

# Organisation des entreprises et éléments de management

Professeur : L. Vanhecke

**Année scolaire 2025-2026**



<b>1</b>	<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>5</b>
1.1	ORGANISATIONS ET MANAGEMENT.....	5
<b>2</b>	<b>LE RÔLE DES ORGANISATIONS EN TANT QU'AGENT ÉCONOMIQUE ET GROUPEMENT HUMAIN .....</b>	<b>6</b>
2.1	LES AGENTS ÉCONOMIQUES.....	6
2.2	LES BIENS ET LES SERVICES.....	6
2.3	SECTEURS MARCHANDS ET NON MARCHANDS .....	7
2.4	LE RÔLE DE L'ENTREPRISE COMME AGENT ÉCONOMIQUE .....	7
2.5	LE RÔLE DES GOUVERNEMENTS ET LES SERVICES PUBLICS .....	8
2.6	LE RÔLE DES ASSOCIATIONS .....	9
2.7	LE RÔLE ENVIRONNEMENTAL DE L'ENTREPRISE .....	11
<b>3</b>	<b>LES TYPES D'ENTREPRISES EN FONCTION DE CRITÈRES ÉCONOMIQUES, JURIDIQUES ET SOCIAUX.....</b>	<b>13</b>
3.1	LES DIFFÉRENTES FORMES D'ENTREPRISES PUBLIQUES .....	13
3.2	L'ASSOCIATION SANS BUT LUCRATIF (ASBL).....	14
3.3	MICRO, PETITES, MOYENNES ET GRANDES ENTREPRISES .....	16
3.4	LES FORMES LES PLUS COURANTES DE SOCIÉTÉ .....	18
3.5	ENTREPRISE SOUS FORME INDÉPENDANTE OU SOCIÉTÉ .....	19
<b>4</b>	<b>L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE.....</b>	<b>23</b>
4.1	L'ANALYSE PESTEL.....	23
4.2	LES RELATIONS INTER-ENTREPRISES.....	24
<b>5</b>	<b>LA CULTURE D'ENTREPRISE .....</b>	<b>32</b>
5.1	DÉFINITION.....	32
5.2	LE MODÈLE DE SCHEIN ET LES TROIS NIVEAUX DE CULTURE D'ENTREPRISE.....	32
<b>6</b>	<b>LE PROJET D'ENTREPRISE. ....</b>	<b>35</b>
6.1	LE PLAN D'AFFAIRE .....	35
6.2	LES ÉTAPES ADMINISTRATIVES DE LA CRÉATION D'ENTREPRISE. ....	37
6.3	LES FORMALITÉS ESSENTIELLES POUR CRÉER UNE ENTREPRISE. ....	39
<b>7</b>	<b>LES STRUCTURES DE POUVOIR DE L'ENTREPRISE. LES PARTIES PRENANTES .....</b>	<b>44</b>
7.1	ACTIONS, ASSEMBLÉE GÉNÉRALE, CONSEIL D'ADMINISTRATION ET CONFLITS D'INTÉRÊTS - EXEMPLE DE CRÉATION D'UNE SA	44
7.2	LES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE ET LEURS INTÉRÊTS RESPECTIFS. ....	46
<b>8</b>	<b>LES STRUCTURES DE POUVOIR DE L'ENTREPRISE : L'ORGANIGRAMME .....</b>	<b>48</b>
8.1	LA STRUCTURE FONCTIONNELLE.....	48
8.2	LA STRUCTURE DIVISIONNELLE.....	50
8.3	LA STRUCTURE PAR PROJETS .....	51

<b>9      LES STRUCTURES DE POUVOIR DE L'ENTREPRISE : ORGANISATION DU SYSTÈME D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION .....</b>	<b>53</b>
9.1     LA COMMUNICATION FORMELLE ET INFORMELLE .....	54
9.2     LA COMMUNICATION EXTERNE.....	54
9.3     LA COMMUNICATION INTERNE .....	54
9.4     COMMENT STRUCTURER LA COMMUNICATION INTERNE ?.....	55
9.5     LES SYSTÈMES D'INFORMATION .....	55
<b>10     LES STRUCTURES DE POUVOIR DANS L'ENTREPRISE : LES MODÈLES DE PRISE DE DÉCISION ET LES OUTILS D'AIDE À LA DÉCISION.....</b>	<b>56</b>
10.1    TYPOLOGIE DES DÉCISIONS .....	56
10.2    LA PRISE DE DÉCISION EN ENTREPRISE.....	56
10.3    LE PROCESSUS DE DÉCISION .....	57
10.4    LES OUTILS D'AIDE À LA DÉCISION .....	58
10.5    OUTIL D'AIDE À LA DÉCISION : LE MODÈLE <b>SWOT</b> .....	58
<b>11     LES STRUCTURES DE POUVOIR DE L'ENTREPRISE – ILLUSTRATIONS.....</b>	<b>60</b>
<b>12     L'ESPRIT, LA DÉMARCHE ET LES ACTIONS MARKETING.....</b>	<b>62</b>
12.1    INTRODUCTION.....	63
12.2    LE POINT DE DÉPART : LE BESOIN .....	63
12.3    LE MARKETING STRATÉGIQUE.....	64
12.4    SEGMENTATION CIBLAGE ET POSITIONNEMENT.....	66
12.5    LES « 4P » : PLACE/ PRODUCT/ PRICE/PROMOTION.....	68
<b>13     LA TYPOLOGIE, L'ORGANISATION ET L'ÉVOLUTION DU SYSTÈME DE PRODUCTION .....</b>	<b>72</b>
13.1    LES MODES DE PRODUCTION.....	73
13.2    LA PRODUCTION DE SERVICES.....	74
13.3    LA SOUS-TRAITANCE .....	74
13.4    LA LOCALISATION GÉOGRAPHIQUE .....	74
13.5    L'AVENIR DE LA PRODUCTION : LA CIRCULARITÉ .....	76
<b>14     LA FONCTION RECHERCHE &amp; DÉVELOPPEMENT .....</b>	<b>80</b>
<b>15     LA FONCTION LOGISTIQUE : ACHAT ET STOCK.....</b>	<b>81</b>
<b>16     LA POLITIQUE EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES.....</b>	<b>87</b>
16.1    LA GESTION PRÉVISIONNELLE DU PERSONNEL .....	87
16.2    LA GESTION DE RESSOURCES HUMAINES .....	88
16.3    INFLUENCES EXTÉRIEURES SUR LA FONCTION RH.....	90
<b>17     L'ADAPTATION AUX IMPÉRATIFS DE QUALITÉ.....</b>	<b>91</b>
17.1    QU'EST-CE QUE LA QUALITÉ GLOBALE ? .....	91

17.2	COMMENT ARRIVER À LA QUALITÉ GLOBALE ? .....	91
17.3	LES NORMES ISO .....	92
<b>18</b>	<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>94</b>

# 1 Introduction

## 1.1 Organisations et management

Une **organisation** est un groupe de personnes ou d'entités qui travaillent ensemble de manière structurée pour atteindre un objectif commun. Elle peut prendre différentes formes, qu'il s'agisse d'une entreprise, d'une association, d'un gouvernement, d'une institution, d'une ONG (organisation non gouvernementale), d'un syndicat ou d'autres types d'organisations.

Les organisations sont généralement caractérisées par une hiérarchie et une division du travail, où chaque membre ou groupe de membres a des responsabilités spécifiques. Elles ont souvent des règles, des politiques et des procédures qui régissent leur fonctionnement interne et leurs interactions avec l'environnement externe.

Les objectifs d'une organisation peuvent varier, allant de la réalisation de bénéfices dans le cas d'une entreprise commerciale, à la poursuite d'une cause sociale ou environnementale dans le cas d'une ONG. Les organisations ont également des structures de gouvernance qui définissent la manière dont les décisions sont prises et les activités sont coordonnées.

Dans l'ensemble, une organisation vise à rassembler des individus ou des entités avec des compétences et des ressources complémentaires pour travailler de manière efficace et atteindre des résultats qui seraient plus difficiles à réaliser individuellement.

Le **management**, désigne l'ensemble des activités et des compétences liées à la coordination, à la direction et à la supervision des ressources et des personnes au sein d'une organisation, dans le but d'atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente.

Le management englobe un large éventail de fonctions et de responsabilités

**Planification** : Le management implique l'élaboration d'objectifs, de stratégies et de plans d'action pour guider les activités de l'organisation. Cela comprend l'identification des ressources nécessaires, l'établissement de priorités et la définition de mesures de performance pour évaluer les progrès.

**Organisation** : Il s'agit de structurer les ressources de l'organisation, telles que les personnes, les finances, les technologies et les infrastructures, de manière à atteindre les objectifs fixés. Cela implique de définir les rôles et les responsabilités, d'établir des chaînes de commandement et de mettre en place des systèmes de communication efficaces.

**Coordination** : Les managers doivent s'assurer que les différentes parties de l'organisation travaillent ensemble de manière harmonieuse et coordonnée. Cela nécessite souvent des compétences en communication et en résolution de conflits.

**Direction/leadership** : Le management consiste à influencer, à motiver et à guider les individus et les équipes pour qu'ils travaillent ensemble vers la réalisation des objectifs organisationnels. Cela comprend la communication, la prise de décision, le développement des compétences, la résolution de problèmes et la gestion des conflits.

**Contrôle** : Il s'agit de surveiller les performances de l'organisation par rapport aux objectifs fixés, d'évaluer les résultats obtenus et de prendre les mesures nécessaires pour corriger les écarts. Cela peut impliquer l'utilisation d'indicateurs de performance, de rapports d'avancement, de rétroaction et d'évaluations régulières.

**Prise de décision :** Les managers sont souvent appelés à prendre des décisions importantes pour l'organisation. Ces décisions peuvent concerner des questions stratégiques, financières, opérationnelles ou humaines.

## 2 Le rôle des organisations en tant qu'agent économique et groupement humain

### 2.1 Les agents économiques

Un agent économique est une entité qui participe à une économie en tant que producteur, consommateur ou fournisseur de capitaux. Les agents économiques peuvent être des individus, des entreprises, des gouvernements ou d'autres entités qui interagissent sur les marchés pour acheter et vendre des biens et des services, ou pour investir dans des actifs financiers.

Les différents agents économiques ont des rôles différents dans l'économie.

- **Les ménages** sont des agents économiques qui fournissent des ressources telles que la main-d'œuvre et l'épargne, et qui consomment des biens et des services.
- **Les entreprises** sont des agents économiques qui produisent des biens et des services, et qui achètent des ressources telles que la main-d'œuvre et les matières premières.
- **Les gouvernements** sont des agents économiques qui régulent l'économie, fournissent des biens et des services publics et collectent des taxes.
- **Les associations** sont des agents économiques qui se concentrent principalement sur des objectifs sociaux, culturels, éducatifs ou philanthropiques.

Les agents économiques interagissent sur les marchés pour acheter et vendre des biens et des services. Les actions des agents économiques sont souvent influencées par des incitations économiques, telles que les prix et les taux d'intérêt, ainsi que par des facteurs sociaux, politiques et culturels. Les économistes étudient les comportements des agents économiques pour comprendre comment ils prennent des décisions et comment ils interagissent sur les marchés.

### 2.2 Les biens et les services

En économie, **un bien** est un produit tangible, matériel ou physique pouvant être produit et échangé. Il s'agit d'un objet matériel que les consommateurs peuvent acheter, posséder et utiliser pour satisfaire leurs besoins ou leurs désirs. Les biens peuvent être stockés et transportés d'un endroit à un autre. Ex : des voitures, des vêtements, des meubles, des appareils électroniques, des aliments, etc.

**Un service**, en revanche, est un produit immatériel ou intangible. Il désigne une activité, des compétences ou des expertises fournies par une personne ou une organisation pour répondre aux besoins d'autres personnes ou organisations. Ex : des prestations de conseil, des soins de santé, des services bancaires, des transports, des services de restauration, des services professionnels, etc.

Un service se distingue également d'un bien car il ne peut pas être stocké. Il est consommé en même temps qu'il est produit la plupart du temps.

Il est important de noter que souvent, les biens et les services peuvent être complémentaires. Par exemple, lorsque vous achetez une voiture (bien), vous pouvez également avoir besoin de services associés tels que l'entretien, les réparations, l'assurance automobile, etc.

### 2.3 Secteurs marchands et non marchands

Le commerce peut être divisé en deux catégories principales : le secteur marchand et le secteur non marchand.

**Le secteur marchand :** Le secteur marchand est composé d'entreprises et d'organisations qui sont engagées dans des activités commerciales en vue de réaliser des profits. L'objectif principal du secteur marchand est de maximiser les bénéfices et de créer de la valeur pour les actionnaires. Les entreprises marchandes sont régies par les lois de l'offre et de la demande, et elles cherchent à satisfaire les besoins et les désirs des consommateurs tout en restant compétitives sur le marché. Les exemples courants d'entreprises marchandes comprennent les détaillants, les fabricants, les banques, les compagnies d'assurance, les entreprises technologiques, etc.

**Le secteur non marchand :** Le secteur non marchand, également connu sous le nom de secteur sans but lucratif ou tiers secteur, est composé d'organisations qui poursuivent des objectifs autres que la réalisation de profits financiers. Ces organisations sont principalement axées sur la prestation de services sociaux, culturels, éducatifs ou philanthropiques pour répondre aux besoins collectifs ou sociaux de la société. Contrairement au secteur marchand, les activités du secteur non marchand ne sont pas principalement motivées par la recherche du profit, mais plutôt par des considérations d'intérêt général. Les organisations non marchandes peuvent être des associations à but non lucratif, des organismes de bienfaisance, des organisations non gouvernementales (ONG), des institutions éducatives et culturelles, des hôpitaux publics, etc. Elles sont souvent financées par des subventions, des dons, des cotisations ou des financements publics.

### 2.4 Le rôle de l'entreprise comme agent économique

- **Production de biens et de services :** L'entreprise mobilise des ressources (telles que le capital, la main-d'œuvre, les matières premières, les technologies) pour produire des biens et des services qui répondent aux besoins et aux demandes des consommateurs. L'entreprise est responsable de la création de la **valeur ajoutée** à travers ses activités de production.
- **Création d'emplois :** Les entreprises sont des créatrices d'emplois. Elles embauchent des travailleurs et leur fournissent des opportunités de gagner un revenu et de contribuer à l'économie. L'entreprise joue donc un rôle crucial dans la création de richesse et dans la réduction du chômage.
- **Innovation et développement économique :** Les entreprises sont des moteurs d'innovation et de progrès économique. Elles investissent dans la recherche et le développement, la technologie et l'amélioration continue pour introduire de nouveaux produits, de nouvelles technologies, des processus plus efficaces, ce qui stimule la croissance économique et favorise la compétitivité.
- **Contribution à l'activité économique et aux recettes fiscales :** Les entreprises génèrent des revenus et des bénéfices grâce à leurs activités commerciales, ce qui contribue à l'activité économique globale d'un pays. En retour, elles paient des impôts et des taxes sur leurs revenus, leurs bénéfices et leurs transactions, ce qui génère des recettes fiscales pour les

gouvernements.

- **Création de valeur pour les actionnaires** : Dans une entreprise privée, l'objectif principal est souvent de maximiser la valeur pour les actionnaires. Les entreprises cherchent à générer des bénéfices et à augmenter la valeur de leurs actions afin de récompenser les investisseurs pour leur participation financière.
- **Responsabilité sociale** : La responsabilité sociale des entreprises (RSE) fait référence à l'engagement volontaire des entreprises à prendre en compte les impacts sociaux, environnementaux et éthiques de leurs activités sur la société et à agir de manière responsable. Les entreprises engagées dans la RSE adoptent des politiques et des initiatives visant à promouvoir le développement durable, le respect des droits de l'homme, la protection de l'environnement, l'éthique des affaires, la diversité et l'inclusion, le bien-être des employés et la contribution positive aux communautés dans lesquelles elles opèrent. La RSE vise à établir un équilibre entre les objectifs économiques, sociaux et environnementaux, et à créer de la valeur à long terme pour les parties prenantes, y compris les employés, les clients, les fournisseurs, les investisseurs et la société dans son ensemble.
- **Rôle environnemental de l'entreprise** (Voir point 2.7)

## 2.5 Le rôle des gouvernements et les services publics

Le rôle économique des gouvernements est vaste et varié, et il peut varier en fonction des politiques économiques adoptées par chaque pays.

**Politiques économiques** : Les gouvernements jouent un rôle clé dans la formulation et la mise en œuvre de politiques économiques visant à promouvoir la croissance économique, la stabilité et le développement durable. Cela peut inclure des politiques fiscales, monétaires, budgétaires et commerciales pour stimuler l'activité économique, réguler les marchés et promouvoir l'investissement.

**Réglementation** : Les gouvernements sont chargés de mettre en place des réglementations pour superviser et réguler divers secteurs de l'économie. Cela peut inclure des réglementations en matière de sécurité, de santé, de normes environnementales, de protection des consommateurs et de concurrence, afin de garantir le bon fonctionnement des marchés et la protection des intérêts publics.

**Stimulation de l'emploi et du développement économique** : Les gouvernements mettent souvent en place des politiques et des programmes pour promouvoir l'emploi, encourager l'entrepreneuriat et soutenir le développement économique dans leur pays. Cela peut inclure des incitations fiscales, des subventions, des programmes de formation professionnelle, des investissements dans la recherche et le développement, et d'autres mesures visant à encourager la création d'emplois et la croissance économique.

**Redistribution des revenus et lutte contre les inégalités** : Les gouvernements peuvent mettre en œuvre des politiques fiscales et des systèmes de protection sociale pour réduire les inégalités économiques et promouvoir la redistribution des revenus. Cela peut inclure des programmes de sécurité sociale, des transferts de revenus, des politiques de soutien aux groupes vulnérables et des mesures visant à réduire la pauvreté.

**Stabilisation économique** : Les gouvernements jouent un rôle crucial dans la stabilisation de l'économie en mettant en place des politiques et des mécanismes pour atténuer les fluctuations économiques, tels que la gestion de la politique monétaire, la régulation financière, la politique budgétaire et la gestion des crises économiques.

**Les services publics** sont des activités et des infrastructures essentielles fournies par le gouvernement ou des entités publiques dans le but de répondre aux besoins collectifs de la société. Ils sont considérés comme des biens publics et sont souvent financés par des fonds publics, tels que les impôts, pour garantir leur accessibilité à tous, indépendamment de la capacité de paiement individuelle. Les services publics sont généralement réglementés pour assurer leur accessibilité et jouent un rôle crucial dans le maintien du bien-être social, de la qualité de vie et du développement économique d'un pays. Voici quelques exemples de services publics courants :

- Services de base : Cela comprend l'eau potable, l'électricité, le gaz naturel et les services d'assainissement fournis aux résidences, aux entreprises et aux infrastructures publiques.
- Éducation publique : Les écoles publiques, les collèges et les universités financés par le gouvernement offrent une éducation accessible à tous les citoyens. Cela inclut l'enseignement primaire, secondaire et supérieur.
- Soins de santé publics : Les services de santé publique, les hôpitaux publics et les centres de soins de santé financés par le gouvernement fournissent des soins médicaux, des traitements et des services de prévention aux citoyens.
- Transports publics : Les systèmes de transport public, tels que les métros, les bus, les trains et les tramways, facilitent les déplacements des citoyens et contribuent à la connectivité et à la mobilité dans les zones urbaines et rurales.
- Sécurité publique : Cela comprend la police, les pompiers, les services d'urgence et d'autres services de sécurité qui protègent les citoyens et maintiennent l'ordre public.
- Services postaux : Les services postaux nationaux fournissent des services de livraison de courrier et de colis à travers le pays.
- Protection sociale : Les programmes de protection sociale, tels que l'assurance chômage, les pensions de retraite, les allocations familiales et les programmes d'aide sociale, sont conçus pour soutenir les personnes et les familles dans le besoin.

## 2.6 Le rôle des associations

Le rôle économique d'une association peut varier en fonction de sa nature, de ses objectifs et de son domaine d'activité. Voici quelques rôles économiques courants joués par les associations :

**Production de biens et prestation de services** : Les associations peuvent fournir des biens et services qui répondent à des besoins non satisfaits dans la société. Cela peut inclure des services sociaux, éducatifs, de santé, culturels ou environnementaux. Par exemple, une association caritative peut offrir des services alimentaires aux personnes dans le besoin, une association éducative peut proposer des programmes de formation ou de soutien scolaire, ou une association culturelle peut organiser des événements artistiques.

**Création d'emplois** : Les associations peuvent contribuer à la création d'emplois dans leur secteur d'activité. Elles embauchent du personnel pour gérer leurs opérations, fournir des services et réaliser leurs missions. En créant des emplois, elles participent à l'activité économique locale et contribuent au revenu des individus.

**Contribution à la dynamique économique locale :** Les associations, en particulier celles qui mettent en avant des aspects culturels, touristiques ou patrimoniaux, peuvent contribuer à la dynamique économique locale. Elles peuvent attirer des visiteurs, encourager le tourisme, soutenir le développement économique des régions et favoriser le commerce local.

**Influence politique et plaidoyer :** Les associations peuvent jouer un rôle économique indirect en influençant les politiques publiques et en plaident en faveur de changements économiques. Elles peuvent défendre les intérêts de leurs membres ou de leur communauté en proposant des mesures législatives, en participant à des débats publics et en favorisant des politiques économiques équitables et durables.

## 2.7 Le rôle environnemental de l'entreprise

L'environnement ou l'écologie est devenu une préoccupation des entreprises.

Les activités industrielles et agricoles **transforment** l'environnement et leurs conséquences écologiques sont majeures (production de gaz à effet de serre, production de déchets radioactifs...).

Quels sont les risques environnementaux liés aux entreprises ?

- Réchauffement climatique : Déforestation/ transports de masse. Risque géopolitique : Dispute pour les ressources
- Risque sur la santé : bisphénol A (perturbateur endocrinien)
- Risque d'épuisement des ressources et de pénuries : Déforestation ; minéraux rares (ex: lithium)
- Risque de disparition massive de la biodiversité et spécificité du territoire

Ils existent des pistes de solutions économiques, techniques et politiques pour les entreprises.

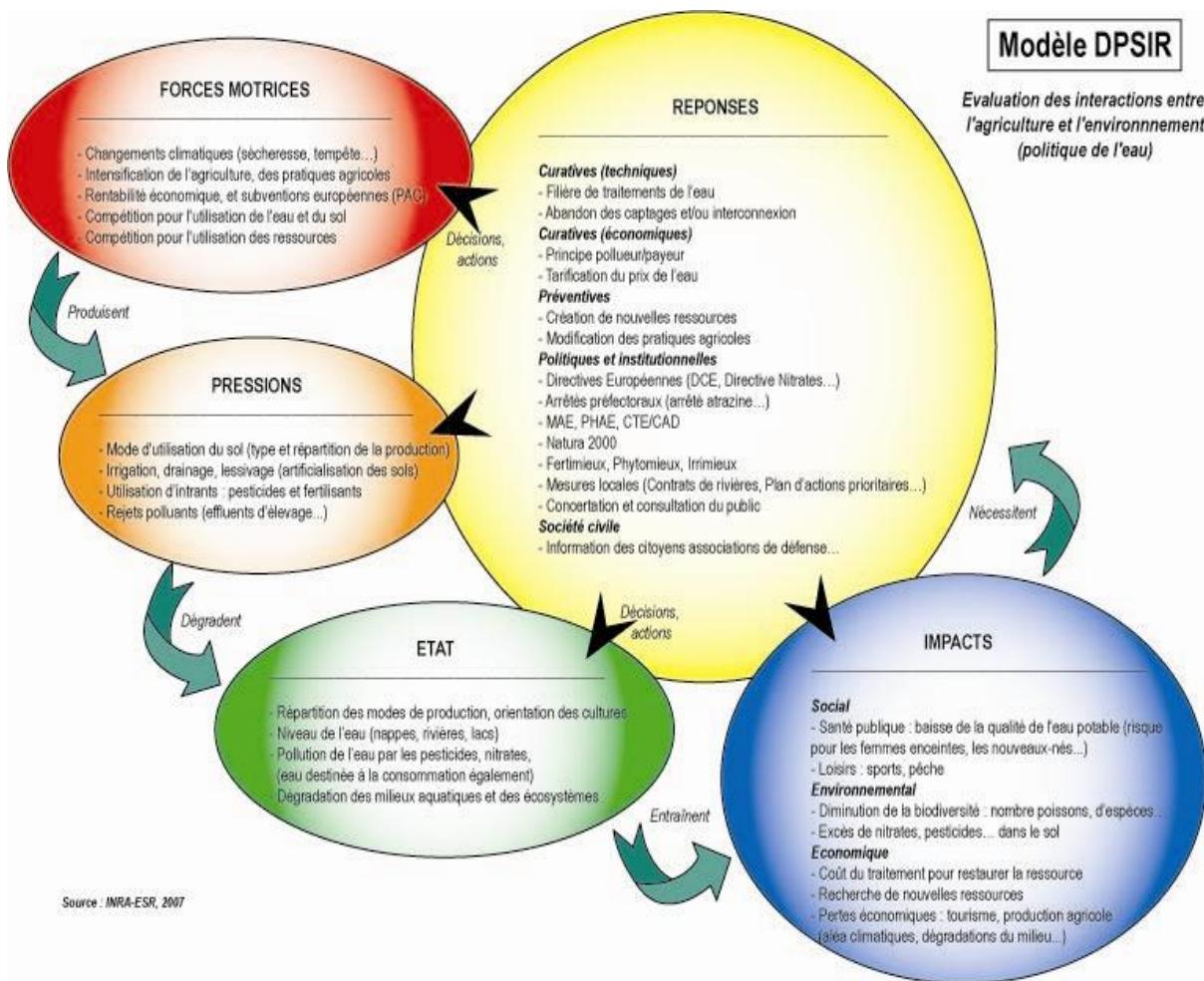
### 2.7.1 Modèle DPSIR

Le modèle DPSIR permet de visualiser comment les activités humaines, (Forces motrices) exercent des pressions sur l'environnement, ce qui affecte ensuite l'état de l'environnement, conduisant à des impacts sur la santé humaine et la société. En réponse à ces impacts, des actions (réponses) sont prises pour atténuer les problèmes environnementaux ou les risques associés. C'est un outil utile pour comprendre les problèmes environnementaux complexes et élaborer des stratégies pour les résoudre.

- **D : Drivers (Forces motrices)** - Ce sont les forces ou les activités humaines qui exercent une pression sur l'environnement. Les drivers, dans le contexte d'une entreprise, sont les actions et décisions de cette entreprise qui créent des pressions sur l'environnement. Par exemple, la consommation de ressources naturelles, les émissions de gaz à effet de serre, ou encore la gestion des déchets résultent des activités de l'entreprise.
- **P : Pressures (Pressions)** - Les pressions sont les conséquences directes des drivers. Elles représentent les changements physiques, chimiques ou biologiques que les drivers exercent sur l'environnement. Par exemple, si une entreprise génère des émissions de CO<sub>2</sub>, cela exerce une pression sur l'atmosphère.
- **S : State (État)** - Cela fait référence à l'état actuel de l'environnement. C'est une évaluation de la qualité de l'air, de l'eau, de la biodiversité, etc. L'état peut être bon, médiocre ou mauvais en fonction des mesures de la qualité environnementale.
- **I : Impact (Impact)** - Les impacts sont les conséquences des pressions sur la santé humaine, la société et l'environnement. Par exemple, si la pression est la pollution de l'eau, l'impact pourrait être la contamination de l'eau potable, ce qui peut avoir des effets néfastes sur la santé des gens.
- **R : Response (Réponse)** - Les réponses sont les actions entreprises par la société pour réduire les impacts négatifs sur l'environnement ou pour améliorer la qualité environnementale. Cela peut inclure des réglementations, des politiques, des pratiques de conservation, des technologies plus propres, etc.

## Modèle DPSIR

Evaluation des interactions entre l'agriculture et l'environnement (politique de l'eau)



<https://odr.inrae.fr/intranet/carto/cartowiki/index.php/DPSIR>

### 3 Les types d'entreprises en fonction de critères économiques, juridiques et sociaux.

#### 3.1 Les différentes formes d'entreprises publiques

En Belgique, il existe différentes formes d'entreprises publiques qui peuvent être établies. Voici quelques-unes des formes courantes :

**Sociétés à participation publique majoritaire** : Il s'agit de sociétés dont le capital est majoritairement détenu par des organismes publics, tels que l'État, les régions, les communautés ou les autorités locales. Ces entreprises peuvent opérer dans divers secteurs, tels que l'énergie, les transports, les télécommunications, etc. Exemple : bpost (société de services postaux belge).

**Entreprises publiques autonomes** : Ce sont des entreprises créées par l'État ou d'autres organismes publics, qui jouissent d'une certaine autonomie dans leur gestion et leurs activités. Elles peuvent fonctionner dans des domaines tels que la recherche scientifique, l'éducation, la culture, etc.

Exemple : Le Fonds de la Recherche Scientifique (F.R.S.-FNRS).

**Entreprises publiques régionales ou communautaires** : Ces entreprises sont établies et financées par les régions ou les communautés autonomes de Belgique. Elles peuvent être impliquées dans des secteurs tels que les transports en commun, l'eau, les services de gestion des déchets, etc. Exemple : Société des Transports Intercommunaux de Bruxelles (STIB).

**Entreprises publiques locales (intercommunales)** : Ce sont des entreprises créées par les autorités locales, telles que les communes ou les provinces, pour fournir des services d'intérêt public à l'échelle locale. Il peut s'agir de services tels que l'eau, l'électricité, les services de voirie, etc. Exemple : ORES (Opérateur des Réseaux Gaz et Électricité en Wallonie).

**Sociétés d'économie mixte** : Il s'agit de sociétés dans lesquelles les pouvoirs publics détiennent une participation conjointement avec des acteurs privés. Ces entreprises peuvent être actives dans divers secteurs économiques et sont soumises à des règles spécifiques en termes de transparence et de gouvernance. Exemple : Brussels Airport Company.

Ces formes d'entreprises publiques peuvent différer en termes de structure, de mode de financement, de gouvernance et de réglementation, mais elles sont toutes liées à la participation de l'État ou d'organismes publics dans leur capital ou leur gestion.

### 3.2 L'association sans but lucratif (asbl)

L'association sans but lucratif (ASBL) réunit au minimum deux personnes. Les membres ne sont pas responsables des engagements contractés par l'asbl. Contrairement à une société commerciale, l'ASBL :

- N'exige aucun capital de départ minimum
- Les associations peuvent désormais poursuivre des activités lucratives sans limites
- Cependant, il leur reste absolument interdit de distribuer leurs bénéfices aux membres.

L'association peut obtenir la personnalité juridique si elle satisfait aux conditions suivantes :

- Le siège social doit être établi en Belgique
- Elle compte au minimum deux membres
- Les statuts doivent inclure un certain nombre de mentions obligatoires
- Les statuts, les noms, prénoms, professions et domiciles des administrateurs doivent être publiés aux annexes du Moniteur belge
- À défaut, l'association sera considérée comme une association de fait.

Les statuts de l'ASBL doivent mentionner les données suivantes :

- La dénomination complète et l'adresse du siège de l'ASBL ;
- L'objet social poursuivi,
- Une distinction éventuelle entre membres actifs (minimum 2) et non actifs ;
- Le nom, l'adresse et la nationalité des fondateurs ;
- Le montant maximal de la cotisation ;
- Les conditions de nomination des administrateurs ;
- La procédure de modification des statuts ;
- Les responsables de la gestion des comptes et des budgets ;
- La destination du capital en cas de dissolution ;
- Les pouvoirs de l'Assemblée générale (AG).

La personnalité juridique est acquise le jour où les statuts et les actes relatifs à la nomination des administrateurs sont déposés au tribunal de l'entreprise qui est compétent.

Entre le moment de la création de l'ASBL et le moment où celle-ci acquiert la personnalité juridique, un laps de temps peut s'écouler. Certains actes peuvent être posés durant cette période :

- Achat de matériel
- Location d'immeuble
- Ouverture d'un compte bancaire
- Engagement de personnel

Les statuts doivent être constatés par écrit. Ils peuvent être rédigés, soit sous la forme d'un acte sous seing privé, en présence des fondateurs uniquement, soit sous la forme d'un acte authentique établi devant notaire.

Les statuts et la liste des membres du premier conseil de direction doivent être envoyés pour publication au Moniteur belge.

La liste des membres doit être déposée dans le mois de la publication des statuts au tribunal d'entreprise.

L'inscription auprès de la Banque-Carrefour des Entreprises est obligatoire pour les ASBL. Elles recevront un numéro d'identification qui devrait être repris sur tous les documents officiels.

Si après examen fiscal, il s'avère qu'une ASBL se livre à des opérations à caractère lucratif, **celle-ci sera soumise à l'impôt des sociétés**. Lorsque ses activités sont effectivement non lucratives, l'ASBL sera simplement soumise à **l'impôt des personnes morales**. Dans ce cas, vous ne payez pas d'impôt sur vos revenus ou bénéfices normaux (ex : cotisations, subventions...), mais seulement sur :

- Les revenus provenant de biens immobiliers (les revenus locatifs, par exemple) ;
- Certaines formes de revenus mobiliers (les investissements, par exemple).

#### **Mon ASBL est-elle soumise à l'impôt des personnes morales ou à l'impôt des sociétés ?**

Les questions suivantes peuvent vous aider à savoir si votre ASBL est soumise à l'impôt des personnes morales ou à l'impôt des sociétés.

Votre ASBL s'occupe-t-elle d'une activité industrielle, commerciale ou agricole dont le but n'est pas uniquement de soutenir l'activité principale ?

Oui : impôt des sociétés

Non : allez à la question 2

Votre ASBL a-t-elle des activités de nature lucrative ?

Oui : allez à la question 3

Non : sans doute impôt des personnes morales

Les activités lucratives de votre ASBL sont-elles seulement accessoires, ou s'agit-il d'activités isolées ou exceptionnelles ou d'activités qui consistent en l'investissement de fonds dans le cadre de la mission de votre ASBL telle qu'elle est décrite dans les statuts ?

Oui : impôt des personnes morales

Non : allez à la question 4

Votre ASBL appartient-elle à une des catégories d'activités exemptées d'impôt des sociétés ? Vous trouverez la liste des 8 catégories d'activités à [l'article 181 du CIR 92](#)

Oui : impôt des personnes morales

Non : impôt des sociétés

### 3.3 Micro, petites, moyennes et grandes entreprises<sup>1</sup>

Il n'existe pas en Belgique de définition univoque des « petites et moyennes entreprises » (PME). La Commission européenne a toutefois fixé une définition européenne des PME dans la [recommandation 2003/361/CE](#).



Il existe également une catégorie qualifiée de « grande entreprise ». Une entreprise est une grande entreprise dès qu'elle est cotée en Bourse ou qu'elle dépasse 2 de ces critères :

- Une moyenne annuelle de 50 travailleurs à temps plein ;
- Un chiffre d'affaires annuel de 9 000 000 euros (hors TVA) ;
- Un total du bilan de 4 500 000 euros.

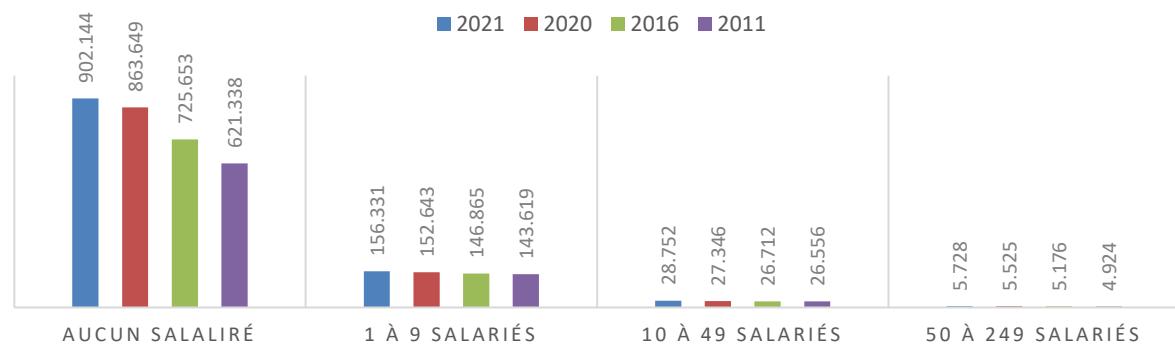
---

<sup>1</sup> <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/definitions-et-sources>

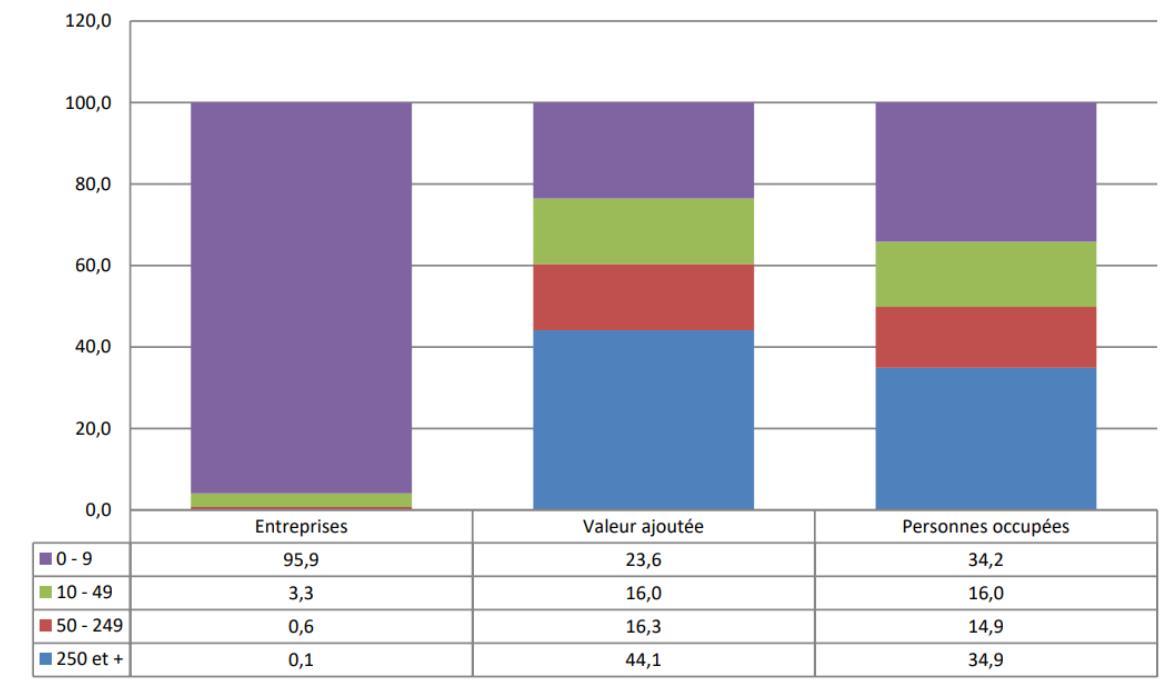
<https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/statistiques-relatives-aux-pme/pme-par-classe-de-taille>

[https://statbel.fgov.be/sites/default/files/files/documents/Analyse/FR/Rapport%20ESE%202022%20V%20FR\\_V1.pdf](https://statbel.fgov.be/sites/default/files/files/documents/Analyse/FR/Rapport%20ESE%202022%20V%20FR_V1.pdf)

## NOMBRE DE PME ASSUJETTIES À LA TVA SELON LE NOMBRE DE SALARIÉS AU 31 DÉCEMBRE D'UNE ANNÉE



**Entreprises, Valeur ajoutée et personnes occupées selon la classe de taille  
(en %)**



## 3.4 Les formes les plus courantes de société<sup>2</sup>

### 3.4.1 La société à responsabilité limitée

La société à responsabilité limitée (SRL) est généralement considérée comme la forme légale de société la plus appropriée à une petite ou moyenne entreprise :

- Une SRL peut être constituée par une ou plusieurs personnes ;
- La SRL a une personnalité juridique propre qui est distincte de celle des actionnaires ou de l'actionnaire unique. Elle dispose également d'un patrimoine propre ;
- C'est en principe une société privée : les parts sont en principe nominatives (le propriétaire est nommément désigné, il est donc possible de l'identifier) et les possibilités de céder ces parts sont limitées sauf dispositions contraires des statuts ;
- C'est une société à responsabilité limitée : les actionnaires s'engagent uniquement à concurrence de leur apport. En cas de faillite de la société, les créanciers ne peuvent émettre aucune prétention sur le patrimoine propre des actionnaires. Il existe cependant des exceptions à ce principe pour les fondateurs ;
- Les statuts doivent être rédigés par acte notarié ;
- Il n'y a pas de minimum imposé pour les capitaux propres de départ mais ceux-ci doivent être suffisants à la lumière de l'activité envisagée.

### 3.4.2 La société anonyme

La société anonyme (SA) est une forme de société surtout choisie par les grandes entreprises mais elle l'est aussi par des PME. Elle est préférable en cas de besoins importants en capitaux, car elle peut faire appel à de nouveaux capitaux extérieurs ou se lancer dans l'épargne publique. Elle permet donc une croissance rapide de l'entreprise.

La société anonyme est une forme de société qui est principalement axée sur l'apport de capital par les actionnaires. Cette forme de société commerciale présente l'avantage d'offrir une distinction complète entre l'entreprise et ses actionnaires. Leur responsabilité est donc limitée à leur apport. Les titres sont, en règle générale, facilement cessibles et sans limitation. C'est donc une forme de société qui présente moins un caractère familial.

Cette forme de société doit être constituée par acte notarié. Elle nécessite un capital minimum de 61.500 euros, or peu d'entrepreneurs disposent dès le lancement de leur activité d'une telle somme. En outre, la gestion administrative d'une telle société s'avère relativement lourde pour de petites structures.

### 3.4.3 La société coopérative

La SC est une forme de société qui est constituée par minimum trois fondateurs. La SC offre une responsabilité limitée : les actionnaires ne sont responsables qu'à concurrence du montant de leur apport. En outre, dans l'hypothèse où le projet entrepreneurial envisagé s'intègre au secteur de l'économie sociale, la forme coopérative est la seule qui autorise la demande d'un agrément « entreprise sociale », moyennant le respect de certaines conditions.

---

<sup>2</sup> <https://economie.fgov.be/fr/publications/comment-sinstaller-son-compte>

### 3.5 Entreprise sous forme indépendante ou société

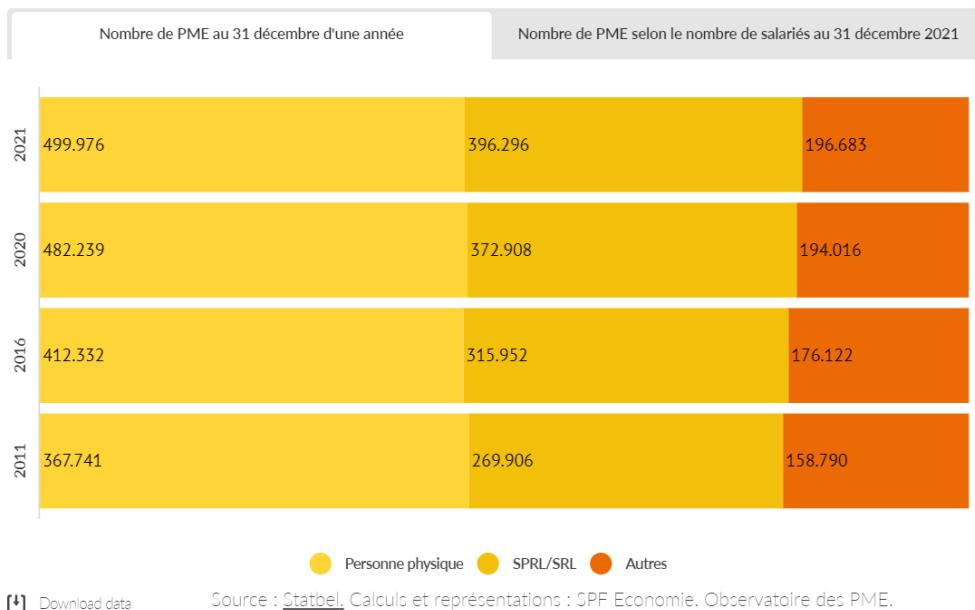
« La principale différence entre une entreprise individuelle et une société réside dans le fait que vous êtes personnellement responsable d'une entreprise individuelle. En d'autres termes, vous « êtes » votre affaire. Le patrimoine de votre entreprise est votre propre argent, dans les bons comme dans les mauvais jours. Si, en revanche, vous optez pour une forme de société (SA, SP ou SC), vous constituez une personne morale distincte et dans ce cas, votre patrimoine privé et votre patrimoine professionnel sont séparés.

Le résultat ? Avec une société, vous êtes protégé si votre affaire rencontre des difficultés financières. En revanche, avec une entreprise individuelle, vous êtes responsable à 100 %.

Une entreprise individuelle est facile à mettre sur pied. Vous passez par toutes les étapes qui permettent de s'inscrire à la Banque-Carrefour des Entreprises (BCE), vous vous affiliiez à une caisse d'assurances sociales et vous êtes prêt à vous lancer. Concernant la création d'une société, il existe un certain nombre de conditions essentielles : élaborer un plan financier, établir un acte de constitution par l'intermédiaire d'un notaire et, dans certains cas, disposer d'un capital initial suffisant. Cette dernière condition dépend de la forme de société que vous choisissez. Par exemple, il vous faut disposer de 61.500 euros pour une SA, alors que vous pouvez travailler sans capital de départ pour une SP.

Les revenus d'une entreprise individuelle sont soumis à l'impôt sur le revenu des personnes physiques. Le principe est le suivant : plus il y a de bénéfices, plus les impôts sont élevés. Après impôts, il vous reste généralement moins de 40 % de bénéfice net contre 66 % dans le cas d'une société. Si vous avez constitué une société, vous êtes soumis à l'impôt des sociétés. Vous pouvez également optimiser vos impôts et vous assurer un revenu stable. »<sup>3</sup>

Nombre de PME assujetties à la TVA selon la forme juridique



<sup>3</sup> <https://1819.brussels/infotheque/demarrer-une-entreprise-formalites/entreprise-individuelle-ou-societe-quel-est-le>

Différences entre entreprise individuelle (en personne physique) et société	
Entreprise individuelle (personne physique)	Société
Constitution et fonctionnement	
<p>Une entreprise individuelle représente la manière la plus simple d'exercer une activité indépendante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elle ne nécessite pas la rédaction de statuts, <b>ni de capital minimum de départ</b></li> <li>• Les coûts de constitution et de fonctionnement sont faibles ;</li> <li>• L'entrepreneur peut débuter rapidement son activité ;</li> <li>• Il est le <b>seul maître à bord</b> et peut prendre les décisions qui s'imposent pour l'exercice de son activité sans devoir consulter d'autres associés ;</li> <li>• La <b>comptabilité</b> à tenir est en règle générale <b>simplifiée</b>.</li> </ul>	<p>La fondation d'une société réclame, selon les cas :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'intervention d'un notaire ;</li> <li>• Un capital minimum ;</li> <li>• Un plan financier ;</li> <li>• La rédaction de statuts ;</li> <li>• Un rapport de réviseur d'entreprises.</li> </ul> <p>La cessation de l'activité et la liquidation d'une société occasionnent par ailleurs également des frais.</p> <p>Une société dispose d'une <b>personnalité juridique distincte</b> qui lui confère des droits propres ainsi que des obligations.</p> <p>En ce qui concerne le fonctionnement d'une société :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le <b>volume de travail administratif</b>, de formalités et d'obligations juridiques est <b>plus important</b> que dans une entreprise individuelle ;</li> <li>• Les <b>obligations comptables sont plus nombreuses</b> (tenue d'une comptabilité complète, dépôt des comptes annuels à la Banque nationale ...) ;</li> <li>• Il faut <b>tenir compte des organes de la société</b> (conseil d'administration, assemblée générale ...) sans lesquels aucune décision importante ne peut être prise.</li> </ul>
La responsabilité de l'entrepreneur	
<p>Dans une entreprise individuelle, il n'y a pas de séparation entre le patrimoine affecté à l'activité professionnelle et le patrimoine privé de l'entrepreneur. Celui-ci est donc, avec tout son avoir, <b>responsable des engagements de son entreprise</b>.</p> <p>Ceci n'est pas exempt de risques, par exemple en cas de faillite d'un client important. Ses dettes peuvent être récupérées sur l'ensemble des biens</p>	<p>Dans une société, il y a une séparation entre les biens de l'entreprise et les avoirs de l'entrepreneur. Une partie du patrimoine peut donc être soustraite au risque entrepreneurial.</p> <p>Responsabilité limitée</p> <p>Dans les sociétés à responsabilité limitée (SA, SRL, SC), l'associé ne répond pas des dettes de l'entreprise qu'à concurrence de son apport, c'est-à-dire du capital qu'il a investi dans la société. Ceci</p>

<p>de l'entrepreneur et ce, tant sur ses biens mobiliers qu'immobiliers, présents ou futurs.</p> <p>Le patrimoine du conjoint peut éventuellement aussi devoir être affecté au paiement des dettes de l'entreprise à moins qu'une convention matrimoniale n'en dispose autrement.</p> <p>La protection de la résidence principale du travailleur indépendant.</p> <p>Ce risque a été quelque peu réduit par une mesure entrée en vigueur en juin 2007 qui permet de rendre insaisissable, moyennant le respect de certaines conditions, la résidence principale du travailleur indépendant.</p> <p>Seules les personnes physiques qui exercent une activité indépendante à titre principal en Belgique peuvent profiter de cette protection.</p> <p>La résidence principale représente l'immeuble où, dans les faits, le travailleur indépendant séjourne durant la majeure partie de l'année.</p>	<p>implique que les créanciers de la société ne peuvent pas entamer le patrimoine personnel de l'entrepreneur. Les avoirs personnels du chef d'entreprise et des associés se trouvent donc protégés.</p> <p>Dans certains cas, la responsabilité peut néanmoins être engagée. C'est notamment le cas lorsque la société est déclarée en faillite dans les trois ans suivant sa création et si l'apport en capital était manifestement insuffisant pour assurer le fonctionnement normal de la société pendant deux années.</p> <p><b>Responsabilité illimitée</b></p> <p>Dans les sociétés à responsabilité illimitée (SNC, SCS, SCRI), les associés mettent leur propre patrimoine en garantie des dettes éventuelles de la société. Si la société est dans l'impossibilité d'honorer ses dettes, ses créanciers peuvent poursuivre le paiement de leur créance sur le patrimoine privé des associés.</p>
--	--

#### Le régime fiscal

<p>Les bénéfices d'une entreprise individuelle sont soumis au régime de <a href="#"><u>l'impôt des personnes physiques (IPP)</u></a>. Cet impôt est progressif, les bénéfices importants sont donc <b>plus lourdement</b> taxés.</p> <p>L'impôt des personnes physiques connaît <b>des taux d'imposition progressifs</b> pouvant atteindre 50% pour les revenus au-dessus de 48320€%</p>	<p>En principe, une société est imposée dans le régime de l'impôt sur les sociétés (<b>ISOC</b>), qui est moins élevé et moins progressif. Si les bénéfices de l'entreprise sont importants, il est <b>fiscalement avantageux</b> d'être imposé dans ce régime.</p> <p>A partir de l'exercice comptable 2020, le taux d'imposition normal est de 25%, tandis que le réduit d'imposition est diminué à 20 %.</p>
--	---

#### L'appel de fonds

<p>Une entreprise a besoin de moyens financiers. Or, les possibilités d'une personne isolée sont habituellement limitées sur ce plan.</p>	<p>Une société offre précisément la possibilité juridique <b>d'attirer des partenaires qui souhaitent investir du capital à risque</b> dans l'entreprise. Ces bailleurs de fonds participent ainsi par la suite aux futurs bénéfices de l'entreprise.</p>
<p>La continuité de l'entreprise</p>	
<p>La continuité d'une entreprise est un facteur important, en particulier dans les entreprises familiales. Des problèmes peuvent en effet se poser lorsque le fondateur désire céder son entreprise ou s'il décède.</p> <p>La propriété et la gestion de l'entreprise ne font qu'un de sorte qu'une telle entreprise ne peut être transmise que par la cession de l'affaire.</p> <p>Si l'entrepreneur décède, le droit successoral implique que le fonds peut être partagé entre plusieurs héritiers. Cette situation peut entraîner une grande incertitude pour un héritier qui collaborait déjà à la gestion de l'entreprise avant le décès de l'entrepreneur-propriétaire.</p>	<p>La propriété et la gestion peuvent être séparées. Le fondateur et sa société sont des personnes juridiquement distinctes. De ce fait, l'existence de la société n'est pas compromise si le fondateur décède ou lorsqu'il souhaite céder son entreprise.</p> <p>Les parts (actions) qui représentent le patrimoine de la société changent simplement de propriétaire. Les statuts peuvent fixer les règles du jeu entre héritiers</p>

## 4 L'environnement de l'entreprise.

### 4.1 L'Analyse PESTEL

L'environnement local recouvre tous ses moyens, matériels et humains, mais aussi son passé, sa culture.

Elle doit aussi être considérée comme un système ouvert, immergé dans son contexte international, dont elle est sujette à toutes les contraintes. L'analyse Pestel énumère l'environnement international dans lequel se retrouvent aujourd'hui les organisations :

P	E	S	T	E	L
Politique	Economie	Social	Technologie	Environnement	Legal
Stabilité gouvernement	Taux de croissance	Taille population	Incitations technologiques	Météo	Discrimination
Corruption	Taux d'intérêt	Taux de natalité / mortalité	Automatisation	Climat	Lois antitrust
Fiscalité	Taux d'inflation	Mariages / divorces	Activité de R&D	Politiques environnementales	Droit du travail
Liberté de la presse	Taux de change	Immigration / émigration	Changement technologique	Changement climatique	Protection consommateurs
Réglementation	Crédit	Espérance de vie	Accès nouvelles technologies	Pressions ONG	Droit d'auteur & brevets
Tarifs spéciaux	Revenu disponible	Répartition richesse	Innovation	Catastrophes naturelles	Lois santé & sécurité
Force syndicales	Niveau dépense	Classes sociales	Conscience technologique	Pollution	Lois sur l'éducation
Règles concurrence	Déficits budgétaires	Revenu / habitant	Infrastructure Internet	Recyclage	Protection des données
Participation des électeurs	Évolution du PIB	Modes de vie	Infrastructure communication	Produits verts	
Manifestations	Chômage	Santé	Cycle de vie de la technologie	Energies renouvelables	
Niveau des subventions	Marché boursier	Revenu disponible			
Relations bilatérales	Fluctuations des prix	Attitude / travail			
Importations / exportations	Facteurs sociaux	Habitudes d'achat			
Contrôle du commerce		Education			
Lobbying		Minorités			
Budgets publics		Epargne			
Facteurs économiques		Technologies			

#### 4.1.1 Illustration de l'environnement PESTEL

<https://buzznessinfo.com/analyse-pester-exemples/>

<https://www.creerentreprise.fr/analyse-pester-definition-exemple-tableau-word/>

#### 4.1.2 Analyse PESTEL. Sources.

Pour vous aider dans cette étape, vous pouvez notamment vous baser sur les données statistiques relatives à votre secteur ou à votre localisation, les chiffres fournis par la concurrence, articles de journaux, études, consulter des experts (interview qualitative) afin de confronter, approfondir ou vérifier les informations obtenues....

<http://www.statbel.fgov.be>,

<http://www.bnb.be>,

<http://www.ecodata.mineco.fgov.be>,

<http://statistiques.wallonie.be>

Fédérations professionnelles...

## 4.2 Les relations inter-entreprises

### 4.2.1 Relation de concurrence et /ou complémentarité

Les relations intra-sectorielles peuvent être aussi bien des **relations de concurrence** que des relations de complémentarités.

On constate généralement deux caractéristiques importantes de la concurrence :

- Elle est par nature évolutive. La qualité des produits, l'innovation, la publicité, le marketing, constituent les principales variables qui influencent directement la demande. Le prix n'est pas la seule variable qui régule le marché ;
- Les processus de concentration et les accords de coopération entre les entreprises tendent à limiter le champ concurrentiel de l'entreprise.

Pour se **démarquer de la concurrence**, l'entreprise peut envisager la fabrication de nouveaux produits, le lancement de nouveaux services, la conquête de nouveaux marchés. La diversification peut être

- **Horizontale** : nouveau produit sur le même marché avec la même clientèle
- Concentrique : nouveau produits et nouvelle clientèle
- **Conglomératale** : diversification simultanée dans le produit, la technologie et le marché

Elle peut aussi opter pour la **spécialisation** : Elle consiste à demeurer dans un seul domaine pour y développer des compétences spécifiques sans chercher à en intégrer des nouvelles.

A l'opposé, la mise en œuvre de **relations de complémentarité** peut répondre à des préoccupations très diversifiées :

- La maîtrise des coûts de production ;
- La possibilité de **diversifier** ses activités ;
- La stratégie **d'intégration verticale** : Là, la société intègre à la fois l'amont (fournisseur) et l'aval (client) de sa spécialité d'origine
- **Stratégie d'externalisation** : Elle consiste à déléguer à l'extérieur certaines de ses activités dans le cadre d'un contrat de partenariat
- **Stratégie d'internalisation** : Elle peut aussi former de nouvelles entités par la réunion de firmes existantes.

Ces concentrations peuvent prendre des formes juridiques variées et parfois complexes comme la Holding, le Cartel, le Trust. D'autres facteurs, comme la forme juridique de la société (SA, SPRL, SCA...) peuvent encore être choisis pour différencier telle ou telle entreprise.

La spécialisation des tâches peut entraîner l'internalisation ou l'externalisation de certaines tâches. Les tâches qui se répètent et qui sont effectuées par plus d'une personne ont pour corollaire la **division du travail**. La **spécialisation e des tâches** à une traduction horizontale (largeur de l'organigramme), une traduction fonctionnelle et une traduction verticale (nombre de niveaux hiérarchiques, hauteur de l'organigramme). Ces tâches peuvent être internaliser ou externaliser.

Exemple de spécialisation :

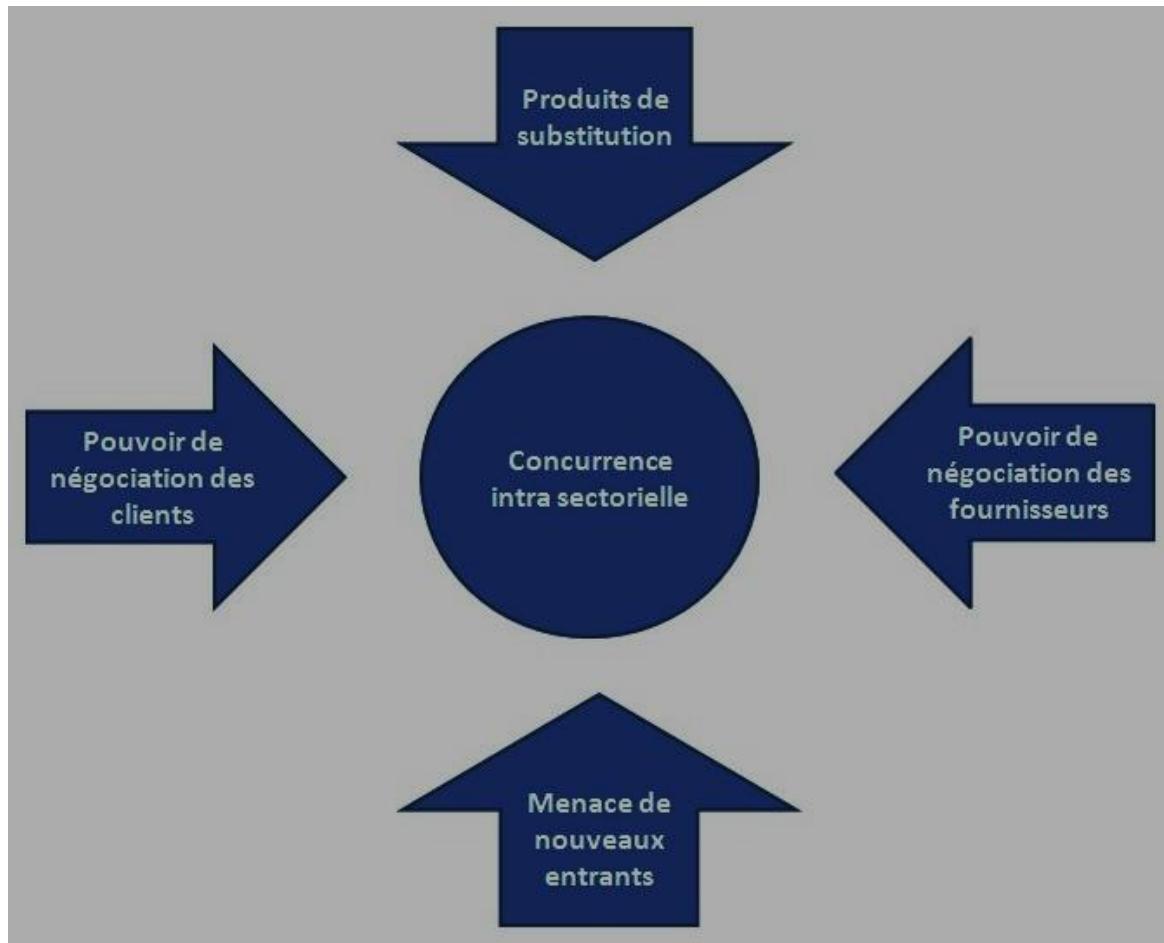
- Par fonction selon la nature des tâches - ex : comptabilité-client, comptabilité fournisseurs dans un service comptable
- Par produits ou services-ex : Téléviseurs/ DVD dans des ateliers de production
- Par clientèle/marché - ex : par dossier-client dans les cabinets de consultant
- Par couple produit-marché-ex : micro-informatique personnelle chez un distributeur
- Par zone géographique-ex : par département dans une structure de service après-vente
- Par technologie- ex : fabrication en série/fabrication sur mesure dans un atelier de production.
- Par circuit de distribution-ex : circuit en franchises/succursales dans le prêt à porter
- Par enseigne/marque -ex : dans la distribution de produits alimentaires

Aujourd'hui, la spécialisation a tendance à être en aval en fonction des clients ou des marchés.

Différentes décisions doivent être explorer afin de savoir si l'entreprise veut externaliser (sous-traiter) ou bien internaliser une tâche :

#### 4.2.2 La concurrence et l'avantage concurrentiel – Les 5 forces de PORTER

Pour dégager l'avantage concurrentiel de l'entreprise par rapport à ses concurrents, il existe le modèle des cinq forces de Porter :



Selon Michael Porter, cinq forces déterminent la structure concurrentielle d'une industrie de biens ou de services : le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace des produits de substitution, la menace d'entrants potentiels sur le marché, l'intensité de la rivalité entre les concurrents.

La configuration, la hiérarchie et la dynamique de ces forces permettent d'identifier les facteurs clés de succès, c'est-à-dire les éléments stratégiques qu'il convient de maîtriser afin d'éviter que le profit ne soit capté par les 5 forces au détriment des firmes en présence ; la maîtrise de ces facteurs clés permet aux entreprises d'obtenir un avantage concurrentiel. Par définition, le modèle des cinq forces de Porter caractérise un environnement concurrentiel et non une firme en particulier.

**L'influence des clients sur un marché dépend de leur pouvoir de négociation.** Leur influence sur le prix et les conditions de vente (termes de paiement, services associés) détermine la rentabilité du marché. Le niveau de concentration des clients leur accorde plus ou moins de pouvoir ; des clients peu nombreux faisant face à des producteurs multiples ont de plus grandes possibilités de négociation (ex : la grande distribution).

Les clients disposent d'un pouvoir de négociation élevé quand :

- ils sont peu nombreux ;
- il existe des sources d'approvisionnement de substitution ;
- le coût de transfert (coût que doivent supporter les clients pour changer de fournisseur) est faible et prévisible (ce qui revient à dire que l'offre est standardisée) ;
- il existe une menace d'intégration vers l'amont (les clients peuvent produire eux-mêmes l'offre).

**L'influence des fournisseurs dépend de leur pouvoir de négociation,** c'est-à-dire de leur capacité à imposer aux firmes en présence leurs conditions (en termes de coût ou de qualité). Un faible nombre de fournisseurs, une marque forte, des produits très différenciés sont autant de facteurs qui accroissent le coût de changement des fournisseurs et donc leur pouvoir. Les fournisseurs disposent d'un pouvoir élevé quand :

- Ils sont concentrés ;
- Les concurrents (leurs clients) sont nombreux et dispersés ;
- Le coût de transfert (coût que doit supporter un client pour changer de fournisseur) est fort ;
- Il existe une menace d'intégration vers l'aval de la part des fournisseurs.

**Les produits de substitution** représentent une alternative à l'offre des firmes en présence : MP3 pour le disque compact, véhicule électrique pour le véhicule à essence. Les produits de substitution constituent une menace lorsque leur rapport prix/valeur est supérieur à celui de l'offre établie : s'ils procurent une valeur très supérieure pour un prix légèrement plus élevé, la menace est forte (MP3 pour le disque compact). Si à l'inverse le surcroît de valeur est proportionnel - voire inférieur - au surcroît de prix, la menace est faible (véhicule électrique pour le véhicule à essence).

Face à un substitut menaçant, les firmes en présence peuvent envisager plusieurs actions : baisse des prix, augmentation de la valeur (ajout de fonctionnalités), abandon de l'offre actuelle et passage au substitut (si elles possèdent les ressources et compétences requises), abandon du marché.

**La menace de nouveaux entrants** est freinée par l'existence de barrières à l'entrée : les investissements initiaux et le temps nécessaire pour les rentabiliser (également appelée « intensité capitalistique » ou « ticket d'entrée »), les brevets déjà en place, les normes et standards techniques, les mesures protectionnistes, l'image de marque des entreprises déjà établies, les barrières culturelles, etc. Tous ces moyens rendent l'entrée plus difficile pour une nouvelle firme. Les concurrents déjà en place tentent généralement de renforcer ces barrières à l'entrée.

**Concernant la concurrence intra sectorielle,** il est évident que les concurrents luttent au sein de l'industrie pour accroître ou simplement maintenir leur position. Il existe entre les firmes des

rapports de forces plus ou moins intenses, en fonction du caractère stratégique du secteur, de l'attrait du marché, de ses perspectives de développement, de l'existence de barrières à l'entrée et à la sortie, du nombre d'entreprises, de la taille et de la diversité des concurrents, de l'importance des frais fixes, de la possibilité de réaliser des économies d'échelle, du caractère banal ou périssable des produits, etc.

#### **La « 6e force » : les pouvoirs publics**

Bien que les pouvoirs publics (État, Commission Européenne, collectivités locales, agence de régulation, etc.) ne figurent pas explicitement dans le modèle proposé par M. Porter, leur influence est prise en compte et peut affecter chacune des cinq forces. La politique et la législation mises en œuvre conditionnent en effet la manière dont chacune des forces s'exerce sur le marché. Par exemple, l'entrée sur le marché peut être soumise à un agrément et licence d'exploitation ou à l'inverse être l'objet de subventions.

#### 4.2.3 La concentration économique (et ses risques)

La taille des plus grandes entreprises est devenue telle qu'y devenir actionnaire majoritaire n'est souvent plus possible pour des particuliers. Seuls de grands groupes peuvent encore prétendre à prendre le contrôle de grandes entreprises. On assiste ainsi à une concentration croissante des moyens de production (entreprises) dans un nombre de mains de plus en plus réduit.

On parle de concentration économique (ou du capital) pour exprimer l'augmentation de la taille des entreprises, l'augmentation de leur production et donc l'accroissement de leurs parts de marché. Ce processus est lié à la recherche d'une amélioration de la rentabilité (du profit) par la diminution des coûts. Une production accrue permet de réaliser des économies d'échelles en répartissant les coûts fixes (publicité, administration...) sur un plus grand nombre d'unités produites et/ou vendues.

De plus en plus, les concentrations économiques d'entreprises se réalisent par des regroupements d'entreprises qui revêtent des formes multiples.

Les ententes (trust en anglais) verticales groupent les entreprises intervenant à différents stades du processus de production ou exerçant des activités complémentaires. Ces entreprises essayent donc de contrôler tout ou une partie de la chaîne de production, de la production des matières premières en amont à la vente des produits finis en aval. Les ententes horizontales ou cartels groupent des entreprises participant au même stade d'un processus de production.

Dans les ententes, les entreprises restent juridiquement indépendantes les unes des autres.

Les conglomérats groupent des entreprises dont les activités sont diversifiées. Ils sont donc peu inquiétés par une mauvaise conjoncture sévissant dans l'une ou l'autre branche d'activité. Ils achètent et vendent souvent des entreprises dans le but de réaliser des plus-values.

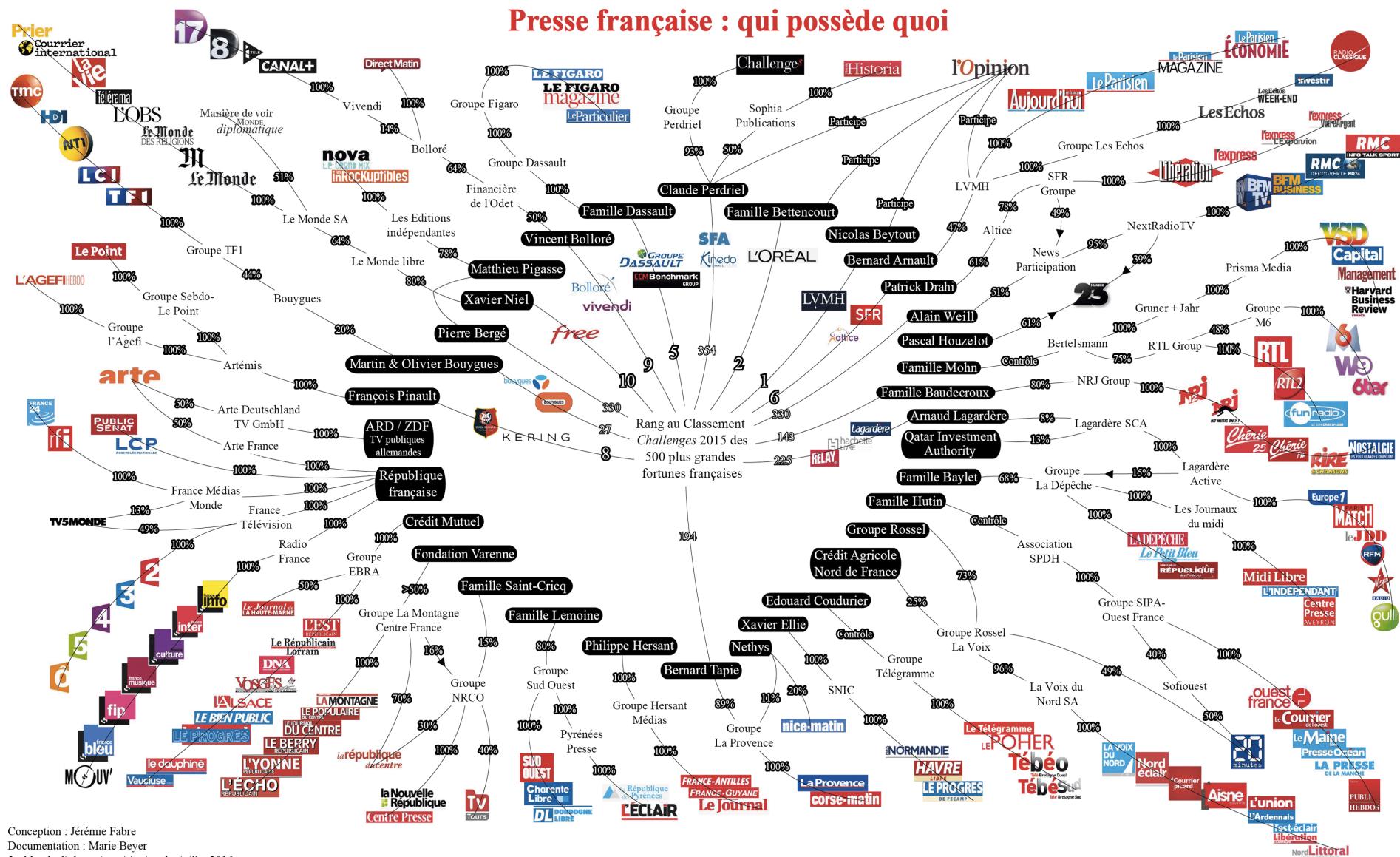
Les holdings sont des groupes financiers dont le seul but est de détenir des participations dans d'autres entreprises en vue d'en contrôler ou d'en diriger l'activité. Ce sont des sociétés dites «de portefeuille » parce que leurs actifs sont presque exclusivement financiers (titres de participation et créances).

Ces différentes formes de concentrations d'entreprises peuvent aboutir à des situations de type monopolistique ou oligopolistique dans lesquelles le ou les producteur(s) décide(nt) de la quantité de biens qu'il(s) met(tent) sur le marché et influence(nt) ainsi les prix (OPEP).

Toutes ces formes de concentrations sont contraires à la concurrence parfaite qui devrait confronter une multitude d'acheteurs à une multitude d'offreurs, mais elles sont inhérentes au système de la libre concurrence. Il appartient dès lors à l'État de légiférer pour éviter les trop grandes distorsions à la concurrence, les abus de positions dominantes.



## Presse française : qui possède quoi



Conception : Jérémie Fabre  
Documentation : Marie Beyer  
*Le Monde diplomatique* / Acrimed – juillet 2016

## 5 La culture d'entreprise

### 5.1 Définition

La culture d'entreprise désigne l'ensemble des valeurs, croyances, normes, comportements et symboles partagés par les membres d'une organisation, qui guident leurs actions au quotidien et donnent à l'entreprise son identité propre. Elle se traduit à la fois dans des éléments visibles (rituels, langage, codes vestimentaires, organisation des espaces) et dans des éléments plus profonds, souvent implicites (représentations du rôle du travail, rapports hiérarchiques, attitudes face au risque ou au changement).

La culture d'entreprise joue un rôle central car elle :

- Assure la cohésion interne en renforçant le sentiment d'appartenance ;
- Oriente les comportements et prises de décision des membres ;
- Influence la relation avec l'extérieur (clients, partenaires, société) ;
- Peut-être un levier de performance et d'innovation, mais aussi un frein au changement si elle est trop rigide.

### 5.2 Le modèle de Schein et les trois niveaux de culture d'entreprise

La culture d'entreprise est un concept souvent difficile à saisir car elle est à la fois visible dans certains comportements et symboles, mais aussi profondément enracinée dans des croyances implicites. Le psychologue américain Edgar Schein a proposé un modèle particulièrement influent qui distingue trois niveaux de culture organisationnelle. Ce modèle est largement utilisé pour analyser la manière dont une organisation fonctionne et pour comprendre ce qui soude ses membres.

#### 1. Les artefacts (niveau visible)

Les artefacts sont les manifestations les plus visibles de la culture. Il s'agit de tout ce qui peut être observé de l'extérieur ou au premier contact :

- Aménagement des locaux, logo, codes vestimentaires ;
- Langage utilisé, jargon professionnel ;
- Rituels, cérémonies, événements internes ;
- Outils de communication (site web, slogans, affiches).

Ce niveau est facile à voir mais difficile à interpréter. Deux organisations peuvent avoir des bureaux modernes et ouverts, mais pour des raisons très différentes (par souci de rentabilité ou pour encourager la collaboration).

#### 2. Les valeurs et croyances déclarées (niveau intermédiaire)

Il s'agit des principes que l'organisation revendique et qui orientent officiellement ses choix. Ces valeurs apparaissent souvent dans les chartes, les discours des dirigeants, les documents officiels.

- L'innovation,
- La qualité,
- Le respect de l'environnement,
- L'orientation client
- ...

Les valeurs constituent une couche plus explicite que les artefacts. Elles servent à justifier les comportements et donnent une certaine cohérence à l'organisation. Toutefois, elles ne reflètent pas toujours la réalité vécue au quotidien.

### **3. Les postulats de base (niveau profond et inconscient)**

Les postulats de base constituent le cœur de la culture organisationnelle. Ce sont des croyances partagées, implicites, rarement remises en question. Elles fonctionnent comme un « programme mental » qui guide les comportements des membres de l'organisation sans qu'ils en aient toujours conscience. Ces postulats structurent en profondeur le fonctionnement de l'organisation. Ils expliquent pourquoi certains comportements perdurent, même si les valeurs affichées ou les artefacts semblent changer. Schein identifie plusieurs domaines où ces postulats se manifestent :

#### a) La nature des relations hiérarchiques

- « Le supérieur détient la vérité et décide » (culture hiérarchique).
- « Le manager est un coach qui accompagne » (culture participative).
- « L'autorité est à partager » (culture horizontale, autogestion).

#### b) Les relations interpersonnelles

- Les conflits doivent être évités et réglés discrètement.
- La confrontation est perçue comme saine et nécessaire pour progresser.
- La coopération et la solidarité priment sur la compétition.
- Chacun est responsable avant tout de ses propres résultats.

#### c) Le rapport au client et à l'environnement externe

- « Le client est roi » : sa satisfaction prime sur toute autre considération.
- « Le client doit s'adapter à nos règles » : l'organisation se perçoit comme dominante.
- « Nous sommes partenaires du client » : logique de co-création.

#### d) Le rapport au temps

- Le court terme est prioritaire : importance des résultats immédiats.
- Le long terme est essentiel : patience, planification et vision stratégique.
- Le temps est perçu comme linéaire (respect strict des délais) ou circulaire (flexibilité, adaptation).

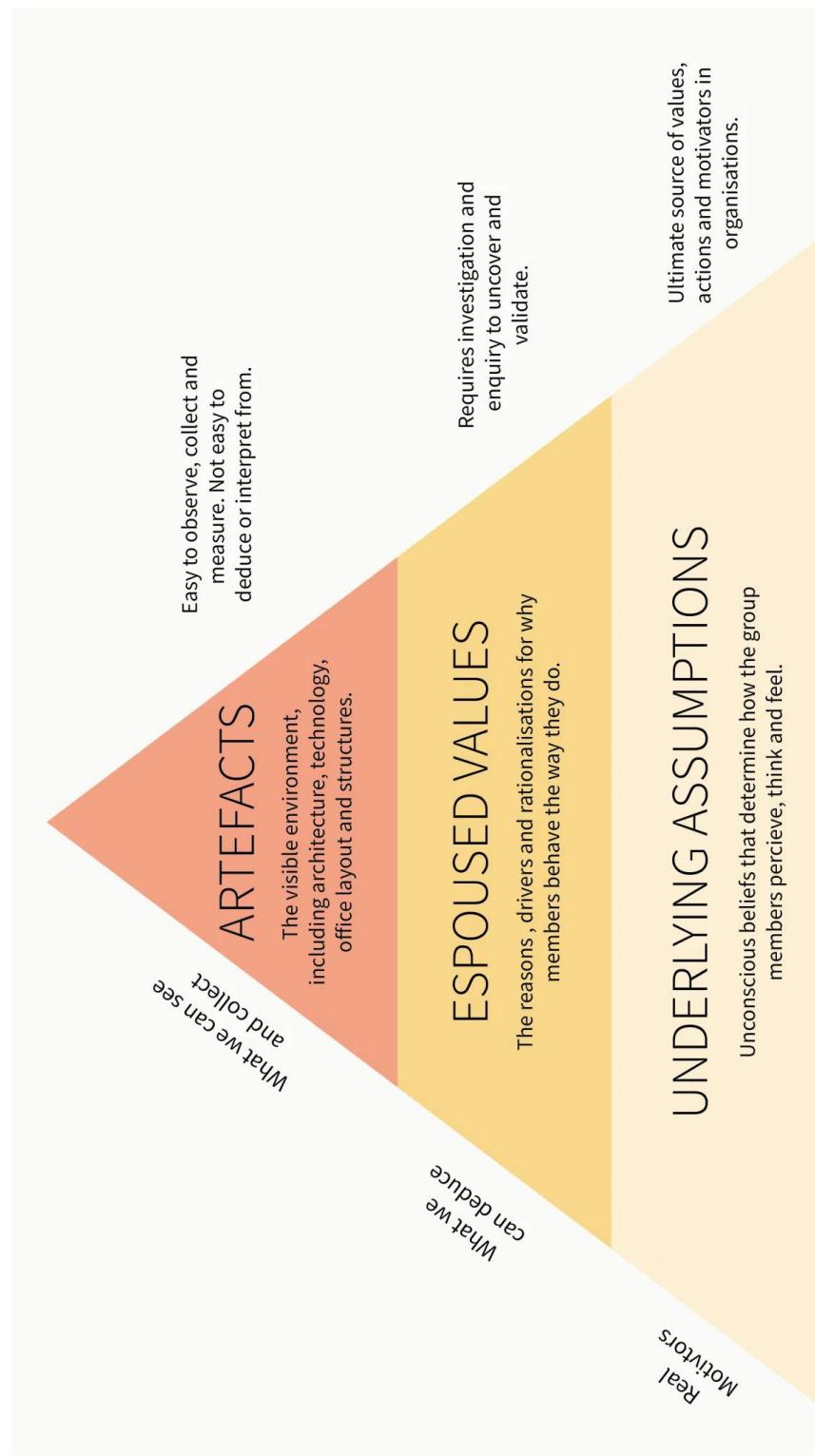
#### e) La nature de l'être humain

- L'homme est naturellement paresseux et doit être contrôlé (vision taylorienne).
- L'homme recherche le sens et l'autonomie au travail (vision humaniste).
- Les individus sont essentiellement motivés par la compétition / ou par la collaboration.

#### f) Le rapport au changement et à l'innovation

- « Mieux vaut ne pas prendre de risques » : préférence pour la stabilité.
- « Il faut constamment innover » : valorisation du changement et de l'expérimentation.
- « Nous changeons uniquement si l'environnement nous y constraint ».

## Edgar Schein's Culture Model



This work is licensed under a Creative Commons  
Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

More tools, guides and support at [muttomorro.com](http://muttomorro.com), change for good.

## 6 Le projet d'entreprise.

### 6.1 Le plan d'affaire<sup>4</sup>

« La création et le développement d'une jeune entreprise constituent sans doute le défi le plus passionnant proposé par la vie professionnelle. L'opportunité de créer une entreprise basée sur une simple idée et le sentiment de réalisation qui l'accompagne sont le moteur des entrepreneurs à travers le monde. Cependant, la diversité des enjeux à maîtriser, l'indispensable rigueur de la mise en œuvre et l'obligation de gérer des ressources toujours limitées rendent l'exercice périlleux.

Plus qu'un document, le plan d'affaires, également nommé business plan ou plan d'entreprise, constitue la meilleure méthode pour préparer toutes les décisions liées à la naissance et au développement d'une entreprise.

Un plan d'affaires professionnel aborde toutes les questions essentielles à la gestion et au développement de l'entreprise. Il convient donc d'analyser les forces et faiblesses actuelles du projet avant de tester plusieurs options pour en profiter et/ou y remédier. La version finale du plan résumera cette analyse et exposera les décisions prises.

#### **Qui, quoi, comment, quand, où, combien... ?**

Avant de lancer sa propre entreprise, mieux vaut être capable de répondre clairement à ces quelques questions universelles. L'élaboration d'un plan d'affaires est incontestablement le processus qui aide le mieux à s'y préparer. Le plan d'affaires se définit comme un dossier décrivant une opportunité et la façon dont une équipe - ou un seul entrepreneur - va structurer un projet d'entreprise pour démontrer sa pertinence socio-économique (sa viabilité !), généralement sur une période de 2 à 5 ans. Il prend la forme d'un document structuré qui passe en revue la nature des activités, les enjeux stratégiques, les choix opérationnels de l'entreprise et leurs conséquences exprimées en termes financiers. »

#### **Les principaux objectifs du plan d'affaires**

1. Démontrer la qualité de l'opportunité
2. Identifier les principaux risques
3. Présenter la stratégie
4. Fixer des objectifs clairs et mesurables
5. Convaincre les partenaires manquants
6. Constituer une référence pour l'équipe chargée de sa mise en œuvre

#### **Quand faut-il préparer un plan d'affaires ?**

1. Création d'une nouvelle entreprise ;
2. Lancement d'un nouveau produit ou d'une nouvelle activité ;
3. Accélération de la croissance d'une entité existante ;
4. Négociation de partenariats stratégiques ;
5. Recherche de moyens financiers extérieurs.

---

<sup>4</sup> <https://info.hub.brussels/sites/default/files/inline-files/checklist%20plan%20d%27affaires.pdf>

## **10 sujets incontournables**

1. L'équipe de management
2. L'offre commerciale et sa réponse aux besoins du marché
3. L'état actuel et l'évolution probable du marché et de l'environnement
4. La vision et les objectifs à long terme
5. La politique commerciale
6. La manière dont l'entreprise va délivrer ses produits ou services
7. L'organisation administrative
8. Le plan financier et les modes de financement
9. Les ressources manquantes : équipe, partenaires, argent...
10. Les facteurs-clés de succès

Plusieurs éléments indispensables pour la réalisation d'un plan d'affaire sont vu dans ce syllabus.  
Analyse PESTEL, analyse de la concurrence (5 forces de Porter), marketing, le plan financier ....

Pour aller plus loin sur la question du plan d'affaire :

<https://info.hub.brussels/guide/avant-de-demarrer-une-entreprise>

<https://info.hub.brussels/sites/default/files/inline-files/checklist%20plan%20d%27affaires.pdf>

## 6.2 Les étapes administratives de la création d'entreprise.

### 1. CHOISIR UNE FORME DE SOCIÉTÉ

A partir du 1er mai 2019, vous aurez le choix entre quatre formes de base :

- La société à responsabilité limitée (SRL)
- La société coopérative (SC)
- La société anonyme (SA)
- La société simple

### 2. VÉRIFIER QUEL EST LE CAPITAL DE DÉPART REQUIS

Dans le cadre de l'« ancien » régime, créer une société était une opération coûteuse. Pour la SA, le capital initial est toujours de 61.500 euros, mais pour une SRL – la forme de société la plus populaire –, cette condition relative au capital a été supprimée. La seule chose que vous devez garantir est un « capital initial adéquat ». Il s'agit là d'une façon plus économique et plus réaliste de gérer le patrimoine d'une société. Les besoins en capitaux ne sont en effet plus absous, mais adaptés aux besoins réels.

### 3. ÉTABLIR UN PLAN FINANCIER

Dans votre plan financier, vous expliquez comment vous financerez vos activités pendant les deux premières années. Le notaire conservera votre plan, qui ne sera pas publié. Si votre entreprise fait faillite au cours des trois premières années, le tribunal demandera votre plan financier pour vérifier si vous êtes vous-même responsable de vos dettes. Veillez donc à apporter à ce plan toute l'attention qu'il requiert.

### 4. CRÉER SA SOCIÉTÉ

Dans le cas des sociétés à responsabilité limitée (SRL, SC et SA), c'est le notaire qui se charge de créer votre société. Il rédige un acte de constitution dans lequel vous désignez au moins 1 administrateur. Le notaire se rend ensuite au Tribunal de Commerce& : le compte rendu de la réunion et un extrait des statuts sont déposés au greffe. À partir de ce moment, votre société « existe ». Vous obtenez un numéro d'entreprise via la Banque-Carrefour des Entreprises et vous pouvez démarrer votre activité. Pour compléter l'ensemble, le texte constitutif est également publié au Moniteur belge.

### 5. DÉCLARATION DE L'ACTIVITÉ AUPRÈS D'UN GUICHET D'ENTREPRISE AGRÉE

Bien que la société soit déjà inscrite à la BCE et ait reçu son numéro d'entreprise à la suite de la formalité de dépôt au greffe du tribunal de commerce, le gérant, l'un des administrateurs, le délégué à la gestion journalière ou la personne qui est préposée à cette tâche, inscrira la société auprès d'un guichet d'entreprise agréé.

Outre la qualité d'entreprise soumise à inscription et les unités d'établissement, le guichet se charge d'inscrire d'autres données telles que les activités et les numéros de compte bancaire.

En cas de modification de votre situation (changement d'adresse de l'unité d'établissement ou de numéro de téléphone, exercice d'une nouvelle activité...), vous disposez d'un délai d'un mois pour demander une modification de votre inscription en qualité d'entreprise soumise à inscription. Vous êtes en effet responsable de l'exactitude des données inscrites dans la BCE.

Ces adaptations peuvent être effectuées soit auprès d'un guichet d'entreprises, soit dans certains cas, via l'application « My Enterprise » et ce, 24h/24 et gratuitement.

## 6. ACTIVER LE STATUT TVA

Déterminez d'abord quel régime de TVA est applicable à votre entreprise.

L'administration de la TVA est la première instance que vous devez informer de la création de votre nouvelle société. Pour obtenir votre identification à la TVA, vous devez en faire la demande auprès de votre bureau de taxation compétent avant le commencement de votre activité. Votre numéro d'entreprise est alors activé auprès de l'Administration générale de la Fiscalité. Le guichet d'entreprises peut également, contre paiement, demander une identification TVA à votre place. Le coût de cette prestation varie selon les guichets.

## 7. ADHÉRER À UNE CAISSE D'ASSURANCE SOCIALE

Votre société doit s'affilier à une caisse d'assurance sociale dans les trois mois suivant le dépôt de l'acte de constitution. Vous devez également payer la cotisation annuelle de l'entreprise. En tant que chef d'entreprise ou associé, vous devez également vous affilier personnellement à une caisse d'assurance sociale. Vous pouvez ainsi faire valoir vos droits en matière de prestations familiales, de retraite et d'assurance maladie.

## 8. ADHÉRER À UNE CAISSE D'ASSURANCE MALADIE

Dernière étape : votre affiliation à une caisse d'assurance maladie de votre choix. Une fois que votre affiliation a été enregistrée, vous êtes assuré pour les petits risques (consultations chez le généraliste, achats de médicaments, etc.) et les gros risques (hospitalisation, naissance, etc.). Comme vous êtes généralement déjà affilié à une caisse d'assurance maladie, il suffit de signaler un changement de statut.

Sources : <https://1819.brussels/infotheque/demarrer-une-entreprise-formalites/creer-une-societe-quelles-sont-les-demarches>

## 6.3 Les formalités essentielles pour créer une entreprise.

### 6.3.1 Conditions liées à la personne

Pour pouvoir exercer une activité indépendante, vous devez :

- Être majeur (donc avoir 18 ans ou plus) ;
- Jouir des droits civils : les personnes condamnées à une peine criminelle ne peuvent exercer d'activités professionnelles à titre indépendant durant la durée de leur peine ;
- Être légalement capable : les personnes qui sont déclarées légalement incapables, qui ont reçu une interdiction d'exercice ou qui sont sous contrôle judiciaire ne peuvent plus poser d'actes relatifs à une activité professionnelle indépendante.
- Si vous n'avez pas la nationalité belge ou la nationalité de l'un des États membres de l'Espace économique européen (les pays de l'Union européenne plus l'Islande, la Norvège et le Liechtenstein) ou de la Suisse, vous devez être en possession d'une carte professionnelle pour pouvoir exercer une activité indépendante en Belgique (sauf cas de dispense).

### 6.3.2 Conditions liées à l'activité

Il existe des formalités spécifiques à remplir par certaines catégories d'indépendants. Ces formalités sont relatives aux capacités entrepreneuriales à prouver (connaissances de gestion de base et éventuellement compétences professionnelles), aux conditions à remplir pour l'exercice ou le port du titre d'une profession libérale ou intellectuelle prestataire de services, ainsi qu'à l'obtention de licences et autorisations spécifiques.

En Région flamande, les exigences en matière de compétences professionnelles ont été supprimées. Les conditions d'accès pour certaines professions peuvent donc varier d'une région à l'autre

### 6.3.3 Connaissances de gestion de base

Toute PME commerciale ou artisanale (aussi bien en personne physique ou en personne morale, qu'il s'agisse d'une activité à titre principal ou complémentaire) doit prouver ses connaissances de base de gestion pour être inscrite dans la Banque-Carrefour des Entreprises (BCE). Cela ne s'applique pas aux ASBL et autres associations.

### 6.3.4 Compétences professionnelles

En plus des connaissances de gestion de base, vous devez également disposer de compétences professionnelles spécifiques pour pouvoir exercer certaines professions. Il s'agit principalement de métiers liés au secteur de la construction, de l'alimentation, des soins aux personnes et de la vente et l'entretien de cycles et véhicules motorisés.

Vous pouvez apporter la preuve de ces compétences professionnelles via un diplôme, une pratique professionnelle suffisante ou la réussite d'un examen organisé par le Jury central d'une région.

### 6.3.5 Professions libérales

Le terme « professions libérales » regroupe généralement les activités indépendantes consistant en la prestation de services intellectuels ou la fourniture de biens spécifiques. La plupart des professions libérales font l'objet d'une réglementation particulière qui définit les conditions à remplir pour l'exercice et/ou le port du titre de cette profession. Voici quelques exemples :

- Professions du chiffre : expert-comptable certifié, réviseur d'entreprise, conseiller fiscal certifié... ;
- Professions juridiques : avocat, notaire, huissier de justice... ;
- Secteur de la construction : géomètre-expert, architecte, agent immobilier... ;
- Secteur médical : médecin, infirmier, pharmacien, kinésithérapeute, psychologue... ;
- Autres prestations de services intellectuels : expert en automobiles, journaliste...

Plus d'informations sur le site

<https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/les-conditions-d'accès-la>

### 6.3.6 Professions réglementées

Certaines professions sont réglementées et ne peuvent être exercées que par des personnes qui remplissent certaines conditions.

#### 6.3.6.1 Autorisation pour les entreprises actives dans la chaîne alimentaire

Pour pouvoir exploiter un établissement où des denrées alimentaires sont fabriquées, emballées, entreposées, transportées ou commercialisées, vous devez disposer d'une autorisation de l'Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire (AFSCA). Pour obtenir l'autorisation, votre entreprise doit satisfaire à la réglementation sur l'hygiène.

#### 6.3.6.2 Entrepreneurs en construction

L'entrepreneur qui souhaite exécuter des travaux pour l'État ou d'autres administrations publiques (marché public de travaux) doit être agréé (sauf pour des travaux d'ampleur limitée). Cette agrégation est attribuée aux entrepreneurs de travaux qui remplissent un certain nombre de conditions administratives et qui détiennent les capacités techniques, financières et économiques suffisantes.

#### 6.3.6.3 Autres licences ou autorisations

La liste est longue. Citons entre autres les activités ambulantes, les activités foraines, l'exploitation d'une société de gardiennage ou de transport, d'une activité de détective, l'autorisation de la SABAM pour diffuser de la musique dans votre établissement, l'autorisation de vendre de l'alcool, l'enregistrement des prestataires de services aux sociétés,

Vous trouverez une liste complète sur le site business.belgium.be

<https://business.belgium.be/sites/default/files/2022%2009%2008%20AC%20%C3%A9tablissement%20perma.pdf>

#### 6.3.6.4 Cas Particulier : L'HORECA

Voici un lien vers le site 1819 reprenant toutes les autorisations à rassembler avant de démarrer l'activité

<https://1819.brussels/infotheque/permis-reglementations-obligations/quelles-autorisations-dans-horeca>

### 6.3.7 Le permis d'urbanisme<sup>5</sup>

Le permis d'urbanisme est une autorisation attachée à un immeuble et qui en définit la destination, l'utilisation, l'aspect extérieur, les structures portantes,...

Même si l'agent immobilier ou le propriétaire pense que tout est en ordre, il faut vous renseigner sur la situation urbanistique légale du bien en consultant le site [Openpermits](#) puis le service de [l'urbanisme de la commune](#).



### 6.3.8 Le permis d'environnement<sup>6</sup>

Le permis d'environnement est une autorisation administrative qui impose à un.e indépendant.e, une personne privée, un.e commerçant.e, une entreprise artisanale ou industrielle les mesures à prendre pour que ses activités ne nuisent pas à l'environnement, à la santé ou à la sécurité.

Il faut très souvent un permis d'environnement même si vous pensez que vos activités, vos machines, vos produits ne polluent pas. Effectuez une recherche dans la [liste complète des installations soumises à permis d'environnement](#) ou via la [liste par secteur](#).

---

<sup>5</sup> <https://1819.brussels/infotheque/permis-reglementations-obligations/quand-faut-il-un-permis-durbanisme-comment-lobtenir>

<sup>6</sup> <https://1819.brussels/infotheque/permis-reglementations-obligations/quand-faut-il-un-permis-denvironnement-comment>

A la recherche d'information sur le permis d'environnement déjà existant pour votre bien ?  
Consultez la [carte mise à disposition par Bruxelles Environnement](#) ou [envoyez-leur une demande](#).





## 7 Les structures de pouvoir de l'entreprise. Les parties prenantes

### 7.1 Actions, assemblée générale, conseil d'administration et conflits d'intérêts - Exemple de Création d'une SA

Les sociétés anonymes apparaissent en même temps que les révoltes démocratiques (U.S.A., France, ...). Elles sont révolutionnaires car elles donnent la possibilité à n'importe quel citoyen de créer une entreprise, alors que c'était une prérogative strictement surveillée par le Roi dans les systèmes de monarchie absolue.

Prenons un exemple. Un citoyen lambda, disons M. Jobs a une idée pour une entreprise. Il aimerait construire des ordinateurs qu'il pense être meilleurs que les autres ordinateurs sur le marché. Pour cela il a besoin de main d'œuvre et de capitaux. Il cherche d'abord de la main d'œuvre et demande à 2 de ses amis, M. Wozniak et M. Wayne de l'aider. Ils ont ensuite besoin d'argent pour pouvoir acheter les composants nécessaires à la construction de leurs ordinateurs. Imaginons qu'ils ont besoin de 200.000€. Ils regardent combien ils peuvent réunir d'argent à eux 3. M. Jobs peut mettre 6.000€, M. Wozniak 4.000€, M. Wayne 2.000€ également. À 3 ils peuvent réunir 12.000€, ce qui est loin du compte.

C'est là que va intervenir la Société Anonyme. Ils vont créer Apple S.A.. En créant la société anonyme, ils vont créer des actions de la S.A.. Chaque action est une part de la société. Disons qu'ils créent 100 actions. Ils ont besoin de réunir 200.000€. Chaque action vaudra donc 2.000€. S'ils arrivent à vendre les 100 actions, ils auront réuni le capital de 200.000€ et pourront commencer l'activité de la société Apple.

M. Jobs avec ses 6.000€ achète donc 3 actions, M. Wozniak, 2 actions, M. Wayne, 1 action. Ils en ont vendu 6, ont réuni un capital de 12.000€, leur reste 94 actions à vendre pour 188.000€. Ils vont chercher autour d'eux et vont finalement trouver un riche mécène, M. Markkula, qui va leur acheter les 94 actions restantes, et donc leur donner les 188.000€ restant. Les 3 amis de faculté peuvent commencer leur activité : ils achètent les composants, travaillent dans le garage de M. Jobs pour fabriquer les ordinateurs et les revendent une fois finis. Ils revendent les ordinateurs pour un total de 600.000€. Ils ont donc dégagé un bénéfice de 400.000€.

En résumé voici la situation.

Actionnaire	# actions	Investissement	% des parts
Steve Jobs	3	6.000€	3%
Steve Wozniak	2	4.000€	2%
Ronald Wayne	1	2.000€	1%
Mike Markkula	94	188.000€	94%

Avoir acheté des actions donne des droits aux propriétaires :

- Le droit patrimonial de revente : ils peuvent revendre leur part à n'importe qui, n'importe quand, au prix qu'ils veulent ;
- Le droit patrimonial aux bénéfices : chaque action donne droit à une part de bénéfice ;
- Le droit social ou droit de vote : chaque action donne 1 droit de vote pour décider de la gestion de la société.

Donc, dans notre exemple, le bénéfice va être divisé entre les propriétaires, mais pas à parts égales, puisque chaque action donne droit à une part de bénéfice. De même, pour décider du futur d'Apple, la décision va se prendre lors d'une réunion entre tous les copropriétaires (réunion qui s'appelle l'assemblée générale). Mais le vote ne sera pas égal puisque c'est chaque action qui donne 1 droit de vote. Et les décisions se prennent à la majorité simple.

Nous avons donc la situation suivante.

Actionnaire	% des parts	Bénéfice attribué	Droit de vote
Steve Jobs	3%	12.000€	3%
Steve Wozniak	2%	8.000€	2%
Ronald Wayne	1%	4.000€	1%
Mike Markkula	94%	376.000€	94%

Nous voyons donc que, c'est vrai, la SA a permis à Steve Jobs de créer sa société Apple. Mais il est important de comprendre que la société n'appartient pas à la personne qui en a eu l'idée, elle appartient aux investisseurs, aux personnes qui ont apporté les capitaux. Apple existe, mais n'appartient plus à Steve Jobs. Dans notre exemple, c'est M. Markkula qui, seul, décide du futur d'Apple. Et les bénéfices de la société sont distribués au prorata du capital investi, donc très majoritairement à M. Markkula.

Le pouvoir de décision de la S.A., ce sont les actionnaires (ou investisseurs, ou copropriétaires, cela veut dire la même chose) qui le détiennent. C'est eux qui ont le pouvoir de prendre toutes les décisions concernant la S.A.. Ils se réunissent une fois par an pour voter sur les décisions à prendre. La réunion s'appelle l'assemblée générale (A.G.). Ceci dit, ce ne serait pas pratique de ne pouvoir prendre des décisions qu'une fois par an.

L'assemblée générale élit (en votant) des représentants qui vont siéger au conseil d'administration (C.A.). Le conseil d'administration est composé d'une petite dizaine d'actionnaires (dans la grande majorité des cas) et se réunit plusieurs fois par an (entre 4 et 12). Le C.A. prend des décisions au nom de l'A.G. qu'il représente. On peut prendre des décisions plus souvent, mais ce n'est pas encore assez.

Le C.A. va dès lors engager le premier salarié de la société, qui en sera le patron. On lui donne souvent le titre de PDG (président directeur général). C'est lui qui va diriger la société au jour le jour. C'est lui également qui va engager les autres salariés de la société et qui va leur donner des ordres.

On dit qu'il dirige la société, mais il est en fait bien là pour appliquer les décisions prises par l'A.G. et le C.A..

## 7.2 Les parties prenantes de l'entreprise et leurs intérêts respectifs.

L'exemple d'Apple illustre bien que la société anonyme n'est pas seulement l'affaire de celui qui a l'idée de départ, mais qu'elle met en jeu une pluralité d'acteurs dont les intérêts sont rarement convergents. Steve Jobs a certes imaginé le projet, mais en créant Apple S.A., il a dû partager le pouvoir et les bénéfices avec ceux qui ont apporté le capital. Ce sont donc les actionnaires qui, au prorata de leur investissement, détiennent la majorité des droits de vote et la capacité de décider du futur de l'entreprise.

Mais de nombreux autres conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes existent. Le plus évident est celui qui apparaît **entre les propriétaires et les travailleurs** : les premiers veulent maximiser les bénéfices et donc leurs dividendes, tandis que les seconds attendent des salaires justes, de bonnes conditions de travail et une certaine sécurité d'emploi. Plus les salaires augmentent, plus les bénéfices diminuent ; inversement, une compression des coûts salariaux accroît la rentabilité à court terme.

Mais cette opposition n'est pas la seule. Une entreprise doit composer avec un ensemble bien plus large de **parties prenantes** : les clients, qui veulent la meilleure qualité au prix le plus bas ; les fournisseurs, qui espèrent des relations durables et des paiements rapides ; les banques, qui réclament le remboursement des prêts avec intérêts ; l'État, qui attend le respect des lois et la perception des impôts ; la communauté locale, qui exige des emplois et une attitude responsable sur le plan social et environnemental ; sans oublier les concurrents, qui poussent à innover et à rester compétitif. Toutes ces parties prenantes poursuivent des objectifs parfois positifs et constructifs (qualité, innovation, emploi), parfois plus intéressés (profit maximum, effort minimum, pression fiscale ou médiatique).

L'entreprise est donc au centre d'un jeu complexe d'intérêts convergents et divergents qu'elle doit arbitrer en permanence.

Le tableau suivant reprend ces différentes parties prenantes, leurs attentes positives et leurs exigences parfois contradictoires, afin de mieux comprendre la richesse et la complexité du fonctionnement d'une entreprise.

Parties prenantes	Attentes positives	Attentes négatives / intérêts cachés
Personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emploi stable et rémunération régulière</li> <li>- Bonnes conditions de travail</li> <li>- Formation et évolution de carrière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salaire maximum pour un effort minimum</li> <li>- Avantages sociaux étendus même si peu productif</li> </ul>
Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produits/services de qualité</li> <li>- Prix raisonnables</li> <li>- Service après-vente efficace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualité maximale au prix le plus bas possible</li> <li>- Demandes parfois irréalistes (rapidité, gratuité)</li> </ul>
Actionnaires / investisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création de valeur à long terme</li> <li>- Dividendes réguliers</li> <li>- Bonne gouvernance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profit maximum à court terme</li> <li>- Pression pour réduire les coûts (au détriment des salariés ou de l'environnement)</li> </ul>
Concurrents	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stimulation mutuelle, innovation</li> <li>- Respect de la concurrence loyale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guerre des prix</li> <li>- Imitation ou dénigrement</li> </ul>
L'entreprise elle-même	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pérennité et croissance</li> <li>- Amélioration continue, innovation</li> <li>- Responsabilité sociétale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volonté de monopole</li> <li>- Externaliser les coûts sociaux/environnementaux</li> </ul>
Etat et pouvoirs publics	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emploi et croissance économique</li> <li>- Respect des lois et normes</li> <li>- Recettes fiscales stables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendance à taxer davantage</li> <li>- Lourdeur administrative et réglementaire</li> </ul>
Banques et institutions financières	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relation de confiance durable</li> <li>- Financement de projets solides</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maximiser leurs intérêts</li> <li>- Faible tolérance au risque (pressent souvent l'entreprise à réduire ses coûts)</li> </ul>
Fournisseurs / sous-traitants	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relations commerciales stables</li> <li>- Paiements réguliers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dépendance économique de l'entreprise</li> <li>- Marges maximisées, parfois au détriment de la qualité</li> </ul>
Communauté locale / société civile	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'emplois locaux</li> <li>- Réduction des impacts environnementaux</li> <li>- Engagement sociétal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attentes parfois excessives (emplois sans contrepartie, mécénat imposé)</li> <li>- NIMBY (« pas dans mon jardin » face à de nouvelles installations)</li> </ul>
ONG, médias, associations	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparence, respect des normes sociales/environnementales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche du scandale médiatique</li> <li>- Pression d'image qui peut freiner le développement</li> </ul>

## 8 Les structures de pouvoir de l'entreprise : l'organigramme<sup>7</sup>

L'entreprise n'est pas seulement un ensemble de personnes ou de services : c'est aussi une organisation structurée.

L'organigramme est l'outil le plus simple pour représenter cette structure. Il montre qui fait quoi, qui rend compte à qui, et comment les différents services ou départements s'articulent entre eux.

Mais attention : l'organigramme reflète la structure formelle (la hiérarchie officielle), pas la réalité complète. Dans la pratique, les relations informelles (affinités, réseaux, alliances, etc.) comptent tout autant. On peut donc dire que l'organigramme donne une image utile, mais partielle, du pouvoir dans l'entreprise.

Dans ce cours, nous allons nous concentrer sur trois formes principales :

- la structure fonctionnelle,
- la structure divisionnelle,
- et la structure par projets.

Ces trois modèles permettent déjà de comprendre l'essentiel des choix organisationnels. Nous les comparerons pour en dégager les avantages, les limites et les implications en termes de pouvoir.

### 8.1 La structure fonctionnelle

La structure fonctionnelle organise l'entreprise selon ses grandes fonctions : production, commercialisation, finance, ressources humaines, etc. Chaque service est spécialisé dans son domaine et rend compte à la direction générale, qui garde une vision globale de l'entreprise.

Contexte d'utilisation

- Plutôt adaptée aux entreprises petites ou moyennes,
- Avec des produits ou services peu diversifiés,
- Dans un environnement relativement stable.

Avantages

- Rôles et responsabilités clairement définis,
- Spécialisation des services (meilleure expertise),
- Économies d'échelle grâce au regroupement par fonction,
- Coordination assurée par la direction générale.

Inconvénients

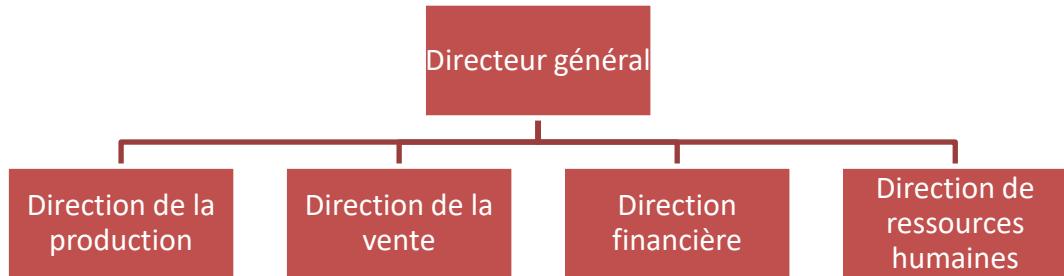
- Centralisation excessive : toutes les décisions remontent au sommet, ce qui surcharge la direction,
- Manque de flexibilité si l'entreprise grandit ou diversifie ses activités,
- Risque que chaque service reste « enfermé » dans son domaine sans se coordonner avec les autres.

---

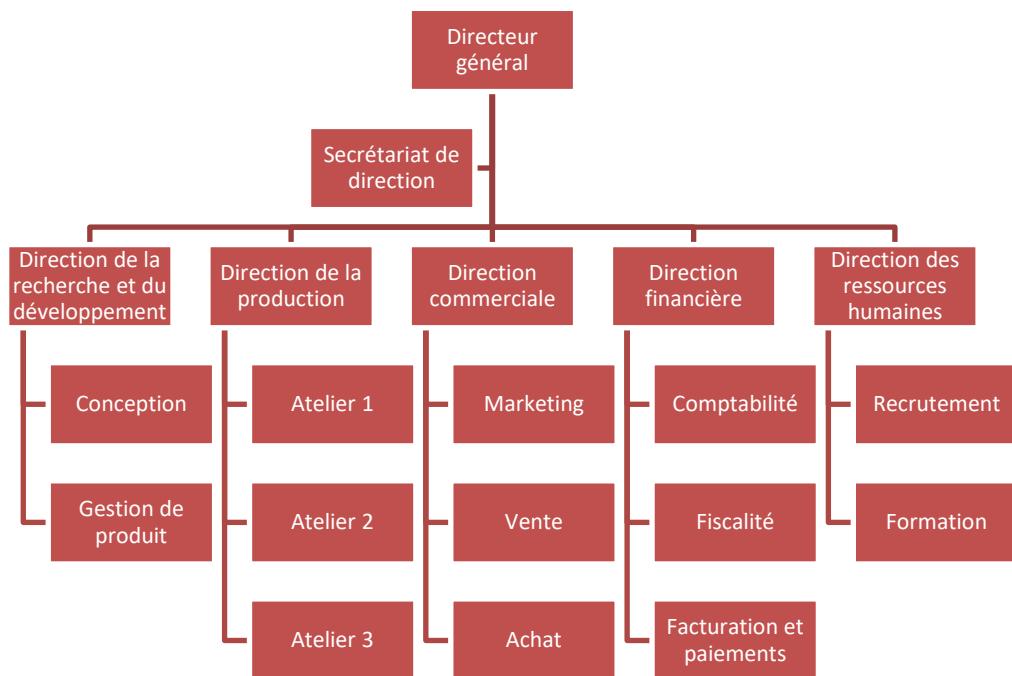
<sup>7</sup> Englebienne A. Organiser une entreprise, fiche destinée aux étudiants de l'EPFC - 2025

## Pouvoir et communication

Dans ce type de structure, le pouvoir est fortement centralisé : la direction détient l'essentiel de l'information et prend toutes les décisions. Cela peut donner de la clarté mais limite l'initiative des salariés.



Ce modèle peut être décliné en fonction de tâches plus précises, comme représenté dans l'organigramme suivant :



## Exemple

Une PME de 40 personnes qui produit un seul type de bien (par ex. une brasserie artisanale) aura un service production, un service commercial, un service administratif/financier et un service RH. Tout passe par la direction générale qui coordonne l'ensemble.

## 8.2 La structure divisionnelle

Quand l'entreprise devient trop grande ou se diversifie, la structure fonctionnelle ne suffit plus.

On organise alors l'entreprise en divisions autonomes, chacune centrée sur :

- un produit ou une gamme de produits,
- une zone géographique,
- ou un type de clientèle (B2B, B2C, etc.).

Chaque division regroupe ses propres services (production, commercialisation, finance, etc.) et fonctionne presque comme une « mini-entreprise ». La direction générale garde la coordination et fixe les grandes orientations stratégiques.

Contexte d'utilisation

- Adaptée aux grandes entreprises diversifiées,
- qui doivent gérer plusieurs produits, plusieurs marchés ou plusieurs zones géographiques,
- souvent dans des environnements complexes et concurrentiels.

Avantages

- Plus de réactivité : chaque division s'adapte vite à son marché,
- Les responsabilités sont claires et localisées (on peut mesurer la rentabilité de chaque division),
- Motivation accrue : les salariés s'identifient plus facilement à « leur » division,
- Permet à l'entreprise de croître en ajoutant ou supprimant des divisions sans tout bouleverser.

Inconvénients

- Risque de doublons (chaque division recrée ses services → moins d'économies d'échelle),
- Coordination plus compliquée entre divisions,
- Tendance possible à la « concurrence interne » entre divisions.

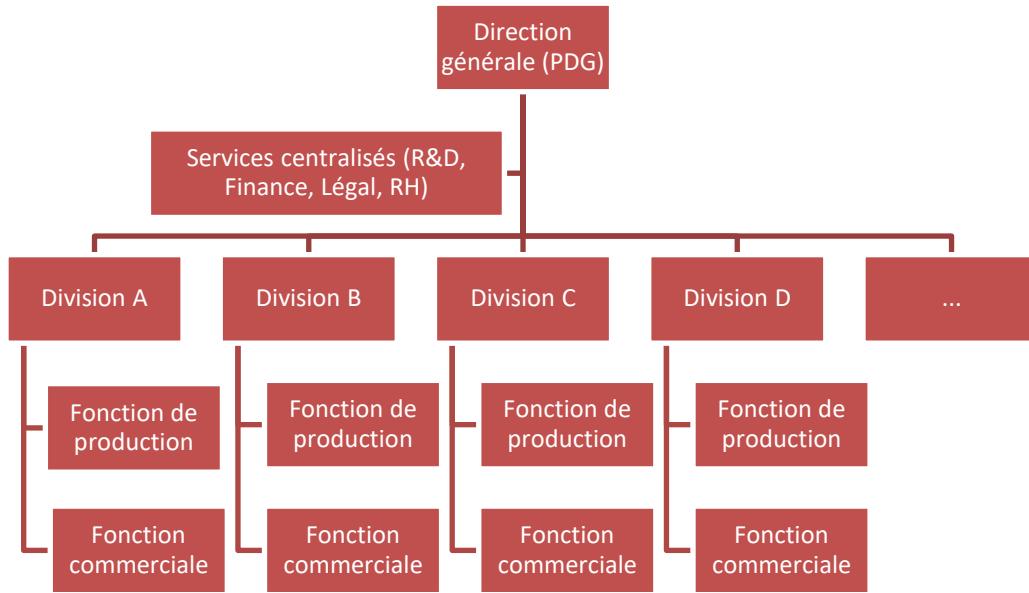
Pouvoir et communication

Dans ce modèle, le pouvoir est plus décentralisé : chaque division a une autonomie de décision, mais la direction générale conserve le contrôle stratégique et financier. Cela crée un équilibre entre initiative locale et cohérence globale.

Exemple

L'Oréal a des divisions par type de produits : cosmétiques grand public, produits de luxe, produits professionnels.

Chacune a son marketing, sa logistique et sa finance, mais le siège fixe la stratégie globale.



### 8.3 La structure par projets

Dans une structure par projets, l'entreprise s'organise autour d'équipes temporaires créées pour réaliser un projet précis (construction d'un bâtiment, organisation d'un événement, développement d'un nouveau produit, etc.).

Une fois le projet terminé, l'équipe est dissoute et ses membres sont réaffectés ailleurs.

Chaque projet a son propre chef de projet, qui coordonne les personnes impliquées. Les salariés peuvent donc dépendre à la fois :

- de leur supérieur hiérarchique habituel (fonctionnel),
- et du chef de projet (logique horizontale).

#### Contexte d'utilisation

- Adaptée aux secteurs dynamiques et innovants,
- quand l'entreprise doit s'adapter rapidement aux besoins des clients,
- typique dans le bâtiment, le consulting, l'événementiel, l'ingénierie, ou encore les start-up technologiques.

#### Avantages

- Grande flexibilité : l'organisation peut s'adapter rapidement aux évolutions,
- Favorise l'innovation et la créativité,
- Chaque projet a des objectifs clairs (budget, délais, résultats).
- On peut arrêter un projet sans perturber toute l'entreprise.

#### Inconvénients

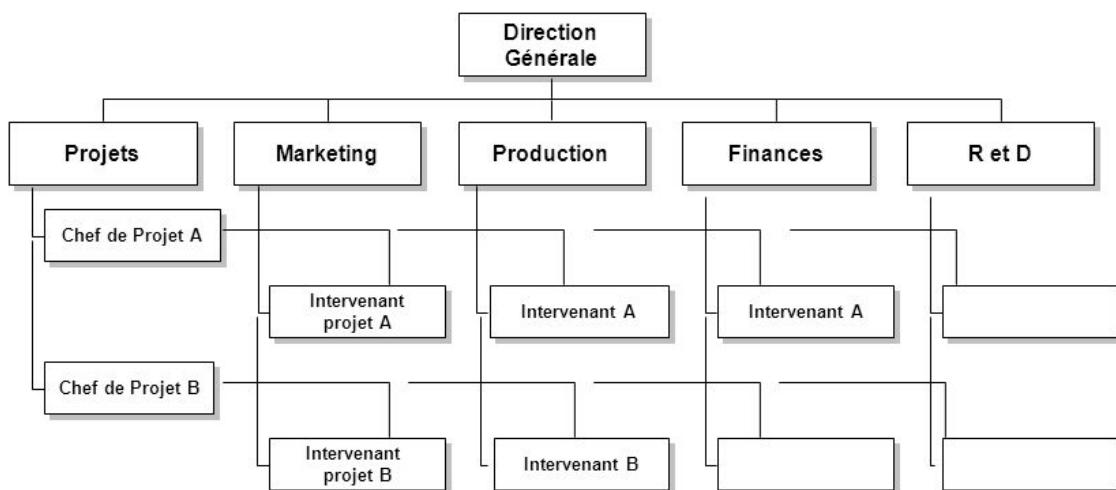
- Les salariés peuvent être affectés à plusieurs projets en parallèle → surcharge et stress,
- Risques de conflits entre chef de projet et hiérarchie traditionnelle,
- Double rattachement hiérarchique parfois difficile à gérer.

## Pouvoir et communication

Le pouvoir est ici partagé entre le chef de projet et la hiérarchie fonctionnelle. La communication est essentielle : sans coordination, le risque est grand de créer des tensions entre objectifs du projet et objectifs du service.

### Exemple concret

Une entreprise d'architecture crée une équipe temporaire avec un architecte, un ingénieur, un dessinateur et un commercial pour concevoir et vendre un nouveau complexe immobilier. Quand le projet est fini, chacun retourne dans son service ou rejoint un autre projet.



## 9 Les structures de pouvoir de l'entreprise : organisation du système d'information et de communication

On a vu que l'entreprise est composée d'acteurs multiples aux intérêts parfois divergents : les dirigeants veulent de la rentabilité, les salariés de bonnes conditions de travail, les managers de l'efficacité, les clients de la qualité, etc. Pourtant, tous doivent avancer ensemble. Pour que cela fonctionne, il faut non seulement partager les informations utiles, mais aussi créer de la cohésion.

C'est précisément le rôle de la **communication**. Elle permet d'informer, de coordonner, d'éviter les malentendus et de donner un cap commun. Mais la communication n'est pas neutre : celui qui détient l'information possède une forme de pouvoir, car il peut choisir de la transmettre, de la filtrer ou de la retenir.

Dans beaucoup d'entreprises, l'information circule encore selon un modèle hiérarchique classique. Elle remonte du terrain vers les cadres, qui la synthétisent et la transmettent ensuite aux dirigeants. Le problème est que la masse d'informations à traiter devient vite énorme : rapports, tableaux, indicateurs, réunions à répétition. Les cadres et les dirigeants sont souvent débordés et finissent par prendre des décisions sur base d'éléments incomplets, voire déconnectés de la réalité du terrain. Frédéric Laloux<sup>8</sup> souligne ce paradoxe : la hiérarchie est censée garantir l'ordre et la stabilité, mais elle devient parfois un frein dans des environnements complexes, car elle filtre et ralentit l'information.

La difficulté vient aussi du fait que, dans une entreprise, les réalités des services sont très différentes. Le comptable ne travaille pas comme le marketeur, leurs objectifs et leurs langages ne sont pas les mêmes. C'est ce qu'on appelle la **différenciation** : chaque service développe sa spécialité, ses méthodes, ses outils. Sans communication, cela peut vite devenir une source de cloisonnement.

- Les objectifs diffèrent selon les services : un service comptable cherche la rigueur et le respect des normes, alors qu'un service marketing mise sur la créativité et la réactivité.
- Les environnements de travail ne sont pas les mêmes : tâches très normées en comptabilité, forte incertitude en communication et en publicité.
- Les langages utilisés diffèrent : chiffres et tableaux d'un côté, slogans et visuels de l'autre.
- Même les référentiels et les codes changent : un graphique de coûts n'a pas grand-chose à voir avec une étude concurrentielle, et les styles vestimentaires traduisent souvent ces cultures différentes.

À l'inverse, la communication vise l'**intégration** : elle relie les services entre eux, crée un sentiment d'appartenance et donne du sens aux actions. C'est elle qui rend possible la coordination des tâches malgré la diversité des métiers et des logiques. Trouver le bon équilibre entre différenciation et intégration est donc un défi permanent : trop peu de communication mène à l'éparpillement, trop de centralisation étouffe l'initiative.

Nous allons voir maintenant comment les entreprises organisent concrètement leur système de communication et d'information : à travers les canaux (formels et informels, internes et externes)

---

<sup>8</sup> Laloux, F. (2015). *Reinventing organizations : Vers des communautés de travail inspirées*.

mais aussi à travers les outils (réunions, intranet, ERP, etc.) et les modèles de circulation de l'information (verticale, transversale, décentralisée).

## 9.1 La communication formelle et informelle

Dans toute entreprise, on retrouve deux grands types de communication :

- **La communication formelle** : ce sont les canaux officiels, prévus par l'organisation. Par exemple : une réunion, une note de service, un rapport envoyé par e-mail, un affichage dans les couloirs.
- **La communication informelle** : ce sont tous les échanges qui ne passent pas par ces canaux officiels. Par exemple : une discussion à la pause-café, une remarque faite dans un couloir, un message échangé sur WhatsApp entre collègues.

Ces deux formes de communication cohabitent en permanence. Le formel influence l'informel, et inversement. Parfois, ce qui est dit à la pause-café finit par devenir un sujet officiel à la réunion suivante. Et à l'inverse, une décision annoncée officiellement peut alimenter toutes sortes de discussions officieuses dans l'entreprise.

L'entreprise doit donc tenir compte de ces deux dimensions. Le risque, si on néglige l'informel, c'est que les « rumeurs » prennent le dessus. Mais l'informel peut aussi être une richesse, car il permet de faire circuler rapidement certaines informations et de renforcer la cohésion entre collègues.

## 9.2 La communication externe

La communication externe, c'est tout ce qui s'adresse à l'extérieur de l'entreprise : clients, fournisseurs, institutions financières, pouvoirs publics, médias, etc. Ses objectifs sont multiples :

- Se faire connaître ;
- Donner confiance aux partenaires ;
- Séduire et fidéliser les clients ;
- Attirer de nouveaux talents (par exemple via la communication de recrutement).

On peut penser ici au site internet, aux réseaux sociaux, aux campagnes publicitaires, aux relations avec la presse, mais aussi à des documents plus institutionnels comme le rapport annuel.

## 9.3 La communication interne

La communication interne, elle, s'adresse aux salariés de l'entreprise. Son rôle est tout aussi stratégique. Elle vise à :

- Informer (transmettre les données utiles au travail de chacun) ;
- Expliquer (donner du sens aux évolutions de l'entreprise) ;
- Motiver (mettre en valeur les efforts réalisés, encourager en période difficile) ;
- Fédérer (rassembler autour d'un projet commun et créer un sentiment d'appartenance).

Les outils sont nombreux : réunions, mails d'information, intranet, affichages, mais aussi des moments plus symboliques comme la présentation des vœux, les annonces de résultats ou même les anniversaires d'entreprise.

Une bonne communication interne n'est pas seulement « descendante / Top Down » (du patron vers les employés). Elle doit aussi être « ascendante / bottom up » (les salariés qui font remonter leurs remarques, leurs difficultés. Boîtes à idées, enquêtes, team buildings, ) et « transversale » (les échanges entre départements ou services).

#### 9.4 Comment structurer la communication interne ?

Mettre en place une communication interne efficace ne se fait pas au hasard. Plusieurs étapes peuvent être suivies :

- Diagnostic : quels sont les messages à faire passer ? sur quels thèmes ?
- Segmentation : à qui ces messages s'adressent-ils ? à tous les employés, aux managers, aux délégués syndicaux ?
- Message : quel support utiliser ? quand diffuser l'information ?
- Retour : est-ce que le message a bien été compris ? les salariés adhèrent-ils au projet ?

Ce travail suppose d'organiser des consultations, de choisir les bons supports et de prévoir des outils de feedback (par exemple une enquête interne). Il existe d'ailleurs des audits de communication qui permettent d'évaluer l'efficacité de ces démarches.

#### 9.5 Les systèmes d'information

Au-delà des canaux de communication, les entreprises s'appuient de plus en plus sur des systèmes d'information pour organiser et structurer la circulation des données. Ces systèmes regroupent plusieurs types d'outils :

- ERP (Enterprise Resource Planning) : logiciels intégrés (comme SAP ou Odoo) qui centralisent les fonctions de l'entreprise (comptabilité, production, ressources humaines, logistique).
- CRM (Customer Relationship Management) : outils de gestion de la relation client (comme Salesforce), utilisés pour suivre les ventes, les contacts, la satisfaction.
- Bases de données partagées et outils collaboratifs : intranets, plateformes de gestion de projets, espaces partagés dans le cloud.
- 

La manière dont ces systèmes sont organisés reflète aussi une logique de pouvoir. Certaines entreprises choisissent une circulation centralisée : l'information remonte à la direction qui en garde le contrôle. D'autres privilégent une circulation décentralisée : chaque équipe a directement accès aux données dont elle a besoin pour agir rapidement. Ces choix ne sont pas neutres :

- Une centralisation forte donne une vision globale mais peut ralentir les décisions ;
- Une décentralisation favorise la réactivité et l'autonomie, mais peut créer un manque de cohérence si les données sont dispersées.

Celui qui contrôle l'accès aux systèmes d'information contrôle aussi une partie du pouvoir dans l'entreprise. Si les chiffres des ventes, les données financières ou les indicateurs de performance ne sont accessibles qu'à certains cadres, ces derniers disposent d'un avantage décisif. À l'inverse, un système ouvert favorise la transparence et l'implication de tous, mais demande une culture d'entreprise fondée sur la confiance.

# 10 Les structures de pouvoir dans l'entreprise : les modèles de prise de décision et les outils d'aide à la décision.

## 10.1 Typologie des décisions

Toutes les décisions n'ont pas la même portée. On distingue généralement trois niveaux :

### Décisions institutionnelles – « Où allons-nous ? » (Stratégiques)

- Prises au sommet : actionnaires, conseil d'administration, direction générale.
- Elles concernent les grands choix à long terme, qui engagent l'avenir de l'entreprise.

Exemples : décider d'ouvrir une filiale à l'étranger, lancer une nouvelle gamme de produits, fusionner avec une autre entreprise, investir dans une nouvelle technologie.

Ces décisions fixent la vision de l'entreprise.

### Décisions organisationnelles – « Comment allons-nous nous organiser ? » (tactiques)

- Prises par les cadres et managers intermédiaires.
- Elles concernent l'organisation interne et l'allocation des ressources pour mettre en œuvre la stratégie.

Exemples : recruter du personnel supplémentaire pour une division, définir les objectifs annuels de vente, réorganiser un service, mettre en place un nouveau logiciel de gestion.

Ces décisions traduisent la stratégie en actions concrètes dans l'organisation.

### Décisions opérationnelles – « Que faisons-nous aujourd'hui ? »

- Prises au niveau du terrain, par l'encadrement de proximité ou directement par les employés.
- Elles concernent le quotidien et l'exécution des tâches.

Exemples : établir un planning hebdomadaire, traiter une réclamation client, commander des matières premières en urgence, résoudre un problème technique.

Ces décisions permettent le fonctionnement journalier de l'entreprise.

## 10.2 La prise de décision en entreprise.

La manière dont une décision est prise dépend à la fois de la culture de l'entreprise, de son organisation et du contexte dans lequel elle agit.

### Modèle autoritaire / centralisé

Le dirigeant prend seul la décision, sans consultation. Ce modèle présente l'avantage de la rapidité, mais il peut démotiver les salariés et créer des tensions internes.

*Exemple* : un patron de PME décide seul d'augmenter les prix de vente à partir du mois prochain, sans consulter ni son équipe commerciale ni ses clients.

### Modèle consultatif

Le dirigeant consulte ses collaborateurs avant de décider, mais conserve le pouvoir final de trancher. Ce modèle permet d'enrichir la décision tout en gardant de l'efficacité.

- *Exemple* : un directeur de magasin demande l'avis de ses chefs de rayon sur les horaires d'ouverture d'été, puis choisit finalement l'option qui lui paraît la plus adaptée.
- **Modèle participatif / décentralisé**  
Les décisions sont prises collectivement, avec une réelle implication des salariés. Ce modèle favorise la créativité et l'adhésion, mais il peut ralentir le processus.
  - *Exemple* : dans une coopérative, les employés se réunissent pour définir ensemble les investissements à réaliser l'année suivante (nouveau matériel, formation, etc.).

Dans la pratique, les entreprises combinent souvent ces modèles selon les situations : une décision urgente sera plutôt autoritaire, tandis qu'une décision stratégique ou à fort impact social pourra être consultative ou participative.

**Ouverture** : Certains auteurs distinguent également d'autres approches, fondées par exemple sur la rationalité (analyse des données), l'intuition (expérience, instinct) ou l'évaluation des risques. Dans la réalité, ces approches se combinent avec les trois grands modèles présentés ci-dessus.

### 10.3 Le processus de décision

Un processus logique en plusieurs étapes peut être suivi pour augmenter les chances de faire le bon choix. :

1. **Identifier le problème ou l'opportunité**
  - une entreprise constate que ses ventes baissent depuis trois mois
  - une entreprise voit apparaître une nouvelle demande pour des produits écologiques sur son marché.
2. **Recueillir et analyser l'information**
  - le service marketing réalise une enquête auprès des clients pour comprendre les raisons de cette baisse.
3. **Définir les options possibles**
  - l'entreprise envisage trois pistes : baisser les prix, lancer une nouvelle campagne publicitaire, ou élargir la gamme de produits.
4. **Choisir une solution**
  - après analyse, la direction décide de lancer une campagne publicitaire ciblée.
5. **Mettre en œuvre la décision**
  - le service communication prépare les visuels et les diffuse sur les réseaux sociaux.
6. **Évaluer les résultats**
  - un mois plus tard, l'entreprise mesure l'impact de la campagne sur les ventes et sur la satisfaction client.

Dans les petites entreprises, ce processus est souvent informel (basé sur l'expérience du dirigeant).  
Dans les grandes entreprises, il est plus structuré et appuyé sur des outils d'analyse complexes.

## 10.4 Les outils d'aide à la décision

Pour prendre des décisions, les entreprises peuvent d'appuyer sur de nombreux outils. Le choix dépend de la taille de la structure et de la complexité des enjeux. Ils vont de la simple feuille Excel à des systèmes complexes de pilotage stratégique.

**Dans les TPE/PME** (outils simples, peu coûteux) :

- Tableaux Excel pour le suivi budgétaire,
- Plan financier,
- Tableau de trésorerie,
- Tableaux comparatifs de coûts.
- Tableaux de bord avec indicateurs de performance (KPI)
- Matrice SWOT
- Logiciel ERP (Enterprise Resource Planning) adapté aux petites structures – par exemple Odoo

*Exemple* : un boulanger utilise un tableau Excel pour comparer le coût de ses matières premières (beurre, farine, levure) et décider de son prix de vente.

**Dans les grandes entreprises**, on retrouve les mêmes outils, mais à une échelle beaucoup plus intégrée. Les ERP (SAP, Oracle, etc.), les logiciels de Business Intelligence et les KPI permettent de gérer des milliers de données en temps réel et de coordonner plusieurs pays ou divisions.

*Exemple* : une compagnie aérienne internationale utilise un ERP pour suivre en direct ses coûts de carburant, ses ventes de billets et ajuster sa stratégie tarifaire.

## 10.5 Outil d'aide à la décision : Le modèle SWOT

Le modèle SWOT est une forme d'aide à la décision. Elle est utilisée en management, avant une prise de décision. Elle a été élaborée par des professeurs de la prestigieuse Harvard Business School.

L'analyse SWOT (Strengths / Weaknesses / Opportunities / Threats) est utilisée pour conduire une analyse, un diagnostic ou une évaluation.

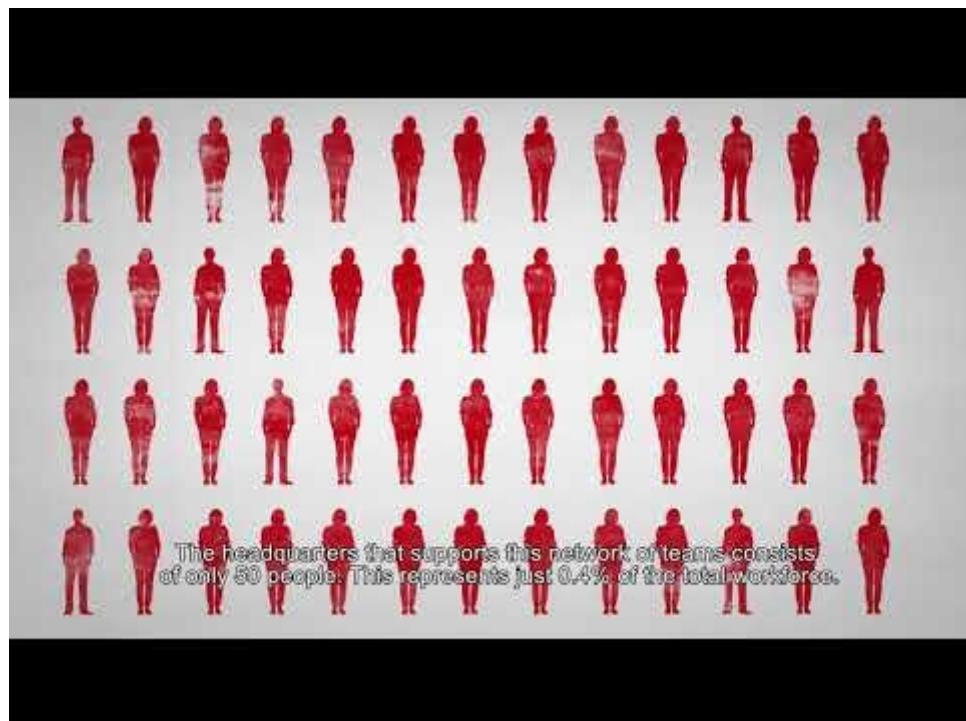
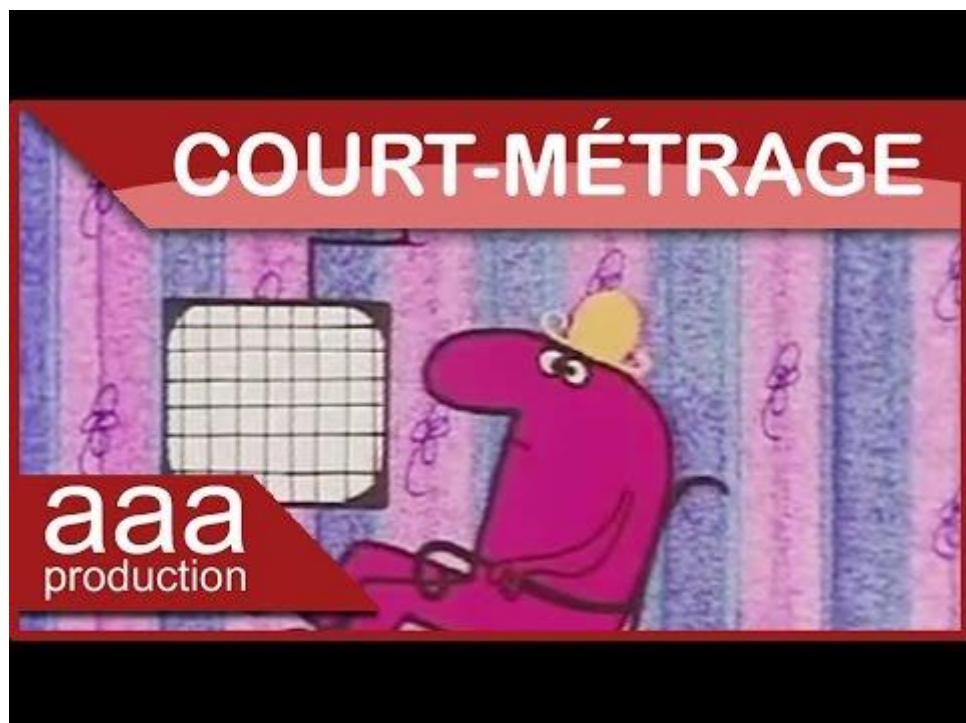
Elle est un outil de **synthèse**. Elle est souvent alimentée par d'autres analyses (PESTEL, 5 forces de PORTER...)

Dans le cadre de la prise de décision, l'analyse SWOT va permettre de maximiser les forces et les opportunités tout en minimisant les effets des faiblesses et des menaces. La plupart du temps cette analyse est conduite sous la forme de réunions avec les personnes concernées.



Forces (Interne)	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que faites-vous <b>mieux que d'autres</b> ?</li> <li>- Qu'est-ce qui <b>différencie</b> votre entreprise / marque / produit ?</li> <li>- Avez-vous des <b>avantages concurrentiels</b> solides ?</li> <li>- Votre réputation est-elle solide ?</li> <li>- Avez-vous suffisamment d'<b>expérience</b> ?</li> <li>- Avez-vous un <b>brevet</b> déposé, une <b>technologie innovante</b> ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que faites-vous <b>moins bien que vos concurrents</b> ?</li> <li>- Manquez-vous de <b>ressources</b> ?</li> <li>- Vos <b>moyens financiers / logistiques / humains</b> sont-ils suffisants ?</li> <li>- Vos clients sont-ils fidèles à votre entreprise / marque ?</li> <li>- <b>La taille de votre force de vente</b> est-elle suffisante ?</li> <li>- Votre <b>communication</b> est-elle suffisante pour générer la demande ?</li> </ul>
Opportunités (Externe)	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le marché progresse-t-il ?</li> <li>- Existe-t-il une <b>nouvelle législation favorable</b> susceptible de stimuler la demande ?</li> <li>- Y a-t-il des <b>possibilités de partenariat</b> avec d'autres acteurs du marché ?</li> <li>- Pouvez-vous profiter de la mondialisation avec <b>l'ouverture de nouveaux marchés</b> ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel est le niveau de <b>concurrence</b> ?</li> <li>- Y'a-t-il de <b>nouveaux acteurs potentiels</b> sur le marché ?</li> <li>- Quels sont les <b>risques de complexification au niveau légal et juridique</b> ?</li> <li>- La <b>conjoncture économique</b> est-elle favorable ?</li> <li>- Quels sont les <b>changements à venir</b> favorisant l'<b>obsolescence</b> des produits actuels ?</li> </ul>

## 11 Les structures de pouvoir de l'entreprise – Illustrations





## bonheur au travail (Le)

de Martin Meissonnier

▷ Voir la bande-annonce

Louer 2,99 €

Acheter 6,99 €

Offrir

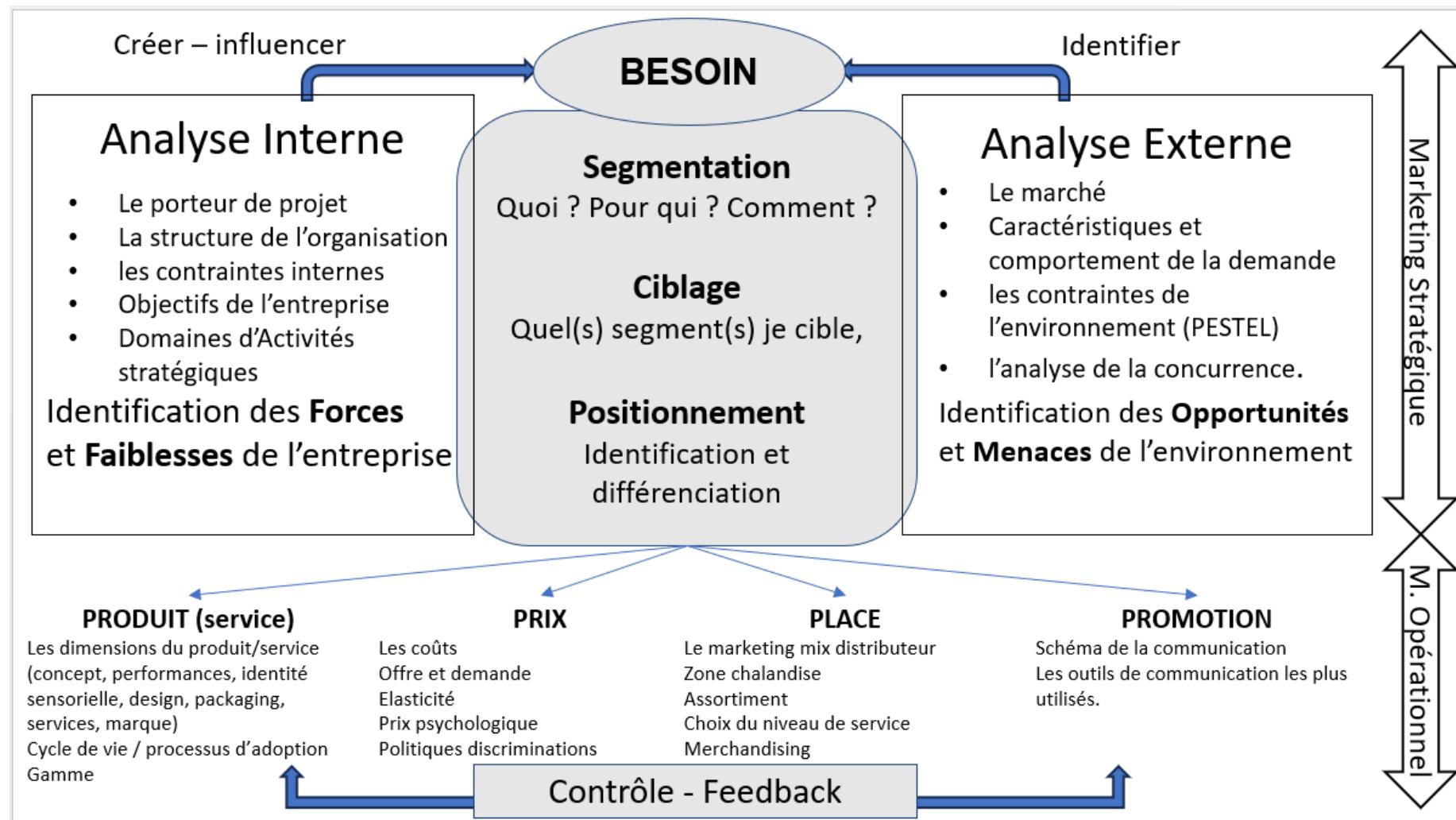


Tout public · Société · Documentaire · France · 1h24 · 2014 · VF

Réalisation : [Martin Meissonnier](#)

Production : [ARTE France](#) · [PRODUCTIONS CAMPAGNE PREMIERE](#)

## 12 L'esprit, la démarche et les actions marketing



## 12.1 Introduction

Le marketing est l'ensemble des actions qui visent à comprendre les besoins et les désirs des consommateurs afin d'y répondre par une offre adaptée (et rentable).

Il ne se limite pas à la publicité : c'est une démarche globale qui va de l'analyse du marché à la mise en œuvre concrète des actions commerciales.

La fonction marketing combine deux grandes phases complémentaires :

- **En amont, la phase stratégique** : analyser la demande, identifier les besoins solvables, étudier le marché, observer la concurrence, anticiper de nouveaux produits ou services.
- **En aval, la phase opérationnelle** : concevoir le produit, communiquer les informations pertinentes aux consommateurs, le distribuer efficacement et ajuster les actions selon les retours.

## 12.2 Le point de départ : le besoin

Le marketing part de l'identification (ou de la création ?) d'un besoin, défini comme un état de manque ou d'insatisfaction. On distingue :

- Les besoins fondamentaux (se nourrir, se loger, se déplacer).
- Les désirs : manière particulière de combler un besoin (pizza vs pâtes, voiture électrique vs essence).

La pyramide de Maslow illustre la hiérarchie des besoins. La théorie de Maslow est fondée sur les trois hypothèses suivantes :

1. Un individu éprouve de nombreux besoins qui n'ont pas tous la même importance et peuvent donc être hiérarchisés.

2. Il cherche d'abord à satisfaire le besoin qui lui semble le plus important

3. Un besoin **cesse d'exister**, au moins pendant quelques temps, lorsqu'il a été satisfait et l'individu cherche alors à satisfaire le besoin suivant le plus important.



## 12.3 Le marketing stratégique

### 12.3.1 Analyse externe

L'analyse externe vise à comprendre l'environnement dans lequel l'entreprise évolue afin de déceler les **opportunités** à saisir et les **menaces** à éviter. Elle comprend quatre volets principaux :

1. **Analyse du marché.** Le marché est l'espace où se rencontrent offre et demande.
  - On peut l'analyser à plusieurs niveaux (marché d'un besoin, d'un secteur, d'une catégorie de produits, d'une marque, ou d'un produit spécifique).
  - L'entreprise doit aussi tenir compte de l'évolution de la taille du marché, de sa croissance et de son potentiel.
2. **Analyse du comportement du consommateur.** Comprendre comment les clients prennent leurs décisions et quels facteurs les influencent est crucial. On distingue 3 grands groupes de facteurs d'influencent.
  - **Facteurs Marketing** (produit, prix, promotion, distribution).
  - **Facteurs Environnementaux** : culture, sous-cultures, classes sociales, famille, groupes de référence, facteurs de situation (moment de l'achat, ambiance du magasin, etc.).
  - **Facteurs Individuels** : âge, sexe, profession, revenu, style de vie, personnalité, croyances, motivation, perception.

Il sera également important de comprendre comment un consommateur prend ses décisions.

Ce processus est essentiel à comprendre car, à chaque étape, le marketing peut intervenir : susciter le besoin, fournir l'information, influencer la comparaison, déclencher l'achat et, surtout, assurer la satisfaction pour fidéliser le client.

- **Manifestation du besoin** : Le consommateur prend conscience d'un manque. Cela peut être un besoin de base (manger, se déplacer, s'habiller) ou un besoin stimulé par la publicité qui crée un désir nouveau.
- **Recherche d'information** : Il cherche des solutions pour satisfaire ce besoin. Recherche interne : il fait appel à sa mémoire et à son expérience. Recherche externe : publicités, avis, experts, entourage, comparateurs...
- **Évaluation des options.** Le consommateur compare les différentes possibilités. Critères : prix, performance, qualité, image de marque, fidélité à une enseigne. Il retient celle qui lui semble la plus satisfaisante.
- **Achat.** Décision finale : il choisit le produit ou le service qui lui paraît le plus adapté.
- **Sentiments post-achat** : Après utilisation, il évalue son expérience. Si elle est positive : satisfaction, fidélité, réachat. Si elle est négative : insatisfaction, regrets, changement de marque.

Importance pour le marketing ➔ À chaque étape, l'entreprise peut intervenir. Afin de susciter le besoin, orienter l'information, influencer la comparaison, déclencher l'achat et assurer la satisfaction pour fidéliser.

#### 3. Analyse PESTEL (Cfr 4.1)

#### 4. Analyse des 5 forces de Porter (Cfr. 4.2.2)

### 12.3.2 L'analyse interne

On ne peut pas tout faire. Une entreprise ou un porteur de projet n'est pas capable de se lancer dans n'importe quel domaine, et vouloir se disperser dans trop d'activités mène souvent à des échecs.

C'est pourquoi il est essentiel d'identifier clairement ses **domaines d'activités stratégiques (DAS)**. Un DAS correspond à une unité autonome à l'intérieur de l'entreprise, qui regroupe un ensemble cohérent de produits ou de services. Chaque DAS s'adresse à une clientèle spécifique, il a ses propres concurrents et demande une stratégie adaptée. On peut le voir comme une « mini-entreprise » au sein de l'entreprise.

Certaines structures se limitent à un seul DAS et concentrent tous leurs efforts dessus, tandis que d'autres choisissent d'opérer dans plusieurs.

- Exemple d'une grande entreprise : Yamaha est active dans plusieurs DAS très différents : instruments de musique, motos et scooters, moteurs marins, électronique audio. Chacun de ces domaines a ses clients, ses concurrents et ses stratégies propres.
- Exemple d'une PME artisanale mono-DAS : une boulangerie de quartier qui se consacre uniquement à la fabrication et la vente de pains et pâtisseries.
- Exemple d'une PME pluri-DAS : une brasserie artisanale qui fabrique et vend ses bières (premier DAS), exploite un restaurant ou un brewpub (deuxième DAS), et peut développer une activité d'événementiel (troisième DAS). Chaque DAS a ses clients et ses concurrents spécifiques.
- Exemple d'une entreprise de services : une fiduciaire peut avoir un DAS orienté comptabilité, un autre orienté conseil fiscal, et un troisième lié à l'accompagnement en gestion ou en digitalisation.

Dans la réalité économique, beaucoup de chefs d'entreprises travaillent seuls ou avec une très petite équipe. C'est le cas des TPE (Très Petites Entreprises), qui représentent une grande partie du tissu entrepreneurial. Ces dirigeants cumulent souvent plusieurs rôles : ils s'occupent à la fois de la production, de la gestion, du commercial et parfois même de la communication. Mais là encore, il est difficile de tout maîtriser. Comme pour les grandes entreprises, ils doivent rester dans leurs domaines de compétences et concentrer leurs efforts sur ce qu'ils savent réellement faire.

- Exemple : un menuisier indépendant est compétent pour concevoir et fabriquer du mobilier ou des aménagements intérieurs. Mais s'il décide de se lancer dans la vente de cuisines équipées importées ou dans l'organisation d'événements, il sort de son domaine et prend un risque important.
- Exemple : une photographe indépendante maîtrise la prise de vue et le travail artistique. Mais si elle tente de développer en parallèle une activité de vente de matériel photo, elle devra affronter des concurrents spécialisés avec des moyens bien plus importants.
- Exemple : un petit restaurateur est souvent tenté de diversifier son offre (traiteur, food-truck, e-commerce de produits). Mais trop de dispersion peut nuire à la qualité du service de base, qui reste son cœur de compétences : bien accueillir et bien nourrir ses clients.

Il existe évidemment des exceptions : certaines entreprises parviennent à se diversifier avec succès, en particulier si elles disposent de ressources solides ou de compétences transférables d'un domaine

à l'autre. Mais pour la majorité des structures, en particulier les TPE et PME, la clé reste la focalisation. En s'appuyant sur leurs forces et sur leurs DAS clairement définis, elles augmentent leurs chances de construire une activité durable et différenciante.

## 12.4 Segmentation ciblage et positionnement

Une entreprise ne peut pas s'adresser à tout le monde en même temps. Le marché est composé de clients trop nombreux, trop dispersés et trop différents dans leurs attentes. C'est pourquoi la démarche marketing repose sur trois étapes clés : la segmentation, le ciblage et le positionnement.

### 12.4.1 La segmentation

La segmentation consiste à découper un marché global en **sous-groupes homogènes** de consommateurs qui partagent des caractéristiques ou des comportements similaires. L'idée est de mieux comprendre la diversité des besoins et d'adapter l'offre à chaque groupe.

On peut résumer la segmentation par trois questions simples :

1. **Quoi ?** → Le besoin précis auquel on répond.  
Exemple : se nourrir → plaisir gustatif, gain de temps, équilibre alimentaire.
2. **Qui ?** → Les groupes de clients visés.  
Exemple : étudiants, familles, touristes, entreprises, pouvoirs publics.
3. **Comment ?** → Les solutions proposées pour satisfaire ce besoin.  
Exemple : repas sur place, plats à emporter, livraison à domicile.

En pratique, plusieurs critères permettent de découper un marché :

- **Démographiques** (âge, sexe, revenu, profession, niveau d'éducation).
- **Géographiques** (pays, région, climat, ville/campagne).
- **Psychographiques** (valeurs, style de vie, centres d'intérêt).
- **Comportementaux** (fidélité, fréquence d'achat, sensibilité au prix, occasion de consommation).

### 12.4.2 Le ciblage

Une fois les segments identifiés, l'entreprise doit décider **sur quels segments concentrer ses efforts**. C'est ce qu'on appelle le ciblage. Pour faire ce choix, elle analyse pour chaque segment identifié :

- La taille et le potentiel du segment,
- Son attractivité (croissance, rentabilité),
- La concurrence,
- Ses propres forces et compétences pour répondre aux attentes du segment.

Il existe plusieurs stratégies de ciblage :

- Concentration : se focaliser sur un seul segment (ex. Rolls Royce dans le luxe automobile).
- Spécialisation par produit : un produit décliné pour plusieurs segments (ex. GoPro pour sportifs extrêmes, voyageurs, vloggeurs).
- Spécialisation par client : une offre large pour une clientèle précise (ex. Décathlon pour les sportifs, du débutant au confirmé).
- Spécialisation sélective : choisir plusieurs segments différents selon les opportunités (ex. Yamaha : instruments de musique, motos, électronique audio).

Une dernière chose. Souvent en marketing on parle des trois cibles.

- **Le cœur de cible** : représente le client idéal auquel s'adresse l'offre de la marque. C'est une cible très spécifique et précise. ). Il s'agit de la population qui présente le plus d'intérêt envers vos offres. Par exemple, la tranche d'âge définie va être très serrée (25-35 ans)
- **La cible principale** regroupe l'ensemble des clients potentiels visés par l'offre de la marque, mais est plus étendue que le cœur de cible. La cible principale englobe une audience plus large, qui partage des traits communs, mais peut présenter une diversité plus importante. Par exemple, la tranche d'âge sera plus étendue (18-45 ans).
- **La cible secondaire (la cible relais)** rassemble l'ensemble des prescripteurs qui pourraient recommander et mettre en lumière l'offre de la marque. En ciblant cette audience secondaire, les entreprises peuvent élargir leur portée et maximiser leur impact en s'adressant à des segments diversifiés. La cible secondaire regroupe les journalistes, distributeurs, influenceurs, partenaires qui pourraient être amenés à conseiller une offre

#### 12.4.3 Le positionnement

Une fois les segments choisis, l'entreprise doit définir **quelle place elle veut occuper dans l'esprit du consommateur**. Le positionnement est la promesse centrale et l'image que la marque veut transmettre. C'est ce qui la rend identifiable et différente de ses concurrents.

Un bon positionnement doit être :

- Simple : compréhensible immédiatement.
- Crédible : cohérent avec les capacités réelles de l'entreprise.
- Différenciant : offrir quelque chose de distinctif.
- Attractif : répondre aux attentes de la cible.

Le positionnement peut se faire selon plusieurs axes :

- Le prix (discount, premium, luxe),
- La qualité/performance,
- Le style de vie associé à la marque,
- L'usage (produit pratique, rapide, écologique),
- L'image (prestige, innovation, tradition).

Exemples :

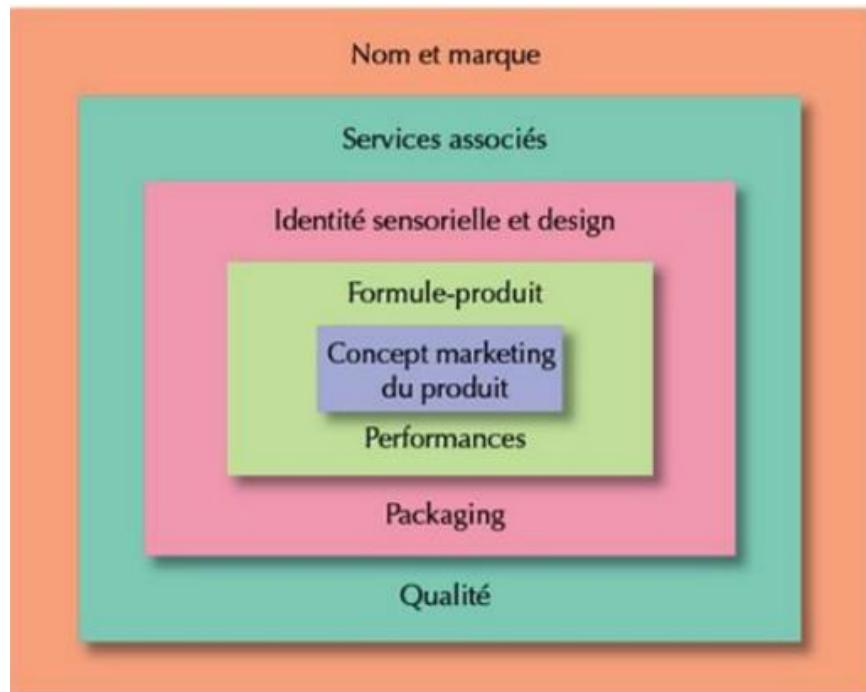
**GoPro** : la marque se positionne sur l'aventure et l'adrénaline. Elle ne vend pas seulement une caméra, mais la possibilité de capturer et partager ses exploits comme un professionnel, en s'identifiant à un univers sportif et extrême.

**Red Bull** : la boisson se positionne comme un stimulant d'énergie et de performance, associé au dépassement de soi. Elle entretient cette image en sponsorisant des événements sportifs extrêmes et en créant un univers de marque centré sur l'audace et l'action.

## 12.5 Les « 4P » : Place/ Product/ Price/Promotion

### 12.5.1 Le Produit.

En marketing, un produit est tout ce qui peut être proposé sur un marché pour satisfaire un besoin. Il peut s'agir d'un bien, d'un service ou d'un mélange des deux. Mais il faut surtout comprendre qu'un produit n'est pas seulement une réalité matérielle : il se compose de plusieurs dimensions complémentaires qui construisent sa valeur perçue.



- Le concept. C'est l'idée centrale du produit, le bénéfice qu'il apporte au consommateur. Exemple : pour une paire de lunettes, le concept est de corriger la vue ; pour un vélo électrique, c'est de se déplacer plus facilement.
- Les performances. Elles correspondent aux résultats concrets attendus par l'utilisateur : autonomie, rapidité, résistance, efficacité. Exemple : pour un aspirateur, on jugera la puissance d'aspiration et le silence.
- L'identité sensorielle. Un produit est aussi perçu par les sens : sa couleur, sa forme, son goût, son odeur, le son qu'il produit. Exemple : le « clic » de fermeture d'une portière de voiture ou le goût spécifique d'un Coca-Cola font partie de l'identité sensorielle.
- Le design. Il englobe l'esthétique, la praticité et l'ergonomie. Un bon design attire, mais facilite aussi l'usage et renforce la cohérence avec l'image de marque. Exemple : Apple a construit une partie de son succès sur le design de ses produits.
- Le packaging. Ce n'est pas qu'un emballage. C'est le « vendeur silencieux » du produit. Il protège, transporte et conserve, mais il attire aussi l'œil en rayon, différencie la marque et transmet des informations essentielles. Exemple : les petits emballages colorés d'Apéricube participent directement à l'image de convivialité de la marque.
- Les services associés. Tout ce qui accompagne le produit : garantie, service après-vente, livraison, personnalisation, formation. Ces services rassurent le client et augmentent la valeur perçue. Exemple : la garantie 5 ans sur un électroménager ou l'assistance 24h/24 d'un fournisseur d'accès internet.
- La marque. Elle est au cœur de la perception. Elle ne se réduit pas à un nom ou à un logo : elle condense une identité, une réputation, une promesse. Une marque forte est un gage de confiance et un facteur de différenciation. Exemple : Patagonia incarne une promesse d'engagement écologique et social, au-delà de simples vêtements techniques.

### 12.5.2 Le prix

Le prix est une variable essentielle du marketing-mix. C'est lui qui permet à l'entreprise de couvrir ses coûts, de dégager une marge, mais aussi de donner une image au produit. Un prix trop bas peut dévaloriser le produit, un prix trop haut peut freiner les ventes : tout l'enjeu est de trouver le bon équilibre.

#### Comment fixer un prix ?

- **À partir des coûts** : on calcule le coût de revient (charges fixes et variables, directes et indirectes) et on ajoute une marge. C'est la base pour éviter de vendre à perte.
- **En fonction de la demande** : il faut analyser la sensibilité des clients aux prix (élasticité). Si les clients sont très sensibles, une hausse de prix peut provoquer une forte baisse des ventes.
- **Par rapport à la concurrence** : l'entreprise peut s'aligner, pratiquer un prix plus bas (prix agressif) ou plus élevé (premium), selon sa stratégie et la valeur perçue.
- **En tenant compte du prix psychologique** : c'est le prix jugé acceptable par les consommateurs. En dessous, ils doutent de la qualité ; au-dessus, ils trouvent le produit trop cher. Ce prix se mesure grâce à des enquêtes.

#### Les principales stratégies de prix :

- **Écrémage** : lancer un produit à un prix élevé pour viser d'abord une clientèle prête à payer plus (ex. Apple avec l'iPhone).
- **Stratégie de prix bas** : fixer un prix attractif dès le départ pour toucher un grand nombre de clients et gagner rapidement des parts de marché.
- **Discrimination tarifaire** : adapter le prix en fonction des segments ou des situations (tarifs étudiants, remises saisonnières, heures creuses, etc.).

### 12.5.3 La place

La distribution regroupe toutes les activités qui permettent de mettre le produit à disposition du consommateur, au bon endroit, au bon moment et dans les bonnes conditions. La politique de distribution vise donc à rendre le produit disponible et visible là où se trouvent les clients, dans des conditions qui favorisent l'achat. C'est un élément clé de différenciation, surtout dans un contexte de forte concurrence : un produit de qualité, vendu au bon prix, ne trouvera pas son marché s'il n'est pas accessible.

#### Les fonctions de la distribution :

- Transporter et acheminer les produits.
- Stocker et gérer les flux.
- Offrir un assortiment de produits aux clients.
- Fournir des services complémentaires (financement, SAV, conseil, livraison).

#### Les circuits de distribution :

- **Circuit court** : du producteur au consommateur, sans intermédiaire. Exemple : un agriculteur qui vend ses légumes sur un marché local.
- **Circuit long** : plusieurs intermédiaires (grossistes, détaillants) entre le producteur et le consommateur final. Exemple : un fabricant alimentaire qui passe par une grande surface.

#### La zone de chalandise :

C'est l'aire géographique d'où provient la clientèle d'un point de vente. Elle dépend de plusieurs facteurs : l'attractivité du magasin, l'accessibilité, la concurrence locale.

#### Le merchandising :

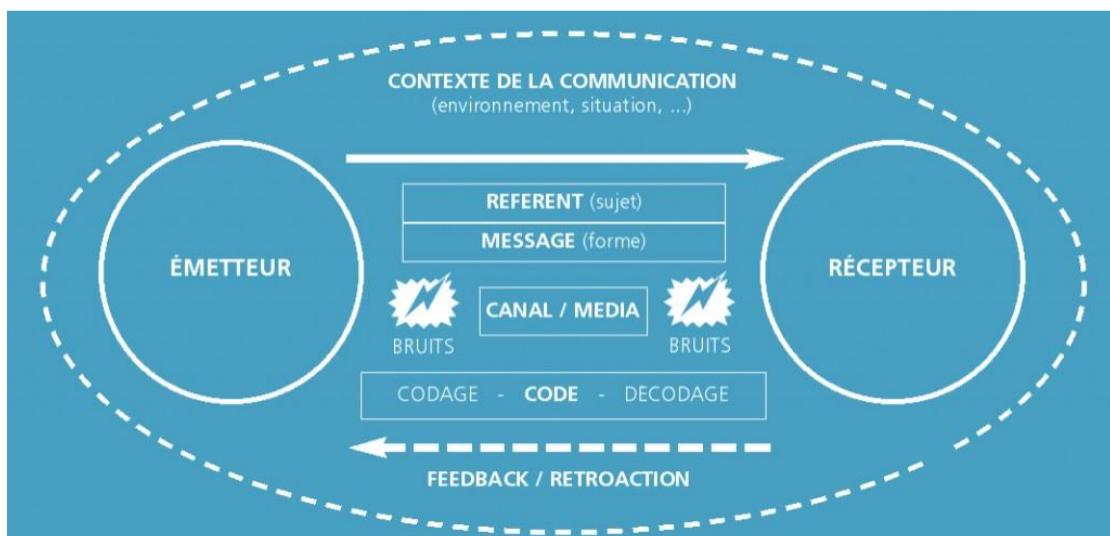
Il désigne l'ensemble des techniques utilisées pour optimiser la présentation des produits en point de vente :

- Organisation des rayons et linéaires.
- Mise en avant des produits (têtes de gondole, vitrines).
- Signalétique et PLV (publicité sur le lieu de vente).
- Ambiance générale du magasin (lumière, musique, odeurs).

#### 12.5.4 La promotion

Pour comprendre la communication en marketing, on va s'appuyer d'une part sur le **schéma de la communication** (émetteur, message, canal, récepteur, feedback), qui permet de visualiser le processus, et d'autre part sur les **principaux outils de communication** utilisés par les entreprises (publicité, promotion des ventes, sponsoring, relations publiques, etc.)

### Le schéma de la communication



- **Émetteur** : l'entreprise ou la marque qui veut transmettre une info.
- **Le code** : système de signes **partagé** entre émetteur et récepteur (langue, images, couleurs, références culturelles, ton). S'il n'est pas partagé → incompréhension.  
Ex. jargon technique auprès du grand public = code inadapté.
- **Codage / Décodage** : l'émetteur **met en forme** le message avec ce code ; le récepteur **interprète** selon le même code (ou pas).
- **Message** : l'information à faire passer (offre, promo, image de marque...).
- **Canal** : support de diffusion (affichage, TV, réseaux sociaux, e-mail, bouche à oreille...).
- **Récepteur** : la cible visée.
- **Parasites (bruits)** : tout ce qui gêne la réception (surcharge pub, ambiguïté, mauvais canal, code mal choisi).
- **Feedback** : la réponse de la cible (clics, achats, avis, partages) qui permet d'ajuster la com'.

**TABLEAU 19.1 Les outils de communication les plus utilisés**

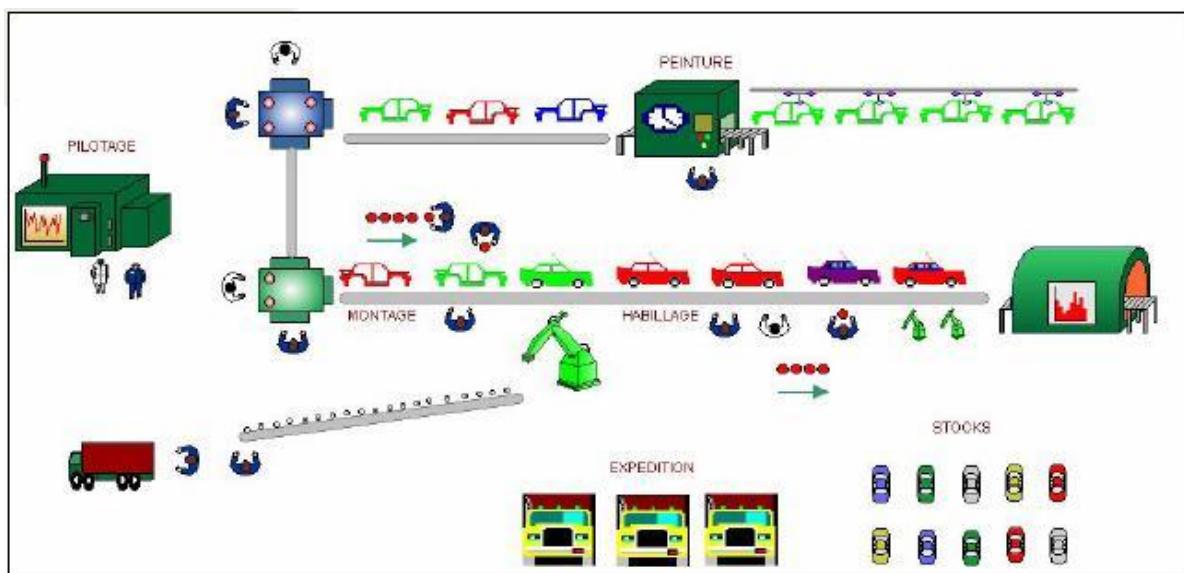
Publicité	Promotion des ventes	Événements et expériences	Relations publiques	Marketing en ligne et par les médias sociaux	Marketing mobile	Marketing direct et de base de données	Vente
Messages TV presse, radio et cinéma	Jeux, concours et loteries	Parrenage sportif	Dossiers de presse	Sites web	Envos de SMS	Catalogues	Démonstrations
Packaging	Primes et cadeaux	Parrenage d'événements culturels	Communiqués	E-mails	Marketing en ligne	Mailings	Réunions de vente
Insertion dans les films	Échantillons	Festivals	Discours et interviews	Publicités liées aux recherches par mots clés sur le web ( <i>search ads</i> )	Marketing sur les médias sociaux	Marketing téléphonique	Essais
Brochures et posters	Stands	Financement de causes et d'associations	Séminaires	Blogs de l'entreprise	Apps de la marque	Achat électronique	Foires et salons
Annuaires	Bons de réduction	Visites d'usines	Rapports annuels	Chats, forums, blogs de tiers		Téléachat	
Présentoirs	Remises	Musées d'entreprises	Lobbying	Messages Twitter et Facebook, chaînes et vidéos YouTube		Fax	
PLV (publicité sur le lieu de vente)	Animations	Street marketing	Journaux internes				
Symboles et logos	Programmes de fidélisation		Magazines de marque				

## 13 La typologie, l'organisation et l'évolution du système de production

La production est l'ensemble des activités et processus transformant les facteurs de *production* (*entrées*) en *produits (sorties)* délivrés à un client. Elle implique une étroite coordination avec les autres fonctions de l'entreprise. Toute activité de production peut être considérée comme la transformation de facteurs de production (entrées) en produits (sorties) délivrés à un client.

On distingue trois facteurs de production :

- **Le capital physique (ou produit)** : bâtiments, machines et équipements techniques utilisés dans la production, auxquels s'ajoutent les stocks de matières premières et de produits semi-finis et finis.
- **Le capital humain** : ensemble des connaissances, compétences et données d'expérience que possèdent les individus et qui les rendent économiquement productifs.
- **Le capital naturel** : ensemble des ressources naturelles (terres, eau, minéraux, etc.) servant à la production. Il peut être renouvelable ou non renouvelable.



L'activité de production doit être vue de façon dynamique par un ensemble de flux, que l'on peut classer en quatre catégories :

- **Des flux physiques** : déplacement des matières depuis les fournisseurs jusque chez les clients, en passant par les transports, les magasins, les postes de fabrication,
- **Des flux d'informations techniques** : spécification des besoins par les clients, traduction en plans par les bureaux d'étude, en gammes opératoires et fiches d'instruction par les bureaux des méthodes,
- **Des flux d'informations de gestion** : commandes de clients, traduites en programmes de production, ordres de fabrication, d'achat, de transport, etc..
- **Des flux financiers** : compensations monétaires à tous les flux précédents : règlements clients, fournisseurs, salariés, mouvements de capitaux.

### 13.1 Les modes de production

La production est déclenchée :

- Par les commandes (production à la demande, à flux tiré ou just in time) ;
- Par anticipation (production sur stock, à flux poussé).

La production à la demande peut conduire à une sous-utilisation des structures. Si un flot de commandes arrive et que l'organisation de la production ne peut pas suivre.

L'anticipation résulte d'une prévision de commandes. Elle résulte d'un travail en relation avec le service commercial de l'entreprise. Elle nécessite un stockage des produits finis.

Joan Woodward distingue trois principaux modes de production :

	Unitaire (sur mesure) ou petites séries (lots)	Grande série	Continu
Produit	Unique ou diversifié	Standardisé	Standardisé
Automatisation	Limitée -> élevée (production robotisée).	Forte Equipements peu flexibles.	Totale, intégrant toutes les phases de production.
Stocks	Réduits	Importants	Importants
Avantages	Colle au besoin client Flexibilité.	Economie d'échelle Produit disponible.	Coûts faibles Produit disponible.
Inconvénients	Optimisation difficile, coût élevé (production unitaire) Délai de disponibilité du produit.	Peu flexible. Coût de stockage Coûts fixes importants.	Système rigide, pas d'adaptation aux fluctuations de la demande (structures dédiées, coûts fixes élevés). Coût de stockage.
Exemple	Bâtiment, constructions navales, meubles de style.	Meubles en kit, ordinateurs.	Produits de grande consommation.

## 13.2 La production de services

Le service est intangible et n'est décelable que par ses conséquences (paiement, action). Il n'est **pas stockable** et se **consomme simultanément à sa production**.

Le **client participe à sa production** (fourniture d'information, coopération, déclenchement).

Aujourd'hui, les **notions de biens et services** tendent à se **rapprocher**, par exemple lorsque l'on achète un **téléphone (bien)**, on y installe des **applications (services)**.

**Quatre éléments** interviennent dans la prestation de service :

- Fournisseur du service ;
- Service ;
- Bénéficiaire ;
- Matériel (support du service).

Certains services peuvent être fournis **à distance**, sans contact direct entre le prestataire et le bénéficiaire.

On distingue deux niveaux de service :

**Back office** (organisation masquée au client, mais qui permet de produire le service : système informatique, échanges entre entreprises ...) ;

**Front office** (partie du service au contact du client : guichet, conseiller ...).

Exemple : guichet, bureau, distributeur de billets, banque sans guichet (service internet) dans le cadre bancaire.

## 13.3 La Sous-traitance

La sous-traitance consiste à confier une partie de l'activité à une entreprise extérieure.

Dans quel but une entreprise a-t-elle recours à la sous-traitance ?

Le choix d'intégrer ou sous-traiter une activité se fait en fonction de l'intérêt économique de chaque solution.

Elle permet la concentration sur le métier, ou sur les activités les plus créatrices de valeur, c'est donc un autre argument en faveur de la sous-traitance.

On distingue les sous-traitances :

- De **capacité** (le donneur d'ordre peut produire, mais sa capacité est insuffisante, cas des pointes de charge) ;
- De **spécialité** (on utilise la compétence d'une tierce organisation pour éviter d'investir).

Le **partenariat** entre l'entreprise et le sous-traitant est une coopération durable et étroite entre entreprises, au bénéfice de chaque partenaire.

## 13.4 La localisation géographique

La **localisation géographique** des sites de production est déterminée en fonction des investissements correspondants, de la pérennité des produits concernés, mais aussi en fonction :

- De la proximité des facteurs de production ;
- De la proximité du marché ;
- Des moyens de transport disponibles.

Critères de localisation géographique	
Facteurs de production à proximité	Marché à proximité
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Main d'œuvre</b> (qualification, coût, climat social)</li> <li>• Matières, fournisseurs (qualité, coût)</li> <li>• Terrains, constructions</li> <li>• <b>Culture</b>, technologie ambiante, langue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseau de distribution</li> <li>• <b>Préférence locale</b>, culture, contrainte légale</li> <li>• <b>Nature des produits</b> (service direct, fragilité)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Contexte politique</b>, légal et fiscal, normes, subventions, avantages</li> <li>• <b>Coût du transport</b>, de la logistique, infrastructures de transport</li> </ul>	

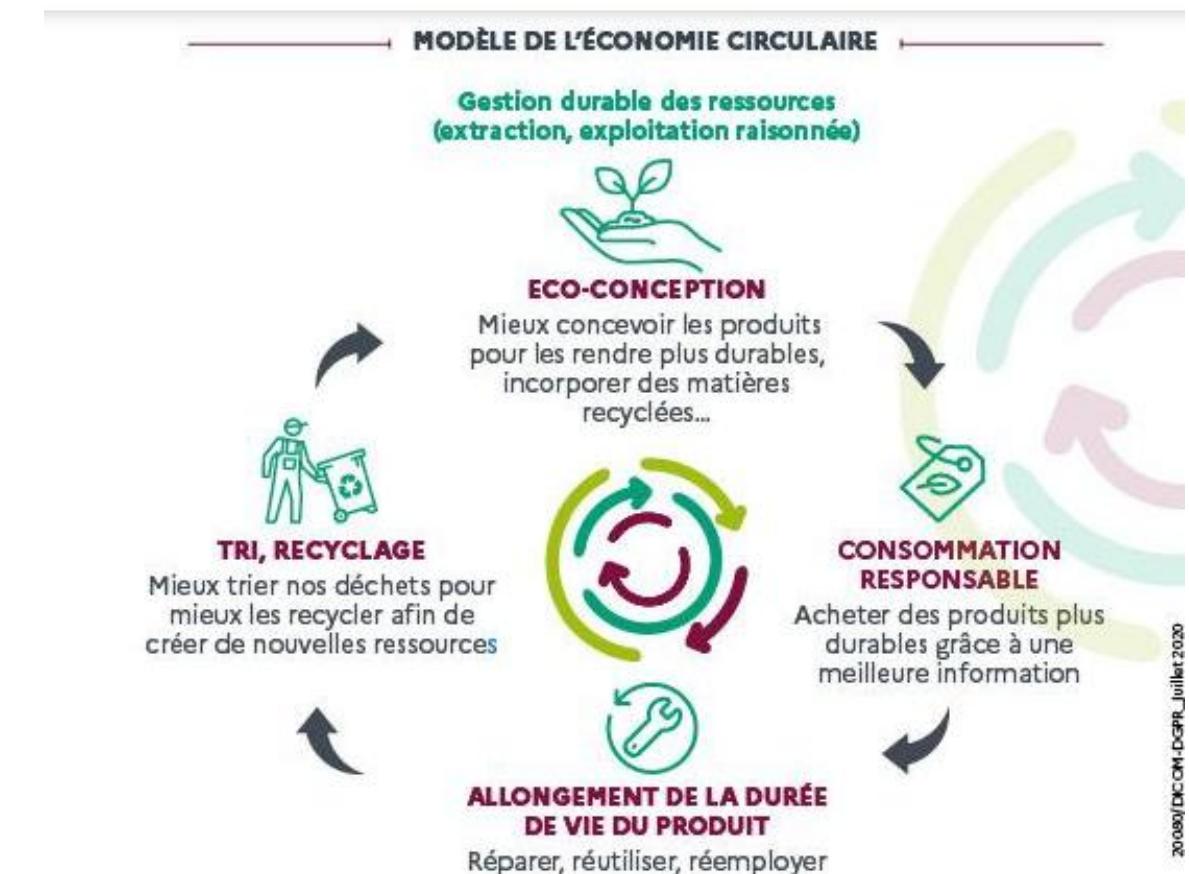
### 13.5 L'avenir de la production : la circularité

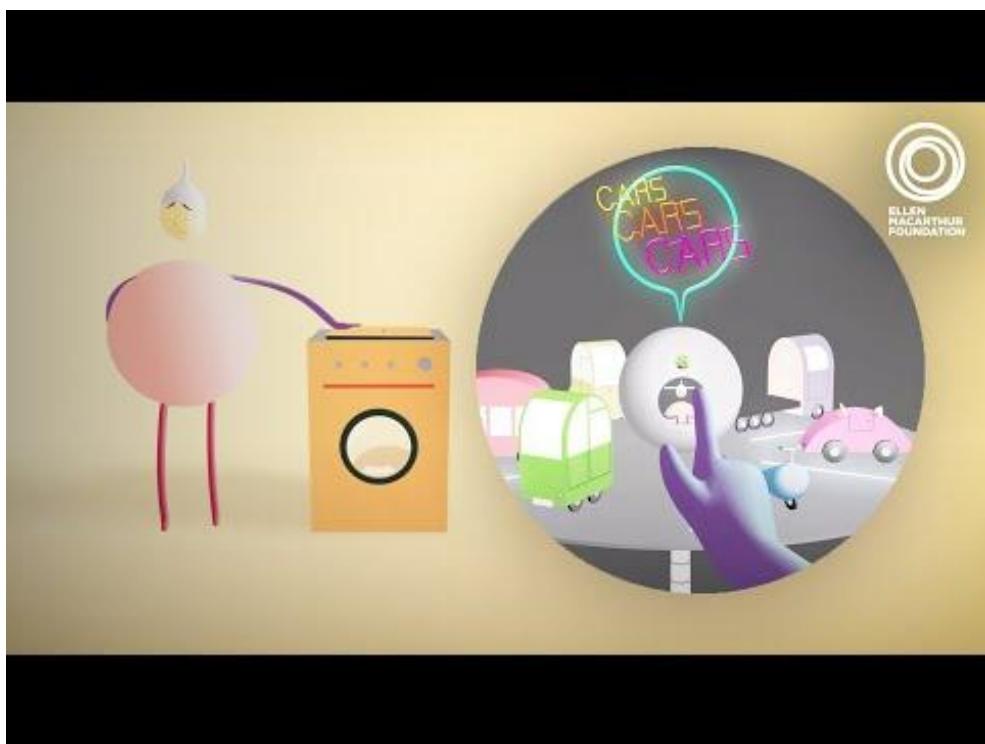
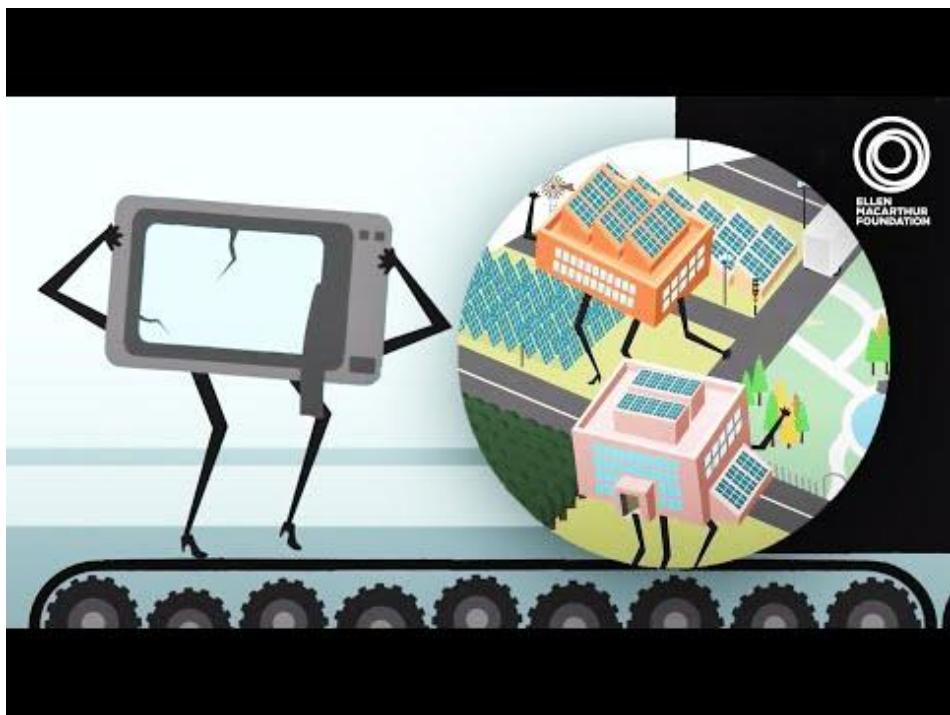
L'économie circulaire consiste à produire des biens et des services de manière durable en limitant la consommation et le gaspillage des ressources et la production des déchets. Il s'agit de passer d'une société du tout jetable à un modèle économique circulaire.

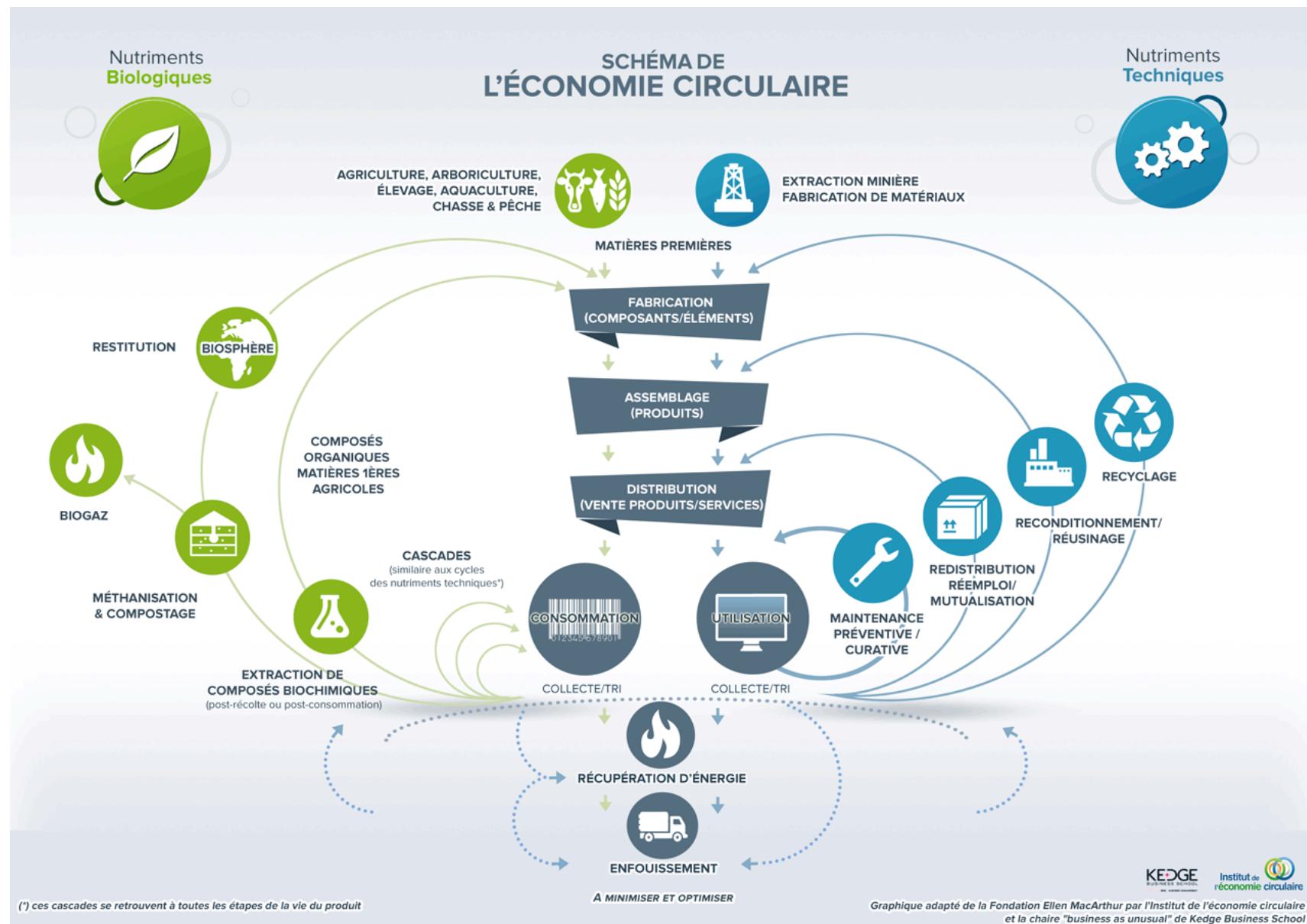
#### Production linéaire



#### L'économie circulaire







La mise en place d'une économie circulaire nécessite de progresser dans plusieurs domaines.

- **L'approvisionnement durable** : prendre en compte les impacts environnementaux et sociaux des ressources utilisées, en particulier ceux associés à leur extraction et à leur exploitation.
- **L'écoconception** : prendre en compte des impacts environnementaux sur l'ensemble du cycle de vie d'un produit et les intégrer dès sa conception.
- **L'économie industrielle et territoriale** : mettre en synergie et mutualiser entre plusieurs acteurs économiques les flux de matières, d'énergie, d'eau, les infrastructures, les biens ou encore les services afin d'optimiser l'utilisation des ressources sur un territoire.
- **L'économie de la fonctionnalité** : privilégier l'usage à la possession, vendre un service plutôt qu'un bien.
- **La consommation responsable** : prendre en compte les impacts environnementaux et sociaux à toutes les étapes du cycle de vie du produit dans les choix d'achat, que l'acheteur soit public ou privé.
- **L'allongement de la durée d'usage des produits** par le recours à la réparation, à la vente ou à l'achat d'occasion, par le don, dans le cadre du réemploi et de la réutilisation.
- **L'amélioration de la prévention, de la gestion et du recyclage des déchets**, y compris en réinjectant et réutilisant les matières issues des déchets dans le cycle économique.

## 14 La fonction Recherche & Développement

Cette fonction est chargée de **planifier et de gérer l'innovation**. Elle constitue un **des facteurs-clés de la compétitivité** des entreprises. L'innovation peut permettre de faire des gains de productivité, lancer de nouveaux produits et améliorer la qualité des produits. C'est souvent un **consortium industrie/université** qui représente une des réussites de la R&D.

**L'économie d'aujourd'hui** est bien différente de celle d'hier. Une série de ruptures se sont produites ou sont en train de se produire.

**Une rupture technologique** : Les nouvelles techniques de communication et de traitement de l'information ont profondément modifié notre rapport à l'espace et au temps mais aussi notre pouvoir. Par exemple, la R&D a été bouleversée par l'introduction de la CAO (Conception assistée par ordinateur) qui permet la définition du design –prototype.

**La globalisation** : nos points de repère qui nous permettaient de nous situer dans l'espace et qui définissaient nos liens sociaux et nos liens de dépendance ont tendance à s'estomper.

**L'immatériel** : De plus en plus de bien relèvent des domaines de la technique et de la culture. Alors que pour les biens matériels, la règle est celle de la possession, de l'exclusion, et de la destruction, de la discrimination, dans le monde immatériel on retrouve des phénomènes inverses tel que le partage, l'intégration ou la valorisation.

**L'abondance (dans les pays industrialisés)** Pour la première fois de l'histoire, les possibilités de production se développent plus vite que les besoins. Les biens ont moins de valeur que les services qu'ils peuvent nous rendre. Il en résulte une inversion des rapports entre l'offre et la demande.

Toutes ces ruptures entraînent des répercussions sur notre manière de penser, de produire ou de nous organiser.

Dans l'immatériel, le coût marginal de production est quasi nul. Plus il y a de consommateurs, plus faible sera le coût moyen. Non seulement, on assiste à une diminution des coûts avec le nombre de participants, mais la valeur des biens ou des services augmente également avec le nombre d'utilisateurs. Par exemple, plus il y a d'abonnés au téléphone, plus mon téléphone a de la valeur.

Dans la croissance des entreprises, la R&D a un rôle d'innovation, pouvant aider l'entreprise à viser une situation de monopole. Le profit ainsi réalisé peut être réinvesti en R&D.

D'après J.Schumpeter, il existe **cinq formes d'innovations** :

- La fabrication de biens nouveaux
- La satisfaction d'un besoin nouveau
- L'amélioration de la qualité d'un produit
- L'ouverture de nouveaux débouchés
- La mise en place d'une nouvelle organisation du travail.
- 

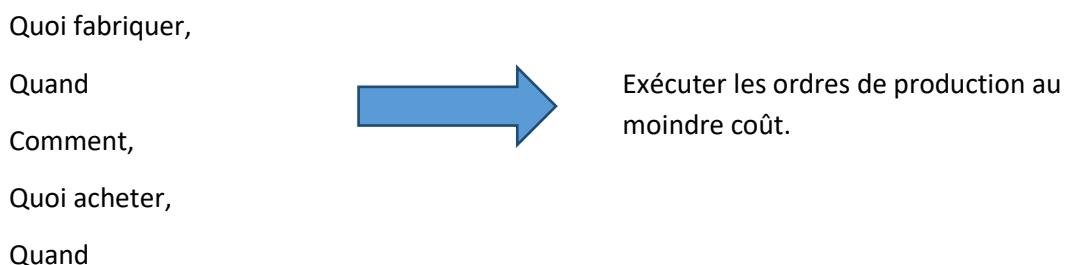
Il appartient à la direction de créer un climat propice à l'innovation. Il s'agit de créer un système de **veille technologique** (c'est à dire un système d'information) qui aide à recueillir et à analyser tout digne d'évolution technologique pour anticiper ses effets. Elle pourra associer au processus de veille le « **benchmarking** » (**étalonnage**), technique qui consiste à étudier et analyser les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et de retirer le meilleur. Le processus R&D

constitue pour l'entreprise **un investissement** qu'il est nécessaire de préserver de la concurrence, et en particulier des « imitateurs ». Ainsi doit-elle **déposer des brevets**. Il peut être exploité par son détenteur mais ce dernier peut aussi le céder ou concéder son droit d'usage moyennant une redevance.

Le **pionnier** est le premier, l'inventeur, l'innovateur, celui qui accepte un niveau de **risque élevé**. Le **suiveur** quant à lui repère les **innovations des autres** (produites, technologies...) et les imite en les adaptant. Il entend **ainsi risquer moins** que les premiers en tenant compte de des difficultés de ces derniers.

## 15 La fonction logistique : achat et stock

Le rôle de la gestion de production est de piloter **les flux de l'entrée à la sortie de la production**. Traditionnellement, la gestion de production se limite au pilotage des flux internes, alors que la gestion de la distribution se charge des flux externes à l'entreprise. Une vision plus moderne tend à intégrer l'ensemble dans une fonction dite Logistique.



La logistique constitue un enjeu très important pour l'entreprise. La performance et la survie de l'entreprise dépendent de sa gestion logistique. La fonction de logistique aura un impact dans toutes les fonctions engagées dans la satisfaction de la demande d'un consommateur et ce dès la commande du client. Elle doit proposer des **outils et des méthodes permettant d'automatiser et d'améliorer les approvisionnements, de réduire les stocks et les délais de livraison**.

Voici quelques fonctions réalisées par la logistique :

- Planification, prévision des commandes ;
- Organisation des livraisons ;
- Traitement et suivi des commandes, gestion des stocks ;
- Préparation physiques des commandes, manutention, transport ;
- **Amélioration de la qualité** tout le long du chemin qui relie le producteur au consommateur.

Un système d'information efficace dans l'entreprise est nécessaire pour assurer l'efficacité de la fonction logistique.

Beaucoup d'éléments tels que la **nature du produit ou les quantités livrées** vont faire varier l'organisation logistiques de l'entreprise. Par exemple, les produits alimentaires qui nécessitent le respect de la chaîne du froid vont avoir une influence sur le choix du fournisseur et généreront beaucoup de contrainte de conservation et de mesure d'hygiène.

### 15.1.1 La gestion des achats

Elle se scinde en trois types d'organisation : **la direction des achats** qui centralise les achats en liaison avec la direction générale, **la coordination des achats** où les achats sont décentralisés dans les différents sites de fabrication ou de commercialisation et **la centrale d'achat** telle que dans les grands groupes de distribution.

Les centrales d'achat sont gérées par des filiales chargées exclusivement des achats du groupe (ex : groupe Peugeot Citroën).

Souvent, les entreprises qui travaillent avec ces centrales se plaignent qu'elles leurs imposent leurs prix d'achat, les obligeant à accepter des marges commerciales très étroites.

Les centrales d'achats améliorent la compétitivité des grands centres de distribution-. Aussi se livrent-ils entre eux une véritable guerre des prix pour attirer la clientèle. Cette concurrence menace les petits commerces qui ne disposent pas des mêmes moyens promotionnels. Certains petits commerçants ont créé entre eux des minicentrales d'achats qui leur permettent des remises en fonction des quantités achetées.

#### Les besoins des achats

Il s'agit de déterminer si les besoins **sont réguliers ou ponctuels**. S'ils sont réguliers, on évalue les quantités utilisées et la fréquence d'utilisation. On pourra en déduire les délais et les volumes de commandes pour éviter les commandes urgentes donc coûteuses. Le coût des achats est lié aux frais administratifs (les frais liés à la préparation des documents et le coût de stock à savoir la durée du stockage et la quantité en stock).

Les besoins des achats sont identifiés dans un **cahier de charges** qui sera fourni aux **fournisseurs et sous-traitants**. Ce cahier des charges reprendra le descriptif du produit, niveau de qualité attendu, technologie ou procédé, lois, définition du besoin, quantité, conditions financières, délai et lieu de livraison, emballage et type de transport.

L'acte d'achat nécessite plusieurs documents commerciaux qui sont assurés par la fonction commerciale de l'entreprise : l'appel d'offre, l'offre, le bon de commande, le bon de livraison, la facture.

## **Les stratégies d'achats**

Les grands choix stratégiques sont les suivants

- **Make or Buy (faire ou faire faire)**

Faut-il externaliser ou pas certaines activités ? Les activités qui ne sont pas source d'avantage concurrentiel peuvent-être sous-traitées.

- **Partenariat ou mise en concurrence**

Il s'agit de déterminer le contexte relationnel de la négociation des achats. La mise en concurrence des fournisseurs permet à l'acheteur d'abaisser le coût global d'acquisition.

- **L'internationalisation**

Elargir le marché amont au-delà des frontières nationales est devenu aujourd'hui une nécessité. L'internationalisation engendre des risques spécifiques :

### **15.1.2 La gestion des stocks**

Le stock est constitué par l'ensemble des biens qui interviennent dans le cycle d'exploitation de l'entreprise. Ce sont des biens achetés, transformés ou à vendre dont dispose l'entreprise.

Il existe différents **types de stocks** :

- **Les stocks de matières premières, marchandises** correspondent aux biens achetés pour une consommation ultérieure ;
- **Les stocks de produits en cours de production (semi-finis)** correspondent aux articles semi-finis et qui doivent encore subir des transformations avant d'être vendus ;
- **Les stocks de produits finis** correspondent aux produits que l'entreprise a fabriqués et qu'elle peut vendre ;
- Les stocks d'emballages vides.

Il se caractérise par un **flux d'entrée, de sortie** et un niveau de biens en attente.

Une entreprise aura un stock principalement pour des **raisons économiques et commerciales** :

- Faire face aux problèmes **de délais de livraison** ;
- **Diminuer les coûts de livraison** grâce à des commandes importantes ;
- Répondre rapidement à une demande imprévue.

Dans les entreprises industrielles, le local de stockage s'appelle **magasin** ; dans les grandes entreprises de distribution, on parle d'**entrepôt** ; et dans le petit commerce de détail, on le dénomme **réserves**.

**Les niveaux de stock** :

- **Stock maximum** : capacité physique maximale de stockage
- **Stock de protection ou de sécurité** : stock pour répondre à des situations imprévues (commandes exceptionnelles)
- **Stock minimum ou stock d'alerte** : niveau de stockage qui permet de déterminer le point de commande pour les consommations régulières ;
- **Stock délai ou stock tampon** : permet d'avoir une consommation normale pendant le délai de réapprovisionnement
- **Stock dormant ou stock mort** : ce sont des produits stockés sans aucune sortie depuis un certain temps : Ils sont soit soldés, soit détruits

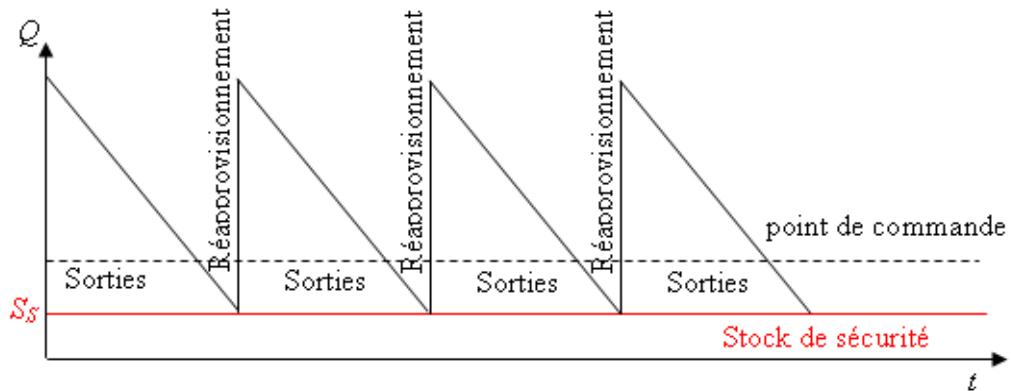
Le stock doit être calculé au plus juste de manière à répondre aux demandes des clients.

### Equilibre dans la gestion de ses stocks : le modèle de Wilson

Il met en relation la quantité à commander et de la fréquence des stocks.

Il définit plusieurs niveaux de stock :

- **Le stock minimum** : il va varier en fonction du délai de réapprovisionnement du fournisseur et de la consommation journalière ;
- **Le stock de sécurité** avec l'utilisation du stock minimum, les ruptures de stocks sont limitées mais cela ne permet pas de les éviter totalement quand elles sont dues à une consommation plus importante ou à un retard de livraison. Pour résoudre ce problème, il faut utiliser un stock de sécurité fournissant à l'entreprise une marge en dessous de laquelle elle ne souhaiterait pas descendre. ;
- **Le stock d'alerte** est égal au stock minimum auquel on ajoute le stock de sécurité c'est l'indicateur du déclenchement de la commande.



[Fiche de stock - exemple.xls](#)

#### 15.1.2.1 La méthode Just in Time

La méthode **Juste à Temps** vise à **réduire les délais de production**. Elle permet une **diminution du volume des stocks**. L'idée est d'adapter en temps réel la production à la demande du consommateur.

Cette méthode consiste à ne commander les matières premières ou les éléments à **assembler qu'au moment de leur utilisation**.

La conversion d'une entreprise à cette méthode nécessite :

- **flexibilité de la chaîne de production;**
- fiabilité des machines ;
- minimisation du gaspillage ;
- **bien estimer les besoins** en termes de production ;
- s'approvisionner localement pour limiter les frais ;
- s'assurer de la **fiabilité du réseau de transport** et de livraison ;
- avoir une **stricte gestion des stocks** et des commandes ;
- s'entourer d'une équipe réactive qui accepte de pratiquer des **horaires flexibles** ;

La méthode du juste à temps peut être combinée à la **méthode du Kanban**. Cette méthode consiste à gérer les flux physiques à partir de simples étiquettes, appelées Kanban.

Ces étiquettes peuvent être de 2 sortes :

- **ordres de production**, la méthode du Kanban impose un système à flux tendus. Ce n'est ni plus ni moins que la commande d'un client qui active la chaîne de production ;
- **ordres de transport** : Emises par l'utilisateur dès que le besoin apparaît, elles permettent de déclencher une fabrication qui correspond exactement aux quantités demandées.

L'utilisation des logiciels de gestion de stock est aujourd'hui systématique.

En complément, le développement d'entrepôts automatisés apporte de nombreux avantages.

#### 15.1.2.2 MRP: Materials Requirement Planning

Cette méthode américaine est à l'origine des logiciels de gestion de la production assistée par ordinateur (GPAO). Elle permet une actualisation quotidienne des données en fonction des informations commerciales reçues. Son utilisation ne peut être conçue sans l'informatique.

Concrètement, le MRP permet une meilleure gestion des stocks à moyen et long terme (maîtrise des délais de commande et de la valeur des stocks). Elle est dans ce sens complémentaire à la méthode Just In Time.

Ce système contribue à une rationalisation des outils de production en amont. En effet il y a une standardisation des pièces de base. La différenciation du produit se fait au final. Par exemple, dans le secteur automobile, il y a une différenciation des modèles proposés aux consommateurs, mais les pièces de base, telles que le moteur ou essuie-glace sont les mêmes pour tous les modèles.

La société [Toyota](#) a été pionnière dans l'élaboration des méthodes modernes de gestion de la production, aujourd'hui regroupées sous le nom des [méthodes flexibles](#), [méthodes agiles](#) ou, faute de meilleure traduction de l'anglais, « [méthodes lean](#) ». Il s'agit de produire en essayant de s'inspirer du principe des [5 zéros](#) : « **zéro stock, zéro défaut, zéro papier, zéro panne, zéro délai** ».

On y retrouve :

- **la quantité** : juste celle dont on a besoin,
- **Le délai** - au moment où l'on en a besoin.
- **Zéro stock** : Le "Zéro stock" sous-entend une démarche visant à réduire les stocks. Cette démarche fait le constat, que les stocks existent pour pallier les inefficacités de l'organisation ! Attention, il ne faut pas pousser cette démarche à l'extrême, aucune entreprise ne pourrait exister sans aucun stock. Il existe un minimum incompressible qui comprend les pièces en-cours de fabrication sur chacun des postes de l'atelier.
- **Les 5 Zéros olympiques.**

**Zéro stock, zéro défaut, zéro délai, zéro panne, zéro papier** grâce notamment à la gestion de production actuelle faisant de plus en plus appel aux moyens informatiques.

Pour répondre à une demande de plus en plus segmentée, les producteurs élargissent leurs gammes de produits. La demande est perçue comme une juxtaposition de niches. La logique de production de masse Fordiste est inadaptée à cette réalité. Il s'agit en réalité de produire à la commande et de réduire la durée du cycle de production. C'est un système de production à court terme partant de l'aval (le consommateur) et non de l'amont telle les méthodes traditionnelles. La réduction des lots de fabrication permet une réduction de toutes les catégories de stock (presque **zéro-stock**). Pour y arriver, il faut avoir une très bonne gestion des pannes, de la qualité, éviter le gaspillage, compter sur la polyvalence du personnel. La réduction du stock suppose la réduction des facteurs de sur stockage : **le zéro délai** (on s'efforce de réduire les temps de changement des séries), **le zéro transport** (rapprochement des fournisseurs de l'implantation des ateliers), **le zéro-panne** (par une capacité de production suffisante, la formation et la maintenance) et **le zéro défaut** (par la direction des défauts pendant le processus de production).

## 16 La politique en matière de ressources humaines

L'homme tient une place centrale dans l'entreprise : il décide, agit, innove et produit. Les **compétences collectives** constituent une ressource stratégique fondamentale, génératrice d'avantages concurrentiels.

Assurer l'adéquation entre les ressources et les besoins suppose la mise en place **d'une gestion prévisionnelle** des ressources humaines, tant sur le plan qualitatif (les compétences) que quantitatif (les emplois).

Les mutations technologiques ont entraîné des changements importants dans les méthodes de gestion du personnel. Le rythme rapide des évolutions techniques exige des salariés, outre **l'élévation de leur qualification**, une **adaptation à de nouveaux métiers**, et un **élargissement de leurs domaines de compétence** (polyvalence). L'environnement économique se caractérise par une concurrence internationale et un niveau d'exigence élevé des consommateurs. L'entreprise recherche une **souplesse d'adaptation** de la main d'œuvre qui est obtenue par la **flexibilité des effectifs et des horaires**, **l'individualisation des carrières et des rémunérations**, **le développement de la négociation d'entreprise**. La gestion des ressources humaines apparaît désormais comme un facteur clé de succès.

La GRH doit concilier les contraintes économiques et les besoins de développement humain et social.

### 16.1 La gestion prévisionnelle du personnel

Mettre en place une gestion prévisionnelle du personnel nécessite dans un premier temps de travailler à partir de l'effectif actuel de l'entreprise. On peut ensuite procéder à deux types de régulations :

- **Les régulations internes** : elles consistent à effectuer des **politiques d'aménagement de la durée de travail** en cas d'écart quantitatifs, ou par des **politiques de formation** et de **réffectuation** des ressources humaines en cas d'écart qualitatifs.
- **Les régulations externes** : elles se traduisent par le recrutement de nouveaux salariés ou la réduction des effectifs actuels, par des licenciements, des mises à la retraite anticipée ou des incitations au départ volontaire, le plus souvent dans le cadre de plans sociaux.

Prévoir les besoins en ressources Humaines

- Étape 1 : **Réflexion stratégique** : que se passera t-il dans deux ans
- Étape 2 : **Prévision des besoins en ressources humaines** : quelles fonctions devront être comblées ? par qui ? en interne ou en externe ?
- Étape 3 : **Prévision de la disponibilité des ressources humaines** : quelle est le profil de compétences de mes employés actuels ? quelles sont leurs projets de carrières ?
- Étape 4 : Analyse de l'écart entre les fonctions prévues et les fonctions disponibles
- Étape 5 : **Planification des actions liées aux ressources humaines** : effectuer des formations, recrutement en interne et en externe

La décision **d'engager le candidat** repose sur **cinq éléments** :

- **les compétences** (éducation, formation, préparation, pratique, savoir-faire et expérience);
- les caractéristiques personnelles (savoir-être);
- **la motivation** (attitudes, comportements, réactions lors de l'entretien);

- **la faculté d'adaptation** (la perception de soi-même et des autres permet de préciser les chances d'intégration dans l'organisation et la compatibilité avec les membres de l'équipe);

## 16.2 La gestion de ressources Humaines



## Objectifs

- **Maximiser l'utilisation** des ressources humaines
- assurer leur développement continu;
- Assurez d'avoir la **capacité de production nécessaire** pour soutenir vos objectifs organisationnels;
- **Coordonner** les activités des ressources humaines avec les objectifs organisationnels;
- Accroître la productivité de l'organisation.

Par ailleurs, des **formules de participation aux résultats** et d'intéressement à la performance se développent. Pour l'entreprise, l'intérêt est double : **motiver le personnel et lier les coûts salariaux aux performances de l'entreprise**. Se développent également de nouvelles formes de rétribution : possibilité pour les salariés **de souscrire à des plans d'épargne d'entreprise, stock-options** dont le salarié (souvent personnel de direction) peut espérer une plue-value si le cours de l'action progresse.

La politique de **valorisation des ressources humaines** se traduit dans les actions de l'entreprise qui participent à l'enrichissement du savoir, des savoirs-faire, du confort matériel au travail et de la reconnaissance sociale salariés. Cela passe par **l'aménagement du temps de travail, l'ergonomie** visant à garantir la santé physique et psychologique des salariés, et **l'amélioration de la sécurité au travail**. La **formation** constitue quant à elle, le principal facteur de valorisation des ressources humaines.

Pour évaluer le personnel, on peut s'appuyer sur des outils tel que des guides d'entretien, le bilan des compétences, le bilan comportemental, l'accompagnement individuel (coaching).

Il s'agit au final d'évaluer le travail du personnel en appréciant **les performances et les potentiels**.

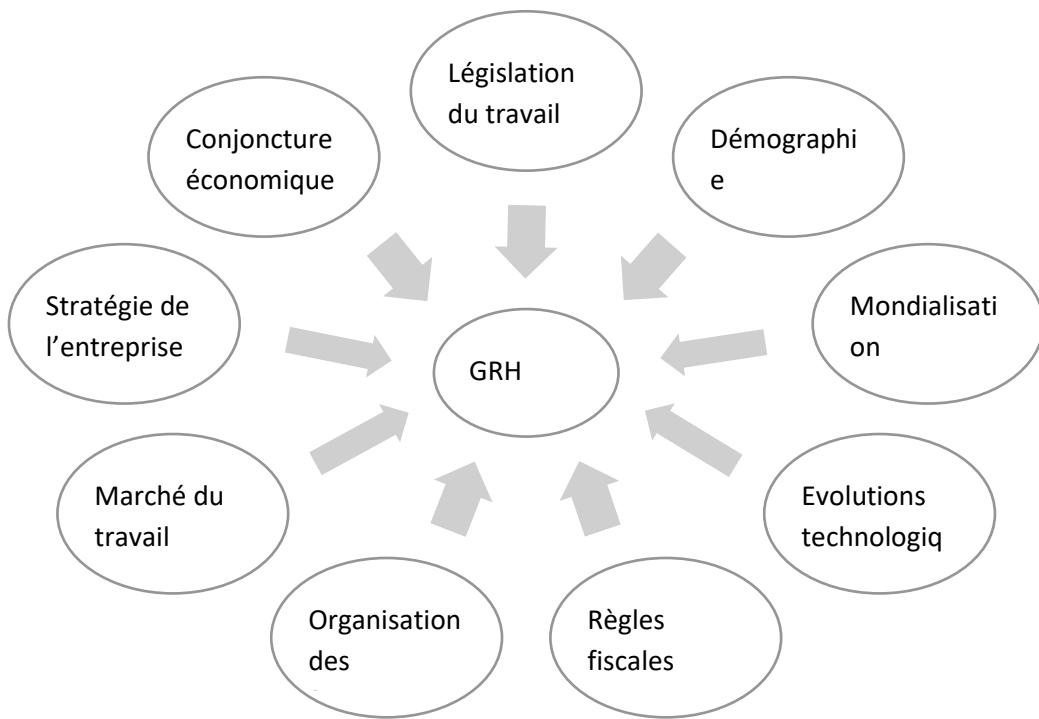
Le **responsable des Ressources Humaines** a pour mission de s'assurer de la transmission de l'information dans l'entreprise. Il doit être l'intermédiaire entre la Direction Générale et les salariés.

## Objectifs :

- **Définir les attentes** et les orientations de l'entreprise;
- **Donner de l'information** à tous les employés;
- Donner un **sens au travail** de ses employés ;
- Préciser les **règles de fonctionnement** de l'entreprise;
- Susciter **leur adhésion autour d'un projet commun**, autour des objectifs de l'entreprise ;
- Transmettre le message de la direction, l'historique, la philosophie, les valeurs de l'entreprise ; le règlement de travail ;

Le responsable des Ressources Humaines joue également un rôle de " **baromètre social** ", il doit remonter l'information. Il est à l'écoute des besoins et demandes des salariés qu'il transmet à la direction.

### 16.3 Influences extérieures sur la fonction RH



Le responsable RH met donc en place les systèmes de circulation d'information et de communication, **il améliore les outils et les procédures de communication interne.**

Le responsable RH doit assurer la mise en œuvre de la législation sociale.

Il est le **garant du dialogue social** entre les différents acteurs de l'entreprise.

Il doit **assurer le bon équilibre entre les intérêts de l'entreprise et de ses actionnaires et ceux des salariés.** Ces intérêts sont le plus souvent antagonistes puisque les soucis de l'entreprise et des actionnaires sont essentiellement d'ordre économique et financier alors que les préoccupations des salariés sont d'ordre social et humain.

Son rôle est de garantir la **paix sociale dans l'entreprise et d'éviter les conflits** (grèves, plan de licenciement, différends entre salariés ou entre salariés et employeur).

## 17 L'adaptation aux impératifs de qualité

### 17.1 Qu'est-ce que la qualité globale ?

La qualité se définit « comme l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit , d'une système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autres parties intéressées (client internes, personnel, associés, environnement) ».

L'objectif en matière de qualités consiste à « **faire bien du premier coup** ». La non-qualité génère en effet des coûts importants (rebut). Face à cela, les contrôles en fin de chaîne sont souvent inefficaces alors que les contrôles successifs en cours de fabrication et l'autocontrôle des opérateurs minimisent les coûts de non-qualité. Ce type de contrôle tend vers l'objectif du « zéro-défaut ».

La qualité totale est un mode de management, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous au sein de l'entreprise visant la satisfaction du client. Elle produit à termes des avantages pour tous les membres de l'entreprise et pour la société dans son entier. Ce concept dépasse le cadre de la production et correspond à une **vision globale de l'entreprise**.

Comment l'entreprise travaille-t-elle pour assurer en continu les commandes des clients ?

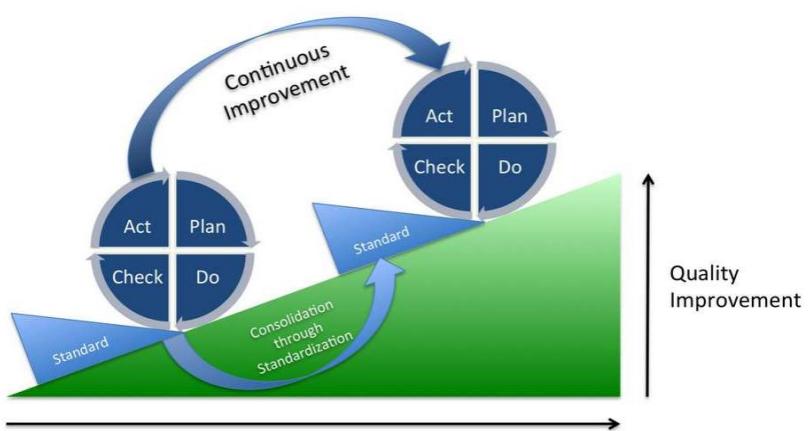
La qualité peut être définie comme étant la satisfaction du client. La qualité globale est obtenue quand **chaque employé fait bien ce qu'il a à faire, au moindre coût** en essayant de le **faire toujours mieux**.

### 17.2 Comment arriver à la qualité globale ?

Au **moindre coût** signifie du **premier coup** et avec **zéro défaut pour** ne pas avoir à le refaire, et donc **le plus rapidement possible**. La méthode PDCA permet d'atteindre la qualité globale.

#### 17.2.1 La PDCA ou la roue de Deming

La "roue de Deming" ou roue de l'amélioration permanente a été popularisée par William Edwards Deming. Cette méthode présente les **4 phases à enchaîner** successivement afin de s'inscrire dans une logique d'amélioration continue.



Le principe c'est de décider où vous voulez aller, qu'est-ce que vous voulez obtenir en définitive : c'est la vision à moyen terme.

Ensuite, une fois la route tracée vers la vision, vous devez procéder en **4 étapes (P.D.C.A.)** :

### 17.3 Les normes ISO

**ISO, ou Organisation internationale de normalisation, est un organisme de normalisation international** composé de représentants d'organisations nationales de normalisation regroupant 164 pays de toutes les régions du monde, représentant des économies développées, en développement et en transition. Cette organisation non gouvernementale a pour but de produire des normes internationales dans les domaines industriels et commerciaux appelés normes ISO. C'est une **norme de qualité tant pour les consommateurs que pour les utilisateurs.**

L'ISO dispose actuellement d'une collection de plus 18 600 normes apportant des solutions et des outils concrets à presque tous les secteurs du monde économique, de l'industrie et de la technologie, y compris l'agriculture, la construction, l'ingénierie mécanique, la fabrication, la distribution, le transport, la santé, les technologies de l'information et de la communication, les produits alimentaires, l'eau, l'environnement, l'énergie, le management de la qualité, l'évaluation de la conformité et les services.

Par exemple, l'ISO élabore des spécifications, des dimensions, des exigences et des bonnes pratiques en s'appuyant sur les derniers développements technologiques apportés par des experts internationaux issus de l'industrie automobile, ainsi que des représentants des pouvoirs publics, du monde scientifique, des consommateurs et des autres parties prenantes.

Exemple : Les normes ISO 9000 et ISO 14000

Les normes relatives aux systèmes de management **ISO 9000 (qualité) et ISO 14000 (environnement)** ont préfiguré l'élargissement de la sphère d'activité de l'ISO aux pratiques managériales et organisationnelles.

La famille ISO 9000 traite principalement du management de la qualité :

- Satisfaction des besoins des clients en termes de qualité.
- Respect des règles et législations.
- Amélioration des performances de l'entreprise.

.....

La famille ISO 14000 traite principalement du management environnemental

- Minimiser l'impact de l'entreprise sur son environnement
- Améliorer ses performances énergétiques.
- .....

Les normes ISO dont l'élaboration est en cours portent sur les systèmes d'énergie alternative, une diminution de la pollution, contribuant ainsi à la lutte contre le réchauffement climatique. Les nouvelles normes ISO publiées portent sur des domaines aussi variés que la responsabilité sociétale, la sécurité de l'information et la sécurité sociale, la réponse au changement climatique, l'efficacité énergétique et les ressources renouvelables, la conception et l'exploitation durables des bâtiments, l'adjudication équitable et transparente des contrats, les services de l'eau, les nanotechnologies, les systèmes de transport intelligent, le management de la sécurité alimentaire, et l'informatique de santé.

ISO 14001

ISO 14001 / EMAS (normes gestion environnementale) « Le terme ‘environnement’ se réfère à un cadre naturel et humaine d’une organisation.

L’environnement d’une organisation s’étend à partir de l’organisation elle-même, au système mondial et comprend l’air, l’eau, la terre, la flore, la faune, ainsi que les êtres humains.

### **ISO 14001 prescribes •**

- how something should be done
- NOT what should be done
- Not restricted to a single business sector
- Complementary to national legislation

### **Audit-contrôle**

- What is the management vision on environment?
- What are the environmental objectives?
- How are they measured?
- Do we see the same vision in the objectives of employees?
- Did the employees receive training?
- Do words and deeds match?
- Interviews, check documentation, on site visits, visual inspection, ...
- After the audit: Report with obligations and suggestions!
- Input for next audit
- Key moment with attention of management

### **Rôle central des Key Performance Indicators KPI**

- Balanced Score Card, ...
- Reflect strategy and targets (Plan)
- Measure results (Check)
- Show evaluation and actions of last years (Act)
- Measuring is challenge
- In an efficient ISO-system KPIs are more important than documentation!

## 18 Bibliographie

Syllabus EPFC, Organisation et Management, Odile Geerinckx, 2017

Johnson G., Whittington R., Scholes K., Fréry F., Stratégique, 9e édition, Pearson, 2011.

Porter, M.E. How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard business Review, March/April 1979.

Toutes les theories du management de C. KENNEDY, chez MAXIMA

Les grands auteurs en organisation de J.C. SCHEID, chez DUNOD

Le management de R.A. THIERART, chez PUF-que sais-je ?

Comprendre les organisations par Jean NIZET et François PICHAULT chez Gaétan Morin Editeur

Management : stratégie et organisation, par J.P. HELFER-M. KALIKA-J.ORSONI

Syllabi- Organisation et Management-Walter Dalle Vedove-EPFC

Syllabi- ICHEC-2000-2001--J.P Lelay-Introduction au management et à l'organisation des entreprises-318 pages

Syllabi Organisation et Management : Vincent Votron- EPFC-2013

Management et économie des entreprises, 10<sup>ème</sup> édition, Gilles Bressy-Christian KONKUYT, édition SIREY

Organisation et gestion des entreprises, DECF-FOGLIERINI-CARNEIRO (3<sup>ème</sup> édition), chez DUNOD

Structure et dynamique des organisations, de H . Mintzberg, 1996, E.O., Paris

Krauptammer International-Coaching sessions-1994

[http://economie.fgov.be/fr/entreprises/vie\\_entreprise/Creer/Demarches\\_entrepren dre/statut\\_juridique/](http://economie.fgov.be/fr/entreprises/vie_entreprise/Creer/Demarches_entrepren dre/statut_juridique/)

<https://d.docs.live.net/4f6ef2530a132c1e/Documents/Cours/Management/Cours/guide-mevo-basse-rc3a9solution-080407.pdf>

Le site du moniteur : moniteur.be

Le site des notaires : notaire.be

« LE MANAGEMENT Voyage au centre des organisations », Henry Mintzberg, Edition d'Organisation.

« GUIDE DE GESTIONDES RESSOURCESHUMAINES DESTINÉ AUX ENTREPRISESDES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION » emploi Québec

Opale « la logistique fonction stratégique pour les entreprises lyonnaises », [www.opale-lyon.com](http://www.opale-lyon.com)

Cours de M. Diemer Arnaud IUFM d'Auvergne « économie d'entreprise »

<https://d.docs.live.net/4f6ef2530a132c1e/Documents/Cours/Management/Cours/Cours%20Orga/MNGT-CRCF-2012.doc>

Portail de l'Economie et des Finances

<http://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-comptabilite-et-finance>

Medef44:<http://www.medef-44.fr/comment-le-numerique-peut-transformer-nos-entreprises.html>

Bep entreprises: <http://www.bep-entreprise.be>.

[http://economie.fgov.be/fr/entreprises/vie\\_entreprise/Creer/Demarches\\_entreprenante/statut\\_juridique/](http://economie.fgov.be/fr/entreprises/vie_entreprise/Creer/Demarches_entreprenante/statut_juridique/)

<https://d.docs.live.net/4f6ef2530a132c1e/Documents/Cours/Management/Cours/guide-mevo-basse-rc3a9solution-080407.pdf>

Le site du moniteur : [moniteur.be](http://moniteur.be)

Le site des notaires : [notaire.be](http://notaire.be)

« LE MANAGEMENT Voyage au centre des organisations », Henry Mintzberg, Edition d'Organisation.

« GUIDE DE GESTIONDES RESSOURCESHUMAINES DESTINÉ AUX ENTREPRISESDES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION » emploi Québec

Opale « la logistique fonction stratégique pour les entreprises lyonnaises », [www.opale-lyon.com](http://www.opale-lyon.com)

Cours de M. Diemer Arnaud IUFM d'Auvergne « économie d'entreprise »

<https://d.docs.live.net/4f6ef2530a132c1e/Documents/Cours/Management/Cours/Cours%20Orga/MNGT-CRCF-2012.doc>

Portail de l'Economie et des Finances

<http://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-comptabilite-et-finance>

Medef44 <http://www.medef-44.fr/comment-le-numerique-peut-transformer-nos-entreprises.html>

ULB- IGEAT-Cours Analyse et Gestion des Impacts environnements-Achten Wouter- 2020, Bruxelles

ULB- IGEAT-Cours d'Economie Circulaire 2021,Wouter Achten, Prakash Venkatesan, Bruxelles

# ORMA : La logique des choix financiers de l'entreprise

Professeur : L. Vanhecke

**Année scolaire 2025-2026**

<b>1</b>	<b>PROJET HORECA - PRISE DE NOTES.....</b>	<b>4</b>
1.1	INVESTISSEMENTS – TABLEAU D’AMORTISSEMENT .....	4
1.2	BILAN INITIAL .....	5
1.3	CALCUL DU CHIFFRE D’AFFAIRES : LE MOIS DE RÉFÉRENCE.....	6
1.4	CALCUL CHIFFRE AFFAIRE ET COUTS VARIABLES ANNUELS .....	7
1.5	COMPTE DE RÉSULTAT SOCIÉTÉ .....	8
1.6	LE SEUIL DE RENTABILITÉ .....	9
<b>2</b>	<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>LES INVESTISSEMENTS ET LE TABLEAU D’AMORTISSEMENT.....</b>	<b>11</b>
3.1	DÉFINITIONS .....	11
3.2	LA DURÉE D’AMORTISSEMENT NORMALE.....	11
3.3	QUEL EST LE MONTANT MINIMUM POUR UN AMORTISSEMENT ? .....	11
3.4	L’AMORTISSEMENT LINÉAIRE .....	12
<b>4</b>	<b>LE BILAN INITIAL DE L’ENTREPRISE .....</b>	<b>14</b>
4.1	L’ACTIF (CE QUE POSSÈDE L’ENTREPRISE) .....	14
4.2	LE PASSIF (COMMENT EST FINANCÉ L’ACTIF) .....	15
4.3	LES MUTATIONS DU BILAN ET L’ÉGALITÉ ACTIF – PASSIF. ....	16
<b>5</b>	<b>LE CALCUL DU CHIFFRE D’AFFAIRES PRÉVISIONNEL ET DES COÛTS VARIABLES.....</b>	<b>18</b>
5.1	INTRODUCTION ET RÉFLEXIONS PRÉALABLES .....	18
5.1.1	<i>Les analyses indispensables pour valider une hypothèse .....</i>	18
5.1.2	<i>Les erreurs typiques à éviter.....</i>	18
5.1.3	<i>Comment fixer son prix de vente dans un plan financier prévisionnel ? .....</i>	19
5.2	CALCUL DU CHIFFRE D’AFFAIRES ET DES COUTS VARIABLES – LE MOIS DE RÉFÉRENCE. ....	21
5.3	LES PRÉVISIONS ANNUELLES SUR 3 ANS .....	21
5.3.1	<i>L’activité évolue de manière homogène pour tous les produits et services. ....</i>	22
5.3.2	<i>Les variations sont complexes et chaotiques. ....</i>	22
5.3.3	<i>La vérification en cours d’activité.....</i>	23
<b>6</b>	<b>LE COMPTE DE RÉSULTAT.....</b>	<b>24</b>
6.1	LES RUBRIQUES DES PRODUITS .....	24
6.2	LES RUBRIQUES DE CHARGES.....	24
6.2.1	<i>Les frais professionnels partiellement et entièrement déductibles .....</i>	25
6.2.1.1	<i>Dépenses entièrement déductibles.....</i>	25
6.2.1.2	<i>Les dépenses partiellement déductibles .....</i>	26
6.2.2	<i>Les cotisations sociales pour indépendant .....</i>	27
6.2.3	<i>Les cotisations sociales pour indépendant : Les STARTERS .....</i>	28

6.2.3.1	Faire payer ses cotisations sociales par sa société ou les payer soi-même ? .....	28
6.2.3.2	Cotisations sociales : Les montants selon les situations.....	28
6.2.3.3	Cotisation annuelle à charge des sociétés (et dispense en début d'activité) .....	30
6.2.4	<i>Les ressources humaines</i> .....	30
6.2.5	<i>Barème de l'impôt des personnes physiques (IPP)</i> .....	32
6.2.5.1	Calcul de l'impôt des personnes physiques (IPP) .....	33
6.2.5.2	Et les dividendes ? .....	33
6.2.6	<i>Barème de l'impôt des sociétés</i> .....	36
6.3	LE COMPTE DE RÉSULTAT SOCIÉTÉ (HTVA) .....	37
6.4	LE COMPTE DE RÉSULTAT EN PERSONNES PHYSIQUES (HTVA) .....	38
6.5	LA SITUATION DU GÉRANT EN SRL .....	39
<b>7</b>	<b>LE SEUIL DE RENTABILITÉ.....</b>	<b>41</b>
7.1	LE CALCUL DU SEUIL DE RENTABILITÉ.....	41
7.2	LE SEUIL DE RENTABILITÉ ET SON ANALYSE .....	42
7.3	RÉDUIRE LES COÛTS DE L'ENTREPRISE .....	44
<b>8</b>	<b>LA TRÉSORERIE.....</b>	<b>45</b>
8.1	LES RECETTES, LES DÉPENSES, LES CHARGES ET LES PRODUITS.....	46
8.2	GESTION DE LA TRÉSORERIE ILLUSTRATION ET MISE EN SITUATION .....	47
8.2.1	<i>Hypothèses</i> .....	47
8.2.2	<i>Analyse</i> : .....	47
<b>9</b>	<b>LA TVA .....</b>	<b>49</b>
9.1	GÉNÉRALITÉS .....	49
9.2	LE CONSOMMATEUR FINAL PAIE LA TVA – EXEMPLE SIMPLE .....	50
9.3	LES DIFFÉRENTS TAUX DE TVA .....	51
9.3.1	<i>Taux de TVA : 21%</i> .....	51
9.3.2	<i>Taux de TVA intermédiaire : 12%</i> .....	51
9.3.3	<i>Taux de TVA : réduit : 6%</i> .....	52
9.3.4	<i>Taux de TVA : 0%</i> .....	54
<b>10</b>	<b>LE CRÉDIT .....</b>	<b>55</b>
10.1	LE TAUX LE PRINCIPAL ET L'INTÉRÊT .....	56
10.2	LE CHOIX D'UN MODE DE FINANCEMENT .....	59
<b>11</b>	<b>RESSOURCES ENTREPRENEURIALES – LISTE DE LIENS UTILES .....</b>	<b>61</b>

# LE PLAN FINANCIER PRÉVISIONNEL

## 1 Projet Horeca - Prise de notes

### 1.1 Investissements – Tableau d'amortissement

Désignation des immobilisations	Date d'achat	Valeur <b>Hors TVA</b>	Durée	Montant annuel de l'amortissement
TOTAL				

## 1.2 Bilan initial

AFFECTATIONS – Actif(utilisation)	FINANCEMENTS – Passif (origine)
<b><u>1. Frais de constitution</u></b> 1.1 Notaire, BCE, ... 1.2 Autres	<b><u>1. Apports propres</u></b> 1.1 Apports en espèces 1.2 Apports en nature
<b><u>2. Immobilisations incorporelles</u></b> 2.1 Pas de porte / Goodwill 2.2. Autres	<b><u>2. Subsides</u></b> Subside d'exploitation Subside en capital
<b><u>3. Immobilisations financières</u></b> 3.1 Garantie locatives 3.2 Cautions gaz-électricité 3.3 Autres	<b><u>3. Emprunts à plus d'un an</u></b> Achat d'un bien par leasing Crédit d'investissement
<b><u>4. Immobilisations corporelles</u></b> 4.1 Achat de terrain 4.2 Coût de construction d'immeuble 4.3 Aménagement ou transformation d'immeuble 4.4 Achat de matériel 4.5 Achat de matériel roulant 4.6 Achat de mobilier professionnel 4.7 Achat d'un bien par leasing 4.8 Autres investissements matériels	
<b>Actifs Immobilisés (1+2+3+4)</b>	<b>Capitaux Long terme (1+2+3)</b>
<b><u>5. Stock initial</u></b> Marchandises Matières premières	<b><u>4. Emprunts à moins d'un an</u></b> Crédits bancaires court terme Fournisseurs
<b><u>6. Trésorerie minimale</u></b>	
<b>Actifs Circulants (5+6)</b>	<b>Capitaux Court terme (4)</b>
<b>TOTAL AFFECTATIONS</b>	<b>TOTAL FINANCEMENTS</b>

### 1.3 Calcul du chiffre d'affaires : Le mois de référence

<b>Produits / Services</b>	<b>Cout variable / Prix Unitaire d'Achat HTVA</b>	<b>Prix Unitaire de Ventes HTVA</b>	<b>Coef</b>	<b>Quantités / Nombre de Ventes /mois</b>	<b>Coûts variables mensuels = Quantités*CV</b>	<b>Chiffre affaire mensuel = Quantités*PV</b>
<b>TOTAL</b>						

## 1.4 Calcul Chiffre Affaire et couts variables annuels

Mois de référence	
Chiffre Affaire	€
Coûts variables	€

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept	Oct	Nov	Déc
Variations saisonnières	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Chiffre affaire												
Coûts variables												

Total Annuel	
Chiffre Affaire	€
Coûts variables	€

## 1.5 Compte de résultat société

Compte de résultat	An 1	An 2	An 3
<b>PRODUITS</b>			
+ Chiffre d'affaires	0,00	0,00	0,00
Activité A			
Activité B			
Activité C			
- Achats marchandises			
= Bénéfice brut d'exploitation	0,00	0,00	0,00
- Services et biens divers	0,00	0,00	0,00
Loyer (+ précompte immobilier)			
Eau-gaz-électricité			
Assurances			
Frais de bureau et petit matériel			
Télécom			
Frais de véhicule			
Autres frais de déplacement			
Frais de publicité & représentation			
Cotisation Inasti Sociétés			
Rémunération associés			
Honoraires (comptable & expert...)			
Frais divers			
Autres :			
- Rémunérations personnel			
- Amortissements			
- Autres charges d'exploitation (taxes...)			
- Charges financières (intérêts...)			
<b>Total des charges professionnelles</b>			
= Bénéfice de l'ex. avt impôts			
- Impôts sur le résultat (ISOC)			
<b>= Bénéfice de l'exercice</b>			
Cash flow d'exploitation (=Bénéfice exercice + Amortissements.)			
Cash flow - remboursement capital			

## 1.6 Le seuil de rentabilité

## 2 Introduction

Votre plan financier vous donne une vue objective et quantifiée de l'évolution de votre entreprise. Il provoque une réflexion quant aux produits et recettes, charges et dépenses à prévoir afin d'atteindre les objectifs de résultats. Il constitue **un outil prévisionnel** en vue **d'optimiser la rentabilité** de l'entreprise. Il est indispensable en tant **qu'outil de gestion** et dans le cadre des négociations avec des tiers, tels que les banquiers, les actionnaires, les fournisseurs, le repreneur éventuel, ...

Le **plan financier doit être remis au notaire** préalablement à la constitution d'une société. Il ne doit pas être publié comme l'acte constitutif aux annexes du Moniteur belge mais sera conservé par le notaire. Il doit clairement indiquer que le capital de la société, càd ses moyens propres, sera suffisant pour l'exercice normal de l'activité projetée pendant les années qui suivent la constitution. Si l'entreprise est déclarée en faillite dans le courant des trois années qui suivent sa création, le notaire peut être invité à remettre le plan financier au tribunal et les fondateurs pourront être considérés comme responsables s'il s'avère que le capital de départ était insuffisant pour assurer la viabilité de l'entreprise. Ils pourront être condamnés et tenus à régler personnellement les dettes résultant de la faillite.

Il est évident qu'en dehors de toute obligation légale, le futur entrepreneur doit établir un plan financier le plus rigoureux possible. La survie financière, professionnelle voire familiale en dépend. A notre époque, il n'est plus faisable de démarrer une activité avec l'idée » On verra bien ». Les enjeux sont tels qu'il est impératif de savoir où on met les pieds.

D'autre part, ce même plan financier élaboré d'abord dans un but de gestion, va permettre d'appuyer sa demande de crédit éventuelle et démontrera au banquier le sérieux du futur entrepreneur.

Enfin, une fois terminé, ce plan ne doit pas rester dans un tiroir ou un classeur mais doit être consulté régulièrement afin de comparer la réalité avec les prévisions. Ceci pourra permettre éventuellement, en cas de discordance défavorable de chercher et de trouver le remède avant qu'il ne soit trop tard.

### 3 Les investissements et le tableau d'amortissement

#### 3.1 Définitions

**Investissements** : Les investissements se réfèrent aux dépenses engagées par une entreprise pour acquérir des actifs qui sont destinés à être utilisés dans les opérations commerciales de l'entreprise sur une période prolongée (comme des machines, des équipements, des bâtiments, etc.).

Les investissements sont faits dans l'espoir de bénéficier de ces actifs ou projets sur le long terme. Ils sont généralement considérés comme des dépenses en capital et peuvent être financés par les ressources propres de l'entreprise ou par des emprunts.

Il est important d'évaluer le plus précisément possible le coût de ces investissements car il faudra prévoir leur financement soit par des moyens financiers propres, soit par des ressources externes à l'entreprise.

**Amortissements** : L'amortissement est un processus comptable qui répartit le coût d'un actif immobilisé (tel qu'une machine ou un bâtiment) sur sa durée de vie utile. Cette répartition permet de refléter plus précisément la dépréciation de la valeur de l'actif au fil du temps, en tenant compte de son usure et de son obsolescence.

L'achat d'un actif immobilisé représente un investissement et une dépense MAIS pas une charge. Cependant la perte de valeur de cet actif est une charge professionnelle. En effet, l'amortissement pourra être enregistré comme une charge dans le compte de résultat de l'entreprise, ce qui réduira les bénéfices imposables.

Il permet également de mettre à jour la valeur comptable de l'actif au fur et à mesure de son utilisation.

#### 3.2 La durée d'amortissement normale

Vos investissements doivent être amortis sur leur durée d'utilisation probable. Il existe plusieurs durées généralement admises, mais il n'existe pas de tableau officiel indiquant sur quelle période vous devez amortir tel ou tel type d'investissement. Par exemple, une durée de 5 ans est communément admise pour les voitures, et une durée de 30 ans pour les bâtiments. Toutefois, ces périodes ne sont pas fixées par la loi, ce qui signifie que vous pouvez appliquer une autre durée, moyennant une solide argumentation, tout comme le fisc peut également le faire.

#### 3.3 Quel est le montant minimum pour un amortissement ?

Vous amortissez un bien destiné à durer plusieurs années, dans lequel vous investissez de manière durable, et d'un montant relativement élevé, à partir de 1000 euros HTVA, il faut procéder à un amortissement.

### 3.4 L'amortissement linéaire

La méthode d'amortissement la plus pratiquée est l'amortissement linéaire. L'entreprise amortit chaque année un pourcentage fixe du prix d'achat hors TVA.

Exemple : Achat d'un ordinateur : 1000€

Durée de vie estimée : 4 ans

Taux amortissement : 25%

Amortissement annuel :  $1000/4=250\text{€}$

#### Exemples

Désignation des immobilisations	Date d'achat	Valeur Hors TVA	Type d'amortissement	Durée	Montant annuel de l'amortissement
Aménagement	01/01/2010	20.000€	Linéaire	5	4.000€
Mobilier	01/01/2010	5.000€	Linéaire	5	1.000€
Matériel	01/01/2010	3.000€	Linéaire	3	1.000€
TOTAL		28.000 €			6.000 €

L'administration accepte les taux d'amortissement suivants :

<b>Nature de l'investissement</b>	<b>Durée d'amortissement</b>
Frais d'établissement	5 ans maximum
Immobilisations incorporelles	5 ans maximum
Frais de recherches et de développement	
Goodwill, Pas de porte	5 ans
Terrains et constructions	
- terrains	Pas d'amortissement
- frais accessoires sur terrains	Pas d'amortissement
Bâtiments administratifs	33 ans
Bâtiments industriels	10 ans
Travaux dans les bâtiments	100 % ou plan propre ou même durée que le bâtiment
Installations, machines et outillages	En fonction de la durée de vie ; entre 5 et 10 ans
Mobilier et matériel de bureau	
Matériel informatique,	3 ans
Matériel roulant, Camions, matériel de chantier	En fonction de la durée de vie.
Voitures neuves	5 ans
Voitures d'occasion	En fonction de la durée de vie.
Leasing	Durée prévue pour le bien visé ou durée du contrat de leasing

## 4 Le Bilan initial de l'entreprise.

Le bilan initial d'une entreprise avant son démarrage effectif comprend deux grands volets. L'actif (ce que possède l'entreprise) et le passif (comment est financé l'actif). Le bilan est toujours hors TVA.

**Attention : l'équilibre devra toujours être respecté : Actif = Passif.**

### 4.1 L'Actif (ce que possède l'entreprise)

L'actif correspond aux moyens dont dispose l'entreprise au démarrage. On distingue les immobilisations, c'est-à-dire les investissements durables, et l'actif circulant, qui regroupe les ressources à plus court terme. Voici les différentes rubriques.

#### Frais d'établissement

Ces frais se rattachent à la constitution ou à une modification importante de la société. Ils peuvent être répartis dans le temps et sont directement liés à la création de l'entreprise. En Belgique, constituer une société de type SRL ou SC coûte approximativement entre 1.350 € et 1.650 € au minimum. Ces frais incluent notamment :

- L'acte authentique du notaire, selon sa complexité : entre 900 € et 1.100 € (TVAC) ;
- Le droit d'écriture des actes notariés : 95 € (+21 % TVA) ;
- Les droits d'enregistrement de l'acte constitutif au SPF Finances : 50 € ;
- Le dépôt au greffe du Tribunal de l'Entreprise en vue de la publication au Moniteur Belge : 191,50 € par voie électronique ou 237,10 € par papier (+21 % TVA) ;
- L'inscription de l'activité à la BCE par le guichet d'entreprises : 92,50 € ;
- L'activation du numéro de TVA par le guichet d'entreprises : entre 55 € et 60 € (+21 % TVA), sachant qu'il est possible de le faire gratuitement soi-même auprès du bureau local de contrôle TVA compétent.

#### Immobilisations incorporelles

Ce sont des droits que l'entreprise acquiert pour exercer son activité, tels que des frais de recherche et de développement, des brevets, licences, ou encore un pas de porte.

*La cour d'appel de Bruxelles a défini le pas de porte comme « la somme qu'un locataire accepte de payer au moment de la conclusion du contrat indépendamment des obligations qui naissent de ce contrat ». Le pas de porte peut représenter soit un supplément de loyer payé d'avance, soit la contrepartie d'éléments divers, comme des travaux réalisés ou une situation privilégiée (Bruxelles, 29 janvier 1992, J.T., 1992, p. 743).*

#### Immobilisations corporelles

Il s'agit des biens nécessaires à la société pour exercer ses activités : immeuble, terrain, machines, matériel informatique, mobilier, véhicule, mais aussi fonds de commerce (c'est-à-dire l'ensemble des actifs, matériels ou immatériels, permettant de garder une clientèle).

#### Immobilisations financières

Elles regroupent les participations acquises par l'entreprise dans le capital d'autres sociétés, qui

donnent un droit de regard sur la gestion et sur les comptes. Elles incluent aussi les dépôts de garantie, par exemple une caution de loyer.

#### **Créances à plus d'un an**

Ce sont les créances que l'entreprise récupérera dans un délai supérieur à un an.

#### **Stocks et commandes en cours d'exécution**

Il s'agit des marchandises, matières premières ou produits nécessaires à l'activité. Leur valeur doit être soigneusement évaluée.

#### **Créances à un an au plus**

Elles comprennent toutes les créances dues par des tiers et qui seront normalement récupérées dans un délai inférieur à un an (par exemple, acomptes versés à des fournisseurs ou factures à encaisser).

#### **Trésorerie**

Elle regroupe toutes les liquidités de l'entreprise, en banque ou en caisse.

Il est généralement conseillé de disposer d'une trésorerie correspondant au minimum à trois mois de charges, afin d'assurer la sécurité financière du lancement.

## **4.2 Le Passif (comment est financé l'actif)**

Le passif représente l'origine des ressources financières de l'entreprise, autrement dit la manière dont l'actif est financé. On y retrouve les capitaux propres, les dettes à long terme et les dettes à court terme.

#### **Capitaux propres**

Ils reprennent les apports faits par l'entrepreneur individuel ou par les associés d'une société. Dans une SRL, le capital minimum légal a été supprimé depuis 2019, mais la loi impose un capital « suffisant » pour permettre l'activité. En pratique, un plan financier solide doit montrer que les moyens propres couvrent les besoins de départ. Les capitaux propres incluent :

- Les apports en numéraire (apports en argent déposés sur le compte bancaire de l'entreprise ou de la société) ;
- Les apports en nature (par exemple, un véhicule, une machine ou du matériel apporté par le fondateur, qui doivent être évalués et, dans le cas d'une société, validés par un réviseur si la valeur dépasse un certain seuil) ;

#### **Dettes à long terme**

Elles regroupent les emprunts contractés pour financer les investissements durables de l'entreprise, comme l'achat d'un immeuble, de machines ou de véhicules. Il s'agit généralement de crédits bancaires d'investissement. Les remboursements s'échelonnent sur plusieurs années.

#### **Dettes à court terme**

Il s'agit des dettes exigibles dans un délai inférieur à un an. On retrouve ici :

- les dettes fournisseurs, si du matériel ou des services ont déjà été commandés ou reçus mais non encore payés ;
- les avances et acomptes reçus des clients (situation plus rare au tout début, mais possible, par exemple dans la construction ou l'événementiel) ;

- les dettes fiscales et sociales, comme la TVA due dès les premières factures émises, ou les cotisations sociales du gérant/indépendant à titre principal, qui constituent rapidement une charge obligatoire.

#### **Autres dettes éventuelles**

Dans certains cas, on peut également retrouver des dettes envers des associés ou des proches qui auraient prêté de l'argent à l'entreprise au lancement. Ces avances doivent alors être clairement identifiées dans le passif.

### **4.3 Les mutations du bilan et l'égalité actif – passif.**

Le bilan est donc un tableau reprenant la situation d'une entreprise à un moment donné. C'est une photographie de la situation de l'entreprise. **L'égalité fondamentale « ACTIF = PASSIF » doit être constante.**

En effet, les totaux actif et passif pourront varier en importance mais ils resteront toujours égaux entre eux.

Cette affirmation comptable, qui est à la base du système de comptabilité, ressort du fait qu'une opération commerciale quelconque réalisera toujours une des quatre situations suivantes et ne pourra jamais en réaliser d'autres.

- Une augmentation d'actif compensée par une augmentation de passif  
ex : achat ordinaire avec paiement à terme au fournisseur
- Une diminution d'actif compensée par une diminution de passif  
ex : paiement par banque d'un fournisseur
- Une augmentation d'actif compensée par une diminution d'actif  
achat ordinaire paiement grand comptant
- Une augmentation de passif compensée par une diminution de passif  
transfert dettes long terme en court terme

BILAN INITIAL Exemple			
AFFECTATIONS – Actif(utilisation)		FINANCEMENTS – Passif (origine)	
<b>1. Frais de constitution</b>	<b>1.500 €°</b>	<b>1. Apports propres</b>	<b>30.000 €</b>
1.1 Notaire, BCE, ...	1.500 €	1.1 Apports en espèces	30.000 €
1.2 Autres		1.2 Apports en nature	-
<b>2. Immobilisations incorporelles</b>	<b>20.000 €°</b>	<b>2. Subsides</b>	-
2.1 Pas de porte / Goodwill	20.000€	Subside d'exploitation	-
2.2. Autres		Subside en capital	-
<b>3. Immobilisations financières</b>	<b>3.000 €°</b>	<b>3. Emprunts à plus d'un an</b>	<b>40.000€°</b>
3.1 Garantie locatives	3.000 €	Achat d'un bien par leasing	
3.2 Cautions gaz-électricité		Crédit d'investissement	40.000 €
3.3 Autres			
<b>4. Immobilisations corporelles</b>	<b>28.000 €°</b>		
4.1 Achat de terrain			
4.2 Coût de construction d'immeuble			
4.3 Aménagement ou transformation d'immeuble	20.000€		
4.4 Achat de matériel	3.000 €		
4.5 Achat de matériel roulant			
4.6 Achat de mobilier professionnel	5.000€		
4.7 Achat d'un bien par leasing			
4.8 Autres investissements matériels			
<b>Actifs Immobilisés (1+2+3+4)</b>	<b>52.500 €</b>	<b>Capitaux Long terme (1+2+3)</b>	<b>70.000 €</b>
<b>5. Stock initial</b>	<b>10.0000 €</b>	<b>4. Emprunts à moins d'un an</b>	<b>2.500 €</b>
Marchandises	10.000 € -	Crédits bancaires court terme	2500 €
Matières premières		Fournisseurs	
<b>6. Trésorerie minimale</b>	<b>10.000 €</b>		
<b>Actifs Circulants (5+6+7)</b>	<b>20.000 €</b>	<b>Capitaux Court terme (4)</b>	
<b>TOTAL AFFECTATIONS</b>	<b>72.500 €</b>	<b>TOTAL FINANCEMENTS</b>	<b>72.500€</b>

## 5 Le calcul du chiffre d'affaires prévisionnel et des coûts variables.

### 5.1 Introduction et réflexions préalables

Un plan financier crédible repose sur des hypothèses précises, expliquées et vérifiables. Trop souvent, les entrepreneurs remplissent un tableau Excel avec des chiffres arbitraires, ce qui fragilise tout le projet. Voici les points essentiels à prendre en compte :

#### 5.1.1 Les analyses indispensables pour valider une hypothèse

- **Analyse de la clientèle** : combien de clients potentiels ? Quels sont leurs comportements d'achat (fréquence, budget, habitudes) ? Si l'offre est innovante, réaliser une étude de marché. → <https://analytics.brussels/fr>
- **Benchmarking** : observer des entreprises comparables (mais pas concurrentes directes), analyser leurs prix, volumes, fonctionnement, afin d'ancrer ses propres prévisions dans le réel. → <https://www.nbb.be/fr/centrale-des-bilans>
- **Prise en compte de la saisonnalité** : certaines activités varient fortement selon les périodes (glacier en été, fromager en hiver, tourisme lié aux congés scolaires, etc.).
- **Analyse de vos disponibilités et capacités réelles** : un restaurant ne peut pas dépasser son nombre de tables, une entreprise de services doit tenir compte du temps nécessaire par prestation. Calculez donc une capacité maximale de vente mensuelle et annuelle.
- **Le facteur “démarrage”** : ne pas oublier que les premiers mois sont plus lents. Il faut du temps pour se faire connaître et constituer une clientèle fidèle.

#### 5.1.2 Les erreurs typiques à éviter<sup>1</sup>

- **Ne pas justifier ses hypothèses** : chaque chiffre doit avoir une explication claire (étude de marché, comparaison sectorielle, expérience professionnelle, etc.).
- **Surestimer le chiffre d'affaires** : détailler les ventes prévues produit par produit ou service par service, en expliquant la logique de prix et les volumes.
- **Imaginer une croissance automatique** : les ventes n'augmentent pas toutes seules. Elles doivent être reliées à des actions concrètes (nouveau produit, partenariat, recrutement d'un commercial).
- **Sous-estimer le processus d'acquisition clients** : un client ne signe pas immédiatement, il faut souvent proscrire, convaincre, négocier. Cela prend du temps et mobilise des ressources.
- **Oublier les délais et leur impact** : délais de paiement clients, fournisseurs, durée d'amortissement... Tous ces paramètres influencent fortement la trésorerie et les marges.

---

<sup>1</sup> <https://www.info.hub.brussels/blog/5-erreurs-typiques-liees-aux-hypotheses-du-plan-financier-ne-tombez-pas-vous-aussi-dans-le>

### 5.1.3 Comment fixer son prix de vente dans un plan financier prévisionnel ?

La fixation du prix de vente est une étape essentielle du plan financier prévisionnel. Elle ne se limite pas à un calcul de coûts, mais implique aussi une réflexion stratégique sur le positionnement de l'entreprise (prix bas, moyen de gamme, ou luxe).

#### 1. Étudier ses coûts

Avant de fixer un prix, il faut connaître combien coûte réellement la production d'un bien ou d'un service.

- **Coût variable unitaire** : matières premières, ingrédients, emballage, énergie, transport, commissions, etc.  
➔ Les coûts variables sont des coûts qui varient en fonction des quantités vendues.
- **Coût fixe** : charges indépendantes du volume de production (loyer, salaires, assurances, amortissements).  
➔ les coûts fixes sont à payer même s'il n'y a pas de ventes
- **Coût de revient** = Coût variable + Quote-part des coûts fixes  
➔ C'est le prix minimum à partir duquel l'entreprise doit vendre pour ne pas perdre d'argent.

#### 2. Observer le marché et les clients

L'analyse externe permet d'éviter de fixer un prix trop déconnecté de la réalité.

- **Benchmarking** (concurrence) : comparer les prix pratiqués par des entreprises similaires.
- **Étude de clientèle** : évaluer la sensibilité au prix, le pouvoir d'achat, les habitudes de consommation et le panier moyen.

#### 3. Choisir une stratégie de prix

- **Politique de prix bas** (volume) - Prix inférieur à celui de la concurrence.  
Objectif : attirer un grand nombre de clients et compenser la faible marge par un volume élevé de ventes. Exemple : hard-discount, restauration rapide.
- **Politique de luxe** (valeur/perception) - Prix supérieur à la concurrence.  
Objectif : transmettre une image d'exclusivité, de qualité supérieure, de rareté.  
Exemple : marques de mode, joaillerie, gastronomie haut de gamme.
- **Prix psychologique** - Basé sur le prix que les clients jugent acceptable ou "juste".

#### 4. Vérifier la rentabilité

Le prix doit toujours être validé par une projection financière :

Formule clé : **Chiffre d'affaires = Prix unitaire × Quantité vendue**

Vérifier que le chiffre d'affaires permet de couvrir :

- Les charges fixes,
- Les charges variables,
- Et de dégager une marge bénéficiaire suffisante.

## Exemple pratique : une boulangerie

Coûts pour une baguette :

- Ingrédients, emballage, énergie = 0,40 €
- Quote-part des frais fixes (loyer, salaires, machines) = 0,30 €
- Coût de revient = 0,70 €

Trois stratégies possibles :

- **Prix bas (volume)** : baguette vendue à 0,90 € → marge unitaire de 0,20 €, mais forte rotation.
- **Prix moyen** : baguette vendue à 1,10 € → marge unitaire de 0,40 €, alignement sur la concurrence.
- **Politique de luxe** : baguette vendue à 1,80 € → marge unitaire de 1,10 €, mais justifiée par des ingrédients bio, un savoir-faire artisanal, un emballage haut de gamme.

## 5.2 Calcul du chiffre d'affaires et des couts variables – le mois de référence.

Pour calculer un mois moyen d'activité, on commence généralement par estimer un jour, puis une semaine pour enfin extrapoler au mois. Ce mois moyen nous servira ensuite à calculer le chiffre d'affaires prévisionnel annuel.

Le rapport entre chiffre d'affaires et coût variable pourra dans certains cas être établi à l'aide d'un coefficient. Il existe souvent des coefficients usuels par secteurs d'activité.

**Exemple :**

Produits / Services	Cout variable unitaire / Prix Unitaire d' Achat HTVA	Prix Unitaire de Ventes HTVA	Coef	Quantités / Nombre de Ventes /mois	Coûts variables mensuels = Quantités*CV	Chiffre affaire mensuel = Quantités*PV
Pizzas	3,00 €	15,00 €	5	2000	2000*3€= 6000€	2000*15€= 30000€
Softs	1,00 €	3,00 €	3	1000	1000*1€= 1000€	1000*3€= 3000€
Desserts	1,00 €	5,00 €	5	500	500*1€= 1000€	500*5€= 2500€
Service - coaching 1h	0,00 €	50,00 €		10	/	10*60€ = 00€
<b>TOTAL</b>					<b>8.000€</b>	<b>36.000€</b>

## 5.3 Les prévisions annuelles sur 3 ans

Ensuite sur base de ce mois de référence et en tenant compte de tous les facteurs internes et externes qui pourraient modifier ce mois de référence tout au long de l'année nous pourrons calculer le chiffre d'affaires et les couts variables pour les 3 premières années de l'activité.

Facteurs externes.	Facteurs internes
La saison	La période de démarrage
Les congés	La capacité de production
Les événements spéciaux	Le type ou de la qualité du service
La concurrence directe et indirecte	Les pénuries des matières premières
Les revenus des consommateurs	La publicité et les promotions
Les conditions atmosphériques	Le prix

### 5.3.1 L'activité évolue de manière homogène pour tous les produits et services.

Premier cas de figure, quand l'ensemble de vos produits et de vos services vont évoluer de manière similaire tout au long de l'année, il suffira d'appliquer un coefficient de variation saisonnière (qui devra être fixé mois par mois) au chiffre d'affaires mensuel et aux coûts variables du mois de référence.

#### Méthode de calcul :

Une augmentation de +25% = CA de base x 1,25

Une diminution de - 25% = CA de base x 0,75

#### Exemple :

	Mois référence	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	
Variations Saisonnière		25%	50%	75%	100%	125%	....
Chiffre Affaire prévisionnel	36.000€	$36000\text{€} \times 0,25 = 9000\text{€}$	$36000\text{€} \times 0,5 = 18000\text{€}$	27000€	36000€	45000€	...
Coûts variables prévisionnels	8000€	$8000\text{€} \times 0,25 = 2000\text{€}$	$8000\text{€} \times 0,5 = 4000\text{€}$	6000€	8000€	10000€	...

Ce travail devra être réalisé pour les 3 premières années de la vie de l'entreprise. Et en additionnant chaque mois, nous pourrons calculer le chiffre d'affaires annuel et les couts variables annuels pour chacune des 3 années.

### 5.3.2 Les variations sont complexes et chaotiques.

Deuxième cas de figure, les quantités vendues, voir même les activités varient de manière chaotique tout au long de l'année. Il sera alors nécessaire de calculer le chiffre d'affaires et le montant des coûts variables pour chaque mois d'activité. Un exemple classique serait un vendeur de glace et de gaufres. Les quantités vendues ne vont pas évoluer conjointement tout au long de l'année.

Nous pouvons réaliser ce travail dans un tableau tel que celui de la page suivante.

**Exemple :**

Produits	PU Achats htva	PU Ventes htva	Quantités prévisionnelles par mois													
			Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	sept	Oct	Nov	Déc		
Gauffres	1,00 €	3,00 €	1.000	1.000	1.000	800	600	400	400	400	600	800	1.000	1.000		
Glaces	1,00 €	3,00 €	200	400	400	600	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	600	200	200		
<i>Total Ventes</i>			(1000*3€)+(400*3€) = 4200€	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.800,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.800,00 €	4.200,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €		
<i>Total Achats</i>			(1000*1€)+(400*1€) = 1400€	1.400,00 €	1.400,00 €	1.400,00 €	1.600,00 €	1.400,00 €	1.400,00 €	1.400,00 €	1.600,00 €	1.400,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €		
			Ventes (CA) annuel	50.400,00 €												
			Achats annuel	16.800,00 €												

### 5.3.3 La vérification en cours d'activité

Fort d'avoir établi les hypothèses de ventes de manière détaillées, il vous sera très aisément de vérifier jour par jour, semaines par semaines et mois par mois la bonne évolution de votre activité. Vous pourrez vous baser sur les quantités vendues ou sur le chiffre d'affaires réalisé pour vous faire rapidement une idée du respect des hypothèses de départ.

## 6 Le compte de résultat

Les frais ou charges professionnels sont ceux engendrés par l'activité professionnelle. Les travailleurs salariés, les fonctionnaires, et les titulaires de professions libérales peuvent déterminer forfaitairement le montant de leurs frais professionnels tandis que les commerçants sont obligés de prouver leurs frais réels.

Les décomptes de résultats prévisionnels sont habituellement élaborés sur une période de 3 années. Nous présenterons le décompte de résultats selon le schéma prévu par la loi pour les moyennes entreprises.

Il est régulièrement recommandé de prévoir un supplément de l'ordre de 20% du montant des charges pour couvrir les frais imprévus.

### 6.1 Les rubriques des produits

Par **chiffre d'affaires**, il faut entendre le montant des ventes de biens et des prestations de services à des tiers, relevant de l'activité normale de l'entreprise.

Les **autres produits d'exploitation** : sous cette rubrique sont portés les produits provenant de tiers, relatifs à l'exploitation qui ne résultent pas de vente de biens ou de prestations de services relevant de l'activité normale de l'entreprise et ne relèvent pas de la catégorie habituelle des produits financiers ou des produits exceptionnels tels que commissions, courtages, produits locatifs...

### 6.2 Les rubriques de charges

La plupart des dépenses que vous faites pour votre propre entreprise peuvent être déduites de votre chiffre d'affaires. Le résultat est votre revenu net, sur lequel vous êtes imposé. Plus vous engagez de frais pour votre entreprise, moins vous payez d'impôts. Mais vos frais ne sont considérés comme frais professionnels que s'ils remplissent ces 4 conditions :

1. Les frais doivent se rapporter à votre activité. Les dépenses mixtes, que vous faites à des fins tant privées que professionnelles, ne peuvent être prises en compte qu'au prorata de la partie en rapport avec l'activité professionnelle. Vous ne pouvez jamais déclarer des achats privés ;
2. Vous engagez des frais professionnels dans le but de générer ou de conserver vos revenus ;
3. Les dépenses doivent avoir été engagées ou supportées dans l'année au cours de laquelle vous avez acquis le revenu ;
4. Vous avez toujours une facture, une addition ou une autre preuve de vos achats (ticket TVA, le ticket de caisse, le ticket carburant, une facture, ticket de transport, un e-mail / lettre de confirmation d'achat / vente, l'extrait bancaire, copie de votre bail + l'extrait de banque associé au bail pour prouver la déduction d'un loyer).

## 6.2.1 Les frais professionnels partiellement et entièrement déductibles

### 6.2.1.1 Dépenses entièrement déductibles<sup>2</sup>

La plupart des frais professionnels sont totalement déductibles. Cette section décrit les frais récurrents de cette catégorie, mais n'a pas vocation à être exhaustive :

- **Les frais d'hébergement** sont entièrement déductibles. On parle ici de charges telles que le loyer, les intérêts hypothécaires, charges d'eau et électricité, chauffage, gaz, ... Si votre activité est installée à votre domicile, il faudra toutefois calculer les frais déductibles au prorata de l'utilisation privée/professionnelle du lieu. En effet, vous ne pouvez pas déduire les frais liés à l'utilisation privée de votre domicile.  
Exemple : vous utilisez un espace de bureau pour votre administration. Cet espace représente 15 % de la superficie de votre maison : vous pouvez donc déduire 15 % de l'ensemble des coûts liés à votre logement.
- **Les frais publicitaires (campagnes publicitaires, sponsoring, ...) et articles promotionnels** : ils sont de manière générale entièrement déductibles. En ce qui concerne le sponsoring, il faut prouver que cela contribue à la croissance de la société. Les articles promotionnels de grande valeur et ceux où le nom de l'entreprise n'est pas mis en valeur ne seront pas déductibles.
- **L'équipement et matériel de bureau** ainsi que les logiciels et ordinateurs
- **Les vêtements professionnels** : ils sont entièrement déductibles uniquement lorsqu'il s'agit de vêtements spécifiques liés à votre profession (des chaussures de sécurité ou un casque si vous travaillez dans le bâtiment). Les vêtements non spécifiques mais obligatoires doivent porter le logo de l'entreprise pour être déductibles (un pull ou un t-shirt par exemple).
- **Les frais de咨询** : les honoraires facturés par un expert-comptable, un fiscaliste ou encore un juriste sont entièrement déductibles lorsqu'ils sont directement liés à votre profession.
- **Les formations, voyages d'études, séminaires ou congrès, littérature professionnelle** pour autant qu'ils soient directement liés à votre activité professionnelle actuelle. S'il s'agit d'élargir vos compétences dans d'autres secteur ou de vous réorienter, la déductibilité ne sera pas admise.
- **Les frais de représentation**, c'est-à-dire tous les frais généraux nécessaires à l'exercice de votre activité (nourriture, vêtements, parking, transport, hôtel,...) : veillez à rester raisonnable avec ce type de frais car en cas de contrôle, le fisc prêtera attention à cette catégorie fourre-tout.
- **Les cotisations sociales, assurances** professionnelles, primes pour la pension complémentaire, frais bancaires, ...

---

<sup>2</sup> <https://1819.brussels/infotheque/assurances-fiscalite-comptabilite/quels-frais-professionnels-pouvez-vous-deduire>

### 6.2.1.2 Les dépenses partiellement déductibles

- Les frais de réception (traiteur, boissons, personnel, location de salle,) et cadeaux d'affaires sont déductibles à 50%
- Les frais de restaurant sont déductibles à 69%
- Frais de déplacements : vous avez deux possibilités en ce qui concerne les frais de déplacement :

Soit vous optez pour un forfait légal calculé selon un barème et votre niveau de revenu. Celui-ci peut être complété par un forfait complémentaire pour les longs déplacements.

Soit vous optez pour une déduction de vos frais réels. Si vous optez pour la solution des frais réels, différents cas de figure sont à prendre en compte :

#### **Les déplacements domicile – lieu de travail**

- Si vous utilisez votre voiture, vous pouvez déduire un montant forfaitaire de 0,15€/km qui couvre l'ensemble des frais (entretien, carburant, réparations, taxes, carburant,...)
- Si vous utilisez un autre moyen de transport (moto, vélo, transport en commun, pieds...), vous pouvez opter entre :
  - Les frais réels : tous les frais liés à vos déplacements sont alors déductibles
  - Un montant forfaitaire de 0,15€/km (sauf pour le vélo dont le montant forfaitaire est de 0,24€/km).

#### **Les autres déplacements professionnels**

- Si vous utilisez votre voiture, les frais de carburants sont déductibles à 75% et les autres frais entre 40 et 100% en fonction des émissions de CO<sup>2</sup> du véhicule (à partir de 2021, les frais de carburant dépendront aussi des émissions de CO<sup>2</sup>). Tous les détails sont disponibles sur cette page du SPF Finances.
- Si vous utilisez votre moto :  
Soit vous avez opté pour le montant forfaitaire dans les déplacements domicile-travail et dans ce cas, les mêmes règles que pour les déplacements en voiture sont applicables.  
Soit vous avez opté pour les frais réels dans les déplacements domicile-travail et dans ce cas, vos frais sont totalement déductibles.

Pour les autres moyens de transport (STIB, Taxi, ...), vous pouvez déduire la totalité de la part professionnelle des frais effectués.

## 6.2.2 Les cotisations sociales pour indépendant<sup>3</sup>

Les cotisations sociales représentent un pourcentage légal de 20,5 % de votre revenu professionnel imposable net annuel.

Votre revenu professionnel imposable net annuel est calculé comme suit :

Votre chiffre d'affaires sur un an

- vos frais professionnels

- vos cotisations sociales

= votre revenu professionnel imposable net annuel



Les cotisations sociales que vous payez sont des cotisations provisoires. Cela signifie que les montants reposent sur une estimation de votre revenu. Vous êtes indépendant depuis un certain temps ? Dans ce cas, nous utilisons votre revenu d'il y a 3 ans. Nous le multiplions par un coefficient de revalorisation, une sorte d'indexation que les pouvoirs publics fixent pour revaloriser votre revenu à cette année. En 2024, ce coefficient s'élève à 1,186783.

Pour les starters, nous nous basons sur un revenu estimé pendant les 3 premières années.

1 à 2 ans plus tard, lorsque les impôts transmettent votre revenu exact, nous recalculons le montant définitif. Vous recevez alors ce que l'on appelle une régularisation : vous versez la différence entre votre cotisation provisoire et votre cotisation définitive ou, encore mieux, vous récupérez cette différence.

Sources : <https://www.xerius.be/fr-be/independants/securite-sociale/cotisations-sociales>

<sup>3</sup><https://www.xerius.be/-/media/project/xerius/sites/public/boekhouders/formulieren-en-publicaties/baremas/fr/183680-xerius-baremas-eindklant-frlr.pdf?modified=20210917122534>

[https://www.xerius.be/-/media/project/xerius/sites/public/boekhouders/formulieren-en-publicaties/barema\\_boekhouders\\_fr.pdf](https://www.xerius.be/-/media/project/xerius/sites/public/boekhouders/formulieren-en-publicaties/barema_boekhouders_fr.pdf)

### 6.2.3 Les cotisations sociales pour indépendant : Les STARTERS

Cotisations provisoires pour les STARTER : Les trois premières années, trois cas de figure se présentent

1. L'indépendant paie une cotisation minimale forfaitaire. Le montant dépend de la catégorie de cotisations (activité principale, activité complémentaire...). Les indépendants à titre principal avec un faible revenu entrent en ligne de compte pour la réduction starter pendant les quatre premiers trimestres de leur affiliation.
2. L'indépendant paie des cotisations sociales augmentées sur la base d'un revenu estimé. Il s'agit du choix le plus intéressant fiscalement et vous évitez également une importante régularisation à votre client par la suite.
3. Si l'indépendant n'est pas affilié à titre principal ou s'il est conjoint aidant et si le revenu ne dépasse pas un certain seuil, vous pouvez demander à ne payer aucune cotisation provisoire.

Le SPF Finances nous transmet les revenus réels environ deux ans plus tard. Nous procédons ensuite à un nouveau calcul ou à une régularisation. Si l'indépendant payait des cotisations provisoires trop élevées, nous remboursons la différence. Si votre client payait trop peu, il devra payer un supplément. À partir de la quatrième année Votre client est désormais indépendant établi. Les cotisations provisoires sont calculées sur le revenu net imposable annuel d'indépendant pour les trois dernières années. Désormais, il dispose encore de trois possibilités :

1 - Le revenu actuel est-il beaucoup plus élevé que celui d'il y a trois ans ? Demandez à augmenter les cotisations. Transmettez une estimation du revenu à votre secrétariat social pour ajuster les cotisations provisoires. Vous éviterez ainsi un décompte élevé après deux ans. En outre, tous les paiements fiscalement déductibles à 100 %.

2 - Le revenu actuel est-il beaucoup moins élevé que celui d'il y a trois ans ? Demandez une réduction. Cela peut être le cas si le revenu passe en dessous d'un des seuils fixés par l'état. Attention : si la demande de réduction s'avère injustifiée, le gouvernement impose une amende.

3 - Si le revenu est stable ou si vous savez qu'il ne va ni augmenter ni diminuer, payez des acomptes légaux qui sont calculés sur les revenus d'il y a trois ans.

#### 6.2.3.1 Faire payer ses cotisations sociales par sa société ou les payer soi-même ?

1er cas : Lorsqu'un indépendant paie ses cotisations sociales, il peut les déduire à titre de frais professionnel à l'impôt des personnes physiques.

2ième cas : Lorsque la société paie les cotisations sociales, elle peut les déduire en frais mais elles seront également considérées comme une rémunération de l'indépendant au titre d'avantage en nature. L'indépendant sera donc imposé sur cet avantage mais il peut toujours déduire les cotisations sociales en tant que frais. La base imposable ne change donc pas.

#### 6.2.3.2 Cotisations sociales : Les montants selon les situations

[https://media.xerius.be/sites/default/files/sitecore/public/boekhouders/formulieren-en-publicaties/baremas/fr/XER-10817-Fiche-BaremaBoekhouders-FR\\_2025\\_LR.pdf](https://media.xerius.be/sites/default/files/sitecore/public/boekhouders/formulieren-en-publicaties/baremas/fr/XER-10817-Fiche-BaremaBoekhouders-FR_2025_LR.pdf)

Revenu imposable net annuel (EUR)	Plafond							Moins de 65 ans		À partir de 65 ans	
		Activité principale		Activité complémentaire	Conjoint(e) aidant	Article 37	Étudiant	Pension de retraite	Pension de survie	Pension de retraite	Pension de survie
Pourcentages de cotisations		4 premiers trimestres	Au partir du 5 <sup>e</sup> trimestre	20,50%	20,50%	20,50%	20,50%	20,50%	20,50%	14,70%	> 73.447,52 : 14,16%
< 1.881,76	Activité complémentaire / Art. 37			0		0					
1.881,76				99,38		99,38				0	0
< 3.763,51	Dispense 65+ sans pension / pensionné			198,76		198,76					
3.763,51				198,76		198,76				142,53	142,53
4.000,00				211,25		211,25				151,48	151,48
5.000,00				264,07		264,07				189,36	189,36
7.472,00	Conjoint aidant			380,71		380,71				282,97	282,97
7.880,00				416,17	416,17	416,17				298,42	298,42
8.504,44	Étudiant indépendant			449,15	449,15	449,15				322,07	322,07
8.783,48	Réduction starter (4 premiers trimestres)			463,88	463,88	463,88	14,74			332,64	332,64
8.909,95	Revenu maximum article 37	470,56		470,56	470,56	470,56	21,42			337,43	337,43
9.000,00		475,32		475,32	475,32	475,32		26,17		340,84	340,84
10.000,00		528,13		528,13	528,13	528,13		78,99		378,71	378,71
12.000,00		633,76		633,76	633,76	633,76		184,61		454,45	454,45
15.000,00		792,20		792,20	792,20	792,20		343,05		568,06	568,06
17.008,88	Tout indépendant	898,30		898,30	898,30	898,30		898,30		644,14	644,14
19.950,00		1.053,62	1.053,62	1.053,62	1.053,62	1.053,62	1.053,62	1.053,62	1.053,62	755,52	755,52
22.760,00		1.202,03	1.202,03	1.202,03	1.202,03	1.202,03	1.202,03	1.202,03		861,94	861,94
30.000,00		1.584,39	1.584,39	1.584,39	1.584,39	1.584,39	1.584,39			1.136,13	
35.000,00		1.848,46	1.848,46	1.848,46	1.848,46	1.848,46	1.848,46			1.325,48	
45.000,00		2.376,59	2.376,59	2.376,59	2.376,59	2.376,59	2.376,59			1.704,19	
65.000,00		3.432,85	3.432,85	3.432,85	3.432,85	3.432,85	3.432,85			2.461,61	
73.447,52		3.878,99	3.878,99	3.878,99	3.845,37	3.845,37	3.845,37			2.781,52	
75.000,00		3.935,62	3.935,62	3.935,62	3.935,62	3.935,62	3.935,62			2.838,15	
> = 108.238,40		5.148,15	5.148,15	5.148,15	5.148,15	5.148,15	5.148,15			4.050,68	

### 6.2.3.3 Cotisation annuelle à charge des sociétés (et dispense en début d'activité)

Pour être en ordre de la cotisation à charge des sociétés, votre société doit être affiliée à une caisse d'assurances sociales comme Xerius. Sauf si vous bénéficiez d'une dispense, vous payez, en tant que société débutante, toujours le tarif le plus bas de 384,44 euros pendant les deux premières années. Ensuite, le montant exact dépend de votre total bilannaire de l'exercice comptable clôturé précédent.

Total du bilan 2023	Cotisations à charge des sociétés 2025
inférieur ou égal à 858.605,72 euros	399,73 euros
supérieur à 858.605,72 euros	998,47 euros

Votre société peut être exonérée de cette cotisation durant les trois premières années suivant sa constitution. Pour ce faire, vous devez remplir chaque année les conditions suivantes :

- Votre société est une société de personnes. C'est le cas de toutes les sociétés, à l'exception des SA et des sociétés n'ayant pas leur siège social en Belgique
- Votre société est enregistrée à la Banque-Carrefour des Entreprises (BCE)
- Vous n'avez pas été indépendant pendant plus de trois ans au cours des dix années précédant la création de la société. Cette condition s'applique également aux autres gérants de la société (le cas échéant)

### 6.2.4 Les ressources humaines

Combien coûte un travailleur ? Vous souhaitez engager un travailleur ? Oui, mais combien cela va-t-il coûter ? Pour connaître les coûts liés à ce nouveau travailleur, vous devez disposer de certaines informations<sup>4</sup>.

**Le statut du travailleur :** Il est important de savoir quel type de travailleur vous souhaitez engager (employé, ouvrier, étudiant, associé...). Ce choix, qui dépend de l'activité de l'entreprise mais aussi de la fonction exercée, a une influence directe sur le pécule de vacances, le chômage, le mode de paiement, les cotisations, la pension...

**La commission paritaire :** La commission paritaire indique le secteur d'activité auquel appartient votre entreprise, mais aussi les règles qui doivent être suivies en matière de salaire minimum, de classification des fonctions et d'autres éléments tels que les indemnités (transport, nettoyage des vêtements de travail, mobilité, RGPT...) ou les primes (prime de fin d'année, éco-chèques, prime annuelle, etc.).

---

<sup>4</sup> <https://www.groups.be/fr/multiservice/votre-personnel/gestion-de-la-paie-et-du-personnel/politique-salariale-et>

**L'âge du travailleur** : Dans certains cas, cette information est importante, car certains barèmes sont liés à l'âge du travailleur (par exemple - 18 ans et + 18 ans).

**L'ancienneté** : L'ancienneté a un impact direct sur le salaire minimum, si cela est prévu dans la commission paritaire.

**L'horaire** : La commission paritaire indique le nombre d'heures pour un travailleur à temps plein dans votre secteur : 37 h 30, 38 h, 39 h, 40 h... Ce qui vous permet de calculer au prorata le coût d'un travailleur à temps partiel.

**L'octroi d'avantages extralégaux** : N'oubliez pas de mentionner les avantages que vous accorderez, comme les chèques-repas, une voiture de société, la prise en charge d'une prime d'assurance...

**Les cotisations patronales de base** : En tant qu'employeur, vous payez le salaire brut de votre travailleur, mais aussi les cotisations patronales de base. Depuis le tax shift, ces cotisations ne s'élèvent qu'à 25 % depuis 2018.

**Les cotisations spéciales** : Ces cotisations sont ajoutées aux cotisations patronales de base. Elles varient en fonction de la taille et du secteur de votre entreprise. Les cotisations spéciales peuvent porter sur :

**Les vacances annuelles** : Si vous engagez un ouvrier, une cotisation de 15,84 % doit être ajoutée pour le régime des vacances annuelles qui seront payées par la caisse des vacances (ONSS). Pour un employé, les vacances sont déterminées en fonction des prestations de l'année précédente et seront payées par l'employeur.

Le pécule de vacances se compose du simple et du double pécule de vacances :

Le simple pécule de vacances correspond à la rémunération normale du mois au cours duquel des jours de vacances sont pris.

Le double pécule de vacances, généralement payé en mai, est égal à 92 % du salaire brut du mois au cours duquel le travailleur prend ses vacances principales (ou du mois de mai) x 1/12 par mois presté/assimilé au cours de l'année précédente.

**La réduction des charges** : Il existe plusieurs types de réductions des cotisations ONSS patronales :

Enfin : l'état civil et les personnes à charge ne sont pas des données absolument nécessaires, mais peuvent influencer le salaire net de votre travailleur.

**Dernier conseil** : Il existe quelques frais supplémentaires à ne pas oublier :

- L'assurance accidents du travail,
- Le service de prévention et de protection au travail,
- Les services pour avantages extralégaux (émetteur de chèques-repas...),
- Le secrétariat social.

Pour une simulation rapide ==> <https://m.ucm.be/simulateur/form>

Pour plus de précisions, faites une demande directement auprès d'un secrétariat social !

## 6.2.5 Barème de l'impôt des personnes physiques (IPP)<sup>5</sup>

L'impôt des personnes physiques est dû par les habitants du royaume, c'est-à-dire les personnes qui ont leur domicile ou le siège de leur fortune en Belgique. Jusqu'à preuve du contraire, toutes les personnes physiques inscrites au Registre national sont considérées comme telles.

Le revenu imposable se compose des revenus immobiliers, mobiliers, divers et professionnels. Pour chacune de ces catégories, il existe des règles spécifiques pour le calcul du revenu net (revenu après charges et pertes).

Seuls les revenus professionnels seront étudiés ici. On distingue sept catégories de revenus professionnels :

- La rémunération des travailleurs ;
- La rémunération des dirigeants d'entreprises ;
- Les rémunérations des conjoints aidants (sans statut social propre)
- Les revenus des exploitations agricoles, les bénéfices industriels ou commerciaux ;
- Les revenus des professions libérales ;
- Les bénéfices et gains liés à une profession exercée précédemment ;
- Les revenus de remplacement : pension, prépension, allocation de chômage, indemnité d'assurance maladie-invalidité, etc. ;

Le montant net des revenus professionnels est calculé en six étapes :

- Déduction des frais professionnels réels ou forfaitaires ;
- Déduction des cotisations sociales ;
- Exonérations à caractère économique : il s'agit surtout de mesures fiscales liées à des investissements et/ou à l'emploi ;
- Imputation des pertes ;
- Imputation de la quote-part conjoint aidant et/ou du quotient conjugal ;
- Compensation des pertes entre conjoints.

---

<sup>5</sup> <https://finances.belgium.be/fr/faq/taux-d'imposition#q1>

### 6.2.5.1 Calcul de l'impôt des personnes physiques (IPP)<sup>6</sup>

L'impôt des personnes physiques connaît des taux d'imposition progressifs. Cela signifie que le taux d'imposition grimpe au fur et à mesure que les revenus croissent. L'impôt des personnes physiques est calculé sur tous les revenus imposables, même si certains revenus ont été perçus ou obtenus à l'étranger. Les taux d'imposition progressifs sont :

Année de revenus 2024 (exercice d'imposition 2025)	
Taux d'imposition	Tranche de revenu
25 %	0 - 15.820 euros
40 %	15.820 - 27.920 euros
45 %	27.920 - 48.320 euros
50 %	48.320 - ... euros

La première partie de votre revenu imposable est exemptée d'impôt. En effet, toute personne soumise à l'impôt des personnes physiques, a droit à une « **quotité exemptée d'impôt** ». Cela signifie qu'une partie des revenus imposables n'est pas imposée. Le montant de base de la quotité exemptée d'impôt est de **10.570 euros** (année de revenus 2024 (exercice d'imposition 2025)) (année de revenus 2025 (exercice d'imposition 2026) : 10.910 euros). La quotité exemptée d'impôt peut augmenter en fonction de votre situation personnelle, si vous avez par exemple des enfants à charge. Si votre revenu est inférieur à la quotité exemptée d'impôt, vous ne devrez pas payer d'impôt.

### 6.2.5.2 Et les dividendes ?

En tant qu'actionnaire, vous pouvez sous certaines conditions vous verser des dividendes.

Un dividende est un bénéfice imposable qu'une société distribue à ses actionnaires. Ceux-ci reçoivent leur dividende net, la société étant tenue de prélever un précompte mobilier de 30% sur les dividendes qu'elle verse.

---

<sup>6</sup> [https://finances.belgium.be/fr/particuliers/declaration\\_impot/taux-imposition-revenus/taux-imposition#q1](https://finances.belgium.be/fr/particuliers/declaration_impot/taux-imposition-revenus/taux-imposition#q1)



### **Exemple année de revenus 2024 (exercice d'imposition 2025)**

Jean vit en Belgique, est célibataire et n'a pas d'enfants ni d'autres personnes à charge. Il perçoit un revenu imposable de 38.000 euros. Son impôt de base est calculé comme suit :

Tout d'abord, le revenu de Jean est divisé en tranches, conformément au tableau ci-dessus. Le taux d'imposition correspondant est ensuite appliqué à chaque tranche de revenu :

- Dans la première tranche, Jean gagne 15.820 euros (15.820 euros - 0 euro). Un taux de 25 % est appliqué à cette tranche. Jean doit donc payer 3.955 euros d'impôt dans la première tranche.
- Dans la deuxième tranche, Jean gagne 12.100 euros (27.920 euros - 15.820 euros). Un taux de 40 % est appliqué à cette tranche. Jean doit donc payer 4.840 euros d'impôt dans la deuxième tranche.
- Dans la troisième tranche, Jean gagne 10.080 euros (38.000 euros - 27.920 euros). Un taux de 45 % est appliqué à cette tranche. Jean doit donc payer 4.536 euros d'impôt dans la troisième tranche.

On obtient l'impôt total en additionnant les montants des différentes tranches.  $3.955 \text{ euros} + 4.840 \text{ euros} + 4.536 \text{ euros} = 13.331 \text{ euros}$ .

Il reste maintenant à prendre en compte la quotité exemptée d'impôt.

- Pour ce faire, nous calculons d'abord le montant de l'impôt que Jean devrait payer en principe sur le montant de la quotité du revenu exemptée d'impôt.
- Pour Jean, la quotité du revenu exemptée d'impôt s'élève à 10.570 euros. Pour ce montant, le taux d'imposition est de 25 %. Jean a donc droit à une exemption d'impôt de 2.642,50 euros (25 % de 10.570 euros).

Nous enlevons ce montant exonéré du total de l'impôt calculé à l'étape 2.  $13.331 \text{ euros} - 2.642,50 \text{ euros} = 10.688,50 \text{ euros}$ .

Jean doit donc payer 10.688,50 euros d'impôt.

## 6.2.6 Barème de l'impôt des sociétés

Sont soumis à l'impôt des sociétés : les sociétés, associations, organismes et établissements qui :

- Possèdent la personnalité juridique,
- Ont leur siège social, leur principal établissement, leur siège de direction ou d'administration en Belgique,
- Et se livrent à une exploitation ou à des opérations à caractère lucratif.

Le taux de l'impôt des sociétés s'élève à 25 %.

**Pour les pme** il existe un taux réduit pour les 100.000 premiers euros. Pour bénéficier de ce taux réduit, la société doit satisfaire aux conditions suivantes :

- La société doit être une pme au sens de l'article 15 du Code des sociétés. Ce statut de "PME" se réfère à trois critères cumulatifs, liés au nombre de travailleurs occupés, au chiffre d'affaires annuel, ainsi qu'au total du bilan ;
- Les participations de la société ne peuvent pas représenter plus de 50 % de son capital libéré, augmenté des réserves imposables et des plus-values actées.
- La société doit rémunérer au moins un de ses dirigeants à concurrence de 45.000 € minimum. Lorsque le revenu imposable est inférieur à 45.000 €, la société doit rémunérer au moins un de ses dirigeants à concurrence d'un montant qui ne soit pas inférieur à son revenu imposable. Cette condition n'est pas applicable aux petites sociétés pour les quatre premiers exercices comptables à partir de leur création.
- Au moins 50 % des actions ne peuvent appartenir à d'autres sociétés.

Revenu imposable	Taux d'imposition
De 1 à 100.000 €	20%
A partir de 100.001 €	25 %

### 6.3 Le Compte de résultat société (HTVA)

Compte de résultat		An 1	An 2	An 3
<b>PRODUITS</b>				
+ Chiffre d'affaires	Activité A	0,00	0,00	0,00
	Activité B			
	Activité C			
	- Achats marchandises			
	= Bénéfice brut d'exploitation	0,00	0,00	0,00
- Services et biens divers	- Services et biens divers	0,00	0,00	0,00
	Loyer (+ précompte immobilier)			
	Eau-gaz-électricité			
	Assurances			
	Frais de bureau et petit matériel			
	Télécom			
	Frais de véhicule			
	Autres frais de déplacement			
	Frais de publicité & représentation			
	Cotisation Inasti Sociétés			
	Rémunération associés			
	Honoraires (comptable & expert...)			
	Frais divers			
	Autres :			
	- Rémunérations personnel			
- Amortissements	- Amortissements			
	- Autres charges d'exploitation (taxes...)			
	- Charges financières (intérêts...)			
	<b>Total des charges professionnelles</b>			
	= Bénéfice de l'ex. avt impôts			
	- Impôts sur le résultat (ISOC)			
<b>= Bénéfice de l'exercice</b>				
	Cash flow d'exploitation (=Bénéfice exercice + Amortissements.)			
	Cash flow - remboursement capital			

#### 6.4 Le compte de résultat en personnes physiques (HTVA)

Compte de résultat	An 1	An 2	An 3
+ Chiffre d'affaires			
Activité A			
Activité B			
Activité C			
- Achats marchandises			
= Bénéfice brut d'exploitation			
- Services et biens divers			
Loyer (+ précompte immobilier)			
Eau-gaz-électricité			
Assurances			
Frais de bureau et petit matériel			
Communication			
Frais de véhicule			
Autres frais de déplacement			
Frais de publicité & représentation			
Cotisations sociales			
Honoraires (comptable & expert...)			
Frais divers			
Autres :			
-Rémunérations personnel			
-Amortissements			
-Autres charges d'exploitation (Taxes...)			
-Charges financières (Intérêts...)			
<b>Total des charges professionnelles</b>			
Bénéfice de l'ex. avt impôts			
<b>Impôts sur le résultat (IPP)</b>			
<b>Bénéfice de l'exercice</b>			
Cash flow d'exploitation (_=Bénéfice exercice + Amortissements.)			
- Cash flow - remboursement capital			

**Le Cash flow d'exploitation** mesure la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie à partir de ses activités opérationnelles courantes. Comme nous pouvons voir, il prend en compte les revenus provenant des ventes, les coûts d'exploitation, les charges non liées à la trésorerie (comme l'amortissement). Un cash-flow d'exploitation positif indique que l'entreprise est capable de générer des liquidités à partir de ses opérations principales.

**Le Cash flow - remboursement capital** : Nous analysons dans cette case la possibilité qu'à l'entreprise de rembourser la partie du capital d'un éventuel crédit bancaire.

## 6.5 La situation du gérant en SRL

Sans rentrer dans des détails trop techniques, il est important de comprendre le rapport entre le gérant (qui est une personne physique) et sa société.

**Le Chef d'Entreprise** : Cette personne physique est le propriétaire de la SRL et elle en assume la responsabilité. Elle peut être le fondateur de l'entreprise et est souvent le décideur principal.

**La SRL** : La SRL est une entité juridique distincte de la personne physique qui la gère. Cela signifie qu'elle a sa propre personnalité juridique, ce qui permet de séparer les actifs, les dettes et les responsabilités de l'entreprise de ceux du chef d'entreprise.

- **Le bénéfice d'une société à responsabilité limitée (SRL)** appartient aux actionnaires de cette société et ils soumis à l'ISOC

Le gérant est rémunéré par la SRL pour ses fonctions de gestion. **Cette rémunération du gérant sera imposée à l'impôt des personnes physiques**.

- Le paiement du gérant est généralement considéré comme un coût d'exploitation de l'entreprise et est enregistré dans les comptes de la société (la case « Rémunération associés » dans le compte de résultat de la SRL). La rémunération du gérant peut prendre différentes formes, notamment :
  - Salaire ou traitement : Le gérant peut percevoir un salaire ou un traitement régulier pour ses services de gestion. Le montant de la rémunération peut être fixé dans les statuts de la société ou déterminé lors de réunions des actionnaires ou du conseil d'administration.
  - Dividendes : En plus d'un salaire, le gérant peut également être actionnaire de la société et recevoir des dividendes en fonction de sa participation au capital de l'entreprise. Les dividendes sont généralement distribués aux actionnaires en fonction des bénéfices réalisés par la société.  
Les dividendes d'actions sont taxés. Cette taxation est appelée « précompte mobilier ». Actuellement ce précompte mobilier est de 30 %. Le précompte mobilier belge est libératoire : il vous libère de devoir encore déclarer quoi que ce soit dans votre déclaration fiscale.
  - Avantages en nature : Outre un salaire, le gérant peut bénéficier d'avantages en nature, tels que des véhicules de société, des avantages sociaux, ou d'autres avantages liés à sa fonction.

- Prime ou bonus : Dans certaines situations, le gérant peut être éligible à des primes ou des bonus en fonction de la performance de l'entreprise ou de la réalisation d'objectifs spécifiques.

## 7 Le seuil de rentabilité

### 7.1 Le calcul du seuil de rentabilité

Le « seuil de rentabilité », également appelé « point mort » ou encore « break even point » est une des notions les plus importantes lors de l'analyse financière d'une entreprise. En effet, son calcul permet de calculer **le seuil minimum de ventes à réaliser pour survivre**. C'est le moment où le chiffre d'affaires couvre l'ensemble des coûts de l'entreprise.

Le seuil de rentabilité est fonction :

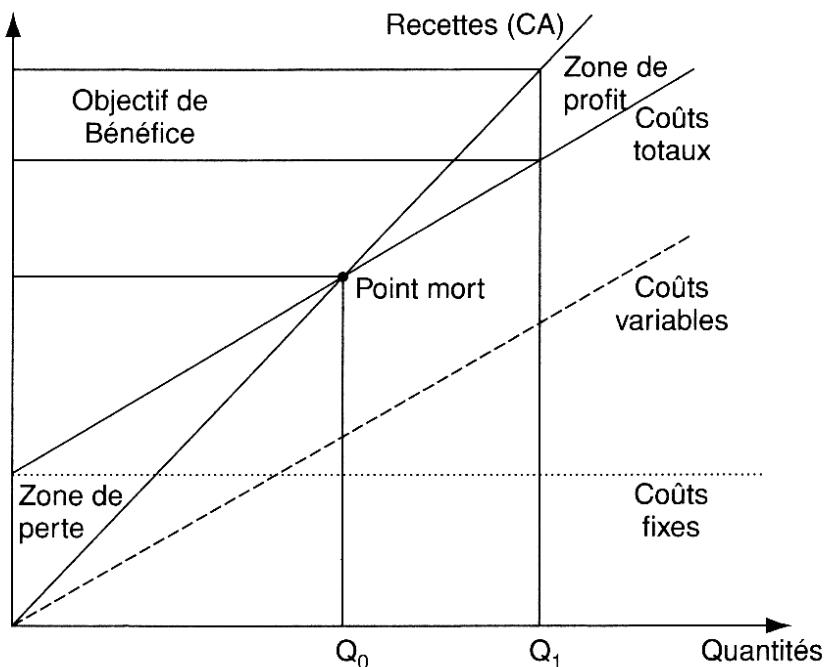
- Du prix de vente des produits
- Des coûts variables associés
- Des coûts fixes de l'entreprise

Le calcul du seuil de rentabilité se fait en 4 étapes :

1. Identifier les Coûts Fixes (CF) et les Coûts Variables (CV)
2. Calcul de la marge sur coûts variables = MCV = CA - CV
3. Calcul du taux de marge sur coûts variables = TMCV = MCV / CA
4. Calcul du seuil de rentabilité = SR = CF / TMCV

#### La représentation graphique du seuil de rentabilité

Coûts et recettes



## 7.2 Le seuil de rentabilité et son analyse<sup>7</sup>

### Cas 1

Hypothèses	Avec une variation des coûts fixes		
Quantités	1000	1000	1000
Prix vente unitaire	100	100	100
Coûts variables unitaire	45	45	45

Chiffre Affaire			
- coûts variables			
- Coûts fixes	€ 40.000,0	€ 50.000,0	€ 60.000,0
= Résultat			

MCV			
TMCV			
<b>Seuil de rentabilité</b>			
En Unités (SR/Prix Vente)			
Marge de sécurité (CA-SR)			

<sup>7</sup> Exemples tirés de : 4\*20 Pratique de la gestion des très petites entreprises. Olivier Kahn, Frédéric Parissier.  
ISBN : 2-9600393-2-7

**Cas 2.**

Hypothèses	Coûts égaux, mais répartition CV - CF qui varie		
Quantités	1000	1000	1000
Prix vente	100	100	100
Coûts variables	35	45	55

Chiffre Affaire			
- coûts variables			
- Coûts fixes	€ 50.000,0	€ 40.000,0	€ 30.000,0
= Résultat			

MCV			
TMCV			
Seuil de rentabilité			
En Unités			
Marge de sécurité			

**CAS 3 : Impact d'une diminution du prix de vente sur le résultat**

Hypothèses	Impact d'une diminution du prix de vente sans variation des quantités		
Quantités	1000	1000	1000
Prix vente	100	90	80
Coûts variables	45	45	45

Chiffre Affaire	€ 100.000,0	€ 90.000,0	€ 80.000,0
- coûts variables			
- Coûts fixes	€ 40.000,0	€ 40.000,0	€ 40.000,0
= Résultat			

### 7.3 Réduire les coûts de l'entreprise<sup>8</sup>

Afin de ne pas vous laisser submerger par les différents coûts, gardez toujours un œil sur les points suivants :

- Se concentrer particulièrement sur les 20% des coûts les plus importants
- Être attentif à chaque dépense
- Éliminer au maximum les prélèvements automatiques
- Distinguer coûts stratégiques et coûts non stratégiques
- Simplifier
- Avoir recourt aux appels d'offres et la mise en concurrence des fournisseurs

---

<sup>8</sup> 4\*20 Pratique de la gestion des très petites entreprises. Olivier Kahn, Frédéric Parissier. ISBN : 2-9600393-2-7

## 8 La trésorerie

Le plan de trésorerie sert à la gestion financière de l'entreprise. Il a pour but de déterminer à l'avance le montant des capitaux dont l'entreprise aura besoin aux différentes échéances.

La planification est le plus souvent annuelle avec un découpage mensuel. Ce découpage permet ainsi de déterminer, mois par mois, les déséquilibres qui peuvent survenir régulièrement entre les ressources et les utilisations habituelles.

Outre qu'il complète l'établissement d'un plan financier, le plan de trésorerie présente des avantages évidents :

- Les moyens financiers sont utilisés efficacement ;
- Les besoins de recourir au crédit apparaissent de façon plus évidente ;
- L'octroi de crédit s'étudie plus facilement et il accroît la confiance des prêteurs ;

La gestion de la trésorerie presque au jour le jour, au travers du plan, permet de prendre plusieurs types de décisions :

- Agir sur les flux d'encaissement et de décaissement ;
- Choisir le mode de financement à court terme ;
- Choisir les modes de placement les plus appropriés.

Toutefois, le plan de trésorerie doit être suivi et revu régulièrement (au moins à la fin de chaque période mensuelle). Il doit être ajusté par les données de début de période. Les paramètres à prendre en compte sont multiples - tels que le caractère aléatoire des flux, la variabilité des conditions bancaires, les coûts des financements, etc.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> <http://www.ipcf.be/page.aspx?pageid=1339&menuid=1065>

## 8.1 Les recettes, les dépenses, les charges et les produits

La prévision des liquidités est très importante car elle permet de se rendre compte si l'entreprise possède des liquidités suffisantes pour rembourser ses dettes. N'oublions pas qu'une entreprise commerciale se trouve en situation de faillite lorsqu'elle cesse ses paiements et que ses créanciers ne veulent plus lui accorder de crédits.

La prévision des liquidités est généralement nécessaire du fait qu'une entreprise peut éprouver de graves difficultés de trésorerie alors que son compte de résultats présente un solde bénéficiaire. Cette situation résulte de la différence entre les notions de **produits** et de **recettes** ainsi que **charges** et **dépenses**. Pour faire simple :

- Les **recettes** sont les encaissements et les **dépenses** les décaissements. Elles figurent dans la **trésorerie**.
- Les **charges** et les **produits** s'inscrivent dans le **compte de résultat** et sont les reflets de l'activité de l'entreprise.
- Avec les délais de paiement, il peut donc y avoir décalage entre
  - Les produits (date de la facture) et les recettes (le moment où l'argent arrive sur le compte)
  - Les charges (date de la facture) et les dépenses (le moment où l'argent part du compte)

Examinons ces différences à travers quelques exemples :

- La vente de marchandises, si elle se fait à crédit, constitue un produit (chiffre d'affaires) mais ne procure aucune recette immédiate.
- L'obtention d'un prêt augmente les recettes mais n'influence le résultat que par le paiement des intérêts.
- Les investissements, ils peuvent représenter une dépense considérable par rapport aux charges d'amortissement qu'ils impliqueront pour un exercice comptable.
- Des charges de dotations aux amortissement apparaissent dans le compte de résultat en charges alors qu'elle n'entraînent aucune sortie de trésorerie donc aucune dépense réelle pour la société.

L'implication sur le résultat est enregistrée au moment de la facturation pour les produits et de la réception de la facture pour les charges. On ne tient pas compte de la date à laquelle l'opération fera l'objet d'un règlement. Le décalage qu'il peut y avoir dans le temps entre la trésorerie et le résultat est en concept de gestion très important, principalement dans les entreprises en forte croissance.

**Un plan de trésorerie est réalisé avec des montants TVA comprise car la TVA rentre dans la caisse quand un client paie TVAC et sort de la caisse lors de paiements TVAC à des fournisseurs.**

## 8.2 Gestion de la trésorerie illustration et mise en situation

### 8.2.1 Hypothèses

- Exemple réalisé avec une TVA à 0%
- Les ventes doublent à chaque période.
- Les charges représentent 80% des produits.
- Les clients paient avec un délai de deux périodes après la vente
- Les fournisseurs exigent d'être payés une période après la livraison.

	Période	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Résultat	Ventes	10											
	Charges	8											
	Bénéfice	2											
	Trésorerie début mois												
Trésorerie	Recettes												
	Dépenses												
	Trésorerie Fin mois												

### 8.2.2 Analyse :

Comme l'indique le tableau ci-dessus ce scénario de croissance mène droit à la faillite : la situation de trésorerie devient catastrophique. La fin de la croissance permet de récupérer la situation.

	départ	mois1	mois2	mois3	mois4	mois5	mois6	mois7	mois8	mois9	mois10	mois11	mois12
<b>Situation début de mois</b>													
<b>ENTREES</b>													
apport en numéraire (fonds propres)													
Libération capital en nature													
Subsides d'exploitation													
Emprunts													
Chiffre d'affaires													
Solde TVA à récupérer													
<b>SORTIES</b>													
Achat de Marchandises													
Charges locatives													
Eau-gaz-électricité													
Assurances													
frais de bureau et petit matériel													
Téléphone et internet													
Communication - publicité													
frais représentation													
Frais de déplacement													
Taxe Véhicule													
Cotisations sociales													
Cotisation Inasti société													
Rémunération gérant(s)													
Honoraires comptable (et autres)													
Divers													
Frais de Personnel													
Remboursement emprunt & leasing													
Investissements													
Solde TVA à payer													
Versements anticipés impôts													
<b>Situation fin de mois</b>													

## 9 La TVA

### 9.1 Généralités

La TVA (Taxe sur la Valeur Ajoutée) est généralement payée par le consommateur final.

La TVA est un impôt indirect qui est perçu sur la livraison des biens et la prestation de certains services effectués par une personne agissant dans le cadre de son activité professionnelle.

La TVA est payée par le consommateur final qui est le contribuable de la TVA, mais elle est collectée et remboursée tout au long de la chaîne de production et de distribution par les entreprises intermédiaires

Voici comment cela fonctionne :

1. **Collecte de la TVA** : Lorsqu'une entreprise vend un produit ou fournit un service, elle facture la TVA à ses clients. Cette TVA facturée est collectée par l'entreprise pour le compte de l'État.
2. **Déduction de la TVA** : En même temps, l'entreprise peut également déduire la TVA qu'elle a payée sur les biens et services qu'elle a achetés pour ses activités commerciales. Cela inclut la TVA sur les matières premières, les équipements, les services professionnels, etc.
3. **Versement de la TVA** : Périodiquement (généralement chaque mois ou trimestre), l'entreprise verse la différence entre la TVA qu'elle a collectée auprès de ses clients et la TVA qu'elle a déduit de ses dépenses au Trésor public. Si l'entreprise a collecté plus de TVA qu'elle n'en a déduit, elle paiera la différence à l'État. Si elle a déduit plus de TVA qu'elle n'en a collecté, elle peut recevoir un remboursement de l'État.
4. **Paiement final par le consommateur** : Le consommateur final, qui achète le produit ou le service, paie la TVA intégrée dans le prix total. C'est lui qui supporte effectivement la charge fiscale. Les entreprises intermédiaires agissent simplement comme des collecteurs et des intermédiaires pour cette taxe.

Pour une entreprise la TVA déductible sur les entrées comprend :

- La TVA déductible sur les achats de marchandises ;
- La TVA déductible sur les biens et services divers ;
- La TVA déductible sur les investissements.

La TVA due sur les sorties comprend :

- La TVA due sur les ventes facturées ;
- La TVA due sur les ventes non facturées ;
- La TVA due sur les prélèvements en nature.

## 9.2 Le consommateur final paie la TVA – Exemple simple

L'entreprise Bois coupe un arbre et le vend à l'entreprise Scierie du bois pour 300€ avec une TVA à 21%. Scierie débite l'arbre en planches et vend son produit à l'entreprise MEUBLE pour 500€, avec une TVA 21%. Meuble fabrique une table et la vend à un particulier pour 800€, avec une TVA à 21%.

	Achats HTVA	Ventes HTVA	TVA payée au fournisseur	TVA reçue du client	TVA Versée à l'Etat	Valeur ajoutée
Bois	0	300	0	63 (21% de 300)	63	300
Scierie	300	500	63	105 (21% de 500)	42 (105-63) et (21% de 200)	200
Meuble	500	800	105	168 (21% de 800)	63 (168-105) et (21% de 300)	300
Client Final	Paie le meuble 800€ + 168€ de TVA			Total	168 (21% de 800)	800

La taxe a été collectée par les différentes entreprises. L'Etat a perçu une TVA de 168 euros, soit 21 % du prix de vente final au particulier. Elle a été entièrement payée par le consommateur final.

## 9.3 Les différents taux de TVA<sup>10</sup>

### 9.3.1 Taux de TVA : 21%

En Belgique, le taux normal de la taxe sur la valeur ajoutée applicable à la grande majorité des biens et des services est de 21 %. Ce taux standard concerne **toutes les opérations** sauf les opérations soumises au taux intermédiaire (12%), au taux réduit (6%) et au taux 0%

### 9.3.2 Taux de TVA intermédiaire : 12%

Certains biens et certains services bénéficient d'un taux de TVA intermédiaire de 12 %.

Biens et services	Description
Restaurant et restauration	Sont concernés tous les services de restaurant et de restauration, à l'exclusion de la fourniture de boissons.
Phytopharmacie	Sont concernés tous les produits phytopharmaceutiques (les préparations destinées à protéger les végétaux et les produits de culture) agréés par le Ministre de l'Agriculture.
Margarine	Est concernée la matière grasse alimentaire faite avec de l'eau et diverses huiles et graisses généralement végétales.
Pneumatiques et chambres à air	Sont concernés les pneumatiques et les chambres à air pour les roues de machines ou tracteurs agricoles, à l'exclusion des pneumatiques et des chambres à air pour tracteurs forestiers et motoculteurs.
Combustibles	Il s'agit : <ul style="list-style-type: none"><li>· des houilles et des combustibles solides obtenus à partir de la houille</li><li>· des lignites et agglomérés de lignites à l'exclusion du jais</li><li>· des cokes et semi-cokes de houille, de lignite et de tourbe</li><li>· des cokes de pétrole non calcinés utilisés comme combustibles</li></ul>
Logement dans le cadre de la politique sociale	Le taux intermédiaire est applicable sous certaines conditions. Par exemple, les opérations doivent concerner des logements privés livrés et facturés aux provinces, aux sociétés intercommunales ou aux communes.
Logement dans le cadre de la politique sociale d'initiative privée	Le taux intermédiaire est applicable sous une série de conditions. Par exemple, ce taux n'est en aucun cas applicable à certains travaux et opérations ayant pour objet tout ou partie des éléments constitutifs de piscines, saunas, mini-golfs, courts de tennis et installations similaires.

<sup>10</sup> <https://www.myfid.be/ressources/comptabilite/taux-tva/>

### 9.3.3 Taux de TVA : réduit : 6%

Biens	Description
Animaux vivants	Il s'agit par exemple des animaux des espèces bovine, porcine et ovine.
Viandes et abats	Il s'agit par exemple des boyaux, vessies et estomacs d'animaux.
Poissons, crustacés, coquillages et mollusques	Sont concernés les poissons, crustacés et mollusques pour la consommation humaine (y compris les coquillages) ; à certaines exceptions dont, par exemple, le caviar.
Lait et produits de la laiterie, œufs et miel	Sont concernés, par exemple, le yoghourt, la crème de lait, le beurre...
Légumes, plantes, racines et tubercules alimentaires	Sont concernés tous les légumes, plantes, racines et tubercules alimentaires, même préparés ou conservés, et leurs plants.
Fruits comestibles et écorces d'agrumes et de melons	Sont concernés tous les fruits comestibles, même préparés ou conservés, et toutes les écorces d'agrumes et de melons, même préparées ou conservées.
Produits végétaux	Il s'agit par exemple des céréales, du houblon...
Produits de la minoterie, malt, amidons et féculles	Sont par exemple concernés les farines, gruaux, semoules et flocons de céréales, de légumes secs, de fruits, de pommes de terre ou d'autres racines et tubercules.
Graisses et huiles	Il s'agit par exemple des graisses alimentaires préparées, à l'exception de la margarine.
Autres produits alimentaires	Sont par exemple concernés le café, même torréfié ou décaféiné, le thé, le maté...
Aliments pour animaux et déchets, engrâis, produits d'origine animale	Sont concernés par exemple les engrâis, la laine non cardée ni peignée...
Distribution d'eau	Il s'agit de l'eau ordinaire naturelle fournie au moyen de canalisations.
Médicaments et dispositifs médicaux	Il s'agit par exemple des condoms, des seringues hypodermiques stériles à usage unique destinées à l'injection d'insuline...
Journaux, publications et livres	Il s'agit par exemple des albums et des livres d'images à dessiner ou à colorier pour enfants.
Objets d'art, de collection et d'antiquité	Sont concernés par exemple les tableaux, les gravures, les estampes, les lithographies...
Voitures automobiles pour invalides, pièces détachées, équipements et accessoires pour ces voitures	Sont concernés par exemple les véhicules pour les invalides de guerre, militaires et civils, pour les personnes frappées de cécité complète...
Divers	Sont inclus par exemple les cercueils, les défibrillateurs externes...
Biens livrés par des organismes à caractère social	L'application du taux réduit est ici réservée aux organismes qui n'ont, en aucune façon, pour but la recherche systématique du profit, entre autres conditions.

<b>Services</b>	<b>Description</b>
Services agricoles	Sont concernés tous les travaux de culture, de récolte et d'élevage, à l'exclusion : · de certaines prestations relatives aux animaux et des entreprises de jardins
Transports	Sont concernés les transports de personnes ainsi que des bagages non enregistrés et des animaux accompagnant les voyageurs.
Entretien et réparation	Il s'agit par exemple des fournitures, pièces détachées et accessoires utilisés pour l'exécution de certains travaux.
Installations culturelles, sportives ou de divertissement	Sont concernés l'octroi du droit d'accéder à des installations culturelles, sportives et de divertissement, et l'octroi du droit de les utiliser à l'exception : du droit d'utiliser des appareils automatiques de divertissement et de la mise à disposition de biens meubles
Droits d'auteur et exécution de concerts et de spectacles	Il s'agit par exemple des prestations de services ayant pour objet l'exécution d'œuvres théâtrales, chorégraphiques, musicales...
Hôtels et camping	Sont concernés : la fourniture de logements meublés, avec ou sans petit-déjeuner et la mise à disposition d'emplacements pour le camping
Travaux immobiliers affectés à des logements privés	Les travaux immobiliers sont soumis au taux réduit pour autant qu'ils réunissent certaines conditions. Par exemple, les opérations doivent être affectées à un bâtiment d'habitation qui, après leur exécution, est effectivement utilisé.
Logements privés pour handicapés	Le taux réduit est applicable sous certaines conditions. Par exemple, les opérations doivent être fournies et facturées à une société régionale de logement, une commune, ou encore une association sans but lucratif.
Établissements pour handicapés	Le taux réduit est applicable sous certaines conditions. Par exemple, les opérations doivent être fournies et facturées à une personne de droit public ou de droit privé qui gère une institution qui héberge des personnes handicapées de manière durable.
Divers	Il s'agit, par exemple, du dressage de chiens d'assistance.
Services fournis par des organismes à caractère social	L'application du taux réduit est ici réservée aux organismes qui n'ont, en aucune façon, pour but la recherche systématique du profit, entre autres conditions.
Logement dans le cadre de la politique sociale	Le taux réduit est applicable sous certaines conditions. Par exemple, les livraisons doivent être destinées au Fonds du Logement : des familles nombreuses de Wallonie et de la région Bruxelles-Capitale
Démolition et reconstruction de bâtiments dans des zones urbaines	Le bénéfice du taux réduit est subordonné à la réunion de plusieurs conditions. Par exemple, les opérations doivent être relatives à un bâtiment d'habitation qui, après l'exécution des travaux, est utilisé soit exclusivement, soit à titre principal comme logement privé.
Rénovation et réparation de logements privés	Le bénéfice du taux réduit est subordonné à la réunion de plusieurs conditions. Par exemple, les opérations doivent avoir pour objet la transformation, la rénovation, la réhabilitation, l'amélioration, la réparation ou l'entretien, à l'exclusion du nettoyage, de tout ou partie d'un bâtiment d'habitation.
Petits services de réparation	Il s'agit, par exemple, de la réparation de bicyclettes, de chaussures et d'articles en cuir.
Bâtiments destinés à l'enseignement et à l'encadrement des élèves	Le taux réduit s'applique par exemple aux livraisons de bâtiments destinés à l'enseignement scolaire ou universitaire.

### **9.3.4 Taux de TVA : 0%**

Rare, le taux 0 % de TVA s'applique :

- Aux journaux et aux publications périodiques qui paraissent au minimum 48 fois par an, à l'exception des articles publiés sur internet
- Aux matériaux et produits de récupération

## 10 Le Crédit<sup>11</sup>

Au sens étymologique du terme faire crédit signifie que l'on accorde sa confiance à une personne, une entreprise, un projet, etc. Par crédit, il faut comprendre ici, toute facilité de nature financière octroyée par des tiers à une entreprise, entraînant une dette vis-à-vis de ceux-ci, impliquant un remboursement et susceptibles d'entraîner le paiement d'un intérêt.

Dans ce sens, le terme crédit est directement lié aux dettes se retrouvant au passif du bilan et formant les capitaux de tiers finançant l'entreprise. On parle aussi de fonds de tiers, de dettes, de prêts, d'emprunts, mais ces différentes notions sont en fait, à un degré ou un autre, plus restrictives que la notion de crédit tel que défini ici. Il y a de très nombreuses formes de crédits.

Ces différentes formes peuvent être classées sur plusieurs bases, notamment en fonction :

### DE LA FORME QU'ILS PRENNENT

#### CONCRÈTEMENT POUR L'ENTREPRISE

- La mise à disposition d'une somme d'argent
- La mise à disposition économique d'un actif
- L'octroi d'une facilité de découvert
- L'octroi d'un délai dans le paiement d'une somme due

### DE LEUR NATURE COMPTABLE

- Crédit financier
- Crédit commercial
- Autres crédits

### DE LEUR DURÉE

- À court terme (moins d'un an)
- À moyen et long terme (plus d'un an)

### DE LEUR DESTINATION

- Financement d'investissement
- Financement de trésorerie / besoin de fonds de roulement

### DE LEUR CONTREPARTIE

- Investisseurs sociétés
- Investisseurs particuliers
  - Etablissements de crédit privés (banque) et publics
  - Entreprises de Leasing
  - Entreprises de Factoring
  - Fournisseurs

### • Etat

- A noter que l'entrepreneur lui-même peut également intervenir vis-à-vis de son entreprise comme contrepartie d'un crédit.

### DE LEUR FORME TECHNIQUE

- Emprunt subordonné
- Emprunt obligataire (non subordonné)
- Crédit hybride (le plus souvent lié aux fonds propres)
- Emprunt classique (crédit d'investissement, opération à tempérament, etc)
- Avances à terme fixe (straight loan)
- Factoring
- Leasing ou dette de location-financement
- Crédit de caisse
- Délai de paiement fournisseur
- Délai de paiement octroyé par d'autres tiers
- Autres crédits
- DE LEUR MODALITÉS ET OBLIGATIONS LIÉES, NOTAMMENT
  - Degré d'exigibilité et rythme de remboursement
  - Paiement d'un intérêt
  - Garantie liée

<sup>11</sup> <https://1819.brussels/infotheque/financement-de-lentreprise/les-credits-source-de-financement-de-votre-entreprise>

## 10.1 Le taux le principal et l'intérêt

Un crédit bancaire est un arrangement financier où une banque prête de l'argent à un emprunteur.

Voici une explication simple de ses composants principaux :

**Principal :** Le principal est la somme d'argent que vous empruntez initialement auprès de la banque. C'est le montant total du crédit que vous demandez. Par exemple, si vous empruntez 10 000 euros pour acheter une voiture, 10 000 euros est le principal.

**Taux d'intérêt :** Le taux d'intérêt est le coût de l'argent que la banque vous prête. C'est généralement exprimé en pourcentage. Par exemple, si vous avez un taux d'intérêt de 5 % sur un prêt de 10 000 euros, vous devrez payer 5 % d'intérêt par an, soit 500 euros par an en intérêt.

**Mensualités :** Les mensualités sont les paiements que vous devez faire à la banque chaque mois pour rembourser votre prêt. Chaque mensualité comprend une partie du principal et une partie des intérêts. Au début du prêt, une plus grande partie de votre mensualité va vers les intérêts, mais au fil du temps, une plus grande partie sera appliquée au principal.

**Amortissement :** L'amortissement est le processus de remboursement progressif du principal de votre prêt. Chaque fois que vous effectuez une mensualité, une partie de celle-ci est utilisée pour rembourser le principal, réduisant ainsi le montant total que vous devez.

**Intérêts :** Les intérêts sont l'argent que la banque gagne en vous prêtant de l'argent. Au début du prêt, lorsque le solde principal est élevé, les intérêts sont plus importants. Cependant, à mesure que vous remboursez le principal, les intérêts diminuent, ce qui signifie que vous payez moins d'intérêts au fil du temps.

<b>Montant</b>	10.000,00 €
<b>Taux annuel</b>	5,0000%
<b>Taux mensuel</b>	0,4074%
<b>Durée (années)</b>	3
<b>Intérêts</b>	40,74 €
<b>Mensualité</b>	<b>299,21 €</b>

0,86384
1,00407
33,42127

capital remboursé	intérêt / an
1	3.172,09 €
2	3.330,69 €
3	3.497,22 €

418,44 €  
259,84 €  
93,30 €

Mois	Mensualité	Intérêts	Amortissement	Capital remboursé	Solde restant dû	Indemnités de remboursement	Total remboursement anticipé
0					10.000,00 €		
01-01-25	299,21 €	40,74 €	258,47 €	258,47 €	9.741,53 €	119,06 €	9.860,59 €
01-02-25	299,21 €	39,69 €	259,52 €	517,99 €	9.482,01 €	115,89 €	9.597,90 €
01-03-25	299,21 €	38,63 €	260,58 €	778,57 €	9.221,43 €	112,70 €	9.334,13 €
01-04-25	299,21 €	37,57 €	261,64 €	1.040,21 €	8.959,79 €	109,51 €	9.069,29 €
01-05-25	299,21 €	36,50 €	262,71 €	1.302,92 €	8.697,08 €	106,29 €	8.803,37 €
01-06-25	299,21 €	35,43 €	263,78 €	1.566,70 €	8.433,30 €	103,07 €	8.536,37 €
01-07-25	299,21 €	34,36 €	264,85 €	1.831,55 €	8.168,45 €	99,83 €	8.268,28 €
01-08-25	299,21 €	33,28 €	265,93 €	2.097,48 €	7.902,52 €	96,58 €	7.999,10 €
01-09-25	299,21 €	32,20 €	267,01 €	2.364,50 €	7.635,50 €	93,32 €	7.728,82 €
01-10-25	299,21 €	31,11 €	268,10 €	2.632,60 €	7.367,40 €	90,04 €	7.457,44 €
01-11-25	299,21 €	30,02 €	269,19 €	2.901,79 €	7.098,21 €	86,75 €	7.184,96 €
01-12-25	299,21 €	28,92 €	270,29 €	3.172,09 €	6.827,91 €	83,45 €	6.911,36 €
01-01-26	299,21 €	27,82 €	271,39 €	3.443,48 €	6.556,52 €	80,13 €	6.636,65 €
01-02-26	299,21 €	26,71 €	272,50 €	3.715,98 €	6.284,02 €	76,80 €	6.360,82 €
01-03-26	299,21 €	25,60 €	273,61 €	3.989,59 €	6.010,41 €	73,46 €	6.083,87 €
01-04-26	299,21 €	24,49 €	274,72 €	4.264,31 €	5.735,69 €	70,10 €	5.805,79 €
01-05-26	299,21 €	23,37 €	275,84 €	4.540,15 €	5.459,85 €	66,73 €	5.526,58 €
01-06-26	299,21 €	22,24 €	276,97 €	4.817,12 €	5.182,88 €	63,34 €	5.246,22 €
01-07-26	299,21 €	21,12 €	278,09 €	5.095,21 €	4.904,79 €	59,94 €	4.964,73 €
01-08-26	299,21 €	19,98 €	279,23 €	5.374,44 €	4.625,56 €	56,53 €	4.682,09 €
01-09-26	299,21 €	18,85 €	280,37 €	5.654,81 €	4.345,19 €	53,10 €	4.398,30 €
01-10-26	299,21 €	17,70 €	281,51 €	5.936,31 €	4.063,69 €	49,66 €	4.113,35 €

01-11-26	299,21 €	16,56 €	282,65 €	6.218,97 €	3.781,03 €	46,21 €	3.827,24 €
01-12-26	299,21 €	15,40 €	283,81 €	6.502,78 €	3.497,22 €	42,74 €	3.539,96 €
01-01-27	299,21 €	14,25 €	284,96 €	6.787,74 €	3.212,26 €	39,26 €	3.251,52 €
01-02-27	299,21 €	13,09 €	286,12 €	7.073,86 €	2.926,14 €	35,76 €	2.961,90 €
01-03-27	299,21 €	11,92 €	287,29 €	7.361,15 €	2.638,85 €	32,25 €	2.671,10 €
01-04-27	299,21 €	10,75 €	288,46 €	7.649,61 €	2.350,39 €	28,72 €	2.379,11 €
01-05-27	299,21 €	9,58 €	289,63 €	7.939,25 €	2.060,75 €	25,18 €	2.085,94 €
01-06-27	299,21 €	8,40 €	290,81 €	8.230,06 €	1.769,94 €	21,63 €	1.791,57 €
01-07-27	299,21 €	7,21 €	292,00 €	8.522,06 €	1.477,94 €	18,06 €	1.496,00 €
01-08-27	299,21 €	6,02 €	293,19 €	8.815,25 €	1.184,75 €	14,48 €	1.199,23 €
01-09-27	299,21 €	4,83 €	294,38 €	9.109,63 €	890,37 €	10,88 €	901,24 €
01-10-27	299,21 €	3,63 €	295,58 €	9.405,22 €	594,78 €	7,26 €	602,05 €
01-11-27	299,21 €	2,42 €	296,79 €	9.702,00 €	298,00 €	3,64 €	301,63 €
01-12-27	299,21 €	1,21 €	298,00 €	10.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

## 10.2 Le choix d'un mode de financement<sup>12</sup>

Le choix d'un mode de financement dépend tout d'abord de la nature du besoin à financer : on distingue les besoins stables ou de long terme (**besoins de financement lié à un investissement**) des besoins de court terme (**besoins de financement d'exploitation**). Le respect de l'équilibre financier implique l'adéquation entre les horizons temporels des besoins à financer et des modes de financement choisis.

In fine, plusieurs critères interviendront dans le choix des modes de financement nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie dont notamment : les risques et les coûts associés.

La combinaison de différents financements possibles sont un levier de performance financière important car, même s'il ne crée pas intrinsèquement de valeur, l'endettement permet dans certains cas d'améliorer la rentabilité des capitaux propres tout en exposant l'entreprise à un risque.

Il existe deux principaux modes de financement de la croissance externe : **l'emprunt et l'augmentation de capital**.

**L'augmentation de capital** présente pour avantage la maîtrise de la rémunération des actionnaires, sous forme de dividende, par l'entreprise. En effet, la politique de distribution de dividendes peut être modulée en fonction de résultats de l'entreprise. En revanche, ce mode de dividendes présente des inconvénients. Il est tout d'abord plus coûteux qu'un financement par emprunt compte du risque plus important pris par les actionnaires. Il entraîne une dilution du pouvoir notamment en cas d'entrée de nouveaux actionnaires dans le capital qui peut représenter une réelle menace pour les managers en place. Enfin l'augmentation de capital entraîne à court terme une dilution des dividendes entre un nombre d'actions plus important, ce que les actionnaires anciens apprécient peu.

Le coût **des emprunts**, à contrario, est inférieur à la rémunération exigée par les apporteurs de capitaux. Leur rémunération, les intérêts, constitue une charge déductible qui diminue le résultat de l'impôt sur les bénéfices. De plus, l'emprunt n'entraîne pas de modifications de la répartition du pouvoir au sein de l'entreprise. Toutefois, l'intérêt est une charge fixe qui accroît le risque de faillite lorsque l'activité de l'entreprise est en baisse notamment si elle ne sécrète plus suffisamment de liquidités pour honorer le paiement de ses annuités d'emprunt. L'emprunt se décline sous deux formes : l'emprunt indivis où l'entreprise ne s'adresse qu'à un seul prêteur et l'emprunt obligataire.

Lorsque l'entreprise passe par l'intermédiaire du marché financier pour lever des fonds importants auprès d'un nombre de prêteurs qui souscrivent des obligations. Lorsque l'investissement porte sur une immobilisation corporelle (comme une machine par exemple), l'entreprise peut soit décider de l'acquérir en recourant à l'un des modes de financement évoqués plus haut, soit opter pour un financement par crédit-bail (leasing).

**Le crédit bail (leasing)** est un contrat de location de longue durée avec une option d'achat. D'un coût souvent plus élevé que l'emprunt, le crédit bail présente l'intérêt pour le preneur de ne pas subir les éventuelles pertes liées au désinvestissement car en fin de contrat l'entreprise peut restituer le bien à son propriétaire (crédit bailleur). Le crédit bail permet à l'entreprise de renouveler relativement

---

<sup>12</sup> Delomez – Syllabus Organisation des entreprises et éléments de management - EPFC

facilement son parc d'immobilisations ce qui est pertinent lorsque le rythme du progrès technique rend l'outil de production obsolète très rapidement. Dans ce cas l'entreprise tire un avantage concurrentiel du renouvellement régulier de son outil de production.

### **Risque stratégique et mode de financement**

Ainsi, lorsque la stratégie à financer est risquée (pénétration d'un produit en phase de lancement sans grande visibilité, investissement dans un secteur d'activité très risqué par nature ...) le mode de financement à privilégier est le capital. A l'inverse, si la stratégie est peu risquée (produit en phase de maturité, maîtrise par l'entreprise des ressources et des compétences clés..) alors le financement liés aux types de croissance (interne et externe) n'est pas imperméable. Nombre d'entreprise choisissent de financer leur stratégie de diversification par acquisition en réinvestissant les ressources sécrétées en interne par les produits actuels alors que d'autres firmes financent leur croissance interne par endettement.

### **Le financement du cycle d'exploitation**

Le financement du besoin en fonds de roulement d'exploitation est en principe réalisé par :

Les concours bancaires qui sont des crédits de trésorerie généraux (facilités de caisse, découverts...) ou spécialisés (crédit de financement...),

Les crédits interentreprises qui résultent des délais de paiement octroyés par les fournisseurs,

La mobilisation de créances commerciales (escompte, lettre de change...) qui permet à l'entreprise d'encaisser le montant des créances avant leur échéance sous déduction de la rémunération du prêteur,

L'affacturage qui permet de transférer la propriété des créances afin d'en percevoir immédiatement le montant sous déduction de la rémunération de l'affactureur et de lui en confier la gestion.

### **Risque d'insolvabilité**

Le risque d'insolvabilité et, in fine, de faillite est au cœur du processus d'arbitrage entre les différents modes de financement des besoins stables. Pourtant les managers peuvent prendre des décisions en apparenances rationnelles qui augmentent les risques de l'entreprise.

Afin de préserver leur mandat, les managers sont incités à recourir à l'endettement plutôt qu'à l'augmentation de capital qui pourrait se traduire par l'entrée de nouveaux actionnaires susceptibles de renverser l'ancienne majorité qui apporté les dirigeants actuels au pouvoir. Ainsi, les choix des modalités de financement sont parfois dictés par la volonté de stabiliser la structure de gouvernance afin de pouvoir se maintenir à la direction de l'entreprise.

La satisfaction des actionnaires pousse les dirigeants à augmenter leur rémunération mesurée par la rentabilité financière (ou rentabilité des capitaux propres). Pour ce faire, outre l'investissement dans des projets économiquement rentables, le choix d'un financement par endettement permet d'améliorer encore la rentabilité financière. Ce phénomène est connu sous le nom d'effet de levier. L'augmentation de la rentabilité financière n'est possible ici que parce que la rentabilité économique est supérieure au coût de l'emprunt (le taux d'intérêt). Toutefois, le recours excessif à l'endettement, dans une perspective d'amélioration de la rentabilité financière, expose l'entreprise à un risque de faillite de plus en plus important notamment en cas de contraction de l'activité si l'entreprise devient insolvable.

## 11 Ressources entrepreneuriales – liste de liens utiles

**La centrale des Bilans pour consulter les comptes déposés par les entreprises belges**

<https://consult.cbsi.nbb.be/>

**Le portail Bruxellois et Wallon de la création d'entreprise**

<https://info.hub.brussels/>

<https://www.1890.be/>

**Check-list Plan d'affaire. 300 Questions à se poser avant de commencer**

[https://1819.brussels/sites/default/files/inline-files/checklist%20plan%20d%27affaires\\_0.pdf](https://1819.brussels/sites/default/files/inline-files/checklist%20plan%20d%27affaires_0.pdf)

**Informations et moteur de recherche des aides et subsides**

<https://1819.brussels/infotheque/subsides-pour-entrepreneurs>

<https://info.hub.brussels/outils/subsides>

**Engager du personnel – simulateur du coût d'un travailleur**

<https://www.jeveuxengager.be/personnage/combien-coute-une-serveuse-/horeca>

<https://m.ucm.be/simulateur/form>

**Boite à outil pour les entrepreneurs**

<https://www.wikipreneurs.be/>