



**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)

20377  
T. 12/21  
1/11/91

20377

**RAPPORT FINAL**  
**DIAGNOSTIC DE LA SOCIETE**  
**ARABTEL**

## S O M M A I R E

Avant-propos.....	3
I - Préliminaire.....	4
II - Situation du secteur IMME.....	6
III - Méthdologie de l'AUDIT .....	8
IV - Fiche d'identité.....	11
V - Rappel historique.....	12
VI - Situation financière.....	14
VI.1. - Introduction .....	14
VI.2. - Principaux indicateurs de l'équilibre financier d'ARABTEL.....	15
VI.3. - Principaux indicateurs de la renta- bilité économique et financière.....	19
VI.4. - Conclusion.....	22
VII - La fonction commerciale et marketing.....	24
VII.1. - Description critique du service commercial.....	24
VII.2. - Nombre et nature de la clientèle...	25
VII.3. - Place de l'entreprise sur le marché.....	26
VII.4. - Le marché des composants .....	27
VII.5. - Prospective et développement.....	27
VII.6. - Conclusion.....	28
VII.7. - Recommandations.....	28
VIII - La fonction production.....	29
8.1. Description de l'usine.....	29
8.2. Description de l'outil de production..	29
8.3. Conclusion.....	35
8.4. Recommandations.....	36
IX - Ressources humaines.....	37
X - Conclusion.....	40
XI - Recommandations.....	42

A V A N T      P R O P O S

Le Diagnostic de la Société ARABTEL 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 ARABTEL, a été effectuée les 22 et 23 Octobre 1991.

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

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'ONUUDI, 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'ONUUDI 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 les domaines 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.

- Le secteur Télécommunication

Le secteur télécommunication est relativement jeune en Tunisie, la première société a démarré effectivement en 1986. Ce secteur reste étroitement lié au développement des PTT, avec une part de 70 % du marché, les 30 % entre postes et autocomms touchent en grande partie la téléphonie privée des administrations et les hôtels.

La densité des postes installés en Tunisie est actuellement de l'ordre de 3 postes par 100 habitants, contre 7 % en Europe, 15 % au Portugal et 50 % en France.

Selon sources PTT, le besoin du marché actuel en postes téléphoniques, abonnés et privés, est de 400 000 par an, avec un taux d'accroissement de 15 % par an.

Actuellement, plusieurs sociétés de télécommunication s'installent en Tunisie avec l'accord des pouvoirs publics, avec une vision d'utiliser les cadres tunisiens pour le développement du soft, comme :

- ERICSON
- ALCATEL
- SIEMENS

### 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.- Systemes 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'oeuvre 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 ils sont efficaces en tant qu'outils d'aide à la gestion et orientés vers l'action, sous les aspects :

- budgétaire
- technique
- organisationnel
- structurel

IV.- FICHE IDENTITE

Raison Sociale : ARABTEL  
Date de création : 8 - 3 - 84  
Adresse : 21 ARIANA AEROPORT-BP 28 1080  
TUNIS - CEDEX  
Téléphone : (01) 710 011  
Fax : (1) 711 688  
Activité : Appareils de Télécommunications  
- Postes Téléphones  
- Autocommutateurs  
  
Forme juridique : S.A.  
Capital : 800.000 DT  
Répartition du capital :  
  
BDET : 12,5 %  
BTQI : 12,5 %  
UIB : 2,5 %  
CARTE : 5 %  
SOTETEL : 12,5 %  
JEUMONT SCHNEIDER : 25 %  
STTI : 5 %  
PERSONNEL PHYSIQUE : 25 %  
  
Dirigeant : MOULDI MILED  
Effectif : 27

V.- **RAPPEL HISTORIQUE**

ARABTEL est la première Société en Electronique professionnelle pour la fabrication d'équipements de Télécommunication, implantée en TUNISIE.

La fabrication des postes téléphoniques sous licence SIEMENS et des Auto-commutateurs sous licence JEUMONT SCHNEIDER a débuté en 1986 dans des locaux loués à la CHARGUIA I.

Les composants et les sous-ensembles sont acquis auprès des donneurs de licence.

Actuellement, toutes les cartes électroniques (UC, mémoires, réseaux, PS, téléphones) sont montées par ARABTEL. L'injection des boîtiers des téléphones est sous-traitée en Tunisie avec un moule ARABTEL selon modèle SIEMENS.

Le déménagement à la nouvelle usine est effectué en 1987.

Plusieurs tentatives de diversification des produits (telex, taxiphones, ...) et l'intégration d'un noyau de recherche et développement ont été effectuées.

Plusieurs tentatives pour se placer sur le marché international ont été faites, avec beaucoup de difficultés et des résultats très faibles, dus essentiellement à :

- besoin d'investir pour personnaliser le produit, satisfaire les normes, et être agréé par les PTT de chaque pays, sans garantie d'avoir le marché.
- un engagement très timide des banques pour le financement.

- manque d'information sur le sérieux et la solvabilité des clients étrangers, malgré l'accès des organismes bancaires aux bases de données des banques étrangères. Ceci oblige les sociétés à imposer des modalités de paiement strictes.
- une assurance contre les risques pour l'export est presque inexistante.
- le soutien de l'administration et les pouvoirs sont faibles.
- la dépendance totale vis à vis des donneurs de licence en matières premières ne permet pas d'entrer en compétition avec ces derniers.

Un nouveau contrat de licence avec ITALTEL a été signé en 1991, pour la fabrication des postes téléphoniques mixtes (décimal - multifréquence).

Un projet d'augmentation du capital est en cours, pour passer de 800 à 1 600 000 DT.

SITUATION FINANCIERE

## VI. - LA SITUATION FINANCIERE

L'analyse de la situation financière d'ARABTEL a été faite sur la base des informations économiques et financières fournies par les quatre états financiers disponibles et se rapportant aux documents comptables des exercices 1986, 87, 88 et 89.

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 ARABTEL,
- Enfin, le tableau V qui évalue à travers l'analyse des principaux ratios de liquidité, de gestion, d'autonomie financière de l'entreprise dans le temps.

Afin d'apporter un jugement synthétique et analytique sur la situation économique et financière de la Société ARABTEL , 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.

## 6.1.- Introduction

L'industrie des télécommunications en Tunisie est constituée de quatre sociétés travaillant essentiellement pour le marché local et dans des créneaux limités qui sont :

- Les intercommutateurs,
- Les autocommutateurs,
- Les postes téléphoniques.

Le principal opérateur dans cette industrie est représenté par le Ministère de Télécommunications (PTT) qui joue un rôle fondamental en matière de réglementation et d'attributions de marchés pour les postes téléphoniques ; alors que pour les autres créneaux (intercoms et autocoms) le marché concurrentiel.

Dès sa création et son entrée en production, la société ARABTEL s'est orientée vers l'exploitation de la téléphonie et les autocoms.

La part détenue par chacun des deux créneaux dans la valeur globale de la production et des ventes est respectivement de 90% pour la téléphonie et 10% pour les autocoms.

A cet effet, on peut remarquer que la société ARABTEL a centré ses activités beaucoup plus sur un marché organisé - où l'importance des marchés publics dans la demande, assujettit ARABTEL aux règles d'"économie administrative" - que sur le marché libre où ses concurrents (trois entreprises) évoluent normalement.

Ce choix stratégique est d'ailleurs à l'origine de sa dépendance en aval d'un seul client et en amont d'un seul fournisseur.

Les résultats déficitaires dégagés par son exploitation découle du choix initial d'ARABTEL; et qui avaient, aussi, contribué à l'accroissement de ces pertes les situant à la fin de 1989 à un niveau très élevé par rapport aux capitaux propres (185.6% des capitaux propres).

capitaux

6.2.- Principaux indicateurs de l'équilibre financiers  
D'ARABTEL

L'accumulation des pertes, qui à la fin de 1989 on atteint 185.6% des capitaux propres ont grevé la situation nette de l'entreprise qui a continue de s'aggraver.

	1986	1987	1988	1989
Situation nette	- 20	- 285	- 545	- 1104
Variation				

A cette situation difficile est venu s'ajouter un important découvert bancaire. En effet, pour financer son activité, et en l'absence de flux de trésorerie, la société ARABTEL s'est orientée vers l'accroissement de son endettement à court terme qui est représenté principalement par des découverts bancaires, qui ont atteint un seuil critique. En effet, celui de 1989 est 47 fois plus important que celui de 1986, celui de 1986 ; alors que les découverts représentaient 4% des dettes à court terme en 1986 ils se sont accrus pour atteindre 55% en 1989.

Cette situation défavorable sur le plane solvabilité le sera encore plus si les banquiers décident de supprimer ou de réduire leurs concours à la société. Cette dernière sera appelée pour faire face à ses obligations de paiements de transformer une partie de ses créances en liquidités, ce qui est très difficile vu leur importance et les conditions du marché caractérisé par une concurrence de plus en plus acharnée.

	1986	1987	1988	1989
Découvert bancaires	31	1221	1664	1512
Trésorerie	-	-	247	52
-----				
Total	-31	-1221	-1417	-1460
Découvert/DCT	4%	71%	48%	55%
<b>Valeurs réalisables</b>				
Clients ordinaires	741	1010	252	81
C. Publiques	72	40	1371	779
Effet à recevoir	5	-	7	183

Il apparait que la société ne peut se passer, au moins dans l'immédiat, du concours à court terme, de ses banquiers.

Cette situation caractéristique d'un déséquilibre financier rend l'entreprise vulnérable, réduit son autonomie de décision et engendre l'existence d'un risque financier important à court terme .

#### 6.2.1.- Analyse de l'équilibre financier d'ARABTEL par les fonds de roulement

Pour étudier les divers éléments du patrimoine d'ARABTEL, nous allons analyser la couverture des emplois par les ressources (tab IV).

La première constatation porte sur la détérioration du FRN qui, s'est dégradé en moyenne de - 41% entre 1986 et 1989.

Cette situation s'explique par l'accroissement des emplois permanents et la dégradation des capitaux permanents eu égard à l'accroissement du volume des pertes qui ont dépassé les capitaux propres, engendrant une situation nette négative importante. Cela prouve que l'entreprise s'affaiblit financièrement.

D'ailleurs, comme le prouve le ratio coefficient d'indépendance financière (situation nette/total du bilan) la société n'a pas donné à son activité l'expansion souhaitable, elle est tributaire de ses créanciers et n'est plus en mesure de recourir dans l'avenir à l'emprunt à long ou à moyen terme eu égard à la saturation de sa capacité d'emprunt.

	1986	1987	1988	1989
Coef. D'indépendance Financière	-5.3%	-5.0%	-7.8%	-16.7%

La seconde constatation se rapporte au BFRN qui a été tout au long de la période étudiée positif et supérieur au FRN. Toutefois, cette situation cache une situation de trésorerie déficitaire, accentuée par l'accroissement des découverts bancaires passant de 31MD en 1986 à 1460 MD en 1989. Comme il apparaît dans le tableau suivant la part des BFRN est en constante augmentation, après avoir été freinée en 1988 par l'accroissement du volume d'activité.

	1986	1987	1988	1989
BFRN/C.Affaires	46.7	74.4	37.5	66.5

Ces constatations sont confirmées par l'étude des ratios de rotation des stocks et ceux de recouvrements et de paiements. En effet, la variabilité de la rotation présume que les activités de la société n'ont pas été stables durant toute la période étudiée, ce qui a impliqué un besoin de fonds de roulement de plus en plus élevé.

	1986	1987	1988	1989
Rotation des stocks en (J)				
Matières premières	46	122	61	104
En cours	-	15	24	46
Produits finis	17	24	9	35
Rotation des stocks en (N)				
Matières premières	8	3	6	3.5
En cours	0	25	15	8
Produits finis	22	15	41.5	10.5
Délai de recouvrement (j)	111.5	146	138	150
Délai de paiement (j)	84	72	83	16

Au niveau des délais de crédits (clients et fournisseurs) on remarque que la société ARABTEL est soumise à des difficultés d'écoulement des produits et à un éventuel problème d'insolvabilité d'une partie de sa clientèle. Pour ce qui est des crédits-fournisseurs on constate que la société passe une période de crise du fait que ses fournisseurs ne lui font pas confiance et ne lui accordent plus de délais raisonnables de crédits. Cette méfiance de la part des fournisseurs a creusé l'écart entre les délais-clients des fournisseurs, ce qui a aggravé le fonds de roulement et a été à l'origine de l'accroissement des besoins financiers dont une grande partie est financée, par des découverts bancaires.

Au niveau de la structure financière, on remarque que les emplois à long terme (30.5%) sont bien financés par les capitaux permanents (14.5% fond propres et 50.5% DLMT) et que les ressources à court terme (35%) financent en partie les emplois à court terme (17.5% valeurs d'exploitation et 28.5% valeurs réalisables). Certes, cette structure est équilibrée ; toutefois, elle présente l'inconvénient qu'une partie seulement des valeurs d'exploitation est financée par des capitaux permanents.

Le risque d'insolvabilité de l'entreprise est imminent, si celle-ci n'accroît pas ses efforts en matière de commercialisation. Cette situation caractéristique d'un déséquilibre financier rend l'entreprise vulnérable, réduit son autonomie financière et lui engendre un risque financier à court terme important.

### 6.2.2.- Analyse de l'équilibre financier d'ARABTEL par les ratios

La solvabilité de la société est reflétée par les ratios suivants :

	1986	1987	1988	1989
Liquidité générale	2.28	1.40	1.04	1.05
Liquidité réduite	1.41	0.74	0.77	0.60
Solvabilité	0.25	0.16	0.13	0.14
Endettement	0.80	0.86	0.89	0.88
Court terme	0.22	0.30	0.48	0.40
Long & moyen terme	0.58	0.56	0.40	0.48

Ces ratios montrent aussi bien la faiblesse que la dégradation de la solvabilité de l'entreprise. Le ratio de solvabilité globale dénote à travers sa décroissance que l'entreprise est dépendante d'une manière étroite de ses banquiers, vu que les capitaux propres représentent moins que 25% des capitaux étrangers.

En plus des difficultés relatives à l'écoulement de ses produits, la société ARABTEL est confrontée à des problèmes de recouvrement des créances d'une part et à des délais de paiement faibles qui ne lui permettent pas d'honorer ses dettes.

Au niveau de la rotation de l'actif total et des capitaux propres, on remarque des distorsions notables dans l'évolution de ses ratios, un certain tassement de la rotation des capitaux propres (à part l'exercice 1988 où la rotation est passée à 5.19) qui coexiste avec une stabilité de la rotation de l'actif total bien que faible dans l'ensemble.

Enfin, l'évolution de l'équilibre financier d'ARABTEL s'est détérioré. Cela est défavorable dans la mesure où le rapport des capitaux propres aux actifs immobilisés d'une part, et celui du fonds de roulement net aux actifs circulants d'autres part, se sont dégradés. En effet, malgré l'existence d'un fonds de roulement net positif, celui-ci n'est pas en mesure de couvrir largement les stocks et une partie des valeurs réalisables à court terme ou disponibles. Il est certain que cette détérioration a fléchi la marge de sécurité de l'entreprise sur les risques de pertes ou d'immobilisation courus sur les actifs circulants et constitue un bon indicateur pour les prêteurs pour réduire leurs concours à la société.

La conjugaison de tous ces facteurs avec une faible rotation de l'actif et un coefficient d'endettement de plus en plus élevé ont été à l'origine des taux de rentabilité négatifs enregistrés par la société depuis sa constitution.

En effet, la rentabilité du capital est passée de -0.17 en 1986 à -1.05 en 1989 et ce en raison principalement du ROI marketing de l'entreprise qui était tout au long de la période étudiée négatif ce qui présage que les efforts des dirigeants doivent être centrés sur l'amélioration du chiffre d'affaires.

### 6.3.- Principaux indicateurs de la rentabilité économique et financière

#### 6.3.1.- Etude 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 de financement, nous offre un cadre analytique sur la formation et l'élaboration des résultats de la société ARABTEL.

En effet, l'analyse de l'EBE, nous permet d'apprécier le "taux de profitabilité" d'ARABTEL et la production de son chiffre d'affaires.

ELEMENTS	1986	1987	1988	1989
EBE	452	511	808	281
Indice de croissance		113.1%	158.1%	-65.2%
EBE/C.A	18.6%	20.0%	19.5%	13.7%

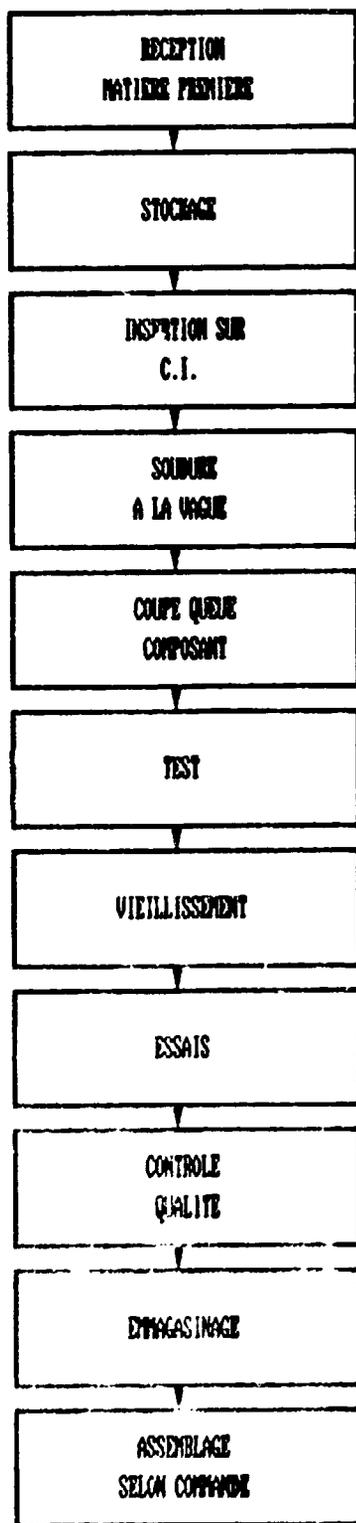
L'Evolution positive de l'EBE en valeur absolue jusqu'à la fin de 1988 témoigne plus ou moins de la grande capacité de l'entreprise à maintenir, globalement, une adéquation entre ses prix de revient et de vente ; elle nous indique, aussi, sur la capacité de l'entreprise à dégager des ressources en constante augmentation.

La détérioration de l'EBE en 1989 (-65.2%) explique que les décisions opérationnelles, c'est à dire la réalisation courante du cycle d'exploitation n'a pas été faite de manière rationnelle, ce qui a réduit, les ressources dégagées par l'entreprise et a effectué ces décisions d'affectation et d'une manière générale l'élaboration de son autofinancement.

Cette baisse de l'EBE est expliquée à la fois par la diminution de son volume de ventes et, par conséquence, de celui de sa production d'une part, et l'accroissement des consommations intermédiaires, d'autre part, dont la part relative au volume des affaires a été de l'ordre de 76% .

En effet, si on mesure le degré d'utilisation par l'entreprise des ressources extérieures de production, on peut remarquer que le poids des facteurs externes, et en particulier l'importance des fournisseurs dans la réalisation des profits ont été très bien contrôlés en 1987 et 1988, ce qui a réduit la part des consommations intermédiaires dans la valeur de la production, contre un relâchement en 1986 et 1989, ce qui a impliqué l'augmentation de cette part dans le volume de production.

8.2.2. - SCHEMA SIMPLIFIE DE FABRICATION



Il est certain que le poids des consommations de matières premières dans les consommations intermédiaires constitue un bon indice pour mesurer l'efficacité des diverses décisions d'approvisionnement de l'entreprise, ce qui nous incite à l'approfondir par l'analyse d'autres paramètres.

ELEMENTS	1986	1987	1988	1989
CONS. INTER/V.P	79%	72.5%	73%	76%
CONS. MAT. PREMIERES	2017	1727	2897	1795
Indice d'évolution		-14.4%	167.7%	-38.0%
CONS. M.P/V.P	37.3%	65.8%	67.2%	70.6%
CONS. M.P/C.A	82.9%	67.6%	69.8%	74.8%

Ainsi, à part l'exercice 1988 où les consommations de matières premières ont augmenté de 167.7% , le reste de la période et en l'occurrence 1987 et 1989, ont enregistré une baisse en valeur et en pourcentage, respectivement de -14.4% et -38% .

Toutefois, si on les associe au volume de la production et à celui des affaires on remarque le contraire. En effet, après une diminution de la part des consommations de matières premières en 1987, celle-ci a repris une allure ascendante en 1988 et en 1989.

Il ressort clairement de ces relations que les décisions d'approvisionnement d'ARABTEL ne sont pas cohérentes et se font par à coups, indépendamment des variations conjoncturelles d'activité qui auraient impliqué une évolution constante des consommations en fonction du niveau du volume d'activité.

Toutes choses étant égales par ailleurs, il n'en demeure pas moins que, la variation relative des prix peut affecter l'accroissement de la part des consommations de matières premières, surtout que tous les achats effectués par cette entreprise se font à l'étranger.

L'accroissement des coûts des facteurs de production externes a été d'une importance primordiale dans la formation de la valeur ajoutée d'ARABTEL. En effet, si celle-ci a évolué entre 1986 et 1988 elle s'est dégradée en 1989 de 52.3% .

Cette dégradation est confirmée par le rapport de la valeur ajoutée à la valeur de la production qui mesure l'indice d'intégration de la société .

ELEMENTS	1986	1987	1988	1989
VALEUR AJOUTEE	565	722	1276	609
Indice d'évolution		127.8%	176.7%	-52.3%
V.A/V.P	21%	28%	30%	24%
V.A/IM.BRUTES	55%	31%	52%	25%
EBE/V.A	80%	71%	36.7%	53.9%
AMORT.CUM/IM.BRUTES				
FRAIS.PERS/V.A	20%	29%	18%	46%
DOT.AMORT/V.A	50.4%	59.6%	33.2%	70.3%

Si le rendement apparent des équipements a été variable au cours de la période étudiée malgré l'absence apparente du vieillissement du matériel, il reste que, la part relative des frais de personnel dans la valeur ajoutée a été en constante augmentation (à part l'exercice 198), ce qui traduit un manque de maîtrise de l'évolution des salaires, qui a contribué à la régression de sa rentabilité économique.

Dans un autre cadre, et pour apprécier l'intensité capitalistique de l'entreprise et sa sensibilité aux progrès technologiques, nous avons utilisé deux ratios, à savoir : dotations aux amortissements sur valeur ajoutée et EBE sur valeur ajoutée.

On remarque que ces deux ratios ont subi une sensible évolution entre 1986 et 1987 et ont chuté en 1988 pour s'accroître à nouveau en 1989. L'instabilité du premier ratio présume que les structures de production sont plus ou moins adaptées, bien que l'entreprise n'ait pas su jusqu'alors les rationaliser et les adapter au volume d'activité; alors que celle du second nous informe tantôt sur le développement du potentiel de l'entreprise, tantôt sur la faiblesse des investissements qu'elle doit effectuer en permanence pour maintenir son potentiel de production.

Enfin, pour mesurer la rentabilité des actifs et chiffrer l'aptitude du capital économique investi à se rendre disponible, c'est-à-dire à assurer sa récupération et se rémunération, nous avons utilisé le rapport de l'EBE sur l'actif total corrigé.

Il ressort clairement de ce ratio que la rentabilité économique globale de ARABTEL a été dans l'ensemble bonne sur toute la période étudiée, sauf en 1989 où elle s'est dégradée. C'est ainsi que les résultats relatifs à l'exploitation semblent satisfaisants, aussi est-il nécessaire de disséquer ceux relatifs aux opérations financières pour identifier les origines des difficultés de la société.

#### 6.3.2.- Etude de la rentabilité financière d'ARABTEL

L'EBE tel que nous l'avons calculé à partir des données comptables, nous a permis de vérifier que la rentabilité économique d'ARABTEL est dans l'ensemble satisfaisante.

Si on pousse l'analyse au niveau du résultat net d'exploitation on peut remarquer que ce dernier c'est dégradé entre 1987 et 1989 alors qu'il était sensiblement positif en 1986. Cette dégradation résulte de l'accroissement des frais financiers et des charges de renouvellement.

En effet, le haut niveau des frais financiers a grevé la rentabilité des opérations financières de l'entreprise ; d'ailleurs, l'analyse de l'évolution des frais financiers nous le confirme. Il en est de même du rapport des frais financiers dans le chiffre d'affaires et du poids de ces charges dans l'EBE. Enfin, ces constatations sont vérifiées si on rapporte les frais financiers aux dettes totales. Il est certain que le coût des frais financiers a été plus important que la moyenne et que ceci est dû, essentiellement, à l'accroissement des découverts bancaires de la société qui représentent 4% des dettes à court terme en 1986 et 55% en 1989.

ELEMENTS	1986	1987	1988	1989
FRAIS FINANCIERS	120	248	393	664
Indice d'évolution		206.7%	158.5%	169.0%
FF/C.A	4.9%	9.7%	9.5%	26.4%
FF/EBE	26.5%	48.5%	48.6%	202.4%
FF/DETTES TOTALES	3.8%	5.1%	6.4%	11.4%
RES.NET/FONDS PROPRES	-17%	-22%	-22%	-105%

En greffant ces frais financiers sur la rentabilité économique on peut remarquer la détérioration de la rentabilité économique n'était pas en mesure de faire face à la progression du coût de la structure financière et avec un effet de levier qui a joué d'une façon négative eu égard à l'importance des actifs fictifs et du cumul des pertes ; ce qui explique que les taux négatifs de la rentabilité n'ont pas dépassé le 22%.

#### 6.4.- Conclusions

Procéder à l'assainissement financier d'ARABTEL n'est pas à notre avis un objectif déterminant. Il est certain que l'entreprise a besoin de liquidités pour financer son activité ; toutefois, en l'absence d'un plan commercial, d'une nouvelle segmentation du chiffre d'affaires, ces liquidités ne feront que gonfler la structure actuelle et accroître les difficultés de l'entreprise, aussi nos recommandations vont porter, essentiellement, sur :

- En premier lieu, la définition d'un plan commercial et d'une nouvelle segmentation du chiffre d'affaires dans la mesure où les capacités actuellement installées peuvent répondre à l'introduction de nouveaux créneaux qui permettent à ARABTEL d'accroître son volume d'affaires et son indépendance, et de répondre mieux aux besoins du marché local que celui de l'exportation d'une part, et allègent le poids de ses charges financières d'autre part.
- En second lieu, établissement d'un calendrier ou un plan financier pour le rééchelonnement des dettes dont les en-cours à fin 1989 sont de 1 114 MD pour les dettes à long terme et 2 061 MD pour les dettes à moyen terme.
- Enfin, renforcer ses fonds propres par un appel à de l'argent frais auprès du public afin de rééquilibrer son autonomie financière par rapport à ses prêteurs.

# TABLEAU I

## BILANS CONDENSES DE ARABTEI

* A C T I F *	* 1986 *	* 1987 *	* 1988 *	* 1989 *
*Actif fictif	723.00	620.00	701.00	419.00
*Immobilisations	963.00	2185.00	2098.00	1926.00
*Autres val. Immobilisées	2.00	6.00	14.00	10.00
*Valeurs d'exploitation	752.00	1124.00	924.00	1187.00
*Stocks Mat Premieres	509.00	810.00	453.00	574.00
*Stocks en cours	0.00	210.00	367.00	234.00
*Stocks prod. finis	243.00	104.00	104.00	379.00
*Valeurs Realisables	1220.00	1264.00	2576.00	1582.00
*Valeurs disponibles	0.00	0.00	0.00	0.00
*Pertes antérieures	154.00	287.00	465.00	645.00
*Pertes de l'exercice	133.00	178.00	179.00	840.00
<b>* TOTAL ACTIF</b>	<b>3947.00</b>	<b>5664.00</b>	<b>6957.00</b>	<b>6609.00</b>
* P A S S I F *	* 1986 *	* 1987 *	* 1988 *	* 1989 *
*Capitaux propres	800.00	800.00	800.00	800.00
*Dettes L M T	2281.00	3154.00	2798.00	3175.00
*Dettes C T	866.00	1710.00	3359.00	2634.00
*dont découvert bancaire	31.00	1221.00	1417.00	1460.00
*Résultats				
*Benefices antérieurs	0.00	0.00	0.00	0.00
*Benefice de l'exercice	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>* TOTAL PASSIF</b>	<b>3947.00</b>	<b>5664.00</b>	<b>6957.00</b>	<b>6609.00</b>

## TABLEAU II

### COMPTES D'EXPLOITATION CONDENSES ET ANALYTIQUES

*=====*	*	1986	*	1987	*	1988	*	1989	*	*=====*
*PRODUITS/CHARGES	*		*		*		*		*	
*Stocks initial PF	*	0.00	*	243.00	*	104.00	*	104.00	*	
*Stock initial en cours	*	0.00	*	0.00	*	210.00	*	367.00	*	
*Ventes	*	2434.00	*	2554.00	*	4151.00	*	2400.00	*	
*Stocks final PF	*	243.00	*	104.00	*	104.00	*	379.00	*	
*Stock final en cours	*	0.00	*	210.00	*	367.00	*	234.00	*	
*PRODUCTION	*	2677.00	*	2625.00	*	4308.00	*	2542.00	*	
*	*		*		*		*		*	
*PRODUITS DIVERS	*	3.00	*	0.00	*	0.00	*	0.00	*	
*	*		*		*		*		*	
*I PROD BIENS ET SERVICES	*	2680.00	*	2625.00	*	4308.00	*	2542.00	*	
*	*		*		*		*		*	
*Stock initial MP	*	17.00	*	509.00	*	810.00	*	453.00	*	
*Achats & frais/achats	*	2509.00	*	2028.00	*	2540.00	*	1916.00	*	
*Stock final MP	*	509.00	*	810.00	*	453.00	*	574.00	*	
*TFSE	*	57.00	*	125.00	*	69.00	*	70.00	*	
*Transport & déplacement	*	10.00	*	22.00	*	24.00	*	31.00	*	
*Frais divers production	*	31.00	*	28.00	*	42.00	*	37.00	*	
*	*		*		*		*		*	
*II CONS. INTERMEDIAIRES	*	2115.00	*	1903.00	*	3032.00	*	1933.00	*	
*	*		*		*		*		*	
*VALEUR AJOUTEE (I-II)	*	565.00	*	722.00	*	1276.00	*	609.00	*	
*	*		*		*		*		*	
*Frais de personnel	*	113.00	*	207.00	*	233.00	*	280.00	*	
*Impôts et taxes ind.	*	0.00	*	4.00	*	235.00	*	1.00	*	
*	*		*		*		*		*	
*TOTAL III	*	113.00	*	211.00	*	468.00	*	281.00	*	
*	*		*		*		*		*	
*E.B.E (II-III)	*	452.00	*	511.00	*	808.00	*	328.00	*	
*	*		*		*		*		*	
*Produits Financiers	*	1.00	*	0.00	*	102.00	*	41.00	*	
*Frais Financiers	*	121.00	*	248.00	*	195.00	*	705.00	*	
*Impôts et taxes directs	*	7.00	*	27.00	*	34.00	*	25.00	*	
*Charges de renouvellement	*	285.00	*	430.00	*	424.00	*	428.00	*	
*	*		*		*		*		*	
*TOTAL IV	*	112.00	*	705.00	*	851.00	*	1117.00	*	
*	*		*		*		*		*	
*Résultat net exploitation	*	49.00	*	-194.00	*	-43.00	*	-789.00	*	
*	*		*		*		*		*	
*Perte et profit exer.	*	143.00	*	16.00	*	136.00	*	51.00	*	
*Pertes et profits/ex/aut	*	0.00	*	0.00	*	0.00	*	0.00	*	
*	*		*		*		*		*	
*TOTAL V	*	143.00	*	16.00	*	136.00	*	51.00	*	
*	*		*		*		*		*	
*Résultat avant impôts	*	-169.00	*	-178.00	*	-179.00	*	-840.00	*	
*	*		*		*		*		*	
*Impôts sur bénéfices	*	30.00	*	0.00	*	0.00	*	0.00	*	
*	*		*		*		*		*	
*Résultat net de l'exer.	*	-133.00	*	-178.00	*	-179.00	*	-840.00	*	
*=====*										*=====*

## TABLEAU III

STRUCTURE EN POURCENTAGE DE L'ACTIF TOTAL D'ARABTEL

*=====*	*=====*	*=====*	*=====*	*=====*	*=====*
* A C T I F	* 1986	* 1987	* 1988	* 1989	*
*=====*	*=====*	*=====*	*=====*	*=====*	*=====*
*Actif fictif	* 0.18 *	* 0.11 *	* 0.10 *	* 0.05 *	* *
*	* *	* *	* *	* *	* *
*Immobilisations	* 0.24 *	* 0.39 *	* 0.30 *	* 0.29 *	* *
*	* *	* *	* *	* *	* *
*Autres val. Immobilisées	* 0.00 *	* 0.00 *	* 0.00 *	* 0.00 *	* *
*	* *	* *	* *	* *	* *
*Valeurs d'exploitation	* 0.19 *	* 0.20 *	* 0.13 *	* 0.18 *	* *
*Stocks Mat Premieres	* 0.68 *	* 0.72 *	* 0.49 *	* 0.49 *	* *
*Stocks en cours	* 0.00 *	* 0.19 *	* 0.40 *	* 0.40 *	* *
*Stocks prod. finis	* 0.32 *	* 0.09 *	* 0.11 *	* 0.11 *	* *
*	* *	* *	* *	* *	* *
*Valeurs Realisables	* 0.31 *	* 0.22 *	* 0.37 *	* 0.24 *	* *
*	* *	* *	* *	* *	* *
*Valeurs disponibles	* 0.00 *	* 0.00 *	* 0.00 *	* 0.00 *	* *
*	* *	* *	* *	* *	* *
*Pertes antérieures	* 0.04 *	* 0.05 *	* 0.07 *	* 0.10 *	* *
*	* *	* *	* *	* *	* *
*Pertes de l'exercice	* 0.03 *	* 0.03 *	* 0.03 *	* 0.13 *	* *
*	* *	* *	* *	* *	* *
*=====*	*=====*	*=====*	*=====*	*=====*	*=====*
* TOTAL ACTIF	* 1.00 *	* 1.00 *	* 1.00 *	* 1.00 *	* *
*=====*	*=====*	*=====*	*=====*	*=====*	*=====*
* P A S S I F	* 1986	* 1987	* 1988	* 1989	*
*=====*	*=====*	*=====*	*=====*	*=====*	*=====*
*Capitaux propres	* 0.20 *	* 0.14 *	* 0.11 *	* 0.12 *	* *
*	* *	* *	* *	* *	* *
*Dettes L M T	* 0.58 *	* 0.56 *	* 0.40 *	* 0.48 *	* *
*	* *	* *	* *	* *	* *
*Dettes C T	* 0.22 *	* 0.30 *	* 0.48 *	* 0.10 *	* *
*dont découvert bancaire	* 0.04 *	* 0.71 *	* 0.42 *	* 0.55 *	* *
*Résultats	* 0.00 *	* 0.00 *	* 0.00 *	* 0.00 *	* *
*	* *	* *	* *	* *	* *
*Benefices antérieurs	* 0.00 *	* 0.00 *	* 0.00 *	* 0.00 *	* *
*	* *	* *	* *	* *	* *
*Benefice de l'exercice	* 0.00 *	* 0.00 *	* 0.00 *	* 0.00 *	* *
*	* *	* *	* *	* *	* *
*=====*	*=====*	*=====*	*=====*	*=====*	*=====*
* TOTAL PASSIF	* 1.00 *	* 1.00 *	* 1.00 *	* 1.00 *	* *
*=====*	*=====*	*=====*	*=====*	*=====*	*=====*

## TABLEAU IV

SITUATION NETTE, F.E. B.F.R ET SITUATION DE LA TRESORERIE

ELEMENTS	1986	1987	1988	1989
*Capitaux propres	800.00	800.00	800.00	800.00
*+ Benefices	0.00	0.00	0.00	0.00
*- Pertes	287.00	465.00	644.00	1485.00
*- Actif fictif	723.00	620.00	701.00	419.00
<b>*SITUATION NETTE</b>	<b>-210.00</b>	<b>-285.00</b>	<b>-545.00</b>	<b>-1104.00</b>
ELEMENTS	1986	1987	1988	1989
*EMPLOIS A LONG TERME	965.00	2191.00	2112.00	1936.00
*RESSOURCES A LONG TERME	2071.00	2869.00	2253.00	2071.00
*FONDS DE ROULEMENT NET	1106.00	678.00	741.00	135.00
*ACTIFS CIRCULANTS	1972.00	2388.00	3500.00	2769.00
*RESSOURCES EXPLOITATION	835.00	489.00	1942.00	1174.00
*BESOIN F.R. NET	1137.00	1899.00	1558.00	1595.00
<b>*SITUATION TRESORERIE</b>	<b>31.00</b>	<b>1221.00</b>	<b>1417.00</b>	<b>1460.00</b>
*Créances acycliques	0.00	0.00	0.00	0.00
*Dettes acycliques (1)	31.00	1221.00	1664.00	1512.00
<b>*POSITION DE TRESORERIE</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>247.00</b>	<b>52.00</b>

(1) Découvert+dettes envers l'Etat

## TABLEAU U

ANALYSE PAR LES RATIOS DES BILANS DE LA SOCIÉTÉ ARABTE

* RATIOS *	* A N N É E S *			
*	1986	1987	1988	1989
*A- CARACTERISTIQUES ECONOMIQUES :				
*A-1 V. AJOUTÉE/PRODUCTION	0.21	0.28	0.30	0.24
*A-2 V. AJOUTÉE/IM. BRUTES	0.55	0.31	0.52	0.25
*A-3 F. PERS/V. AJOUTÉE	0.20	0.29	0.18	0.46
*A-4 V. AJOUTÉE PROD/C. AFF	0.23	0.28	0.31	0.25
*B- GESTION :				
*B-1 ROTATION DES CAP. PROP*	3.04	3.19	5.19	3.00
*B-2 COEF. D'ENDETTEMENT	4.93	7.08	8.70	8.26
*B-3 ROTATION ACTIF	0.62	0.45	0.60	0.36
*B-4 ROTATION STOCKS (N)	*	*	*	*
*STOCK MP	8.00	3.00	6.00	3.50
*STOCK EN COURS	0.00	25.00	13.00	8.00
*STOCK PF	22.00	15.00	41.50	10.50
*B-5 D. RECOUVREMENT (i)	111.50	146.00	138.00	150.00
*B-6 DELAI DE PAIEMENT (j)	84.00	72.00	83.00	16.00
*C- AUTONOMIE FINANCIERE ET STRUCTURE FINANCIERE :				
*C-1 CAP. PERM/IM. NETTES	3.20	1.80	1.70	2.10
*C-2 CAP. PROPRES/D. TOTALES*	0.25	0.17	0.13	0.14
*C-3 D. TOTALES/A. TOTAL	0.80	0.86	0.89	0.88
*Court terme	0.22	0.30	0.48	0.40
*Long & moyen terme	0.58	0.56	0.40	0.48
*C-4 DMLT/DACT	2.60	1.80	0.83	1.20
*C-5 CAP. PERM/DACT	3.60	2.30	1.07	1.50
*C-6 COEF. INDEPENDANCE	-5.30	-5.00	-7.80	-16.70
*D- LIQUIDITE ET FINANCEMENT DE L'EXPLOITATION :				
*D-1 LIQUIDITE GENERALE	1.28	1.15	1.04	1.05
*D-2 LIQUIDITE REDUITE	1.41	0.74	0.77	0.60
*D-3 FR/VAL. EXPLOITATION	1.50	0.60	0.15	0.11
*D-4 FR/ACTIFS CIRCULANTS	0.56	0.28	0.04	0.05
*E- RENTABILITE :				
*E-1 ROI = (1)*(2)*(3)	-0.17	-0.21	-0.22	-1.05
*E-2 ROI (1) MARETTING	-0.05	-0.07	-0.04	0.35
*E-3 ROI (2) GESTION	0.02	0.15	0.06	0.36
*E-4 ROI (3) FINANCE	1.93	7.08	8.70	8.26

LA FONCTION COMMERCIALE  
ET MARKETING

## VII.- LA FONCTION COMMERCIALE ET MARKETING

### 7.1.- Description critique du service commercial

ARABTEL dispose au sein de son organisation d'un service commercial avec un directeur commercial à sa tête, lequel rend compte directement au Président Directeur Général. Le rôle et la fonction de ce responsable sont des plus classiques et vont de la prospection de nouveaux marchés jusqu'à la concrétisation des affaires, en passant par la préparation des devis et tous les autres stades connus de l'activité commerciale.

ARABTEL ne dispose pas d'un réseau commercial propre à elle. Mis à part une dizaine au maximum de clients finaux (usagers finaux) dont notamment la STEG, le Ministère de la Défense, celui de l'Intérieur, l'OPAT, la SNCFT, la commercialisation des produits de ARABTEL se fait à travers le Ministère des PTT (de loin le plus gros client avec 70 % du Chiffre d'Affaires) et un réseau de distribution constitué par des installateurs agréés, PTT, à qui ARABTEL fournit ses produits sur la base des tarifs en vigueur, et une assistance technique en formation et en installation de ses produits.

Les affaires sont obtenues par le biais de la participation de ARABTEL aux Appels d'Offres nationaux et internationaux et qui portent uniquement sur la fourniture d'équipements.

Les affaires obtenues ainsi représentent 70 % environ du Chiffre d'Affaires.

20 % du Chiffre d'Affaires sont assurés par SOTETEL (Entreprise Publique d'installation et actionnaire dans ARABTEL) dans le cadre d'une convention d'exclusivité d'approvisionnement passée entre les deux sociétés, qui n'est jamais respectée.

Les installateurs privés assurent les 10 % restants du Chiffre d'Affaires de ARABTEL.

7.2.- Nombre et nature de la clientèle

ARABTEL a à faire avec trente clients au plus entre PTT, usagers finaux (STEG, SNFCT ...), et installateurs (SOTETEL et Installateurs privés). Ce sont pratiquement tous des clients réguliers.

Le Chiffre d'Affaires réalisé par ARABTEL en 1990 est de 3,5 MDT. Les trois plus gros clients de ARABTEL sont dans l'ordre :

- 1) MINISTERE DES PTT
- 2) SOTETEL (Entreprise Publique d'Installation)
- 3) L'INSTALLATEUR TELEPHONIQUE ( Société privée d'installation).

Ces trois clients assurent à eux seuls 80 % du Chiffre d'Affaires de ARABTEL.

Le carnet de commande est garni au mois d'Octobre 1991 de 6 MDT qui se répartissent comme suit :

- 5,5 MDT (commande des PTT de 125 000 postes téléphoniques livrables sur 3 ans à partir de 1991).
- 0,5 MDT pour d'autres commandes de moindre importance.

En ce qui concerne l'activité à l'export, il convient de noter qu'une seule opération a été réalisée depuis la création de la société. Il s'agit d'une commande de postes téléphoniques d'une valeur de 1,5 MDT réalisée au Maroc en 1989.

Des efforts ont été fournis pour pouvoir se placer sur le marché Jordanien, en offrant du matériel adapté au réseau du pays destinataire (changement de certains composants électroniques dans la configuration de l'équipement), à l'occasion d'une réponse à un Appel d'Offres, mais en vain.

Après avoir notifié son intention de commande à ARABTEL, le client a dû mettre en veilleuse son projet, en raison des difficultés économiques de la Jordanie et surtout au manque de devises.

ARABTEL maintient le contact avec ces deux pays où elle dispose dans chacun d'eux d'un représentant commissionné en cas d'obtention de contrats.

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

Les concurrents importants de ARABTEL sur le marché local sont :

- MATEL pour les autocommutateurs et les postes téléphoniques.
- TELESTAR pour les postes téléphoniques
- TUTEL pour les postes téléphoniques et les petits centraux.
- TTE pour les centraux téléphoniques.

ARABTEL est actuellement la plus importante entreprise du secteur avec la réalisation en 1990 de 70 % du marché tunisien de l'ensemble autocommutateurs + postes téléphoniques.

Un nouveau concurrent vient de voir le jour en 1990 : il s'agit de la Société ALCATEL qui risque, en raison de sa taille et sa longue expérience de bouleverser bien des données.

#### 7.4.- Le marché en composants

La dépendance quasi-totale pour la fourniture des composants a obligé ARABTEL de prospecter d'autres marchés et en particulier le marché Asiatique, mais sans succès car :

- les quantités demandées ne permettent pas d'avoir des prix compétitifs qui restent supérieurs aux prix des donneurs de licences.
- la part en chiffre d'affaire des composants spécifiques des donneurs de licence reste importante, d'où obligation de les acquérir chez eux.

Actuellement, en Tunisie, l'importation des composants électroniques est presque libérée, une dizaine d'articles sont encore soumis à une licence d'importation (transformateurs, haut-parleurs,...), d'après la DGI tous les composants seront libérés d'ici la fin de l'année.

Le taux de douane est en moyenne de 17 %, DCP 0 %, TVA 6 %.

#### 7.5.- Prospective et développement

Le grand projet actuellement en phase de réalisation par ARABTEL concerne un nouveau poste téléphonique ITALTEL, qui viendra remplacer le poste téléphonique actuellement fabriqué par l'Entreprise sous licence SIEMENS.

D'autre part, ARABTEL a engagé des discussions au stade préliminaire, avec des Suisses pour l'éventuelle fabrication dans le cadre d'un partenariat, de postes destinés à équiper les cabines téléphoniques.

7.6.- Conclusions

Il se dégage des discussions avec les responsables de ARABTEL, que cette société est bien organisée sur le plan commercial.

D'après les dires du Directeur Commercial, à maintes reprises la société a dû abandonner des commandes par crainte de ne pouvoir les réaliser, faute de trouver des fonds pour financer l'achat des matières premières. Le même responsable explique la chute du Chiffre d'Affaires de 4,2 MDT en 1988 à 3,5 MDT en 1990 en passant par 4 MDT en 1989, par les difficultés financières que ne cesse de rencontrer la société depuis sa création.

7.7.- Recommandations

A vrai dire, il n'y a pas grand chose à recommander sur le plan commercial, si ce n'est le doublement des efforts en direction de l'exportation, une fois les problèmes financiers de la société réglés.

LA FONCTION PRODUCTION

## VIII.- LA FONCTION PRODUCTION

### 8.1.- Description de l'usine

L'usine et le siège social sis à la zone industrielle de la Charguia II, avec un bâtiment en dur sur deux étages avec 1500 m2 couverts environ, bâtis sur un terrain de 10 000 m2.

La production nominale annuelle est de :

- 100 000 postes téléphoniques
- 20 000 lignes autocommutateurs
  - . J 60 modulable (60 postes maximum)
  - . J 200 (200 postes maximum)

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

#### 7.2.1 - Les équipements

La valeur des équipements de production est de l'ordre de 700.000 DT.

La liste des équipements est la suivante :

- 1/ EQUIPEMENT DE TEST AUTOMATIQUE DES CARTES ELECTRONIQUES.
- 2/ EQUIPEMENT DE SOUDURE A LA VAGUE
- 3/ TABLES D'INSERTION ASSISTEES (6)
- 4/ STATION DE TEST J.60
- 5/ STATION DE TEST J.200
- 6/ MAQUETTE DE DEPAI NAGE CARTES AUTOCOMMUTATEURS

- 7/ EQUIPEMENTS DE TEST POSTES TELEPHONIQUES (2)
- 8/ CHAMBRE DE DEVERMINAGE
- 9/ EQUIPEMENT DE DESHYDRATATION
- 10/ MACHINE A EMPREINDRE A CHAUD
- 11/ TOURNEVIS ELECTRIQUE FEIN (11)
- 12/ EQUIPEMENTS DE PREFORMAGES DES COMPOSANTS ET D'IMPLANTATIONS DE CABLES (15)
- 13/ FER A SOUDER (14)
- 14/ APPAREILS DE MESURE (MULTIMETRE, OSCILLOSCOPE DB METRE, PONT RLC, FREQUENCE METRE, ANALYSEUR LOGIQUE ...).
- 15/ STATION DE DEVELOPPEMENT DE LOGICIEL, TEKTRONIX.

Tous les équipements sont en bon état

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

#### a/ Organigramme et définition des postes

un organigramme et des définitions des postes ont été élaborés en 1986.

Ci-joint organigramme actuel.

#### b/ Communication - Relation Humaine

Le pouvoir de décision est centralisé au niveau de la Direction Générale.

La politique de gestion est définie en collaboration avec les quatre directeurs.

Des réunions périodiques, avec une moyenne de deux fois par semaine sont faites selon les besoins.

#### c/ Gestion de la Production

La gestion de la production est manuelle .

##### 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 de notes internes, mais elles ne sont pas mises à jour.

Les principaux supports existants sont :

- le bon de commande interne émis par le commercial pour le lancement des ordres de fabrication et des achats.
- O.F. ordre de fabrication
- Bon de suivi des ouvrières  
Les ouvrières sont amenées à travailler dans plusieurs postes, ce bon permet de contrôler la répartition des heures sur les différents postes de travail.

- Fiche de réparation de cartes.

Cette fiche est lancée pour la réparation des cartes pour le compte du service après vente (S.A.V).

### c.2. Méthode production

Les méthodes/ordonnancement/lancement production ont été organisées depuis 1986 dans le cadre de l'assistance des donneurs de licences. Une adaptation des méthodes production SIEMENS pour les postes et JEUMONT SCHNEIDER pour les Autocoms a été faite pour ARABTEL.

### c.3. Programmation de la production

Depuis la création de la Société, la fabrication n'a jamais été continue pour différentes raisons :

- Le client principal étant le Ministère des Télécommunications (80 % de l'activité), les contrats sont souvent par tranches, les P.T.T. ne respectent pas le planning contractuel et le déblocage d'une tranche se fait souvent avec un retard de 3 à 6 mois par rapport aux prévisions.
- Les procédures d'approvisionnement et de dédouanement sont assez longues.
- Les retards d'approvisionnement par manque de moyens financiers, suite aux retards de paiement des P.T.T.
- Gestion de la qualité :

Une approche pour la mise en place d'un plan qualité a été faite en 1986.

Le contrôle qualité des composants est assuré par le fournisseur, qui est souvent le donneur de licence.

Une étude comparative de la politique de test a été faite au démarrage de l'usine, entre SIEMENS et JEUMONT SCHNEIDER, afin de définir la politique de test la mieux adaptée à la réalité de l'activité d'ARABTEL, pour couvrir le maximum de défaillances, à savoir :

- \* la fabrication de petites séries
- \* utilisation des équipements de production pour le S.A.V.
- \* la fabrication et dépannage de circuits complexes sans utilisation de personnel hautement qualifié.

Actuellement il existe un suivi des pannes mais il n'y a pas d'analyses, cette activité est assurée par le service " METHODES ET TEST ".

#### 8.2.4 - Gestion des stocks

La tenue et le suivi des stocks matières premières et produits finis sont assurés au niveau du magasin.

Le stock actuel matières et produits finis est évalué à 500 MDT.

Les supports existants sont les suivants :

- Bon de sortie
- Bon de réintégration pour les articles défectueux
- Les bcns de livraison
- Bon d'achat

#### 8.2.5 - Gestion de la maintenance

Actuellement, on n'assure que la maintenance curative et quelques opérations de graissage, essentiellement pour la machine à souder.

La maintenance se fait par les opérateurs.

Le suivi des interventions est fait sur un bon de suivi équipement maintenance, jouant le rôle de fiche technique et historique.

Il n'y a aucun suivi des coûts maintenance.

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

Le stock des fournitures et pièces de rechange maintenance est géré par le magasin et a une valeur de l'ordre de 15 MDT.

#### 8.2.6 - Systeme 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

Actuellement ARABTEL est équipé de 3 Micro-ordinateurs type PC indépendants, utilisés essentiellement pour la bureautique et des applications administratives et comptables.

Un Apple II est utilisé pour la gestion des stocks (environ 1500 articles).

#### 8.3.- Conclusion

Sur le plan équipement de production, ARABTEL a acquis un matériel de haute technologie et de bonne qualité.

De par son activité actuelle, le système organisationnel mis en place est suffisant.

#### 8.4.- Recommandations

Il est difficile, dans l'état actuel de l'activité de la Société, de proposer des recommandations, et, en particulier, en gestion de la production ; par contre, nous proposons :

- la mise en place de la gestion des coûts de production
- 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.

RESSOURCES HUMAINES

**IX.- RESSOURCES HUMAINES**

**9.1.- Structure**

Ci-joint l'organigramme au 22/10/91.

**9.2.- Effectif au 22/10/91**

	ADMINISTRATIF	TECHNIQUE	TOTAL
Cadre administratif	2		2
Ingénieur		4	4
Maîtrise	3	7	10
Exécution	-	11	11
TOTAL	5	22	27

L'effectif cadre est de 22% par rapport à l'effectif total.

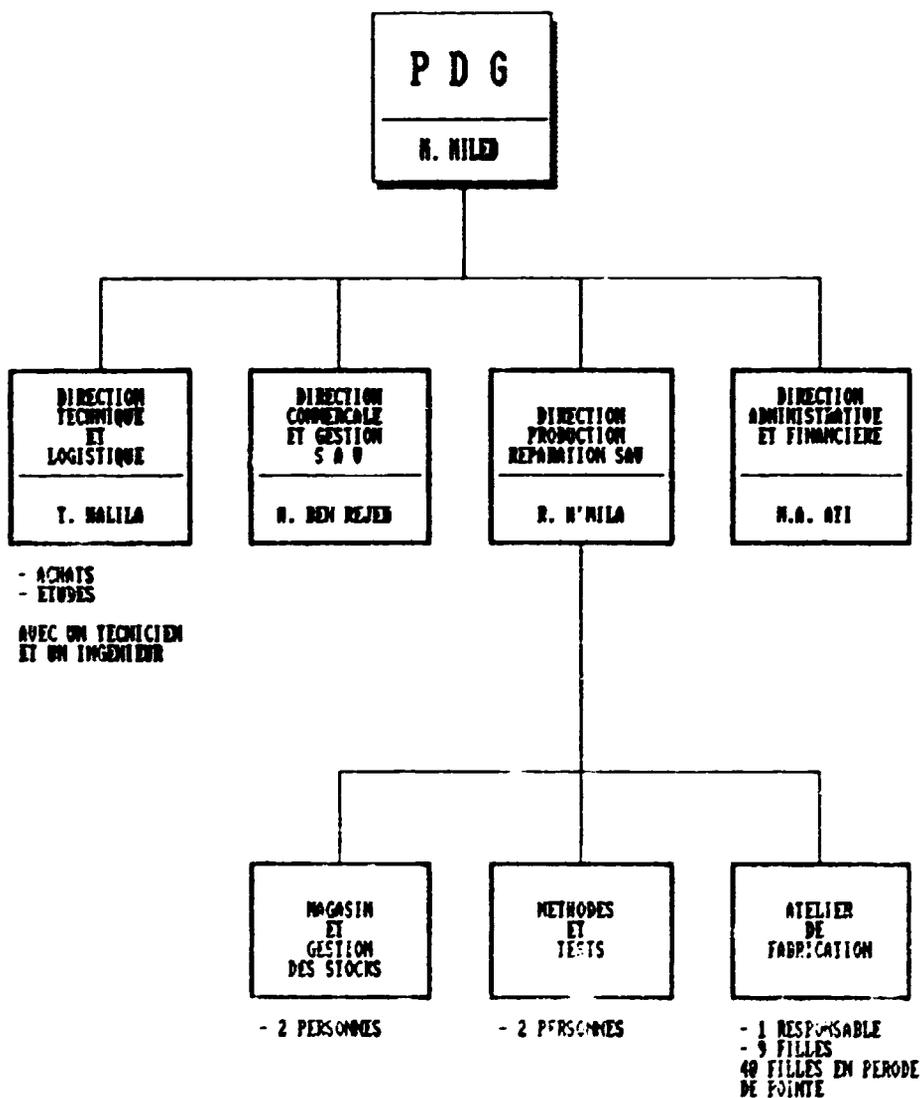
L'effectif administratif est de 23 % de l'effectif technique.

En production nominale, l'effectif exécution passe à 40 personnes en faisant appel à la main d'oeuvre provisoire, soit un effectif total de 56 personnes en phase de croisière.

**9.3.- Age moyen**

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

# ORGANIGRAMME ACTUEL D'ARABTEL



9.4.- Ancienneté

L'ancienneté du personnel est de 4 ans en moyenne.

9.5.- Absentéisme - retard

L'absentéisme et les retards sont très rares (discipline stricte).

9.6.- Recrutement

Lors du démarrage, le recrutement des cadres a été effectué dans le cadre de l'assistance de JEUMONT SCHNEIDER.

Actuellement le choix des collaborateurs se fait par relations.

Le dernier recruté est le Directeur Administratif et Financier en début 1991.

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 ARABTEL n'est pas encore définie.

9.9.- Relations Direction - Employés

Tous les employés production sont syndiqués et refusent la création d'un comité d'entreprise, par peur qu'il ne soit utilisé que pour des fins disciplinaires.

9.10.- Motivation

Actuellement aucun système de motivation n'est mis en place, en dehors de la prime de rendement réglementaire et qu'il est difficile de donner dans le contexte actuel de l'entreprise.

9.11.- Rémunération

La rémunération totale pour 1990 est de 260.000 DT, avec la répartition suivante :

Salaire de base	130.000
Indemnités/Primes	80.000
Charges Sociales	50.000

On ne peut faire une analyse plus approfondie, ces chiffres tenant compte de la main-d'oeuvre provisoire, mais ponctuelle, cependant ces éléments ne nous sont pas connus.

9.12.- Conclusion

Le taux d'encadrement est très satisfaisant, et dépasse de loin les taux habituellement rencontrés dans ce secteur ; par contre, le taux de cadres moyens production est insuffisant.

CONCLUSIONS  
RECOMMANDATIONS

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

- Situation financière très critique, 11 % du chiffre d'affaires en frais financiers.
- Montage financier initial non adapté.
- Outil de production bien étudié, de haute technologie et en très bon état.
- Bonne politique commerciale.
- Niveau d'encadrement satisfaisant.
- Qualité des produits satisfaisante.
- ARABTEL est dépendante des PTT à 80%, pour les produits finis, avec toutes les difficultés des règlements de factures et des respects des engagements sur les plannings de livraison ; sa matière première est achetée en totalité chez ses donneurs de licence et en payant en sus les droits de licence; la capacité de production ne lui permet pas d'avoir des prix compétitifs pour l'acquisition de ses composants. Une libéralisation mettrait en concurrence ARABTEL avec ses donneurs de licence sur le marché international, et elle aurait des difficultés à se placer. Actuellement, elle commence à le ressentir avec l'implantation d'autres concurrents potentiels, essentiellement ALCATEL.

Le développement d'un produit compétitif et propre à ARABTEL, serait difficile à réaliser, compte tenu des investissements à mettre en œuvre, du marché et l'évolution très rapide des techniques dans ce domaine.

- Le tissu industriel pour la sous-traitance dans le domaine de l'électronique est très pauvre.
- La libéralisation vue par les responsables d'entreprise aggraverait considérablement la situation déjà très difficile.

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

L'activité d'ARABTEL est une activité de technologie de pointe, et restera liée aux PTT. Elle ne pourra se développer et augmenter son indépendance qu'avec les programmes de l'Etat. D'autre part, le marché et les produits de ce secteur évoluent très rapidement, d'où une nécessité de diversification des activités non dépendantes des PTT, comme c'est le cas pour le projet actuellement en cours pour la fabrication, l'installation et la gestion des Taxiphones (Landis et GYR) dans le cadre du projet de privatisation et libéralisation de ce secteur), qui dépend aussi des décisions des PTT.

Une assistance est nécessaire au niveau :

- commerce international
  - méthodes et outils de gestion technique au niveau contrôle et rigueur
  - une étude stratégique de ses futures activités.
- t frais auprès du public afin de rééquilibrer