



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)



Organisation des Nations Unies  
pour le développement  
industriel (ONUDI)

20375

**RAPPORT FINAL**  
**DIAGNOSTIC DE LA SOCIETE**  
**SGE - DONIA**

## S O M M A I R E

Avant-propos.....	3
I - Préliminaire.....	4
II - Situation du secteur IMME.....	6
III - Méthodologie de l'AUDIT .....	9
IV - Fiche d'identité.....	12
V - Rappel historique.....	13
VI - Situation financière.....	14
VII - La fonction commerciale et marketing.....	25
VII.1. - Description critique du service commercial.....	25
VII.2. - Produits fabriqués.....	26
VII.3. - Nombre et nature de clientèle....	26
VII.4. - Place de l'entreprise sur le marché.....	27
VII.5. - Prospective et développement....	27
VII.6. - Le marché des composants.....	27
VII.7. - Conclusions.....	28
VII.8. - Recommandations.....	28
VIII - La fonction production.....	30
8.1. Description de l'usine.....	30
8.2. Description de l'outil de production..	30
8.3. Conclusion.....	35
8.4. Recommandations.....	36
IX - Ressources humaines.....	37
X - Conclusion.....	40
XI - Recommandations.....	42

## AVANT PROPOS

Le Diagnostic de la Société SGE DONIA a été effectué par TECI - APPRODI dans le cadre du projet ONUDI/US/TUN/91/007 portant sur l'étude préalable à la restructuration d'Entreprises Industrielles en TUNISIE.

Les Consultants remercient la Direction, les cadres et les employés de l'Entreprise pour l'excellence de leur accueil et l'efficacité de leur aide.

I.-

## PRELIMINAIRE

La mission d'audit de la Société SGE DONIA, a été effectuée le 24 et 25 Octobre 1991.

Cette mission s'inscrit dans le cadre des études préalables à la restructuration d'entreprises industrielles.

Depuis 1986, la Tunisie, suite aux recommandations de la Banque Mondiale, et comme la plupart des pays africains, s'est engagée dans un " Plan d'Ajustement Structurel (PAS) " qui a entraîné des exigences de mutations profondes dans l'économie tunisienne. L'objectif de ce plan est de permettre une croissance économique durable basée sur une économie concurrentielle ouverte sur l'extérieur, sur une libéralisation des échanges commerciaux et sur un désengagement progressif de l'Etat au profit du secteur privé. Ce programme exige de l'entreprise industrielle une plus grande recherche de compétitivité, une qualité de production conforme aux normes internationales et des compétences techniques et de gestion très élevées.

Pour maîtriser ce programme et en assurer la rentabilité, la stratégie de développement en Tunisie, appliquée dans le cadre du VII ème plan, comporte des mesures d'accompagnement indispensables : réhabilitation de l'entreprise, l'environnement économique et fiscal, développement de l'infrastructure institutionnelle. Dans ce plan, le Gouvernement Tunisien a accordé une importance particulière au développement du secteur manufacturier et a prévu une meilleure contribution de ce secteur dans les exportations, dans l'utilisation de la capacité du potentiel de production installé. Par conséquent, il est nécessaire que les entreprises en difficulté de ce secteur élaborent des plans de réhabilitation et prévoient des schémas de leur financement. Ces plans, basés sur une analyse des composantes de l'environnement et des diagnostics des différentes fonctions de l'entreprise, devront comprendre une restructuration financière, une meilleure organisation des outils de production, une amélioration des systèmes de gestion et le développement du marketing.

Dans ce cadre, l'ONUDI, suite à une requête du Ministère de l'Economie Nationale Tunisien, entreprend une analyse diagnostique d'une douzaine d'entreprises industrielles en Tunisie. Pour la réalisation de ce projet, financé par une contribution française, dans le cadre du "Fonds de Développement Industriel FDI ", l'ONUDI a sélectionné un bureau d'étude tunisien (TECI) pour participer au projet en collaboration et sous la responsabilité du bureau d'études international APRODI.

L'objectif de cette mission consiste à étudier la situation actuelle, définir les dysfonctionnements et l'élaboration des recommandations.

## II.- SITUATION DU SECTEUR IMME

(Industries mécaniques, métallurgiques, électriques)

Selon les différentes notes et études stratégiques de l'Agence de Promotion de l'Industrie en Juin 1990 et aux travaux de la commission "développement industriel de préparation du VIII ème plan, le secteur IMME, qui fournit les biens d'équipements et de consommation et assure la maintenance du potentiel technique national, occupe une place centrale dans le processus de maîtrise et de diffusion de la technologie et dans toute politique de développement économique suivant :

- Le renforcement du tissu industriel
- L'amélioration et l'orientation des exportations sur des bases solides.

Actuellement ce secteur couvre 750 entreprises industrielles dans le domaine de : la sidérurgie, la fonderie, la construction mécanique et métallique, le traitement thermique et de surface, montage et fabrication de matériels électriques et électroniques.

Ce secteur emploie près de 53.000 personnes, soit 12% de l'emploi dans les industries manufacturières et 3,2% de la population active, il dégage une valeur ajoutée qui représente 13,5% de la valeur ajoutée de l'Industrie Manufacturière et 2,3% du PIB.

Ce secteur reste largement déficitaire au niveau commerce extérieur et affiche un taux de couverture de l'ordre de 44% (au cours du VII ème plan les importations sont de 2699 MD contre 1205 MD d'exportation).

- Le sous-secteur des industries électriques et électroniques

Ce secteur comprend 170 entreprises dont 50 totalement exportatrices, avec une prédominance de P.M.E (70 %), malgré un bon comportement à l'exportation, le taux de couverture des importations n'est que de 45% .

Par ailleurs, le taux d'encadrement technique est très faible : 0,65 pour la fabrication électrique et 0,69 pour l'électronique. Les activités se limitent généralement au montage de composants.



### III.- METHODOLOGIE DE L'AUDIT

L'objectif de cet audit est centré essentiellement sur l'évaluation de la structure mise en place et sur les différents systèmes organisationnels, opératoire, gestionnel et pilotage, des fonctions commerciale, financière, technique et relations humaines.

#### 3.1.- Examen de la structure mise en place

Un recensement, des outils organisationnels développés par l'entreprise, est effectué pour vérifier; si d'une part ils existent et si d'autre part ils sont adéquats.

Pour les principales fonctions et postes de travail une analyse critique des diverses définitions de fonctions a été entreprise au niveau des points suivants :

- . organigramme et définition de la fonction
- . définition des objectifs attribués au poste
- . définition des responsabilités
- . définition des liens hiérarchiques
- . définition des liens relationnels

Au cours de l'audit l'accent est mis sur la définition des limites des responsabilités attribuées à chaque poste de façon à vérifier la complémentarité des interfaces.

#### 3.2.- Systèmes opératoires

- Un recensement des documents existants est entrepris au niveau des documents formalisant les procédures et méthodes opératoires relatives aux services concernés par l'audit.

Ces documents sont analysés pour juger de leur pertinence et adéquation.

- Les critères d'analyse appliqués sont les suivants :

Tout au long de la chaîne des différentes fonctions et au niveau de chacune des étapes on a vérifié si les documents, les modes opératoires, les modes de saisie et de circulation de l'information sont bien définis. On a vérifié également si les responsabilités et le rôle incombant à chacun sont clairement définis à chaque étape.

- A l'issue de cette étude une synthèse de l'analyse des documents existants est faite, accompagnée d'avis concernant leur adéquation ou leur pertinence.
- Des recommandations sont établies pour chaque fonction.

### 3.3.- Systèmes de gestion du personnel

Au cours de cet audit une analyse sommaire a porté essentiellement sur la façon dont est affecté le personnel aux différents postes de travail définis au niveau de l'organigramme.

Les critères d'analyse utilisés pour juger de l'adéquation de la politique de gestion du personnel de l'entreprise sont les suivants :

- Modes de travail du personnel.
- Critères de polyvalence du personnel pour faire face aux besoins de l'entreprise.
- Affectation du personnel aux postes de travail.
- Utilisation de main d'œuvre extérieure.
- Qualification requise aux différents postes.
- Astreinte.

### 3.4.- Système de circulation de l'information

Il est indispensable de rappeler que la fluidité de l'information et sa bonne circulation à travers les rouages des différents services permettent une meilleure appréhension des problèmes auxquels l'entreprise est confrontée et de sensibiliser l'ensemble du personnel sur les solutions à apporter. Un bon circuit d'information suppose également une exploitation optimale dans les délais les plus courts du traitement des données.

Aussi dans cette partie de l'audit on a procédé aux investigations qui suivent :

- Examen des circuits mis en place par les services.
- Examen des conditions de fluidité, de canalisation et de traitement de l'information.
- Examen des supports d'information utilisés par les services (imprimés, documents, etc ...).
- Examen du degré de fiabilité des circuits d'information.
- Elaboration de recommandations pour améliorer la circulation de l'information tout en insistant sur la nécessité de faire circuler l'information pertinente grâce à des supports adaptés en nombre aussi réduit que compatible avec l'efficacité requise.

### 3.5.- Système de pilotage

Une analyse a porté sur le système de pilotage et en particulier les tableaux de bords, et vérifier si d'une part ils existent et si d'autre part sont efficaces en tant qu'outils d'aide à la gestion et orienté vers l'action, sous les aspects :

- budgétaire
- technique
- organisationnel
- structurel

IV.- FICHE IDENTITE

Raison Sociale : SGE DONIA

Date de création : 1976

Adresse  
Siège social : 2 rue Charle-de-Gaulle  
1000 TUNIS

Usine : Route de Mornag - Km 7.5  
2013 BEN AROUS

Téléphone : (01) 249 977

Fax : (01) 380 057

Activité : Fabrication  
- des Téléviseurs couleurs et N&B  
- Postes Radios  
- Combinés Radios Cassettes

Forme juridique : S.A.

Capital : 220 000 DT

Répartition du capital: 100 % privé

Dirigeant : RAOUF BEN MLOUKA

Effectif : 150

V.-

#### RAPPEL HISTORIQUE

La société SGE DONIA (Société Générale d'Electronique) est constituée depuis 1976. Elle produit des téléviseurs sous le sigle SONIA. Suite à un procès intenté et gagné par SONY SGE fabrique sous la dénomination DONIA. D'autre part SGE fabrique des postes radios et des combinés radios cassettes

Au départ, la SGE fabrique des produits BLAUPUNKT et sans contrat d'exclusivité. Suite au regroupement des sociétés de fabrication des TV au niveau de l'Europe sous THOMSON et qui a déjà une filiale en Tunisie, SGE pour éviter les pressions de ce dernier, s'est constitué un réseau de fournisseurs essentiellement de la COREE du SUD à 70 %, ce qui lui a valu une expérience et un savoir au niveau achats par rapport à ses concurrents.

SGE est obligé d'arrêter la fabrication des TV N&B en 1991, suite à une décision de l'administration Tunisienne l'obligeant à s'approvisionner en tubes cathodiques d'Algérien, produit de mauvaise qualité.

Dans le cadre de la diversification de ces activités, une société indépendante à caractère commercial a été constituée sous le nom de SGE-CO.

# SITUATION FINANCIERE

## VI.- LA SITUATION FINANCIERE

L'analyse de la situation financière de SGE-DONIA a été faite sur la base des informations économiques et financières fournies par les trois états financiers disponibles et se rapportant aux documents comptables des exercices 1988, 1989 et 1990.

Pour apprécier la situation financière de la société ; toutes les informations relevées dans les états financiers (Bilan et Comptes de résultats) ont été condensées dans deux principaux tableaux (voir annexe) à savoir :

Tableau I, Bilan condensé.

Tableau II, Compte d'exploitation condensé et analytique.

Ces tableaux, nous ont permis de dégager un certain nombre d'informations économiques et financières qui ont été consignées dans les tableaux suivants (voir annexe) :

- Tableau III qui retrace la structure en pourcentage de l'actif total des principaux postes du bilan,
- Tableau IV qui met en exergue la situation nette, l'évolution du fonds de roulement et des besoins en fonds de roulement de la société SGE-DONIA,
- Enfin, le tableau V qui évalue à travers l'analyse des principaux ratios de liquidité, de gestion, d'autonomie financière et de rentabilité le comportement de la situation économique et financière de l'entreprise dans le temps.

Afin d'apporter un jugement synthétique et analytique sur la situation économique et financière de la société SGE-DONIA , nous allons scinder notre étude en deux parties : dans la première, nous allons situer l'entreprise à travers l'analyse de son équilibre financier , alors que la seconde partie va s'intéresser à l'évaluation globale de ses performances économiques et financières.

## INTRODUCTION

La société SGE-DONIA évolue dans le secteur électronique grand public.

Ce secteur était occupé, jusqu'à la seconde moitié des années soixante dix, par la CTE ET ATHIR. Depuis cette date, on a assisté à un développement rapide du nombre des créations et actuellement, le secteur local est composé de quatre sociétés : TELESTAR, TELETRONIC, SGE-DONIA ET CTE EL ATHIR.

Les principales productions de ces entreprises touchent aux créneaux suivants :

- \* Les postes de téléviseurs,
- \* Les ratios récepteurs,
- \* et, éventuellement, les chaînes stéréo.

Toutes ces entreprises évoluent dans un marché libre et protégé.

Le principal concurrent de la société SGE-DONIA est de loin la CTE EL ATHIR qui se taille une part de marché de 50%, suivi de la SGE-DONIA et de Télétronic qui se partagent 40% du marché, alors de Téléstar n'a que 10% .

Dès sa création et son entrée en production, la société SGE-DONIA s'est orientée vers le marché local avec production variée et un réseau de revendeurs présent sur l'ensemble du territoire Tunisien.

Actuellement, ce réseau est composé de presque 200 revendeurs fidèles à la société, avec en plus deux agences de distribution (Tunis-Nord et Sfax) qui assurent à la fois la distribution et le service-après-ventes.

Les actions entreprises par la société au niveau du marché-export ont été ponctuelles (en 1989) et faites soit par le biais des foires, relations entre gouvernements ou des sociétés de services et de négoce international ; ce qui dénote que la stratégie commerciale est beaucoup plus orientée vers le marché intérieur que vers le marché international.



Ces choix stratégiques, tant sur le plan de la production que sur le plan de la distribution ont permis à la société de dégager des profits assez stables, résultant à la fois d'une rationalisation de ses approvisionnements et d'un contrôle sévère de ses coûts de production.

A. - PRINCIPAUX INDICATEURS DE L'EQUILIBRE FINANCIER DE SGE-DONIA

A.1.- Analyse de l'équilibre financier de SGE-DONIA par le fonds de roulement

L'examen des documents financiers sur les trois derniers exercices (88, 89 & 90), nous indique que la société a cumulé des résultats bénéficiaires de l'ordre de 76 MD.

La capitalisation de ces bénéfices est venue renforcer la situation nette de l'entreprise dont les capitaux propres n'ont pas changé.

	1988	1989	1990
Capitaux propres	130	130	130
Réserves	2	2	2
Report à nouveau	38	95	95
Bénéfices antérieurs	38	-	27
Bénéfices de l'exercice	19	27	30
	-----		
TOTAL	227	254	284
Variation	-	11,9%	11,8%

Cette capitalisation des bénéfices est venue renforcer les capitaux permanents de l'entreprise pour faire face aux emplois à long terme et dégager un FRN positif sans recourir à l'endettement extérieur à long et moyen terme ; toutefois, la faible variation (12 % en moyenne) de la situation nette n'était pas en mesure de couvrir la variation des emplois, ce qui a engendré un FRN négatif en 1990 et la détérioré ce dernier durant la période étudiée. D'ailleurs, une aide bancaire à LMT est nécessaire pour apporter un soutien financier à l'entreprise, surtout si elle compte sur une expansion rapide soutenue par des investissements.

Dans un autre contexte, le calcul du fonds de roulement par le haut du bilan, nous permet de savoir si la société dégage des ressources permanentes pour financer une partie des valeurs d'exploitation immobilisées.

La couverture dégagée des valeurs d'exploitation par le F.R. ne permet pas à l'entreprise d'avoir une marge de sécurité, surtout qu'elle évolue dans un secteur à faible valeur ajoutée et à cycle de fabrication court.

Si on calcule le FRN par le bas du bilan on constate qu'une grande partie des actifs circulants est accaparée par la trésorerie, ce qui justifie que les besoins en fonds de roulement soient financés en totalité par une situation de trésorerie excédentaire et que l'entreprise cherche à réaliser son autonomie financière, même au détriment de l'utilisation intensive d'une trésorerie interne secrétée principalement par son exploitation.

Par ailleurs, on remarque que les B.F.R de la société ont été négatifs tout au long de la période étudiée. Ceci s'explique par les facteurs suivants :

- Breveté du cycle d'exploitation, ce qui implique que les montants des valeurs d'exploitation sont faibles.
- Modicité de la valeur ajoutée qui est à l'origine de l'accroissement et du montant élevé des comptes fournisseurs et effets à payer.

Le cycle d'exploitation de la SGE est sur-financé. Non seulement il ne pèse pas sur la trésorerie, mais il produit de la trésorerie. C'est ce que nous constatons au niveau de la situation de la trésorerie qui est aisée, de même au niveau de la position de la trésorerie en raison de la faible importance des dettes acycliques (dettes fiscales et sociales).

Enfin, on peut noter à travers l'analyse de la structure du bilan que les immobilisations représentent en moyenne 15% de l'actif total, que les valeurs d'exploitation et réalisables ont une part respectivement de 28% et 14% et enfin la part des valeurs disponibles est de 43% .

Au niveau du passif la structure est la suivante : 17% capitaux propres et réserves, 81% dettes à court terme et 2% résultats.

A partir de cette structure on peut remarquer :

- Absence totale des dettes à L.M.T.
- Les dettes à court terme sont en totalité des dettes d'exploitation.
- La situation nette de l'entreprise représente 19% du passif total.
- La valeur relative ou absolue des immobilisations est faible.
- Les valeurs d'exploitations comprennent des stocks de matières premières. L'absence de stocks de produits fini met en exergue que toute la production de l'année est écoulée.
- Les valeurs réalisables sont faibles en raison du jeu de créances sur les clients et des effets à recevoir.
- Les valeurs disponibles sont trop importantes et dénotent de l'aisance financière de l'entreprise.

Au niveau des équilibres généraux, cette structure présente les caractéristiques suivantes :

- Forte indépendance financière, en raison de l'absence de capitaux étrangers.
- Les capitaux permanents, malgré l'absence des dettes à LMT, financent convenablement les emplois à long terme et laissent un FR net positif qui s'est détérioré en 1990.
- Les valeurs d'exploitation et réalisables sont faibles par rapport aux ressources d'exploitation ce qui a dépassé un BRFN négatif dont la part dans le chiffre d'affaires a diminué entre 88 et 89, puis s'est accrue entre 89 & 90.

	1988	1989	1990
B.F.R.N / C.A.	20,1 %	5,1 %	17,8 %

- La trésorerie représente 43% en moyenne de la valeur de l'actif.

#### A.2. - Analyse de l'équilibre financier de SGE-DONIA par les ratios

Au niveau de la liquidité, celle-ci apparaît à prime abord comme satisfaisante. En effet, les ratios de liquidité générale et de liquidité réduite conservent l'aptitude de l'entreprise à honorer ses dettes à court terme, qui sont dans l'ensemble des dettes fournisseurs dont les délais de paiement sont relativement importants.

Dans un autre contexte, on remarque que le report du FRN aux valeurs d'exploitation d'une part et aux actifs circulants d'autres part s'est détérioré. Cette détérioration résulte de la baisse progressive du FRN qui n'a pas pu couvrir les valeurs d'exploitation en 9190, ce qui explique que l'entreprise n'a pas pu se constituer une marge de sécurité.

Il est certain que la faiblesse de la rotation des stocks de matières premières, les délais de recouvrement des créances-clients et les délais de paiement des fournisseurs peuvent constituer cette marge de sécurité dans la mesure où l'entreprise peut s'approvisionner, transformer et vendre dans un temps record.

Comme on peut le remarquer à travers l'analyse des ratios de rotation des capitaux propres et celui de l'actif total, la société SGE-DONIA dispose d'un volume d'activité assez important qui lui permet de dégager et de transformer les actifs circulants en trésorerie.

Au niveau de l'équilibre financier, on constate qu'en l'absence de dettes à MLT, ce ratio s'est comporté d'une manière convenable laissant à l'entreprise un fonds de roulement positif et une indépendance financière ; le coefficient d'indépendance mesuré par la situation nette sur l'actif total nous confirme cette indépendance.

B.- PRINCIPAUX INDICATEURS DE LA RENTABILITE ECONOMIQUE ET FINANCIERE DE LA SGE-DONIA

B.1.- Analyse de la rentabilité économique ou opérationnelle

L'analyse de la rentabilité économique par l'étude du coût des moyens d'exploitation mis en oeuvre et de la production, en faisant abstraction des problèmes nés de la politique financement, nous offre un cadre analytique sur la formation et l'élaboration des résultats de la société SGE-DONIA.

En effet, l'analyse de l'EBE, nous permet d'apprécier le "taux de profitabilité" de SGE-DONIA et la productivité de son chiffre d'affaires.

ELEMENTS	1988	1989	1990
EBE	16	184	154
Indice de croissance		1150%	616.3%
EBE/C.A	0.4%	3.5%	4%

Ainsi, on retrouve à partir de l'indice de croissance que l'EBE a évolué de 1150% entre 88 et 89 puis il a chuté de - 16.3% entre 1989 et 1990 ; par rapport au chiffre d'affaires, on constate qu'il a sensiblement augmenté tout au long de la période.

La baisse de l'EBE en 1990 explique que les décisions opérationnelles, c'est à dire, la réalisation courante du cycle d'exploitation, n'a pas été faite de manière cohérente, ce qui s'est répercuté sur les ressources dégagées par l'entreprise et a affecté ces décisions d'affectations et d'une manière générale l'élaboration de son autofinancement.

Cette détérioration de l'EBE est expliquée par la diminution du volume des ventes, bien que la baisse des consommations intermédiaires, dont le part relative au volume des affaires a été de l'ordre de 87.1% en 1990, en 1988 de 83.2% et en 1989 de 90.7% , ce qui nous invite à attirer l'attention sur les impôts et taxes indirects qui à notre avis étaient le déterminant, essentiel, de cette baisse.

L'analyse du degré d'utilisation des ressources extérieures de production nous amène à vérifier que la politique d'approvisionnement pratiquée par l'entreprise lui a permis de substituer une partie de ses importations par des achats locaux, ce qui dénote de l'importance de la variable taux d'intégration dans sa politique générale.

	1988	%	1989	%	1990	%
Achats Locaux	111	4,2	189	5,7	151	6,3
Achats Etrangers	1544	95,4	3129	94,3	2230	93,7
TOTAL DES ACHATS	2655		3317		2381	

L'effort consenti en matière d'achats locaux est significatif, ce qui a laissé passer la part de ces derniers dans le total des achats de 4,2% en 1988 à 6,3% en 1990 et a réduit par conséquent la part des achats étrangers. Les principaux achats locaux sont les cordons de secteurs fabriqués par l'entreprise Chariani et les transformateurs faits par l'entreprise Mouhaouel. Pour ce qui est de la carasse et des composants électronique ; ceux-ci sont achetés principalement de l'Asie du Sud.

Enfin, la stratégie future de l'entreprise est déjà préparée par ses dirigeants ; les locaux actuels sont utilisés à pleine capacité et ne permettent pas de suivre l'expansion de l'entreprise. La société vient de créer la SGE-COMMERCIAL qui commercialise outre sa protection, d'autres produits livrés à l'importation (micro-ordinateur Goldstar, Télécoms et Bureautique). Pour ce qui est de la production, et afin de suivre l'évolution de la consommation locale et ne pas créer des goulots d'étranglement la SCE DONIA pense à son expansion dans le domaine de l'audio ou l'atelier a été acquis à cet effet sur la route de la Marsa et le local de la charquia servira pour le montage des composants, alors que les locaux actuels vont être utilisés pour l'opération d'assemblage.

L'analyse d'un certain nombre de paramètres relatifs à l'exploitation, nous a permis d'identifier les variables qui expliquent les performances de cette entreprise, tant sur le plan économique que financier :

- L'accroissement moyen du chiffre d'affaires calculé sur la base des 3 exercices a été de l'ordre de 2,1% .

Cet accroissement cache une forte croissance entre 88 et 89 (45,3%), résultant d'un volume de ventes à l'exportation et un fléchissement de 26,7% entre 89-90, ce qui dénote que la direction générale ne soutient pas une politique de ventes sur le marché d'export et qu'elle es, toutefois, présente lorsqu'il y a une opportunité à exploiter (politique prudente).

- La part de la valeur ajoutée dans le chiffre d'affaires est passée respectivement pour les 3 exercices de 6.8% , 9.3% à 12.9% . Bien que faible, elle traduit le rythme du cycle d'exploitation qui est relativement court.
- Au niveau du rendement apparent des équipements, on peut remarquer que le report de la valeur ajoutée aux immobilisations brutes est passé de 1,17 en 1988 à 1,37 en 1989 pour rechuter à 1,3 en 1990, toutefois, il est certain que le rendement des facteurs "équipements" et "travail" s'est amélioré, ce qui traduit l'accroissement de la productivité du capital et du travail.
- L'analyse de la structure, nous a permis d'identifier que ces charges les plus importants sont : les consommations (87,1%) les charges de production (3,5%), les frais financiers (2%), les frais de personnel (1,9%) et les charges de renouvellement (0,4%).

Le comportement de ces charges par rapport au chiffre d'affaires a été comme suit : Total des charges (99,4%) dont 86,6% pour les consommations, 5% pour les I & T indirects, 3,5 % pour les charges de production, 2% pour les F.F.F., 1,9% pour les frais de personnel et 0,4% pour les charges de renouvellement.

Cette structure (charges/chiffre d'affaires) est presque identique à la précédente (charges/total des charges), ce qui dénote que le bas du compte d'exploitation n'est pas alourdi par des charges importantes.

## B.2.- Etude de la rentabilité financière de SGE-DONIA

La rentabilité économique, même si elle a été faible dans l'ensemble, a contribué à l'accroissement de la rentabilité des capitaux par le biais d'une politique de financement saine.



En effet, si on regarde, la structure des frais financiers et des produits financiers, on s'aperçoit que leur différence a atténué le coût des charges financières, que ce soit dans le chiffre d'affaires ou ils représentent -1% en 1988, 1.6% en 1989 et 1.5% en 1990 ou au niveau de la structure des charges.

On peut remarquer que la rentabilité des capitaux est passée de 9% en 1988 à 12% en 1989 et 1990. Cette croissance résulte de la faiblesse du coût des frais financiers et de l'effet du bras du levier.

# TABLEAU I

ÉTATS DE SURETÉ

A C T I F	1988	1989	1990
* Actif netif	0.00	0.00	0.00
* Immobilisations	140.00	177.00	216.00
* autres var. Immobilisees	5.00	12.00	71.00
* Valeurs d'exploitation	521.00	365.00	316.00
* Stocks Mat Premieres	521.00	365.00	316.00
* Stocks en cours	0.00	0.00	0.00
* Stocks prod. finis	0.00	0.00	0.00
* Valeurs Realisables	58.00	201.00	278.00
* Valeurs disponibles	814.00	357.00	687.00
* Pertes anterieures	0.00	0.00	0.00
* Pertes de l'exercice	0.00	0.00	0.00
<b>* TOTAL ACTIF</b>	<b>1538.00</b>	<b>1032.00</b>	<b>1568.00</b>
P A S S I F	1988	1989	1990
* Capital encares	208.00	227.00	254.00
* Dettes L.M.F	0.00	0.00	0.00
* Dettes C.C.F	1311.00	778.00	1284.00
* Dettes	19.00	27.00	30.00
* Benefices anterieurs	0.00	0.00	0.00
* Benefices de l'exercice	19.00	27.00	30.00
<b>* TOTAL PASSIF</b>	<b>1538.00</b>	<b>1032.00</b>	<b>1568.00</b>

**TABLEAU II**  
SYNTHÈSES DES COMPTES DE RÉSULTATS

*=====*	* 1988 *	* 1989 *	* 1990 *
*PROFITS/CHARGES			
*Ventes	3639.00	5286.00	3875.00
*Produits Divers	0.00	0.00	0.00
*TOTAL I	3639.00	5286.00	3875.00
*Stock Initial	291.00	521.00	305.00
*Achats et frais/achats	3495.00	4406.00	3203.00
*Stocks Final	521.00	305.00	316.00
*IFSE	80.00	111.00	92.00
*Transport et déplacement	27.00	37.00	29.00
*Frais divers production	20.00	24.00	62.00
*II CONS INTERMEDIAIRES	3392.00	4794.00	3375.00
*VAIEUR AJOUTEE (II-III)	247.00	492.00	500.00
*Frais de personnel	62.00	97.00	81.00
*Impot et taxes ind.	169.00	211.00	265.00
*TOTAL III	231.00	308.00	346.00
*F.R.F. (II-III)	16.00	184.00	154.00
*Produits financiers	107.00	32.00	8.00
*Frais F. Fonctionnement	69.00	117.00	67.00
*Impôts et taxes directs	1.00	1.00	0.00
*Charges de renouvellement	14.00	18.00	20.00
*TOTAL IV	-23.00	104.00	79.00
*Résultat net d'exploita	39.00	80.00	75.00
*Pertes et profit excep.	8.00	39.00	29.00
*Pertes et profits/ex/ant	0.00	0.00	0.00
*TOTAL V	8.00	39.00	29.00
*Résultat avant impôts	31.00	41.00	48.00
*Impôts sur bénéfices	17.00	14.00	19.00
*Résultat net de l'exer	19.00	27.00	30.00



## TABLEAU IV

SITUATION NETTE DES DE ROULEMENT ET ASSISE  
EN FONDS DE ROULEMENT

*=====*	*	1988	*	1989	*	1990	*
*=====*							
* ACTIF *							
*=====*							
*Capital et réserves	*	208.00	*	227.00	*	254.00	*
** Immobilisés	*	14.00	*	27.00	*	3.00	*
*- Pertes	*	0.00	*	0.00	*	0.00	*
*- Actifs financiers	*	0.00	*	0.00	*	0.00	*
*=====*							
*SITUATION NETTE	*	227.00	*	254.00	*	284.00	*
*=====*							
*EMPLOIS A LONG TERME	*	145.00	*	189.00	*	287.00	*
*CAPITAUX PERMANENTS	*	227.00	*	254.00	*	284.00	*
*=====*							
*FONDS DE ROULEMENT NET	*	82.00	*	65.00	*	-3.00	*
*=====*							
*ACTIFS CIRCULANTS	*	579.00	*	506.00	*	594.00	*
*RES. EXPLOITATION	*	1311.00	*	778.00	*	1284.00	*
*=====*							
*BESOINS F. ROULEMENT	*	-732.00	*	-272.00	*	-690.00	*
*=====*							
*SITUATION TRESORERIE	*	814.00	*	337.00	*	657.00	*
*=====*							
*Travaux non liquides	*	0.00	*	0.00	*	0.00	*
*Dettes acycliques	*	19.00	*	18.00	*	22.00	*
*=====*							
*POSITION DE TRESORERIE	*	795.00	*	319.00	*	665.00	*
*=====*							

# TABLEAU U

ANALYSE FINANCIERE DES FILIAIRES DE LA SOCIETE SAUTERRE SA

RATIOS	1986	1987	1988
<b>*A- CARACTERISTIQUES FINANCIERES :</b>			
*A-1 V. ADJUTEE / AFFAIRES	0,07	0,08	0,18
*A-2 V. ADJUTEE / IMPRUTES	1,01	1,54	1,88
*A-3 F. PERS / ADJUTEE	0,25	0,20	0,18
<b>*B- GESTION :</b>			
*B-1 ROTATION DES CAP. PROF*	17,50	23,30	15,30
*B-2 COEF. D'ENDEITEMENT	7,40	4,50	6,20
*B-3 ROTATION ACTIF	2,40	5,10	2,50
*B-4 ROTATION STOCKS (1)	45,00	32,00	35,00
*STOCK MF	0,00	0,00	0,00
*STOCK EN COURS	0,00	0,00	0,00
*STOCK PF	0,00	0,00	0,00
*B-5 D. RECOURÈMENT (1)	1,00	11,00	25,00
*B-6 DELAI DE PAIEMENT (1)	97,00	49,00	105,00
<b>*C- AUTONOMIE FINANCIERE ET STRUCTURE FINANCIERE :</b>			
*C-1 CAP. PERM / IM. NETTES	1,62	1,44	1,51
*C-2 CAP. PROPRES / D. TOTALES*	0,16	0,22	0,16
*C-3 D. TOTALES / A. TOTAL	0,85	0,75	0,82
*Court terme	0,85	0,75	0,82
*Long & moyen terme	0,00	0,00	0,00
*C-4 DMLT / DACT	0,00	0,00	0,00
*C-5 CAP. PERM / DACT	0,16	0,29	0,20
*C-6 COEF. INDEPENDANCE	0,15	0,25	0,18
<b>*D- LIQUIDITE FINANCIERE ET FINANCEMENT DE L'EXPLOITATION :</b>			
*D-1 LIQUIDITE FINANCIERE	1,00	1,00	1,00
*D-2 LIQUIDITE OPERATIONNELLE	0,66	0,69	0,55
*D-3 PERVALE / EXPLOITATION	0,16	0,21	0,14
*D-4 PERVALE / INVESTISSEMENTS	0,00	0,00	0,00
<b>*E- RENTABILITE :</b>			
*E-1 ROI = (1)(2)(3)	0,13	0,12	0,11
*E-2 ROI = (1)(COEFFIN)	0,11	0,09	0,11
*E-3 ROI = (1)(ROTATION)	1,10	5,10	1,50
*E-4 ROI = (1)(FINANCE)	7,10	4,5	6,20

LA FONCTION COMMERCIALE  
ET MARKETING

## VII.- LA FONCTION COMMERCIALE ET MARKETING

### 7.1.- Description critique du service commercial

SGE ne dispose pas d'une direction commerciale au vrai sens du terme. Ce sont la Direction Générale et la Direction de l'Usine qui mènent les activités commerciales de la société. L'absence de cette fonction pourrait trouver son explication dans la taille de l'entreprise, relativement modeste. Mais également dans l'organisation au plan national de la distribution de ce produit grand public qu'est le poste T.V.

En effet, la commercialisation de la quasi totalité de la production de SGE se fait à travers un réseau de revendeurs qui ne sont rien d'autre que des commerçants souvent (commerce de détail) d'appareils électroménagers et souvent même d'autres produits (éclairage, produits d'entretien etc ...). SGE a à faire à 500 à 600 commerçants, implantés un peu partout dans le pays mais surtout dans les grandes agglomérations telles que TUNIS, SFAX, SOUSSE et BIZERTE, pour vendre ses produits sur le marché local.

Ces commerçants dont 150 environ sont considérés comme étant les plus fidèles, s'approvisionnent chez SGE au prix sortie usine fixé par cette dernière et auto-homologué. En effet, le prix de vente de SGE est calculé sur la base des coûts de fabrication et d'une marge bénéficiaire accordée par l'Administration du contrôle des prix, de 17 %, (c'est le principe de l'homologation). Le prix de vente au public (pratiqué par les revendeurs) est calculé à partir du prix d'achat (prix de vente sortie usine SGE) en tenant compte d'une marge de 10% accordée au revendeur, fixée et réglementée par l'Administration du contrôle des prix. Aucun autre système de motivation n'a été relevé.



## 7.2.- Produits fabriqués

La principale production de SGE reste orientée vers les TV.

La gamme de fabrication est la suivante :

TV N&B : 12, 14 et 17 pouces

TV COULEUR : 14, 17, 20, 21, 28 pouces

Le cheval de bataille est le TV couleur en 21 et 20 pouces.

En audio SGE produit, des postes radios simples, pile et secteur et des combinés radio-cassette pour appartement et voiture.

## 7.3.- Nombres et nature de la clientèle

Le chiffre d'affaires réalisé par SGE en 1990 s'élève à 3,5 millions de dinars. Sur la base des 150 clients fidèles qui représentent 90% du C.A. sur le marché local, le pourcentage moyen du C.A. de chaque client peut s'établir entre 0,5 % et 0,6 %. Les trois plus gros clients de SGE réalisent ensemble à peine 6 % du C.A. global de SGE. C'est dire la dispersion des clients directs de l'entreprise et leur taille relativement modeste.

Pour ce qui est de l'activité à l'export, elle a débuté en 1987, et a connu un bel essor en 1988 avec 25 % du C.A. Depuis cette date, l'exportation ne représente plus que quelques 5 % du C.A. ; ce qui explique en partie la chute du C.A. de 5,5 MDT en 1988 à 3,5 MDT en 1989 et 1990. En 1988, la SGE a exporté par le biais de ses deux fournisseurs principaux, à savoir SAMSUNG (COREE) et BLAUPUNKT (ALLEMAGNE), et de sociétés de négoce international, des postes T.V., principalement sur les pays Africains (GABON, SENEGAL, TOGO, CAMEROUN etc ...). SGE a participé aux journées tunisiennes en JORDANIE et à des foires internationales dans d'autres pays où elle a pu vendre une quantité (peu signifiante) de postes T.V.

#### 7.4.- Place de l'entreprise sur le marché

La demande du marché tunisien en postes T.V. se situe autour de 100 à 150 000 postes par an. Quatre sociétés de fabrication se partagent le marché à raison de :

- \* 50 % pour EL ATHIR
- \* 20 % Pour S.G.E.
- \* 20 % Pour TELETRONIQUE
- \* 10 % Pour TELESTAR

#### 7.5.- Prospective et développement

La SGE dispose d'un projet de construction d'un local de 4 500 m<sup>2</sup> du côté de l'aéroport de Tunis-Carthage, où elle compte transférer ses activités.

Cependant, ce projet vieux de 4 ou 5 ans n'arrive pas à voir le jour à cause d'un contentieux que l'AFI (Agence de Promotion) ne parvient pas à régler avec l'Entreprise chargée de la construction.

Pour ce qui est des produits, la SGE compte consacrer à l'avenir, une part plus importante de sa gamme de fabrication au poste T.V. noir et blanc, en raison de son prix modéré, le mettant à la portée des petites bourses.

#### 7.6.- Le marché des Composants

SGE est liée à des fournisseurs, mais elle n'a aucun contrat d'exclusivité pour la Tunisie. 60 à 70 % de ses fournisseurs sont de la COREE du SUD, et le reste provient de l'ALLEMAGNE. Ses fournisseurs sont diversifiés.

Sur le marché Tunisien, SGE s'approvisionne en cordons et certains transfos.

Actuellement SGE est dotée d'une structure lui permettant d'avoir sa liberté pour l'approvisionnement de ses composants.

CONCLUSIONS  
RECOMMENDATIONS

#### 7.7.- Conclusions

L'impression qui se dégage des discussions avec les responsables de la SGE est que telle qu'elle est actuellement, l'Entreprise se porte bien : Endettement quasi-nul, bonne trésorerie, pas de difficultés majeures.

Cette entreprise qui a démarré en 1976, tourne avec des moyens très peu couteux.

Il faut ajouter à cela la bonne place que SGE s'est faite sur un marché local bien protégé, où les prix de vente tiennent moins compte de ceux des concurrents que des coûts de production majorés d'une marge en général confortable pour l'Industriel. C'est le cas des trois autres principales entreprises du secteur citées ci-dessus.

Ceci explique entre autres, le peu d'enthousiasme manifesté à l'égard de l'exportation, et la préférence de porter tous les efforts sur un marché local certes étroit, mais suffisamment porteur en raison de l'absence de toute concurrence extérieure.

#### 7.8.- Recommandations

Afin de se préparer à l'ouverture du marché tunisien aux produits d'origine étrangère, il est recommandé à SGE de reprendre ses activités à l'export, de les maintenir et de les développer au cours des années à venir, même si l'exportation demande à l'entreprise plus d'efforts, et procure moins de profit. C'est la seule planche de salut à notre avis, de toute entreprise qui veut se maintenir dans un système d'économie de marché.

Pour ce faire, il est fort recommandé à SGE de se doter d'une véritable structure commerciale dont le responsable, placé directement sous l'autorité du Président Directeur Général, doit être rompu aux affaires commerciales et aux divers aspects de l'activité à l'export. Cette structure aura en charge la prospection, l'étude de marchés, la découverte de nouveaux marchés etc ...

Ce n'est qu'à ce prix que l'Entreprise pourra assurer son maintien sur un marché local, qui par la force des choses, libéralisation et ouverture des frontières obligent, tendra à poser demain les mêmes difficultés rencontrées aujourd'hui sur les marchés extérieurs.

LA FONCTION PRODUCTION

## VIII.- LA FONCTION PRODUCTION

### 8.1.- Description de l'usine

L'usine sise au km 7.5 route de Mornag à BEN AROUS:

Les locaux sont loués depuis 1976. Il sont très exigus. Le transfert de l'usine aux nouveaux locaux, construits par SGE, plus spacieux (4500 m<sup>2</sup>) et mieux adaptés, sis à la ZI Aeroport-Cherguia, est retardé depuis 5 ans suite à un contentieux avec l'organisme de construction (AFI).

Les établissements dépendant de la SGE sont les suivants

- 1 point de vente au niveau de l'usine
- 1 dépôt matières premières et produits finis à Mégrine
- 1 local pour la fabrication des postes auto-radios est en attente des nouvelles réglementations de libéralisation.
- 2 locaux de stockage et SAV à Tunis et Sfax
- 1 local de stockage et SAV à Nabeul

- 1 lo

### 8.2.- Description de l'outil de production

#### 8.2.1 - Les équipements

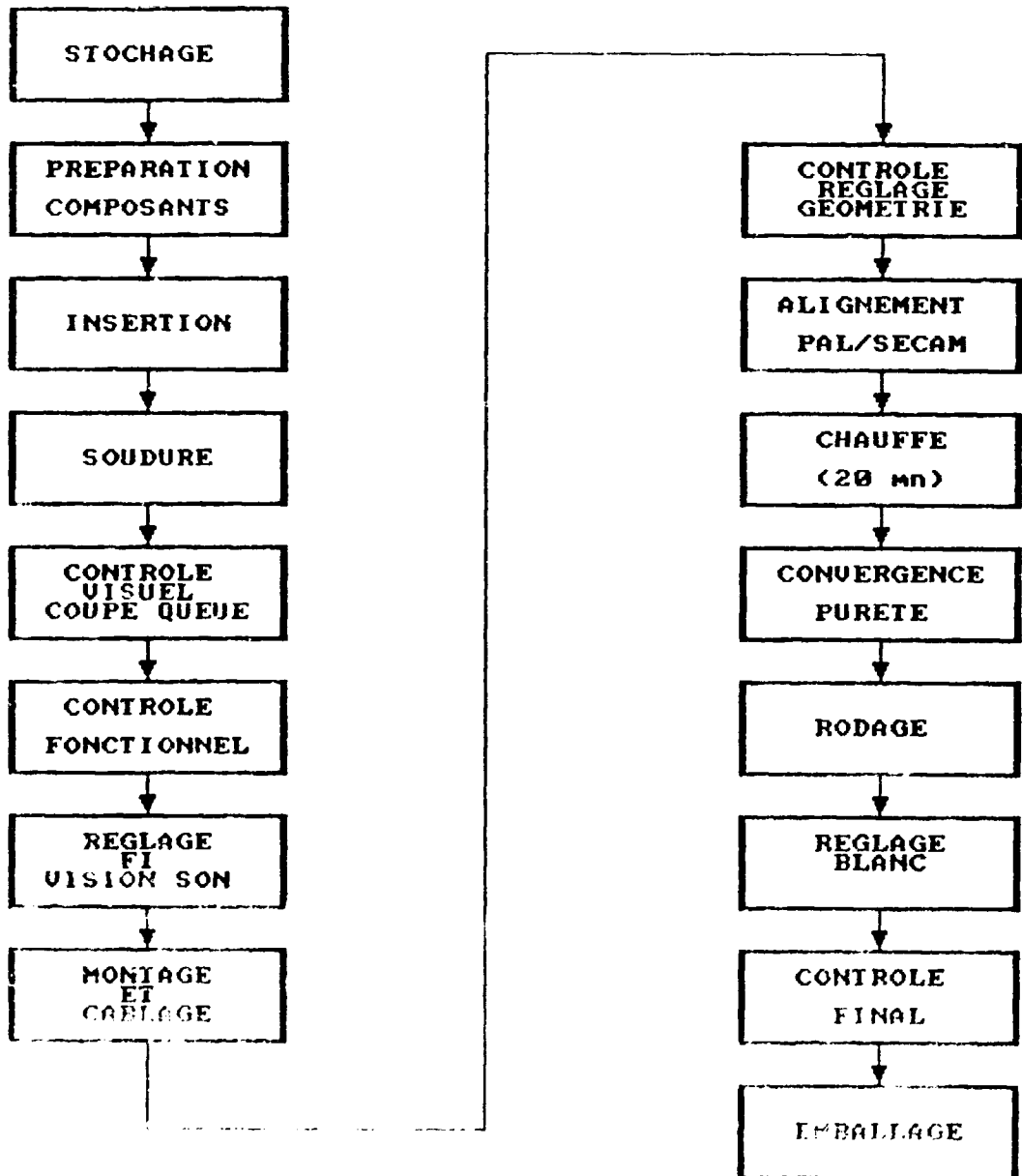
La liste des équipements est la suivante :

- 1/ 2 Chaînes d'insertion manuelle de TV
- 2/ 2 Chaînes de test et montage final
- 3/ 1 Chaîne pour l'insertion et le montage des radios
- 4/ 1 Machine à souder à bain mort

- 5/ 1 machine à souder à la vague avec lame d'air pour les composants de surface, non utilisée et destinée à la nouvelle usine
- 6/ Réseau de distribution des signaux
- 7/ Appareils de test
- 8/ Outillages et machines manuelles à préformer les composants
- 9/ Installation d'air comprimé
- 10/ Matériel de transport et de manutention :
  - 1 fourgonnette Renault
  - 2 voitures commerciales type express
  - 1 camionnette 504 Peugeot
  - 3 chariots élévateurs



## 8.2.2 - SCHEMAS SIMPLIFIE DE FABRICATION



### 8.2.3 - La fonction "GESTION DE LA PRODUCTION"

#### a/ Organigramme et définition des postes

L'organigramme et les définitions des postes font défaut à la SGE.

Ci-joint organigramme actuel.

#### b/ Communication - Relation Humaine

Le pouvoir de décision sur le plan technique est centralisé au niveau de la Direction de l'Usine.

La politique de gestion est définie en collaboration avec le Directeur de l'usine et le DGA.

Des réunions hebdomadaires et réparties sur chaque jour de la semaine en fonction des services, sont faites avec le PDG et :

- le responsable du personnel/social(lundi)
- le responsable appros(mardi)
- le responsable technique et production(jeudi)
- le responsable commercial
- administratif et financier

#### c/ Gestion de la Production

La gestion de la production est manuelle . Le rendement de la production est de l'ordre de 60 % actuellement, dû essentiellement :

- aux problèmes d'approvisionnement et la durée de transport depuis la COPEE est de l'ordre de 2 mois, et le dédouanement et les procédures administratives atteignent souvent un mois, sans compter les problèmes des erreurs d'expéditions par manque, ou de non conformité des composants à l'envoi, qui occasionnent des retards supplémentaires.
- à l'absentéisme
- au manque d'investissement

- aux faibles cadences

On a remarqué qu'au niveau de l'insertion, le nombre de composants à insérer atteint souvent cent par ouvrière, ceci augmente le risque d'erreurs et de pannes.

- à l'encadrement avec un turn-over important et le manque de formation.
- à l'insuffisance de l'organisation de la production

#### c.1. Procédures et supports

Les procédures avec les supports et les circuits d'information de la gestion de la production et ses interfaces existent sous forme informelle et développés en fonction des besoins par les intéressés.

#### c.2. Méthode production

Les méthodes/ordonnancement/lancement production sont faites essentiellement par le Service Méthodes. Il élabore les gammes de fabrication, les cadences et les temps, les gabarits et la maintenance des équipements de production.

Le Lancement et l'Ordonnancement sont effectués essentiellement par la Direction Usine.

Pour les nouveaux produits le Lancement est assisté par le Service Technique, après avoir lancé la pré-série et les contrôles techniques et de qualité.

#### c.3. Programmation de la production

La programmation de la production s'effectue avec les commerciaux et suite aux réunions avec la Direction Générale.

- Gestion de la qualité :

Le contrôle qualité des composants n'est pas assuré, et souvent on fait confiance aux fournisseurs.

Le contrôle qualité produit fini est assuré par le Service Technique.

Actuellement il n'existe ni suivi, ni analyse des défaillances et retours SAV.

Le manque de place actuel ne permet pas de faire un déverminage (chauffe) suffisant des postes TV. Il est actuellement en moyenne de 20 minutes, ce temps est insuffisant pour détecter et éliminer les défaillances de jeunesse.

La gestion de la qualité fait défaut.

8.2.4 - Gestion des stocks

La tenue et le suivi des stocks matières premières et produits finis sont assurés avec un état hebdomadaire de la situation et des suivis statistiques.

Le stock actuel essentiellement en matières premières est évalué à 2000 MDT.

8.2.5 - Gestion de la maintenance

Actuellement, on n'assure que la maintenance curative

La maintenance se fait par le Service Méthodes.

Aucun suivi des interventions n'est fait .

Il n'y a aucun suivi des coûts maintenance.

Il n'existe pas de planning d'entretien préventif.

#### 8.2.6 - Système de pilotage

Au niveau de la production, un système de pilotage fait défaut, tout se fait au niveau des réunions périodiques ; aucun tableau de bord n'existe actuellement.

#### 8.2.7.- Moyen informatique

SGE DONIA projette à court terme de mettre en place des moyens informatiques. Aucune étude des besoins et des fonctions à informatiser n'a été faite.

#### 8.3.- Conclusion

Sur le plan équipement de production, SGE DONIA utilise des équipements vétustes.

La soudure au bain mort, ne permet pas toujours d'avoir des soudures de bonne qualité et entraîne de ce fait des défaillances par soudure froide.

La chaîne de montage des composants est en bois, et son état de surface n'est pas lisse. Les gabarits d'insertion, sont en bois également. Lors de déplacements des gabarits, les composants sont soumis à des vibrations entraînant des " composants en l'air", d'où des reprises au niveau soudure et de nombreuses pannes.

Dans la situation de l'environnement économique actuel due aux risques de libéralisation de certains produits, comme le cas des auto-radios, SGE ne veut pas prendre le risque de s'engager dans un programme d'investissement et d'amélioration de son outil de production. D'autre part le local actuel n'est pas adapté pour des améliorations sensibles de la fabrication.

Malgré un marché porteur, généré par des produits à prix concurrentiel, une amélioration de la qualité et la réduction des coûts de production, pourront élargir son marché.

#### 8.4.- Recommandations

Pour le volet "Production", nous recommandons :

- la mise en place d'un plan qualité et d'un système de gestion de la qualité, avec des statistiques, des suivis et des contrôles des différents indicateurs qualité et l'adaptation de la politique des tests
  
- la mise en place de la gestion et le suivi des coûts de production, en coûts direct et indirect, pour évaluer le manque à gagner et définir les différentes raisons et les critères de sélectivités pour améliorer les performances et la pérennité de l'entreprise.
  
- la mise en place de l'organisation de la gestion maintenance
  
- la mise en place d'un système de pilotage, avec un tableau de bord adapté et orienté vers l'action.

RESSOURCES HUMAINES

**IX.- RESSOURCES HUMAINES**

9.1.- Structure

Ci-joint au 22/10/91 organigramme.

9.2.- Effectif au 25/10/91

	ADMINISTRATIF	TECHNIQUE	TOTAL
Cadre administratif		5	5
Ingénieur		2	2
Maîtrise		10	10
Exécution	-	105	105
TOTAL		122	122

L'effectif total de la SGE est de 150 personnes avec environ 50 personnes provisoires.

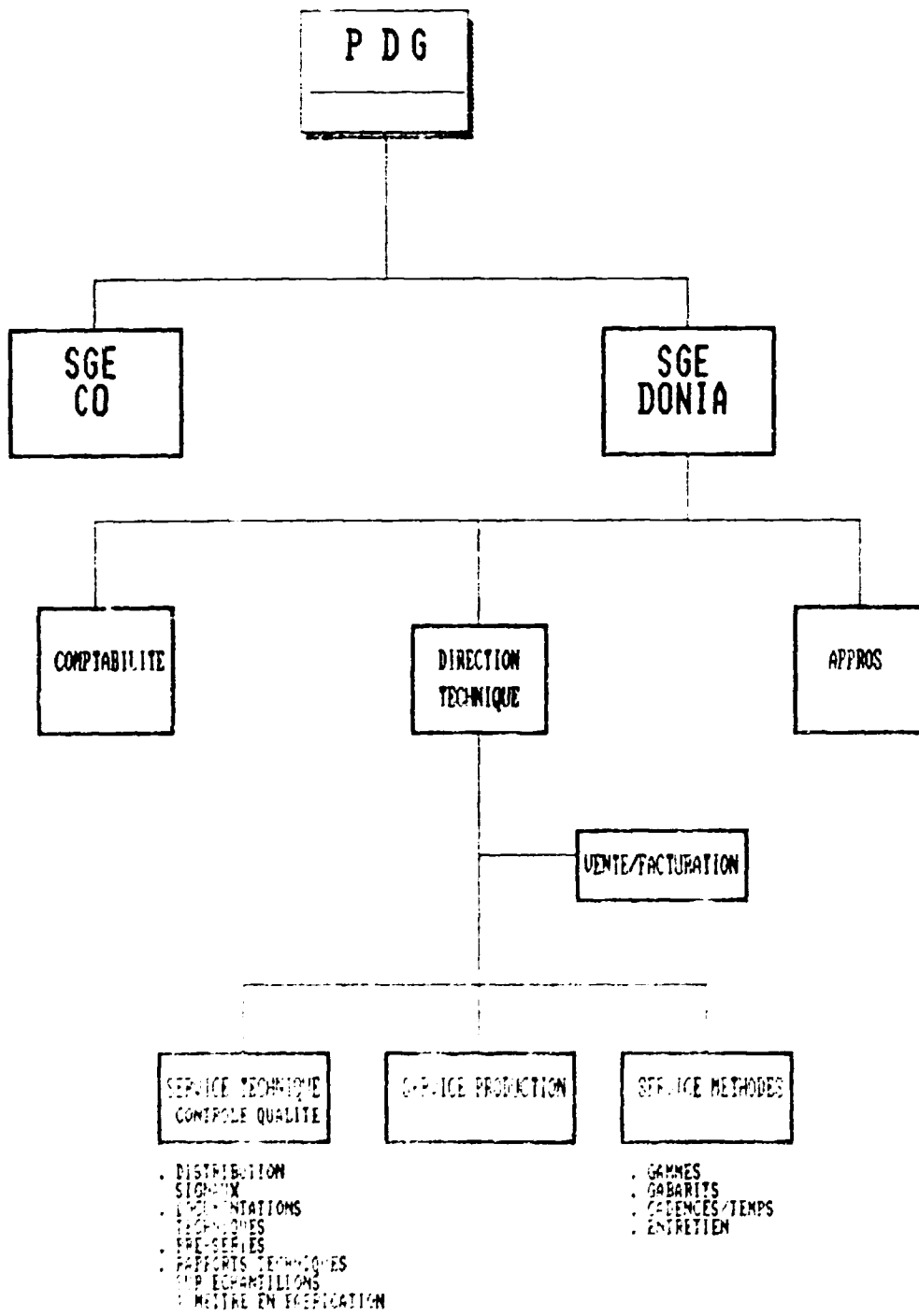
L'effectif cadre est de 5 % par rapport à l'effectif du personnel technique.

9.3.- Âge moyen

L'âge moyen du personnel est de l'ordre de 30 ans.



# ORGANIGRAMME ACTUEL DE LA S.G.E. DONIA



9.4.- Ancienneté

L'ancienneté du personnel est de 7 ans en moyenne.

Les départs touchent essentiellement les cadres et les ingénieurs et souvent pour des raisons de salaires.

Les départs des ouvriers sont rares.

9.5.- Absentéisme - retard

L'absentéisme et les retards sont très fréquents et perturbent la production.

9.6.- Recrutement

Actuellement le choix des collaborateurs se fait à travers les Bureaux d'Emploi, car il est interdit de passer directement une annonce, et très souvent les cadres qualifiés ne s'inscrivent pas dans ces bureaux.

Les derniers recrutés depuis un an sont :

- 1 ingénieur
- 4 bac + 4 ans (ingénieurs)
- 6 gestionnaires

9.7.- Niveau de formation

Le niveau de formation du personnel de la fabrication est insuffisant ( peu de personnel qualifié disponible sur le marché de l'emploi). Ceci touche essentiellement l'encadrement moyen.

9.8.- Formation

La politique de formation à SGE DONIA n'est pas encore définie.

Un manque de formation sur le plan technique se fait sentir à la SGE.

La formation du personnel Cadres, maîtrise et exécution, se fait généralement sur le tas.

9.9.- Relations Direction - Employés

Les employés production ne sont pas syndiqués , un comité d'entreprise est en activité.

9.10.- Motivation

Actuellement aucun système de motivation n'est mis en place, en dehors de la prime de rendement réglementaire.

9.11.- Conclusion

Le taux d'encadrement, de 5 %, est au dessus des taux habituellement rencontrés dans ce secteur ; par contre, le taux de cadres moyens production est insuffisant.

## C O N C L U S I O N S

SGE est une société dynamique, et les problèmes rencontrés depuis sa création lui ont permis d'acquérir une flexibilité et une adaptation rapide à l'environnement économique et elle suit une politique pragmatique. Sa situation financière lui permettra d'investir en équipements et son installation dans ses nouveaux locaux contribueront à lui donner un nouvel essor.

Nous pensons que malgré sa taille modeste, SGE pourra s'adapter dans le nouveau contexte de libéralisation.

Les responsables SGE pensent que l'évolution de ses affaires et de son activité sont positives, en se basant sur son expérience en approvisionnement en composants, le rapport qualité/prix compétitif, sa stratégie commerciale; la SGE est prête à affronter le nouveau contexte de libéralisation si les pouvoirs publics jouent le jeu, en protégeant l'industrie et en évitant la reconversion des industriels en négociants, d'où la création de SGE-CO (commerciale).

Les propositions de protection de la Direction Générale de la SGE et selon l'UTICA, en sept points sont les suivantes :

- 1/ taxer les produits finis aux taux de douane maximum, soit 52 %
- 2/ limiter le taux de douane des composants importés à 10 %
- 3/ taxer les produits finis importés au maximum de DCP(droit complémentaire provisoire), soit 30 %
- 4/ n'autoriser l'importation que des produits homologués

- 5/ donner la possibilité et le droit aux industriels de commercialiser un complément de gamme.
- 6/ permettre et faciliter la flexibilité de l'emploi
- 7/ exonération totale des taxes et droits de douane pour les équipements de production

CONCLUSIONS  
RECOMMENDATIONS

## R E C O M M A N D A T I O N S

Une étude stratégique à long et moyen terme au niveau du pays, du secteur électronique, est nécessaire, mais actuellement inexistante.

Nous recommandons une intervention conseil au niveau de la SGE une assistance et formation :

- En commerce international et marketing
- Technique et en qualité

Les principales raisons de la mission seraient :

- Une meilleure connaissance du marché international en téléviseurs
- Mise en place d'un réseau de représentants et de distributeurs à l'étranger.
- Mise en place d'un système de gestion technique et de qualité, plus adapté et plus rigoureux, pour une meilleure maîtrise des coûts.