



مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل

Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail  
DIRECTION RECHERCHE ET INGENIERIE DE FORMATION

**OFPPT**

**Module N° 20**

# **PROCEDURES ET GESTION DES RISQUES**

**Filière :**

AGENT TECHNIQUE DE VENTE

**Secteur :**

TERTIAIRE

*Formateur : Mr. Ahmed AMENNOU*

**ISGI Laâyoune**

**Septembre 2008**

*Document élaboré par :*

| <b>Nom et prénom</b>     | <b>EFP</b>          | <b>DR</b>   |
|--------------------------|---------------------|-------------|
| <b>Mr. Ahmed AMENNOU</b> | <b>ISGI Laâoyne</b> | <b>DRPS</b> |
|                          |                     |             |
|                          |                     |             |
|                          |                     |             |

**Révision linguistique**

- 
- 
- 

**Validation**

- 
- 
-

**MODULE 20 : PROCEDURES et GESTION DES RISQUES**

**Durée 90 h**

**OBJECTIF OPERATIONNEL DE PREMIER NIVEAU  
DE COMPORTEMENT**

**COMPORTEMENT ATTENDU :**

Pour démontrer sa compétence, le stagiaire doit **appliquer les procédures** Concernant la vente en magasin, selon les conditions, les critères et les précisions qui suivent.

**CONDITIONS D’EVALUATION :**

Travail individuel

A partir d’une liste de procédures à appliquer

**CRITERES GENERAUX DE PERFORMANCE**

Respect des règles de procédure

**PRECISIONS SUR LE  
COMPORTEMENT ATTENDU**

A. S’informe sur les règlements et les procédures à respecter

B. Se procure ou établit une liste "check-up "

**CRITERES PARTICULIERS DE PERFORMANCE**

- Questionnaire sur les procédures à respecter sur :  
Les opérations d’approvisionnement, la tenue du magasin (ouverture, fermeture, consignes de sécurité, propreté à l’intérieur et à l’extérieur), les opérations de caisse, les obligations comptables, d’inventaires, les règles vestimentaires, de comportement de vendeur etc..
- Etablissement d’une liste exhaustive, simple d’utilisation, mentionnant l’ordre des tâches. et les critères de qualité correspondante.

**OBJECTIF OPERATIONNEL DE PREMIER NIVEAU  
DE COMPORTEMENT**

| <b>PRECISION SUR LE COMPORTEMENT ATTENDU</b>  | <b>CRITERES PARTICULIERS DE PERFORMANCE</b>   |
|---|---|
| C. Effectue les tâches  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect des procédures</li> <li>• Vérifie que toutes les tâches sont effectuées selon les critères de qualité associées.</li> </ul>  |
| D. Evalue son travail   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Préviens le responsable, met en place une solution en fonction du caractère essentiel de la tâche.</li> </ul>  |
| E. Réagit en cas d'impossibilité d'effectuer une tâche ou en cas de tâche mal accomplie | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Remédie immédiatement à une tâche mal effectuée.</li> </ul>  |
| F. Transmet l'information   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe les personnes impliquées dans le processus de respect des procédures</li> </ul>  |
| G. Agit et réagit contre le vol   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne s'éloigne pas de la caisse s'il est seul en présence de plusieurs personnes</li> <li>• Vigilance, surtout lorsqu'il encaisse ou est occupé avec un client : jette des regards sur l'ensemble du magasin, surtout dans les zones "d'ombres" Placement des produits à risque sous clef et près de la caisse</li> <li>• Réaction discrète et ferme en cas de vol</li> <li>• Minimum en caisse : fait des versements réguliers en banque ou en coffre.</li> </ul> |
| H. Réagit en cas d'agression, de violence, de braquage                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de signe de panique.</li> <li>• Absence de comportement de « héros » Observation attentive des agresseurs et note le plus de détails possible après l'agression et en informe les autorités.</li> <li>• Demande l'adresse, le témoignage des personnes présentes</li> </ul>  |

## OBJECTIFS OPERATIONNELS DE SECOND NIVEAU

LE STAGIAIRE DOIT MAITRISER LES SAVOIRS, LES SAVOIRS-FAIRE, SAVOIR-PERCEVOIR OU SAVOIR-ETRE, DIRECTEMENT REQUIS POUR L'ATTEINTE DE L'OBJECTIF DE PREMIER NIVEAU, TEL QUE :

### **Avant de s'informer sur les règlements et les procédures à respecter (A) :**

1. indiquer les raisons et objectifs des règlements et des procédures (sécurité, gain de temps)
2. indiquer un exemple de procédure concernant la tenue du magasin.
3. indiquer un exemple de procédure concernant l'administration du magasin
4. indiquer un exemple de procédure concernant la caisse.
5. indiquer un exemple de procédure concernant l'hygiène et la sécurité

### **Avant d'établir une liste "check-up " (B) :**

6. Indiquer l'intérêt d'établir une telle liste
7. Indiquer les éléments importants et nécessaires d'une telle liste
8. Choisit un support qui rendra la liste accessible et lisible

### **Avant d'effectuer les tâches (C )**

9. Prendre conscience de l'importance de respecter l'ordre établi, en particulier si plusieurs personnes sont impliquées dans le respect de la procédure
10. Comprendre l'importance qu'il y a d'informer ou de repérer les tâches accomplies et peut donner des exemples de repérages

### **Avant d'évaluer son travail (D)**

11. Comprendre l'importance des tâches fondamentales et du niveau de qualité nécessaire
- A une idée de la norme acceptable concernant l'exécution de la tâche

### **Avant d'agir en cas d'impossibilité d'effectuer une tâche ou en cas de tâche mal accomplie (E)**

12. Prendre conscience de l'importance qu'il y a de
  - repérer les personnes ressources
  - d'informer sa hiérarchie.
13. Prendre conscience de l'intérêt qu'il y a de remédier le plus rapidement possibles aux erreurs, en particulier si la suite de la procédure en dépend.
14. Faire le lien entre la demande, la stratégie à respecter, le type de clientèle cible et la concurrence.

### **Avant de transmettre l'information (F)**

15. Prendre conscience des personnes impliquées dans le processus des procédures
16. Prendre conscience du message à faire passer, du fond et de la forme.

# Introduction générale

---

La maîtrise des risques professionnels est un enjeu à la fois pour les hommes, l'entreprise et la société. Si les accidents du travail et les maladies professionnelles ont un coût, la prévention est un investissement.

La maîtrise des risques professionnels permet d'accroître les performances de l'entreprise. En effet, l'évaluation des risques et la recherche de mesures de prévention adaptées peuvent conduire à une remise en question du processus et des procédés de fabrication, des organisations, des moyens matériels, ce qui peut conduire à une réduction des coûts.

La pression réglementaire (code du travail), les assureurs, impose à toutes les entreprises, de coordonner la collaboration entre salariés, encadrement, médecins du travail,..., et ce afin d'arriver à une prévention des risques liés au travail plus rapide, plus efficace et moins coûteuse. L'identification des risques, leur mesure, la mise en application d'action de correction, de campagne de sensibilisation ne sont pas faciles pour tous...

# Chapitre 01 : les procédures d'Entreprise

---

## **I- Définition et principes :**

La procédure d'entreprise, appelée également procédure métier ou procédure opérationnelle désigne « ***un ensemble d'activités qui s'enchaînent de manière chronologique pour atteindre un objectif*** » généralement délivrer un produit ou un service, dans le contexte d'une organisation de travail (ex : une entreprise, magasin de vente, administration,...).

La procédure d'entreprise représente la manière de mettre en œuvre tout ou partie d'un processus métier. Le processus représente le **Quoi ?**,

la procédure représente le **Qui fait Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? et Pourquoi** (QQOQCCP).

On voit donc qu'à un processus peuvent correspondre plusieurs procédures : la procédure existante et une ou plusieurs procédures cibles (exprimant des répartitions différentes d'activités entre différents services, des outils ou des ressources différents).

### **1- La méthode QQOQCCP**

Méthode des 5W2H (Why ? What ? Whese ? When ? Who ? How ? How much ?)

But :

Avoir sur toutes les causes du problème, des informations suffisantes pour déterminer avec exactitude quelle est la cause principale.

Ces informations sont souvent basées sur des observations, des faits que l'on consigne au cours d'enquêtes.

On pose d'abord chacune des six premières questions du **QQOQCCP** :

**Quoi ?** De quoi s'agit-il ?

Quels sont les éléments, actions, opérations qui caractérisent la situation ?

Qu'est-ce que c'est ?

Que fait-on ?

**Qui ?** Quels sont les personnes, services et site concernés par la situation ?

Qui est acteur, responsable ?

Quelle est la fonction impliquée ?

**Où ?** Où se passe la situation, à quel endroit ?

Dans quel milieu ? A l'arrêt, pendant un déplacement, un transport ?

Dans quel service, à quel poste de travail ?

**Quand ?** Quand se passe la situation : date, mois, jour, poste.

Quelle est la fréquence ?

Depuis quand, à quel moment ?

**Comment ?** Comment se déroule la situation ?

De quelle manière : procédures, instructions, modalités ?

Avec quel outillage, quelle machine ?

**Combien ?** Combien et quelle unité ?

Combien ça coûte et quel gain ?

**Pourquoi ?** La réponse si nécessaire, à cette dernière question constitue la suite de l'analyse :

la recherche des causes, et doit aboutir vers :

Peut-on éliminer, permuter, combiner, augmenter, diminuer .... ?

On peut envisager l'exemple de procédure suivant :

- Quoi : vente de marchandise
- Qui fait Quoi : le vendeur
- Où : magasin de vente
- Quand : commande de client
- Comment : livraison à domicile
- Pourquoi : bénéfice + satisfaction du client

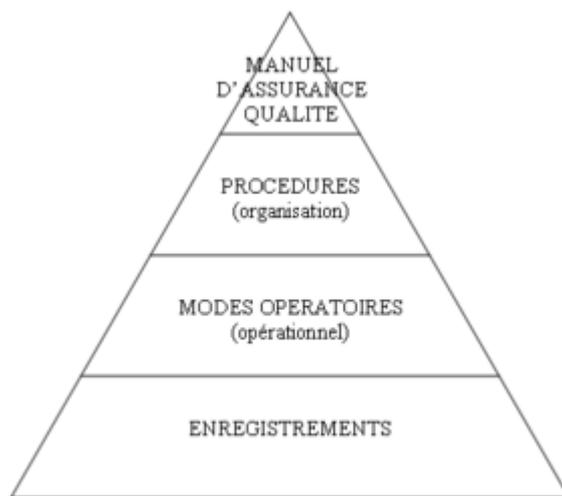
On voit donc qu'à un processus peuvent correspondre plusieurs procédures : la procédure existante et une ou plusieurs procédures cibles (exprimant des répartitions différentes d'activités entre différents services, des outils ou des ressources différents).

## 2- La procédure :

Définition : « ***Une procédure d'entreprise est une procédure qui systématise l'organisation et la politique d'une entreprise dans le but d'atteindre certains des objectifs de cette entreprise.*** »

La procédure d'entreprise peut et doit être un résultat issu de la modélisation de procédure d'entreprise ou de l'optimisation de procédure d'entreprise (« business process reengineering »).

Le manuel qualité définit l'organisation, les processus, les procédures et les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.



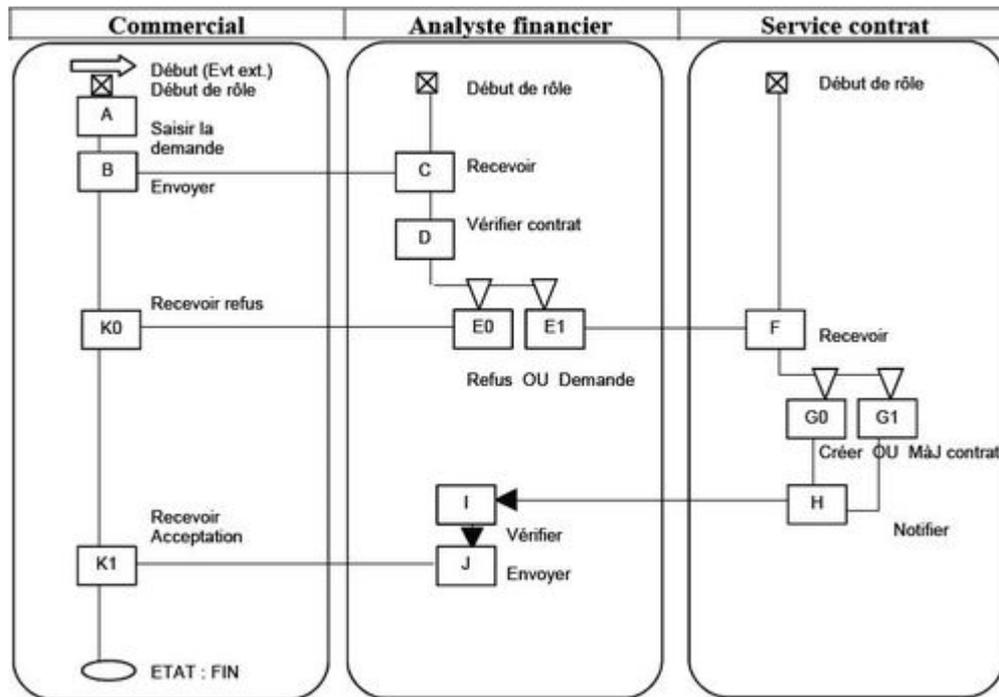
Attention : il ne faut pas confondre la procédure et le mode opératoire qui lui décrit comment réaliser une opération, élément d'une procédure. Le mode opération est souvent synonyme de guide utilisateur. La procédure

(au sens ISO 9001) fait l'objet d'audit interne ou audit qualité, le mode opératoire non. Une procédure concerne plusieurs postes de travail et un ou plusieurs services contrairement au mode opératoire.

Exemple de procédure d'entreprise pour une demande de crédit :

- A- (Le commercial va) saisir la demande de crédit.
- B- (Il va ensuite) envoyer cette demande à l'analyste financier.
- C- (L'analyste financier va) recevoir la demande.
- D- (Il va ensuite) vérifier s'il existe un contrat.
  - E0- (Il peut) notifier au commercial d'un refus (tout de suite).
  - E1- (ou bien) demander au service des contrats l'enregistrement ou mise à jour du contrat.
- F- (Le service des contrats va) recevoir la demande.
- G0- (Ce dernier va) créer un nouveau contrat
- G1- (ou) mettre à jour le contrat
- G- (Il va ensuite) notifier l'analyste financier du contrat résultat
  - I- (L'analyste financier pourra ainsi) vérifier le contrat
  - J- (Puis) envoyer son accord au commercial
  - K0- (le commercial va) recevoir le refus
  - K1- (ou) recevoir l'accord pour le crédit

Description de la procédure de demande de crédit.



Les activités A à K1 représentent une procédure d'entreprise d'une "demande de crédit". Les activités sont attribuées selon des rôles (le service des contrats n'a pas les mêmes activités que l'analyste financier). Ces mêmes activités ont un ordonnancement logique et l'ensemble des activités ordonnées permet de remplir l'objectif global qui est de satisfaire ou rejeter la demande de crédit.

### 3- Modélisation avec un logigramme

Les logigrammes permettent de visualiser l'enchaînement des actions, ils sont relativement simples et peuvent être compris par tous. Pour qu'ils soient efficaces, ils doivent être allégés en explication et en texte. Il faut écrire le strict nécessaire. Un rectangle symbolise une action, un losange une question ; un rectangle arrondi définit le début ou la fin de la procédure. Mais rien n'impose d'utiliser ces symboles. Certaines spécialisations de logigrammes ont été faites pour la rédaction de procédures d'entreprises



## *Test d'évaluation*

- 1- Définir : procédure, processus, logigramme ?
- 2- Quelles sont les méthodes utilisées pour résoudre les problèmes ?
- 3- Quel est le but de la méthode QQQCCP ?
- 4- En quoi consiste le manuel de qualité ?
- 5- Présenter une procédure d'achat de marchandises ?
- 6- Rédiger un logigramme d'une opération de vente ?

# Chapitre 02 : les risques dans l'entreprises

---

## **1- Définition du risque**

***Un "danger éventuel, plus ou moins prévisible, inhérent à une situation ou à une activité"***

Le risque est une **perte potentielle**, identifiée et quantifiable (enjeux), inhérente à une situation ou une activité, associée à la probabilité de l'occurrence d'un **événement** ou d'une série d'événements. Il s'oppose à l'incertitude — non quantifiable — et au danger moins identifiable, encore moins quantifiable. Parallèle à la prise de décision,

## **2- Définition de la gestion du risque**

La gestion des risques consiste à l'évaluation et à l'anticipation des risques, et à mettre en place un système de surveillance et de collecte systématique des données pour déclencher les alertes. La science qui étudie le risque est la cindynique.

La cindynique regroupe les sciences qui étudient les risques. On les appelle aussi « **sciences du danger** ». Elles s'intéressent plus particulièrement au risque industriel et plus spécifiquement aux risques majeurs.

Son objectif est de répondre aux questions :

- Comment identifier le risque ?
- Comment le mesurer ?
- Quelles en sont les conséquences?

- Comment le contourner ?

C'est une science qui combine des aspects de sciences naturelles (géologie et météorologie pour les catastrophes naturelles, chimie et physique pour les catastrophes industrielles), des aspects de sciences humaines (psychologie, urbanisme, économie) ; cette multidisciplinarité en fait un domaine de l'ingénierie.

La cindynique s'applique aux risques industriels (comme le risque nucléaire), aux risques naturels (incendies de forêt ou avalanches, par exemple), mais aussi aux risques économiques (notamment conséquence de la mondialisation), psychologiques, urbains.

La cindynique utilise souvent la notion d'événement non souhaité (ENS), et d'effet pervers.

En droit c'est l'"éventualité d'un événement futur, incertain ou d'un terme indéterminé, ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage". D'où l'assurance tous risques, mais le risque zéro n'existe pas. Cependant le risque renvoie à l'aléa, au danger, à la menace, au péril. Alors, comment donc l'éviter, le réduire, l'éliminer ? Comment gérer nos affaires, personnelles et sociétales ?

Ainsi questionné, pour toute entreprise, la gestion du risque s'attache à identifier les risques qui pèsent sur (ce qu'elle possède pour sa pérennité, ses moyens, ses biens, c-à-d.) les actifs de l'entreprise, ses valeurs au sens large, y compris, et peut être même avant tout, sur son personnel. On distingue généralement deux catégories d'actifs : les financiers et les non financiers.

Les dirigeants d'entreprises ont pour mission de rendre leur exploitation viable (équilibrer les charges avec les ressources) voire de la développer (ressources supérieures aux charges = production de richesse). Le résultat obtenu leur permettra de survivre (résultat nul) voire d'en assurer la pérennité en la développant (résultat positif).

Au-delà de la gestion financière des risques et du clivage risques financiers/non financiers, l'analyse approfondie des risques de l'entreprise impose une veille étendue qui peut s'assimiler à de l'intelligence économique. Cette prévention des risques pesant sur les actifs aboutit à établir grille des risques avec à chaque fois des veilles ciblées adaptées à chaque type de risques (politique, juridique, social, environnemental, etc.).

Le phénomène de cause à effet est de plus en plus délicat à analyser avec l'effet systémique que peut présenter désormais la mondialisation financière et l'économie ouverte ou globalisée.

### **3-Le risque dans l'industrie et en gestion**

Toute activité économique entraîne des risques, que les dirigeants doivent gérer et avant tout évaluer. Pour cela, il faut les identifier puis les réduire au minimum, assumer financièrement la charge de ceux qu'ils jugeront acceptables (en fonction de la taille et des capacités financières de l'entreprise), traiter par des tiers selon des processus d'externalisation les risques liés à certaines activités, et enfin transférer certains risques auprès de professionnels de l'assurance qui assureront une garantie financière.

L'identification des risques passe aujourd'hui par la compréhension du cycle de gestion, qui intègre les partenaires amont et aval (clients et fournisseurs), mais aussi, dans un environnement en interaction complexe

avec l'entreprise, les autres parties prenantes (banques, société civile). Dans cette optique, l'évaluation des risques passe également par une analyse du cycle de vie des produits.

Cette démarche d'analyse et d'identification systématique est assez traditionnelle dans le monde industriel : maritime, aviation, nucléaire, pétrolier, industrie chimique... mais cela n'élimine pas totalement le risque (voir l'explosion de l'usine AZF à Toulouse). Elle se développe également dans le domaine de la santé, et plus précisément dans les établissements de santé, publics ou privés, où la gestion des risques et des vigilances sanitaires est devenue indissociable de la démarche qualité.

En revanche, l'analyse de risque est beaucoup plus récente dans le domaine de la gestion et de l'économie, qui en était relativement écarté du fait de l'absence (apparente) de risques directs sur la vie humaine. D'autre part, il existe, à l'intérieur des entreprises, une certaine déconnexion entre le domaine de la gestion pure, et celui de l'industrie, mais les liens existent néanmoins, puisque toutes les grandes entreprises industrielles doivent gérer leur activité, et cela se fait aujourd'hui à l'aide de l'informatique de gestion. D'autre part, la gestion des connaissances a tendance aujourd'hui à faire tomber les frontières entre la gestion et la technique pure, puisqu'elle s'intéresse aux connaissances et aux compétences de l'entreprise.

## **4-Le risque de la grande entreprise à la PME**

Dans les grandes entreprises, on trouve des équipes spécialisées à la tête desquelles œuvre un gestionnaire du risque ou risk manager. Il a donc vocation à gérer les risques de l'entreprise qui l'emploie.

Pour les PME, " Les entreprises de taille moyenne sont encore peu préoccupées de gestion des risques. Selon une étude du cabinet d'audit Mazars, qui a interrogé environ 200 entreprises affichant des chiffres d'affaires de 100 millions à quelques milliards d'euros, les risques qui les inquiètent le plus sont ceux qui peuvent entraîner une sanction du client, suivis des risques techniques ou opérationnels. Viennent ensuite les risques industriels, juridiques, fiscaux et informatiques." (Les Échos 09/05/2007 "La gestion des risques s'installe aussi dans les entreprises de taille moyenne").

Quelle que soit la taille de l'entreprise, chaque type de risque nécessite une réponse appropriée avec des ressources humaines dédiées externes et/ou internes. On a vu, avec le passage informatique à l'an 2000, qu'il était nécessaire de mettre en place dans les entreprises des équipes spécialisées dans la gestion du risque sous l'angle de l'informatique de gestion. Aujourd'hui, les questions de responsabilité sociétale des entreprises nécessitent, de la même manière, la prise en compte d'un risque global, vis-à-vis de la société civile (impacts de l'activité, risques liés aux produits défectueux, etc.), la dématérialisation impose un traitement attentif des dirigeants.

La gestion en continu de la grille de risques d'une entreprise suppose vision et vigilance du dirigeant et de ses conseils et cadres, pour la réadapter aux réalités du terrain et des systèmes régulatrices qui s'y appliquent.

## *Test d'évaluation*

- 1- Définir : risque, gestion des risques ?
- 2- Définir : approche systémique, parties prenantes ?
- 3- En quoi consiste le phénomène de la mondialisation ?
- 4- Donner des exemples de risques dans l'entreprise ?
- 5- C'est quoi la responsabilité sociale de l'entreprise ?

## Chapitre 03 : les risques commerciaux

---

### 1-Risque d'impayé

Le plus grand problème que les entreprises et magasins commerciaux rencontrent est celui de la gestion des impayés. Le crédit en soi est un risque, qu'il soit bien remboursé, mal remboursé ou pas du tout remboursé.

La principale cause de la faillite est occasionnée par le nombre croissant des impayés des clients qui entraîne une perte dans chiffre d'affaire, le ralentissement de l'activité de l'entreprise, l'augmentation des charges en matière de recouvrement et le manque de liquidité.

Accorder un délai de règlement à un client est souvent un élément qui peut emporter la décision d'achat, particulièrement dans les relations entre professionnels. C'est donc un outil de développement du chiffre d'affaires. Cependant, cette pratique n'est pas sans inconvénients car elle induit :

- **un cout** : Pendant la durée du crédit, l'entreprise, normalement, ne dispose pas des liquidités ;
- **un risque** : Plus le montant du crédit accorde est élevé, plus le délai est long et plus le risque financier augmente.

La prise en compte du risque peut amener à limiter le crédit client, ce qui peut pénaliser le chiffre d'affaires. Le rôle du commercial est donc de gérer finement les modes de règlement négociés. De plus, il doit être capable d'évaluer l'impact des conditions financières négociées sur la marge réalisée. Il se doit donc d'acquérir en ce domaine les compétences

nécessaires pour répondre aux attentes de ses clients et atteindre ses propres objectifs.

### **1-1 : Les modalités de règlement**

Lorsqu'un vendeur négocie avec un client les conditions de règlement d'une facture, il peut proposer un règlement comptant ou à crédit.

#### *a) Le paiement comptant*

Un règlement est considéré comme au comptant s'il intervient dans un délai de 8 à 10 jours. C'est un élément favorable pour la trésorerie de l'entreprise, mais il peut comporter un coût. Outre la rémunération des services bancaires liés au mode de règlement, l'entreprise doit également supporter le coût de l'escompte de règlement.

En effet, si un client accepte un règlement comptant, il négocie en général une réduction financière (escompte de règlement) de l'ordre de 1 à 3 % du montant de la facture. Cependant un règlement comptant réduit considérablement les risques d'impayés et doit toujours être privilégié par le vendeur lors de sa négociation.

#### \* Les modalités de paiement

On parle de paiement comptant en cas de règlement :

- **en espèces**. Les fonds sont immédiatement disponibles ;
- **par chèque**. Les fonds sont disponibles pour l'entreprise quelques jours après la vente;

- **par carte bancaire.** Même si le client dispose d'un débit diffère, le montant de la facture est disponible sous quelques jours pour le fournisseur ;
- **par virement bancaire ou postal.** Les fonds sont transférés directement du compte du client vers le compte du fournisseur ;
- **en ligne** (règlement d'un achat effectuée sur le site Internet de l'entreprise). Ce mode de règlement nécessite la sécurisation de la transaction. Certaines banques proposent la « e-carte ». Il s'agit d'un service adossé à une carte bancaire traditionnelle : sur requête du client, la banque fournit une « clé ». Le client va saisir ce code lors de son achat. Il n'est valide qu'une seule fois. Cela limite considérablement les possibilités de piratage.

Si les modes de règlement au comptant améliorent la sécurité des paiements, la pression de la concurrence, les usages commerciaux et la capacité financière des clients font qu'il est fréquent d'accorder des délais de règlement.

#### *b) Le paiement à crédit*

##### *\* Principe*

Un règlement à crédit signifie que le client ne paie sa facture qu'après un certain délai, généralement compris entre 30 et 90 jours. Les usages en la matière varient d'un pays à l'autre à travers l'Europe. Exemple : La France se caractérise par un usage fréquent du crédit, contrairement à l'Allemagne, qui privilégie les règlements comptants.

Il ne faut pas confondre :

- une vente à crédit : La possibilité est offerte au client de régler sa facture dans un certain délai : 30 ou 60 jours par exemple, le règlement est différé.
- une vente à tempérament : La vente est associée à un financement. Le client emprunte la somme nécessaire au règlement, ce qui lui permet de payer son achat par des mensualités réparties sur une durée correspondant à ses besoins. Dans ce cas, il s'agit pour l'entreprise d'un règlement comptant même si pour le client les remboursements s'échelonnent dans le temps.

*c) Les modalités de paiement*

Le règlement différé peut s'opérer par les instruments classiques de règlement (chèques, cartes bancaires, prélèvements, etc.). Dans les relations interentreprises (B to B), on utilise fréquemment les effets de commerce: lettre de change et billet à ordre.

- **La lettre de change** est un document par lequel une personne (le tireur) donne l'ordre à une autre (le tire) de payer, à une date déterminée (l'échéance), une certaine somme à l'ordre d'une personne désignée (le bénéficiaire).
- **Le billet à ordre**, à la différence de la lettre de change, est émis par le client (le souscripteur) qui s'engage à payer son fournisseur (le bénéficiaire).

Commercialement, la différence est importante car c'est celui qui émet l'effet qui conserve le contrôle du règlement.

La fonction essentielle des effets de commerce est de transformer une créance « Ordinaire » en créance « mobilisable ». Grâce à un effet de commerce, l'entreprise qui a consenti un crédit à un client peut en cas de besoin disposer des fonds avant le règlement de son client. C'est l'opération d'escompte d'un effet de commerce:

Remise en banque de cet effet avant son échéance pour en obtenir le montant.

S'il accorde un délai de règlement à son client, le vendeur doit être capable d'en calculer l'impact sur la rentabilité de sa vente et donc d'évaluer le coût de ce crédit.

## **1-2 La sensibilisation du commercial au risque de règlement**

### *a) L'estimation du coût du crédit client*

Un règlement à crédit grève la trésorerie de l'entreprise. Celle-ci doit payer ses propres fournisseurs, ses charges de fonctionnement (électricité, téléphone, loyers, etc.), les salaires, la TVA, alors que l'encaissement de ses recettes est différé du fait du crédit accordé. Pour honorer ses échéances, l'entreprise va éventuellement supporter un découvert bancaire ou bien recourir à l'escompte de traites. De plus, un règlement différé prive l'entreprise de liquidités qu'elle aurait pu placer. Dans tous les cas, le crédit accordé aux clients représente un coût financier.

*b) Le cout du découvert bancaire*

Dans le cas d'un découvert bancaire, c'est la banque qui continue à assurer ses échéances alors que le solde du compte est négatif. Cela revient pour la banque, à prêter de l'argent à l'entreprise ; en contrepartie elle prélève un intérêt qui représente le cout du découvert.

Il se calcule selon la formule :

$$I = C \times t / 100 \times n / 360$$

Ou encore

$$I = C t n / 36000$$

Avec:

I = montant des intérêts

e = montant du capital prêté (découvert bancaire)

t = taux d'intérêt annuel

n = nombre de jours sur lequel porte le découvert

*c) Le cout de l'escompte des effets de commerce*

Par l'opération d'escompte d'un effet de commerce, l'entreprise bénéficie d'une avance de fonds par sa banque, avant l'échéance de l'effet, ce qui équivaut à un prêt.

En contrepartie de ce prêt, la banque prélève des agios. Ces agios se composent de deux éléments :

- Le montant de l'escompte correspond à l'intérêt perçu par la banque en rémunération de l'argent prêté sur la période entre la date de remise à l'escompte et l'échéance de l'effet : on le calcule par la formule :

$$E = (C \cdot T \cdot n) / 36000$$

Avec:

E = montant de l'escompte

e = montant de la créance (nominal de l'effet)

t = taux d'intérêt annuel

n = nombre de jours qui séparent la remise de l'effet de son échéance

- Les commissions rémunèrent les prestations fournies par la banque (personnel, informatique, etc.). Ces commissions sont soumises à la TVA au taux normal.

L'entreprise perçoit un montant net calculé ainsi :

$$\text{Montant net} = \text{Nominal de l'effet} - \text{AgiOS}$$

*d) L'influence du coût du crédit sur la marge*

Pour apprécier l'impact réel d'un crédit client sur la rentabilité d'une vente, il faut rapprocher le coût de celui-ci de la marge réalisée.

Il convient d'estimer la marge réelle dégagée par la vente. En effet, la marge potentielle (prix de vente - coût des produits) est diminuée des coûts associés aux conditions consenties au client: remises, crédit accordé. .

Des lors, pour préserver les marges prévues, il convient de « rattraper » la diminution de marge due aux conditions consenties. Pour cela deux pistes sont envisageables:

- on augmente le prix de vente mais de façon mesurée car une hausse trop importante risque de détourner certains clients au profit de la concurrence;
- on subordonne les remises à la commande de volumes minimum. Par exemple, 3 % de remise au-delà de 100 produits ; 5 % au-delà de 200 produits, etc.

L'objectif est d'accroître les volumes vendus, tout en contrôlant le coût des remises.

*e) La négociation d'un délai de règlement*

S'il est nécessaire commercialement d'accorder des crédits aux clients, nous venons d'en estimer le cout pour l'entreprise. Celui-ci est important. Les vendeurs se doivent donc de faire respecter les délais de règlement négocies. Ils doivent être attentifs à la gestion des comptes clients et en particulier surveiller le montant de l'encours, c'est-a-dire le montant de ses achats que le client n'a pas encore réglé a l'entreprise.

Cette veille financière participe activement de la maitrise du risque d'impayé. Il importe en effet de ne pas continuer à accorder sans discernement du crédit à un client qui n'honore pas ses échéances.

Il est en particulier très important d'effectuer régulièrement des relances (**lettres de rappel**) aux clients qui ne sont pas à jour de leurs règlements. Bien entendu cette lettre doit rester courtoise, car il est toujours possible qu'il s'agisse d'une erreur, ou bien que le client ait porte réclamation et qu'il n'ait pas régler sa facture volontairement. Ce n'est pas dans ce cas une lettre de rappel qu'il attend, mais bien une solution a son problème.

Le vendeur doit communiquer au service juridique de l'entreprise les dossiers clients pour lesquels il ne parvient pas à obtenir de règlement. Bien entendu il ne doit plus transmettre les ordres de ces clients.

### **1-3 Clients et solvabilité**

La principale cause de défaillance des entreprises est le défaut de règlement des clients.

Les vendeurs doivent donc participer activement à l'évaluation et à la prévention du risque d'impayé de leurs clients. Comment peuvent-ils estimer le risque financier associe a un client?

Pour les anciens clients, la consultation du dossier et du compte client peut indiquer les incidents de paiement et donc inciter à la vigilance.

Pour les nouveaux clients, le vendeur ne peut se baser sur un historique et ne connaît pas toujours leur situation financière. Les documents de synthèse (bilan, compte de résultat et annexe) peuvent apporter un éclairage sur leur solvabilité. De nombreux services télématiques permettent d'obtenir ces informations.

Lorsque le vendeur à un doute sur la solvabilité d'un client, il doit prendre des précautions:

- limiter le montant de l'en-cours de crédit
- accepter une nouvelle commande uniquement si la précédente est réglée.

Dans le cas où un risque d'insolvabilité est détecté, il convient d'exiger un règlement comptant.

Le commercial limite ainsi l'importance du risque, car les conséquences d'un impayé sont souvent très lourdes pour l'entreprise : elle risque elle-même de connaître des difficultés financières et de ne pas pouvoir assurer ses échéances.

## **Test d'évaluation**

- 1- Définir : risque d'impayé, escompte, solvabilité ?
- 2- Quelles sont les conséquences du risque d'impayé ?
- 3- Quels sont les moyens de paiement à risque ?
- 4- Quelles sont les précautions à prendre en cas d'insolvabilité du client ?
- 5- Comment traiter le risque d'impayé ?
- 6- Un effet de valeur nominale de 20000 dhs ayant 40 jours à courir est escompte aux conditions suivantes :

Taux d'escompte de 7,5 %.

Taux d'endos de 0,6 %.

Commission fixe de 80 dhs.

Taux de TVA de 20 %.

### **Calculer :**

L'agio retenu par la banque.

Calculer la valeur nette de l'effet.

Calculer le taux réel d'escompte.

## **2-Risque de la démarque**

### *a) Définition*

La démarque correspond à l'ensemble des pertes de produits enregistrées par l'entreprise, que ces pertes soient enregistrées régulièrement (démarque connue) ou subies et mises en évidence lors de l'inventaire (démarque inconnue).

La démarque est une charge pour l'entreprise, généralement exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires.

### *b) Les types de la démarque*

#### **La démarque connue**

Ce sont les marchandises qui ne sont plus en stock pour des raisons précises, identifiées et comptabilisées dans un cahier de démarque

Exemples:

- La casse déclarée et les produits détruits (ouverts).
- Les produits périmés et mis au rebut.
- Le vol reconnu.
- La réduction de prix pratiquée pour favoriser l'écoulement d'un produit (fin de série, solde, date courte).
- La démarque financière : erreur de caisse, chèques volés, impayés

## **La démarque inconnue**

**« La différence entre le stock réel existant à la clôture de l'exercice et le stock théorique comptable » Demory et Chevalier-Beaumel (1986)**

Ce sont les marchandises qui ne sont plus en stock et dont les raisons ne sont pas identifiées (vol, sortie de stock non enregistrée, etc. )

Au sein de la démarque inconnue, on retrouve :

- Vol clients ou employés (Vol à l'étalage, coulage, ...)
- Réceptions mal vérifiées
- Erreurs dans la préparation des commandes
- Erreurs de tarage des balances alimentaires
- Confusion dans les références

Moyens pour lutter contre la démarque connue :

- Rotation scrupuleuse des produits
- Stock limité en réserve

Moyens pour lutter contre la démarque inconnue dans le commerce de détail

- Mise en place d'antivol – Vidéosurveillance – Service de sécurité
- Informatisation des points de vente - Etiquetage à la source
- Formation du personnel

### c) Calcul de la démarque inconnue

C'est l'écart entre le stock théorique (calculé sur le cadencier) et le stock physique (le stock réel, trouvé au moment du comptage des produits en magasin). **Exemple:** si le cadencier indique qu'il doit rester en stock 12 articles, que le cahier de démarque connue indique qu'un article a été cassé pendant la période et qu'il n'en reste que 9 au moment de l'inventaire: la démarque inconnue est de  $12 - 1 - 9 = 2$  articles

$$\text{DI} = \text{Stock final théorique (calculé dans le cadencier)} - \text{démarque connue} - \text{stock final réel (inventaire)}$$

#### \*Le cadencier manuel ou informatique

Le cadencier permet d'avoir des informations sur plusieurs articles à la fois:

|  |  |
|--|--|
| <p>Informations commerciales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nom du fournisseur</li> <li>- Désignation des articles</li> <li>- Fréquence de passation des commandes (journalières, hebdomadaires, mensuelles...</li> <li>- jour habituel de passation de la commande</li> <li>- Délai de livraison : nombre de jours séparant la commande de sa livraison.<br/>C'est le délai nécessaire au fournisseur pour réceptionner la commande, préparer et livrer la marchandise</li> </ul> | <p>Informations sur la marchandise</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stock : quantité de marchandises disponibles sur la surface de vente et en réserve.</li> <li>- Commande quantité : commandée, indiquée en unité de vente</li> <li>- Livraison : quantité de marchandises réellement livrée.</li> <li>- Ventes</li> </ul> |
|--|--|

Le cadencier informatisé comporte généralement plus d'informations que le cadencier manuel. Son fonctionnement est simple : le code du produit est saisi au moment du passage en caisse.

L'ordinateur cherche dans sa mémoire tous les fichiers qui sont connectés au code du produit: fichier stock, vente, désignation produit, prix..., et effectue automatiquement tous les calculs de mise à jour.

Ainsi, le magasin équipé d'un système de gestion informatisé connaît à tout moment l'état de ses ventes, en quantité, en chiffre d'affaires, et le stock restant.

Chaque magasin possède son propre système de suivi des stocks et des ventes. Quel que soit le point de vente, il faut repérer les informations contenues dans le cadencier :

|     | Période 1 |    |    |    | Période 2 |    |    |    |    |
|-----|-----------|----|----|----|-----------|----|----|----|----|
| Rèf | SI        | C  | L  | V  | SI        | C  | L  | V  | SI |
| A   | 10        | 10 | 8  | 7  | 11        | 10 | 10 | 12 | 9  |
| B   | 9         | 20 | 20 | 15 | 14        | 25 | 25 | 19 | 10 |

C = commande                      L = livraison de la période  
 V = vente de la période

Nota : le SF de la période 1 correspond au SI de la période 2 et ainsi de suite ...

Deux possibilités s'offrent aux commerçant :

1- Faire un inventaire régulier afin de quantifier le stock final réel de chaque période. Calculer les ventes de la à partir de ce stock :

$$\text{Ventes} = \text{SI} + \text{Livraison} - \text{SF}$$

$$\text{Ref A : période 1 : } 10 + 8 - 11 = 7 \quad \text{Ref A : période 2 : } 11 + 10 - 9 = 12$$

$$\text{Ref B : période 1 : } 9 + 20 - 14 = 15 \quad \text{Ref B : période 2 : } 14 + 25 - 10 = 19$$

2 - Relever les ventes de chaque période et calculer le stock final (qui sera appelé stock final théorique car il est calculé et non inventorié).

$$\text{SF} = \text{SI} + \text{Livraison} - \text{ventes}$$

$$\text{Ref A : période 1 : } 10 + 8 - 7 = 11 \quad \text{Ref A : période 2 : } 11 + 10 - 12 = 9$$

$$\text{Ref B : période 1 : } 9 + 20 - 15 = 14 \quad \text{Ref B : période 2 : } 14 + 25 - 19 = 10$$

● La fiche de stock

Elle permet d'avoir des informations sur un article en particulier :

**Fiche de stock n° 14**

Rayon : petit électroménager  
 Désignation : grille pain  
 Référence : GPP 4325  
 Unité de vente : 1 pièce  
 Délai de livraison : 8 jours  
 Cadence de vente hebdomadaire : 4  
 Quantité à commander : 10

① Stock maximum : 11  
 ② Stock minimum : 4  
 ③ Stock tampon : 1  
 ④ Stock d'alerte : 5

| Commande |      |          | Date de livraison |           |          |
|----------|------|----------|-------------------|-----------|----------|
| Date     | N°   | Quantité | Prévue            | Effectuée | Quantité |
| 26/12    | C678 | 10       | 02/01             | 02/01     | 10       |
| 09/01    | C681 | 10       | 17/01             | 16/01     | 10       |

| Date  | Nature de l'opération    | Entrée | Sortie | Stock disponible |
|-------|--------------------------|--------|--------|------------------|
| 01/01 | Stock initial ⑦          |        |        | 1                |
| 02/01 | Bon de livraison n° 4228 | 10 ⑧   |        | 11 ⑩             |
| 03/01 | Vente                    |        | 2 ⑨    | 9                |
| 06/01 | Vente                    |        | 2      | 7                |
| 08/01 | Vente                    |        | 1      | 6                |
| 09/01 | Vente                    |        | 2      | 4                |
| 11/01 | Vente                    |        | 1      | 3                |
| 14/01 | Vente                    |        | 1      | 2                |
| 15/01 | Vente                    |        | 1      | 1                |
| 16/01 | Bon de livraison n° 6123 | 10     |        | 11               |
| 16/01 | Vente                    |        | 2      | 9                |

| Opération                      | Résultat |
|--------------------------------|----------|
| Vente moyenne hebdomadaire : 4 |          |
| Délai de livraison : 8 jours   | <b>4</b> |

| Opération                                  | Résultat |
|--|----------|
| Stock minimum : 4<br>+<br>Stock tampon : 1 | <b>5</b> |

| Opération                                   | Résultat  |
|---|-----------|
| Stock maximum : 11<br>-<br>Stock tampon : 1 | <b>10</b> |

| Opération                                | Résultat  |
|--|-----------|
| Stock initial : 1<br>+<br>Entrée : 10    | <b>11</b> |
| Stock disponible : 11<br>-<br>Sortie : 2 | <b>9</b>  |

**d) L'inventaire physique**

L'opération d'inventaire physique consiste :

-A compter les produits physiquement en stock

A comparer avec les quantités théoriques données par les listings informatiques et sur lequel s'appuient :

L'administration des ventes de l'entreprise pour répondre aux demandes des clients

Le gestionnaire de stock et le service approvisionnement pour déclencher le réapprovisionnement.

Tout entreprise est tenue par la loi de procéder une fois par an l'inventaire de ses biens. Le stock, propriété de l'entreprise, fait partie de ses biens qui figurent à l'actif du bilan.

En dehors de cet aspect légal, ce contrôle périodique permet de suivre la bonne gestion des stocks, de repérer les anomalies éventuelles et d'entreprendre les actions correctives.

Lors d'un inventaire il y a toujours des écarts dus, soit aux erreurs de prélèvement physique, soit à des erreurs de saisies lors de l'enregistrement des mouvements. Il convient donc dans ces cas de procéder à des corrections appelées ajustement d'inventaire afin que les stocks physiques correspondent le plus exactement possible au stock théorique, afin que :

les approvisionnements soient déclenchés au moment opportun  
les bons de préparation portent sur des produits réellement en stock et disponibles.

L'inventaire est une opération longue et fastidieuse. Il se fait de préférence lorsque l'activité de l'entreprise est arrêtée. (il paraît en effet bien difficile de « fixer » l'existant de tous les articles à un moment donné si, pendant le comptage, il y a des mouvements d'entrées / sorties).

*\*les 4 méthodes d'inventaires*

### **L'inventaire annuel :**

C'est une méthode classique, chaque année en fin d'exercice on vérifie ce qui reste en stock pour chacun des articles répertoriés. Cette opération implique l'arrêt de tous les mouvements dans le magasin, ce qui conduit généralement à l'arrêt de l'activité de l'entreprise.

### **L'inventaire permanent :**

L'inventaire permanent consiste à comptabiliser en permanence les entrées et les sorties, et de connaître ainsi le stock dont on dispose. Tous les stocks sont gérés de cette façon aujourd'hui ; mais bien sûr cela n'exclut pas les écarts car il s'agit de valeurs calculées, donc théoriques.

### **L'inventaire aveugle :**

L'inventaire aveugle est un contrôle par comparaison de l'inventaire permanent aux quantités effectivement observées dans le magasin. Il consiste à sonder au hasard une ou plusieurs références. L'usage de l'identification automatique rend cet inventaire infiniment plus rapide et plus sûr.

## **L'inventaire tournant :**

L'inventaire tournant est également un contrôle comme le précédent. Il consiste à répartir le comptage tout au long de l'année. Chaque jour (ou chaque semaine) le magasin va comptabiliser un certain nombre de références. Cela peut se faire au passage à zéro : zéro dans les fichiers informatiques ou zéro sur les étagères.

Un entrepôt étant généralement ouvert entre 220 et 250 jours par an, il est conseillé de procéder aux vérifications pendant 200 jours, en traitant environ  $1/200^{\text{e}}$  du stock chaque jour. Les jours ouvrables restants permettront de régler le problème des pointes ou des épidémies hivernales touchant le personnel.

*\* La préparation de l'inventaire*

## **Avant l'inventaire :**

- Prévenir les fournisseurs et les clients des dates, un mouvement d'entrée ou de sortie des produits ne peut avoir lieu.

Ranger le magasin, ce qui signifie de mettre chaque chose à sa place, de nettoyer le magasin.

Organiser le travail en constituant des équipes, en rédigeant la procédure, et en informant le personnel de cette procédure.

Prévoir le matériel nécessaire (Transpalette, roll, diable, stylo, calculettes...)

### **Pendant l'inventaire :**

Les équipes : il convient d'abord de constituer des équipes de comptage dont le nombre est fonction de l'importance du travail à réaliser.

### **Le gel du stock et l'édition des listings :**

Dès la fin de l'activité du magasin, le stock est informatiquement gelé afin qu'aucun mouvement ne soit effectué. Puis on procède à l'édition des listings d'inventaire comportant la liste des produits classés par ordre de rangement suivant la procédure de comptage.

### **Les comptages :**

Tous les produits sont comptés par une équipe. Le magasin est divisé en zones géographiques, et chaque équipe se voit confier un ensemble de zones où elle va opérer. Après chaque comptage, pour visualiser la fin de l'opération de comptage, on imposera une gommette de couleur (ou un autre signe) sur les matériels inventoriés.

Le responsable d'inventaire tient une comptabilité des listings d'inventaire en notant l'heure de remise des documents et l'heure de retour après comptage.

Une personne est chargée du rapprochement des comptages. S'il y a un écart entre le comptage et le listing d'inventaire, pour le même article, dans le même emplacement, un nouveau comptage est effectué par une autre équipe.

*\*Les saisies, la sortie de l'état des écarts*

Au fur et à mesure des comptages et du contrôle on peut procéder, s'il n'y a pas d'erreur, à la saisie des quantités inventoriées, et à la fin de cette saisie, à l'édition de l'état des écarts d'inventaire.

Il convient de procéder à une première analyse des écarts, car un certain nombre peuvent provenir d'erreurs grossières de saisies ou de mauvaises imputations que l'on peut immédiatement redresser.

S'il n'y a pas d'écarts :

**Le dégel du stock :**

On est généralement contraint à procéder rapidement au dégel du stock pour permettre aux autres services de reprendre leurs activités.

S'il y a des écarts :

**LA SECONDE ANALYSE DES ECARTS :**

Compte tenu des impératifs ci-dessus, l'analyse approfondie des écarts est généralement faite après le dégel du stock..

Deux comptages donnent le même résultat : ils sont considérés comme justes.

## *Test d'évaluation*

- 1- Définir : la démarque, l'inventaire ?
- 2- Quelle est la différence entre la fiche de stock et le cadencier ?
- 3- Quels sont les types de la démarque ?
- 4- Donner des exemples de la démarque connue ?
- 5- Comment calculer la DI ? donner un exemple ?
- 6- Quelles sont les étapes de l'inventaire physique ?
- 7- Quelles sont les conséquences du risque de la démarque ?
- 8- Proposer une méthodologie de comptage dans un magasin ?

## Chapitre 04 : les risques professionnels

---

L'évaluation a priori des risques professionnels (EvRP) consiste à identifier et classer les risques auxquels sont soumis les salariés d'un établissement, en vue de mettre en place des actions de prévention pertinentes. Elle constitue l'étape initiale d'une politique de santé et de sécurité au travail.

L'évaluation des risques professionnels doit autant que possible être une approche où plusieurs disciplines s'associent : médicale, technique, organisationnelle. Dans ce sens, les entreprises peuvent s'appuyer sur les services de santé au travail qui font appel, le cas échéant à des intervenants en prévention des risques professionnels habilités (IPRP).

### **1-Identifier les risques**

Il s'agit de repérer les dangers et de se prononcer sur l'exposition à ces dangers.

L'identification se base sur :

Des connaissances scientifiques et techniques,

La connaissance de la réalisation potentielle d'un dommage,

Les expériences et les savoir-faire des opérateurs,

Les observations sur les dangers. Cette identification nécessite de s'appuyer sur les compétences internes et, si nécessaire, sur des compétences externes.

## **2-Classer les risques**

L'étape de classement des risques est essentielle dans le déroulement de l'EvRP.

Le classement est une opération qui peut avoir les caractéristiques suivantes :

Classement "**subjectif**" (fait par des individus à partir de l'idée qu'ils se font du risque en se fondant sur leur expérience et leurs connaissances) ou "**objectif**" (à partir de données statistiques, d'enquêtes...)

Classement "**qualitatif**" (établissement d'un système d'ordre comparatif) ou "**quantitatif**" (calcul de probabilités).

Quel que soit le type de classement choisi par l'entreprise, il ne doit pas faire oublier ses deux principaux objectifs :

- Permettre de débattre de priorités d'actions,
- Aider à planifier les actions.

## **3-Démarche d'évaluation des risques**

### *A-CONSTITUTION DU GROUPE DE TRAVAIL*

Sous la responsabilité du chef de service ou du chef d'établissement ou de son adjoint il mettra en place un groupe de travail qui peut être constitué de :

- gestionnaire de l'établissement,

- personnels de santé de l'établissement,

- personnes ressources (enseignants de filières professionnelles, agents de labo, ...),

Le groupe de travail définira le cadre de l'évaluation et les moyens mis à disposition. Il définira les indicateurs à disposition dans l'établissement :

- lister les accidents corporels et matériels, presque accidents (registre infirmerie, arrêt de travail,...)

- dysfonctionnements techniques,

- état des bâtiments, des installations, des équipements, des matériels,...

- rapports de visite de l'Inspecteur Hygiène et Sécurité,

- rapports de l'Inspecteur du travail, de l'inspecteur vétérinaire,

- fiches individuelles ou collectives de risques professionnels,

- rapports des organismes de contrôle,

- réglementation, registres hygiène sécurité, consignes, notices, documents, fiches de données sécurité,

- ....

Ces indicateurs permettront dans la suite de la démarche de définir plus précisément les unités de travail, les sources de danger, les zones à risque, la hiérarchisation des risques,....

### *B-IDENTIFICATION DES DANGERS OU PHENOMENES DANGEREUX*

A cette étape de la démarche il faudra identifier les situations dangereuses liées à chaque unité de travail.

Dans une première phase de la démarche le groupe de travail pourra d'une manière exhaustive identifier tous les dangers ou phénomènes dangereux de l'établissement sans pour cela évaluer la première année tous les risques potentiels.

Ci-dessous liste non exhaustive de familles de risques

Noms des familles de risque Descriptions des risques

|   |  |
|---|--|
| Chute d'un individu ou choc avec un élément | Risques de chute de plain-pied, risque de chute de hauteur, ou risque de choc avec un élément matériel         |
| Circulation routière                        | Risques liés à la circulation routière des véhicules, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'établissement        |
| Manutention manuelle                        | Risques liés à la manutention manuelle (effort physique)   |
| Manutention mécanique                       | Risques liés à la manutention mécanisée utilisant des appareils ou matériels de levage fixes ou mobiles        |
| Électricité                                 | Risques liés à l'électricité, par contact avec une partie métallique sous tension ou un conducteur électrique. |

|  |  |
|--|--|
| Produits dangereux, risque chimique et cancérigène | Risques liés aux produits dangereux (produits neufs ou déchets issus de ces produits)                      |
| Agents biologiques                                 | Risques liés à l'exposition à des agents biologiques (contamination, infection ou allergie à ces produits) |

|   |  |
|---|--|
| Hygiène   | Risques liés au non-respect des règles d'hygiène élémentaires et aux règles d'hygiène alimentaire              |
| Incendie et explosion                                 | Risques d'incendie ou d'explosion  |
| Équipements de travail                                | Risques liés aux équipements de travail, machine, systèmes, appareils, outillage,...                           |
| Maintenance   | Risques liés à la maintenance des bâtiments, des installations et des équipements de travail                   |
| Écran de visualisation                                | Risques liés au travail sur écran de visualisation (ordinateur et autres écrans)                               |
| Bruit   | Risques liés à l'exposition au bruit   |
| Éclairage   | Risques liés à un défaut d'éclairage   |
| Ambiance thermique                                    | Risques liés à l'exposition des températures très basses ou très élevées                                       |
| Aération, ventilation                                 | Risques liés à un défaut d'aération ou de ventilation  |
| Vibrations  | Risques liés à l'exposition aux vibrations   |
| Rayonnements  | Risques liés à l'exposition aux rayonnements (lasers, ultraviolets, ionisants, non ionisants,...)              |
| Organisation et conditions de travail, charge mentale | Risques liés à un défaut d'organisation et à de mauvaises conditions de travail                                |
| Organisation des secours                              | Risques liés à un défaut d'organisation des secours  |
| Travailleurs occasionnels                             | Risques liés à l'accueil des travailleurs occasionnels (Stagiaire, Vacataire, Contrat à Durée Déterminée,...). |

|  |   |
|--|---|
| Intervention d'entreprises extérieures         | Risques liés à l'intervention d'entreprises extérieures dans l'établissement.                             |
| Aménagement d'un poste de travail et ergonomie | Risques liés à un défaut d'aménagement d'un poste de travail ou le non-respect d'une démarche ergonomique |
| Aménagement des locaux de travail et ergonomie | Risques liés à un défaut des locaux de travail ou un non-respect d'une démarche ergonomique               |
| Risques majeurs                                | Risques liés aux accidents majeurs (catastrophes naturelles ou technologiques,...)                        |
| Agression et violence                          | Risques liés aux agressions physiques ou verbales et à l'expression de la violence                        |
| Pression                                       | Risques liés à l'exploitation d'appareils à pression  |
| Travailleurs isolés                            | Risques liés à la notion de travailleurs isolés   |
| .....  |   |

**Exemple 1 :** Le risque : Choc avec un élément

Le danger ou phénomène dangereux : en atelier de productique utilisation de machines outils par un enseignant ou un élève (tour, fraiseuses,...) d'où contact avec des parties tournantes en mouvement.

**Exemple 2 :** Le risque : risque chimique dû à un produit dangereux

Le danger ou phénomène dangereux : en laboratoire de chimie utilisation de produits chimiques par un personnel ou un élève.

**Exemple 3 :** Le risque : risque de chute d'un individu

Le danger ou phénomène dangereux : le travail en hauteur d'un agent dans le cadre de la maintenance de l'établissement

Pour estimer un risque il faut prendre en compte les deux critères suivants :

- **La Gravité** des dommages potentiels
  
- **La Probabilité** d'apparition d'évènements accidentels

La gravité (**G**) des dommages potentiels (4 niveaux sont couramment proposés)

- accident ou maladie sans arrêt de travail niveau 1 : **Faible**
- accident ou maladie avec arrêt de travail niveau 2 : **Moyen**
- accident ou maladie avec incapacité permanente partielle niveau 3 :  
**Grave**
  
- accident ou maladie mortel niveau 4 : **Très grave**

La probabilité (**Pr**) d'apparition d'un événement accidentel. Ce critère est fonction de la durée et/ou de la fréquence d'exposition des personnes, du nombre de personnes concernées,...

**Très improbable** : niveau 1

**Improbable** : niveau 2

**Probable** : niveau 3

**Très probable** : niveau 4

D'où l'estimation possible du risque :

$$(R) : R = G \times Pr$$

**Exemple :** Si nous reprenons le cas de la perceuse dans l'atelier de productique.

L'infirmière de l'établissement a signalé au groupe de travail que sur les 10 accidents, 4 ont nécessité un arrêt de travail. La gravité des dommages peut être estimée à un niveau moyen 2

Nous pouvons estimer qu'il est possible qu'une centaine de personnes puissent utiliser cette machine par an et il y a eu 10 accidents. D'où une probabilité de niveau 3 (probable).

Ici une estimation du risque :  $R = 2 \times 3 = 6$

### *C- PROGRAMME D' ACTIONS DE PREVENTION*

Après avoir réalisé l'évaluation des risques dans les différentes unités de travail, l'établissement devra rédiger son programme d'actions de prévention.

On devra agir dans les 3 directions suivantes :

#### **Organisationnel :**

- Commission Hygiène Sécurité (ou Comité)
- Organisation du travail
- Organisation des secours (évacuation incendie, PPMS,...)
- Secouristes, chargés d'évacuation, responsables de zones
- Présence dans l'établissement de l'ACMO-HST et du registre

Hygiène Sécurité

- Présence de personnel de santé dans l'établissement
- Consignes - ....

### **Technique :**

- Utilisation des Equipements de Protection Individuel (EPI)
- Gestion des produits dangereux, des déchets, des matériels,...
- Utilisation et maintenance des locaux, des installations, des équipements de travail
- Maîtrise de l'environnement (bruit, température, aération, )
- Vérifications et contrôles périodiques ...

### **Humain :**

- Qualification et statut du personnel
- Formation des personnels
- Information de la communauté éducative
- Compétences des personnels
- Suivi médical

## **4-Stratégies de gestion du risque**

On distingue quatre manières de gérer le risque, par ordre croissant de coût :

- ***L'évitement :***

L'activité présentant un risque, on ne fait pas l'activité. Du point de vue des décideurs, cette stratégie est la moins risquée et la moins chère, mais elle est un frein au développement de l'entreprise. De plus, la plupart du temps, elle reporte le risque sur d'autres entreprises, ou bien elle le remet à plus tard. Si le risque est susceptible de devenir majeur, l'évitement n'est pas une attitude responsable.

- ***L'acceptation :***

Le risque est accepté et l'on contracte une assurance si on souhaite le transférer ou on le provisionne dans les comptes de l'entreprise à des fins de réduction des risques financiers ce qui ne permettra pas de réduire d'éventuels risques juridiques du dirigeant. Cette approche ne permet pas de protéger les personnels ni l'outil de production tant qu'aucune volonté de réduction du risque ne se manifeste.

- ***La réduction du risque :***

Veille, identification des risques par l'audit, analyse par la recherche des facteurs de risques et des vulnérabilités, maîtrise des risques par les mesures de protection et de prévention : c'est la démarche classique de gestion des risques.

Voir aussi : risque.

- ***Le transfert :***

A titre financier, le transfert de risque s'établit lorsque qu'une assurance ou toute autre forme de couverture de risque financier ou garantie financière est contractée par le dirigeant confronté au risque. Ces garanties ne sont pas exhaustives pour couvrir le risque économique et financier. En cas de risque pénal pris par le dirigeant, ce transfert peut être réduit à néant.

A titre opérationnel et économique, ce transfert s'effectue lorsque l'entreprise sous-traite l'activité à risque sous une forme ou une autre (sous-traitance directe, en cascade, co-traitance, externalisation ou outsourcing) ; un sous-traitant sérieux et qualifié pourra faire payer très cher sa prestation mais aussi démontrer qu'il gère mieux le risque pour un prix équivalent voire inférieur, et le recours à un sous-traitant non qualifié ou dédaigneux du risque fera courir un risque encore plus grand.

### *Test d'évaluation*

- 1- Donner des exemples de risques professionnels ?
- 2- Comment estimer un risque professionnel ?
- 3- Quels sont les niveaux de gravités d'un risque ?
- 4- Déterminer les étapes d'évaluation des risques professionnels ?
- 5- Quel est le rôle du personnel dans la gestion des risques ?
- 6- Pourquoi les entreprises doivent gérer les risques professionnels ?

## Chapitre 05 : Gestion des risques dans le magasin

---

### **1-POUR ÉVITER D'ÊTRE CAMBRIOLÉ OU AGRESSÉ**

- A l'ouverture et à la fermeture de votre établissement (commerce, cabinet,...), observez une vigilance accrue (le plus souvent, les vols avec violences sont commis à ce moment).
  
- Pendant la journée, verrouillez les issues non indispensables à l'exercice de votre activité (réserve, sortie secondaire, livraison...) sauf, naturellement, l'issue de secours qu'il convient d'équiper d'un signal sonore raccordé à une vidéosurveillance (ce système vous préviendra de toute ouverture intempestive).
  
- Pensez à installer des devantures, des vitrines et des portes antieffraction, dotées de serrures de haute sûreté et, si possible, une vidéosurveillance et/ou un système de sécurité électronique agréé
  
- Veillez à assurer un bon éclairage intérieur et extérieur.
  
- Informez également vos voisins de vos absences temporaires et des jours de fermeture exceptionnels de votre établissement, pour qu'ils puissent être attentifs au moindre incident.
  
- Méfiez-vous de faux employés, de faux policiers et autres usurpateurs de qualité. Chaque agent public doit être titulaire d'une carte

professionnelle dont vous devez exiger la présentation. Utilisez systématiquement judas, parois transparentes voire systèmes de vidéosurveillance avant d'ouvrir votre porte.

Pour les commerces :

- Faites en sorte que votre surface de vente soit aménagée de façon à :
  - Ne pas masquer la visibilité depuis la rue : les policiers doivent être à même de repérer tout événement anormal à l'intérieur de votre magasin.
  - Vous permettre de surveiller l'intégralité de la marchandise exposée.
- Pour montrer les pièces de valeur à votre clientèle, sortez-les des vitrines une à une. Présentez ces objets dans une partie du magasin éloignée de la sortie et sans accès direct.
- Conseils pratiques pour votre recette :
  - Conservez un minimum d'argent liquide dans votre caisse par des dépôts fréquents à la banque.
  - Répartissez l'encaisse en plusieurs points du magasin.
  - Verrouillez votre tiroir-caisse et gardez la clef sur vous.
  - N'effectuez jamais vos comptes de caisse durant les heures d'ouverture, même si vous pensez être à l'abri des regards indiscrets.
  - Entrez le coffre dans une pièce non visible du public
  - Variez les jours, les heures et les itinéraires de dépôt à la banque, en portant la recette le plus près possible du corps (poches intérieures, sac-banane), en tenant un leurre à la main (sacoche, enveloppe, mallette...) et en marchant sur le trottoir du côté du stationnement des voitures ou le long du mur (pour prévenir les vols à l'arraché).
- Pensez à la police de proximité

Un policier de proximité passe régulièrement dans votre rue. Il constitue un interlocuteur privilégié pour répondre à vos questions et prendre en compte vos besoins. N'hésitez pas à lui signaler tout fait suspect aux abords du magasin (vous pouvez également le faire en contactant votre commissariat).

## **2-PROCEDURE EN CAS DE CAMBRIOLAGE**

### **■ Formalités à accomplir :**

- Déposez plainte auprès de la police et maintenez les lieux en l'état jusqu'à l'arrivée des fonctionnaires de police.
- Recueillez les témoignages éventuels.
- Envoyez une déclaration à votre assureur, par lettre recommandée, dans les deux jours ouvrés qui suivent la découverte du cambriolage
- Envoyez ensuite à votre assureur un état estimatif des objets volés, auquel vous joindrez l'avis de déclaration à la police ou le récépissé de dépôt de plainte. - Prenez les mesures pour éviter d'être cambriolé une seconde fois (pose d'un verrou, d'un système de sécurité électronique....)

### **■ Vous devrez :**

- Prouver qu'il y a eu vol. En l'absence de traces, il vous faut apporter des indices ou des témoignages.
- Déclarer tous les effets dérobés ou vandalisés : conservez tous les éléments susceptibles d'établir que le voleur s'est introduit clandestinement ou avec de fausses clés (gardez notamment la serrure forcée qui pourra être expertisée).
- Apporter la preuve (photos, factures,...) que vous possédiez des objets volés. Le regroupement préalable des factures, des bons de garantie se révéleront très utiles.

• **L'expertise :**

Votre assureur peut demander à un expert de déterminer le montant de votre préjudice. Pour défendre vos intérêts, vous avez la possibilité de faire appel à un autre expert. Vérifiez si votre contrat d'assurance prévoit le remboursement d'une partie de ses honoraires.

- En cas de dommages causés lors de manifestations, l'indemnisation est prise en charge par l'Etat, directement ou par l'intermédiaire de votre assureur.

### **3-PROCEDURE DE SECURITE EN CAS D'ABSENCE**

• Informez vos voisins de vos absences temporaires et fermetures prolongées de votre établissement, pour qu'ils puissent être attentifs au moindre incident.

• Confiez éventuellement les clés à une personne digne de confiance afin qu'elle se rende sur les lieux pour vérifications régulières.

• Lorsque l'entreprise est fermée plus de trois semaines, il peut être utile de laisser un double de ses clés à une personne digne de confiance qui pourra, occasionnellement, visiter les lieux par mesure de sécurité et prendre toute disposition pour ne pas donner l'impression d'un site inoccupé (ramassage du courrier, programmeur pour la lumière, transfert de votre ligne, etc.).

• Si malgré ces différentes précautions un cambriolage est commis, il est

indispensable de ne toucher à rien et de prévenir aussitôt le commissariat afin qu'il puisse prendre les dispositions d'usage.

- Observez une vigilance accrue (le plus souvent, les vols avec violences sont commis à ce moment)
  
- Évitez les coins sombres (parkings,...) ou lieux mal éclairés. Si nécessaire, faites installer un éclairage extérieur à l'entrée de votre établissement.
  
- Garez votre véhicule à proximité de la sortie de l'établissement (dans un lieu éclairé). Vérifiez la fermeture de vos portes et vitres, ne laissez aucun objet apparent (vêtement, téléphone portable, carte bancaire, clés,...), emportez avec vous tous les objets de valeurs et papiers du véhicule
  
- En quittant votre établissement, marchez d'un pas énergique et assuré
  
- Munissez vous d'un système anti-agression (relié à un poste de contrôle) et d'un clavier d'ouverture avec code sous contrainte (code spécifique en cas d'agression pour alerter le PC à l'insu de l'individu menaçant)

#### **4-PROCEDURE EN CAS DE TRAVAIL DE NUIT**

Fermez tous les accès et issues de votre établissement

Avertissez l'un de vos proches que vous travaillez tard. Donnez lui un horaire approximatif du moment où vous quitterez votre établissement.

- Demandez éventuellement au commissariat le plus proche que des

rondes régulières soient effectuées dans votre secteur, surtout si vous êtes un travailleur isolé.

- En quittant votre établissement, marchez toujours d'un pas énergique et assuré.

- Munissez-vous d'un système anti-agression (raccordé à un poste de contrôle) afin de ne pas rester seul face au risque.

- En cas d'agression :

- Prévenez immédiatement les services de police ou de gendarmerie
- Consultez un médecin afin d'obtenir un certificat médical constatant vos blessures.

## **5-CONTRÔL DE LA MONNAIE**

Pour distinguer les vrais billets des faux, voici les signes de sécurité du Dirhame

Un certain nombre de signes de sécurité ont été incorporés dans les billets euros. Ils permettent de reconnaître immédiatement un billet authentique.

Les billets sont imprimés sur du papier fiduciaire fabriqué à partir de fibre de coton, ce qui leur donne une texture particulière. Certaines zones au recto sont imprimées en relief, ce qui permet de reconnaître le billet au toucher.

- le filigrane : une image et le chiffre indiquant la valeur du billet sont visibles par transparence.
- le fil de sécurité : en examinant le billet par transparence, on remarque une ligne sombre sur toute la largeur du billet.
- la bande métallisée holographique : en inclinant le billet, on distingue sur une bande métallisée le symbole de l'Euro et le chiffre indiquant la valeur du billet.
- la bande iridescente : elle brille et prend une couleur légèrement différente lorsqu'on l'examine en inclinant le billet sous une lumière vive.

Vous pouvez distinguer d'autres signes de sécurité en examinant le billet par transparence ou en l'inclinant. Deux signes de sécurité incorporés dans les billets de 50, 100, 200 dhs sont différents de ceux qui ont été intégrés dans les coupures de moindre valeur, et ce afin de renforcer leur protection contre la contrefaçon.

- le filigrane et le fil de sécurité.
- la pastille métallisée holographique : en inclinant le billet, on distingue sur une pastille métallisée une image ainsi que le chiffre indiquant la valeur du billet.
- l'encre à couleur changeante : lorsqu'on incline le billet, le chiffre indiquant la valeur change de couleur, passant du violet au vert olive ou au marron.

## *Test d'évaluation*

- 1- Expliquer la conduite à tenir en cas de vol et agression ?
- 2- Expliquer la conduite à tenir en cas de cambriolage ?
- 3- Quelles sont les précautions à prendre en cas d'absence au magasin ?
- 4- Comment se protéger contre l'incendie ?
- 5- Quelles sont les éléments à vérifier pendant l'ouverture et la fermeture du magasin ?
- 6- Comment contrôler la monnaie encaissée ?
- 7- Quel est le rôle de l'assurance dans la gestion des risques du magasin ?
- 8- Citer quelques appareils de sécurité obligatoire contre les risques du magasin ?

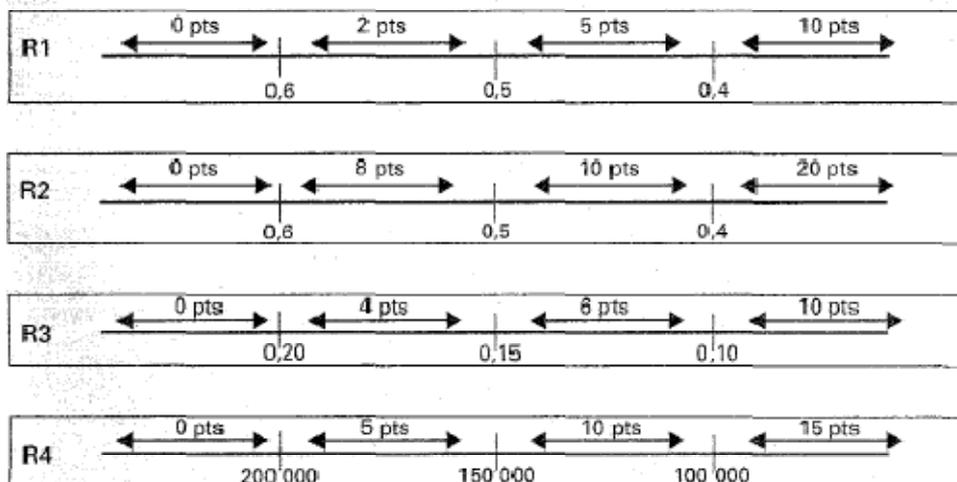
## TP N°01

### 1.1 : scoring et risque client

La société *Faradet* souhaite mieux définir le risque associé à ses clients. Pour cela, elle a élaboré une méthode de calcul de points (scores). Le nombre de point indique le niveau du risque. Les points sont attribués en fonction de la valeur des ratios suivants :

- R1 = autonomie financière,
- R2 = solvabilité,
- R3 = taux de marge,
- R4 = CA par salarié.

Pour chaque ratio, les points sont attribués de la façon suivante :



Le niveau de risque est évalué ainsi :

- score de 0 à 18 points : risque faible,
- score de 19 à 30 points : risque moyen,
- score de 31 à 54 points : risque élevé,
- score égal à 55 points : risque maximum.

Pour les trois clients (Wargny, Saïd et Catala), la valeur des ratios est la suivante :

|               | R1   | R2   | R3   | CA par salarié |
|---------------|------|------|------|----------------|
| <b>Wargny</b> | 0,55 | 0,62 | 0,25 | 165 000        |
| <b>Saïd</b>   | 0,38 | 0,42 | 0,08 | 120 000        |
| <b>Catala</b> | 0,42 | 0,57 | 0,18 | 135 000        |

1. Établir le score attribué à chacun des clients.
2. Commenter et caractériser la nature du risque associé à chacun de ces clients.

## TP N°02

**1a : gestion des échéances**

La société *Kamala* vous communique les échéances de ses créances clients 30 avril.

| Noms des Clients | Solde     | Dates d'échéance |
|------------------|-----------|------------------|
| Jalahert         | 4 625,42  | 13-05            |
| Arnaudy          | 11 720,40 | 30-05            |
| Plassard         | 16 612,21 | 30-04            |
| Neaudrac         | 44 523,75 | 28-02            |
| Mandelieu        | 7 856,34  | 30-03            |
| Bertignac        | 18 651,30 | 30-04            |
| Nerac            | 13 923,44 | 20-01            |
| Flurentin        | 3 827,20  | 15-04            |

Les modes d'action possibles sont répertoriés dans le tableau ci-dessous.

| Catégories de client                               | Situation n° | Actions                           |
|--|--------------|-----------------------------------|
| Clients avec créances non échues                   |              |                                   |
| Clients avec créance non échue : plus de 15 jours  | 01           | Rien                              |
| Clients avec créance non échue : moins de 15 jours | 02           | Relance préventive                |
| Clients pré contentieux                            |              |                                   |
| Créance échue depuis plus de 10 jours              | 03           | 1 <sup>re</sup> Relance sur échu  |
| Créance échue depuis plus de 20 jours              | 04           | 2 <sup>o</sup> Relance sur échu   |
| Pas de réponse à la deuxième relance               | 05           | 3 <sup>o</sup> Relance            |
| Créance échue depuis plus de 30 jours              | 06           | Dernière relance amiable          |
| Pas de réponse à la dernière relance amiable       | 07           | Mise en demeure                   |
| Clients contentieux                                |              |                                   |
| Créance échue depuis plus de 60 jours              | 08           | Fiche « procédure impayé » éditée |
| Créance échue depuis plus de 90 jours              | 09           | Procédure judiciaire              |

1. Donner le numéro de la situation de chaque client et préciser l'action à envisager.
2. Quelle procédure l'entreprise pourrait-elle mettre en place pour mieux gérer ses échéances clients ?

## TP N°03

**aplus : coût du crédit client**

Nadine Varois est commerciale au sein de l'entreprise *Mercaplus*. Lors de ses négociations, elle accorde généralement à ses clients des remises ainsi que des délais de règlement. Son chef des ventes pense que le coût des conditions consenties est excessif. En effet, l'entreprise connaît des problèmes de trésorerie et en cas de crédits consentis aux clients, la banque décompte des agios sur les découverts.

Il souhaite étudier à titre d'exemple le dernier contrat signé par sa collaboratrice. En voici les éléments essentiels :

|                            |             |                          |         |
|----------------------------|-------------|--------------------------|---------|
| Prix d'achat unitaire HT : | 15 € HT     | Prix de vente unitaire : | 20 € HT |
| Quantité :                 | 880         | Remise accordée :        | 5 %     |
| Délai de règlement :       | 60 j        | Taux d'un découvert :    | 7,80 %  |
| Taux de TVA :              | Taux normal |                          |         |

1. Évaluer le coût pour l'entreprise des conditions commerciales accordées au client. Evaluer ce coût en valeur absolue (en unités monétaires) et en valeur relative (en pourcentage de la marge).
2. Le client accepterait de régler au comptant si le taux de remise passait de 5 à 7 %. Nadine Varois doit-elle accepter cette offre ?

**Parmin : coût du crédit client**

Didier Parmin commercialise au prix de 20 € HT un produit, dont le prix d'achat est de 16 € HT. Le client Chevalier achète le 12/09/N 450 produits et obtient un règlement à 90 jours fin de mois. On estime qu'un découvert bancaire entraîne le décompte d'intérêts par la banque au taux de 8,40 %. (taux normal de TVA).

1. Calculer le coût du crédit (en valeur absolue, en euros, et en valeur relative, en pourcentage de la marge).
2. Quelle quantité supplémentaire faudrait-il commercialiser pour réaliser la marge initialement prévue ?

**Plignac : coût du crédit client**

Hervé Plignac négocie, le 1/10 avec un client des conditions de règlement. Le contrat signé porte sur 120 produits au prix unitaire de 125 € HT, achetés au prix de 105 € HT. La TVA s'applique au taux normal.

Ce client règle habituellement sa facture à 60 jours. Hervé Plignac souhaite obtenir un règlement comptant. Le client demande 2 % d'escompte.

1. Calculer le coût du crédit accordé habituellement à ce client (la banque décompte des intérêts au taux de 6,40 % si le compte est à découvert). Estimer ce coût en valeur absolue et relative (par rapport à la marge).
2. Faut-il accepter 2 % d'escompte pour obtenir un règlement comptant ?
3. Quel pourcentage maximum d'escompte est-il possible d'accepter ?

**coût du délai de règlement**

Vous êtes commercial(e) au sein de la société *Aston*. Cette entreprise a été créée il y a 25 ans par quatre commerciaux « terrain ». Elle est spécialisée dans la vente en

gros de vêtements à une clientèle composée de centrales d'achats, gros indépendants, coopératives, petits magasins de détail, forains et comités d'entreprises.

Vous venez d'être recruté en qualité de représentant exclusif sur le secteur de l'est de la France. M. Rivoire, Directeur commercial vous confiait récemment ses inquiétudes sur l'application des conditions commerciales définies par la direction. Depuis 2 ou 3 mois, en effet, celui-ci a constaté une « dérive » de certains des commerciaux de l'entreprise, qui ont tendance à dépasser les taux de remise autorisés par l'entreprise.

Il demande alors de vous pencher sur cette question et de lui remettre des tableaux simples qu'il expliquera aux commerciaux au cours de la réunion de fin d'année.

En tenant compte des informations fournies en annexe :

1. Déterminer le coût d'un délai de règlement (en €).
2. Calculer le coût d'un délai de règlement en pourcentage de la facture pour un taux de crédit à court terme de 12 % et des délais respectifs de 30, 45, 60 et 90 jours. Compléter pour cela le tableau de l'annexe 2.
3. Calculer les quantités supplémentaires à vendre selon la marge et le taux de remise. Compléter pour cela le tableau de l'annexe 3.
4. Commenter les résultats.

### Annexe 1 – Calcul d'un jour de crédit

- Coût du délai =  $\frac{C \cdot t \cdot n}{360}$
- Taux de crédit à court terme. Le taux  $t$  à retenir pour les calculs est 12 % l'an.
- Conditions accordées par Aston (selon type de clientèle) : 30, 45, 60 ou 90 jours.

### Annexe 2 – Coût d'un délai de règlement

| Facture<br>Montants en €     | Délai en jours |    |    |    |
|------------------------------|----------------|----|----|----|
|                              | 30             | 45 | 60 | 90 |
| 750                          |                |    |    |    |
| 3 000                        |                |    |    |    |
| 6 000                        |                |    |    |    |
| 9 000                        |                |    |    |    |
| 13 000                       |                |    |    |    |
| 16 000                       |                |    |    |    |
| En pourcentage de la facture |                |    |    |    |

### Annexe 3 – Quantités supplémentaire à vendre (selon la marge et le taux de remise)

|                                   | Tarif normal | Hypothèse 1 :<br>Remise de 1 % | Hypothèse 2 :<br>Remise de 2 % |
|-----------------------------------|--------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Prix de vente unitaire            | 100          |                                |                                |
| Coût de revient unitaire          | 95           |                                |                                |
| Marge unitaire                    | 5            |                                |                                |
| Quantités vendues                 | 500          |                                |                                |
| Marge à dégager                   | 2 500        | 2 500                          | 2 500                          |
| Produits supplémentaires à vendre |              |                                |                                |

## TP N°04

**: analyse d'un portefeuille clients**

La société *Prelog* souhaite segmenter son portefeuille clients. Elle se fixe pour objectif de mieux se consacrer à ses meilleurs clients et d'apporter un service plus standardisé au plus grand nombre, qui ne réalisent qu'assez peu d'opérations mais qui absorbent l'essentiel du temps des commerciaux. M. Cressac, chef des ventes vous communique un extrait du fichier, qu'il considère comme représentatif de la clientèle de l'entreprise.

| Noms       | Chiffre d'affaires | Noms       | Chiffre d'affaires |
|------------|--------------------|------------|--------------------|
| Marat      | 21 997,44          | Léautot    | 17 607,60          |
| Trévor     | 78 857,47          | Bredat     | 24 832,52          |
| Albin      | 18 572,40          | Scartarini | 28 476,07          |
| Trébeaudot | 13 555,44          | Prizzi     | 390 997,26         |
| Ravineau   | 341 298,00         | Huber      | 7 718,40           |
| Cresson    | 39 339,72          | Jauras     | 27 026,46          |
| Messier    | 31 874,58          | Mesnil     | 104 101,92         |
| Brucques   | 28 521,90          | Sorbier    | 16 452,25          |
| Grilat     | 28 244,52          | Wrinsky    | 17 366,40          |
| Lurtin     | 11 095,20          | Pellissier | 18 234,72          |

Ce portefeuille répond-il à une typologie 20/80 ou bien ABC ? Justifier la réponse par le calcul et graphiquement.

**étude de portefeuille de clientèle**

Vous êtes commercial(e) au sein de la société *Aston*. Cette entreprise a été créée il y a 25 ans par quatre commerciaux « terrain ». Elle est spécialisée dans la vente en gros de vêtements à une clientèle composée de :

- centrales d'achats ;
- gros indépendants ;
- coopératives ;
- petits magasins de détail, forains et comités d'entreprises.

Représentant exclusif sur le secteur de l'Est, vous venez d'être recruté et vous récupérez le portefeuille de votre prédécesseur. Afin de gérer au mieux votre portefeuille, vous décidez de procéder à l'analyse de votre clientèle :

1. Analyser la répartition des clients du secteur Est, par chiffre d'affaires et par effort de vente (visites) en pourcentages. Présenter les calculs dans un tableau en utilisant les données de l'annexe.
2. Donner les conclusions.
3. Cette analyse est-elle suffisante ? Justifier la réponse.

## Annexe

### Répartition du chiffre d'affaires

par type de clients et quantité de visites effectuées (année *N*)

| Catégories de clients | Nombre de clients | Chiffre d'affaires<br>(× 100 000 €) | Nombre de visites |
|-----------------------|-------------------|-------------------------------------|-------------------|
| Coopératives          | 100               | 17,5                                | 800               |
| Petits détaillants    | 750               | 56,8                                | 10 400            |
| Forains               | 350               | 21,2                                | 1 600             |
| Centrales d'achat     | 105               | 288                                 | 960               |
| Gros indépendants     | 195               | 95                                  | 16 000            |

### *fi* : ABC ou valeur client

De l'analyse du portefeuille clients de l'entreprise *Rimaldi*, on extrait les informations suivantes :

| Clients               | Arbois  | Billeau | Dutrilleux | Vincent   | Pillon    |
|-----------------------|---------|---------|------------|-----------|-----------|
| Chiffres d'affaires   | 28 500  | 85 500  | 1 710 000  | 370 500   | 399 000   |
| Valeur client estimée | 287 160 | 538 425 | 1 076 850  | - 179 475 | 1 615 275 |

| Clients               | Quillet | Ruiz    | Vallère  | Joustre | Pichard   |
|-----------------------|---------|---------|----------|---------|-----------|
| Chiffres d'affaires   | 57 000  | 114 000 | 14 250   | 5 700   | 65 550    |
| Valeur client estimée | 107 685 | 197 422 | - 89 737 | 251 265 | - 215 370 |

1. Analyser le portefeuille de clients de l'entreprise *Rimaldi* au regard du critère du chiffre d'affaires.
2. Analyser et classer le portefeuille clients selon le critère de la valeur client.
3. Comparer les deux analyses et commenter.

## Table des matières

|  |    |
|--|----|
| <b>PROCEDURES ET GESTION DES RISQUES</b> .....                   | 1  |
| I- Définition et principes : .....                               | 7  |
| 1- La méthode QQQCCP .....                                       | 7  |
| 2- La procédure :.....   | 10 |
| 3- Modélisation avec un logigramme .....                         | 12 |
| 1- Définition du risque.....                                     | 15 |
| 2- Définition de la gestion du risque.....                       | 15 |
| 3-Le risque dans l'industrie et en gestion.....                  | 17 |
| 4-Le risque de la grande entreprise à la PME.....                | 18 |
| 1-Risque d'impayé.....   | 21 |
| 1-1 : Les modalités de règlement.....                            | 22 |
| 1-2 La sensibilisation du commercial au risque de règlement..... | 25 |
| 1-3 Clients et solvabilité.....                                  | 29 |
| 2-Risque de la démarque .....                                    | 32 |
| a)Définition .....   | 32 |
| b) Les types de la démarque .....                                | 32 |
| c)Calcul de la démarque inconnue.....                            | 34 |
| d) L'inventaire physique.....                                    | 37 |
| 1-Identifier les risques .....                                   | 44 |
| 2-Classer les risques .....                                      | 45 |
| 3-Démarche d'évaluation des risques.....                         | 45 |
| 4-Stratégies de gestion du risque .....                          | 53 |
| 1-POUR ÉVITER D'ÊTRE CAMBRIOLÉ OU AGRESSÉ.....                   | 56 |
| 2-PROCEDURE EN CAS DE CAMBRIOLAGE.....                           | 58 |
| 3-PROCEDURE DE SECURITE EN CAS D'ABSENCE .....                   | 59 |
| 4-PROCEDURE EN CAS DE TRAVAIL DE NUIT .....                      | 60 |
| 5-CONTRÖL DE LA MONNAIE .....                                    | 61 |
| TP N°01.....   | 64 |
| TP N°02.....   | 65 |
| TP N°03.....   | 66 |
| TP N°04.....   | 68 |