

## **CHAPITRE 1: L'ENTREPRISE**

### ***I- DEFINITION DE L'ENTREPRISE:***

L'entreprise peut être définie simplement comme une entité économique organisée, comprenant une ou plusieurs personnes qui travaillent pour produire des biens ou des services à vendre sur un marché pour satisfaire des besoins.

\* **des biens** : produits matériels de l'activité économique (ex : voiture).

\* **des services** : produits immatériels de l'activité économique (ex : coiffeur)

L'entreprise combine capital et travail pour produire des richesses. Elle achète des matières premières, des biens intermédiaires, du travail sur le marché de l'emploi, du capital (machines, etc.), on dit donc que l'entreprise combine les facteurs qui permettent la production : le travail et le capital.

\* **facteur travail** : main d'œuvre.

\* **facteur capital** : bâtiments, machines, matériel...

En combinant ces deux facteurs de production (le travail et le capital) le plus efficacement possible, l'entreprise cherche *l'efficacité productive* afin d'obtenir le meilleur résultat au moindre coût.

### **1- Le but de l'entreprise :**

Pour assurer sa survie et son développement, l'entreprise doit produire des biens ou des services pour les vendre : son but est donc de faire des profits en créant de la valeur.

Son produit doit répondre à la demande des consommateurs et satisfaire au mieux sa clientèle à fin de maximiser son profit.

## 2- Les objectifs de l'entreprise :

Toute entreprise doit avoir des objectifs. Ces objectifs doivent être concrets et accessibles à moyen terme. Les objectifs doivent être aussi motivants et à effet mobilisateur sur les membres de l'entreprise.

L'entreprise cherche à atteindre essentiellement trois objectifs:

- *Un objectif économique*: qui consiste à satisfaire les besoins des clients.
- *Un objectif social*: qui consiste à rechercher l'amélioration de la condition morale et matérielle du personnel, à créer des postes de travail, ...
- *Un objectif financier*: qui consiste à assurer la rentabilité de l'entreprise et son équilibre.

## 3- Les contraintes de l'entreprise :

La maximisation du profit dépend de certaines contraintes :

- ✓ Le budget à mettre en œuvre,
- ✓ Le prix des matières premières ou produit nécessaires à la production,
- ✓ Le niveau des salaires,
- ✓ Le niveau de la demande du produit sur le marché,
- ✓ la qualité de la main d'œuvre nécessaire ...

#### 4- L'entreprise est un groupe humain :

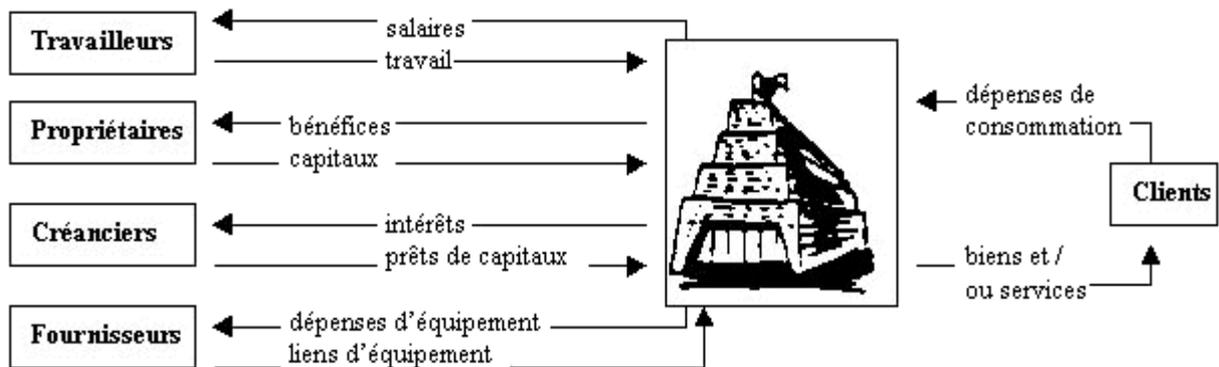
L'entreprise est un groupe humain organisé et hiérarchisé car elle ne peut exister qu'à la suite de l'association d'un groupe de personnes. Elle constitue une entité dont la survie dépend de la contribution de chacun de ses membres. Les fonctions et les tâches sont réparties entre les différents membres du personnel: les ouvriers, les cadres, la direction. A leur tête est placé un chef (patron, gérant ou P.D.G.) à qui a l'initiative et le pouvoir de décision.

En contrepartie, l'entreprise distribue des revenus aux différents participants à son activité, qu'ils soient internes ou externes.

#### 5- L'entreprise distribue des revenus:

L'entreprise distribue des revenus aux différents participants à son activité en contre partie de leurs prestations.

**L'entreprise DISTRIBUE DES REVENUS**



Exemple : l'entreprise distribue des salaires aux travailleurs en contre partie du travail.

## II- Les composantes de l'entreprise:

Chaque entreprise évolue dans un environnement qui englobe de nombreux acteurs qui sont autant de parties prenantes de son activité.

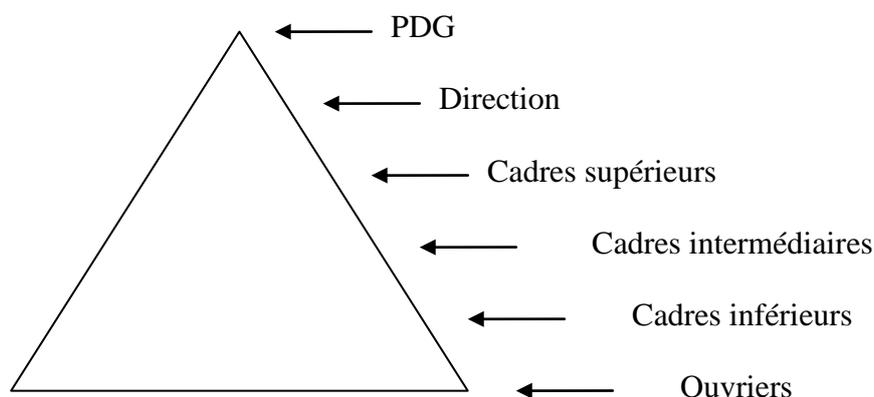
On désigne par composantes de l'entreprise toutes les parties qui participent directement ou indirectement au fonctionnement de l'entreprise on dit aussi parties prenantes. On distingue les composantes internes et les composantes externes.

### 1-Les parties prenantes internes:

Ce sont les parties qui travaillent au sein de l'entreprise à laquelle elles sont liées formellement ou directement par un contrat.

- **La direction de l'entreprise:** c'est l'organe qui règle le fonctionnement de l'entreprise. Les préférences des dirigeants déterminent les objectifs, l'organisation, la politique et la stratégie de l'entreprise.
- **Les cadres:** se sont les membres de l'entreprise qui se trouvent entre les salariés de base et la direction. Ils exercent des tâches qui font appel à la réflexion et qui nécessitent des connaissances de haut niveau.
- **Les salariés de base (les ouvriers):** Ils exécutent les tâches simples et routinières de l'entreprise.

Les participants internes peuvent ainsi être représentés par la pyramide suivante:



## 2-Les parties prenantes externes :

- **Les actionnaires:** ce sont des personnes physiques ou morales qui participent au capital de l'entreprise soit en nature ou en argent (numéraire).
- **Les clients:** ce sont des personnes physiques ou morales qui achètent les biens et les services produits par l'entreprise.
- **Les fournisseurs:** ce sont ceux qui fournissent à l'entreprise les biens et les services nécessaires à son activité (matière première...).
- **Les Banquiers:** Ce sont des intermédiaires financiers indispensables pour l'activité de l'entreprise. Ils présentent un lieu de dépôt (fonds) et un moyen de financement, à travers les emprunts.
- **Les pouvoirs publics:** Ils sont chargés de faire respecter l'intérêt général du pays en imposant certaines règles et contraintes à travers la loi et les formalités administratives.
- **Les syndicats:** Ce sont les représentants des employés auprès de la direction générale. Leur rôle est de défendre les intérêts des salariés et de leur assurer le maximum d'avantages.

### *III - Classification des entreprises :*

Les entreprises peuvent être classées selon la taille, le secteur d'activité ou la forme juridique:

#### **1-La taille :**

Plusieurs critères sont retenus pour comparer la taille des entreprises telles que l'effectif employé (nombre de salariés), le chiffre d'affaire et le capital investi. Ces différents critères permettent de distinguer la grande entreprise de la petite et moyenne entreprise.

##### *❖ L'effectif employé:*

Ce critère permet de classer les entreprises en:

\*Très Petites entreprises : de 0 à 9 salariés

\*Petites entreprises : entre 10 et 49 salariés

\*Moyennes entreprises : de 50 à 199 salariés

\*Grandes entreprises : de 200 salariés et plus.

Ce critère tend à être de moins en moins utilisé puisque la généralisation de la technologie de l'automatisation de la production a baissé considérablement le nombre de salariés au sein des grandes entreprises. En plus, les études comparatives ont montré que chaque pays adopte sa propre définition d'une PME.

##### *❖ Le chiffre d'affaire:*

Le chiffre d'affaires mesure la valeur annuelle des ventes d'une entreprise (CA= prix de vente multiplié par quantité vendue). C'est le critère le moins précis car tout dépend du produit et de la nature de l'activité.

##### *❖ Le capital investi:*

Dans plusieurs pays, il constitue un critère important pour déterminer la taille de l'entreprise. Mais en Tunisie, puisque plusieurs entreprises ne disposent que d'un faible capital nécessaire à leurs constitutions juridiques, le critère capital n'est pas pris en considération dans la définition d'une PME.

## 2- Le secteur d'activité:

Le secteur est un ensemble d'entreprises ayant la même activité principale. On reconnaît traditionnellement trois secteurs:

❖ *Le secteur primaire:*

Il est représenté par toutes les activités de production de matières premières notamment l'agriculture, la pêche, les mines ....

❖ *Le secteur secondaire:*

Il couvre l'ensemble des activités économiques destinées à transformer des matières premières en produits semi-finis (tôle, pièces détachées) ou produits finis (voiture...). Il regroupe toutes les entreprises industrielles (exemple: les industries de l'habillement (entreprises de textile), les industries chimiques (société ALKIMIA), les industries de bâtiments (cimenterie de Bizerte, briqueterie de Kalaa Sghira)).

❖ *Le secteur tertiaire:*

Il est constitué de toutes les activités de services (assurance, transport, tourisme, professions libérales (médecin, avocat...)).

Remarque : on parle aujourd'hui du secteur quaternaire regroupant les activités de traitement et de la diffusion de l'information.

## 3-Les formes juridiques:

Lorsqu'une ou plusieurs personnes décident de fonder une entreprise, elle doit tout d'abord en choisir la forme juridique. Plusieurs catégories d'entreprises peuvent être distinguées juridiquement soit selon la propriété du capital ou selon la nature juridique.

❖ *Classement selon la propriété de capital:*

- *Les entreprises publiques:* Ce sont des entreprises possédées, gérées et/ou contrôlées directement ou indirectement par l'Etat. L'ensemble des entreprises publiques forme le secteur public. En Tunisie, ce secteur comprend plus de 500 entreprises, Exemple: la régie du tabac, SONEDE...

- *Les entreprises privées*: Les entreprises privées sont des sociétés dont le capital est détenu par des particuliers, c'est une entreprise qui ne dépend pas directement de l'Etat. En Tunisie, les entreprises privées sont particulièrement actives dans certains secteurs à savoir le tourisme et l'industrie du textile.

- *Les entreprises mixtes*: Ce sont des entreprises dont le capital et la gestion sont partagés entre personnes publiques et personnes privées.

❖ *Classement selon la nature juridique*:

\* *L'entreprise individuelle* : C'est la propriété d'un seul individu: l'exploitant. A ce niveau, la personne de l'entreprise est confondue avec celle de l'exploitant qui engage sa fortune personnelle dans son exploitation et il est le seul à profiter des bénéfices ou à supporter les pertes qui résultent de son activité. C'est la structure de référence des commerçants, exploitants agricoles, professions libérales, artisans....

\* *Les sociétés privées associatives*: Elle réunit les apports de capitaux de plusieurs personnes appelées associés. Le nombre de ces derniers est variable suivant la nature de la société. On distingue 3 formes de sociétés : les sociétés de personnes, les sociétés de capitaux et les sociétés à responsabilités limitées.

**Remarque:** On peut constater qu'il n'existe pas une nomenclature pour positionner une entreprise, mais il serait intéressant de croiser ces différents critères afin d'obtenir une classification précise.

- *Une société de personnes* est une société constituée en considération de la personne même des associés. La cession ou la transmission des parts sociales représentant le capital social n'est pas libre mais soumise à des conditions qui permettent notamment aux autres associés d'agréeer les membres de la société).

- *Une société de capitaux* est une société, généralement commerciale, qui est constituée en considération des capitaux apportés par les associés. Les parts sociales représentant ces capitaux sont appelées actions, elles sont librement négociables et transmissibles).

- *Une société à responsabilité limitée (SARL)* est une forme de société

intermédiaire qui est une société commerciale à responsabilité limitée où la responsabilité est limitée aux apports, mais qui présente des caractéristiques de la société de personnes, notamment parce que les parts détenues dans le capital ne sont pas librement cessibles sans accord de tous ou partie des associés).

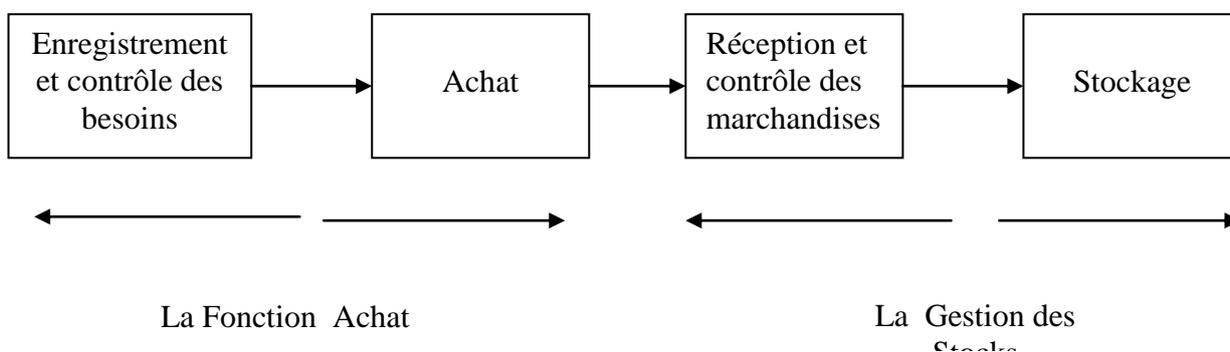
## VI- *Les fonctions économiques de l'entreprise:*

La fonction est l'activité ou le rôle que doit jouer un élément dans un système donné. Selon Fayol<sup>1</sup>, la fonction est définie comme « un ensemble d'activités ou d'opérations centrées sur l'exercice d'une ou plusieurs techniques en vue de la réalisation d'une partie des objectifs de l'entreprise ».

Il existe des fonctions de coût et des fonctions de revenu. Par exemple, le service de production est un centre de coût, celui du marketing est un centre de revenu. La nomenclature (liste) des fonctions diffère d'une entreprise à une autre et il n'y a point de modèle général à prendre. L'existence et le poids de chacune des fonctions se décident au regard de la nature de l'entreprise et surtout à partir de la vision de ses dirigeants. Néanmoins, on peut distinguer six fonctions :

### 1- La Fonction Approvisionnement:

La fonction approvisionnement comprend l'ensemble des opérations par lesquelles sont mis à la disposition de l'entreprise tous les produits et les services dont elle a besoin et qu'elle doit se procurer de l'extérieur. La séquence des principales opérations d'approvisionnement est la suivante :



<sup>1</sup> Henri Fayol (1841-1925) est un des précurseurs français du management. Ses principes relatifs à l'organisation, l'administration et la gestion ont connu le succès aux Etats-Unis. Fayol a été réimporté en France après la seconde guerre mondiale (1939-1945) par les consultants américains, après le succès du modèle américain.

La fonction approvisionnement engendre ainsi deux activités intimement liées, à savoir l'achat et la gestion des stocks<sup>2</sup>:

- ❖ **L'achat:** C'est le premier acte du processus d'approvisionnement. Il implique un choix qui dépendra de plusieurs facteurs, notamment du prix, de la qualité et des conditions de livraison.
- ❖ **La gestion des stocks:** elle comprend principalement l'enregistrement et l'analyse des entrées et sorties des stocks. L'expérience montre que la livraison des marchandises par les fournisseurs n'est pas toujours régulière et satisfaisante. Une bonne gestion de stocks est donc nécessaire pour ne pas gêner le bon fonctionnement de l'activité de l'entreprise.

## 2- La Fonction Production:

Toute activité ayant pour objet la production d'un bien ou d'un service s'insère dans la fonction production. C'est elle qui gère, supervise et coordonne tous les ateliers, agences ou lieux de production. Elle a à élaborer (ou à participer dans) les études et les projets à exécuter, à définir les modes de production, à choisir les équipements et à prendre les dispositions nécessaires pour pouvoir produire dans les meilleures conditions de prix, de qualité et de temps. Pour remplir sa mission, la fonction production transforme à travers une série d'opérations techniques, des ressources en produits finis commercialisables. Elle constitue un système d'inputs- outputs et un sous système de l'entreprise qu'on peut schématiser ainsi:



## 3- La Fonction Financière:

Elle doit garantir à l'entreprise les ressources nécessaires à son fonctionnement et à son développement en temps voulu et au moindre coût. Elle poursuit un double objectif:

- De solvabilité (disponibilité au bon moment des capitaux)

---

<sup>2</sup> Les stocks sont l'ensemble des marchandises, matières premières ou des fournitures, des déchets, des produits semi-finis, des produits finis, des produits aux travaux, des emballages commerciaux qui sont la propriété de l'entreprise.

- De rentabilité (utilisation des capitaux de la manière la plus économique)

En d'autres termes, le responsable financier doit faire en sorte que l'entreprise n'ait ni une insuffisance de capitaux ce qui gênerait le bon fonctionnement de l'entreprise, ni un excès de capitaux ce qui aboutirait à un gaspillage des ressources réduisant inutilement la rentabilité de l'entreprise.

#### **4- La fonction Personnel (GRH):**

Elle regroupe l'ensemble des activités de gestion du personnel et des relations de travail. Ses principales missions sont la prévision, la gestion, la dynamisation, la motivation, la coordination et le contrôle.

Assurer la fonction personnel revient donc à déterminer une politique de recrutement, à assurer l'intégration des nouveaux travailleurs, à identifier le besoin du personnel en formation, à coordonner les tâches, à gérer les activités sociales liées à la sécurité du travail. Cette fonction assume d'autres responsabilités liées à la promotion, à la paie, à la gestion des carrières et à la retraite. Elle concerne également la mise en place des systèmes d'information assurant la liaison entre les différents membres du personnel.

#### **5- La Fonction Commerciale et Marketing:**

La fonction commerciale a été considérée comme secondaire par rapport à la production. Son importance n'a cessé de croître avec l'accentuation des contraintes concurrentielles et des évolutions sociologiques et culturelles. En effet, en conséquence de la crise 1929 qui a été essentiellement une crise de surproduction, les entreprises ont pris conscience du fait que la production n'est pas une fin en soi et qu'elle ne peut être génératrice de profit sans une politique active de vente. La fonction commerciale regroupe l'ensemble des activités permettant d'entrer en contact avec les consommateurs éventuels, de connaître leurs besoins, d'adapter la production à leurs préférences et de vendre afin de réaliser un profit. Ainsi, la fonction commerciale intègre l'acte de vente proprement dit, la distribution et l'analyse du marché.

Concernant la fonction marketing, elle peut être définie comme l'ensemble des activités visant à optimiser la commercialisation des produits à l'aide d'études méthodiques et approfondies en se plaçant de point de vue du consommateur.

## **6- La Fonction Recherche et Développement:**

L'accélération du progrès technique et l'accentuation de la concurrence ont fait de l'innovation et la gestion des ressources techniques et technologiques des enjeux pour l'entreprise. Celle-ci doit valoriser ses ressources définies comme des savoirs, des savoir-faire et des connaissances développées avec le temps et validées par la réussite dans ses différents métiers. La réussite de l'entreprise dépendra alors de l'efficacité de sa fonction recherche et développement, mais aussi plus largement, de sa capacité à gérer les processus d'innovation. Il existe plusieurs types d'innovation, on cite par exemple:

- L'innovation de procédé (nouvelles machines...)
- L'innovation commerciale (nouveaux modes de distribution, de communication...)
- L'innovation sociale (nouveaux modes de rémunération, exemple: un pourcentage en fonction de la quantité vendue).

## ***V- L'environnement de l'entreprise:***

D'une manière étendue, on définit l'environnement d'une entreprise comme étant « l'ensemble des données externes à l'entreprise qui l'influence et sur lesquelles elle peut agir ». Donc, la notion d'environnement repose sur l'idée d'espace externe dans lequel certains agents sont en rapport direct ou indirect avec l'entreprise et influence ses décisions. Pour pouvoir prendre des décisions pertinentes, l'entreprise, en tant que système ouvert, doit tenir compte de son environnement, qui inclut un certain nombre de composants autres que les partenaires économiques (clients, fournisseurs...).

On distingue généralement sept composants différents qui permettent de définir l'environnement de l'entreprise. Ces composants ont une incidence plus ou moins forte sur le fonctionnement de l'entreprise.

### **1- Les facteurs géographiques et démographiques :**

Ces facteurs couvrent des domaines assez vastes. D'une part, il s'agit de l'environnement géographique de l'entreprise (climat, qualité de l'environnement, proximité d'une zone urbaine, proximité d'une mine...), de l'ensemble des infrastructures logistiques (proximité d'un aéroport, d'un port ou d'une desserte autoroutière...) et enfin de la situation

démographique globale d'une nation (vieillessement de la population, taux de natalité...). Ces facteurs peuvent avoir une influence assez importante sur la stratégie de l'entreprise (exemple : localisation des laiteries dans les zones agricoles).

## **2- Les facteurs socioculturels :**

L'environnement socioculturel est déterminé par les modes de vie des individus, les valeurs esthétiques et les modes de pensée. Il est formé par les attitudes, les désirs, les attentes, le niveau d'éducation et les habitudes des individus. L'environnement socioculturel agit sur l'entreprise: il agit sur les attentes et les désirs du client qui influencent les choix et les décisions de l'entreprise. Exemple : respect de l'environnement avec le développement durable, la qualité et satisfaction du client.

Notons, par ailleurs, que certains secteurs économiques sont très dépendants des effets de mode que parcourt la société. Exemple : le prêt-à-porter.

## **3- Les facteurs juridiques et institutionnels :**

Ces facteurs constituent un élément essentiel du fonctionnement de l'économie puisqu'ils déterminent les règles du jeu en vigueur sur un marché qui vont encadrer, conditionner l'activité des entreprises (réglementation juridique, sociale, fiscale...). Selon le cas, ces lois et règles peuvent être avantageuses (exemple : la décision d'allègement d'impôts sur les bénéfices ou des réglementations des prix) ou contraignantes (exemple : limitation de l'importation de certaines matières premières, les réglementations pour le respect de l'environnement...).

## **4- Les facteurs technologiques :**

Le terme technologie exprime l'ensemble des connaissances que nous possédons afin d'accomplir des tâches. Il implique aussi bien les inventions et techniques que la masse de savoir acquise dans tous les domaines.

Dans une situation économique caractérisée par une forte concurrence, les évolutions technologiques se traduisent souvent par la remise en cause des rapports de force entre les entreprises d'un même secteur puisque son incorporation rapide dans l'entreprise peut lui procurer un avantage compétitif certain durable ou temporaire (invention de nouveaux produits ou services –téléphone portable, web...-).

## **5- Les facteurs concurrentiels :**

Ces facteurs concernent essentiellement les partenaires directs de l'entreprise qu'ils se situent en amont ou en aval du processus productif. En amont, il s'agira du poids que les fournisseurs et plus généralement l'évolution des marchés des principales ressources productives peuvent avoir sur le marché de l'entreprise (exemple : évolution du prix des matières premières dans certaines productions). En aval, il s'agit du marché des clients de l'entreprise, dont la structure, le nombre d'acteurs peut avoir des conséquences importantes sur le devenir de la firme (exemple : le poids de certaines associations de consommateurs).

## **6- Les facteurs sociaux :**

Les facteurs sociaux concernent la motivation et l'implication du personnel de l'entreprise. De nos jours, ces facteurs occupent une place grandissante et peuvent même infléchir les décisions stratégiques de l'entreprise. Exemple : l'importance des syndicats et la motivation du personnel peuvent remettre en cause la décision de privatisation d'une entreprise (cas de Tunisie Telecom).

## **7- Les facteurs économiques :**

Il s'agit tout d'abord du système économique dans lequel évolue l'entreprise (système capitaliste ou socialiste par exemple) mais il s'agit surtout de l'évolution des principales variables économiques (inflation, croissance économique, évolution du taux de change...) qui a une incidence sur la politique de l'entreprise (politique d'investissement, délocalisation...).

## **CONCLUSION :**

L'entreprise est agent économique qui participe au circuit économique dans son environnement global à savoir le système politique, le système économique, le système social, le système technologique, etc.

La survie de l'entreprise est liée par l'interaction entre les systèmes de l'environnement et aussi par l'étude ses fonctions à savoir la fonction d'approvisionnement, la fonction de production, la fonction commerciale,...

Dans ce contexte, l'entreprise comme groupe humain nécessite un terrain favorable et un entrepreneur (Leadership) qui a certaines qualités pour atteindre les objectifs fixés.

## **CHAPITRE 2 : PROFIL DE L'ENTREPRENEUR ET LA**

### **GENÈSE DE L'IDÉE**

Le succès dans la création d'entreprise repose sur la motivation et les qualités de l'entrepreneur, mais aussi sur l'intérêt d'idée ou l'opportunité qu'il compte exploiter.

Tout entrepreneur doit s'assurer qu'il veut réellement créer une entreprise et commencer par réfléchir sur lui-même; connaître et expliciter ses motivations, identifier ses atouts, détecter ses points faibles et les défaillances concernant la création d'entreprise.

#### *I- Les qualités de l'entrepreneur :*

Les entrepreneurs partagent certains traits psychologiques, certaines qualités intellectuelles et morales qui favorisent la création et la gestion de l'entreprise. Dans ce qui suit, nous allons déterminer les principales qualités présentes chez un entrepreneur.

##### **1- Le Flair / Intuition :**

L'intuition se cultive par le système de relations et d'information que l'entrepreneur utilise et qui lui permet d'observer et de rester à l'écoute de ce qui se passe sur son marché. L'entrepreneur sent ce qui se passe dans le marché et doit deviner ce qui peut présenter du potentiel.

##### **2- L'imagination :**

L'entrepreneur définit ce qu'il veut faire et comment il va le faire, puis il le fait. C'est un rêveur concret, il sait s'organiser pour passer à l'action. Les entrepreneurs mis en situation, une fois leur entreprise créée, doivent apprendre à cultiver leur imagination pour demeurer en affaires ou devancer leurs concurrents.

##### **3- La passion :**

La passion aide à maintenir la motivation. Elle agit aussi comme un stimulant pour viser des sommets. Elle redonne du courage à l'entrepreneur. La passion est un des éléments-clefs qui va soutenir la dynamique et le dynamisme de l'entrepreneur, son enthousiasme, sa vivacité.

#### **4- Le jugement :**

L'entrepreneur doit prendre des décisions éclairées déterminantes pour la réussite et la survie de l'entreprise. Alors, il doit évaluer, calculer, regarder les conséquences des décisions qu'il s'apprête à prendre. Ceci requiert énormément de souplesse d'esprit. Pour prendre des décisions éclairées, il lui faut du jugement. Il faut qu'il possède une bonne compréhension des éléments en cause.

#### **5- La prudence :**

Les entrepreneurs qui réussissent sont ceux qui sont des adeptes de la prudence et qui se sont habitués à penser à long terme pour minimiser les risques dans leurs prises de décision.

#### **6- La dextérité :**

Quel que soit le secteur dans lequel l'entrepreneur se lancera, il aura l'avantage de bien connaître les équipements nécessaires à son activité et à bien les maîtriser.

#### **7- La débrouillardise<sup>3</sup> – la constance<sup>4</sup> - la ténacité<sup>5</sup>:**

Un entrepreneur doit savoir se débrouiller, être créatif, fonceur, faire preuve de beaucoup d'optimisme et avoir une grande confiance en soi-même. Il doit investir de l'énergie, apprendre à se dépasser, apprendre à se concentrer et continuer à travailler dans la même direction.

#### **8- La communication :**

La capacité à communiquer constitue un élément important de la réussite de l'entrepreneur. Le créateur d'entreprise devra posséder au plus haut degré l'esprit d'équipe et avoir le profil d'un leader.

#### **9- La différenciation – L'originalité :**

Un entrepreneur doit créer la différenciation de son offre en lui conférant des qualités distinctes de celles des concurrents. Elle peut porter sur une ou plusieurs caractéristiques du produit lui-même, du service associé au produit, sur le personnel, sur le point de vente... La

---

<sup>3</sup> *La débrouillardise : habileté à se tirer d'affaire.*

<sup>4</sup> *La constance : la qualité d'une personne qui persévère dans son action, dans ses sentiments ou ses opinions.*

<sup>5</sup> *La ténacité : un fort attachement à ses idées, à ses décisions.*

différenciation et l'originalité commencent par une attitude mentale, une façon de se concevoir et s'expriment ensuite dans ce que fait la personne.

### **10- La flexibilité :**

Pour vendre, l'entrepreneur doit être flexible. Il doit savoir s'ajuster aux personnes et aux circonstances. Il doit être à l'écoute et montrer de la sensibilité envers son environnement, et savoir s'ajuster en conséquence.

### **11- La prévoyance :**

Une des activités les plus complexes qu'aura à mener l'entrepreneur dès le début consiste à savoir bien s'entourer puis à choisir des collaborateurs qu'il embauchera ou avec qui il sous-traitera. Il doit être capable de regarder avec clairvoyance au-delà de l'immédiat.

**Remarque :** Il n'est pas indispensable qu'une personne dispose de la plupart des caractéristiques des entrepreneurs pour qu'elle puisse devenir entrepreneur. Les entrepreneurs n'ont pas tous les mêmes caractéristiques. Un entrepreneur peut présenter des particularités sur certains aspects et avoir des points de ressemblances avec d'autres entrepreneurs sur d'autres aspects. Chez un entrepreneur, certaines caractéristiques sont plus fortes que d'autres, ce qui fait que chacun possède un profil bien particulier tout en possédant plusieurs caractéristiques communes contribuant à son succès.

## ***II- Les types d'entrepreneurs :***

### **1- Le créateur d'entreprise:**

Il s'agit d'une personne qui a une idée bien précise d'un produit ou d'un service, qu'il veut développer et mettre sur le marché. Cette idée peut correspondre à une activité nouvelle que les consommateurs ne connaissent pas ou à une activité ancienne déjà exploitée par un concurrent.

### **2- Le travailleur autonome :**

Le travailleur autonome est celui qui travaille pour lui-même, il y a un contrat pour chaque travail avec son client (exemple : un médecin, un avocat, etc.). Il est une personne qui s'engage envers une autre personne, son client, à effectuer un travail matériel ou à lui fournir un service moyennant un prix que le client s'engage à lui payer.

### **3- L'intrapreneur :**

Selon Carrier (1992), l'intrapreneur est au service d'une organisation alors que l'entrepreneur travaille pour lui même, l'intrapreneur doit s'adapter à son milieu alors que l'entrepreneur s'adapte et interagit avec son milieu, l'intrapreneur doit convaincre et l'entrepreneur doit s'imposer, l'intrapreneur risque sa crédibilité et l'entrepreneur risque ses avoirs financiers, l'intrapreneur se voit imposer son salaire et l'entrepreneur décide de sa rémunération, l'intrapreneur doit négocier ce qui doit être fait, l'entrepreneur peut décréter ce qui sera fait.

### **4- L'entrepreneur social :**

C'est un individu qui vient apporter de nouvelles solutions à des problèmes sociaux qu'il met en place dans le cadre d'une organisation pour agir sur une plus grande échelle. L'entrepreneur social prend en charge un problème sociétal qui pourrait incomber au gouvernement et qui propose des solutions novatrices susceptibles de changer le système.

## *III- Les différents types d'idées :*

Tout projet de création d'entreprise commence par une idée. Qu'elle soit innovante ou classique, il faut que l'idée ait un marché pour qu'on puisse la qualifier de vraie opportunité.

### **1- L'idée des autres, les nouvelles tendances :**

Créer une entreprise en recourant aux idées des autres, aux nouvelles tendances nécessite de rester à l'affût de tout ce qui se passe en matière de nouveaux produits, de nouveaux modes de consommation, de nouveaux concepts marketing...

La plupart des magazines économiques ou spécialisés en création d'entreprise s'en font l'écho et de nombreux sites Internet consacrés aux tendances de notre époque ont vu le jour. Des opportunités d'affaires sont aussi proposées par les organismes publics d'incitation aux investissements tels que l'Agence de Promotion des Investissements (API), l'Agence de Promotion des Investissements Agricoles (APIA), le Centre de Promotion des Exportations (CEPEX), l'Institut National de Normalisation et de Propriété Industrielle (INNORPI)...

## **2- L'opportunité pure :**

Pour déceler une opportunité, il convient tout d'abord de se mettre dans une disposition d'esprit favorable, se résumant à :

- Avoir en permanence l'esprit critique pour juger des situations commerciales présentes, des lacunes des systèmes établis, des défauts des produits ou services offerts, etc.
- Exercer en permanence une grande curiosité intellectuelle : le monde change vite et sans cesse. Pour en saisir les opportunités, il faut une disponibilité intellectuelle importante pour s'informer, analyser, comprendre, anticiper, voire prédire certaines évolutions.

## **3- L'application nouvelle :**

Créer une entreprise à partir d'une application nouvelle consiste à utiliser une technique, un savoir-faire, un produit connu en le transposant dans une autre activité, dans un nouveau contexte ou sur un marché différent.

## **4- L'innovation pure :**

L'innovation pure relève d'un exercice plus compliqué. Créer un nouveau produit, généralement à fort contenu technologique, entraîne des besoins importants de capitaux pour passer à la phase préindustrielle, pour réaliser une étude de marché approfondie et pour attendre la réponse du marché.

## *IV- L'évaluation des idées :*

Il s'agit de s'interroger sur le degré de réalisme de l'idée générée. Une façon de le faire consiste, tout d'abord, à préciser l'idée. Il s'agit de répondre aux questions suivantes :

- Quels services ou produits produire et commercialiser ? Pour quels profils de clients ?
- Pour desservir quels besoins ? Quels « plus » vous apporterez à vos clients ?
- Recensez les contraintes liées à votre projet

### **Les étapes de la création du projet**

Déterminer les composantes de votre idée



Délimiter le marché visé a priori



Décrire votre activité de façon très précise



Collecter les informations essentielles



Solliciter avis et conseils



Analyser les contraintes de votre projet



Définir votre projet personnel de créateur



Vérifier le réalisme de votre idée

## **V- La protection de l'idée :**

D'une manière générale, on appelle propriété intellectuelle, les droits qui protègent les créations "issues de l'activité de l'esprit humain" contre toute appropriation de tiers. Ces droits se divisent en deux branches :

### **1- Le droit d'auteur :**

Il protège les œuvres de l'esprit, tels que les œuvres littéraires (thèses, romans,...), les œuvres d'art (peintures, plans d'architectes, photographies,...), les œuvres musicales ou audiovisuelles, les logiciels.

Le droit d'auteur est attribué "naturellement", sans l'accomplissement de formalités particulières. Toutefois, il s'avère utile, avant de divulguer sa création à des tiers, de se préconstituer des preuves pour être en mesure d'attester que l'on est bien l'auteur de cette création et faire valoir ainsi, le jour voulu, ses droits.

### **2- Les droits de propriété industrielle :**

Les droits de propriété industrielle, contrairement aux droits d'auteur, nécessitent l'accomplissement de formalités particulières auprès de l'INNORPI.

#### **❖ La protection d'une invention :**

Cette protection s'obtient par la délivrance d'un brevet ou d'un certificat d'utilité. Pour être brevetable, l'invention doit répondre à trois critères :

- Elle ne doit jamais avoir été divulguée au public,
- Elle doit faire preuve d'une activité inventive,
- Elle doit être susceptible d'application industrielle.

#### **❖ Le dépôt d'une marque :**

L'objet d'un dépôt de marque auprès de l'INNORPI, à condition qu'ils soient distinctifs et suffisamment originaux : -Un signe verbal, qui peut s'écrire ou se prononcer : nom, mots, lettres, chiffres, sigles, slogans, etc.

-Un signe figuratif : dessins, logos, des formes, nuances précises ou combinaisons de couleurs...

- un signe sonore : sons, phrases musicales pouvant être matériellement traduits.

#### **❖ Les dessins et modèles :**

La protection des dessins et modèles s'applique à l'apparence d'un produit ou d'une partie d'un produit ainsi qu'à sa décoration (ses lignes, ses contours, ses couleurs, sa forme, sa texture ou ses matériaux). Pour bénéficier de la protection :

\*Le dessin ou modèle doit être nouveau

\*Il doit présenter un caractère propre

## *Conclusion*

Pour passer à un projet réaliste, la première chose à faire est de bien la définir, c'est-à-dire de se forcer à la résumer en quelques lignes précises, concises et fortes. A ce stade de la réflexion, il faut s'efforcer de prendre conscience des "moins" (faiblesses, lacunes) du produit ou du service proposé, mais aussi, a contrario, des "plus" (caractère novateur ou spécifique) et de ses avantages concurrentiels. Qu'elle soit innovante ou classique, il faut que l'idée possède un marché pour qu'on puisse la qualifier de vraie opportunité.

## **CHAPITRE 3 : ETUDE DE FAISABILITÉ COMMERCIALE**

### **D'UN PROJET**

L'étude commerciale occupe une place clé dans l'élaboration de tout projet. Toute la construction d'une entreprise va s'appuyer sur les conclusions de cette étape, qui doit permettre :

- La connaissance et la compréhension du marché.
- La formulation d'une stratégie de lancement.
- La définition des actions commerciales.

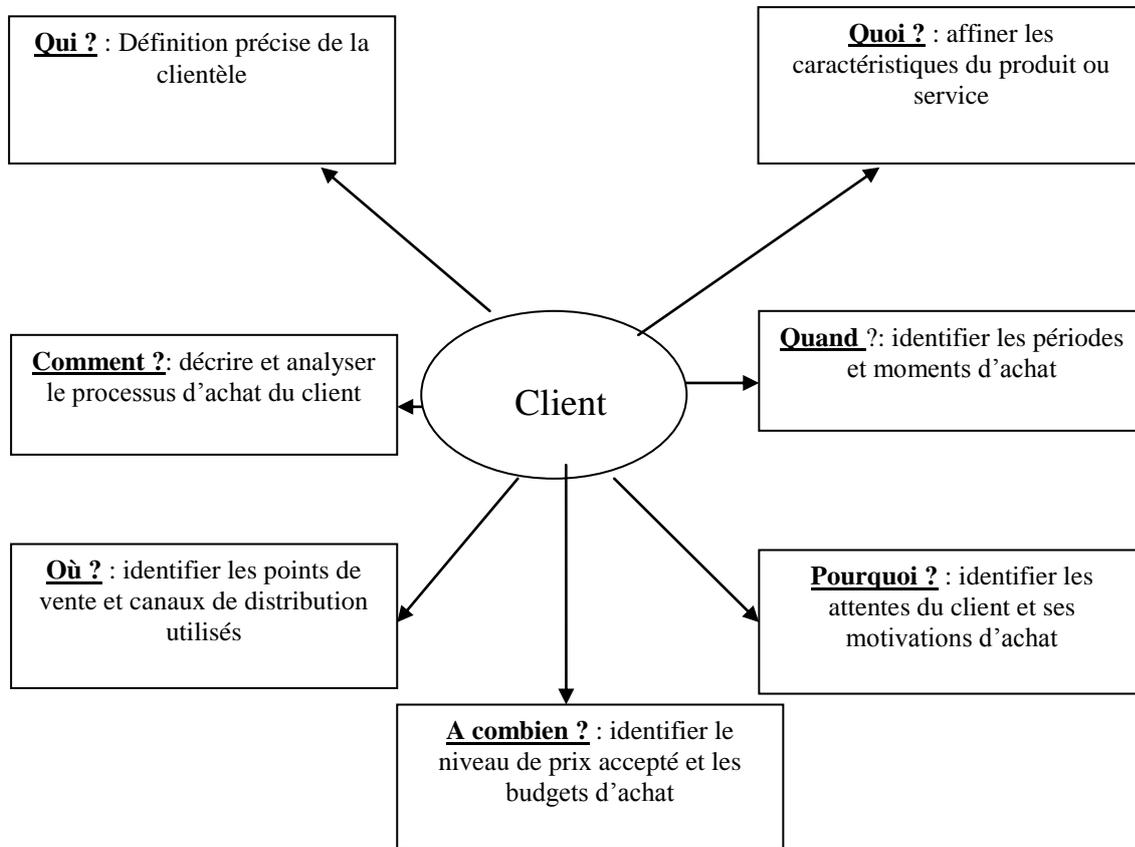
#### ***I- Les aspects stratégiques :***

Il s'agit d'une étape importante permettant de décider les choix stratégiques pour la conquête des marchés cibles. Pour cette fin, nous proposons une démarche à trois étapes :

##### ***1- Etude du comportement des clients :***

Il s'agit de répondre à certaines questions concernant le comportement des clients visés par l'activité de l'entreprise.

Schéma 1 : Questions relatives à l'étude du comportement des clients cible



En recoupant les différents éléments d'information recueillis, il sera possible d'évaluer le nombre des clients potentiels et le volume de consommation possible afin de bâtir le chiffre d'affaire prévisionnel.

De plus, il est important de savoir dans quelle phase le secteur se trouve (émergence, croissance, maturité ou déclin) et d'identifier les facteurs qui agissent sur son avenir.

## ***2- Etude du comportement de la concurrence :***

L'étude de la concurrence va permettre de positionner les produits et services de l'entreprise par rapport à ce qui est offert sur le marché. Elle doit porter sur les stratégies et actions marketing de la concurrence dans une situation concurrentielle donnée (duopole, oligopole, concurrence...).

## ***3- Définition d'une stratégie de développement :***

Il s'agit de démontrer les facteurs clés de succès du projet (technologie, capacités commerciales, maîtrise des coûts etc...) et de présenter les sources de différenciation par rapport aux concurrents. Généralement deux sources sont à la base de l'avantage concurrentiel d'un produit : les coûts et la différenciation.

## ***II- Les aspects opérationnels***

Il s'agit de prendre des décisions opérationnelles portant sur :

- Les produits et services à vendre.
- Les réseaux de distribution et points de vente.
- Les prix à appliquer
- Les actions de communication et de vente

### ***1- Les décisions produits/service :***

Ces décisions portent sur :

- Les caractéristiques des produits et services
  - Les caractéristiques intrinsèques liées à la composition (matières...)
  - Les caractéristiques extrinsèques (forme, couleur...)
- Gamme des produits et services
  - Il s'agit de décider du nombre de lignes par produit/service (largeur) et le nombre de modèles par ligne (profondeur).

## **2- Les décisions relatives à la distribution et la force de vente :**

Ces décisions concernent aussi bien :

- Les territoires de vente et le nombre des vendeurs par territoire ainsi que leur organisation.
- Les objectifs de vente en dinar et en volume par produit et par territoire.
- Les moyens de vente (budget de vente, moyens matériels...)
- Choix des circuits et canaux de distribution (long, moyen ou court) en fonction de la nature du produit, de la clientèle visée et de la stratégie de distribution à adopter.
- Choix du niveau de coopération avec les intermédiaires (modalités de distribution physique, modalités de paiement, quantités achetées, services, promotions...).

## **3- Les décisions relatives au prix :**

Il s'agit de fixer les prix par produit/service, par type de client et par type de distributeur. Il est déterminé en fonction des coûts, de la demande, de la valeur perçue du produit et du marché. On distingue différents types de prix à savoir :

- *Le prix de pénétration*: prix plus bas que la concurrence
- *Le prix d'écrémage* : fixer un prix élevé qui justifie la qualité supérieure
- *Le prix d'alignement sur la concurrence* : prix du marché

### **❖ Les décisions relatives à la communication :**

Il s'agit de prendre un certain nombre de décisions portant notamment sur le :

- Choix des types d'actions : actions de publicité, actions de relations publiques, actions de promotion, actions de Marketing direct.
- Choix des medias et supports : TV, Radio, Presse écrite, Affichages, dépliants, Internet...
- Fixation du budget de communication.

## *Conclusion*

L'étude de faisabilité commerciale est indispensable mais non suffisante pour se prononcer sur la validité de la réalisation de l'idée d'un projet. Cette étude doit être complétée par une étude de faisabilité technique objet du chapitre suivant.

## **CHAPITRE 4 : ETUDE DE FAISABILITÉ TECHNIQUE**

### ***INTRODUCTION***

L'étude technique constitue l'une des étapes de la conception et de l'analyse de faisabilité d'un projet. Elle représente un préalable dans le sens où elle jette les premières bases du projet. Toutefois, elle est amenée à évoluer en fonction des différentes informations et des conseils qui seront reçus tout au long de la préparation du projet. Elle doit apporter une clarification à un ensemble d'interrogations d'ordre technique telles que : **En quoi consiste votre produit ? Comment produire ? Quels sont les moyens nécessaires pour réaliser un produit compétitif (qualité, prix de revient) ? Avec quoi produire ? Avec qui produire ? A quel prix produire (coût) ?** Ces questions doivent être posées pour les différentes fonctions (achat, stockage, production et distribution physique des produits).

#### ***I- Définition des produits ou services :***

Il s'agit de dresser une liste des produits et services à produire et à commercialiser.

##### **1- Caractéristiques intrinsèques :**

Ces dernières sont liées à la composition du produit, Il s'agit d'élaborer des fiches de produits contenant les caractéristiques liées à la composition du produit. Ces fiches doivent inclure les caractéristiques les plus importantes qui illustrent les avantages recherchés par le client.

##### **2- Caractéristiques extrinsèques**

Ce type des caractéristiques n'est pas lié à la composition du produit, Cette fiche doit également inclure les caractéristiques extrinsèques telles que la forme, le design, la couleur... qui constituent des indices informationnels importants sur la qualité des produits.

##### **3- Caractéristiques physico-chimiques :**

Ces sont essentiellement poids, composition, résistance aux chocs, température,...

##### **4- Caractéristiques fonctionnelles :**

On cite dans ce cas : utilisation, limite, installation, entretien,...

#### ***II- Le Choix du processus de production :***

Il s'agit d'expliquer le processus de production du bien ou de service proposé, de justifier les choix de production et de présenter les partenariats techniques (marques étrangères, fournisseurs...).

### **1- Description du processus de production :**

Le processus de production doit être présenté d'une manière simple et détaillée au moyen de schéma qui distingue les différentes phases de production. Un processus de production est une combinaison ordonnée des actions nécessaires à la mise en œuvre d'un processus pour la fabrication d'un produit.

Pour le produit et le processus de fabrication, un diagramme de circulation permet de représenter le cheminement des matières premières, produits semi-finis, encours, pièces, parmi les postes de travail, les personnes et les machines. Ceci est important et utile pour la détermination des besoins réels en espace, pour la conception des bâtiments et pour ne pas avoir des déséquilibres dans les circuits de production.

On distingue trois principales activités, qui doivent faire l'objet d'une description :

- ❖ *Les activités d'approvisionnement* (en amont) : fournisseurs, équipements, matières premières, composantes, stockage....
- ❖ *Les activités de production* : phases, activités, tâches....
- ❖ *Les activités rattachées à la distribution physique* (en aval) : emballage, conditionnement, manutention, entreposage, transport, stockage et distribution des produits finis.

### **2- La capacité et le niveau de production :**

En fonction des prévisions des ventes, on établira les capacités et les niveaux de production et ce, pour les différentes catégories de produits. Une attention doit être accordée à l'évolution de la production pour les 1ers mois d'activité en tenant compte

des possibilités de ventes et des délais nécessaires pour la formation du personnel et autres contraintes dues au démarrage.

### 3- Les besoins en moyens de production :

La capacité de production qui résulte de l'étude de marché et du programme des ventes, va déterminer les besoins en moyens de production :

- ❖ *Besoins en matières premières* : nature des matières premières à consommer, norme de consommation de matières premières par unité de production.
- ❖ *Besoins en équipements et matériels de production* : pour chaque processus et chaque procédé pour les différentes opérations ou phases.
- ❖ *Autres besoins en équipements et installations* : besoins en matériel de sécurité, matériel de manutention, matériel de stockage,...
- ❖ *Matériel de transport*.

Une liste des matières premières, de composants, d'équipements ainsi que leurs fournisseurs doit être établie et les coûts qui s'y rattachent doivent être estimés. De même, une liste du matériel de transport servant pour la manutention et la distribution physique des produits finis doit être dressée.

### 4- Implantation et Besoins en bâtiments :

Il s'agit d'effectuer le choix d'emplacement du projet sur la base de critères rattachés aux économies de coûts, l'infrastructure environnante (routes, ports...), la proximité des sources d'approvisionnement et de distribution, disponibilité de la main d'œuvre, des moyens de production et des services de maintenance.

Une gestion de l'espace industriel permet d'adopter une attitude rationnelle pour la gestion de l'espace, l'optimisation de l'implantation des machines et des besoins en bâtiments. Rechercher le meilleur emplacement des différents postes de travail. Aussi, l'étude du problème d'implantation permet d'analyser les transports et les déplacements internes de l'entreprise afin de trouver une disposition des postes de travail qui réduise au maximum les manutentions.

### *Conclusion :*

L'étude technique permet de mieux cerner le projet et de passer d'une idée à quelque chose de plus concret et mieux maîtrisé. Elle ne constitue pas une étape à part entière ou indépendante étant donné que les résultats des études complémentaires suivantes risquent d'entraîner des modifications techniques plus ou moins importantes. Cette étude sera donc dans un premier temps en perpétuelle changement pour être de plus en plus définie et précise au fur et à mesure de l'avancée de l'analyse de faisabilité du projet.

## **CHAPITRE 5 : ETUDE DE FAISABILITÉ FINANCIÈRE**

### *Introduction*

L'étude financière va permettre de traduire, en termes financiers tous les éléments déjà réunis et de vérifier la viabilité du projet. Il s'agit d'un processus itératif qui permet progressivement de faire apparaître tous les besoins financiers de l'entreprise en activité et les possibilités de ressources qui y correspondent.

### *I- La détermination de La structure d'exploitation :*

Un créateur doit être un bon gestionnaire c'est-à dire avoir une bonne perception des chiffres et des équilibres de sa société. Avant de demander des prêts ou des prises de participations, le créateur doit s'interroger sur la structure de son exploitation. Elle est traduite par le schéma d'investissement et de financement, le plan de financement, le compte de résultat et le bilan.

#### **1- L'élaboration du plan de financement initial :**

Le plan de financement initial est un document qui permet de déterminer les capitaux nécessaires pour lancer un projet. Il permet, en outre, d'évaluer les besoins durables de financement (frais de constitution, terrains, équipements et matériels de production,...) ainsi que de chiffrer les ressources financières durables permettant de couvrir ces investissements (apports nets des associés ou partenaires ; les crédits à moyen et à long terme ; les crédits à court terme).

#### **2- L'établissement du compte de résultat prévisionnel :**

Le compte de résultat prévisionnel permet de juger si l'activité prévisionnelle de l'entreprise sera en mesure de dégager des recettes suffisantes pour couvrir la totalité des charges (moyens humains, matériels et financiers). Pour l'établir, on doit commencer par calculer le chiffre d'affaires mensuel (déterminé par le plan commercial), puis on établit des projections de toutes les charges d'exploitation pour chaque mois de la première année. La différence entre les dépenses et les recettes permet de vérifier si l'activité dégage un bénéfice suffisant.

### 3- L'établissement du plan de trésorerie :

Le plan de trésorerie est un document qui s'établit sur 12 à 18 mois et qui est susceptible de mettre en évidence, mois par mois, l'équilibre ou le déséquilibre entre encaissements et décaissements ; Si ce document prévisionnel devait faire ressortir une impasse de trésorerie à un certain moment, il faudrait alors trouver une solution avant le démarrage de l'entreprise.

### 4- L'établissement du bilan prévisionnel :

L'entrepreneur doit aussi préparer un bilan prévisionnel relatif à la première année d'exercice qui contient trois éléments :

- **Actif** : il inclut toutes les valeurs possédées par l'entreprise. On distingue l'actif circulant de l'actif immobilisé. L'actif circulant comprend le patrimoine disponible et tout ce qui peut être réalisé ou consommé par le fonctionnement de l'entreprise sur une période égale ou inférieure à un an. L'actif immobilisé est constitué de biens matériels utilisables sur une longue période de temps.
- **Passif** : il représente tout ce que l'on doit aux créanciers. Certains de ces montants peuvent être payables à moins d'un an (passif à court terme) alors que d'autres sont des dettes à long terme.
- **Fonds propres** : Ce montant est égal à l'excédent du total de l'actif par rapport au total du passif.

### 5- L'élaboration du plan de financement :

Le plan de financement s'établit sur 3 ans permettant d'apprécier la solidité financière prévue de l'entreprise sur les premières années d'exercice. Cette démarche doit conduire à la construction d'un projet cohérent et viable puisque chacune des options prises trouve sa traduction financière et sa répercussion sur les équilibres financiers. En fait, l'entreprise sera en mesure de faire face à des aléas (retard dans la montée en puissance du chiffre d'affaires, impayés, etc.) d'autant mieux qu'elle aura des ressources financières stables en réserve pour cela.

## *II- Les règles de financement :*

### **1- Les fonds propres :**

Bien que la législation tunisienne (voir code des investissements) impose un taux minimum, en général, de 30% pour les projets industriels et touristiques et de 40% pour les projets de service, il est recommandé d'opter dès le départ si possible pour un schéma de financement équilibré (par exemple, 50% fonds propres, 50% sous forme d'emprunts).

On entend par fonds propres (FP) tous les fonds faisant partie du patrimoine de l'entreprise, c'est à dire :

- Les ressources personnelles du promoteur (en espèces ou en nature) ;
- Les emprunts à titre personnel (parent, amis...) ;
- Les subventions (pour les nouveaux promoteurs, les primes d'études...) ;
- Les fonds apportés par les associés (y compris les sociétés de capital-risque) ;
- Les quasi-fonds propres (comptes courants des associés, prêts participatifs...).

### **2- Le financement par l'endettement :**

Il s'agit des crédits à moyen terme (2 à 7 ans) et long terme (plus de 7 ans), du leasing et des lignes de crédit bancaire sont libres et sont exprimés en fonction du Taux du Marché Monétaire (TMM). Les marges bancaires varient généralement de 2 à 5 points selon la nature du projet, la durée du crédit et la crédibilité du promoteur.

### **3- Le financement en Tunisie :**

Une multitude d'instruments de financement des projets est aujourd'hui, à la disposition des promoteurs tunisiens et étrangers :

- FONAPRAM
- Nouveaux promoteurs (FOPRODI, FITI)
- Prise de participation (SICAF et SICAR)
- Crédits bancaires (BTS, BFPME,...)

#### 4- L'équilibre financier :

Une attention particulière est accordée au fond de roulement, les erreurs de financement les plus fatales pour les entreprises en création sont dues à une méconnaissance de l'importance du Fonds de Roulement FR aussi bien pour l'évaluation des besoins en fonds que pour les choix des modes de financement.

Le cycle d'exploitation de l'entreprise engendre très souvent un besoin de financement, ce besoin est le Besoin en Fonds de roulement BFR. C'est un besoin moyen, fonction du délai moyen d'écoulement des stocks, du délai moyen de paiement par les clients et du délai moyen de règlement des fournisseurs. Il s'appelle aussi le fonds de roulement normatif et il est permanent car c'est la somme qui permettrait à l'entreprise de continuer l'exploitation dans les conditions normales. En contrepartie de ce besoin, l'entreprise dispose du FRN pour financer son exploitation.

Trois cas possibles :

- $FRN < BFR$  ou FR normatif, la situation de l'entreprise est déséquilibrée,
- $FRN > BFR$ , on dit que l'entreprise est financièrement sur-équilibrée.
- $FRN = BFR$ , la situation est équilibrée.

Le BFR représente le besoin de financement déclenché par le cycle d'exploitation. Le FRN représente l'aptitude de l'entreprise à financer son cycle d'exploitation par des capitaux permanents ou stables.

### *Conclusion*

L'étude financière d'un projet est une étape fondamentale, étant donné qu'une bonne structure financière est un gage de pérennité pour une nouvelle entreprise, mais non suffisante pour se prononcer de la validité du projet. Elle doit être complétée par une étude des aspects juridiques, fiscaux et sociaux du projet.

## **CHAPITRE 6 : ETUDE DE FAISABILITÉ JURIDIQUE**

La faisabilité juridique constitue un préalable à la faisabilité globale d'un projet qui permet aux investisseurs de se positionner par rapport aux possibilités juridiques qui leur sont offertes, pour réaliser leurs projets. En fait, le promoteur doit connaître les différentes formes juridiques d'une exploitation et saisir les avantages et les limites juridiques de chacune d'elles.

### ***I- La Faisabilité juridique d'un projet :***

#### **1- Les conditions préalables inhérentes à la nature du projet :**

Le créateur du projet doit savoir déterminer la catégorie à laquelle appartient son projet d'un point de vue juridique. D'une manière générale, un projet doit appartenir à l'une des catégories suivantes :

- Les projets interdits
- Les projets monopolisés
- Les projets autorisés
- Les projets impossibles à réaliser matériellement.

#### **2- Les conditions inhérentes à la personne de l'entrepreneur :**

Une fois, l'entrepreneur s'est assuré que son projet est autorisé, il doit s'assurer s'il répond aux conditions nécessaires de création d'un projet. Trois critères sont généralement identifiés :

- ❖ **La capacité :** d'après l'art 6 du code de commerce, la capacité peut être attribuée à partir de 18 ans. Il doit avoir l'émancipation absolue. (sauf pour les majeurs frappés d'interdiction par cause de démence, de faiblesse d'esprit ou de prodigalité).
- ❖ **Les incompatibilités :** Certaines professions sont incompatibles avec le commerce pour des raisons d'éthiques et d'assainissement de l'activité commerciale (ex : les experts comptables, les auxiliaires de justice, le personnel de l'Etat, les sages femmes...).

- ❖ **Les déchéances** : dans le but d'assainir l'activité commerciale, le législateur exige un minimum d'honorabilité de la part du commerçant. C'est pourquoi les personnes ayant subi certaines condamnations à la suite de crimes ou délits de droit commun, peuvent se voir interdire l'exercice de certaines activités (exercice de profession de banquier, intermédiaire en bourse, expert en assurance, agent de publicité,...)

Une fois ces conditions réunies le statut de commerçant est partiellement octroyé, il faudrait que ce dernier se conforme aux obligations mise à sa charge. Le créateur est tenu de faire une étude comparative et mettre en évidence les inconvénients et avantages entre la forme individuelle et la forme sociétaire.

## ***II- La structure Juridique :***

La structure juridique correspond au cadre légal dans lequel le créateur du projet va exercer ses activités et qui aura un impact sur son statut patrimonial, social et fiscal. Ce choix doit donc être étudié minutieusement avec, si possible, l'aide d'un conseil spécialisé.

### **1- Le choix de la structure :**

La structure juridique idéale n'existe pas. Son choix dépend de la nature et de l'importance de l'activité (Artisanat, Agriculture, Profession libérale, Industrie, Commerce). Quelle que soit l'activité, il faut choisir entre

- Demander son immatriculation en tant qu'entrepreneur individuel (l'entreprise et l'entrepreneur ne forment qu'une seule et même personne) ;
- Ou créer une société et attribuer une forme société pour son entreprise (donner naissance a une nouvelle personne juridiquement distincte du ou des associés fondateurs)

Les formes d'entreprises les plus courantes sont :

- L'Entrepreneur Individuel ;
- La Société Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (**SURL**) ;
- La Société à Responsabilité Limitée (**SARL**) ;
- La Société Anonyme (**SA**).

**LES PRINCIPALES FORMES JURIDIQUES (selon le code des sociétés)**

	Entreprise individuelle	SURL	SARL	SA
Nombre d'associés	01	01	Minimum 2	Minimum 7
Capital minimum		10 000d	10 000d (5000d pour les entreprises de presse)	50 000 d
Dirigeants	Entrepreneur individuel	Gérant(s) (peut être un tiers)	Gérant(s) (associé(s) ou tiers)	PDG (conseil d'administration de 3 a 12 administrateurs) -Conseil de surveillance et directoire.
Responsabilité des associés	Totale et indéfinie	Limitée aux apports	Limitée aux apports	Limitée aux apports

**2- Les principaux critères de choix :**

Le choix de la forme juridique de l'entreprise dépend de :

- La nature de l'activité ;
- La volonté de s'associer ;
- L'organisation patrimoniale ;
- L'engagement financier ;
- La crédibilité vis-à-vis des partenaires (banquiers, clients, fournisseurs...).

### III- Etapes juridiques et formalités de constitution

#### LES FORMALITES DE CONSTITUTION (EI, SURL, SARL, SA)

Une entreprise individuelle	Une SURL ou une SARL	Une Société Anonyme
<p>1-Attestation de dépôt de déclaration auprès de l'API</p> <p>2-Déclaration d'ouverture d'une patente au bureau des impôts</p> <p>3-Immatriculation au registre de commerce auprès du bureau du greffe du tribunal de première instance</p> <p>4-Obtention du numéro du code de douane auprès du bureau des douanes</p>	<p>1-Attestation de dépôt de déclaration auprès de l'API</p> <p>2-Enregistrement des statuts a la Recette d'enregistrement des actes de sociétés</p> <p>3-Déclaration d'ouverture d'une patente au bureau des impôts</p> <p>4-Dépôts des statuts et Immatriculation au registre de commerce auprès du bureau du greffe du tribunal de première instance</p> <p>5-Publication au JORT qui s'effectue au bureau de l'Imprimerie officielle (IORT)</p> <p>6-Obtention du numéro du code de douane auprès du bureau des douanes</p>	<p>1-Attestation de dépôt de déclaration auprès de l'API</p> <p>2-Dépôt provisoire du projet des statuts auprès du bureau du greffe du tribunal de première instance</p> <p>3-Déclaration de souscription et de versement auprès de la recette d'enregistrement des actes de sociétés.</p> <p>4-Enregistrement des P.V... de l'assemblée générale constitutive et du premier conseil d'administration a la Recette d'enregistrement des actes de sociétés.</p> <p>5-Déclaration d'ouverture auprès du bureau des impôts</p> <p>6-Dépôts définitifs du dossier et immatriculation au registre du commerce auprès du bureau du greffe du tribunal de première instance</p> <p>7-Publication au JORT auprès de bureau de l'Imprimerie officielle (IORT)</p> <p>8-Obtention du numéro du code de douane auprès du bureau des douanes</p>

## *Conclusion*

Le choix de la structure juridique d'une entreprise est une décision stratégique qui aura des incidences fiscales et sociales assez importantes. Le créateur doit donc travailler sur cette étape avec la plus grande attention pour apprécier ce sur quoi il va s'engager en termes de responsabilité, d'organisation de gestion et de coûts.

# **CHAPITRE 7 : ASPECTS FISCAUX ET SOCIAUX D'UN PROJET**

## *Introduction*

Connaître les obligations sociales et fiscales, permet d'aider au choix de la structure juridique convenable d'une entité. De plus, la connaissance des avantages fiscaux accordés aux investisseurs (code d'incitation aux investissements) est primordiale pour pouvoir optimiser ses choix.

## *I- Les aspects fiscaux d'un projet :*

### **1- Les Obligations fiscales de l'entreprise :**

D'une manière générale, les entrepreneurs sont tenus d'assurer le paiement de diverses charges lors de l'exploitation de leurs activités et qui sont :

- **La TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée** : Sont assujetties à la TVA (10%, 18% ou 29 %) toutes les personnes qui réalisent les opérations (industriel, artisanal, de profession libérale, et les opérations commerciales) et toutes celles qui optent pour le régime de la TVA. Ces derniers doivent établir une facture pour chacune des opérations qu'elles effectuent et déposer une déclaration du chiffre d'affaire réalisé chaque mois auprès de la Recette des Finances.
- **La Taxe de Formation Professionnelle** : La TFP est due par tout employeur. Elle est assise sur les éléments de salaires servis au taux de 2%, à l'exception des entreprises exerçant dans le secteur des industries manufacturières qui sont soumises à un taux de TFP de 1%.
- **Le Fonds de Promotion des Logements Sociaux** : (FOPROLOS) Les employeurs publics et privés acquittent au profit du FOPROLOS un prélèvement de 1% des traitements et salaires servis à leurs employeurs.
- **L'Impôt sur les revenus : Impôt sur les sociétés (IS)** (ou sur les bénéfices réalisés : taux 35% ou 10%) et Impôt sur le revenu des personnes physiques (IRPP).

- **Les droits de douane** : Ce sont des impôts qui frappent les marchandises importées (droits d'entrée) ou exportées (droit de sortie). Tous les biens soumis aux droits de douane figurent dans la "Nomenclature Douanière", liste exhaustive de l'ensemble des biens. Le promoteur doit prendre en considération lors du montage de son affaire, le régime douanier qui sera le sien pour être en conformité avec la réglementation en vigueur.
- **Les droits de timbres et d'enregistrement** : Ceux sont des impôts qui sont perçus à l'occasion de l'enregistrement d'un acte ou d'une mutation entre vifs ou à cause de mort.
- **La taxe sur les véhicules** : On distingue deux taxes : la taxe unique de compensation due au titre des véhicules de transport de marchandises ou des personnes, et la taxe de circulation automobile ou vignette due au titre des véhicules de tourisme. La vignette est due en début d'année et reste valable pour toute l'année en cours. La taxe de compensation peut être acquittée par mois, trimestre, semestre ou année.

## **2- Le code d'incitation aux investissements :**

Le code d'incitation aux investissements est un code qui résume les avantages fiscaux accordés aux nouveaux promoteurs afin de les encourager à l'investissement. Il couvre la totalité des secteurs (agriculture, pêche,...) à l'exception de trois secteurs : financier, commercial (considérés comme développés) et énergie (possédant un code propre)

### **❖ Les conditions pour bénéficier d'un certain nombre d'avantages :**

- Répondre aux conditions propres du secteur (ex : pour créer une clinique, il faut être un médecin).
- L'API doit être au courant de l'investissement.
- Les étrangers ne peuvent en aucun cas s'approprier d'une terre agricole
- Soumettre la participation des étrangers lorsqu'elle dépasse 50% des parts sociales à une autorisation spéciale par la commission supérieure des investissements.
- Réduction d'endettement : un minimum de fonds propres de 10 à 15 %.

❖ **Les avantages accordés :**

Le code accorde deux types d'avantages : communs et spécifiques.

- *Les avantages communs* : ils sont accordés à la totalité des investisseurs et sont généralement limités et assez modérés.
- *Les avantages spécifiques* : Ils regroupent les avantages accordés par l'Etat aux entreprises totalement exportatrices (ne pas supporter TVA sur aucun de ses achats, exonération des droits d'enregistrement, ...), aux investisseurs localisés dans les zones non développées ou défavorisées (exonération d'impôt à 100% pendant 10 ans des revenus et bénéfices, après 10 ans de 50 % pendant 10 ans) et aux investisseurs agricoles et qui contribuent à l'atteinte des objectifs de l'Etat respectivement d'exportation, de développement régional et de développement agricole (Exonération de droits de douane sur matériel importé + exonération d'impôt à 100% pendant 10 ans des revenus et bénéfices).

## II- *Les aspects sociaux :*

### 1- **La Sécurité sociale**

Le régime de la sécurité sociale qui régit le secteur privé et qui est administré par la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) est un régime obligatoire auquel sont assujettis les personnes suivantes :

- *les salariés et les personnes qui leur sont assimilées par le code du travail.* En fait, est salarié tout individu lié à un employeur physique ou moral par un contrat de travail écrit ou verbal.
- *les employeurs* : il est à noter que les présidents directeurs généraux des sociétés anonymes et les gérants des SARL qui ont la signature sociale ne sont pas des salariés, mais des mandataires. Ces personnes physiques dirigeant des personnes morales sont tenues responsables par la loi de l'accomplissement des obligations vis-à-vis de la CNSS.
- *les travailleurs indépendants.*

## **2- Régime social (40 ou 48 heures) et salaire minimum :**

- **SMIG : Salaire Minium Interprofessionnel Garanti :**
  - Régime de 48 heures : 180,752 D (SB) + 30,368D (ICP)
  - Régime de 40 heures : 159,800 D (SB) + 30 D (ICP)
  
- **SMAG : Salaire Minium Agricole Garanti :** fixé à 6,709 dinars par journée de travail effectif pour les travailleurs des deux sexes âgés de 18 ans au moins.

## **3- Charges sociales :**

Les obligations des personnes assujetties au régime de la sécurité sociale sont :

- ***l'affiliation des employeurs*** : dès le moment du commencement de l'activité.
- ***l'immatriculation des salariés*** : où la responsabilité incombe à leur employeur. Elle permet l'ouverture des droits aux prestations de sécurité sociale au profit des travailleurs.
- ***les déclarations de salaires*** : périodiques et trimestrielles (1ère quinzaine de chaque trimestre civil). Elles comprennent toutes les sommes versées à titre de rémunération et les avantages en nature accordés.

## **Conclusion**

A travers son étude des obligations fiscales et sociales, l'entrepreneur peut déterminer les conséquences sociales et fiscales du choix opéré du statut juridique ainsi que les coûts de ses obligations. Ces éléments vont permettre de préparer les documents prévisionnels et de mieux cerner les impératifs dans le cadre de la trésorerie d'une entité juridique.

## **CHAPITRE 8 : ETUDE DES RESSOURCES HUMAINES**

### *Introduction*

Pourquoi aborder la question des RH en matière de création d'entreprise ? La réponse à cette question constitue la trame des lignes qui vont suivre. Nous examinerons le rôle et l'importance de la notion des RH dans l'entreprise, et nous essayerons de préciser à partir de l'importance de la fonction RH comment l'entrepreneur ou l'entreprise en tant que structure, procède au choix de son personnel et enfin, quelles sont les contraintes qu'il rencontre et les techniques qu'il utilise.

#### *1. Rôle et importance des RH dans l'entreprise :*

Le personnel constitue la ressource la plus précieuse d'une entreprise et son succès ou échec dépend en grande partie du dirigeant et de ses collaborateurs. Ainsi, pour réussir la création de son entreprise, l'entrepreneur doit :

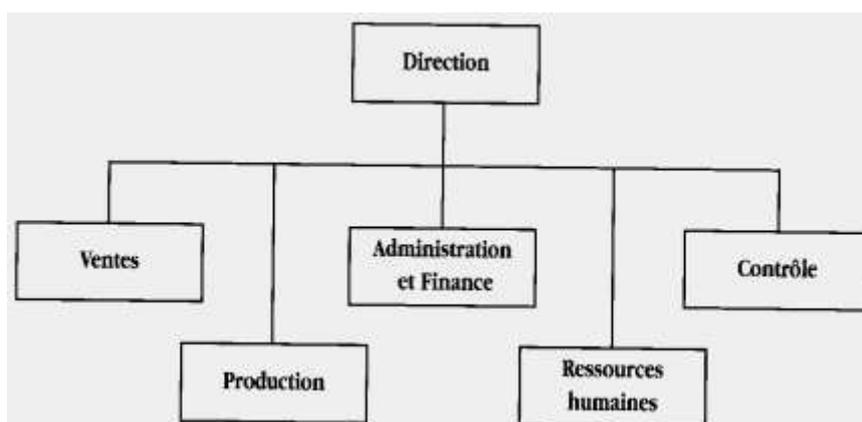
- Constituer une équipe de direction et de gestion.
- Recruter du personnel technique et de production.

#### **1- L'équipe de direction et de gestion de l'entreprise :**

Concernant les principales fonctions de direction, l'entrepreneur doit commencer par donner des réponses aux questions suivantes :

- ✓ Qui va diriger l'entreprise ? Lui-même ?
- ✓ Est-il préparé et a-t-il les compétences nécessaires pour diriger son entreprise ?
- ✓ Qui seront les titulaires des postes clés de direction : salariés, associés, collaborateurs ?
- ✓ Comment toutes ces personnes se complètent-elles pour former une équipe efficace ?

L'entrepreneur doit aussi faire l'organigramme de son entreprise et penser comment ces différentes fonctions seront remplies et comment constituer une équipe de gestion capable d'assurer un démarrage efficace.



## 2- Les besoins en personnel technique et de production :

L'entrepreneur doit établir les besoins de son entreprise en personnel de production et en personnel technique par catégorie (catégories du personnel : personnel de gestion, cadres techniques, ouvriers qualifiés, techniciens, ouvriers, ...). Cette évaluation quantitative et qualitative des besoins doit dériver de l'étude des différents postes de travail et des qualifications requises pour chaque type de poste.

### ii. *La gestion prévisionnelle du personnel :*

La gestion prévisionnelle du personnel consiste essentiellement à gérer les emplois et les carrières : estimer les besoins en personnel et en qualifications, concevoir les instruments pour gérer les recrutements, les salaires, l'appréciation du travail, la formation et les carrières.

Le point de départ d'une gestion prévisionnelle est la connaissance des emplois sur la base d'une analyse assez approfondie.

#### ▪ Définition de l'analyse des fonctions :

L'analyse des fonctions consiste à examiner dans le détail une fonction en vue d'identifier ses composantes et les circonstances dans lesquelles elle est réalisée. L'analyse des fonctions aboutit à la production d'un dossier d'analyse riche d'information et pouvant servir aux différentes fins de la gestion.

### ▪ **Questions relatives à l'analyse des fonctions :**

Pour bien mener une analyse des fonctions, il est nécessaire de répondre à certaines questions :

- Que fait le salarié ? Quelles sont les activités physiques et mentales à effectuer par le titulaire du poste ?
- Comment le fait-il ? Quels sont les moyens, les procédures et les normes à suivre dans le travail ?
- Quels sont les objectifs, les relations et les liens avec les autres activités et les autres postes ?
- Qu'implique le travail ? Quelles sont les connaissances, les aptitudes, les qualifications et les capacités et quel est le degré de difficulté des tâches ?

### ▪ **L'exploitation de l'analyse des fonctions :**

#### ❖ *L'analyse des fonctions et le recrutement :*

*Définition :* le recrutement est l'ensemble des activités de recherche de la main d'œuvre capable d'offrir les services (compétences, connaissances, expériences) dont l'organisation a besoin.

*Utilité de l'analyse des fonctions pour le recrutement des RH :* L'analyse des emplois est essentielle pour entreprendre la première étape du processus de recrutement des RH à savoir la détermination des besoins. Elle constitue à ce niveau une source de renseignements qui permet de maximiser l'adéquation entre les exigences du poste à pourvoir et les caractéristiques de son détenteur. En effet, l'analyse des emplois permet de :

- définir l'emploi à pourvoir et décrire ses caractéristiques ;
- préciser le profil du titulaire (savoir, savoir-faire, savoir-être)
- arrêter les critères de sélection des différents candidats.

**❖ *L'analyse des fonctions et la formation :***

*\*Définition :* La formation est un ensemble de programmes visant l'acquisition des connaissances, des habiletés et des comportements qui permettront aux employés de s'adapter à leur environnement.

*\*Utilité de l'analyse des fonctions pour la formation des RH :* L'analyse des emplois, complétée par les rencontres et discussions avec les employés, constitue une source de renseignement concernant les besoins en formation. En effet, l'analyse des emplois facilite :

- l'établissement du contenu de la formation c'est-à-dire les connaissances et les comportements qui amèneront l'employé à accomplir adéquatement les tâches reliées à son emploi ;
- la collecte des renseignements concernant la manière d'exécuter les tâches reliées à un emploi ;
- l'examen minutieux des tâches qui devront être accomplies une fois la formation achevée.

**❖ *L'analyse des fonctions et la planification des RH :***

*\*Définition :* la planification des RH est une activité qui permet de prévoir les besoins en main d'oeuvre de l'entreprise et d'examiner l'offre interne de manière à disposer des RH nécessaires à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

*\*Utilité de l'analyse des emplois pour la planification des RH :* pour mener une démarche de planification, il est nécessaire de connaître, au préalable, la mission et les objectifs de l'entreprise, les caractéristiques des RH existantes et les profils des postes actuels. L'analyse des postes est essentielle en ce sens qu'elle permet de :

- réaliser l'inventaire des postes actuellement occupés ;
- préciser le contenu de chaque poste (description des tâches)
- étudier l'utilité des postes et des tâches en fonction des nouvelles orientations de l'entreprise (objectifs et stratégies) ;
- introduire les modifications nécessaires au niveau du nombre et de la nature des tâches inhérentes à chaque poste de travail.

**❖ *L'analyse des emplois et l'évaluation du rendement :***

L'analyse des postes permet aussi d'établir les normes de rendement, c'est-à-dire la quantité et la qualité du travail que le titulaire de l'emploi doit atteindre. Ces normes permettront d'évaluer le rendement de l'employé. La description de l'emploi incluant la fixation d'objectifs et des normes ou standards conditionne donc la réussite d'un système d'appréciation du personnel.

**❖ *L'analyse des fonctions et la rémunération :***

*\*Définition :* La rémunération renvoie à l'ensemble des avantages économiques (salaire, accessoires au salaire ...), sociaux (avantages en nature...) et autres dont bénéficie un travailleur en contrepartie d'un travail fourni.

*\*Lien entre l'analyse des emplois et la rémunération des RH :* La structure de la rémunération doit être établie sur la base des contenus de travail. Pour ce faire, il faut procéder à la définition et l'évaluation des emplois. L'analyse des emplois constitue une première source de renseignement qui permet de procéder à l'évaluation des emplois. En effet, elle permet de :

- préciser les principales caractéristiques des emplois ;
- définir les critères qui seront utilisés pour l'évaluation des emplois ;
- répartir les postes selon un système préétabli ;
- assigner à chaque poste une classe de rémunération spécifique.

**Remarque :** en plus de l'analyse des fonctions, plusieurs autres éléments sont prises en considération dans la détermination du niveau de salaire, en particulier les niveaux SMIG et SMAG, les conventions collectives, ...

## *Conclusion*

L'entrepreneur doit spécifier pour chaque catégorie de personnel la disponibilité sur le marché de travail. Si les qualifications requises ne sont pas facilement disponibles sur le marché, il faut penser comment procéder pour les acquérir. L'entrepreneur doit aussi essayer de donner une évaluation des dépenses de formation et des coûts liés à l'embauche. Ces dépenses sont généralement importantes, et doivent être incluses dans les dépenses d'investissement.

**TD n°1****Etude de cas : Société “KMS”****(L'entreprise)**

Fondée à la région du Sahel à l'aube de l'indépendance tunisienne (1957) par un entrepreneur tunisien Mr Abderrazek, KMS est une entreprise lainière dont l'activité principale est la transformation des fibres de moutons<sup>6</sup> en fils de laine continus<sup>7</sup>. KMS n'a pas cessé de croître au cours des trente années qui ont suivi sa création grâce aux efforts et à la bonne gestion de son exploitant ; en 1980, l'entreprise a été classée comme le deuxième fournisseur de laine pour les entreprises tunisiennes de textile.

En 1987, Mr Abderrazek est décédé après avoir réparti la propriété de sa prestigieuse entreprise entre ses trois fils « Khaled », « Mohamed » et « Salah » qui n'avaient aucune expérience dans la gestion des affaires. Pendant les 5 premières années qui ont suivi la mort de Mr Abderrazek, l'entreprise a trouvé plusieurs difficultés à cause de l'accentuation des contraintes concurrentielles, ce qui a poussé les trois frères à recruter des gestionnaires expérimentés afin d'assurer la survie de l'entreprise.

L'intervention de ces gestionnaires a permis de stimuler les ventes et de surmonter la majorité des difficultés financières (augmentation du chiffre d'affaire et remboursement de la majorité des dettes).

Par ailleurs, pour améliorer sa croissance et augmenter sa part de marché, l'entreprise a décidé de s'orienter vers l'exportation d'une partie de ses produits. Mais l'étude des besoins des marchés étrangers a montré que les produits demandés sont d'une qualité supérieure à celle offerte par KMS. Donc, afin d'adapter ses produits à la nouvelle demande, l'entreprise a décidé d'acquérir de nouvelles machines, de recruter des chefs de production expérimentés dans le peignage et la filature de la laine et de former une partie des employés existants (cadres, ouvriers et contrôleurs de la qualité). Cette démarche a coûté à l'entreprise 120 milles dinars qui ont été financés par un emprunt bancaire remboursable sur trois ans. Au bout de quelque temps, la qualité des produits de l'entreprise s'est nettement améliorée et l'entreprise est devenue plus prospère grâce à un développement spectaculaire des exportations en Europe et une augmentation de la demande locale. Le succès de l'entreprise a été appuyé par l'évolution favorable du taux de change (Euro/Dinar Tunisien) ainsi que les encouragements importants de l'Etat (Soutien à l'exportation, assistance financière..)

---

<sup>6</sup> Les fibres de moutons sont fournies par des entreprises d'élevage de moutons localisées dans la région du Sahel.

<sup>7</sup> Pour pouvoir confectionner un fil continu de qualité, il faut transformer la laine en lui faisant subir un certain nombre d'opérations destinées à épurer et nettoyer, démêler et isoler, paralléliser, régulariser, affiner et tordre. Les fils obtenus sont teintés en plusieurs couleurs selon le choix de l'entreprise.

Devant l'amélioration de la situation de l'entreprise, les syndicats ont demandé de récompenser les 460 employés pour leurs sacrifices et leur contribution importante dans la réussite de l'entreprise. Après de longues négociations, la direction générale a accepté une augmentation moyenne de 5% des salaires.

Actuellement, KMS est leader sur le marché tunisien mais les dirigeants sont bien conscients que la réussite ne peut être maintenue qu'avec une étude profonde des besoins évolutifs du marché, la conception de nouveaux produits, la recherche continue de nouveaux clients ainsi que le développement des technologies et du savoir faire de l'entreprise.

### **Travail à Faire**

- 1-Quelle est le type de l'entreprise KMS avant et après le décès de Mr Abderrazek?
- 2- Identifier les composantes de l'entreprise après le décès de Mr Abderrazek.
- 3- Identifier les éléments de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise.
- 4- Identifier les éléments relatifs aux différentes fonctions de l'entreprise en remplissant le tableau ci-dessous (activités, décisions...).

<b>Fonction approvisionnement</b>	<b>Fonction Production</b>	<b>Fonction Personnel</b>	<b>Fonction Financière</b>	<b>Fonction commerciale et Marketing</b>

## TD n°2

### Etude de cas Inter culturalité et intercommunication

#### (Profil de l'entrepreneur et genèse de l'idée)

Dans l'optique des «culturalistes», dont les racines remontent au début du XX<sup>e</sup> siècle, l'interculturel est employé pour décrire, rappelons-le, les phénomènes qui se produisent lors des contacts entre les cultures, en particulier lors de échanges langagiers entre personnes de cultures différentes. L'individu est donc perçu comme le produit et le porteur de sa culture, qu'il concrétise dans des situations de **communication bi- ou pluriculturelle**.

À partir de cette vision, beaucoup de recherches en linguistique interactionniste, comme dans **d'autres domaines disciplinaires**, s'attachent à développer une approche contrastive, en vue d'identifier et de mettre en opposition des systèmes culturels, **des facettes propres aux interactions langagières (tours de parole, termes d'adresse, actes de langage, rituels de politesse, etc.) ou des situations (conversations familières, situations plus formelles, institutionnelles) qu'on observe, et qui varient d'une culture à l'autre**.

L'examen de tel ou tel aspect des interactions verbales, par exemple de la réalisation en contexte biculturel d'un acte de langage (le remerciement, la requête, le vœu, etc.) débouche sur une **explication des malentendus interculturels** dont les sources sont à trouver justement dans les différences culturelles en matière de normes communicatives.

Ainsi, comme le précise KERBRAT-ORECCHIONI (2001) à propos du *remerciement*, **la connaissance** des formules pour exprimer cet acte de langage est tout à fait nécessaire, **mais elle n'est pas suffisante** : il faut également savoir dans quelles **circonstances il convient de l'employer et dans quels cas il est préférable de ne pas en user**. En d'autres mots, connaître un ensemble de règles de corrélation entre l'emploi et les conditions d'emploi d'un acte de **langage aide l'étranger à éviter le défaut ou l'excès dans son comportement rituel**. L'ignorance **des variations communicatives**, en rapport avec les systèmes de valeurs de la communauté d'appartenance des interlocuteurs, s'accompagne en général d'une transposition abusive des comportements langagiers d'une langue à l'autre ; **la conséquence immédiate est le jugement négatif sur le non-natif**.

**Source:** " Nina Ivanciu, Professeur des universités" (2008): *l'interculturel et les pièges des interactions en milieu professionnel ; Département des Langues Romanes et de communication en Affaires, Académie d'Études Économiques, Bucarest, nivanciu@rdslink.ro*

**Travail à faire :**

- 1- Quelles sont les qualités qui constituent un profil d'un culturaliste ?
- 2- justifier votre réponse?
- 3- Existe-t-il un profil d'un entrepreneur idéal ? Expliquer.
- 4- Comment un culturaliste peut laisser la naissance de sa culture dans un cas de mondialisation entrepreneurial culturelle.
- 5- Actuellement, les souverainetés des pays apparaissent dans leurs pouvoirs économiques à l'échelle internationale. Expliquer tout en mettant l'accent sur le rôle important de l'entrepreneuriat commerciale.
- 6- Est-ce qu'on peut créer des autres idées dans un monde d'entrepreneuriat ?

## **TD N°3**

### **Etude de cas : Imprimerie le carrefour**

#### **(Etude de faisabilité commerciale d'un projet)**

Youssef est un jeune diplômé de l'IHEC Tunis en 1983 qui a commencé son projet par cette constatation « pour démarrer une imprimerie, il suffit d'avoir un minimum de connaissances et un capital ». Par ailleurs, il retient les éléments suivants en termes de son diagnostic de la situation :

- L'impression des livres requiert un délai de livraison raisonnable (1 mois environ) et le client est par conséquent, moins exigeant en terme de délais que dans le cas des autres produits d'impression qui ne demandent que quelques jours seulement.
- Le livre est fait pour durer. Il nécessite donc un travail de conception et une attention particulière plus que les autres produits d'impression ce qui fait que l'utilisation d'une bonne qualité du papier, la clarté de l'impression et l'attractivité de la page de garde soient les facteurs clés de succès dans ce domaine.
- L'accroissement du taux de scolarisation, la multiplication des institutions universitaires, l'encouragement de l'Etat à la production scientifique, l'émergence d'un nouveau besoin chez le Tunisien (la lecture comme un élément de loisir) et la nécessité d'avoir sa propre bibliothèque sont autant de facteurs en faveur du livre.

Toutes ces nouvelles données offrent aux yeux du nouveau diplômé, des perspectives importantes de développement de l'activité d'impression du livre. Youssef reconnaît que les produits d'impression se trouvent liés par le savoir faire en matière d'impression, qui constitue le facteur discriminant pour la réussite d'une entreprise d'impression.

L'idée de Youssef fut confortée en lisant une étude effectuée par un cabinet de consultant en management, qui fait ressortir les traits qui caractérisent la structure concurrentielle des entreprises des produits d'impression :

Les entreprises du domaine se livrent à une concurrence acharnée. En effet les petites entreprises œuvrant dans l'activité d'impression élémentaire (cartes de vœux, enveloppes, sacs,...) sont éparpillées sur tout le territoire géographique. Environ 80% de ces entreprises emploient moins de 8 personnes et contrôlent 50% du marché. Par contre les entreprises de plus de 40 employés contrôlent 80% du marché des autres produits d'impression excepté celui du livre.

On dénombre par ailleurs à quatre le nombre d'entreprises nouvellement créées s'occupant exclusivement de l'impression des livres. L'étude ne fournit pas de renseignements sur les parts de marché de chacune d'elles.

A la lumière de ces constatations, Youssef décide de consacrer tous ses efforts à l'impression du livre où il croit avoir les compétences nécessaires. Bien plus, le jeune promoteur n'a une perception de noblesse pour le livre, qui satisfait mieux ses attentes que les autres produits d'impression.

Conscient de l'importance de la communication dans la réussite de son projet, Youssef décide de consacrer un certain budget à la publicité par affichage afin de faire développer la notoriété de son imprimerie. Il pense mettre l'accent dans ces affiches sur le prix avantageux offert par son imprimerie et qui est associé à une bonne qualité.

Outre, Youssef se propose d'offrir à ses clients la possibilité d'imprimer leurs livres en petits formats de telle manière qu'ils soient plus pratiques et de privilégier le travail sur commande.

La fin des années 1980 dénote pour l'imprimerie le CARREFOUR de la réussite. En effet, en plus du chiffre d'affaire qui a triplé la société a atteint une avance technologique telle par rapport à ses concurrents qu'elle offrait le meilleur rapport prix-qualité pour l'impression des livres.

Youssef le nouveau dirigeant, explique la réussite de son entreprise par deux choses : la première est le choix du livre qui a permis à la société de travailler à pleine capacité et réaliser une bonne rentabilité. La deuxième est l'adhésion du personnel qui a toujours été informé de toutes les étapes de transformation et qui était toujours animé d'une volonté d'appliquer à la lettre les directives de la direction générale.

**Travail à faire :**

- 1- Identifier le type d'idée de création de projet de Youssef ainsi que ses motivations et les opportunités qui lui ont été offertes ?
- 2- Quels sont les éléments stratégiques dégagés par Youssef pendant son étude de projet ?
- 3- Quelles sont les décisions opérationnelles prises par Youssef ?
- 4- Y-a- t-il des défaillances dans la démarche d'étude réalisée par Youssef ?

## **TD N°4 : ENTREPRISE « YAETTA »**

### **(Etude de faisabilité technique d'un projet)**

Hosni est un jeune diplômé de l'institut supérieur des études technologiques de Tunis qui a hérité de son père El Haj Ettaher Marzouki, décédé en 13 Mars 2004, un terrain à Beja et une certaine somme d'argent fruit du travail de Haj Ettaher pendant plusieurs années dans l'agriculture.

Après une année de chômage et avec la fortune dont il dispose, Hosni décide de créer sa propre entreprise dans le domaine de l'agroalimentaire sur lequel a porté son projet de fin d'études. En fait, dans le cadre de ce projet, Hosni a réalisé un stage de 5 mois auprès de l'entreprise de production de Yaourt « TIP TOP », pendant lequel il a pu constater que l'entreprise réalise des gains importants et c'est ce qui lui a attiré vers la spécialisation dans la production de Yaourt.

Le 1er Juillet 2004 et lors de sa visite à son terrain, il a rencontré El Haj Mohamed, un ami de son père et un fermier à Beja, qui est propriétaire d'un troupeau de vaches laitières. Après une certaine discussion concernant le projet de Hosni, ils se sont mis d'accord de travailler ensemble : El Haj Mohamed va fournir à Hosni 10 000 Litres de lait par mois ainsi que ses besoins en pots en faisant recours à son neveu Kais propriétaire d'une entreprise d'emballage située à Tunis.

Par amour et reconnaissance à son père, Hosni a choisi le nom « YAYETTA » pour sa nouvelle entreprise (Yaourt Ettaher).

Plein d'optimisme et de confiance dans son projet et inspiré des programmes des ventes de l'entreprise « TIP TOP », Hosni a préparé un programme prévisionnel des ventes de son entreprise sur la base duquel, il va programmer ses niveaux de production.

**Tableau n°1 : Prévisions des ventes pour l'année 2005**

**Entreprise « YAETTA »**

<b>Horizon Temporel</b>	<b>Quantités Prévisionnelles de Vente</b>
Janvier, Février et Mars	10000 unités
Avril, Mai et Juin	15000 unités
Juillet, Aout et Septembre	20000 unités
Octobre, Novembre et Décembre	25000 unités

Afin de se positionner d'une manière originale sur le marché, Hosni va mettre l'accent sur les aspects nutritifs de ses produits de telle sorte qu'un seul pot de yaourt contient des valeurs énergétiques, des protéines, des glucides et lipides supérieures à celle de ses concurrents et conçoit que le poids net de son pot soit de 130g qui est notamment supérieure à celle des concurrents.

Pour assurer la livraison de ses produits ; Hosni décide d'acheter des camions. A cette fin, il a établi une étude comparative des divers fournisseurs afin de trouver les véhicules les moins couteuses et les plus durables.

Pour la planification des phases de son processus de production, Hosni s'est basé sur les travaux réalisés dans le cadre de son projet et qui ont aboutis aux résultats résumés dans la page 34 de son projet. On vous a extrait cette page du projet de fin d'études de Hosni.

**Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Tunis****III- La production du Yaourt**

*Le lait de vache est collecté par les fermiers dans des camions isothermes afin qu'il garde une température constante. La standardisation permet d'harmoniser la composition du lait provenant de diverses exploitations. Elle se fait dans une grande cuve qu'on appelle écrémeuse.*

*Afin de débarrasser le lait des mauvaises odeurs, un dégazage se fait à 60°C dans une cuve dans laquelle on crée un vide par baisse de pression.*

*On fait passer le lait sous pression élevée à travers des orifices étroits afin de réduire la taille des globules gras du lait et cette opération s'appelle l'homogénéisation*

*Le lait homogénéisé est stocké dans des cuves verticales à double paroi pour être soumis à la pré-pasteurisation qui vise à détruire les bactéries pathogènes ou non pathogènes. Elle se fait instantanément c'est-à-dire en quelques secondes, en chauffant à 75°C. On refroidit ensuite à 5°C et on garde réfrigéré.*

*Le lait homogénéisé et pré-pasteurisé est renforcé en poudre de lait, si sa composition n'est pas conforme aux normes internationales, pour la fabrication du yaourt (cette opération correspond à l'enrichissement) Le mélange lait cru+poudre de lait se fait dans des grandes cuves. On ajoute ensuite du sucre et on laisse reposer le mélange une demi-heure. Le mélange est ensuite acheminé dans des tuyaux par une pompe centrifuge qui l'aspire. Il arrive dans des tanks (grandes cuves) ou il est encore une fois traité, c'est à dire homogénéisé, puis pasteurisé.*

*On procède à la pasteurisation finale du lait enrichi et homogénéisé en chauffant à 93°C pendant 5mn, puis au refroidissement. Ce lait, qu'on appelle lait de yaourt est maintenant prêt à être fermenté.*

*Le lait de yaourt refroidi estensemencé avec des ferments lactiques sélectionnés, afin d'accélérer la fermentation. Le lait fermenté est destiné à la fabrication du yaourt ferme ou du yaourt brassé.*

*On refroidit le lait de yaourt à 4°C et onensemence avec les ferments lactiques. On chauffe à l'aide d'échangeurs à plaques à 42°-45°C pour l'activité de ces ferments. Puis on procède à la mise en pots et à l'aromatisation.*

*Les pots sont ensuite destinés à l'incubation dans des chambres chaudes pour la maturation qui peut durer 3 à 4 heures, à une température de 43°C. Un refroidissement énergique et rapide en dessous de 5°C en chambre froide, bloque l'acidité et maintient la coagulation dans l'état de consistance souhaitée.*

**Marzouki Hosni**

**Travail à faire :**

- 1- Déterminer le type d'idée et le type d'entrepreneur.
- 2- Définir les caractéristiques du produit de l'entreprise « YAETTA » ?
- 3- Identifier les besoins en moyens de production de l'entreprise « YAETTA »?
- 4- Hosni a commis cinq fautes dans sa préparation pour la création de son projet. Identifier les ?
- 5- Décrire le processus de production du Yaourt ? (Enumérer brièvement les principales phases).

**TD N°5 : ENTREPRISE « Fatma Confection »****(Etude de faisabilité financière)**

Fatma une jeune styliste modéliste diplômé de l'Institut Supérieur des Métiers de la Mode de Monastir. Après 4 ans d'expérience dans une usine de prêt à porter pour enfants, elle a décidé de lancer son propre projet dans le domaine de la confection d'habillement pour bébé. Sa petite expérience lui a permis d'épargner une somme d'argent qui s'élève à 18.000 dinars qu'elle va l'exploiter pour financer son projet. Son père lui a offert un garage d'une valeur de 12.000 dinars qui va servir comme local pour sa petite entreprise. L'analyse de ses besoins en matériels de confection, montre que son projet nécessite dix machines à coudre, deux tables et fer professionnel pour repassage, quatre ciseaux électriques et une machine pour la pose des oeillets, en total d'un montant de 15.000 dinars. Pour le transport des matières premières et la livraison de ses produits elle aura besoin d'une camionnette, qu'elle estime d'un montant de 17.000 dinars.

A l'aide d'un conseiller financier, elle a essayé de rassembler les éléments financiers qui vont lui permettre de juger de la rentabilité de son projet. L'analyse financière préliminaire de la première année montre les éléments prévisionnels suivants :

Frais de constitution.....	25 000 DT
Rémunération des salariés.....	10 000 DT
Fonds de Roulement Net.....	25 000 DT
Stock de marchandises .....	10 000 DT
Total des recettes.....	60 000 DT
Matériel de manutention et de stockage.....	6 000 DT
Crédit bancaire à long terme .....	70 000 DT
Emballage.....	4 000 DT
Emprunt à moins d'un an.....	500 DT
Total des charges.....	51 000 DT

Afin d'apprécier la solidité financière prévue de son entreprise, elle a construit le plan de financement sur trois ans suivant :

*TABLEAU N°1 : Plan de Financement de l'entreprise « Fatma Confection »*

<b>Année</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Besoins	75000	-	2000
BFR	22000	15000	10000
<b>Total Besoins</b>	97000	15000	12000
<b>Total Ressources</b>	100000	19000	15000
<b>Total Ressources - Total Besoins</b>	<b>3000</b>	<b>4000</b>	<b>3000</b>

**Travail à faire :**

- A/ 1.** Identifier les éléments relatifs au plan de financement initial ?
- 2.** Identifier les éléments relatifs au passif, fonds propres et actif immobilisé du bilan prévisionnel ?
- 3.** Comment Fatma peut elle s'assurer que l'activité prévisionnelle de son entreprise sera rentable ? Vérifier si l'entreprise « Fatma Confection » réalisera un bénéfice ?
- 4.** Que pensez-vous de la situation financière prévisionnelle de l'entreprise pour l'année 2009?
- 5.** Commenter la solidité financière de l'entreprise sur les trois prochaines années ?

**B/** A la suite d'une visite à une foire de matériel et équipements de confection, Fatma s'est aperçue qu'elle aura besoin de trois machines à broder numériques et décida alors de les intégrer dans la liste de ses besoins en équipements, et de contracter un emprunt bancaire à moyen terme d'un montant de 7000 dinars pour financer cet investissement. En proposant à son conseiller financier d'apporter ces modifications à son analyse financière, il lui expliqua qu'elle devrait chercher un autre moyen pour financer l'achat de ces nouvelles machines. Alors, elle a contacté son grand frère Saïd, qui s'est engagé de lui prêter à titre personnel ce montant.

- 6.** Pourquoi le conseiller financier de Fatma lui a recommandé de trouver un autre moyen de financement ?
- 7.** Quelles sont les éléments qui composent les fonds propres de l'entreprise « Fatma Confection » ?

**TD N°6 : ENTREPRISE « Wajdi MEUBLES »****(Etude de faisabilité juridique d'un projet)**

Après avoir occupé le poste d'un chef atelier, pendant cinq ans dans une grande société de meubles, monsieur Wajdi, âgé de 30 ans, envisage de créer sa propre entreprise, envieux de jouir d'une liberté d'action et du contrôle de sa destinée, dont il estime ne plus pouvoir bénéficier, dans l'entreprise qui l'employait jusqu'alors. En Janvier 2002, Il se lance dans un projet de création d'une entreprise de fabrication de meubles dont l'activité n'est soumise à aucune autorisation spécifique.

Ayant répondu à certains critères, dont une disponibilité au travail, un réel esprit d'initiative, une formation professionnelle, une expérience dans l'activité objet de création, la BTS lui a accordé un prêt de 10.000 DT qu'il estime comme insuffisant pour démarrer son entreprise.

Confiant en sa très forte capacité de conviction et afin de surmonter ces difficultés financières et combler son manque d'expérience en domaine de gestion, aspects juridiques et fiscaux de l'entreprise ; Wajdi, a proposé à son oncle Mr Saleh de participer à son projet en liquidant son entreprise de meubles créé depuis 20 ans. En fait, cette entreprise a commencé dans les dernières années à dégager des déficits qui peuvent être expliqués par la non modernité du matériel utilisé et l'offre des modèles très classiques non adaptés aux nouveaux goûts des clients.

Convaincu par la proposition de Wajdi et conscient de la situation critique de son entreprise, Mr Saleh a décidé de la liquider. Cette opération de liquidation lui a permis de participer dans le projet de Wajdi avec un capital de 38000 D et un local au centre ville.

Wajdi et son oncle se sont mis d'accord que chacun d'entre eux va supporter les pertes de l'entreprise en proportion de ses apports et que l'entreprise portera le nom de Wajdi « Wajdi Meubles ». La gérance sera confiée à Mr Saleh entretenant de bonnes relations avec des personnes haut placées, des banquiers, des clients et fournisseurs. Il aura ainsi tous les pouvoirs pour accomplir les formalités légales.

Afin de satisfaire la curiosité de Wajdi et son soif à la connaissance des aspects juridiques de la création d'entreprise, Mr Saleh s'adresse à lui par le discours suivant :

« Regarde mon fils, la première chose que vous devez savoir c'est que pour s'installer, vous devez présenter votre dossier à l'Agence de Promotion de l'Industrie (API) pour avoir une déclaration vous permettant, en cours de réalisation et après, de profiter des avantages. Ainsi que déposer un dossier à l'Agence Nationale de la Protection de l'Environnement ANPE (étude d'impact).

Vous êtes tenu également de respecter la réglementation en vigueur sur la constitution de la société, les enregistrements nécessaires des statuts, la déclaration d'ouverture d'une patente et les publications au JORT. De plus, vous devez faire un enregistrement systématique des collections et marques de Meuble à créer en s'adressant à l'Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle INNORPI ».

C'était les dernières paroles que Wajdi a entendu de son oncle victime d'une crise cardiaque qui a causé son décès en Avril 2002. Suite à cet événement, tout le projet de Wajdi se trouve bouleversé surtout que son cousin unique Yosri n'a aucune volonté de mener des projets en Tunisie et il a décidé de vendre le local pour revenir de nouveau à Marseille où il vit depuis 18 ans.

**Travail à faire :**

- 1- Dans quelle catégorie des projets se trouve le projet de Wajdi ?
- 2- Est-ce que Wajdi répond aux conditions nécessaires à la création du projet du côté juridique ?
- 3- Quelle est le statut juridique de l'entreprise de Wajdi ? Justifier votre réponse.
- 4- Quelles sont les critères de choix de Wajdi de cette structure ?
- 5- Quelles sont les formalités de constitution de l'entreprise de Wajdi en vous référant au texte ci-dessus ? Qu'en pensez-vous ?

## **TD N°7 : ENTREPRISE « Wajdi Meubles»**

### **(Dossier Fiscal et Social d'un projet)**

Ayant perdu tout soutien familial sur le plan aussi bien moral, matériel qu'informationnel et afin de combler son manque d'informations approfondies spécifiques au secteur sur le plan fiscal et social, Wajdi a décidé de demander l'aide de son ami Heithem. Ce dernier a participé depuis trois ans au programme de formation CEFÉ organisée par l'ANETI (Agence nationale de l'emploi et du travail indépendant) et occupe actuellement le poste d'un directeur commercial au sein d'une grande entreprise sise à Jendouba.

Etant donné son inexpérience dans le secteur du meuble Heithem a demandé un peu de temps pour rassembler les informations nécessaires et pouvoir fournir à Wajdi des informations utiles. Il lui a promis de lui envoyer un fax contenant les réponses à toutes ses interrogations après une semaine en s'excusant pour ne pas pouvoir le rencontrer étant donné ses occupations.

Le 10 Mai 2002, Wajdi a reçu un fax de son ami dont le texte est le suivant :

« Tout d'abord, je vous encourage à créer votre propre entreprise étant donné que l'Etat encourage beaucoup les nouveaux prometteurs dans le secteur meuble en accordant une prime d'étude et d'assistance technique de 70% du coût de l'étude plafonnée à 20.000 TND ainsi qu'une prime au titre des investissements immatériels 50% du coût des investissements immatériels.

Le secteur du meuble en Tunisie est soumis à certaines conditions de travail qui sont régies par la convention collective nationale de l'industrie de meuble mise à jour en novembre 2002 et parut dans le JORT n° 101 du 13 / 12 / 2002. En fait, vous êtes tenu obligatoirement de vous affilier vous et vos salariés à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS).

Toute société opérant dans le cadre de ce secteur doit tenir une comptabilité réelle. Elle est tenue de déclarer mensuellement au Bureau des Recettes des Finances auquel elle est rattachée son chiffre d'affaires; les retenus à la source sur les loyers (TCL); le FODEC (fonds de développement de la compétitivité) ; la TFP (Taxe de Formation Professionnelle); le FOPROLOS (Fonds de promotion de logement social), et la TVA sur les ventes (18%). Elle

est tenue aussi à verser, pendant les 25 premiers jours du 6ème, 9ème et 12ème mois de l'année, au bureau des impôts l'acompte prévisionnel (correspond à 30% de l'impôt sur les sociétés dû au titre des bénéfices de l'année précédente).

A la fin de chaque exercice (généralement au mois de mars), la société doit déposer au fisc son bilan, et doit payer l'impôt sur les revenus (35% des bénéfices). Le 28 février de chaque année, la société doit déposer une déclaration comprenant les sommes versées par elle sous forme de retenue à la source avec l'identité complète de leurs bénéficiaires (appelée Déclaration de l'Employeur).

Les salaires dans ce secteur se répartissent selon la catégorie et l'échelon détaillés comme suit:

- *Les ouvriers payés à l'heure* : entre 1,198 dinar et 1,448 dinar l'heure selon l'échelon 1 et entre 1,241 dinar et 1,567 dinar pour l'échelon le plus élevé
- *Les ouvriers payés par mois* : entre 249,886 dinars et 484,064 dinars selon l'échelon 1 et entre 260,080 dinars 551, 113 dinars pour l'échelon le plus élevé.

Je vous ai copié deux articles importants du code d'incitations aux investissements et qui concernent la totalité des investisseurs dans ce secteur et qui sont :

- *ART (7)* : Dégrèvement fiscal au profit des sociétés qui réinvestissent au sein d'elles-mêmes dans la limite de 35% des bénéfices nets soumis à l'I.S.
- *ART (9)* : Exonération des droits de douane et des taxes d'effet équivalent et paiement de la TVA (12%) pour les équipements importés et n'ayant pas de similaires fabriqués localement.

De plus, vous devez savoir que selon la convention collective de la profession, tout salarié a droit à un congé annuel payé. La durée de ce congé est, pour 12 mois de travail effectif, fixée à 18 jours ouvrables.

De plus, l'Etat accorde des avantages spécifiques aux entreprises s'installant dans les zones d'El Ala de Hajeb El Ayoun, Echebika, Haffouz, Nasrallah, Bouhajla, Sebikha, Ouaslatia et Cherada de votre gouvernorat Kairouan. Parmi ces avantages :

- La prise en charge de la cotisation patronale au régime légal de la sécurité sociale CNSS pendant une période de cinq ans, à partir de la date d'entrée en activité effective.
- L'offre d'une prime d'investissement de 15% de l'investissement global, fonds de roulement exclu, avec un plafond de 450.000 TND
- Déduction totale des revenus ou bénéfices provenant de l'activité de l'assiette imposable durant les 10 premières années d'activité. Au-delà de cette période, cette déduction est ramenée à 50 % durant les 10 années suivantes.

En finissant la lecture du Fax, Wajdi se dit « C'est clair qu'il s'agit d'un grand nombre d'informations mais je n'arrive plus à les organiser ni à distinguer les éléments fiscaux de ceux sociaux ».

### **T.A.F**

Afin d'aider Wajdi à mener à bien son étude de projet, on vous demande de :

1. Identifier les aspects fiscaux du projet de Wajdi dans le secteur du meuble (obligations fiscales, avantages fiscaux).
2. Identifier les aspects sociaux du projet de Wajdi (Sécurité sociale, Régime social et charges sociales).
3. Identifier les fautes commises par Wajdi et qui sont au nombre de trois.

**TDN°8 :****Etude des Ressources Humaines****(Questions de cours)****Travail à faire :**

- 1- À l'aide d'un schéma, expliquez l'interrelation entre le dirigeant et les cadres de l'entreprise. **Cours Intégré Economie de l'Entreprise**
- 2- Quelle est l'importance de la fonction de RH dans la gestion de l'entreprise ?
- 3- Quelle est l'exploitation de l'analyse des fonctions dans une étude des ressources humaines de l'entreprise ?
- 4- Ecole des relations humaines de Maslow :  
définition et objectif.
- 5- Définissez les termes techniques suivants:)
  - a- Fonction de RH
  - b- Performance
  - c- Planification
  - d- Organisation
  - e- Direction
  - f- Contrôle