

Table des matières :

A. LA STRUCTURE DE L'ENTREPRISE	3
1. L'organisation structurelle de l'entreprise	3
1.1. Les fonctions	3
1.2. Les services et l'organigramme	4
1.3. Les types de structure	5
2. Les sociétés commerciales	7
2.1. Les formes juridiques: la SA, la SPRL, la SCRL.....	9
2.2. Les caractéristiques	10
B. LES FONCTIONS AU SEIN DE L'ENTREPRISE.....	16
1. La fonction administrative et la direction	16
1.1. La direction	16
1.2. La prise de décision	17
2. La fonction de production	18
2.1. La préparation du travail	18
2.2. L'exécution	18
2.3. Le contrôle et l'expédition.....	19
3. La fonction commerciale.....	20
3.1 Achats et Logistique	20
3.2. Les stocks.....	21
3.3. Le marketing.....	22
3.4. Les canaux de distribution.....	26
3.5. Le service après-vente.....	27
4. La fonction financière	28
4.1. Les masses bilantaires	28
4.2. Le fonds de roulement	28
4.3. L'affectation du résultat	28
4.4. Les ratios d'analyse financière	29
5. La fonction recherche et développement	33
5.1. L'innovation	33
5.2. Le cycle de vie d'un produit.....	34
6. La fonction sociale de l'entreprise.....	35
6.1. La gestion du personnel	35
6.2. Les aspirations de l'homme au travail- Travail et <i>flow</i>	37

Les compétences retenues en sciences économiques sont les suivantes

- C 1 Maîtriser les acquis théoriques de base
- C 2 Recueillir et traiter des informations en fonction d'une recherche
- C 3 Analyser des informations
- C 4 Synthétiser des informations
- C 5 Appliquer des concepts, des modèles, des procédures (appris)
- C 6 Résoudre les problèmes par application des savoirs, concepts et procédures appris
- C 7 Résoudre des problèmes pour lesquels des savoirs, concepts et procédures supplémentaires doivent être élaborés
- C 8 Appréhender la multiplicité des théories relatives à une même problématique

Objectifs et compétences spécifiques au cours d'économie de l'entreprise :

- Maîtriser le vocabulaire et les mécanismes relatifs à la structure et aux fonctions de l'entreprise.
- Prendre conscience du rôle de l'entreprise au sein du monde économique contemporain.
- Prendre conscience de la nécessité de gérer et d'organiser rationnellement l'entreprise.
- Etre réceptif à l'évolution de l'entreprise et de ses produits.
- Développer le sens des responsabilités.
- Etablir un lien entre les changements sociaux et l'organisation de l'entreprise.

Ce fascicule est un support de travail pour le cours d'économie de l'entreprise. Il doit impérativement être complété des notes manuscrites des élèves, des remarques formulées en classe, des travaux de recherches et autres devoirs demandés.

Chaque élève est responsable de la bonne tenue et de l'ordre de ses notes.

A. La structure de l'entreprise

Introduction

Une entreprise est une unité économique dont l'activité aboutit à une vente sur le marché ; pour cela, elle emploie du travail. Du petit commerce à la société multinationale, en passant par le médecin et l'exploitant agricole, l'entreprise au sens économique du terme revêt diverses formes.

1. L'organisation structurelle de l'entreprise**1.1. Les fonctions**

A quoi sert une entreprise ? Classons les entreprises selon 3 fonctions.

Extrait de l'interview de Rupert Stadler, CEO de Audi (<http://www.lecho.be>)

Quand nous avons commencé le projet A1, nos attentes étaient de vendre 80.000 voitures par an. Nous avons par la suite, très rapidement, établi qu'il y avait peut-être un potentiel pour monter à 100.000 ventes. Les chiffres parlent d'eux-mêmes. Nous avons produit, l'an dernier, une nouvelle fois 115.000 voitures à Bruxelles.

⇒ La fonction de cette entreprise est

La distribution désigne les activités de commerce de gros ou de détail. Les producteurs vendent eux-mêmes leurs produits ou bien peuvent écouler leurs biens et services par différents canaux de distribution comme des supermarchés, des boutiques, des grossistes, des concessionnaires.

⇒ La fonction de ces entreprise est

Acheter un véhicule neuf ou d'occasion sans déséquilibrer votre budget ? Optez pour un financement ING ! (www.ing.be)

Vous envisagez d'acheter, de construire ou de rénover votre habitation ? Tous ces projets sont coûteux. Votre agent Argenta vous aidera à choisir la formule idéale pour financer vos projets d'habitation. Le crédit à la consommation est la forme de crédit idéale pour vos besoins de financement à court ou à moyen terme à une mensualité fixe. Le crédit hypothécaire vous permet de financer différents buts à long terme avec une optimisation fiscale (www.argenta.be)

⇒ La fonction d'une banque ou d'un organisme de crédit est

1.2. Les services et l'organigramme

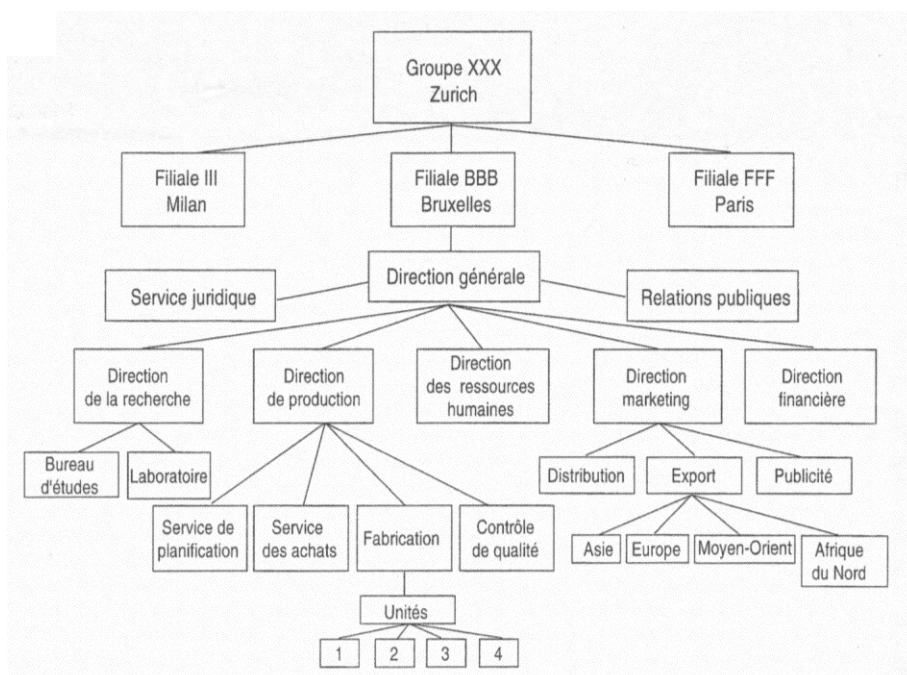
Dans une entreprise, il peut y avoir plusieurs **services** internes. Ici, le terme « service » **désigne un groupement de personnes qui exerce un même type d'activité sous l'autorité d'un responsable**. Par exemple, le « service des achats » regroupe les personnes qui ont pour mission de gérer les approvisionnements en outillage ou en matières premières d'une entreprise de production. Selon la taille ou l'organisation de l'entreprise, les services assureront des fonctions plus ou moins distinctes. Par exemple, la fonction commerciale au sein d'une entreprise peut être assurée par le service marketing en collaboration avec le service des ventes.

a) Qu'est-ce qu'un organigramme ?

L'organigramme est un représentant la de l'Entreprise. Cette structure désigne le réseau de existant entre les différents et différentes fonctions au sein de l'entreprise. Ces relations concernent les rapports, les liaisons entre les services au point de vue autorité, collaboration, conseil, information.

b) Que contient un organigramme?

c) Quel est l'intérêt de disposer d'un organigramme?

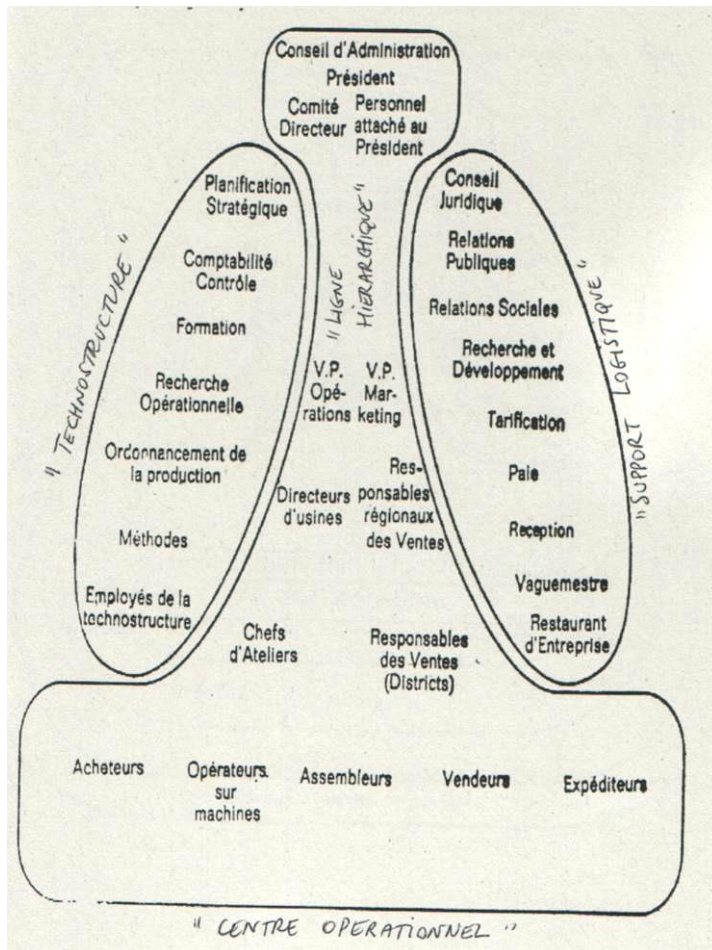


✎ Exercice : trace l'organigramme de l'école

✎ Exercice : trace l'organigramme de la mini entreprise de l'école

Le modèle de Mintzberg

Comme le montre la présente figure on peut décrire l'organisation suivant cinq composantes fondamentales :



1. Le sommet stratégique inclut les membres de l'organisation qui produisent eux-mêmes les biens et services ou en soutiennent directement la production. C'est le cœur de l'organisation, la partie qui permet à l'ensemble de survivre.
2. Le support logistique est composé des cadres dirigeant de l'organisation et de leurs conseillers. Sa fonction est de faire en sorte que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace.
3. La technostructure regroupe tous les cadres moyens qui siègent dans une ligne directe d'autorité formelle entre les membres du sommet stratégique et ceux du centre opérationnel.
4. La ligne hiérarchique est composée des analystes et experts.
5. Le centre opérationnel est composé des services qui fournissent un soutien logistique au reste de l'organisation.

1.3. Les types de structure

On distingue le secteur marchand du secteur non-marchand

Secteur non-marchand

Secteur marchand

Ici, nous étudierons les entreprises du **secteur marchand**. On peut classer les **entreprises** selon

➤ leurs fonctions :

-
-
-

➤ leur taille :

- selon le nb de travailleurs

-
-
-

- selon la situation géographique

-
-
-

➤ leur secteur d'activité :

-
-
-

➤ leur nature juridique :

-entreprises privées:

-
-

-entreprises publiques et mixtes:

2. Les sociétés commerciales

Introduction

Sur le site du SPF Economie, on peut lire ceci:

Vous comptez développer votre propre activité professionnelle. Votre première initiative sera de choisir la structure juridique la mieux adaptée à vos projets.

Deux options s'offrent à vous :

l'entreprise individuelle (indépendant en personne physique) ;

la société (personne morale).

Chaque formule présente des avantages et des inconvénients et votre choix aura des conséquences importantes sur la vie de votre entreprise.

Parmi les critères en jeu, on peut citer :

le type d'activité envisagée ;

le nombre de personnes qui y participeront ;

l'organisation dont on veut disposer ;

les capitaux disponibles ;

la responsabilité financière des associés ;

le régime fiscal le plus approprié, etc.

 sur base du site SPF Economie, complète le tableau des avantages et inconvénients entre entreprise en personne physique et société selon les critères : Constitution & formalités, investissements, responsabilité, avantages fiscaux, pérennité.

Avantages et inconvénients entre **Entreprise en personne physique** et **société**

	Entreprise en personne physique	société
Constitution & formalités		
Investissements		

Responsabilité		
Avantages fiscaux		
Pérennité		

Quelques définitions¹ pour mieux comprendre la suite:

- **capital** : constitué par les apports des associés à la société. Ces apports peuvent se faire soit en espèces (argent) soit en biens (immeuble, machines, véhicules...)
- **capital souscrit** : apports en nature ou en espèces promis par les associés (= leur engagement à constituer ce capital).
- **capital libéré** : capital versé réellement par chaque associé lors de la constitution, à concurrence de ses apports (= réalisation de leur engagement)
- **les titres** : les actions ou parts sont des participations dans le capital. C'est la contrepartie des apports effectués en nature ou en espèces.
- **le plan financier** : traduit, en chiffres, la préparation, la marche et le développement de l'activité. Ce plan financier doit être déposé chez le notaire qui établira les actes constitutifs de la société. Ce plan devra donc justifier des moyens financiers suffisants pour permettre à l'entreprise d'assurer ses engagements pendant une durée de 2 ans à partir de sa création. La vigilance et le sérieux sont donc de mise parce que s'il s'avère que le capital de départ est insuffisant, les fondateurs peuvent être tenus responsables de la faillite dans les 3 premières années d'activité. Ceux-ci peuvent donc être condamnés et tenus à combler personnellement le découvert découlant de la faillite...Le plan financier est d'autant plus important pour les entrepreneurs qu'il leur permettra aussi, un peu plus tard, de comparer ce qui a été planifié à ce qui a été réalisé.
- **réviseur d'entreprise** : sa mission consiste à évaluer les apports en nature faits par les associés, à faire un rapport détaillé sur l'utilité de ces apports pour la société et sur leur rétribution accordée en échange. Il devra également être désigné pour faire un rapport de contrôle de la gestion de la société (cas des grandes entreprises ou moyennes entreprises).
- **assemblée générale** : c'est la réunion de tous les associés ou actionnaires pour délibérer des affaires sociales. C'est le pouvoir souverain car c'est cette assemblée qui approuve ou désapprouve le projet de bilan et des comptes annuels. Elle est prévue par les statuts et doit avoir lieu au moins une fois par an.

¹ d'après le cours d'EAD (426 p.10) émis par la Communauté française

- **le conseil d'administration** : c'est l'organisme de gestion de la société. Il est composé d'un ou plusieurs mandataires qui peuvent être associés ou non, salariés ou non, nommés par les associés pour une durée déterminée ou indéterminée. C'est le Conseil d'administration qui a le pouvoir d'accomplir tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet social à l'exception de ceux que la loi réserve à l'assemblée générale.

2.1. Les formes juridiques: la SA, la SPRL, la SCRL

Il existe plusieurs formes de sociétés en Belgique, nous n'étudierons ici que les 3 plus courantes

 Exercice : recherche sur internet (SPF Economie) de quoi compléter ou préciser le tableau suivant.

*barre les propositions incorrectes

**complète les ...

Statut juridique**	SA= ...	SPRL= ...	SCRL=...
Acte constitutif*	Acte notarié obligatoire/facultatif?	Acte notarié obligatoire/facultatif?	Acte notarié obligatoire/facultatif?
Plan financier*	Obligatoire/facultatif?	Obligatoire/facultatif?	Obligatoire/facultatif?
Capital minimum**	Capital souscrit : ...	Capital souscrit : ...	Capital souscrit : ...
Libération minimale du capital	¼ du capital souscrit avec un minimum de ...	1/5 du capital souscrit avec un minimum de ...	¼ du capital souscrit avec un minimum de ...
Nature des titres	Actions= Parts ... ou ... En principe ces actions peuvent être librement cédées	Parts ... Sauf dispositions contraires dans les statuts les parts sont cédées librement aux autres associés, à un conjoint, un enfant, un descendant ou un ascendant. Pour toute autre personne, sous certaines conditions légales et/ou statutaires	Parts ... Les parts sont cédées librement aux autres associés. Pour toute autre personne, sous conditions légales et statutaires
Emission d'obligations	Peut émettre des obligations	Ne peut émettre des obligations	Ne peut émettre des obligations
Variations de capital	Peut faire appel public à l'épargne	Ne peut faire appel public à l'épargne	Ne peut faire appel public à l'épargne
Contrôle	Ces sociétés ont l'obligation de nommer un commissaire ... si elles sont considérées comme grandes entreprises. Le contrôle dans les petites et moyennes entreprises peut être exercé par un commissaire-réviseur. Si on ne nomme pas de commissaire-réviseur, tout associé peut exercer le contrôle, assisté éventuellement d'un expert-comptable.		

 Exercice : recherche sur internet la différence entre une SPRL et une SPRLU

2.2. Les caractéristiques

Notes: **Observation d'un dossier documentaire :**

acte de constitution

organisation de la structure interne du pouvoir

article "choisir entre la SA, la SPRL et la SCRL

(source: Manuel Art d'éco quatrième Livre-cahier, Edition Van In, Wavre, 2007)

Réponds aux questions sur le rapport du CA ci-dessous

1. Quelle est la caractéristique essentielle de cette société?

2. De quoi s'agit-il?

3. Quelle est sa fonction?

4. Quelle est sa composition?

5. De quoi s'agit-il?

6. Qui sont-ils?

7. Quelle est leur fonction?

8. De quel type d'exercice s'agit-il?

9. Quelle est la différence entre les deux dans la forme du titre?

10. Que comprennent les comptes annuels?

CHANIC, société anonyme

Siège social: Watermael-Boitsfort, 177 chaussée de La Hulpe Registre du commerce de Bruxelles n° 443 669

Messieurs les actionnaires sont priés d'assister à l'assemblée générale ordinaire qui se tiendra le vendredi 12 juin 2002 à 14 h 30 au siège social, deuxième étage du 177 chaussée de La Hulpe à Watermael-Boitsfort.

ORDRE DU JOUR

- ♦ Rapport de gestion et rapport du commissaire-réviseur.
- ♦ Approbation des comptes annuels de l'exercice 2001: proposition d'approuver les comptes annuels au 31 décembre 2001.
- ♦ Décharge à donner aux administrateurs et au commissaire-réviseur proposition de donner décharge aux administrateurs et au commissaire-réviseur de l'accomplissement de leur mission au cours de l'exercice 2001.
- ♦ Elections statutaires: proposition de renouveler les mandats d'administrateur de Messieurs Pierre Linard de Guertechin, Manfred Loeb et Christian Pirard. Proposition de procéder à l'élection définitive de Monsieur Etienne Denis en qualité d'administrateur pour achever le mandat de Monsieur Henry Coart, qui a démissionné pour raisons de convenance personnelle. Proposition d'élire Monsieur Vincent Bribosia aux fonctions d'administrateur.

Afin de pouvoir être admis à l'assemblée générale, les propriétaires des titres au porteur sont priés d'en effectuer le dépôt au moins cinq jours avant la date de l'assemblée, à l'un des établissements suivants: Générale de Banque, 3 Montagne du Parc à Bruxelles; Banque Belgoise, 1 Cantersteen à Bruxelles; Banque Bruxelles Lambert, 60 Cours Saint-Michel à Bruxelles; Banque Indosuez Belgique, 14 place Sainte-Gudule à Bruxelles.

Tout propriétaire des titres nominatifs doit aviser la société dans le même délai de son intention d'y assister.

Le conseil d'administration
"L'Echo de la Bourse"
3 juin 2002

 Copie qui sera publiée aux annexes du Moniteur belge après dépôt de l'acte au greffe

Réservé
au
Moniteur
belge


 04092315

TRIBUNAL COMMERCE
CHARLEROI ENTREPRISES

 15.06.2004

 Greffe

Bijlagen bij het Belgisch Staatsblad - 23/06/2004 - Annexes du Moniteur belge

Dénomination : ALTERNATIVE BUSINESS

Forme juridique : Société privée à responsabilité limitée

Siège : 6000 CHARLEROI

N° d'entreprise : 865.770.827

Objet de l'acte : Constitution

D'un acte reçu par le notaire Thierry DUMOULIN à Châtelet le 1^{er} juin 2004, enregistré à Châtelet, le huit juin suivant, volume 174, folio 30, case 8, quatre rôles sans renvoi, au droit perçu de cent cinquante-cinq euros, signé le Releveur GENEVOIS A. Il résulte qu'il a été constitué pour une durée illimitée, à dater du jour de l'acte et sous la dénomination « ALTERNATIVE BUSINESS », une société privée à responsabilité limitée, ayant son siège social à 6000 Charleroi, Grand Rue, 266, au capital de 31.000 euros, représenté par 310 parts sociales sans valeur nominale, représentant chacune un/trois cent dixième de l'avoir social, qui ont été souscrites en espèces et libérées à concurrence d'un/cinquième, aux termes des déclarations faites audit acte et ainsi qu'il résulte de l'attestation y annexée délivrée par CENTEA

Ces parts ont été souscrites par :

- la Société Anonyme Holding de Droit Luxembourgeois « P.B-INVEST&PARTNERS S.A.H. », à concurrence de vingt-huit mille cinq cents euros, soit deux cent quatre-vingt-cinq parts.
- Madame REGNIER Dominique, à concurrence de deux mille cinq cents euros, soit vingt-cinq parts.

Il résulte du même acte que la société a pour objet, pour compte propre, pour compte de tiers, ou en participation, en ou à l'étranger :

- Les activités d'intermédiaire du commerce
- Le commerce de gros et de détail d'appareils de radio et de télévision et d'autres matériels audio/vidéo/hi-fi, de la téléphonie, de la télécommunication, etc.
- L'organisation et la gestion de toutes opérations, événements se rattachant directement ou indirectement aux arts et spectacles, aux moyens de communication, à la publicité, au sponsoring et à l'organisation professionnelle tels que séminaires, foires, etc.
- Les services d'assistance, de création, de gestion, d'initiation, d'installation, et de maintenance de tout ce qui concerne l'informatique et ses dérivés, tels que les sites internet, matériel informatique, soft et hard, ainsi que tout le matériel concernant la bureautique dans le sens le plus large.

Elle peut notamment se porter caution et donner toute sûreté personnelle ou réelle en faveur de toute personne ou société liée ou non

Elle peut accomplir toutes opérations commerciales, industrielles, financières, mobilières ou immobilières se rapportant directement ou indirectement à son objet

Elle peut s'intéresser par toutes voies dans toutes sociétés, associations ou entreprises ayant un objet similaire ou connexe au sien ou susceptible de favoriser le développement de ses activités.

La société peut être administrateur, gérant ou liquidateur

GERANCE

La société est administrée par un ou plusieurs gérants, personnes physiques, associés ou non, nommés avec ou sans limitation de durée et pouvant, dans cette dernière hypothèse, avoir la qualité de gérant statutaire.

L'assemblée qui les nomme fixe leur nombre, la durée de leur mandat et, en cas de pluralité, leurs pouvoirs

S'il n'y a qu'un seul gérant, la totalité des pouvoirs de la gérance lui est attribuée.

POUVOIRS DU GERANT

Conformément à l'article 257 du Code des Sociétés et sauf organisation par l'assemblée d'un collège de gestion, chaque gérant représente la société à l'égard des tiers et en justice et peut poser tous les actes nécessaires ou utiles à l'accomplissement de l'objet social, sauf ceux que la loi réserve à l'assemblée générale.

Un gérant peut déléguer des pouvoirs spéciaux à tout mandataire, associé ou non

ASSEMBLEES GENERALES

L'assemblée générale annuelle se réunit chaque année le troisième lundi du mois de juin à 18 heures, au siège social ou à l'endroit indiqué dans la convocation. Si ce jour est férié, l'assemblée est remise au plus prochain jour ouvrable, autre qu'un samedi.

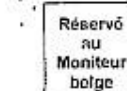
EXERCICE SOCIAL

L'exercice social commence le premier juin et finit le trente et un mai

Mentionner sur la dernière page du Volet B

Au recto Nom et qualité du notaire instrumentant ou de la personne ou des personnes ayant pouvoir de représenter la personne morale à l'égard des tiers

Au verso Nom et signature

 Volet B - Suite

DISPOSITIONS TEMPORAIRES

Le fondateur a pris les décisions suivantes qui ne deviendront effectives qu'à dater du dépôt de l'extrait de l'acte constitutif au greffe du Tribunal de Commerce de Charleroi, lorsque la société acquerra la personnalité morale :

- 1°- le premier exercice social commencera le jour du dépôt pour se terminer le 31 mai 2005,
- 2°- La première assemblée générale annuelle se tiendra en 2005.
- 3°- Est désignée en qualité de gérant non statutaire Madame REGNIER Dominique, née à Namur le six février mil neuf cent soixante-huit, divorcée, domiciliée à 5000 Namur, section de Beez, rue des Grands Maledes, numéro 15, qui a accepté.

Il est nommé jusqu'à révocation et peut engager valablement la société sans limitation de sommes. Son mandat est exercé gratuitement.

Le gérant reprendra, le cas échéant, dans le délai légal, les engagements souscrits au nom de la société en formation

- 4°- le comparant décide de ne pas nommer de commissaire-réviseur.

Pour extrait analytique conforme

Choisir entre la SA, la SPRL et la SCRL

Le choix de la SA – La société anonyme est normalement destinée à la récolte des capitaux dans le public. Dans cette perspective, la responsabilité des associés doit absolument être limitée. La SA n'est cependant pas obligatoirement ouverte au public. Elle peut être fermée et de très nombreuses SA le sont en pratique [...]. En Belgique, on compte des milliers de SA fermées. Cette situation s'explique en partie par le succès que rencontre, auprès des Belges, l'action au porteur qui peut faire l'objet d'un *don manuel*, lequel permet d'éviter le paiement de droits de successions.

Ce type de société s'adresse plutôt aux grandes entreprises.

D'autre part, comme la SA existe dans la plupart des systèmes juridiques, c'est tout naturellement une forme souvent utilisée lorsque la coopération internationale se traduit par la constitution d'une filiale commune. C'est également la forme de société obligatoire pour donner naissance à une Société Européenne (SE)¹ et pour être cotée en bourse.

Le choix de la SPRL – Les lois qui se sont succédées depuis 1973 ont incontestablement rapproché le régime de la SPRL de celui de la SA. Certaines différences subsistent cependant qui expliquent le succès persistant de la SPRL. Pour l'essentiel, le capital minimum de départ est moins élevé, l'administration est plus légère puisqu'un seul gérant peut être nommé; le ou les gérants nommés dans les statuts ne sont révocables que pour motif grave, alors qu'en SA les administrateurs sont toujours révocables sans que l'assemblée générale doive motiver sa décision. La SPRL s'adresse spécifiquement aux sociétés où les « personnes » dirigeantes sont importantes dans la réalisation de l'activité, à l'inverse de la SA où ce sont les capitaux qui priment.

Enfin, au contraire de la SA, la SPRL est par définition une société *fermée*. [...] Cela signifie qu'il ne peut être fait appel au public pour la souscription – à la constitution ou lors d'une augmentation de capital – de parts sociales. De plus, le caractère fermé se manifeste par le fait que des restrictions à la cessibilité des parts sont établies impérativement par la loi; les statuts peuvent encore être plus restrictifs. N'était l'avantage fiscal indiscutable des actions au porteur pour la transmission de l'entreprise, la SPRL semble mieux adaptée que la SA pour les petites et moyennes sociétés de caractère familial ou non, lorsqu'elles n'envisagent pas de faire appel public à l'épargne.

Il ne faut pas perdre de vue non plus qu'une SPRL peut toujours, au bout d'un certain temps, se muer en SA, moyennant une procédure qui implique l'intervention d'un notaire.

Le choix de la SCRL – La société coopérative² est issue du « mouvement coopératif », c'est-à-dire d'un mouvement d'idées qui s'est développé en Europe occidentale, à partir du milieu du XIX^e siècle. Ce mouvement reposait sur un certain nombre de principes de base. Fondamentalement, il s'agissait d'éliminer le profit capitaliste considéré comme le profit sans travail. D'où le principe de la **double qualité** : les membres de la coopérative sont associés, mais ils travaillent aussi pour elle (*coopérative de production*) ou sont ses clients (*coopérative de distribution et de crédit*). L'objectif est donc bien d'obtenir un bénéfice; c'est pourquoi elle correspond à la notion de société. Mais le mouvement coopératif avait aussi des « buts sociaux et moraux » : les membres devaient être amenés à prendre des responsabilités (d'où le principe : *un homme, une voix*) et la coopérative devait accueillir tous ceux qui étaient disposés à partager l'idéal qu'elle proposait (d'où le principe de la *porte ouverte*).

Comme c'était la société qui laissait le plus de liberté pour la rédaction des statuts, on a vu proliférer la société coopérative dans le courant des années 80 notamment parce que diverses réformes de la SA et de la SPRL avaient introduit des exigences plus strictes. Aussi, en juillet 1991, la législation relative à la société coopérative fut-elle réformée pour mettre fin à l'utilisation débridée de la coopérative aux fins de contourner les exigences légales des SA et des SPRL. Ainsi est née la SCRL, c'est-à-dire la société coopérative à responsabilité limitée, dont le régime s'inspire de celui de la SA et de la SPRL. Il importe toutefois de remarquer que, malgré ces tours de vis incontournables, la SCRL continue à bénéficier, pour son organisation interne, d'une liberté statutaire beaucoup plus grande que la SA et la SPRL.

Une des différences importantes avec la SPRL est la facilité, beaucoup plus grande, au sein de la SCRL, de faire entrer ou sortir des coopérateurs selon l'évolution de l'activité et d'augmenter ou diminuer le capital selon les besoins. Ce type de société se retrouve par exemple au sein d'entreprises viticoles où les viticulteurs se rassemblent saison par saison pour gérer leurs productions et ventes. Par ailleurs, à l'instar de la SPRL, la SCRL est également la forme généralement adoptée par les entreprises de petite et moyenne taille et les parts font aussi l'objet de restrictions légales et statutaires quant à leur cessibilité.

Inspiré de Michel COPEL,
Guide juridique de l'entreprise, (Titre 1 – Livre 11.1.), 2^e éd. – Éd. Kluwer, 2002

¹ « L'idée de créer un statut de « société européenne » – désignée sous son nom latin *societas europea* ou SE – a été lancée il y a plus de trente ans. Après d'interminables discussions, le statut a été adopté en 2001 et est entré en vigueur le 8 octobre 2004. Ce statut donnera aux entreprises qui opèrent dans plusieurs États membres la possibilité de se constituer en société de droit communautaire et

d'évoluer comme un opérateur unique dans toute l'Union. Ce statut est réservé aux grandes entreprises : le capital minimum a été fixé à 120 000 euros ». EURinfo n° 292 – février 2005

² Il existe également une société coopérative européenne ou SCE.

La structure du pouvoir dans une société

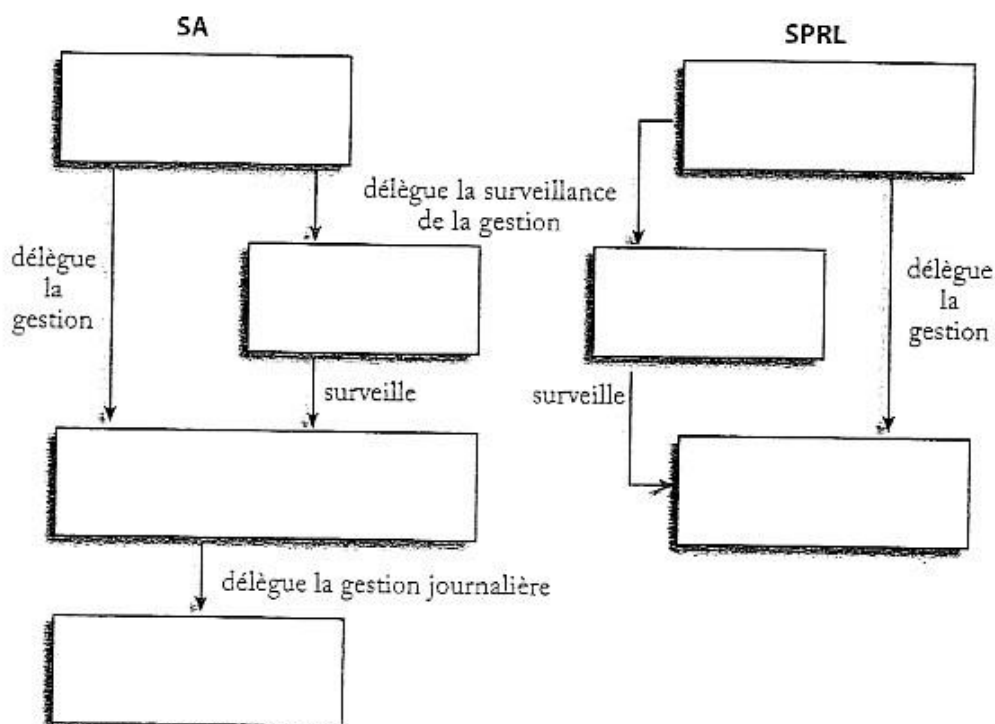
Une société est constituée de plusieurs personnes (sauf la SPRLU = société privée à une personne) qui mettent en commun quelque chose en vue de partager le bénéfice qui pourra en résulter (art. 1832 du code civil). Cette société peut mettre l'accent sur l'importance des personnes (société de *personnes*, par ex. :) qui la composent ou plutôt sur les capitaux investis (société de *capitaux*, par ex. :).

Selon la forme de société choisie, la structure du pouvoir sera différente :

L'ensemble des associés (SPRL) ou des actionnaires (SA) constitue l'assemblée générale (AG), qui exerce un pouvoir souverain dans l'entreprise, par exemple : approuver les comptes, affecter le résultat annuel, ... Cependant, cette assemblée ne se réunit qu'une fois par an ou lorsque des décisions exceptionnelles doivent être prises. Or, la vie d'une entreprise nécessite la prise de décision plus ou moins régulière (investissements, ...) et cette gestion sera confiée à un conseil d'administration (CA) dans le cas de la SA. Le CA peut déléguer la gestion journalière à un ou plusieurs administrateurs-délégués et/ou à un ou plusieurs directeurs choisis hors ou en son sein. Dans le cas de la SPRL, cette gestion sera confiée à un ou plusieurs gérants (conseil de gérance). Dans les 2 cas, un commissaire-réviseur est chargé de leur surveillance (grandes sociétés).

REMARQUE : La SCRL peut se calquer sur l'une ou l'autre de ces 2 structures.

a) À la lumière de ce qui vient d'être dit, complète le schéma suivant.



 Complète le texte lacunaire à la page suivante à l'aide des notions suivantes (extrait du site www.notaire.be)

accès à la profession
acte de constitution
apports en nature
aux assemblées générales
attestation bancaire
capital
fondateurs
guichet d'entreprise
l'enregistrement
libération
Moniteur Belge

nominatifs
notarié
objet social
réviseur d'entreprises
siège social
souscription
statuts
taxe sur la valeur ajoutée
Tribunal de Commerce
plan financier

NB : Toutes ces notions doivent pouvoir être expliquées !

Étapes de la constitution de la société

Une société est créée au moyen d'un, qui va notamment déterminer toutes ses caractéristiques, qui seront reprises dans ses

Pour passer cet acte, les futurs associés, de la société, devront préalablement procéder à certaines formalités ou faire certaines démarches. Il faudra d'abord établir un projet de statuts en fonction des caractéristiques qu'ils veulent conférer à leur société (forme, objet, capital, etc.). Il faudra également obtenir l'..... lorsque leur exercice est réglementé.

Les fondateurs devront établir un et le remettre au notaire le jour de l'acte de constitution, après l'avoir signé. Il s'agit d'un plan prévisionnel des besoins et des ressources de la société pour les deux premiers exercices sociaux. Ce plan est destiné à être conservé par le notaire, qui pourra devoir le communiquer en cas de faillite de la société dans les trois ans de sa constitution

Ils devront aussi remettre au notaire le jour de l'acte une Pour pouvoir constituer une société, il faut que celle-ci dispose, dès sa constitution, d'un La partie libérée de ce capital, c'est à dire les moyens financiers apportés directement par les associés lors de la constitution, doivent être déposés sur un compte spécial ouvert au nom de la société en formation auprès d'une banque. [...]

En-dehors des apports en capital en argent, le capital de la société peut aussi être constitué au moyen d'autres apports. Ce sont les Aux fins de pouvoir déterminer une valeur correcte de ces apports, les futurs associés devront les faire évaluer par un, qui rédigera un rapport. [...]

Après la signature de l'acte de constitution, le notaire devra faire procéder à de l'acte. Il le déposera dès lors chez le receveur de l'enregistrement compétent qui va procéder à l'enregistrement de l'acte et percevoir le **droit d'enregistrement** éventuellement dû à l'état.

Lorsque l'acte revient de l'enregistrement, le notaire va procéder au dépôt au greffe du compétent d'une expédition de l'acte et d'un extrait de l'acte reprenant les mentions fixées par la loi et destiné à être publié au [...]

[il faudra] procéder à l'inscription de la société à un et il remet des copies certifiées conforme (sans les annexes) pour l'immatriculation de la société à la

Les statuts de la société

La société est créée au moyen d'un acte de constitution, généralement dressé par acte Le recours à l'acte notarié est indispensable pour les sociétés les plus répandues: sociétés anonymes, sociétés privées à responsabilité limitée, ou sociétés coopératives.

L'acte de constitution contiendra notamment les de la société. Ce seront ses règles de fonctionnement. Les statuts contiennent notamment les clauses qui vont déterminer les règles de la société et régir les rapports avec les personnes étrangères à la société, les rapports entre associés eux-mêmes, les pouvoirs de ses représentants, le tout devant être évidemment conforme aux dispositions qui sont prescrites par la loi.

Les statuts vont ainsi notamment déterminer :

- **La forme de la société:** les sociétés les plus fréquemment rencontrées sont les sociétés anonymes, les sociétés privées à responsabilité limitée, et les sociétés coopératives. [...]
- **La dénomination de la société:** les fondateurs devront veiller à trouver une dénomination qui n'est pas encore attribuée à une autre société, pour éviter des confusions ou une concurrence déloyale.
- **La durée:** durée déterminée ou durée indéterminée.
- **Le** : l'adresse de la société
- **L'**.....: il faut indiquer dans les statuts la désignation précise de l'activité que la société se propose d'exercer.
- **Le capital de la société:** le montant du capital, sa, la les modalités d'augmentation ou de réduction du capital,...
- **Les titres de la société:** le nombre de titres émis, leur nature (..... ou au porteur), la transmission,...
- **Représentation de la société:** la désignation du ou des représentants de la société, leurs pouvoirs et la manière de les exercer,...
- **Les** [réunions d'actionnaires]: les règles y relatives, l'exercice social et les obligations comptables, la répartition des bénéfices,...
- **Dissolution-liquidation**

Cette énumération n'est pas exhaustive et le contenu des statuts peut varier selon le type de société que les futurs associés ont décidé de créer.

Remarque importante:

La loi détermine pour chaque type de société les mentions obligatoires que l'acte de constitution et les statuts devront contenir et les règles que la société devra observer.

Les statuts ne sont pas immuables et **pourront être modifiés** si besoin. [...]. En outre, la société pourra également se transformer en une société d'une autre forme, moyennant le respect des conditions imposées par la loi pour une telle opération. Elle adoptera alors de nouveaux statuts qui devront être établis en conformité avec les dispositions légales régissant la forme que la société a choisi d'adopter.

B. Les fonctions au sein de l'entreprise**1. La fonction administrative et la direction**

Cette fonction regroupe tout ce qui concerne l'organisation, la direction, le commandement et la prévision. Nous nous pencherons ici essentiellement sur la fonction de direction.

Ne confondons pas cette fonction avec ce que l'on appelle communément les « tâches administratives » qui consistent en la gestion quotidienne des documents utiles au bon fonctionnement des services.

1.1. La direction

a) La mission de la direction → Quel est la raison d'être d'une direction ?

b) Les rôles de la direction → A quoi sert un « patron » ?

- Le pilotage
- La maintenance
- La position d'interface
- La fonction symbolique

c) les qualités et savoir-faire d'un directeur → Qu'est-ce qu'un « bon » directeur ?

1.2. La prise de décision

On distingue 3 types de décisions

- Les **décisions stratégiques** :

exemple:

- Les **décisions tactiques** :

exemples:

- Les **décisions opérationnelles** :

exemple:

Un patron doit établir des stratégies à **court, moyen et long terme**

 Exemples de décisions

terme : CT, MT, LT ?

type?

Définir des objectifs en matière de gestion des comptes au quotidien et de tenue de la comptabilité		
Prévision du retour sur investissement dans les 5 années à venir		
Trouver un remplaçant pour la secrétaire en congé de maternité		
Préparer la fusion par acquisition d'une filiale dans le pays voisin		
Projet d'activités à développer, innovation		
Prévoir une restructuration du personnel échelonnée sur 3 ans		
Lancer une campagne de promotion afin de réaliser, à terme, un accroissement des ventes par la conquête de nouveaux marchés nationaux		

 synthèse de la fonction de direction

2. La fonction de production

La production se définit comme un acte de fabrication par l'entreprise des biens et services mis en suite à la disposition d'autrui pour satisfaire les besoins individuels ou collectifs.

La production concerne tant les entreprises industrielles que celles de services.

Elle met en œuvre des moyens de production : travail, équipements, matières premières, composants, fournitures et sous-traitance...

On distingue:

- La production marchande :

- La production non marchande

Dans les entreprises industrielles, la fonction de production peut être assurée par différents services travaillant en collaboration pour les différentes étapes telles que la préparation du travail, l'exécution et le contrôle.

2.1. La préparation du travail

Voici quelques facettes de la fonction de production

- Un service « méthodes » établit les gammes de fabrication (listes d'opérations d'usinage, montage, manutention...) en fonction des produits à fabriquer ou à installer et détermine les outillages, appareils et machines nécessaires. Il étudie chaque poste de travail en appliquant les règles de l'ergonomie pour obtenir une productivité optimale avec les conditions de travail et de sécurité les meilleures.
- Un service « ordonnancement » s'occupe de la planification du chantier ou de l'atelier et de la gestion de production ; il prévoit les besoins en ressources (machines et opérateurs) pour assurer la capacité de production nécessaire à la réalisation de la charge de travail.
- Le service « d'approvisionnement » approvisionne en matières premières (voir service des achats dans la fonction commerciale), entretient, gère et fournit les outils et produits courants nécessaires à la production. Le stockage des outils se fait dans le « magasin » d'outillage.

2.2. L'exécution

Cas de la division du travail : voir le cours de 5^{ème} sur le Taylorisme et la division du travail. Rappel de certaines notions à connaître :

- Just in time / flux tendu:

- Cercle de qualité:
- Economies d'échelle
- Productivité:

2.3. Le contrôle et l'expédition

- Le vérifie si la marchandise est conforme à ses spécifications et aux normes préétablies. (réaliser un diagramme sur la page de gauche)
- Un service « d'expédition » emballe et assure l'expédition, le dédouanement et le transport des produits vendus. (Voir le service de logistique dans la fonction commerciale)

 synthèse de la fonction de production

3. La fonction commerciale

Introduction

✍ *Entrée en matière : observation de petites annonces* → quelles sont les tâches du service commercial ?

De plus, ce service traite les problèmes de facturation en collaboration avec le service « comptabilité ». Il peut être chargé de la formation des clients au produit et de la constitution des dossiers techniques contractuels (documentation, notices...).

Le département commercial est le lien principal entre le client et l'entreprise. Au sein du département commercial, on peut distinguer les services suivants

3.1 Achats et Logistique

a) Le Service achats (souvent en rapport avec le service de la logistique)

Les principales fonctions des employés de ce service sont

Le Service des approvisionnements et le service de logistique sont les compléments du Service achats. Dans certaines entreprises, ces trois services se confondent. L'approvisionneur s'assure que tout ce qui est nécessaire au Département « production » sera disponible au moment de la fabrication. Il réapprovisionne les stocks (voir ci-dessous 3.2) en émettant des demandes d'achat et supervise la gestion des magasins en s'assurant du bon stockage des produits.

b) La logistique

C'est une activité qui a pour objet de gérer les flux de matières d'une entreprise. L'infrastructure logistique est constituée d'entrepôts, de moyens de transport et de voies de communication. Le service doit veiller à acheminer les matières des lieux de production jusqu'aux lieux de transformation, puis des lieux de transformation vers les lieux de consommation.

 schéma sur la page en regard

En pratique, le Responsable logistique s'occupe des marchandises qui entrent et sortent de l'entreprise, il contrôle si la marchandise commandée est bien arrivée et en vérifie la quantité et la qualité. Il veille à ce que toutes les marchandises vendues partent avec un transporteur. Il va aussi négocier les meilleurs prix pour le transport et veiller à ce que le transporteur livre dans les temps. Il solutionne les problèmes dus à une mauvaise préparation des magasiniers ou à un mauvais encodage dans le système informatique (ex : une mauvaise adresse de livraison) pour que les clients soient servis le plus rapidement possible.

3.2. Les stocks

Le stock est l'ensemble des biens qui interviennent dans le cycle d'exploitation d'une entreprise. Constituer un stock (une réserve) de marchandises entraîne pour l'entreprise certains coûts. Lesquels?

Pour rationaliser le stockage, certaines firmes travaillent à **flux tendu** : Lorsque cette production peut-être acheminée directement vers le lieu de consommation, sans constitution de stock, le flux est dit « tendu ». On appelle cela la production en JAT ou JIT (en Anglais)

Bien entendu, un minimum de stock est souvent nécessaire lorsqu'il faut avoir des marchandises à disposition à vendre, ou des matières premières à transformer.

Mais la constitution de stock peut s'appuyer sur d'autres raisons :

- La spéculation :

- Les contraintes commerciales :

- Les contraintes de production

- Les contraintes logistiques

- Les obligations réglementaires :

La gestion intégrée

Actuellement, la plupart des entreprises utilisent un système de gestion intégré (Progiciel de Gestion Intégrée /PGI ou **Enterprise Resource Planning /ERP** dont le célèbre progiciel mis au point par SAP = Systems, Applications and Products for data processing).

C'est un **logiciel qui centralise l'information et relie toutes les différentes fonctions de l'entreprise** (comptabilité, finances, production, approvisionnement, marketing, ressources humaines, qualité, maintenance, etc.), **permettant à chaque utilisateur d'avoir accès aux informations du système en temps réel.**

Par exemple :

Tenue de stock: voir cours d'informatique + cours de comptabilité en 5ème

3.3. Le marketing

Introduction

Vous êtes attaché au service commercial d'une PME et êtes chargé de sonder le marché et de développer une ligne marketing pour un nouveau produit créé par vos collaborateurs. Votre produit de base est par exemple un café, chocolat, shampoing, un détergeant. La base du produit est déjà mise au point mais les spécificités de ce produit ne seront peaufinées qu'après votre intervention.

Imaginons que toute la documentation sur les normes de produits, la législation, etc. est acquise et que tout est réglé dans ce domaine-là ; Les données socio-économiques vous sont favorables ; Le mode de distribution choisi est essentiellement la grande surface

Les contraintes financières et organisationnelles ainsi que les modes de productions sont gérés par des collaborateurs.

 *Quelles questions faut-il se poser ? (page de gauche)*

Avant de se lancer dans une aventure commerciale, il est indispensable d'avoir une certaine **connaissance du marché visé et de son évolution**. L'entrepreneur doit élaborer ses plans d'actions **à partir des besoins et des motivations du consommateur** et le satisfaire pour qu'il reste un client fidèle. La fonction « marketing » consiste donc à **interpréter correctement les besoins du marché et à les traduire en termes de produits et services**.

Lorsqu'une entreprise souhaite lancer un nouveau produit sur le marché, elle doit, d'une part, réaliser une **étude de marché** afin de prendre connaissance de l'environnement pour identifier et analyser les opportunités s'offrant sur les marchés et, d'autre part, mettre au point une **stratégie commerciale** appelée aussi **stratégie marketing**.

Parallèlement à cela, elle doit choisir des modes de fonctionnement afin de maximiser son profit (combinaison optimale des facteurs de production), s'organiser afin de mener à bien ses objectifs principaux, il s'agit donc d'élaborer une **stratégie opérationnelle**.

1) l'étude de marché

Quels sont ses objectifs ? (liste non exhaustive)

Par la suite, elle permettra d'estimer le Chiffre d'Affaires qui pourra être réalisé durant les premières années d'existence.

 Exercice: construire une grille d'analyse pour réaliser une étude de marché sur un produit au choix

2) La stratégie marketing

Pour atteindre ces objectifs de part de marché, de croissance et de rentabilité ainsi fixés, l'entreprise va également mettre sur pied une stratégie commerciale qui englobe le choix des produits, des prix, du circuit de distribution et de la promotion, correspond à la stratégie commerciale ou marketing.

La formulation d'une stratégie marketing comporte 5 éléments fondamentaux :

- (a) La segmentation
- (b) Le positionnement
- (c) Le mode d'entrée sur le marché
- (d) Le marketing-mix
- (e) La programmation dans le temps

(a) La segmentation

Tout marché se compose d'un ensemble de **sous-marchés constitués de clients présentant des caractéristiques communes**. Chaque segment représentant une opportunité différente, il faut donc, pour chacun d'eux, définir une stratégie adaptée.

Un segment sera donc déterminé par : ...

Un **segment attrayant** répondra à 4 conditions :

- ❖ l'existence de besoins insatisfaits ou mal satisfaits,
- ❖ une taille suffisante,
- ❖ un potentiel de développement important,
- ❖ une concurrence faible.

L'entreprise pourra ainsi positionner ses produits et différencier son offre afin de répondre mieux que ses concurrents aux attentes des clients appartenant à ce segment.

Elle choisira alors les segments qui permettront de valoriser ses points forts par rapport à la concurrence qui s'y exerce et, par conséquent, **d'accroître le CA et la part de marché** de l'entreprise afin de garantir sa croissance et sa rentabilité.

(b) Le positionnement

Le positionnement sur le marché, **c'est l'image de l'entreprise perçue, dans son univers concurrentiel, par le consommateur.**

Selon le comportement stratégique adopté, l'entreprise occupera un rang différent dans le réseau, représentant les parts de marché détenues : **leader, suiveur, challenger ou spécialiste**. Ce réseau organisé se caractérise par une tendance à l'équilibre de sorte que toute entrée ou sortie du réseau, ou même tout changement de position d'un seul partenaire a pour conséquence un repositionnement des autres participants par rapport à lui.

Positionner son entreprise d'une manière stable au niveau national est primordial. Ensuite, l'entreprise adoptera une politique lui permettant de se positionner au sein de l'UE (exportations).

(c) Le mode d'entrée

Pour prendre pied sur le marché, l'entreprise peut réaliser elle-même l'opération, s'associer avec d'autres sociétés ou encore racheter un produit ou une firme existante.

(d) Le marketing-mix

Le marketing mix ("marchéage") est un ensemble cohérent des différentes composantes de la politique marketing d'un produit ou d'un service. L'entreprise utilise ces variables contrôlables pour atteindre ses objectifs dans le marché cible.

Retenons les **4 P** :

❖ **Produit/service** :

❖ **Prix** :

❖ **Place** :

❖ **Promotion** :

Applications:

- a) étude de la promotion des réseaux de grande distribution (Carrefour, Cora, Colruyt, Delhaize, Lidl ou Aldi)
- b) étude du marketing mix d'un produit (chocolat, iphone, voiture...)
- c) analyse d'une publicité

(e) La programmation dans le temps

Le dernier point à déterminer est le moment de passer à l'action, c'est-à-dire ni trop tôt ni trop tard. Il faudra établir un calendrier des opérations qui tienne compte des deux principaux paramètres : le temps pour couvrir le marché et la durée de vie d'un produit.

3) La stratégie opérationnelle

Il s'agit à ce stade de définir le procédé de fabrication ainsi que les infrastructures et équipements nécessaires au fonctionnement et à la production.

Cette étape vise à

Entre les différentes options stratégiques possibles (ex. garder une équipe restreinte ou embaucher, diversifier la gamme de produits ou se spécialiser davantage), l'entreprise doit déterminer celles qui sont en adéquation avec la vision de l'entreprise. L'évaluation des options stratégiques inclut également l'étude de **faisabilité en terme d'exécution et termes financiers** ».

3.4. Les canaux de distribution

- Qu'est-ce que la distribution ?

En Belgique, 400 000 personnes travaillent dans le secteur de la distribution², dont 300 000 salariés et 100 000 indépendants. La distribution belge représente 11 % du produit national brut.

Le secteur de la distribution est un maillon essentiel de l'économie. Le secteur représente en effet 11 % de l'emploi total. Il satisfait une grande part des besoins de la population. 40 % de la consommation privée est affectée au commerce de détail, ce qui signifie une dépense moyenne de +/- 5 500 € par personne par an. La distribution fait partie du secteur

- Qu'est-ce que le commerce de gros ?

- Qu'est-ce que le commerce de détail ?

- Quels sont les différents canaux de distribution dans le commerce de détail ?

- = magasin de détail de denrées alimentaires en libre service d'une surface de vente de 100 – 400 m²
- = magasin de détail de denrées alimentaires en self-service d'une surface de vente de 400 – 2 500 m². Les produits non-food ne composent pas plus de 1/3 de l'assortiment
- = magasin de détail à partir de 2 500 m² avec un assortiment large de denrées alimentaires et autres produits non-food
- Magasin spécialisé = magasin de détail spécialisé dans la vente d'une certaine catégorie de produits (boutiques).
- Vente directe = vente à domicile : home parties (réunion Tupper-ware), porte-à-porte...
- Vente à distance = e-commerce, vente par catalogue, téléachat

² Source : <http://www.comeos.be> et FEB

Cas particulier : Le secteur de la franchise

a) Le contrat de franchise ou de franchising³

« Est un contrat de franchise un contrat selon lequel une société, le franchiseur, octroie à la partie adverse, le franchisé, contre une rémunération financière directe ou indirecte, le droit au franchisé d'exploiter, de vendre certains biens et/ou d'effectuer certaines prestations. Le contrat contient au minimum les obligations suivantes :

- 1) l'emploi d'un nom commun ou d'une enseigne commune et un objet commun ;
- 2) la communication du franchiseur au franchisé de son savoir-faire et
- 3) l'obligation du franchiseur d'épauler continuellement au point de vue commercial ou technique son franchisé, et ce durant toute la période de la convention.⁴ »

L'emploi du nom commun ou d'une **enseigne commune permet à une chaîne commerciale de se présenter de manière uniforme**. Elle est l'**extériorisation du savoir-faire du franchiseur** et la manifestation des droits de propriété intellectuelle du créateur de la formule qui se fait connaître auprès du consommateur de la même manière dans chaque implantation. Le franchiseur est l'initiateur d'un réseau de franchise constitué du franchiseur et des franchisés.

La franchise est donc ...

Le droit ainsi concédé autorise et oblige le franchisé, en échange d'une contribution financière directe ou indirecte, à utiliser l'enseigne et/ou la marque de produits et/ou le service, le savoir-faire, les méthodes commerciales et techniques, les procédures et autres droits de propriété intellectuelle, soutenu par l'apport continu d'assistance commerciale et/ou technique, dans le cadre et pour la durée d'un **contrat de franchise écrit**, conclu entre les parties à cet effet.

 schéma

Les franchises de services se sont développées dans de nombreux secteurs :

- Distribution:
- Automobile :
- Hôtelier :
- Restauration :
- Coiffure :

3.5. Le service après-vente

³ Sources : Fédération belge de la franchise et portail du droit belge

⁴ Règlement CE n°2790/1999 de la Commission Européenne du 22 décembre 1999

Exploitation orale du document extrait du site Web <http://www.vandenborre.be>

Service après-vente à domicile pour votre téléviseur, réfrigérateur, lave-linge, etc.

Vanden Borre vous offre son propre service après-vente avec ses propres spécialistes.

Nous souhaitons vous aider personnellement. Nous ne faisons donc pas appel à des tiers lorsque vous êtes en difficulté. Nous venons nous-mêmes*.

* selon la catégorie de produits



“ Chaque année, des milliers de clients nous appellent au numéro central 02 334 00 00, nous fixons directement un rendez-vous avec eux pour la réparation à domicile. Les clients apprécient d'être directement au bon numéro et d'être aidés rapidement.



“ Qui se déplace encore pour un téléviseur ? La plupart des vendeurs désirent qu'on leur apporte l'appareil en magasin en cas de panne... Attendre des semaines pour récupérer l'appareil : pas pour moi.

synthèse de la fonction commerciale

4. La fonction financière

4.1. Les masses bilantaires

Rappel des notions du cours de comptabilité vues en 5^{ème}

Notions à revoir : bilan et classes; cycle d'exploitation ; ressources et emplois ; charges et produits ; compte de résultats

4.2. Le fonds de roulement

Le fonds de roulement est la somme d'argent disponible (liquidités) qui doit servir à financer les éléments indispensables pour démarrer et maintenir le cycle d'exploitation de l'entreprise. En effet, un certain nombre de dépenses générées par l'activité de l'entreprise précèdent les recettes issues des ventes.

En pratique, une entreprise doit acheter ses matières premières avant de lancer la production et payer les salaires des ouvriers (décaissements) avant d'avoir vendu (encaissements) sa production aux clients.

Les petites entreprises ont tendance à jouer sur les échéances des factures clients et fournisseurs afin de conserver de la liquidité.

4.3. L'affectation du résultat

Voir 4.1

4.4. Les ratios d'analyse financière

Qui peut être intéressé par l'analyse de la santé financière d'une entreprise ?

Pour mesurer la santé financière d'une entreprise on utilise des « ratios financiers » qui sont des outils d'analyse financière.

Un ratio peut comparer, sous forme d'un coefficient, deux comptes ou groupes de comptes tirés du Bilan et/ou du Compte de résultat.

a) la productivité

La **productivité** qui est un ratio obtenu en divisant la production par l'un des facteurs de production employé pour l'obtenir.

Ex :

b) la rentabilité financière

Exemple de ratio : Résultat net / capitaux propres

C'est le ratio de **rentabilité financière** par excellence, il détermine le rendement des capitaux propres, l'aptitude de l'entreprise à rentabiliser les capitaux engagés par les actionnaires, et indirectement à les rémunérer. C'est aussi ce que l'on appelle le **taux de profit**. Attention, un taux faible peut correspondre à une phase d'investissement important, les amortissements amputant les bénéfices réalisés.

De manière plus générale, la **rentabilité** est le rapport entre un revenu et les ressources employées pour l'obtenir.

Ex :

c) Le seuil de rentabilité

Pour être rentable, une entreprise va devoir produire une certaine quantité de B&S. Le seuil de rentabilité est la quantité minimale à produire et vendre pour éviter les pertes et commencer à faire du profit.

Pour comprendre cette notion essentielle en matière de production, passons par une application simple.

Une entreprise achète en gros des épices qu'elle conditionne en sacs de 10 Kg. Pour son activité, elle occupe des locaux qu'elle loue 500 €. Les charges locatives s'élèvent à 50 € pour l'eau, 200€ pour l'électricité et 100€ pour le chauffage. Les épices achetées en gros reviennent à 2000€ la tonne. Les primes d'assurances qui couvrent cette activité sont de 150€. Les frais de conditionnement et d'emballage reviennent à 4€ par sac. Les sacs d'épices sont vendus dans les restaurants et cantines de la région au prix de 150 € par sac. Pour chaque sac vendu, l'entreprise paie à ses délégués commerciaux une commission de 6€.

On distingue deux types de coûts: -

-

✍ représente-les graphiquement, ainsi que le coût total et les recettes totales

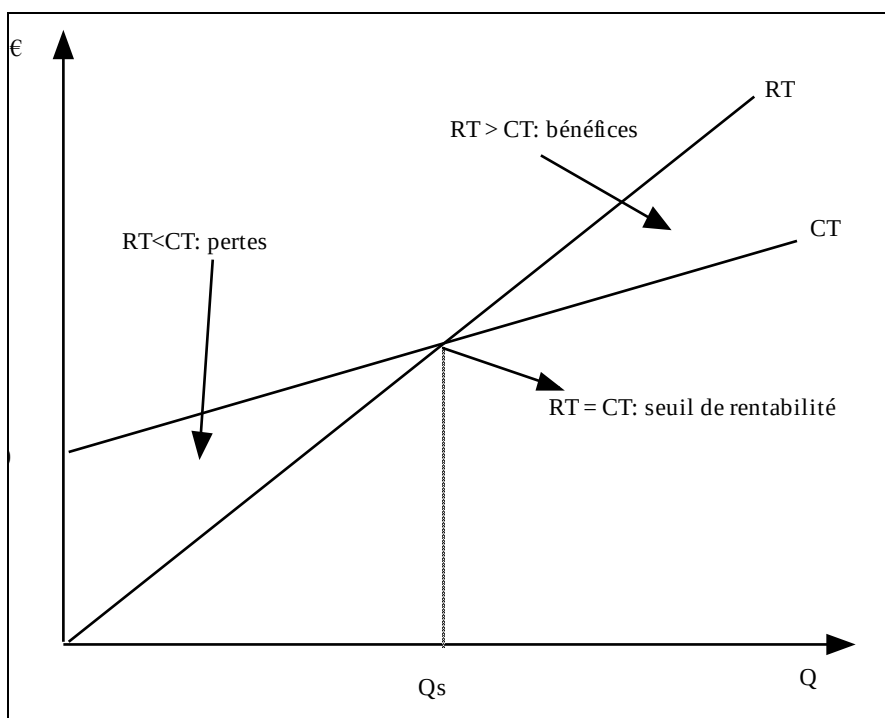
formules:

CV

CT

RT (recettes totales ou chiffres d'affaires)

Connaissant ses rentrées (les recettes) et connaissant ses coûts (variables et fixes), nous pouvons tout mettre sur un graphique et constater diverses choses :



$RT - CT = 0$ ou $RT = CT$ ou, si l'on détaille $P \cdot Q = CF + CV_u \cdot Q$

On constate sur le graphique que l'on fait des pertes au départ de l'activité et qu'on peut ensuite accéder aux zones de bénéfices.

Pourquoi fait-on des pertes au départ ?

revenons à notre application,

1. Détermine le coût fixe et le coût variable unitaire de cette entreprise.
2. Détermine :
 - a. Le nombre de sacs à vendre qui correspond au seuil de rentabilité.
 - b. Le profit réalisé suite à la vente de 20 sacs d'épices.
3. Représente graphiquement le seuil de rentabilité.
4. Détermine le prix de vente à fixer pour être au seuil de rentabilité en vendant 10 sacs.

Applications

 Commente ce tableau

Unités produites	Coûts fixes (=5000)	Coûts variables (CVu=20)	Coût total	Poids des coûts fixes (CF/unité)
1	5000	20	5020	5000
10	5000	200	5200	500
100	5000	2000	7000	50
1000	5000	20 000	25 000	5
10000	5000	200 000	205 000	0,5

 exercice

Deux entreprises vendent le même produit au prix de 100 € pièce.

L'entreprise A a la structure de coûts suivante : CF= 200.000 € ; CVu=45 €

L'entreprise B a la structure de coûts suivante : CF= 400.000€ ; Cvu = 25€

- Calcule les seuils de rentabilité respectifs
- Représente graphiquement la situation (1cm=1000 unités et 1cm=100 000 €)
- Quelle entreprise choisirais-tu? Justifie ta réponse
- Quelle quantité vendue leur assure le même bénéfice?
- Quelle quantité vendue permet à B de faire un bénéfice supérieur de 200 000 € à celui de A?

Observation

On constate que les CF pèsent lourdement lorsqu'on vend peu et seront décisifs pour déterminer le niveau de profit au début de l'activité. Ensuite, si l'on produit beaucoup, ce seront les CV qui seront déterminants. Donc, si on vend peu, il sera préférable d'avoir des coûts fixes faibles mais si l'on vend beaucoup, il vaudra mieux avoir des CVu faibles, qu'importent les CF.

Exemple : la téléphonie mobile : les CF sont très importants (infrastructure de pylônes, d'antennes,...) mais une fois qu'une taille donnée est atteinte, les CF deviennent quasi insignifiants et ne subsistent que les CV qui sont très faibles (ex. : prix de revient d'un sms estimé à moins de deux cents !)

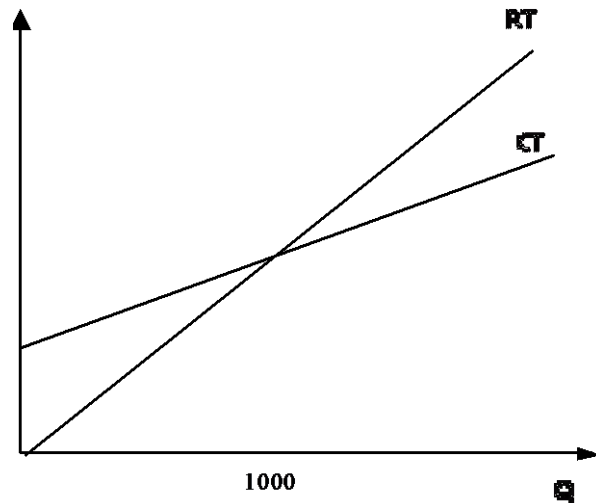
 exercice

Une entreprise occupe des locaux qu'elle loue 10 000€. Les salaires de ses employés s'élèvent à 50 000€ et les charges locatives à 12 000 €. Elle paie 8000 € d'assurances. Les matières premières lui coûtent 1 € par unité produite, l'emballage 0,8 €.

- Calcule la quantité à vendre pour être au seuil de rentabilité si elle fixe un prix de :
 - 2,8 €
 - 3,5€
- Quel bénéfice fera-t-elle à ces deux prix si elle produit (et vend) 110 000 unités ?
- A quel prix devrait-elle vendre sa production (110 000 unités) pour réaliser un bénéfice de 100 000€?

 exercice

Une entreprise vit la situation suivante :



Elle ne parvient à vendre que 800 unités et aimerait donc abaisser son seuil de rentabilité. Quelles solutions s'offrent à elle ?

 synthèse de la fonction financière

5. La fonction recherche et développement

5.1. L'innovation

Extrait⁵ : « Les innovations de produits et de procédés »

La notion d'innovation, souvent définie comme une invention issue de la recherche et ayant des fins productives, joue un rôle décisif dans l'analyse de l'économiste Joseph Schumpeter (1883-1950). Elle est, selon lui, au cœur de l'évolution économique.

Le cycle des innovations

Selon Schumpeter, on peut distinguer deux types d'innovations :

- 1° les innovations de produits (nouveaux biens)
- 2° et celles de procédés (techniques, matières premières, sources d'énergie, organisation du travail). Le cycle de vie d'une innovation comprend quatre phases. L'introduction, pendant laquelle les ventes sont faibles, est suivie d'une période de croissance soutenue (+5 à 15 % par an). L'âge de maturité du produit correspond au ralentissement des ventes : les économies d'échelle et la concurrence accrue entre les entreprises entraînent une baisse des prix qui réduit les profits de ces dernières. La phase de saturation (marché de renouvellement) marque le déclin du produit techniquement dépassé. Une nouvelle innovation prend alors le relais et offre aux entreprises dynamiques un autre monopole temporaire. ■

L'impact sur la productivité

Les innovations de procédés ont pour but, et généralement pour conséquence, d'accroître la productivité. Elles permettent d'économiser essentiellement le facteur travail, dont le coût est élevé. Pour une production identique (dans le cas où la demande n'augmente pas), on assiste à une diminution du volume de l'emploi (essentiellement répercutée par une réduction du temps de travail). La diffusion des innovations dans l'économie ne se fait pas de façon continue et linéaire mais par « grappes ». Les gains de productivité fluctuent au rythme de ces irrégularités et diminuent lorsque les innovations traversent la phase de déclin. ■

Les innovations de produits favorisent la croissance

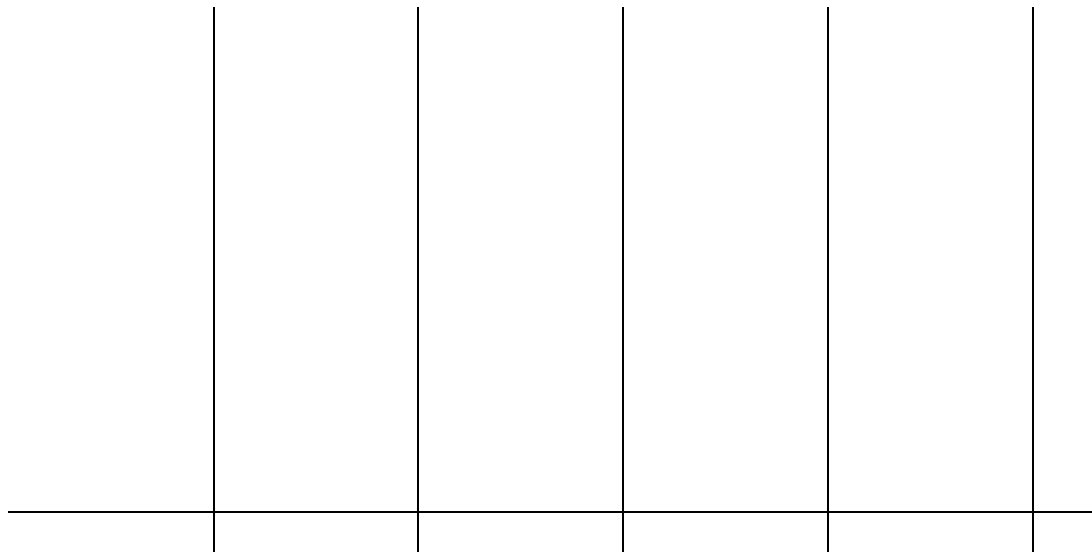
```

graph TD
    IP[innovations de produits] -- "+" --> O[Offre]
    IP -- "-" --> SP[substitution de produit]
    O --> C[croissance]
    C --> D[Demande]
    D --> I[investissement]
    I --> C
    C --> R[revenus]
    C --> S[salaires]
    I --> R
    I --> S
    R --> D
    S --> O
  
```

Schumpeter a démontré que l'innovation est un des facteurs essentiels de la croissance.

⁵ Manuel scolaire de A. Cotta Sciences économiques et sociales, Lycée, édition de la Cité, Paris, 2000

5.2. Le cycle de vie d'un produit



1 - Phase d'introduction (ou phase de lancement)

2 - Phase de croissance

3 - Phase de maturité (ou phase de stabilité)

4 - Phase de déclin (ou phase de décroissance)

6. La fonction sociale de l'entreprise

6.1. La gestion du personnel

Dans les grandes firmes, un service entier est consacré à la gestion des ressources humaines, à l'administration du personnel.

Le but ultime de ce service est de compléter la fonction de management, dans l'optique d'accroître la performance de l'entreprise grâce à une gestion optimale de ses ressources humaines.

Quels sont les rôles d'un tel service?

1° : le recrutement

Une gestion prévisionnelle de l'effectif permet d'anticiper et de vérifier le besoin de recrutement.

Cette gestion prévisionnelle consiste en :

Si le besoin de recrutement est confirmé, différentes démarches sont possibles : embaucher du personnel permanent, temporaire ou intérimaire. Dans ce dernier cas, il ne s'agit pas réellement d'embauche puisque l'agence intérim met au service de l'entreprise un travailleur qu'elle lui loue en quelque sorte (voir cours de 5^{ème}).

Différents moyens de recruter existent :

Bien entendu, avant de recruter, il convient d'établir une liste de critères précis requis pour le poste à pourvoir. Après une première sélection des candidats sur base des , des entretiens d'embauche sont réalisés, parfois complétés de tests et d'évaluation internes ou externes des compétences, afin de trouver un candidat correspondant au profil défini.

2° L'intégration du personnel

Il ne suffit pas de recruter une personne, encore faut-il veiller à l'intégrer dans l'entreprise. L'accueil et l'introduction du nouveau venu au sein de son service ou de son équipe sont indispensables et pourtant souvent négligés. Outre ce qui est détaillé dans son contrat de travail, le travailleur doit recevoir une information claire quant aux tâches qu'il doit accomplir (« *job description* ») et quant à l'organisation des services et de la hiérarchie (voir utilité de l').

Le directeur du personnel (ou gestionnaire des ressources humaines) sera le premier relais entre l'organisation et le travailleur fraîchement entré en service.

3° La gestion des carrières

Il s'agit ici d'organiser et administrer tout ce qui concerne :

4° Le « payroll »

Cela concerne le traitement des données relatives aux salaires des membres du personnel, la rédaction des documents sociaux et des attestations (contrats de travail, ONSS, précompte professionnel, allocations familiales, fiches de paie). Cela nécessite une bonne connaissance de la législation sociale.

Les montants des rémunérations et primes sont déterminés en collaboration avec la direction financière et la direction générale de l'entreprise.

L'entreprise peut déléguer une partie de cette gestion à un **secrétariat social**. Dans les PME, tout l'aspect administratif de la gestion du personnel est confié à un secrétariat social.

(extrait du Trends à l'école)

Secrétariat social : plus qu'un simple expert en salaires

Les règles de calcul des **cotisations sociales** peuvent parfois être fort complexes. Les **précomptes professionnels** dépendent également d'un **barème**. Ajoutez à l'équation les **chèques-repas**, les **indemnités de déplacement**, les absences, les congés et les heures supplémentaires, et l'établissement d'une fiche de paie finit par relever du casse-tête. Heureusement, les employeurs peuvent faire appel à un **secrétariat social** pour les aider dans cette tâche difficile.

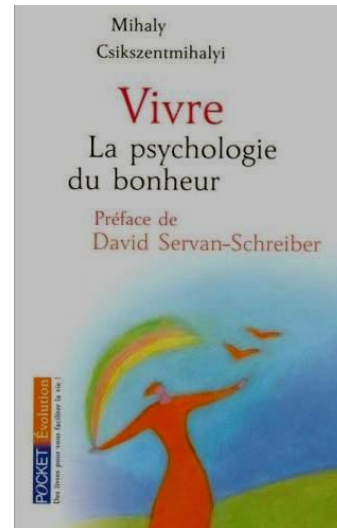
Quoi de mieux que de s'imaginer un instant que vous êtes le patron d'une petite PME qui souhaite engager son premier salarié ? Vous avez trouvé votre candidat idéal, mais avant même de commencer les négociations, vous voilà déjà coincé : quelle rémunération allez-vous lui proposer ? Y a-t-il un salaire minimum ? Quelle durée de travail doit figurer sur son contrat ? S'il fait des heures supplémentaires, comment faut-il les rémunérer ? Et puis, dès le moment où vous l'engagez, ne faut-il pas également prendre une assurance ? Ou plusieurs ?

Le travail du secrétariat social est d'aider les employeurs à répondre à ces questions, et à bien d'autres encore. Véritable expert en législation sociale, il peut conseiller les employeurs, leur proposer des contrats-types, les aider à calculer le coût salarial d'un nouveau travailleur, à établir un règlement de travail. Il renseigne aussi l'employeur sur les différentes formalités à accomplir, et s'en chargera souvent à la place de son client.

Pour les petites entreprises, les services d'un secrétariat social sont pour ainsi dire un passage obligé : impossible autrement de s'assurer que l'entreprise est parfaitement en règle avec la législation, à moins bien sûr d'engager soi-même un expert, un coût que seules les grosses entreprises peuvent supporter. Pourtant, même de gros employeurs continuent à utiliser les services d'un secrétariat social : nombreux sont les travailleurs en Belgique qui reçoivent chaque mois une fiche de paie avec l'en-tête d'UCM, Attentia, Partena, Securex, SD Worx, Groupe S,...

6.2. Les aspirations de l'homme au travail- Travail et *flow*

Si la plupart des travailleurs sur la ligne de production s'ennuient et considèrent leur travail comme peu intéressant, ce n'est pas le cas de Rico, qui voit les choses tout autrement. Il considère que son travail requiert de l'habileté. Même s'il fait la même tâche répétitive que tous les autres, il s'est entraîné à la réaliser avec l'économie et l'élégance d'un virtuose. Environ quatre cents fois par jour, une caméra vidéo s'arrête à son poste et il dispose de quarante-trois secondes pour vérifier si le système sonore de l'appareil est conforme aux spécifications. Au cours des années, il a essayé divers outils et divers mouvements de façon à réduire le temps nécessaire à vingt-huit secondes ! Chaque amélioration lui apportait autant de fierté qu'à l'athlète olympique qui bat un record. Rico n'a pas reçu de médaille, il n'a pas amélioré la production (la chaîne garde le même rythme), mais il a le plaisir de se dépasser. « C'est bien mieux que de regarder la télé », dit-il. Puisqu'il ne lui semble plus possible de faire mieux dans ce travail, il prend des cours en vue de se donner de nouvelles possibilités en génie électronique.



Les témoignages indiquent que l'expérience optimale survient lorsqu'il y a une correspondance adéquate entre les exigences de la tâche et les capacités de l'individu. Par exemple, il n'est pas plaisant de jouer au tennis contre un adversaire trop fort, car on se sent anxieux et dévalorisé, ou un adversaire trop faible, car on s'ennuie. C'est la même chose pour l'audition d'une pièce de musique : si elle est trop complexe pour les capacités de l'individu, il est frustré, si elle est trop simple, il s'ennuie.

L'expérience optimale apparaît entre l'anxiété et l'ennui, quand le défi correspond aux capacités de l'individu. Même mon chien Hussar semble avoir compris cette règle d'or. Comme les enfants, il aime jouer à « fuite et poursuite » (ou au chat et à la souris). Au début, il fait de grands cercles autour de moi et j'essaie de le toucher. Plus je suis fatigué, plus il se rapproche de façon à me faciliter la tâche. Il a bien appris à faire durer son plaisir... et le mien.

La théorie du flow au travail

Le concept du flow au travail est le plaisir que l'on a à faire ce que l'on fait, lorsque l'on réalise quelque chose qui est en harmonie avec nous-mêmes (loisirs, relations avec autrui ou au travail).

En état de flow, on est créatif, concentré sur nos tâches (sans peur de l'échec).

Débat:

- Pourquoi atteindre l'état de flow au travail?
- Comment l'atteindre?
- Questions à mettre en relation avec le recrutement...