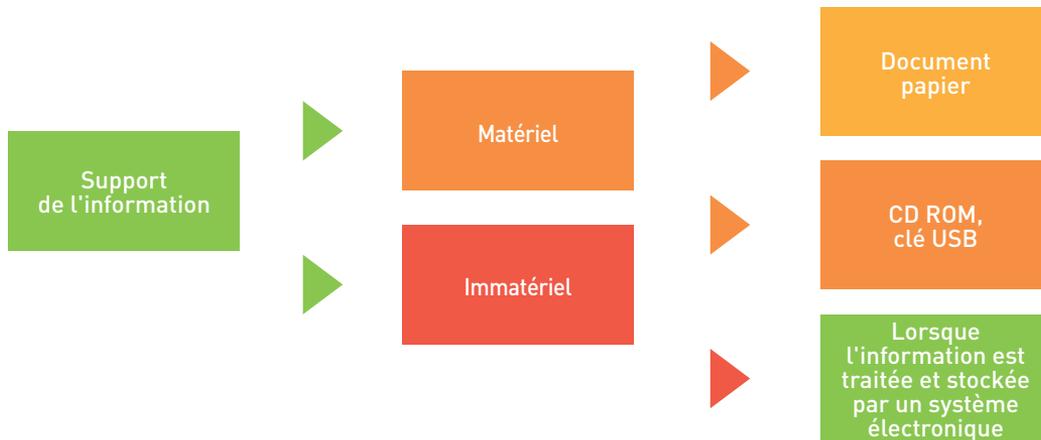
La gestion de l'information est stratégique au sein de l'entreprise. Dans un environnement de plus en plus dynamique et interconnecté, elle est essentielle à la qualité de la prise de décision et à la pérennité de l'entreprise.

➔ Les collaborateurs sont amenés à gérer, protéger et diffuser à bon escient un **stock d'informations disponibles**.

Quel est l'intérêt d'une bonne gestion de l'information ?



Quel format l'information peut prendre ?



Comment optimiser le traitement de l'information ?

Marquer les documents et les fichiers par le système de marquage approprié avant tout échange ou partage

Usage raisonnable des smartphones et des ordinateurs portables pour éviter les risques de fuite d'informations confidentielles

Être vigilant : ne pas laisser des dossiers sans surveillance

Conserver les documents : conserver puis détruire ses documents en fonction des délais et procédures légaux

BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES



BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

Une livraison ou une prestation de qualité suppose la focalisation sur les 7 axes suivants :

Orientation client

- Identifier les clients pour lesquels l'organisme est créateur de valeur ;
- Lier les objectifs de l'organisme aux besoins et attentes des clients ;
- Mesurer et surveiller la satisfaction du client et prendre les mesures appropriées ;
- Gérer activement les relations avec les clients afin d'obtenir des performances durables.

Leadership

- Etablir une culture de confiance et d'intégrité ;
- Encourager l'engagement dans la qualité à tous les niveaux de l'organisme ;
- Motiver, encourager et reconnaître la contribution du personnel.

Implication du personnel

- Faciliter les discussions ouvertes et le partage des connaissances et de l'expérience ;
- Permettre au personnel de déterminer les freins dans l'atteinte des performances et de prendre des initiatives sans crainte ;
- Permettre une auto-évaluation des performances par rapport à des objectifs personnels.

Approche processus

- Définir les objectifs du système et les processus nécessaires pour les atteindre ;
- Comprendre les capacités de l'organisme et déterminer les contraintes en matière de ressources avant d'agir ;
- s'assurer de la disponibilité des informations nécessaires pour mettre en oeuvre et améliorer les processus.

Amélioration

- Encourager la définition d'objectifs d'amélioration à tous les niveaux de l'organisme ;
- S'assurer que le personnel est compétent pour promouvoir et réaliser avec succès les projets d'amélioration ;
- Identifier et reconnaître l'amélioration.

Prise de décision fondée sur des preuves

- S'assurer que les données et les informations sont suffisamment exactes, fiables et sûres ;
- Analyser les données et les informations à l'aide de méthodes appropriées ;
- S'assurer que les personnes sont compétentes pour analyser et évaluer les données.

Management des relations avec les parties intéressées

- Identifier les parties intéressées pertinentes (partenaires, clients, investisseurs.) et leur relation avec l'organisme ;
- Identifier et hiérarchiser les relations avec les parties intéressées qui doivent être gérées ;
- Mettre en commun et partager les informations, l'expertise et les ressources avec les parties intéressées pertinentes ;
- Encourager et reconnaître les améliorations et les résultats obtenus par les prestataires et les partenaires.

BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE GESTION DE PROJET

- 
- 1** Construisez un référentiel de valeur consensuel
 - 2** Dépassez l'approche mécaniste et déterministe lors de la phase de planification
 - 3** Remplacez la coordination des tâches par la synchronisation des rôles
 - 4** Assurez un pilotage actif du changement
 - 5** Adopter des principes de management d'équipe
 - 6** Abandonnez le mode de management traditionnel autoritaire
 - 7** Mesurez la performance pour assister la prise de décision
 - 8** Ne vous contentez pas de mesurer les délais et les coûts sans assurer le suivi des enjeux
 - 9** Adoptez une démarche d'amélioration
 - 10** Anticipez les risques d'échec
 - 11** Intégrez les projets dans la chaîne de valeur
 - 12** Intégrez les coûts directs et indirects dans les budgets





