



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th 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.

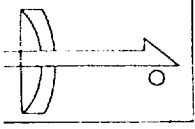
FAIR USE POLICY

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 for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org



مكتب الدراسات والتنمية الصناعية والإجتماعية - باديس

BUREAU D'AUDIT ET DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL ET SOCIAL - BADIS

21638

21638



XD9700074

86 p.
tables
graphes

BISCUITERIE CHABANE

RAPPORT DE DIAGNOSTIC ET DE MISE A NIVEAU DE LA BISCUITERIE CHABANE

Gabès

**JUIN 1996
Rapport définitif**

SOMMAIRE

A-SYNTHESE	4
B-DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE :	8
B-I- Présentation de l'entreprise:	8
B-II-Marché et positionnement stratégique	9
*Indicateurs principaux	9
*Dimensions actuelles des marchés	11
*Dynamique du marché des biscuits et prévisions à moyen terme	18
*Principaux concurrents	19
*Importance de l'emballage	24
*Etude du comportement du consommateur	25
*Position concurrentielle de la Biscuiterie Chabane	26
*Recommandations stratégiques	32
B-III-ORGANISATION, RESSOURCES HUMAINES ET SYSTEME D'INFORMATION	35
B-IV-DIAGNOSTIC TECHNIQUE:	38
*Les équipements	40
*L'organisation de la production	41
*La qualité	42
B-V-DIAGNOSTIC FINANCIER	47
B-VI-CADRE INSTITUTIONNEL	53
B-VII-RECOMMANDATIONS GENERALES	54
B-VIII-ELIGIBILITE A LA MISE A NIVEAU	55
C-PROGRAMME DE MISE A NIVEAU	56
1-Les objectifs	56
2-La stratégie	56
3-La restructuration financière	57

4-Les investissements	57
5-Le financement	58
D-ETUDE DE RENTABILITE	59
E- EVOLUTION COMPARATIVE DE L'EXPLOITATION DE LA BISCUITERIE CHABANE, AVEC ET SANS PLAN MISE A NIVEAU	65
ANNEXES	
1) Recommandations pour le personnel de production	
2) Recommandations sur la sanitation des équipements	
3) Fonctions d'un service qualité	

A- SYNTHESE

La Société BISCUITERIE CHABANE, située à Teboulbou, à Gabès, a été créée en 1982, par Monsieur Slaheddine CHABANE, grâce à une dotation FOPRODI.

Actuellement, c'est une SARL au capital de 600.000D. Elle emploie 72 personnes, et a réalisé en 1995 un chiffre d'affaires de 1,8 MD.

Elle produit une gamme variée de biscuits, de gaufrettes, et occupe 5% du marché local.

En 1994 et 95, une étude diagnostique a été réalisée par des experts de l'ONUDI, et a permis de fixer les bases de la stratégie à adopter face à l'environnement économique nouveau, né de la signature de l'accord de libre échange entre la Tunisie et la Communauté Européenne.

En effet, le secteur de la biscuiterie a été l'un des premiers à être touché par les mesures de libéralisation, et la concurrence avec les produits étrangers, disponibles sur le marché tunisien, est actuellement un facteur tangible.

Dans ce contexte, la Direction Générale de la Société a estimé nécessaire de revoir sa stratégie de développement afin d'évaluer ses perspectives d'avenir dans le cadre du programme national de mise à niveau.

A travers cette étude, les objectifs que l'entreprise souhaite atteindre seraient comme suit:

- 1- Actualiser le diagnostic des différents aspects de la gestion,
- 2- Mettre au point un plan stratégique de mise à niveau, adapté à l'environnement nouveau,
- 3- Envisager les possibilités de restructuration de son capital, pour consolider ses fonds propres,
- 4- Réaliser les investissements nécessaires pour se mettre à niveau.

La synthèse des travaux effectués par une équipe d'experts nationaux et internationaux a permis de relever les constatations suivantes:

1- Sur le plan des produits et des marchés:

La Biscuiterie Chabane offre une gamme de produits variés et de bonne qualité. L'évolution de cette gamme s'est régulièrement adaptée aux goûts et aux besoins des consommateurs.

Le produit principal a pendant longtemps été le biscuit sec, connu sous la marque « RIMY ». Mais quatre autres produits ont été développés : les gaufrettes, le fourré, l'enrobé et le cigare.

Les prix restent à la portée du consommateur moyen, et peuvent être améliorés grâce d'une part au développement du marché, et donc à l'augmentation de la production, et d'autre part à l'amélioration de la productivité par une meilleure organisation de la gestion.

L'exportation a toujours constitué un point fort de la société, et de sa politique commerciale. La société est parvenue à réaliser plus de 40% de son chiffre d'affaires à l'exportation, et est le 1er exportateur tunisien de biscuits.

2- Sur le plan technique:

La production est réalisée dans deux usines, toutes deux à Gabès, dans le sud tunisien.

Ces deux unités présentent un aspect général de propreté et de bonne organisation.

Dans l'usine la plus ancienne, quelques aménagements seraient nécessaires pour améliorer les conditions générales d'hygiène, la circulation des produits, et l'amélioration de la qualité.

Les équipements sont bien entretenus, et donnent les rendements escomptés.

Certains aspects de la production continueront pourtant à échapper au contrôle du technique, tels que la qualité de certaines matières premières et plus particulièrement la farine.

3- Sur le plan de l'organisation et des ressources humaines:

La gestion de la société est très souple, et elle est adaptée à sa dimension. Les fonctions techniques, administratives et financières, sont bien assurées. Seules les fonctions commerciale et de marketing, et particulièrement la force de vente, font défaut, et présentent une lacune importante dans l'organisation de la gestion.

L'informatique a fait une entrée timide, mais reste encore insuffisamment utilisée.

4- Sur le plan financier:

La situation actuelle reflète les difficultés commerciales rencontrées par la société au cours des deux dernières années, et dues en partie au marché libyen,

qui constituait près de 50% des débouchés de l'entreprise. Or sur ce marché, les prix pratiqués sont au dessous du prix de revient.

Il en est résulté des marges et une rentabilité très faibles.

Le repositionnement stratégique que la société doit engager, devrait lui permettre de réadapter sa production en fonction des nouveaux marchés qu'elle compte prospecter. Cette démarche devra être accompagnée par un calcul mieux cernés des prix de revient. En effet, et en l'absence d'une comptabilité analytique fiable, il est vivement recommandé d'engager une révision des méthodes de calcul des prix, pour s'assurer du niveau de rentabilité de chaque produit.

Par ailleurs, et dans le souci de consolider les fonds propres de leur entreprise, il serait souhaitable que les propriétaires engagent une réflexion sur la recomposition du capital social, grâce éventuellement à son ouverture à de nouveaux partenaires.

Cette restructuration du bilan, permettra de diminuer les engagements à court terme, d'enrayer les difficultés de trésorerie, pour mieux être armée face aux nouvelles conditions du marché.

Ses points forts que sont sa notoriété, ses produits connus et appréciés, sa capacité de suivre l'évolution et les tendances des consommateurs, seront renforcés par cette restructuration financière à engager, ainsi que par la modernisation de ses méthodes de gestion, et par la conquête de nouveaux marchés à l'étranger.

Le plan de mise à niveau proposé comporte les actions suivantes:

1- La restructuration financière de la société, et la consolidation de ses fonds propres,

2- L'amélioration de la rentabilité de l'exploitation,

3- La réorganisation et la modernisation de la gestion de la société, grâce à l'outil informatique.

4- La mise en place d'une force de vente efficace, dans le cadre d'un plan stratégique de marketing.

5- L'acquisition de certains équipements complémentaires, nécessaires à l'amélioration de la qualité, et contrôle.

Le montant total des investissements prévus par ce plan est d'environ 600.000 Dinars dont 150.000D pour les investissements immatériels, et 450.000D, pour les investissements matériels.

La répartition de ces investissements est comme suit:

Affectation	(1000 dinars)
I- Investissements Immatériels	150
Mise en place d'un système d'assurance qualité	15
Formation	20
Assistance technique	10
Autres:	105
- Etude de marchés+marketing:	65
- Logiciels de gestion et automatisation dosage:	40
II- Investissements matériels	450
Chaîne cigare	210
Sandwitcheuse	85
Empaqueuse	105
Cylindres	10
Matériels de transport	40
TOTAL	600

Le financement est prévu comme suit:

Affectation	(1000 dinars)
Augmentation Capital	225
Crédit à moyen terme	300
Subvention FODEC	75
TOTAL	600

Grâce à l'assainissement des structures financières, et au repositionnement marketing, le plan de mise à niveau tel que développé, donnera une impulsion nouvelle à l'activité de la société.

La comparaison des produits et des charges de l'exploitation au cours des trois prochaines années avec et sans le Plan de Mise à Niveau a permis de démontrer l'impact positif de toutes les actions prévues par le Plan de Mise à Niveau sur les résultats de la CHABANE.

B- DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE

B-I: Les Aspects généraux de la Biscuiterie Chabane :

1. Présentation de la société :

La Biscuiterie Chabane est un projet FOPRODI, dont le promoteur est Monsieur Slaheddine Chabane. La société a été créée en 1981, sous forme de SARL, avec un capital initial de 135.000D, et un investissement total de 450.000D.

Grâce à la bonne qualité de ses produits, et à sa marque "RIMY", la société s'est très vite imposée sur le marché, et a pu réaliser plusieurs extensions, pour faire face à la demande sans cesse croissante.

Aujourd'hui, le capital social est de 600.000D, réparti entre les trois frères Chabane, qui assurent la gestion, et se partagent les responsabilités.

En 1995, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 1,8MD, dont 620.000D à l'exportation .

Durant les 2 années précédentes, la baisse de la demande sur le marché libyen, ainsi que les prix relativement bas pratiqués sur ce marché, ont failli fragiliser la situation générale de l'entreprise, tant sur le plan chiffre d'affaires, que sur le plan financier.

Mais grâce à une action vigoureuse, un redressement a pu être réalisé durant l'année 1995, ce qui a permis d'améliorer les résultats de l'exploitation.

Toutefois, le déséquilibre structurel financier, ainsi que l'augmentation des engagements auprès des Banques, nécessitent comme mesure d'accompagnement à l'opération de mise à niveau, l'étude et la mise au point d'un plan de restructuration financière, et de redéploiement commercial, seuls garants d'un développement harmonieux de l'entreprise.

B-II- MARCHÉ ET POSITIONNEMENT STRATEGIQUE**□- INDICATEURS PRINCIPAUX DU MARCHÉ TUNISIEN**

Production:	30 000 T (estimations 1995)	
Valeur	40 millions de D	
Unités industrielles:	14 unités	
Consommation:	3,6 kg/personne/an (France: 6,9 kg) Une croissance annuelle nette de 6% Un coefficient d'élasticité de 1,055	
Importation:	Valeur: 746 602 D en 1994	
Pays d'origine:	France	(20,53%)
	Belgique	(17,16%)
	Italie	(13,08%)
	Grande Bretagne	(11,17%)
Exportations:	Valeur 1 643 585 D en 1994	
Principaux marchés:	Libye	(59%)
	Italie	(21%)
	France	(7%)

L'entreprise Chabane est le **1er exportateur** tunisien de biscuits: 766 261 D en 1994, et 620.000D en 1995.

Production:	1 060 T en 1995
Valeur	1.780.000 DT
Part de marché:	3,64% de la production tunisienne 2,11% du marché tunisien
Gamme:	7 catégories sur 9 (1er rang) 9 arômes sur 13 (1er rang)
Prix:	Egaux ou légèrement supérieurs à la concurrence potentielle
Distribution:	Essentiellement à travers les grossistes. Démarrage récent d'une structure de distribution directe et semi-directe à partir de Tunis.
Marketing:	Structure à mettre en place et stratégie à élaborer
Communication:	Dépliant, participation à quelques foires en Tunisie et à l'étranger. Aucune campagne média à ce jour.

□- CONTEXTE GENERAL

Avec une production potentielle de 30 000 tonnes et une valeur de 40 M.D, le secteur de biscuiterie composé de 14 unités (dont 2 à l'arrêt) occupe une place significative dans les industries alimentaires en Tunisie. Il demeure cependant confronté à une stagnation de la production, à une légère baisse de la consommation et à des difficultés d'exportation, tout en faisant face à la libération des importations. La consommation annuelle per capita est de 3,6 Kg pour une moyenne de 6,9 Kg pour la France.

Si la qualité des produits est perçue comme satisfaisante, avec souvent une large diversification de la gamme et des arômes et une qualité acceptable de l'emballage, les stratégies de marque, de marketing et de communication exigent un effort soutenu.

Le secteur demeure peu fourni en indicateurs fiables et études appropriées quant aux potentiels par segments, habitudes d'achat et de consommation et motivations déterminantes. Les données tant quantitatives que qualitatives font défaut, demandant une batterie d'investigations précises.

La segmentation de la production actuelle dégage trois grands groupes à savoir:

- Les biscuits secs à pâtes dures ou pâtes sèches (petits beurres, biscuits à thé, crackers, biscuits à apéritifs...)
- Les biscuits à pâtes aux oeufs (pâte pâtissière, madeleines, champagnes, et petits fours...)
- Les biscuits à pâtes liquides: Gaufrettes variées.

Le lancement de nouveaux produits semble relever beaucoup plus de réponses à des initiatives de la concurrence qu'à des impératifs marketing, l'absence d'indicateurs ne favorisant pas l'élaboration de stratégies intégrées à moyen et à long termes.

Le biscuit souffre, en outre, d'un problème d'image. Cantonné entre la pâtisserie céréalière artisanale fabriquée par la ménagère et la pâtisserie moderne à la française, il ne parvient pas à définir son statut dans la panoplie des habitudes alimentaires.

Longtemps perçu comme un complément sec qui se conserve bien, recommandé dans les situations particulières (hôpital, zones rurales où n'existent pas de pâtisserie fraîche, etc.), il traîne une image vieillotte, peu attractive pour capter les nouvelles générations de consommateurs. Cette image a été d'autant déterminante que peu d'innovation produit, de relookage en design emballage et d'investissement en communication corporate n'ont été consentis.

Tout récemment en 1995, et à la faveur du lancement de barre de chocolaté, quelques timides campagnes publicitaires ont été initiées notamment à la T.V. et en Affichage, générant un début de sursaut de la consommation.

I- DIMENSIONS ACTUELLES DU MARCHÉ NATIONAL, REGIONAL ET INTER-REGIONAL EN TERME DE DEMANDE/OFFRE DES BISCUITS:

I-A- LE MARCHÉ TUNISIEN

Le marché tunisien du biscuit se stabilise depuis 1992 autour d'une valeur totale de 40 M.D, malgré l'accroissement de la production, subissant une compensation quasi totale des exportations par les importations.

En effet, la valeur de la production tunisienne oscille entre 42,600 M.D en 1992 et 41,7 M.D en 1994, avec des exportations respectives de 2 M.D et 1,64 M.D, alors que les importations grimpent de 67.000D en 1992 pour atteindre 746.000D en 1994.

Evolution de l'offre nationale des biscuits:

	1992	1993	1994
Production Nationale	42 600 000	40 900 000	41 700 000
Exportations	2 001 072	1 275 671	1 643 585
Importations	67 987	156 125	746 602
Offre nationale	40 666 915	39 780 454	40 803 017
Evolution	-	-2,17%	0,334%

source: I.N.S

La croissance du marché local est donc quasi nulle (0,334%) mais demeure marquée par l'accroissement des importations (998% entre 1992 et 1994) et la stagnation de la production et des exportations. La constance de la consommation trouve son explication dans plusieurs facteurs:

- * L'absence d'innovations
- * La concurrence d'autres produits alimentaires et de pâtisserie (yaourt, chamia, chocolat, etc.)
- * La non stimulation du marché par de grandes promotions et des campagnes publicitaires appropriées.

Pour mieux comprendre la décomposition de l'offre du marché tunisien, il serait utile d'examiner tour à tour l'évolution de la production, de l'exportation et de l'importation.

I-A-1- Evolution de la Production:

a- La Production Nationale:

La production de biscuits et gaufrettes a connu durant les 5 dernières années une stagnation, tant au niveau des quantités que des valeurs:

	1991		1992		1993		1994		1995		1996	
	Q	V*	Q	V	Q	V	Q	V	probabilité	V	actualisation	V
Unité: 1000 tonnes	26.5	41.5	27.5	42.6	26.4	40.9	26.9	41.7	27.5	42.5	30	46.5

* la valeur est en million de dinars (Source : I.N.S)

Ce tableau montre un déclin durant les premières années, puis une légère hausse de la production qui s'explique:

- soit par une augmentation de la consommation
- soit par une augmentation des exportations
- ou encore par l'augmentation du nombre des unités de production dans le

secteur.

b- Répartition des unités de production par région:

REGION	Unités
Ben Arous	3
Tunis	1
Ariana	1
Zaghouan	1
Jendouba	1
Monastir	1
Sfax	2
Gabès	1
Médenine	1

La répartition des unités de production montre une grande concentration sur la région de Tunis et les villes voisines (5 unités sur le District de Tunis, une unité à Zaghouan et une unité à Jendouba). Une seule unité de production se trouve au Centre (Monastir) et 4 unités sont au Sud.

Cette répartition traduit en quelque sorte la demande de ces produits par zone. Par conséquent, la région de Tunis semble la zone où la demande est la plus élevée, suivie par la zone du Sud (en particulier la région de Sfax), puis le Centre (la région du Sahel en particulier).

Ainsi, plus on s'approche des grandes villes plus la demande augmente. Cependant, ceci n'exclut pas la commercialisation inter-régionale, puisque la plupart des producteurs commercialisent leurs produits sur tout le territoire tunisien.

La Biscuiterie Chabane présente une production égale à 3,64% de la production nationale et satisfait 2,11% seulement de la demande tunisienne en 1993 ce qui semble

peu élevé par rapport au nombre de producteurs existants et implique une grande concurrence dans ce domaine.

I-A-2- Evolution des Exportations:

L'analyse de l'évolution des exportations durant les trois dernières années montre une chute de ces dernières surtout après le rétrécissement du marché libyen.

(voir Annexe: Tableau I)

C'est ainsi que les quantités sont passées de 1 460 179 kg en 1992 à 1 010 880 kg en 1994 et les valeurs, respectivement de 2 001 072 D à 1 643 585 D.

La liste des récipiendaires de ces exportations est forte d'une vingtaine de pays, avec cependant un émiettement des quantités.

Les biscuits, gaufres et gaufrettes ne contenant pas de cacao ont enregistré une exportation en augmentation non négligeable de 72% par rapport à 1993.

La rubrique «Autres produits de la biscuiterie, contenant moins de 20% de cacao» a enregistré, elle aussi, une hausse et ce, grâce aux exportations vers la France, l'Italie et l'Arabie Saoudite. Cependant, l'on remarque que les produits de la biscuiterie contenant 20% ou plus de cacao régressent dans leurs exportations.

On pourrait donc penser que la recherche de nouvelles opportunités dans d'autres marchés serait nécessaire surtout après avoir remarqué que le marché européen semble accepter certaines gammes des produits tunisiens. Par ailleurs, le marché maghrébin pourrait être un marché intéressant, vu le rapprochement entre les diverses cultures et le niveau de vie. Même le coût de transport serait moins élevé.

*** Etude du marché à l'exportation par pays en 1994:**

Le marché Libyen occupe la plus grande part en exportation de biscuits avec 59,16% des exportations globales, suivi par le marché Italien 21,60%, puis du marché Français 7,19%.

Ainsi, l'on remarque que 87,95% des exportations sont dominées par 3 pays seulement, ce qui implique que les exportateurs tunisiens n'ont pas diversifié leurs cibles et les tentatives de diversifications sont restées ponctuelles et timides. On note cependant que les marchés porteurs ne sont pas encore saturés puisque le volume des exportations ne cesse d'augmenter, à l'exception du marché libyen qui régresse de plus en plus (1 831 278 D.T en 1992 et 972 286 D.T en 1994 soit un abaissement de 46,9%).

Quant au marché italien, il a enregistré une évolution remarquable passant de 2 703 D.T en 1992 à 354 937 D.T en 1994, ce qui implique l'existence d'une demande croissante pour les produits tunisiens. Le marché français, montre, lui aussi, un accroissement significatif (20 002 D.T en 1992, 32 936 D.T en 1993 et 118 112 D.T en 1994, soit une augmentation de 490,5% par rapport à 1992). Le développement des exportations tunisiennes n'est cependant pas uniforme sur les pays

du Moyen Orient. La recherche d'opportunités sur ces marchés resterait ponctuelle et dépendrait des prospections à y mener.

Exportations par Pays en 1994

Classement	PAYS	VALEUR (EN DT)	%
1	LIBYE	972 286	59,16%
2	ITALIE	354 937	21,60%
3	FRANCE	118 112	7,19%
4	CHEKOSLOVAQUIE	46 383	2,82%
5	SENEGAL	15 028	0,91%
6	HAUTE VOLTA	14 190	0,86%
7	BELGIQUE	6 291	0,38%
8	ARABIE SAOUDITE	6 145	0,37%
9	MAURITANIE	5 283	0,32%
10	ROUMAINE	4 509	0,27%
11	BAHREIN	2 874	0,17%
12	TOGO	2 780	0,17%
13	BENIN	2 017	0,12%
14	QATAR	1 658	0,10%
15	SUISSE	1 613	0,10%
16	IRAK	1 564	0,10%
17	CANADA	1 272	0,08%
18	AUTRES PAYS	86 643	5,27%
	TOTAL	1 643 585	100%

I-A-3- Evolution des Importations:

L'analyse de l'évolution des importations révèle une augmentation importante de ces dernières entre 1992 et 1994 (soit 998% par rapport à 1992 et 378% par rapport à 1993). Avec la libéralisation économique elles sont passées en valeur de 67 978 D.T en 1992 à 746 602 D.T en 1994. (voir Annexe: Tableau II)

L'augmentation la plus considérable a été constatée au niveau de l'importation des biscuits, gaufres et gaufrettes ne contenant pas de cacao (325115 D.T en 1994 contre 23703 D.T en 1992 soit une hausse de 1271%).

Les biscuits, gaufres et gaufrettes contenant moins de 20% de cacao ou sans cacao semblent être les produits les plus importés. Cet engouement montre que:

- la qualité des produits importés est perçue nettement supérieure
- le prix de ces produits est abordable pour le consommateur tunisien (un rapport qualité/prix acceptable).

Par ailleurs, l'évolution des importations durant ces trois dernières années montre la tendance des tunisiens à préférer les produits étrangers, malgré leurs prix qui ne sont en aucun cas inférieurs à ceux des produits tunisiens. Ainsi, le consommateur tunisien est sensible à la qualité des produits qu'il achète, et par conséquent n'est pas très satisfait des biscuits locaux.

Principaux pays d'origine

Classement	PAYS D'ORIGINE	IMPORTATION (D.T.)	%
1	FRANCE	153 318	20,53%
2	BELGIQUE	128 162	17,16%
3	ITALIE	97 686	13,08%
4	GRANDE BRETAGNE	83 445	11,18%
5	ALLEMAGNE	75 529	10,12%
6	MAROC	75 468	10,10%
7	AUTRES PAYS	132 994	17,82%
TOTAL		74 6602	100%

I-B- LE MARCHE REGIONAL:

L'espace immédiat de la Tunisie est constitué par les pays d'Afrique du Nord et ceux de l'Europe du Sud, notamment la France, l'Italie, l'Allemagne, l'Espagne et le Portugal.

I-B-1- L'Afrique du Nord:

Pour l'**Afrique du Nord**, la situation est tout à fait différente d'un pays à un autre. La Libye se caractérise par une importation massive mais déréglementée généralement au coup par coup, selon les opportunités offertes, avec une large diversification des sources d'approvisionnement. On note une forte pénétration des produits Egyptiens et Turcs pour des articles d'entrée de gamme ainsi que de grandes marques internationales pour le haut de gamme.

L'**Algérie** dispose de son industrie locale souvent de très moyenne qualité et privilégie, dans ses importations, les marques internationales qui sont cependant introduites en quantités limitées et à des prix élevés.

Le **Maroc** renforce son industrie locale tout en s'ouvrant aux grandes marques internationales. Ses exportations demeurent très modestes avec 164 tonnes en 1994 pour une valeur de 406 442 \$. La principale destination est l'Ukraine et la Russie, respectivement 261 971 \$ (64,4%) et 77 969 \$ (19%).

Le Maroc a importé en 1994 près de 600 T de biscuits pour une valeur de 1 313 567 \$ en provenance de 15 pays dont notamment l'Espagne (36%), la France, la Grande Bretagne et l'Allemagne.

I-B-2- L'Europe:

Le marché européen est constitué de 17 pays (l'Union Européenne et l'AELA (EFTA)). Les données fiables disponibles pour la biscuiterie intègrent les biscuits et la pâtisserie industrielle.

Le marché européen dégage une production de 4 522 936 tonnes en 1994 contre 4 346 420 tonnes en 1990, soit une faible progression de 4% en 5 ans. La progression la plus forte a été constatée au niveau du Danemark (+ 27,3%) entre 1990 et 1994, alors que la régression la plus importante a été enregistrée au Royaume Unis (-13,6%).

(Voir Annexe: Tableau III)

La consommation totale européenne est légèrement moindre que la production avec 4 240 295 tonnes en 1994. Elle montre toutefois une régression de -4,1% entre 1990 et 1994, ceci est dû essentiellement à la baisse importante de la consommation de la Suède (-63,2%), celle du Royaume Uni (-17,6%), et de la Belgique (-7,5%). Cette baisse importante de la consommation a été partiellement compensée par une hausse au niveau du Portugal (+15,6%), de l'Allemagne (+15,1%), du Danemark (+17,6%) et de l'Espagne (+24,3%).

(Voir Annexe: Tableau IV)

La consommation per capita est de 13,3 kg. Elle a enregistré une régression évaluée à -3,8% entre 1990 et 1994, avec toutefois une progression au niveau de la Suisse de 92,1%, de l'Espagne (+24,5%), du Danemark (+15,9%) et de l'Allemagne (+12%). Elle varie entre 4,05 kg au Portugal et 19,2 kg aux Pays Bas.

(Voir Annexe: Tableau V)

Pour ce qui est de la France, la production totale des biscuits et de la pâtisserie industrielle a été de 664 800 tonnes en 1994 avec une évolution de 8,3% par rapport à 1990. La consommation a été de 733 100 tonnes en 1994 avec une croissance de 2,3% par rapport à 1990. La consommation per capita s'élève à 12,69 kg pour les différents produits et 6,9 kg pour la biscuiterie seulement.

(Voir Annexe: Tableaux VI et VII)

L'analyse affinée des données disponibles pour la France permet de distinguer deux segments de produits à savoir:

- Les biscuits chocolatés
- Les autres biscuits sucrés y compris biscuits secs, gaufrettes, goûters, boudoirs, et biscuits pâtisseries non chocolatés.

1- Les Biscuits Chocolatés:

Les biscuits chocolatés ont enregistré en France une production de 37 100 tonnes en 1994 avec une hausse de 27,1% par rapport à 1990. Leur consommation totale est de 63 100 tonnes avec une faible progression de 1% par rapport à 1990.

La consommation per capita montre une légère baisse de -0,91% en 5 ans (1,09 kg en 1994 contre 1,10 kg en 1990).

Les importations de ces produits ont progressé de 16,5% entre 1990 et 1994 (soit 58 500 tonnes en 1994 contre 50 200 tonnes en 1990), alors que leurs exportations ont augmenté de 92,3% (soit 32 500 tonnes en 1994 contre 16 900 tonnes en 1990).

Ainsi, l'offre française des biscuits chocolatés a varié en 5 ans entre 62 500 tonnes en 1990 et 63 100 tonnes en 1994 soit une augmentation de 0,96% seulement, ce qui implique une stagnation de ce segment de marché.

2- Les autres biscuits sucrés:

La production en 1994 de ces biscuits était de 274 900 tonnes, contre 278 400 tonnes en 1990 soit une baisse de -1,3% en 5 ans. La consommation totale a aussi baissé de -3,1% (soit 310 800 tonnes en 1994 contre 320 900 tonnes en 1990).

Toutefois, les échanges extérieurs ont enregistré une hausse non négligeable de 31,7% en exportation (soit 41 100 tonnes en 1994 contre 31 200 tonnes en 1990) et de 4,4% en importation (soit 77 000 tonnes en 1994 contre 73 700 tonnes en 1990).

L'augmentation des exportations s'explique donc par la saturation de la consommation française pour ce type de biscuits (même la consommation per capita a baissé de 5,11% en 5 ans) ce qui porte à croire que ce segment de marché est submergé par différents produits locaux et étrangers, et par conséquent la concurrence paraît rude et nécessite des produits de haute qualité et d'excellent prix.

L'offre française pour ces types de biscuits a enregistré en conséquence une baisse de 3,14% soit 320 900 tonnes en 1990 et 310 800 tonnes en 1994.

L'absence de la Tunisie parmi les pays exportateurs potentiels vers l'Europe s'explique par une méconnaissance des produits tunisiens, malgré leurs prix compétitifs.

Il va sans dire, que leur qualité reste un obstacle fondamental pour leur exportation.

Ainsi, les produits tunisiens doivent tout d'abord, obéir aux exigences des normes internationales et ce, sur le plan hygiène, qualité du produit et qualité d'emballage.

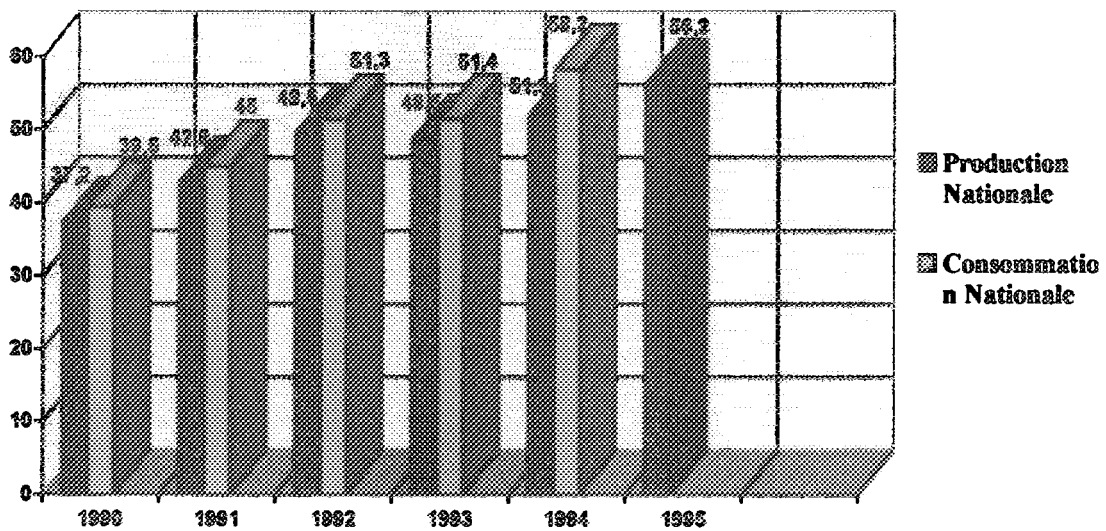
Cette conformité constitue désormais un impératif déterminant pour la pénétration du marché européen, et partant, du marché international.

A cela s'ajoute la nécessité d'implantation dans les circuits de distribution. Si l'ampleur des coûts publicitaires en Europe interdit aux biscuits tunisiens la possibilité de lancer de grandes campagnes, seules capables de générer la notoriété et d'accroître les ventes, la voie de la sous-traitance, soit pour des marques connues, soit pour des marques de Distributeurs (produits génériques type Carrefour Intermarché, etc.) est à explorer.

2- DYNAMIQUE DU MARCHÉ DES BISCUITS & HYPOTHESES DES PREVISIONS A MOYEN TERME:

Evolution de la production et de la consommation nationale: (en million de dinar)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Production	37.2	42.8	49.5	48.5	51.9	56.2
Consommation	39.5	45	51.3	51.4	58.2	N.C.



L'évolution de la consommation nationale montre une progression annuelle presque constante de 14% (à prix courant), sauf en 1993 où l'évolution était négligeable (soit 0.19% par rapport à 1992).

Ainsi, en tenant compte d'une inflation annuelle de 6%, d'une élasticité de la consommation par rapport au revenu de 1,1 et d'une augmentation de ce dernier de 5% par an, la consommation est estimée à 61,4 M.D en 1995, 64,78 M.D en 1996 et 68,34 M.D en 1997 (soit la consommation de l'année précédente multipliée par 1,055).

Cependant, la consommation tunisienne en biscuits demeure largement supérieure à l'offre nationale (58,2 M.D de consommation pour une offre de 41 M.D). Cet écart s'explique par l'alimentation du marché par différentes sources informelles telles que la production artisanale et les importations non contrôlées.

3- POINTS FORTS ET FAIBLESSES DES PRINCIPAUX CONCURRENTS A L'ECHELLE NATIONALE & INTERNATIONALE:

L'étude des points forts et faiblesses des principaux concurrents nationaux et internationaux a été effectuée sur la base d'une enquête auprès d'un panel de distributeurs (grandes surfaces, supérettes, petits commerçants etc.).

3-A- LES CONCURRENTS NATIONAUX:

L'étude du marché tunisien a montré la dominance de quatre concurrents potentiels à savoir:

- L'Appétissante (TOM)
- SAIDA
- KIF
- SBF

Les autres concurrents, biens que nombreux, ne bénéficient pas d'une forte notoriété auprès des consommateurs tunisiens. L'enquête effectuée auprès des distributeurs a traité les points suivants:

- * Qualité et Gammes des biscuits tunisiens
- * Prix des différents produits.
- * Emballages utilisés
- * Profil du consommateur

3-A-1- Qualité et gammes des biscuits tunisiens:

a- Qualité des biscuits:

D'après les distributeurs, les consommateurs tunisiens trouvent que les produits tunisiens sont «satisfaisants» mais une légère amélioration de la qualité serait souhaitable. L'existence de produits étrangers sur le marché tunisien a permis aux consommateurs d'effectuer la comparaison entre les produits locaux et importés, ce qui explique l'aspiration à une amélioration qualitative.

Quant à la comparaison entre les différents concurrents, les distributeurs pensent que la qualité des biscuits tunisiens n'est pas vraiment le facteur déterminant dans la décision d'achat, c'est plutôt la notoriété de l'entreprise mère avec ses actions promotionnelles et le prix du produit qui influencent le consommateur tunisien dans son achat. En conséquence, et selon la période de promotion, tel ou tel produit est vendu en quantités considérables. La campagne promotionnelle des biscuits fourrés de SAIDA /Major a augmenté considérablement les ventes. C'est le cas aussi de CHOCOTOM.

b- Gammes des produits disponibles

L'étude des différentes gammes de produits disponibles a permis de dégager la gamme suivante:

- Biscuits secs
 - Biscuits fourrés
 - Biscuits semi-enrobés
- Gaufrettes standards
- Gaufrettes enrobées
- Cigarettes
- Fingers

La couverture de la gamme varie largement d'une entreprise à une autre. La Biscuiterie Chabane vient en tête avec 7 catégories, soit l'ensemble de la gamme et demeure la seule dans cette couverture totale. SAIDA et KIF se concentrent sur 5 catégories, TOM sur 4 et S.B.F se spécialise en cigarettes.

Entreprise	RIMY	TOM	SAIDA	KIF	SBF
GAMME					
Biscuits secs	*	*	*	*	
Biscuits fourrés	*	*	*	*	
Biscuits semis enrobés	*		*		
Gaufrettes	*	*	*	*	
Gaufrettes enrobées	*		*	*	
Cigarettes	*				*
Fingers	*	*		*	

c- Les différents arômes et goûts de chaque gamme

Treize goûts et arômes différents sont utilisés par les cinq producteurs de biscuits à savoir: nature, fraise, vanille, banane, chocolat, noisette, amande, cacahuète, moka, orange, fenouil, abricot et pistache.

La Biscuiterie Chabane est encore une fois la première entreprise utilisant le plus grand nombre d'arômes (9 arômes différents) et satisfaisant ainsi un plus grand nombre de goûts. Les entreprises TOM et SAIDA utilisent seulement 7 types d'arômes, alors que KIF ne possède que six variétés et SBF cinq seulement.

La diversification de la gamme et des arômes peut constituer un avantage marketing pour couvrir un large éventail de segments mais engendre des coûts conséquents pour l'entreprise. Elle risque aussi de diluer la marque phare et de cannibaliser les produits leaders.

Entreprise Goût ou Arôme	RIMY	TOM	SAIDA	KIF	SBF
Nature	*	*	*	*	*
Fraise	*	*	*	*	
Vanille	*	*	*	*	*
Banane	*	*	*	*	
Chocolat	*	*	*	*	
Noisette	*	*		*	*
Amande	*				*
Cacahuète	*				
Moka					*
Orange	*				
Fenouil			*		
Abricot			*		
Pistache		*			
TOTAL	9	7	7	6	5

3-A-2- Comparaison des prix des différents produits en DT/Kg:

* Pour les biscuits secs fourrés (arômes autres que le chocolat), le prix de La Biscuiterie Chabane est supérieur à celui de SAIDA, mais demeure inférieur à celui de TOM et de KIF. La différence de prix paraît négligeable, cependant, les distributeurs affirment que les consommateurs accordent une très grande importance à cette variation de prix et préfèrent par conséquent, les produits les moins chers.

(Voir Annexe: Tableau VIII)

* Pour les biscuits secs fourrés au chocolat, le prix de RIMY est supérieur à celui de TOM et SAIDA, mais inférieur à celui de KIF. La différence de prix n'est toutefois pas considérable, le goût et la qualité du biscuit déterminent les préférences des consommateurs.

* Pour les gaufrettes standards: les produits de RIMY sont encore une fois plus chers par rapport à tous ses concurrents.

* Pour les gaufrettes enrobées, les prix de RIMY sont assez élevés par rapport à son concurrent SAIDA (5,136 D.T pour RIMY et 3,400 D.T pour SAIDA soit une fois et demi plus cher). Ce qui donne un atout favorable pour la concurrence.

* Pour les cigarettes:

- en paquets: les prix de RIMY sont les mêmes que ceux de S.B.F, mais semblent supérieurs à ceux de KIF (par une comparaison par paquet).

- en boîtes: les prix de RIMY sont inférieurs à ceux de KIF (90,5% du prix de KIF) et de S.B.F (67,8% des prix de S.B.F).

RIMY % à	TOM	SAIDA	KIF	SBF
GAMME				
Biscuits secs fourrés non chocolat	-0,147	0,007	-0,138	-
Biscuits secs fourrés chocolat	0,069	0,05	-0,138	-
Gaufrettes standard	0,41	0,307	0,203	-
Petites Gaufrettes	-	-	0,099	
Gaufrettes enrobées	-	0,51	-	-
Cigarettes				
p	-	-	-	0
b	-	-	-0,095	-0,322

3-A-3- Emballages utilisés:

La qualité de l'emballage varie selon la gamme de produits, elle est toutefois semblable pour tous les produits concurrents avec une légère supériorité pour celle des biscuits RIMY.

On a remarqué que la majorité des entreprises accordent peu d'importance, non seulement à la qualité technique de l'emballage mais aussi à la conception visuelle.

Cependant, La Biscuiterie Chabane a su, malgré le coût qu'il engendre, garder une qualité technique relativement élevée de ses emballages. Par ailleurs, et sur le plan attractif, les entreprises concurrentes ont la plupart engagé la rénovation de leur design.

3-A-4- Profil du consommateur:

Deux types de consommateurs ont été identifiés:

- Les enfants et les jeunes, avec un coeur de cible situé entre 8 et 18 ans, scolarisés ou non.
- Les mères de famille, notamment celles âgées entre 25 et 35 ans, qui achètent les biscuits pour leurs enfants et pour leurs invités.

Ces deux catégories identifiés se recrutent plus en milieu urbain que rural et leurs dépenses augmentent fortement en fonction du revenu du ménage.

La population masculine âgée de plus de 18 ans se révèle peu acquise à la consommation du biscuit, sa consommation va vers d'autres produits.

3-B- LES CONCURRENTS INTERNATIONAUX:

Deux catégories de produits étrangers sont à distinguer:

- Les grandes marques internationales: LU, Bahlsen, etc.
- Les marques locales fabriquées dans les pays en développement: Turquie, etc.

Les grandes marques internationales offrent une qualité très élevée avec une forte attractivité de par leur notoriété, le design de l'emballage et l'innovation du produit.

Leur prix élevé constitue pour le moment un frein à une large consommation. Mais la réduction progressive des taxes et les promotions pratiquées par les distributeurs sont en train de réduire l'écart des prix avec les produits locaux.

La proximité de l'Europe et l'exposition aux télévisions étrangères favorisent l'impact en Tunisie des campagnes publicitaires menées en Europe et bénéficient à ces produits.

Pour les produits étrangers mais de marque locale, le niveau de la qualité est différent. Ils jouissent certes de l'avantage psychologique du « produit importé » et d'un prix souvent intermédiaire entre celui des produits locaux et des grandes marques, mais ils risquent de ne pas élargir substantiellement leur part de marché surtout faute de communication attractive.

Pour les deux catégories, la puissance de la distribution demeure un facteur important. Le taux de pénétration dans les points de vente de différentes catégories constitue en effet un élément déterminant pour la stimulation des ventes. A ce niveau, la performance des distributeurs est inégale selon les marques.

3-C- LA PUISSANCE DE LA DISTRIBUTION

La mise en place de dispositifs de distribution directe auprès des détaillants et indirecte auprès des grossistes constitue un élément clef dans la concurrence sur le marché tunisien des produits de grande consommation.

La performance de ces dispositifs qui exigent des investissements humains, organisationnels et logistiques conséquents pour couvrir convenablement l'ensemble du pays, est inégale d'une marque à une autre.

Les principaux concurrents de l'entreprise Chabane l'ont cependant maîtrisée et s'y investissent, en tous les cas, d'une manière méthodique et soutenue.

Nous retrouvons ce même intérêt chez les distributeurs des produits importés qui appliquent des stratégies internationales de pénétration du marché, d'ouverture systématique de nouveaux points de vente et d'approvisionnement régulier, sur la base d'un zoning précis.

La puissance de la distribution s'avère un avantage substantiel pour la concurrence, en défaveur de l'entreprise Chabane qui vient juste d'entamer une action de distribution directe sur le Grand Tunis et les régions limitrophes.

4- IMPORTANCE DE L'EMBALLAGE COMME FACTEUR DE PENETRATION COMMERCIALE SUR LES MARCHES ETRANGERS:

L'étude de l'emballage porte nécessairement sur deux points: le premier est le côté technique de l'emballage (fonctionnalité) et le deuxième point est la conception visuelle, soit l'aspect de l'emballage et son pouvoir promotionnel.

La conception visuelle joue, en effet, un rôle de premier plan dans l'intérêt promotionnel de l'emballage, cependant, il n'est tout de même pas convenant que le produit arrive en mauvais état sur le marché. Ainsi, le marketing permettrait d'associer qualité et pouvoir promotionnel.

Par ailleurs, quand il s'agit d'un produit destiné à l'exportation, le pouvoir promotionnel des emballages devient primordial. Les désirs des clients étrangers en matière de conditionnement à l'exportation constituent un facteur important qu'il faudrait étudier d'avance et qui influence énormément le type et la qualité de l'emballage qui serait utilisé.

Il est important de signaler que l'emballage utilisé sur le marché local ne peut être le même que celui utilisé pour un marché européen ou autre, ceci est dû essentiellement aux habitudes, aux goûts et aux exigences dans les pays cibles.

Ainsi, l'emballage des biscuits doit tenir compte des facteurs suivants:

- Protéger le produit de toute détérioration pendant son transport, de sorte qu'il parvienne en parfait état au consommateur final.

- Préserver le goût et la forme des biscuits.

- S'adapter aux désirs, besoins et aux goûts des marchés cibles.

- Attirer l'attention du consommateur, éveiller son intérêt et lui inspirer confiance dans le produit.

- Stimuler la vente du produit en incitant le client à l'acheter instinctivement.

- Et finalement se conformer aux normes, lois et réglementations en vigueur sur le marché cible.

De plus en plus, le produit et l'emballage ne font qu'un aux yeux du consommateur, c'est l'emballage qu'il voit et qu'il choisit sur un rayon parmi une large gamme de produits concurrents.

5- ETUDE DU COMPORTEMENT DU CONSOMMATEUR: LES CHANGEMENTS DANS LES GOUTS ET LES HABITUDES DE CONSOMMATION:

5-A- ETUDE GENERALE DE LA CONSOMMATION NATIONALE:

La consommation annuelle moyenne par habitant se situe en Tunisie au niveau de 3.6 Kg selon l'enquête consommation 1990 de l'I.N.S. Elle représente 3,6 % de l'ensemble de la consommation des produits céréaliers.

Cette même enquête a fait ressortir une baisse de la consommation des céréales qui a été compensée par une consommation plus importante en d'autres produits d'origine végétale et animale.

Cependant, la consommation de céréales et de produits à base de céréales constitue l'aliment de base et demeure à niveau élevé.

Ainsi, en milieu communal, le niveau de la consommation céréalière a stagné entre 1985 et 1990, et est en baisse par rapport au niveau enregistré en 1980. En milieu rural, le niveau de la consommation a baissé de 0,9% par an entre 1985 et 1990.

Par région, la tendance de la consommation céréalière entre 1985 et 1990 est à la baisse, excepté une stagnation dans le District de Tunis. Toutefois, les niveaux de consommation par tête et par an demeurent élevés dans les régions du Nord Ouest et du Centre Ouest, et sont plus faibles dans les régions urbaines, à savoir le District de Tunis et le Centre Est.

5-B- PROPORTION DE LA CONSOMMATION DES BISCUITS DANS LES PRODUITS CEREALIERS:

(Année: 1990, Unité: Kg)

	Ensemble du pays	Milieu urbain	Milieu rural
Biscuits	3,6	3,8	3,3
Total céréales	196,5	169,8	235,8
Proportion	3,6%	4,47%	2,79%

L'observation des parts des biscuits dans la consommation des céréales montre que les biscuits sont plus consommés en milieu communal qu'en milieu rural.

L'étude de la part des biscuits dans la dépense totale (par tranche de dépense) montre que plus le niveau de revenu moyen augmente, plus la dépense engagée pour les biscuits est élevée, cependant leur part dans la dépense totale varie légèrement (entre 0,76% et 0,17%).

Ainsi, pour un revenu supérieur à 1200^D, la consommation du chocolat est supérieure à celle des biscuits, alors qu'elle ne l'est pas pour les autres tranches de revenu. Par

ailleurs, la plus grande proportion de la population (22,1% pour un revenu moyen compris entre 700 et 1200^D) consomme moins de biscuits que celles des tranches inférieures.

5-C- PROPORTION DE LA CONSOMMATION DES BISCUITS DANS LES PRODUITS CEREALIERES SELON LE REVENU:

(Unité: dinar)

Revenu	< 250 ^D	250 ^D -350 ^D	350 ^D -500 ^D	500 ^D -700 ^D	700 ^D -1200 ^D	> 1200 ^D
Biscuit	0,200	0,324	0,443	0,700	0,766	1,505
Dépenses totales	182,719	299,740	424,382	593,016	901,724	1 957,800

L'évolution de la proportion de la consommation dans la dépense totale a montré que l'élasticité de la consommation des biscuits par rapport au revenu est de 1,1 or, l'augmentation du revenu est de 5% par an, ce qui implique une augmentation conséquente de la consommation des biscuits de 5,5% par an. Ainsi, l'augmentation de la part de dépenses en biscuits est plus grande que l'augmentation même du revenu.

Ceci montre que la consommation prend de plus en plus une grande place dans les dépenses allouées pour les produits alimentaires.

6- POSITION CONCURRENTIELLE DE LA BISCUITERIE CHABANE DANS LA PERSPECTIVE DE 5-10 ANS DANS LE CADRE DE L'OUVERTURE PROGRESSIVE DU MARCHÉ TUNISIEN:

6-A- ETUDE DE LA PRODUCTION DE L'ENTREPRISE:

Production par gamme de biscuits: (unité: Tonne)

GAMME	1992	%	1993	%	1994	%	1995	%	1996 Prév.	%
Biscuits secs	122,027	10,1	184,746	17,9	122	10,3	101	9	100	8,3
Biscuits fourrés	746,520	61,8	497,312	48,2	837	71	605	53,8	500	41,7
Biscuits enrobés	7,007	0,6	14,348	1,4	23	1,9	61	5,4	75	6,3
Gaufrettes	172,53	14,3	145,724	14,1	104	8,8	276	24,5	400	33,3
Gaufrettes enrobées	27,667	2,3	88,058	8,5	40	3,4	33	2,9	40	3,3
Crocket	23,207	1,9	23,967	2,3	42	3,6	43	3,8	75	6,3
Pâtes à glacer	108,367	9	78,653	7,6	12	1	7	0,6	10	0,8
TOTAL	1 207,325	100	1 032,808	100	1 180	100	1 126	100	1 200	100

L'étude de l'évolution de la production par gamme de produits montre une fluctuation de cette dernière. Une étude détaillée par type de produit sera effectuée par la suite.

6-A-1- Les Produits Secs:

La gamme des biscuits secs de la Biscuiterie Chabane est la suivante:

- * *Sportif fourré (banane, fraise, tutti frutti)*
- * *Goûter chocolat*
- * *Givrine*
- * *Amandor*

Les produits secs représentent 9% de la production de la Biscuiterie Chabane et montrent une chute continue dans leur production. En effet, après une hausse de 7,8% par rapport à 1992, cette production a baissé en passant de 17,9% en 1993 à 10,3% en 1994 puis à 9% en 1995. Les prévisions en 1996 traduisent aussi la continuité de cette baisse.

Les biscuits fourrés demeurent les premiers dans la production de Chabane avec toutefois quelques fluctuations (61,8% en 1992, 48,2% en 1993, 71% en 1994, 53,8% en 1995 et 41,7% dans les prévisions de 1996).

En revanche, les statistiques françaises ont montré que les biscuits secs ont régressé de 2% en valeur. La banalisation de l'offre et l'existence de produits-copies ne laissent pas un grand choix au consommateur. L'innovation serait un facteur très important pour attirer l'attention de l'acheteur. La relance de produits « mini » et « pocket » comme c'est le cas en France (Barre Prince pour LU, Chocotoons pour Verkade, mini BN pour BN) pourrait créer de nouveaux segments surtout que les enfants sont les premiers consommateurs des biscuits.

6-A-2- Les Gaufrettes:

La Biscuiterie Chabane possède une gamme diversifiée de gaufrettes:

*** *Gaufrettes standards:***

- Gaufrettes de 8 (vanille, banane, fraise, chocolat)
- Gaufrettes de 12 (vanille, banane, fraise, chocolat)

*** *Gaufrettes enrobées:***

- Coco nature
- Coco amande
- Coco cacahuète

Pour les gaufrettes standards, on constate, après une légère chute en 1994 qu'elles accusent une reprise en 1995 et surtout dans les prévisions de 1996 (33,3%).

Pour les gaufrettes enrobées, leur production paraît fluctuante avec une hausse enregistrée en 1993, mais suivie par une régression progressive. Les prévisions de

1996 montrent une légère reprise par rapport à 1995 (seulement 0,4% par rapport à 1995).

L'étude du marché français a fait ressortir que les gaufrettes affichent une baisse de 7,5% en valeur. Ce marché devient de plus en plus exigeant, ce qui rend sa pénétration difficile pour des produits dont la qualité est nettement inférieure.

La qualité de ces produits est acceptable sur le marché local mais nécessite une amélioration soutenue. Leurs emballages gagnent à bénéficier d'un design cohérent et soigné.

6-A-3- Les Cigarettes Roulées:

- * Cigares Crocket fourrés (banane, fraise, chocolat, noix de coco)
- * Rambo

La qualité de ces produits est moins bonne que celle des produits étrangers semblables, mais elle est compétitive sur le marché national.

L'emballage est toutefois meilleur que celui des produits locaux et peut donc gagner une part de marché non négligeable sur le marché national avec une amélioration du design.

6-B- ETUDE DES EXPORTATIONS DE L'ENTREPRISE:

La Biscuiterie Chabane est le 1er exportateur tunisien de biscuits avec une valeur de 766 261 D en 1994, soit 46,6% des exportations tunisiennes totales. Ces ventes à l'export sont réalisées soit directement soit par l'entremise de sociétés de commerce international. La part des exportations a toujours été importante dans le chiffre d'affaires de l'entreprise variant de 26% (en 1993) à 57% en 1991. Le marché libyen a constitué la principale destination des Biscuits Chabane.

Evolution des exportations de la Biscuiterie Chabane

(Valeur en DT)

	1991	1992	1993	1994	1995
C.A. Export	1 135 434	697 509	381 773	766 261	617 495
C.A. Total	1 980 860	1 794 608	1 467 070	1 724 725	1 788 139
%	57%	39%	26%	44%	34%

La prépondérance du marché libyen a exercé un poids particulier sur l'ensemble de l'entreprise dont les ventes ont été fortement déterminées par les fluctuations de ce marché. Pour éviter toute fragilisation du fait d'un client importateur dominant, la Biscuiterie Chabane s'est employée à la prospection de nouveaux marchés étrangers et à multiplier les partenaires à l'export.

Les statistiques du Commerce Extérieur attribuent les exportations aux opérateurs qui les réalisent et non à leurs producteurs ce qui peut prêter parfois à confusion et limite

le champ de l'analyse concurrentielle affinée. La répartition des exportations en 1994 se présente comme suit:

Exportateurs de Biscuits en 1994

ENTREPRISE	VALEUR EN DT	%
Biscuiterie Chabane (*)	766 261	46,6%
Tabarka Foods	583 939	35,5%
L'Appétissante	185 985	11,3%
Sté El Gamra	24 029	1,5%
Biscuits Saïda (Direct)	8 938	0,6%
Autres Exportateurs	74 433	4,5%
Exportations Totales	1 643 585	100%

(*) Cette valeur représente le chiffre total à l'exportation réalisé par la Biscuiterie Chabane en 1994, directement et à travers 13 sociétés d'exportation dont notamment: Narjès Abdelkéfi, Interlex, Arab Trading Compagny, N. Kammoun, International Contact Services, Universal Tranding, SCIT, M. Baccouche, etc.

6-C- ETUDE DES PRIX DE L'ENTREPRISE:

MARQUE	Prix départ usine	Prix de Vente	Marge
Sportif	0,358	0,421	17,6%
Givrine	0,382	0,432	13,08%
Amandor	0,561	0,636	13,37%
Rambo	0,268	0,320	19,4%
Samba	0,259	0,322	24,32%
Coco	0,091	0,110	20,88%
8 Gaufrettes	0,130	0,130	0%
12 Gaufrettes	0,158	0,181	14,56%
Minou	0,087	0,121	39%
Tam-tam	0,134	-	-
Petit Beurre	0,087	0,150	72,41%
CROCKET(boîte)	1,347	1,540	14,33%
CROCKET(paquet)	0,477	0,492	3,1%

L'analyse du prix départ usine et du prix de vente des différentes gammes des biscuits RIMY, montre une variation des marges allant de 12% à 72%. Les écarts entre le prix de départ usine et ceux de vente s'expliquent par les différentes marges retenues (frais de transport et marge du distributeur).

Ainsi, une compression de ces écarts pourrait rendre les prix plus compétitifs, surtout pour les produits dont les prix sont supérieurs à ceux des concurrents.

6-D- LA COMMERCIALISATION

La structure de la distribution des produits alimentaires demeure en Tunisie encore fondée sur l'épicerie traditionnelle. Derrière son comptoir, l'épicier répond à la demande souvent générique du consommateur qui vient acheter un produit en tant que tel plutôt qu'une marque, préférant le produit le moins cher.

D'après les estimations de l'UTICA, la Tunisie compte près de 40 000 commerces dont 20 000 points de ventes de produits alimentaires. Les supermarchés et grandes surfaces ne totalisent que 200 unités, mais l'émergence de supérettes sous forme d'épiceries en libre service s'accélère.

Au niveau de l'approvisionnement, le système de distribution était jusqu'à une date récente tributaire essentiellement des grossistes qui pesaient de tout leur poids sur le marché.

Les petits épiciers dépourvus de capitaux abondants étaient tributaires des facilités de paiement ainsi obtenues et vendaient essentiellement les produits fournis par ces grossistes.

Ces derniers conscients de cet enjeu étaient peu sensibles à l'effort promotionnel des producteurs et ne s'intéressaient qu'aux réductions de prix et facilités de paiement qu'ils ne cessaient d'exiger.

La libéralisation des importations et l'avènement de nouvelles sociétés de distribution commencent à introduire des changements significatifs sur le fonctionnement du marché.

L'épicier n'a plus en effet un seul grand grossiste auprès duquel il s'approvisionne pour la plus grande partie de ses produits et duquel il dépend. Il est désormais visité et sollicité par une multitude de distributeurs qui, selon le produit et la période, varient les conditions de vente.

Ces distributeurs peuvent être mono-marque et produit, issus d'un seul fabricant comme ils peuvent être des mini-grossistes offrant une gamme variée mais couvrant un territoire donné.

L'éclatement de la structure des grossistes, jadis intermédiaires exclusifs et passage obligé, confronte le producteur au sérieux problème de la commercialisation. Il lui appartient, en effet, d'assurer la plus large diffusion de ses produits pour réaliser la couverture territoriale la plus complète et la pénétration adéquate des points de vente, selon les circuits appropriés.

Cet aspect déterminant se pose de manière cruciale pour l'entreprise Chabane par rapport à ses concurrents tant locaux qu'internationaux soutenus par des systèmes solides de distribution. Jusqu'à une date récente, l'entreprise Chabane n'opérait pas en distribution directe auprès des détaillants, passant par les grossistes, voire même attendant, souvent les commandes de ces derniers. Avec la recrudescence de la

concurrence, elle a engagé depuis fin 1995 un nouveau système de distribution directe et semis directe notamment sur le Grand Tunis..

L'une de ses plus grandes priorités est de renforcer ce système, de l'organiser et de le doter en force de vente, procédures et logistique (véhicules, dépôts, ...) indispensables.

6-E- POSITION CONCURRENTIELLE DE L'ENTREPRISE DANS LA PERSPECTIVE DE 5-10 ANS:

L'expérience acquise par l'entreprise Chabane depuis sa création est riche en enseignements. Tour à tour, elle a été confrontée à l'impératif de la production à un niveau de qualité acceptable par le consommateur tunisien bâtissant un début de notoriété respectable.

Puis, elle a abordé une phase d'opulence grâce à de fortes exportations sur la Libye, pour retrouver, dès la fin de cette phase, les difficultés d'expansion sur le marché local. Elle doit ainsi défier une double concurrence, celle des produits tunisiens en phase de consolidation, et des produits importés, en plein lancement, alors que la consommation tarde à se relancer.

Dans une perspective de 5 à 10 ans, la position concurrentielle de l'entreprise Chabane sera absolument déterminée par l'ampleur et la pertinence des **stratégies qualité et marketing** qu'elle mettra en oeuvre.

A prix et qualité quasi égaux vis-à-vis de la concurrence locale, l'écart se jouera au niveau de la compression des coûts, de l'innovation, de la qualité de produit, du packaging et de la puissance de la distribution.

Cet effort sera d'autant plus indispensable que la réduction progressive des droits et taxes sur les produits importés aboutira, dans moins de 5 ans, à la réduction sensible des prix de vente de ces produits qui seront en concurrence directe avec les biscuits tunisiens.

Tout en se consolidant sur le marché tunisien qui doit demeurer le marché principal, l'entreprise Chabane devra également poursuivre et intensifier ses efforts d'exportation à l'étranger.

Rien qu'au niveau régional, une bonne approche des marchés maghrébins (notamment l'Algérie) pourrait lui offrir de bonnes opportunités.

7- RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES:

L'analyse marketing de la Biscuiterie Chabane conduit à formuler deux types de recommandations:

- * au niveau du renforcement structurel,
- * au niveau des stratégies à moyen et à long termes.

7-A- RENFORCEMENT STRUCTUREL:

7-A-1- Mise en place d'une structure de marketing assurant notamment:

- La veille concurrentielle, l'analyse du marché, l'identification des attentes des consommateurs et la prospection d'opportunités d'exportation.
- Le recentrage de la gamme, la définition de nouveaux produits et l'exploration de nouveaux segments.
- L'innovation packaging, le positionnement et la communication.
- L'ancrage de la marque fédératrice et la construction de l'image.

7-A-2- Restructuration et développement du service commercial:

- Formation et consolidation de la force de vente
- Organisation de la distribution directe
- Développement des comptes-clefs et des relations avec les grossistes
- Zoning et affectation d'animateurs de ventes
- Mise en place de procédures appropriées pour la gestion commerciale, le suivi et le reporting.

7-B- STRATEGIES:

7-B-1- Stratégie de Marque:

Le foisonnement de la gamme a conduit une croissance non cohérente des marques et dénominations, sans filiation capitalisante nettement perceptible par le consommateur.

La confusion risque d'être forte et la notoriété des marques réduite. L'investissement communication sera en outre onéreux. L'élaboration d'une stratégie de marque ombrelle qui servira de porte-drapeau à l'ensemble de la gamme et de caution de sa qualité est indispensable.

7-B-2- Charte Graphique:

La gestion de la marque doit bénéficier d'une charte graphique appropriée pour l'ensemble de la marque ombrelle et chacun des produits, cultivant les repères visuels et préservant les filiations, mais aussi mettant en avant les distinctions et renforçant l'attractivité. Cette charte jouera un rôle clef dans les stratégies de communication.

7-B-3- Stratégie de Gamme:

La souplesse de l'outil de production encourage parfois le lancement quasi-impulsif de nouveaux produits sans qu'ils soient fondés sur des études approfondies ni accompagnés du soutien marketing et communication indispensable. Une stratégie de la gamme doit définir notamment les produits, les arômes, les emballages, l'accompagnement et le planning de lancement. Elle doit surtout favoriser l'innovation distinctive en tenant compte de la rentabilité financière.

7-B-4- Stratégie de Communication:

Confronté à son problème d'image, le secteur des biscuits s'avère très réactif aux stratégies performantes de communication. Les campagnes menées par la concurrence en 1995 ont démontré leur impact tant au niveau de la notoriété que des ventes.

Les produits de La Biscuiterie Chabane ne sauraient se développer sur le marché sans un appui communication catalytique et durable.

La communication aura pour tâches essentielles d'établir la notoriété de la marque ombrelle et des différents produits, d'installer l'image, de construire le caractère de chaque produit, de développer une relation particulière avec les différents segments de consommation.

Outre la communication média, une attention particulière doit être accordée aux actions hors média, principalement les promotions, les dégustations, etc.

7-B-5- Stratégie d'Exportation:

L'exportation constitue un impératif déterminant pour l'équilibre et la croissance de l'entreprise Chabane. La réalisation de cet impératif exige que les objectifs soient définis à l'avance, les études de marché menées de manière appropriées et les méthodes de vente étudiées avec soin. Pour ce faire, une stratégie marketing à l'exportation doit être mise en place.

Il s'agit notamment de procéder à:

- une analyse des points forts et des points faibles de l'entreprise face aux exigences de l'exportation (capacité de gestion, de production, ressources financières, compétences techniques, objectifs fixés et expériences à l'exportation)
- une analyse et une définition des produits à exporter(situation du produit sur le marché national, comparaison avec des produits concurrents, besoins d'adaptation pour le produit et son emballage)
- une présélection de marchés éventuels d'exportation par l'élimination des marchés peu porteurs

- une analyse approfondie des marchés retenus par des recherches documentaires et sur le terrain pour déterminer les opportunités propres à chaque marché afin de fixer la stratégie marketing appropriée
- une classification des marchés retenus suivant des critères sélectifs d'intérêt de rentabilité
- une prospection intensive, l'identification des meilleurs distributeurs et la conclusion d'accords bénéfiques
- un suivi rigoureux de l'exécution des accords conclus et de l'évolution de chaque marché.

D'une manière plus générale, la fonction marketing gagne à être développée et intégrée comme un outil managérial primordial installé au coeur même du système de fonctionnement de l'entreprise.

En retrouvant sa position légitime, il appartiendra au marketing de définir les produits à mettre sur le marché et d'assurer les conditions de leur rentabilité, assumant ainsi pleinement son rôle.

8- CADRE BUDGETAIRE POUR LE SOUTIEN MARKETING

Le soutien marketing constitue un impératif majeur pour les produits de la Biscuiterie Chabane. La construction de l'image, le développement de la notoriété et la promotion des ventes exigent un effort soutenu durant les trois prochaines années et des investissements conséquents. L'ampleur de ces investissements doit tenir compte de trois facteurs déterminants:

- 1- L'absence de toute communication, jusqu'à présent, sur les produits Chabane
- 2- La nécessité de conduire certaines études de positionnement et de gamme et de renouveler les emballages
- 3- La recrudescence de la concurrence nationale et internationale.

Le montant des investissements marketing et communication durant les trois prochaines années est estimé à 475 000 D au total soit 145 000 D, puis 170 000 DT et enfin 160 000 D en se limitant à moins de 9% du chiffre d'affaires réalisé en 1995.

Ces investissements portent essentiellement, une fois la mise au point marketing réalisée et les nouveaux emballages conçus, sur l'utilisation de la TV (65%) et, dans une moindre proportion, de la presse enfantine et des jeunes, de l'affichage urbain, des panneaux routiers et du sponsoring.

L'estimation de ces dépenses se présente ainsi:

	AN1	AN2	AN3	TOTAL
Etudes, recherches et analyses	5 000	3 000	3 000	11 000
Conception d'Emballages	5 000	5 000	5 000	15 000
Production d'un spot TV	20 000	20 000	20 000	60 000
Diffusion TV	80 000	80 000	90 000	250 000
Conception et production de PLV	5 000	5 000	5 000	15 000
Annonces-Presse	10 000	12 000	12 000	34 000
Affichage	-	20 000	-	20 000
Panneaux routiers	5 000	10 000	10 000	25 000
Sponsoring	5 000	5 000	5 000	15 000
Articles promotionnels	5 000	5 000	5 000	15 000
Divers	5 000	5 000	5 000	15 000
TOTAL	145 000	170 000	160 000	475 000

La conception harmonieuse de la stratégie marketing et communication, le suivi rigoureux de sa mise en oeuvre et l'optimisation maximale des ressources allouées, permettront d'atteindre d'excellents résultats.

Autant que les investissements matériels, ces dépenses dans l'immatériel pour la promotion sont absolument fondamentales, indispensables et vitales. Les réduire ou les reporter risque de se répercuter néfastement sur les ventes.

B-III-ORGANISATION, RESSOURCES HUMAINES ET SYSTEME D'INFORMATION :

1- Organisation

La Société est gérée d'une façon collégiale, par les trois frères Chabane. La répartition des responsabilités a été définie suivant les aptitudes de chacun d'eux.

- Monsieur Slaheddine Chabane est le gérant. Juriste de formation, il assure la coordination, et traite particulièrement les questions financières, ainsi que les relations avec les Administrations.
- Monsieur Boubaker Chabane, est chargé de la Direction de l'Usine, y compris les Approvisionnements. Il est secondé par un Directeur Technique.
- Monsieur Mongi Chabane, est responsable de la commercialisation, et particulièrement du bureau de Tunis.
- Une Attachée de Direction, assure le suivi de tous les aspects de la gestion: Financier, Administratif, Personnel, Clients,

La structure de l'organisation est donc très souple et très légère, tel que cela apparaît dans l'organigramme ci-dessous:

2- Ressources humaines

- Effectifs:

Au total la société emploie 72 personnes, dont en moyenne 28 occasionnels. Cela lui permet une certaine souplesse: en fonction des commandes, elle peut faire appel à des occasionnels qui ne pèsent pas lourd sur la masse salariale.

- Encadrement:

Outre les 3 frères dirigeants, qui ont tous un niveau supérieur, la société de 4 autres cadres supérieurs, dont deux sont permanents, et les 2 autres en tant que sous-traitants à temps plein.

- Salaires:

La masse salariale a évolué de près de 25% entre 1992 et 1995, passant de 200.000D à 255.000D, soit 14% du chiffre d'affaires. La productivité peut être améliorée.

3-Système d'information :

Cet aspect de la gestion est encore embryonnaire. La société a acquis un micro ordinateur, dont l'utilisation n'est pas encore bien développée.

Un effort de collecte de l'information d'une façon régulière a été réalisé, notamment au niveau de la mise à jour du calcul des prix de revient, du suivi des recouvrements, et de la situation de trésorerie.

La réalisation d'un plan informatique, permettra dans des délais très rapprochés de pallier cette insuffisance, et de doter la Direction de la Société d'un tableau de bord à jour, fiable, et nécessaire pour les prises de décision.

B-IV. DIAGNOSTIC TECHNIQUE:

L'outil industriel de la Biscuiterie Chabane a été installé à Gabès sur deux sites différents:

- L'usine principale, située à Teboulbou dans l'agglomération urbaine de Gabès fabrique tous les produits sauf un,
- Ce dernier produit est réalisé dans un second atelier, dans la ville même de Gabès

La plupart des observations et recommandations concernent l'usine principale.

◆ L'USINE PRINCIPALE

1. Les locaux

L'usine principale comprend trois bâtiments essentiels :

Le corps principal de l'usine, situé directement le long de la route principale, et comportant quelques locaux administratifs à son entrée.

Il comporte successivement :

- un local de stockage matières premières où est également installée la machine de broyage du sucre.

- contigu est le local de préparation des pâtes, avec une zone de stockage, de pesée, de tamisage de la farine et le pétrissage - mélange ;

- ce local ouvre sur le hall de production - emballage qui comporte :

a- une ligne de biscuits

b- une ligne de production de gaufrettes fourrées

Un second bâtiment indépendant abrite une ligne d'enrobage végécao, et la machine qui assure le conditionnement de cette production .

Un autre bâtiment indépendant, de dimension modeste, sert de lieu de stockage pour les matériaux de conditionnement.

L'exiguïté de ce local oblige à superposer au mieux toutes les références de caisses carton dans une accumulation malheureusement désordonnée et irrationnelle.

Accessoirement, il existe un autre bâtiment indépendant où se trouvent les toilettes et les vestiaires.

Tous ces bâtiments sont répartis autour d'une cour accessible aux véhicules de transport et à quelques voitures.

A un endroit écarté, dans cette cour, se tient un petit bâtiment où sont installées deux citernes de gaz liquéfié.

2- Qualité des locaux :

2.1 Le corps principal a un aspect net et sympathique. Toutefois quelques aménagements sont à revoir, en particulier:

- L'installation électrique obsolète, voire dangereuse ;

- Le sol avec angles vifs au bas des murs - ce qui interdit pratiquement un nettoyage efficace: Plinthes à bord horizontal sur lequel la poussière de farine s'accumule et permet la vie de nombreux

- Fenêtres non grillagées, laissées ouvertes, donnant accès aux oiseaux, et aux insectes volants. Les courants d'air peuvent apporter la poussière du dehors, celle de la cour intérieure et celle de la rue.

On observe qu'il n'y a pas de climatisation dans ce hall ; ainsi, la température extérieure se retrouve dans le bâtiment. Elle ne peut que gêner la régularité des productions, et cette carence de régulation thermique pourrait rendre impossible certaines productions envisageables, telles que des langues de chat ou des cookies.

Le stockage se fait dans les aires de préparation, ce qui, bien sûr, est irrationnel. Il n'y a pas de racks pour y placer les palettes de pulvérulents en sac les graisses en carton et les placonnages divers.

2.2. L'atelier d'enrobage a aussi sa part de stockage de conditionnement et de produits à enrober

2.3. Le local d'emballage est aveugle et poussiéreux. On imagine qu'on puisse jamais le vider pour le nettoyer et y mettre de l'ordre.

2.4.L'abri des citernes de gaz est disgracieux et enlaidit la cour .

2.5.Cette cour en terre sablonneuse, mal nivelée, est boueuse ou poussiéreuse selon le temps, inconfortable, et son aspect nuit grandement à l'image de l'entreprise dès l'accueil.

3. Environnement de l'usine:

L'usine est installée le long de la route principale caractérisée par une intense circulation. Les larges trottoirs qui séparent l'usine de la route ne sont pas goudronnés et constituent, par temps sec venteux, une importante source de poussière.

B. Les Equipements

La ligne de biscuit sec:

Un roto découpoir et une rotative sont en tête d'un four de 40 mètres équipé d'une bande grillagée. Au bout d'un court tapis de refroidissement les produits s'empilent sur un tapis d'accumulation.

Selon la destination du produit, le biscuit peut immédiatement être repris manuellement pour alimenter deux sandwichuses rotatives approvisionnant chacune une surenveloppeuse auconturier pour la réalisation de rouleaux.

Actuellement, le rotodécoupoir n'est plus en service. Depuis son arrêt cette partie de la machine n'a pas été protégée de la poussière et des souillures apportées par la manipulation des pâtes de la partie rotative de cette machine s'y sont longuement déposées.

Il s'en suit un encrassement des zones horizontales supérieures des tapis de feutre et une impossibilité de leur utilisation prochaine.

La bande grillagée est partiellement dégradée sur les bords, ceci par manque de centrage automatique.

Il en est de même du tapis de refroidissement et de celui d'accumulation.

Ces anomalies actuelles sont susceptibles d'être corrigées à peu de frais.

La ligne gaufrette

C'est une excellente ligne HAAS de 40 fers (qui ne sont pas chromés).

Le four est alimenté, à l'aide de récipients, en pâte préparée à , à proximité.

Les feuilles sont tartinées sur machine Haas suivie d'un tunnel de refroidissement.

Un poste de sciage à angle droit alimente une machine auconturier d'acquisition récente.

La ligne d'enrobage

Un tank de réserve fond et maintient en température de la pâte à glacer type végécao fabriquée dans l'autre usine.

La machine d'enrobage Blum reçoit les biscuits déposés manuellement à partir des productions stockées dans des bacs en plastique.

Une machine tubulaire horizontale susceptible de tourner à grande cadence emballe cette production.

Il y a lieu de noter que la conception initiale de l'usine n'a pas prévu du stockage produits finis

On livre au fur et à mesure des commandes - c'est à dire, indirectement, qu'on ne produit pas régulièrement, donc pas rationnellement.

La programmation devient aléatoire, la gestion du personnel difficile. Il s'ensuit que, si du personnel, par exemple, a été mobilisé sur la ligne d'enrobage, il devient indispensable pour le sandwichage - Alors on ne fait fonctionner qu'une seule machine et on met en bacs la production qui ne peut être traitée.

Cet exemple montre une source de surcoûts possibles, dont il faudra approfondir l'analyse.

2- Remarques sur l'équipement

La ligne de biscuit sec:

Dans la mesure, où seule la rotative est utilisée, il devient envisageables -voire souhaitable- d'ôter la partie rotodécoupoir, qui occupe l'espace, se rouille et se détériore.

Si cet éloignement est réalisé, il y aurait la possibilité d'accéder commodément à la rotative. De la sorte on pourrait modifier son alimentation.

Cette alimentation s'effectue actuellement par deux personnes: L'une au sol, véhicule les chariots de pâte depuis la pétrin jusqu'au pied de la machine et alimente, en blocs de pâte, l'entrée de la machine.

Surélevé à côté de l'alimentation même, une autre personne reprend ces blocs, les partage en fragment plus petits, et les dépose sur la largeur de la machine - sans protection pour les mains si ou les avançait vers les cylindres.

La modification proposée permettrait l'alimentation automatique par un chariot déverseur sur une table amont alimentant automatiquement la machine par un émietteur.

Le personnel dégagé pourrait recevoir une affectation plus qualitative.

L'installation de guides sur le tapis de ramassage devrait faciliter les reprises manuelles.

Le four gaufrettes équipé de fers non chromés ne peut ainsi produire que des feuilles non sucrées, c'est à dire peu friables, voire fragiles, et vulnérables à la casse et à la reprise d'humidité.

Sucrer la feuille pour accroître sa résistance et son croustillant les rendrait indécollables sur les fers actuels.

Il serait donc souhaitable de faire chromer ces fers chez Haas.

□ La tamiseuse crème de cette ligne a besoin, actuellement, d'une révision de son parallélisme et de son temporisateur. Des bavures de crème et des défauts de superposition des feuilles sont anormaux sur ce type de matériel.

Sur la trémie de cette tamiseuse, il faudrait installer un détecteur de niveau pour régulariser la hauteur des crèmes, donc le poids déposé sur la feuille.

□ La machine de surenveloppement paraît réglée à 60 coups par minute. Revoir cette vitesse limite permettrait dans certains cas une production accrue.

□ Le tunnel de refroidissement devrait recevoir en sortie, un volet réglable pour la hauteur de la sortie. Le scotch actuel donne une mauvaise image de l'entretien de l'usine.

□ La réalisation du sirop dans un récipient alu, sur un brûleur gaz posé sur le sol, avec agitateur bois, est irrationnel et dangereux: fibres de bois dans la pâte, renversement possible du liquide bouillant...

3 La Qualité

La qualité actuellement est perçue dans un sens étroit qui a pu être considéré suffisant dans le passé, mais a cessé de l'être aujourd'hui.

On pensait qu'un bon produit dans un joli paquet pouvait suffire.

Les exigences modernes sont tout autres. Elles concernent également la santé, l'environnement, le service rendu.

Intégrer tous ces paramètres donne une image plus vaste de ce qu'on entend par qualité aujourd'hui.

Force est bien de constater que beaucoup reste à faire dans l'usine actuelle: Il n'y a pas de contrôle sur les matières premières. Elles ne sont pas définies, pas décrites, et elles sont reçues sans document qualité.

A l'usine, les produits ne sont pas pesés, leur humidité n'est pas mesurée, leur conservation n'est pas suivie.

Il n'y a apparemment pas de contact constructif et régulier avec les fournisseurs, ni pour les matières premières, ni pour l'emballage.

Il n'y a pas non plus de recueil et de suivi construit des réclamations de consommateurs.

L'hygiène rudimentaire est observée, mais le nettoyage du bâtiment et des postes de travail a besoin d'être repensé.

◆ L'USINE AUXILIAIRE

Cette usine est réservée à la ligne de production des biscuits cigares.

Elle est installée dans un local situé à l'intérieur de la ville de Gabès, et est composée de deux salles distinctes, l'une sert de stockage de matériaux de conditionnement, l'autre plus vaste, contient la production proprement dite.

La fabrication des cigarettes est réalisée par une machine spécifique HAAS, à partir d'une pâte liquide et d'un fourrage gras qui tapisse l'intérieur de la cigarette roulée.

Les matières premières sont mises ne oeuvre dans une partie du local. Le sucre cristallisé est réduit en sucre glace sur un broyeur assez vétuste.

La pâte liquide est préparée dans un mixer spécifique à partir d'eau, de farine, de lait, de jaune d'oeuf frais, de matière grasse végétale, et quelques additifs.

Cette pâte est ensuite pesée sur une balance, et versée à l'aide de récipients, dans un réservoir de la machine.

La crème grasse, pour tapisser l'intérieur, est obtenue sur un batteur- mélangeur à partir de matière grasse végétale, de sucre glace, de quelques ingrédients et d'âromeses divers pesés sur la même balance.

Les cigares fabriqués sont éjectés sur une tablette, et rangées manuellement dans des bacs plastiques superposables.

Le constructeur recommande de laisser se "stabiliser" le produit pendant plusieurs heures avant de le conditionner.

Après stabilisation les produits sont repris manuellement et conditionnés à la main, soit dans des barquettes en plastique, filmées et étuis imprimés, soit en boites métalliques serties.

La mise en caisse est manuelle.

La production est modeste en quantité: elle est en moyenne de 60 cigarettes à la minute.

Dans cette même salle de fabrication est également produite la pâte à glacer utilisée pour l'enrobage dans l'usine principale.

◆ Recommandations techniques pour les 2 usines:

A la lumière du diagnostic techniques des 2 usines de la Biscuiterie Chabane, il est recommandé d'apporter quelques améliorations à l'ensemble des bâtiments, des équipements, et de l'organisations, ce qui faciliterait la mise à niveau globale, et donnerait à l'ensemble, un aspect plus conformes aux exigences de la qualité.

 L'environnement:

- Le bâtiment dans son ensemble est sain, la façade extérieure est correcte.
- La cour intérieure, ainsi que les trottoirs devraient être goudronnés, afin d'éviter les poussières, très préjudiciables aux produits. Cette cour doit être régulièrement nettoyée, et dégagée (palettes, bouteilles vides, déchets...).
- Les fenêtres doivent être grillagées pour éviter l'intrusion des oiseaux.
- La station de gaz propane doit être nettoyée, et repeinte.

 Hall de fabrication:*** Réception matières premières:**

- Pour respecter les normes européennes, il serait nécessaire dans un avenir proche d'installer des silos de farine et de sucre, en espérant que les meuniers et les sucriers investissent dans des camions citernes.

Avec l'installation des silos, il serait nécessaire de mettre en place le broyage du sucre automatique, avec une chambre de stockage.

En suivant le cheminement livraisons par pneumatique dans le pétrin, sucre et farine, avec programmation des technologies.

- Il est recommandé de séparer la zone de stockage des matières premières, de la salle de pétrissage.
- Dans la zone matières premières, les produits doivent être stockés sur palettes: cela facilitera leur utilisation, leur conservation, et leur comptage.

*** Salle de pétrissage et de façonnage:**

Il est souhaitable de la mettre sous température dirigée, entre 20 et 30° C, été comme hiver. D'où l'obligation de supprimer les fenêtres, et ne laisser que deux portes d'accès, un en avant, l'autre en aval vers le four, ce qui évitera l'entrée des oiseaux et des insectes volants.

* Matériel de fabrication:

- Nécessité de faire un choix, garder ou supprimer le rotodécoupoir. Si la suppression est décidée, améliorer l'alimentation de la rotative par un lève bac, et augmenter le volume de la trémie en y ajoutant un émietteur.
- Au niveau de la ligne de gaufrettes, la pâte n'est pas bien adaptée: il est nécessaire de procéder à un réglage des fers de cuisson.
- Il faudrait installer sur la trémie tartineuse un système à niveau constant, important pour le poids moyen.
- Le réglage de la superposition des feuilles est à vérifier; beaucoup de feuilles sandwichées sont décalées. Dans l'ensemble les déchets sont importants sur cette ligne. Il doit y avoir 6 à 7% de déchets, avec un recyclage de 4 à 5% de déchets tartinés, ou de feuilles sèches.
- Pour ce qui est des biscuits sandwichés, il apparaît que les sandwicheuses en fonctionnement ne sont plus adaptées à une production de grande série.

Il faut étudier un nouveau système: peut-être un dépositor-oakes. Cela nécessitera la révision du tapis de refroidissement d'alimentation des biscuits, ainsi que la mise en place d'un tunnel frigo, en aval du dépositor.

Si le conditionnement doit changer, il faudrait envisager un conditionnement automatique (CAVANNA), pour produire des pochons de 2 ou 4 sandwiches).

Dans une phase ultérieure, il faudrait aussi envisager la climatisation de la salle de conditionnement.

- Atelier enrobage: L'inconvénient du travail discontinu: gaufrettes en bacs avec transport manuel dans un atelier différent.

□ Par ailleurs, certains petits détails, méritent également d'être mentionnés:

- L'installation électrique devrait être revue, pour assurer plus de sécurité,
- Investir dans des balances électriques pour les préparations et les contrôles des poids moyens.
- Installer une règle de dimension pour les biscuits secs,
- Investir dans des bacs plastics "alimentaires", et supprimer les bacs en tôle galvanisée.
- Eviter de mettre les bacs de biscuits sur le sol, et ensuite les gerber,
- Repeindre la salle de pétrissage et refaire les plinthes avec carrelage arrondi,

- Investir dans une banderoleuse mobile pour stocker les caisses carton.
- Investir dans un appareil Insect-0- cutor, dans le salle de fabrication
 - * un au dessus de la zone de préparation des pâtes,
 - * un à proximité des machines ou du conditionnement.
- Est-il nécessaire de garder la machine Kunitner dans l'usine auxiliaire, alors que toute sa production est utilisée dans l'usine principale.

B-V-DIAGNOSTIC FINANCIER**4-1: Bilans résumés**

L'évolution des bilan au cours des 4 dernières années se présente comme suit :

ACTIF	1992	1993	1994	1995
Frais d'établissement	85	102	97	107
Immobilisations nettes	1 675	1 612	1 671	1 483
Valeurs d'exploitation	685	520	492	569
Valeurs réalisab. et disponibles	177	182	335	367
Pertes	0	189	0	0
TOTAL	2 622	2 605	2 595	2 526

PASSIF	1992	1993	1994	1995
Capital appelé	450	600	600	600
Bénéfices non affecté	60	82		30
Dettes L.M.T	244	143	690	425
Dettes C.T	1 836	1 780	1 283	1 437
Bénéfice	32	0	22	34
TOTAL	2 622	2 605	2 595	2 526

La situation bilancielle de ces 4 dernières années, fait apparaître une reprise des résultats bénéficiaires à partir de 1994 parés une perte importante enregistrée en 1993 (189 mD) due essentiellement à une baisse des exportations.

En effet, grâce à la réalisation d'investissements complémentaires en 1994, la qualité de la production a pu être améliorée, et par voie de conséquence, le chiffre d'affaires à l'export.

Les crédits contractés en 1994 ont amélioré le fonds de roulement d'une manière importante, toutefois celui-ci reste encore négatif. Dans ces conditions, il a été sage de consolider les structures financières par les bénéfices réalisés au cours de ces 4 années.

4-2: Analyse d'exploitation et de rentabilité (en 1.000D)

Exploitation	1992	1993	1994	1995
Chiffre d'Affaires (H.T)	1 795	1 467	1 758	1 788
Valeur Ajoutée Brute	410	158	237	279
Résultat Brut d'exploitation	198	(55)	139	11
Résultat net de l'exercice	32	(189)	22	34
Cash flow net	185	(113)	122	106

Sauf la baisse importante accusée en 1993, le chiffre d'affaires est resté presque stable engendrant une baisse de la valeur ajoutée dégagée par l'exploitation. Par contre, la rentabilité financière s'est légèrement redressée.

Un contrôle plus strict de tous les paramètres de la gestion, devrait indiquer avec plus de précision les aspects sur lesquels une action est à entreprendre.

- Structure Financière

	1992	1993	1994	1995
Fonds de roulement	(974)	(1 078)	(456)	(501)
Actif circulant/D.C.T	47%	39%	64%	65%
Val. réal. et dispon./ D.C.T	10%	10%	26%	26%
Cap. propres/ cap. permanents	60%	73%	47%	59%
Cap. prop. / actif immob.	26%	35%	34%	38%
Total dettes / total bilan	79%	74%	76%	74%

Bien que le fonds de roulement soit toujours négatif, la structure financière de la société a connue une certaine amélioration au cours de ces quatre dernières années.

Ceci est du à l'augmentation des ressources permanentes. Mais le total des dettes reste important par rapport aux fonds propres.

- Analyse de gestion

	1992	1993	1994	1995
Stock initial produits finis	78	156	120	90
Stock final produits finis	156	120	158	77
Stock initial matières	461	528	400	352
Stock final matières	528	400	333	491
Achats	1 252	864	1 196	1 317
Achats consommés	1 185	992	1 263	1 178
Stocks moyens	495	464	367	422
(Achats consom./C.A) x100	66	68	72	66
Stock moyen / C.A x 365j	101	115	76	86
Stock moyen / Achats consom.	0,42	0,47	0,29	0,36
Fournisseurs et effets à payer	429	383	509	525
Clients et effets à recevoir	135	147	130	231
Besoins en fonds de roulement	284	158	250	290
(Fourn+effets à payer/Achats)x365j	39	162	155	146
(Clients et effets à rec./CA) x 365j	27	37	27	47

Entre 1992 et 1995, malgré la stagnation du chiffre d'affaires les achats consommés ont légèrement augmentés, entraînant une baisse de la valeur ajoutée.

Les besoins en fonds de roulement ont été assurés grâce à une compression des stocks et une augmentation des crédits fournisseurs.

Cette politique est certes profitable à l'entreprise, car elle ne fait pas augmenter les frais financiers bancaires. Mais elle ne doit pas constituer la règle à suivre: il serait plus indiqué de renforcer les fonds propres, et d'améliorer le fonds de roulement.

- Caractéristiques économiques

	1992	1993	1994	1995
(V.A.B/C.A)x100	22,84	10,77	13,48	15,60
(RBE/CA)x100	11,03	(3,75)	7,91	0,62
(RBE/VAB)x100	48,29	(34,81)	58,65	3,94
(R. Exerc./Capital)x100	7,11	(31,50)	3,67	5,67

Les indicateurs économiques qui reflètent le degré d'efficacité de l'entreprise accusent une reprise timide à partir de 1994, mais restent faibles par rapport aux potentialités de la société.

4-3: Analyse des Bilans

4.3.1/ Actifs immobilisés et capitaux permanents

Emplois	1992	1993	1994	1995
Frais d'établissement	85	102	97	107
Immobilisations brutes	2 609	2 614	2 767	2 675
Amortissements différés	0	189	0	0
TOTAL	2 694	2 905	2 864	2 782

Ressources	1992	1993	1994	1995
Capital social	450	600	600	600
Bénéfice non affecté				30
Dettes MLT	244	143	690	425
Amortissements cumulés	935	1 003	1 098	1 194
Résultat de l'exercice	92	82	22	34
TOTAL	1 721	1 828	2 410	2 283

Fonds de Roulement	(973)	(1 077)	(454)	(499)
---------------------------	---------------	-----------------	---------------	---------------

L'analyse des bilans des 4 dernières années, fait apparaître une reprise progressive de la situation, due à une progression sur le plan commercial, et en conséquence à une augmentation du cash flow généré.

Malgré cette amélioration, le fonds de roulement est constamment négatif, car les besoins en fonds de roulement ont augmenté, du fait de la reprise du chiffre d'affaires.

a/ Actif immobilisé:

*Les immobilisations

Les immobilisations brutes sont passées de 2.609 mD en 1992, à 2.675 mD en 1995.

Au 31/12/95 les immobilisations de la société se détaillent comme suit (1.000D)

	V. Brute	Amortis.	V. Nette
Terrain	170		170
Bâtiments	527	98	429
Mat. et outillage	1 656	942	714
Mat. de transport	237	106	131
MMB	35	13	22
AAI	50	35	15

TOTAL 2 675 1 194 1 481

Les amortissements à fin 1995 se sont élevés à 1.194 mD représentant 45 % des immobilisations brutes.

* Autres valeurs immobilisées :

Les autres valeurs immobilisées sont insignifiantes et n'ont pas évolué au cours de la période 1992-1995.

b/ Capitaux permanents:

Leur montant global a augmenté d'une manière importante entre 1992-1995, il représente à fin 1995, 43% du passif.

L'évolution détaillée des capitaux permanents se présente comme suit :

Capital	450	600	600	600
Bénéfices non affectés	60	82	0	0
pertes	0	189	0	0
Résultat de l'exercice	32	0	22	64
Capitaux propres	542	493	622	664
Dettes à MLT	244	143	690	425
Capitaux permanents	786	636	1 312	1 089

Cette évolution de 38 % par rapport à 1995, est essentiellement due a un augmentation de capital de 150 mD réalisée en 1993 et à une augmentation des crédits moyen terme.

4.3.2/ Actif circulant et dettes à court terme :

La structure de l'actif circulant a évolué comme suit :

	1992	1993	1994	1995
Valeurs d'exploitation	685	520	492	569
Valeurs réalisables et disponibles	177	182	335	367
Total	862	702	827	936

A fin 1995 les valeurs d'exploitation se décomposent en :

Matières premières	187
Pièces de rechange	34
Emballages commerciaux	269
Produits finis	78
Total	568

Quant aux valeurs réalisables et disponibles leur détail en 1995 se présente comme suit:

Clients	231
Etat, impôt et taxes	9
Débiteurs divers	72
Compte de régul.	54
Caisse	1

Total 367

A fin 1995 le détail des dettes à court terme se présente comme suit :

Fournisseurs	351
Etat, impôts et taxes	23
Créditeurs divers	63
Compte de régul.	33
Effets à payer	174
Banques	793

Total 1 437

4-4: Analyse de l'exploitation :

Le tableau suivant retrace l'évolution du chiffre d'affaires au cours des 4 dernières années ainsi que les principaux indicateurs de la rentabilité de l'entreprise :

	1992	1993	1994	1995
C.A	1 795	1 467	1 758	1 788
R.B.E	198	(55)	139	11
Résultat de l'exercice	32	0	22	34
R.B.E/ C.A	0,11	(0,04)	0,08	0,01

Le résultat net de 1995 est de 34 450 dinars. Il est toutefois nécessaire de souligner que ce chiffre masque une réalité moins optimiste.

En effet, le résultat net d'exploitation de la biscuiterie Chabane en 1995 est négatif pour un montant de 144 966 dinars.

Ce n'est que grâce aux profits exceptionnels de 200 122 dinars que le résultat de l'exercice de 1995 est positif. Or ces profits exceptionnels proviennent d'une injection d'argent frais.

La conclusion qui s'impose est que le résultat net de 1995 est quelque peu tronqué et s'avère peu révélateur de la réalité de l'exploitation de la biscuiterie Chabane.

Les résultats de l'exploitation au cours de ces 4 dernières années se sont améliorés, mais il est évident que celle ci est insuffisante et la société devra s'occuper de l'amélioration de sa productivité: c'est l'objet du programme de mise à niveau.

B-VI-CADRE INSTITUTIONNEL

L'environnement institutionnel a beaucoup évolué en faveur des entreprises au cours des cinq dernières années et notamment en matière de:

- Allégement des procédures du commerce extérieur
- Assouplissement de la réglementation des changes
- Libéralisation des prix

Néanmoins, et dans le cadre du secteur de la biscuiterie, l'ensemble des entreprises subissent des contraintes à deux niveaux :

a-La qualité de la farine :

L'approvisionnement des minoteries en blé tendre étant du ressort de l'Office des Céréales, la qualité de la matière est variable en fonction des sources d'approvisionnement qui diffèrent selon que le produit est d'origine locale ou étrangère.

Ainsi, aucun minotier n'est en mesure de fournir une qualité régulière ce qui se répercute sur la qualité du produit fini.

Il serait possible d'engager au niveau de la chambre syndicale des biscuitiers, un dialogue avec l'Office des Céréales en vue de réserver annuellement les quantités nécessaires de blé d'une qualité donnée pour les besoins du secteur.

Pour certaines catégories de biscuits de haut de gamme et qui seraient éventuellement destinées à l'exportation, l'importation de farines spécifiques est à considérer.

b- Structures d'appuis au secteur

Sur un autre plan, la création d'un Centre Technique de l'Agro-Alimentaire qui vient d'être décidée, facilitera la tâche des chefs d'entreprises soucieux de mieux connaître le secteur, d'évaluer la qualité de leurs produits, et d'avoir des informations fiables sur les technologies les plus adaptées au secteur.

En outre, ce centre assurera la formation du personnel de ce secteur, et contribuera à l'amélioration de la qualité.

B-VII- RECOMMANDATIONS GENERALES

Compte tenu de ce qui précède, nous présentons ci-après un résumé des principales recommandations au niveau des différentes activités de l'entreprise.

-Au niveau de l'organisation et du personnel de la société :

*Adapter l'organigramme actuel aux nouvelles exigences d'une gestion moderne et flexible.

*Assurer la formation et l'encadrement adéquat du personnel

-Au niveau de l'informatisation :

*Poursuivre l'effort actuel en matière d'informatisation des principales activités de l'entreprise

-Au niveau de la qualité :

*Etablir un cahier des charges technique qui doit régir les relations de la Société avec ses fournisseurs de matières premières et d'emballage.

*Veiller au respect par les fournisseurs des spécifications contractuelles et des normes en vigueur

*Accélérer l'implantation d'un laboratoire de contrôle de la qualité des intrants, des produits en cours de fabrication et des produits finis.

-Au niveau technique :

*Elaborer un manuel des procédures et veiller à sa mise en application

*Compléter les équipements, pour assurer un meilleur équilibre d'ensemble.

-Au niveau de la maintenance :

*Assurer la formation du personnel chargé de cette fonction et instaurer un système de maintenance préventive.

-Au niveau de l'hygiène :

*Etablir dans un cadre concerté, une charte de l'hygiène, de la sécurité et de la qualité et sensibiliser l'ensemble du personnel et des cadre à son application.

-Au niveau du marketing :

*Elaborer des études de marché sur les marchés cibles.

B-VIII- ELIGIBILITE A LA MISE A NIVEAU

En 15 années d'existence, la Biscuiterie Chabane a acquis une bonne expérience en matière de fabrication de biscuits,

Face aux défis nés de la politique de libéralisation, l'entreprise doit rapidement s'adapter.

Les actions de modernisation entreprises au cours des dernières années font partie d'une stratégie globale visant à améliorer la qualité des produits fabriqués et consolider la position de l'entreprise sur le marché local.

L'entreprise vise également à développer ses positions sur les marchés extérieurs.

La mise à niveau lui permettra d'atteindre les objectifs fixés et d'affronter la concurrence internationale aussi bien sur le marché local qu'à l'extérieur.

Les actions prévues par le programme de mise à niveau, l'aideront à mieux réaliser ses objectifs.

C-PROGRAMME DE MISE A NIVEAU

C-I OBJECTIFS ET STRATEGIE

1- Les objectifs:

Le plan de mise à niveau proposé comporte les actions suivantes:

- 1- La restructuration financière de la société, et la consolidation de ses fonds propres,
- 2- La réorganisation et la modernisation de la gestion de la société, grâce à l'outil informatique.
- 3- La mise en place d'une force de vente efficace, dans le cadre d'un plan stratégique de marketing.
- 4- L'acquisition de certains équipements complémentaires, nécessaires à l'amélioration de la qualité, et contrôle.

2- La stratégie

Le programme d'investissements à réaliser dans le cadre du plan de mise à niveau trouve sa justification dans la nouvelle démarche stratégique de la Société Chabane, et qui a été dictée essentiellement par la nécessité de moderniser les équipements et d'améliorer la qualité des produits, afin de faire face aux réalités nouvelles nées de l'ouverture du marché.

Subsidiairement, cette stratégie va donner à l'entreprise un potentiel de production nettement plus important, et une productivité certainement meilleure.

En termes de chiffre d'affaires, leur évolution au cours des 5 prochaines années est prévue comme suit:

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Marché local (T)	25.000	26.000	27.000	28.000	29.000	30.000
Production Chabane(T)	1.060	1.200	1.400	1.600	1.800	2.000
Ventes locales (D)	1.170	1.200	1.300	1.500	1.700	1.800
Export(D)	620	800	900	1.000	1.100	1.200
TOTAL CA	1.790	2.000	2.200	2.500	2.800	3.000

3- La restructuration financière:

Il a été suggéré de procéder à une restructuration financière dont l'objectif serait la consolidation des fonds propres, la diminution des dettes bancaires, ainsi que la reconstitution du fonds de roulement.

Cette opération pourrait être réalisée dans le cadre de l'ouverture du capital à de nouveaux partenaires. Elle nécessitera donc une étude appropriée pour l'évaluation de l'actif net de la société, et de la valeur des parts sociales.

Elle nécessitera éventuellement la transformation de la société de SARL en SA.

Sur la base des chiffres du bilan arrêté au 31/12/95, cette restructuration pourrait être envisagée de la manière suivante:

- a) Réévaluation libre du bilan
- b) Augmentation du capital réservée au nouveau partenaire, avec prime d'émission,
- c) Consolidation des dettes bancaires à court terme, en crédit à moyen terme sur 5 ans,
- d) Augmentation du capital pour la réalisation du plan de mise à niveau, suivant le schéma proposé.

Il reste entendu que la restructuration financière ne constitue pas un préalable à l'opération de mise à niveau, mais une recommandation qui renforcerait les structures de l'entreprise.

4- Les investissements

Le montant total des investissements prévus par ce plan est d'environ 600.000 Dinars dont 150.000D pour les investissements immatériels, et 450.000D, pour les investissements matériels.

La répartition de ces investissements est comme suit:

Affectation	(en 1000 dinars)
I- Investissements Immatériels	150
Mise en place d'un système d'assurance qualité	15
Formation	20
Assistance technique	10
Autres:	105
- Etude de marchés+marketing:	65
- Logiciels de gestion et automatisation dosage:	40
II- Investissements matériels	450
Chaîne cigare	210
Sandwitcheuse	85
Empaqueuse	105
Cylindres	10
Matériels de transport	40
TOTAL	600

5- Le financement:

Le financement est prévu comme suit:

Affectation	(en 1000 dinars)
Augmentation Capital	225
Crédit à moyen terme	300
Subvention FODEC	75
TOTAL	600

D- ETUDE DE RENTABILITE

Hypothèses de travail:

- Au niveau des investissements, l'évaluation a été faite sur la base d'un budget, préconisé suivant le programme d'actions de mise à niveau.

- Au niveau de l'exploitation, les bases de calcul sont les suivantes:

* L'évolution du chiffre d'affaires a été basée sur un objectif d'augmentation de 50%, étalé au cours des 5 prochaines années, soit 3MD en l'an 2000.

* L'évolution des charges d'exploitation a été contenue dans des limites raisonnables, pour assurer une amélioration de la rentabilité de l'entreprise.

Evaluation des investissements :

Les investissements prévus sont évalués à 600 MD (chiffre arrondi), ils comprennent:

Investissements matériels: 450

Investissement Immatériel: 150

Schéma de financement

a- Les investissements matériels de seront financé comme suit :

- Fonds propres 150

- C.M.T 300

b- investissements immatériels seront financé comme suit :

- Fonds propres 75

- FODEC 75

Tableau d'amortissement :

Une fois les investissements réalisés, le détail des immobilisations sera le suivant :

UNITE: 1.000D

	1996	1997	1998	1999	2000
Frais d'établissement	257	257	257	257	257
Terrain	170	170	170	170	170
Constructions	429	429	429	429	429
Matériel & outillage	1 124	1 124	1 124	1 124	1 124
Matériel de transport	171	171	171	171	171
M.M.B	22	22	22	22	22
A.A.I	15	15	15	15	15
Total	2 188	2 188	2 188	2 188	2 188

Les amortissements annuels seront les suivants :

UNITE: 1.000D

	1996	1997	1998	1999	2000
Frais d'établissement	37	37	37	37	37
Terrain	0	0	0	0	0
Constructions	21	21	21	21	21
Matériel & outillage	112	112	112	112	112
Matériel de transport	34	34	34	34	34
M.M.B	2	2	2	2	2
A.A.I	2	2	2	2	2
Total	208	208	208	208	208

Compte d'exploitation prévisionnel :

Recettes d'exploitation :

L'évolution du chiffre d'affaires au cours des cinq prochaines années est la suivante :

UNITE: 1.000D

	1996	1997	1998	1999	2000
Ventes locales	1 200	1 300	1 500	1 700	1 800
Ventes à l'export	800	900	1 000	1 100	1 100
Chiffre d'affaires total	2 000	2 200	2 500	2 800	3 000

Charges d'exploitation :

L'évolution des charges d'exploitation au cours des cinq prochaines années seront comme suit :

UNITE: 1.000D

	1996	1997	1998	1999	2000
Achats consommés	1 200	1 320	1 500	1 680	1 800
T.F.S.E	140	154	175	196	210
T & D	19	21	24	27	29
F.D.P	18	20	22	25	27
F.F.F	60	66	75	84	90
Frais de personnel	267	280	294	309	324
Impôts & taxes	11	12	14	16	17
F.D.E	3	4	4	5	5
Total	1 718	1 877	2 108	2 341	2 501

Résultat brut d'exploitation :

Le résultat brut dégagé par l'exploitation pour les cinq prochaines années sera comme suit :

UNITE: 1.000D

	1996	1997	1998	1999	2000
Ventes	2 000	2 200	2 500	2 800	3 000
Charges	1 710	1 870	2 100	2 340	2 500
R.B.E	290	330	400	460	500

Tableau de rentabilité :

Le tableau suivant retrace l'évolution du cash flow que dégage l'exploitation au cours des cinq prochaines années :

UNITE: 1.000D

	1996	1997	1998	1999	2000
R.B.E	290	330	400	460	500
Amortissement	208	208	208	208	208
Frais financiers	36	31	26	21	15
Bénéfice brut	46	91	166	231	276
Impôt	10	19	35	49	58
Bénéfice net	36	72	131	182	218
Cash flow	244	280	339	390	427

Trésorerie prévisionnelle :

Le tableau suivant retrace le mouvement de trésorerie au cours des cinq prochaines années :

UNITE: 1.000D

	1996	1997	1998	1999	2000
Trésorerie initiale	(200)				
Ressources					
Apport en capital	225				
C.M.T	300				
Subventions	75				
Cash flow	244	280	339	390	427
Total ressources	844	280	339	390	427
Emplois					
Investissements	600				
Remb.C.M.T	102	144	144	144	144
Total emplois	702	144	144	144	144
Solde annuel	142	135	194	245	281
Solde cumulé	(57)	79	274	520	802

7- Taux de rentabilité :

T.R.I (rentabilité de l'investissement au cours des dix prochaines années)

T.R.I = 13,99

Sensibilité :

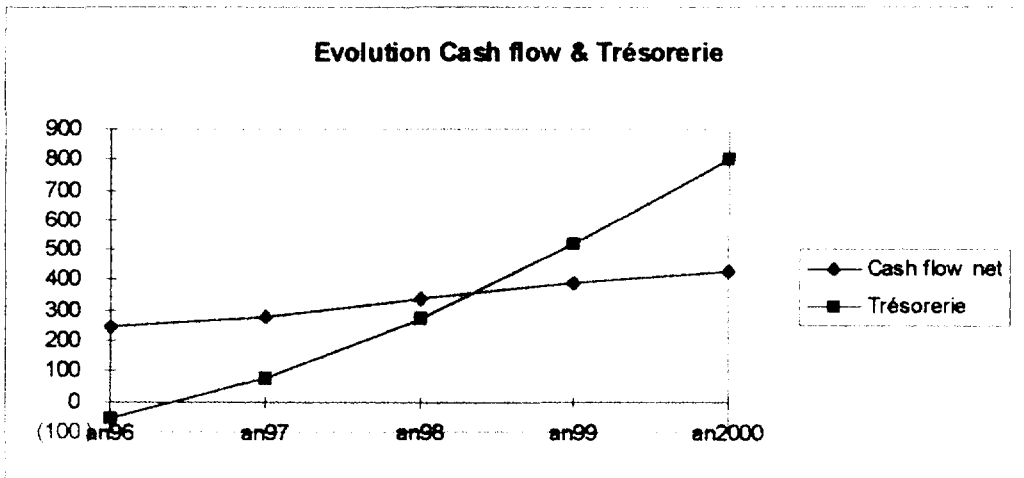
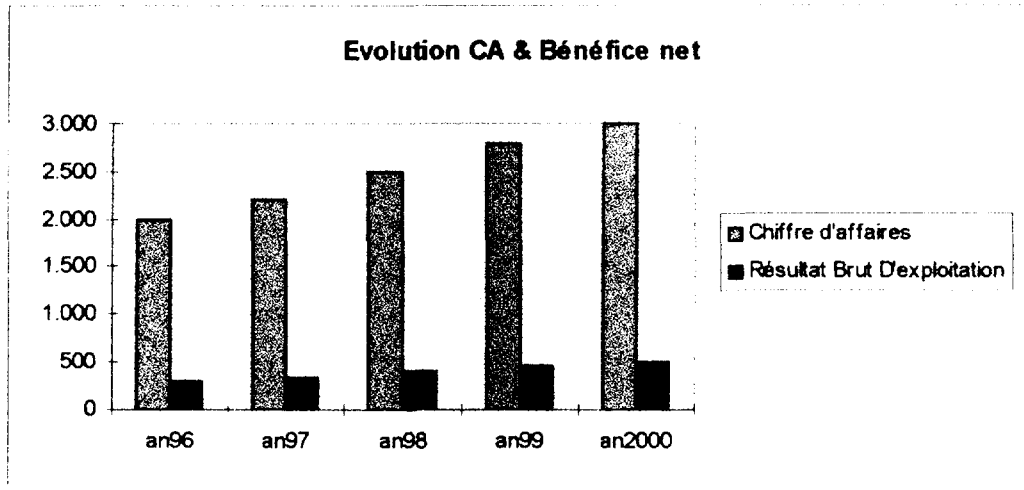
T.R.I (I -10%) = 16,25

T.R.I (I+10%) = 13,78

8- Rentabilité des capitaux propres :

Rentabilité (trésorerie dégagée au cours des dix prochaines années)

Rentabilité = 45,39



D-Evolution comparative de l'exploitation de la biscuiterie Chabane, avec et sans plan de mise à niveau.

La biscuiterie Chabane se propose de suivre le Plan de Mise à Niveau suivant:

- Restructuration financière de la société, et consolidation des fonds propres.
- Amélioration de la rentabilité de l'exploitation.
- Réorganisation et modernisation de la gestion de la société, grâce à l'outil informatique.
- Mise en place d'une force de vente efficace, dans le cadre d'un plan stratégique de marketing.
- Acquisition de certains équipements complémentaires, nécessaires à l'amélioration de la qualité et contrôle.

Pour mettre ce plan en action, un investissement de 600 000 dinars est prévu, à raison de 150 000 dinars d'investissements immatériels et de 450 000 dinars d'investissements matériels.

Pour mieux juger de l'impact des investissements, et donc de leur bien-fondé, tant matériels qu'immatériels prévus par le Plan de Mise à Niveau, il s'agit d'étudier les projections établies pour les trois années à venir, ce qui permettra de comparer l'évolution de l'exploitation de la biscuiterie Chabane dans le cas où elle adopterait le programme d'investissement préconisé et dans le cas où la biscuiterie Chabane ne ferait pas les investissements ni toutes les actions prévues par le P.M.N.

La projection dans ce dernier cas des charges au cours des 3 prochaines années sera basée sur les mêmes taux que ceux de 1995.

Les deux tableaux ci-après retracent ces évolutions comparatives:

CHABANE (sans les investissements prévus)

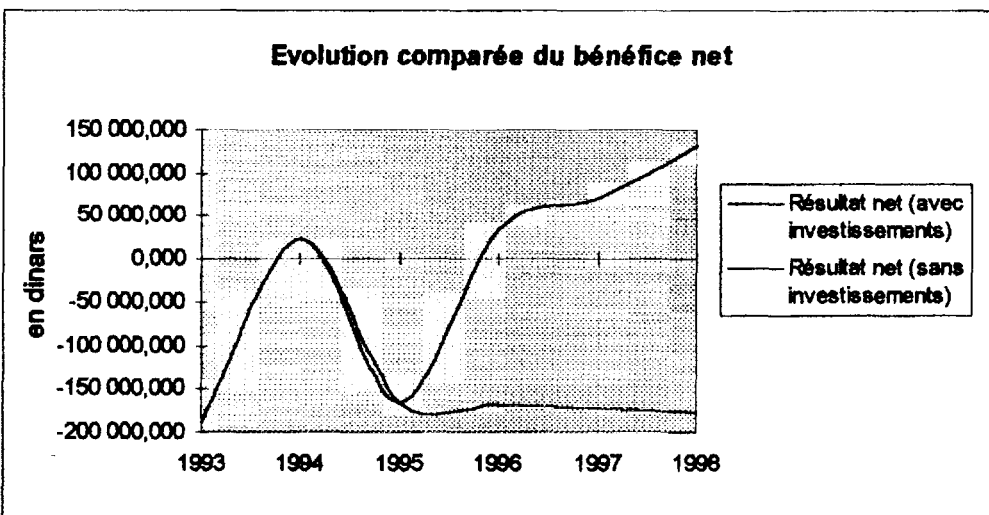
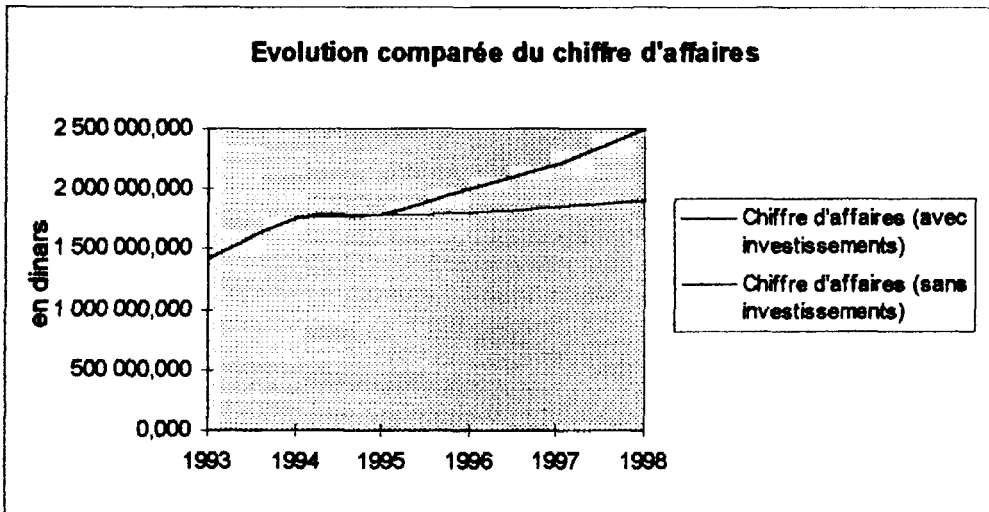
Détermination du Résultat Net de l'Exercice

DESIGNATION	1993		1994		1995		1996		1997		1998	
	Valeurs	%	Valeurs	%	Valeurs	%	Valeurs	%	Valeurs	%	Valeurs	%
Chiffres d'affaires	1.430.966	100,00%	1.758.715	100,00%	1.788.139	100,00%	1.800.000	100,00%	1.850.000	100,00%	1.900.000	100,00%
Achat consommé	1.028.411	71,87%	1.225.474	69,68%	1.190.628	66,58%	1.198.526	66,58%	1.231.818	66,58%	1.265.111	66,58%
Marge brute	402.556	28,13%	533.241	30,32%	597.511	33,42%	601.474	33,42%	618.182	33,42%	634.889	33,42%
TFSE	81.895	5,72%	88.719	5,04%	168.848	9,44%	169.968	9,44%	174.689	9,44%	179.410	9,44%
T&D	3.080	0,22%	4.313	0,25%	16.744	0,94%	16.855	0,94%	17.323	0,94%	17.792	0,94%
FDP	28.068	1,96%	35.219	2,00%	15.536	0,87%	15.639	0,87%	16.073	0,87%	16.507	0,87%
FFF	167.148	11,68%	167.412	9,52%	116.517	6,52%	117.290	6,52%	120.548	6,52%	123.806	6,52%
Frais de Personnel	201.421	14,08%	235.148	13,37%	254.439	14,23%	256.127	14,23%	263.241	14,23%	270.356	14,23%
Impôts et Taxes Indirects	0.000	0,00%	3.398	0,19%	0.024	0,00%	0.024	0,00%	0.025	0,00%	0.026	0,00%
Frais Divers d'Exploitation	2.971	0,21%	3.700	0,21%	3.406	0,19%	3.429	0,19%	3.524	0,19%	3.619	0,19%
Dotation aux Amortissements	76.396	5,34%	99.700	5,67%	102.317	5,72%	102.996	5,72%	105.857	5,72%	108.718	5,72%
Charges de financement	47.549	3,32%	0.000	0,00%	54.834	3,07%	55.197	3,07%	56.731	3,07%	58.264	3,07%
Dotations aux Provisions	9.397	0,66%	6.056	0,34%	9.814	0,55%	9.879	0,55%	10.154	0,55%	10.428	0,55%
Impôt sur les Bénéfices	1.000	0,07%	7.888	0,45%	0.000	0,00%	0.000	0,00%	0.000	0,00%	0.000	0,00%
Revenus & Pertes & Profits	-9.079	-0,63%	-9.153	-0,52%	-20.705	-1,16%	-20.843	-1,16%	-21.422	-1,16%	-22.001	-1,16%
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-189.335	-13,23%	22.536	1,28%	-165.672	-9,27%	-166.771	-9,27%	-171.403	-9,27%	-176.036	-9,27%

CHABANE (avec les investissements prévus)

Détermination du Résultat Net de l'Exercice

DESIGNATION	1993		1994		1995		1996		1997		1998	
	Valeurs	%	Valeurs	%	Valeurs	%	Valeurs	%	Valeurs	%	Valeurs	%
Chiffres d'affaires	1.430.966	100,00%	1.758.715	100,00%	1.788.139	100,00%	2.000.000	100,00%	2.200.000	100,00%	2.500.000	100,00%
Achat consommé	1.028.411	71,87%	1.225.474	69,68%	1.190.628	66,58%	1.200.000	60,00%	1.320.000	60,00%	1.500.000	60,00%
Marge brute	402.556	28,13%	533.241	30,32%	597.511	33,42%	800.000	40,00%	880.000	40,00%	1.000.000	40,00%
TFSE	81.895	5,72%	88.719	5,04%	168.848	9,44%	140.000	7,00%	154.000	7,00%	175.000	7,00%
T&D	3.080	0,22%	4.313	0,25%	16.744	0,94%	19.000	0,95%	21.000	0,95%	24.000	0,96%
FDP	28.068	1,96%	35.219	2,00%	15.536	0,87%	18.000	0,90%	20.000	0,91%	22.000	0,88%
FFF	167.148	11,68%	167.412	9,52%	116.517	6,52%	60.000	3,00%	66.000	3,00%	75.000	3,00%
Frais de Personnel	201.421	14,08%	235.148	13,37%	254.439	14,23%	267.000	13,35%	280.000	12,73%	294.000	11,76%
Impôts et Taxes Indirects	0.000	0,00%	3.398	0,19%	0.024	0,00%	11.000	0,55%	12.000	0,55%	14.000	0,56%
Frais Divers d'Exploitation	2.971	0,21%	3.700	0,21%	3.406	0,19%	3.000	0,15%	4.000	0,18%	4.000	0,16%
Dotation aux Amortissements	76.396	5,34%	99.700	5,67%	102.317	5,72%	208.000	10,40%	208.000	9,45%	208.000	8,32%
Charges de financements	47.549	3,32%	0.000	0,00%	54.834	3,07%	36.000	1,80%	31.000	1,41%	26.000	1,04%
Impôts et taxes directs	9.397	0,66%	6.056	0,34%	9.814	0,55%	0.000	0,00%	0.000	0,00%	0.000	0,00%
Impôt sur les Bénéfices	1.000	0,07%	7.888	0,45%	0.000	0,00%	10.000	0,50%	19.000	0,86%	35.000	1,40%
Revenus & Pertes & Profits	-9.079	-0,63%	-9.153	-0,52%	-20.705	-1,16%	0.000	0,00%	0.000	0,00%	0.000	0,00%
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-189.335	-13,23%	22.536	1,28%	-165.672	-9,27%	36.000	1,80%	72.000	3,27%	131.000	5,24%



Les tableaux et graphiques qui précèdent montrent l'évolution des déterminants du résultat net de la confiserie Chabane. Le premier constat qui s'impose est la différence entre les chiffres d'affaires (600 000 dinars d'écart en 1998), mais également entre les résultats nets. Le résultat net retenu en 1995, base des projections, est un résultat corrigé qui fait abstraction de l'argent frais injecté. C'est ce qui explique qu'il soit négatif, et non égal à 34 450 dinars, comme sur les bilans de la société. Pour des raisons prudentielles, il n'était pas légitime de considérer que de telles injections d'argent allaient se renouveler dans le futur.

En outre, le retour sur investissement (pay-back period) est inférieur à deux années.

De surcroît, la restructuration financière envisagée permettra à la biscuiterie Chabane de consolider ses fonds propres, de diminuer ses dettes bancaires et de reconstituer

son fonds de roulement, ce qui ne saurait qu'ajouter à la performance obtenue grâce au plan de mise à niveau

Au-delà de ces constatations financières, le P.M.N. permettra à la biscuiterie Chabane d'asseoir sa part de marché en Tunisie, et donc d'impulser une nouvelle dynamique à la biscuiterie Chabane.

Le P.M.N. trouve donc ici toute sa justification.

ANNEXE 1

RECOMMANDATIONS POUR LE PERSONNEL DE PRODUCTION

La performance d'une usine passe obligatoirement par **la qualité**.

PREAMBULE:

Une mise à niveau de l'ensemble de production de la Biscuiterie Chabane ne consiste pas uniquement et de loin dans la mise en service d'installations performantes et modernes.

Elle passe obligatoirement par la prise en compte des problèmes liés au personnel d'encadrement et d'exécution.

Celui-ci doit recevoir une formation afin d'acquérir un esprit d'entreprise qui se traduira par :

- la fierté d'appartenir à l'entreprise
- une motivation permanente qui soutiendra les efforts générateurs de progrès
- une technicité qui aboutira à la maîtrise du process et des machines
- une amélioration de:
 - * la qualité
 - * l'efficacité
 - * la rigueur et la précision
 - * la mobilité (polyvalence)

La formation du personnel ouvrier pourra se limiter à des campagnes de sensibilisation sur des thèmes du genre :

- propreté - hygiène
- sécurité du travail
- qualité, etc.

Le rythme pourrait être bi ou trimestriel.

L'encadrement (1er échelon: exécution) devra être porté et maintenu à un niveau technique certain :

- conduite des machines
- qualité des produits

- maintien de hygiène
- gestion de l'atelier (contrôle des déchets)

L'encadrement (second échelon: chef d'atelier): une formation technique doit maintenir ce personnel au meilleur niveau. Elle s'appuiera sur:

- des cours de perfectionnement externes (université, fournisseurs, etc.)
- des stages à l'extérieur :

* (biscuiteries étrangères, établissements de formation spécialisée comme le C.T.U. en France).

- Une aide technique ou une formation s'appuyant sur la présence de consultants spécialisés.

ANNEXE 2

RECOMMANDATIONS SUR LA SANITATION DES EQUIPEMENTS D'UNE BISCUITERIE MODERNE

I - HYGIENE DES LOCAUX ET EQUIPEMENTS

1.1 - Ils doivent être conçus pour limiter au maximum les désagréments causés par:

- * la poussière (acariens)
- * la salissure des sols
- * les insectes volants
- * les insectes rampants (cafards)
- * les rongeurs
- * la température excessive
- * les hommes

1.2 - LA POUSSIÈRE:

Murs, sols, plafonds lisses - éviter au maximum toutes parties horizontales:

- * fenêtres au ras du mur intérieur
- * pas de structure métallique (béton - bois)
- * pas de fosse

Eviter les chemins de câbles électriques trop fermés

1.3 LES SALISSURES:

Murs revêtus en cérame sur 2 m de haut (sauf dans les zones de cuisson) sans aucun angle rentrant aigu (congé de raccordement avec le sol, le plafond, les murs en équerre.

Sols carrelés lisses en pensant, cependant, aux risques d'accidents par glissades et chutes.

Sols non horizontaux mais divisés en zones avec une légère pente (5 mm au m) convergeant vers un siphon panier en inox .

Les bas de murs seront protégés par des pare chocs en tube inox qui éviteront les chocs sur les murs ainsi que:

L'accumulation de produits ou d'objets divers le long des murs.

Ceux-ci doivent rester nets et nus.

* Une machine à laver les sols doit être prévue pour nettoyage permanent et dont la circulation réduit l'encombrement sauvage des sols qui eux aussi doivent être entièrement libres de toute accumulation injustifiée.

1.4 - LES INSECTES VOLANTS:

Si des fenêtres existent elles doivent comporter des moustiquaires qui ont l'inconvénient de freiner le passage de l'air - aussi une ventilation artificielle doit être prévue avec système de filtration.

Les portes doivent être toujours fermées. Des portes plastique le plus étanche possible doivent être prévues avec un système d'ouverture temporisé commandé par air comprimé.

Afin de compléter cette défense antimouches des appareils électriques (insecto-cutor) seront installés là où ils sont nécessaires.

1.5 LES INSECTES RAMPANTS:

Eviter au maximum les endroits confinés:

- chemins de câbles électriques

Pas d'appareils ou d'armoires collés aux murs - s'ils sont nécessaires laisser un espace libre de 5 cm derrière.

Pas d'appareils ou de machines posés à même le sol, mais prévoir des pieds pour dégager le dessous et permettre un nettoyage et aux produits de désinfectisation de pénétrer

Eviter les coins noirs, hors du passage, difficiles accès où les cafards puissent vivre en toute tranquillité.

Proscrire les bardages creux avec laine de verre.

Organiser des campagnes de désinsectisation avec une entreprise spécialisée.

1.6 - LES RONGEURS:

Les abords devront être conçus et entretenus pour éviter l'approche des rongeurs. Zone bétonnée ou bitumée tout autour des bâtiments.

Portes étanches avec au sol des brosses achevant l'herméticité aux souris.

Campagne de dératisation avec l'aide d'une entreprise spécialisée qui en plus formera le personnel à cette lutte.

1.7 - LA TEMPERATURE EXTERIEURE:

Sauf dans les zones de cuisson, une climatisation (température et hygrométrie) est indispensables dans les zones de préparation des pâtes, les ateliers de découpe, de dressage, d'émouillage avant les fours 20 - 24 °c avec 50% ERH.

Les ateliers d'emballage méritent aussi un tel équipement afin de maintenir une température conforme avec la tenue des produits enrobés, fourrés voire chocolatés - mais aussi afin d'assurer un confort au personnel plus efficient quand il travaille dans de bonnes conditions 24 - 25°C maxi - 40 - 60% ERH.

1.8 LES HOMMES:

Le personnel doit pouvoir travailler dans les meilleures conditions hygiène.

Toilettes et lavabos près des ateliers à forte population afin d'éviter les promenades dans l'usine.

Salle de détente avec possibilité de boire ou manger rapidement en prévoyant un personnel (réduit) polyvalent pour les remplacements.

Vestiaires et sanitaires entretenus en parfait état de propreté.

Vêtements et coiffes.

Gants (propres)

Affichage de consigne d'hygiène - campagne d'affichage.

1.9 - DIVERS

- Protections à disposer sous tous les luminaires afin d'éviter la chute de verres en cas de bris des tubes ou ampoules des appareils d'éclairage.

- Proscrire le stockage en atelier des caisses américaines génératrices de pollution (poussières et acariens).

- Disposer dans les zones avant cuisson des postes de lavage avec KARCHER pour la vaisselle et accessoires touchant les pâtes.

- Nettoyer régulièrement les siphons paniers et l'intérieur des conduits d'égouts (KARCHER).

- Déchets

Veiller à l'évacuation rapide des déchets de toutes sortes en s'interdisant toute accumulation même extérieure aux bâtiments (rongeurs).

- Containers étanches placés en extérieur.

- Compression des papiers et cartons en vue de leur évacuation plus facile.

2 - PROTECTION CONTRE L'INCENDIE

L'expérience française prouve qu'il convient aujourd'hui de protéger une biscuiterie contre l'incendie.

Cette industrie présente des risques sérieux car outre le gaz, elle utilise des matières premières très inflammables : farine, sucre, gras, emballage .

Il y a une décennie que le pas a été franchi et que les usines européennes sont maintenant équipées -d'une protection automatique contre l'incendie (SPRINKLER).

L'idéal est bien sûr de procéder à cet équipement au moment de la conception des locaux et bâtiments.

L'expérience prouve qu'il est possible de la faire dans des locaux existants en vérifiant que la structure des bâtiments est capable de supporter le réseau des tuyauteries (pleines d'eau) qui tapissent les parties hautes.

- Prévoir des portes coupe-feu à tous les accès (ces portes pourront même être doubles) à manoeuvre automatique par détection de chaleur (consulter utilement les experts des Cies d'assurances).

- Prévoir en toiture des exutoires de fumée à ouverture automatique en cas d'incendie.

- L'installation d'extincteurs reste nécessaire pour parer à tout début de feu et éviter la mise en marche des SPRINKLER qui inondent la zone intéressée et peuvent provoquer des dégâts.

3 - LUTTE CONTRE LA POLLUTION

La biscuiterie est source de pollution.

Les pouvoirs publics font maintenant obligation aux industriels de traiter leur rejets.

Il convient donc de prévoir le réseau d'égouts en conséquence.

Installer:

- * des bacs de décantation
- * et si besoin est, des bacs de dégraissage

Avant livraison aux égouts et plus tard à la station.

Séparer les eaux vannes des eaux pluviales.

Prévoir les collecteurs d'eaux usées afin de concentrer en un même endroit le départ vers l'extérieur ou vers la future station d'épuration dont l'emplacement doit être choisi dès maintenant.

(Possibilité d'étudier une station commune avec la chocolaterie).

ANNEXE 3

FONCTIONS D'UN SERVICE QUALITE

I- GENERALITES

Il y a une abondante littérature sur le sujet et ce n'est pas ici le lieu d'évoquer doctement ce que diverses écoles énoncent sur ce thème d'un ton sentencieux et exclusif.

Pour nous, simplement, la qualité est l'ensemble des performances d'un produit reconnues conformes à un standard commun.

La qualité est donc un objectif vers lequel on tend.

La Biscuiterie Chabane a clairement défini son vouloir en ce domaine, c'est que l'entreprise et ses produits soient à un niveau équivalent aux meilleures européens de la profession.

Pour mieux appréhender le concept et éclairer la démarche, des normes internationales ont eu pour objet la qualité (ISO 9000, ...).

Des approches plus pragmatiques, comme la HACCP, se font jour.

Dans une entreprise, on peut détailler sommairement ce que l'on espère de la mise en place structurée d'un service qualité :

- Donner l'occasion à la Direction Générale de préciser son projet.
- Donner un sens à l'activité de ses gens,
- Préciser ce qu'il veut offrir aux consommateurs, ainsi, positionner sa marque sur le marché.
- Préciser aussi sa politique financière, marketing, production, et repenser l'outil en même temps que tout l'environnement: transport, facturation, consumérisme, etc.
- Définir ses besoins en matières consommables, emballage
- Mettre en place un système pouvant garantir que tout ce qui va être fabriqué sera conforme au standard défini (cela constitue souvent une révolution par rapport aux habitudes anciennes).

Ce nouveau concept contraint à ce que l'on produise de la qualité et que l'on apprenne à autocorriger, poste par poste, la déviance inopinée qui surgit.

On comprend alors ce que cette politique résolue sous entend des modifications profondes des habitudes, et des mentalités.

C'est donner la formation et les moyens techniques pour que le vouloir d'en haut devienne quotidiennement l'exécution d'en bas.

- Mettre en place, conjointement, avec l'accord des fournisseurs, un réseau relationnel fort et construit pour que le fournisseur, lui aussi, progresse, jusqu'à

savoir livrer régulièrement une marchandise conforme en tous points aux normes prévues.

Il est clair qu'il faut là, disposer d'un pouvoir de conviction solide pour que la résolution voulue chez soi devienne progressivement la même volonté engagée chez l'autre!

-Exercer, dans le même temps sa vigilance sur l'aval et encourager à l'effort, pour que les produits fabriqués avec soin ne perdent pas leurs performances du fait des transporteurs et des commerçants inattentifs.

- Mobiliser son entreprise sur un tel saut qualitatif, c'est investir dans les hommes, interpellier leur professionnalisme, leur donner un "plus" culturel et technique. C'est, là où l'entreprise se situe, participer au progrès humain de la Nation.

Eveiller l'exigence, c'est rendre lucide et responsable.

Ainsi, décider de la mise en place d'un service qualité, c'est d'abord promouvoir une politique neuve et exigeante pour son entreprise et consentir tous les efforts pour y parvenir, mais, bien au-delà, c'est s'inscrire dans le vent de l'histoire et, surtout, y participer activement.

II-LA QUALITE DANS UNE BISCUITERIE

Si la qualité des produits est exigeante en moyens techniques, elle l'est surtout en moyens humains.

Il est donc nécessaire d'apporter une formation adaptée à tous les personnels,

Il est indispensable aussi qu'une personne ait cette mission exclusive de penser, et de rappeler constamment les objectifs, et aider à corriger les déviations. Puisque des résultats de laboratoire constituent l'un des moyens d'éclairer objectivement les paramètres qualité, c'est le responsable même de ce laboratoire qui pourrait avoir pour mission la qualité dans l'entreprise.

II.1- Le responsable de ce laboratoire est à recruter:

Le responsable du laboratoire aura besoin de recevoir, plusieurs types de formation différentes :

- grandes lignes de la biscuiterie - gaufretterie.
- information réglementaire pour ce qui est de la Tunisie et des pays vers lesquels la Biscuiterie Chabane exporte déjà, ou se propose d'exporter à court terme.

-Hygiène, sanitation

-Contenu des normes ISO 9000.

- Contenu des méthodes HACCP.
- Technique d'analyse chimiques et biologiques
- Grandes lignes des techniques de production des grandes matières premières : farine, gras, cacao, matériaux de conditionnement et d'emballage.
- Aperçu des contraintes liées au stockage et aux transports.
- Liaisons avec la distribution
- Qualité des relations humaines : vie dans une communauté d'hommes mobilisés sur un objectif commun.

II.2- Grande lignes d'activité du service qualité:

La qualité est dans la hiérarchie du Directeur Général.

2-1 Etablir les monographies technologiques de chaque produit: cela consiste à décrire soigneusement tout ce qu'il faut réaliser pour fabriquer un article:

- *La liste des composants et la liste des emballages.
- *La méthode de préparation de chacune des matières premières, et leur mises en oeuvre.
- *La forme détaillée, températures, ordre d'incorporation, temps de pétrissage ou de mélange, paramètres physico-chimiques de la pâte obtenue, temps d'attente, etc.
- *Méthode pour mettre telle ligne de production en marche, mise en échauffe du four, réglage de départ des cylindres, presheeter et calibreuses
- *Réglage de l'air, du farinage, de la doseuse,
- *Réglage du four.
- *Mise a conformité des pâtons en poids et en dimension. Conduite à tenir pour corriger tel ou tel paramètre.
- *Valeurs référées de chaque réglage optimum.
- *Conditions de refroidissement
- *S'il y en a un, définition du fourrage et rédaction de toutes les informations et consignes comme ce fut indiqué plus haut pour les pâtes.
- *Conditionnement, matériaux, machines.

*Opérations d'encaissage, de fermeture, de marquage des caisses cartons, de mise sur palette, plan de palettisation.

2-2 Etablir les procédés de mesures et de contrôle qui sont à effectuer par le personnel de production:

* matériels de mesure et utilisation, valeurs, repères, mise en oeuvre des corrections.

2-3 Etablir les fiches techniques ou cahiers des charges de chacune des matières premières, et de chacun des matériaux d'emballage, conditionnement, description des palettes ou des slipsheet.

Chaque valeur analytique est systématiquement accompagnée de la référence de la méthode d'analyse.

2-4 Hygiène - sanitation

Le responsable assurance qualité décrit et commente l'état des locaux, des matériels, et les comportements du personnel tels que l'entreprise a décidé qu'ils devraient être.

-Il informe des moyens à apporter et rend compte de ses observations. Il met en oeuvre les moyens pour aboutir en concertation avec sa hiérarchie et ses collègues.

-Il établit, en concertation, la chronologie des mises à niveau dans les divers ateliers.

-Il mesure les progrès et les retards et publie un "baromètre" hygiène-sanitation de l'usine et de ses annexes.

-Il a des relations avec les services extérieurs: services nationaux et municipaux, sociétés de service. Quand ces derniers interviennent, ils ne peuvent le faire qu'avec son accord, n'utiliser que les procédés et substances qu'il agrée, conformément aux réglementations en vigueur.

-Il veillera aussi, en cas de risque de résidus pouvant contaminer les aliments, à ce que ces résidus soient dans les limites conformes aux règlements nationaux et à ceux des pays vers lesquels la société exporte.

-Il incombe au responsable qualité de s'assurer que les locaux sont en état de recevoir l'opération de sanitation : absence de personnel si nécessaire, éloignement ou protection des denrées, re-nettoyage des surfaces avant reprise de la production.

-Le responsable qualité se tient informé des règlements nouveaux. Il s'informe pareillement de l'avancée des techniques. Il participe éventuellement, aux colloques spécifiques traitant de ces problèmes.

-Il a connaissance pour le service approvisionnement, des budgets investis dans les actions de maintien et dans les opérations curatives.

-Il intègre dans ses relations avec ses fournisseurs, ces paramètres hygiènes afin de sensibiliser son amont pour éviter que les livraisons diverses n'apportent avec elles aucune pollution chimique ou d'intrusion de nuisibles.

Le Responsable qualité est systématiquement sollicité pour donner son avis avant que n'importe quelle modification ne soit apportée sur les bâtiments.

De même, il donne son avis sur l'acquisition de matériels nouveaux, que l'usine se propose d'intégrer. En effet, ces matériels ne doivent pas être source de pollution.

La règle, pour le nettoyage étant : visibilité, accessibilité, et tolérance au dépoussiérage et/ou au lavage.

2-5 Etablir des fiches signalétiques pour les produits finis de l'entreprise:

Il faut rassembler, de même que pour une matière première, les éléments qui définissent le plus finement possible le produit fabriqué tel qu'il est offert à la vente. Description physique, chimique, et organoleptique.

Pour ce qui est de l'analyse de texture, on tendra, aussi vite que possible, à adjoindre, aux descriptifs organoleptiques, des résultats de mesures instrumentales.

Il en va de même pour ce qui est des couleurs.

En accord avec sa hiérarchie, le Responsable qualité pourra soumettre les produits au contrôle de laboratoires experts : analyses bactériologiques, valeurs nutritionnels, examen toxicologiques, migration des composants de l'emballage, etc.

2-6 Particules métalliques et autres: En harmonie avec ses collègues de la Production et de l'Entretien, le responsable qualité s'assure du bon fonctionnement des détecteurs.

Il examinera avec soin les paquets rejetés pour analyser la source la plus probable de la pollution et, si possible, y apporter remède.

A son initiative il fera réaliser des analyses sur la farines, le cacao, et sur les produits finis.

2-7 Suivi des conservations : Il mettra en place et poursuivra une mise en conservation de chacun des produits et procédure à périodicité convenue à leur examen. Il assurera également la diffusion des résultats dans l'entreprise.

2-8 Examen de la concurrence, veille technologique. Il acquerra, dans les magasins par lui même ou à travers la force de vente, des produits concurrents et les examinera.

Autant que faire se peut, il s'entourera pour l'examen et l'exploitation, des observations du Directeur Général et de ses collègues, ainsi que de toute autre personne qui se sera rendue apte à juger et à déguster avec pertinence.

Il se documentera sur les études, articles traitant de la qualité et de son avancée dans les connaissances du métier.

2-9 Panels et animation en général. Dès que les locaux à disposition le permettront, il aura pour mission de constituer un panel de dégustation, et organisera sa gestion d'une façon moderne.

Plus généralement, il fera vivre la fonction qualité dans l'entreprise et il en soutiendra rigoureusement la prégnance comme préoccupation majeure.

Il établira, à périodes fixes à déterminer, des bilans et des états des lieux.

II.3- Fonctions annexes:

Vigilance en ce qui concerne la conformité réglementaire des textes et des représentations figurant sur les emballages, là où ils sont ou seront destinés.

Dans ce cadre il suivra auprès du Directeur Général, tout ce qui concerne les dépôts de marque et la vigilance administrative qui s'y attache.

III- LE LABORATOIRE:

III.1- Fonctions principales:

-Constituer un outil d'assistance à la production par :
-Des moyens analytiques
-Des moyens humains pour comprendre, pour proposer, dans le cadre des problèmes immédiats, et participer à l'innovation pour l'avenir, et aux économies.

-Constituer un pôle de réflexion à coté de la direction de l'entreprise, pour prendre en compte les progrès en matière de :

- matières premières et produits nouveaux
- connaissances nutritionnelles et toxicologiques,
- exigences réglementaires nationales et étrangères.

-Constituer une unité pouvant, à terme, assurer un dialogue avec les laboratoires de l'administration et ceux de la recherche publique ou privée.

-Constituer tôt un noyau dur garantissant aux vendeurs éventuels de licence, que la Biscuiterie Chabane est à même d'assurer une qualité constante des produits fabriqués sous la marque du partenaire.

-Gérer la marque aux cotés de la direction générale (gestion du dépôt de marque).

III.2- Fonctions secondaires:

-Pour la direction de l'entreprise, le laboratoire doit constituer pour elle une raison de sécurité quant à la qualité des produits commercialisés.

-Pour la force de vente, le laboratoire doit constituer un appoint dans sa persuasion de qualité vis à vis de sa clientèle.

-Le laboratoire doit être un complément d'image fort, aussi bien vers l'amont (fournisseurs) que vers l'aval (clients divers de Tunisie et hors Tunisie).

III.3- Moyens pour remplir cette mission:

La stratégie de l'entreprise est d'avoir une image homogène dans le concert des biscuiteries de bon niveau, comme peuvent en avoir les biscuiteries d'Europe.

Historiquement, dans d'autres pays, le laboratoire a pris sa juste part dans le progrès de ces entreprises aussi bien dans le quotidien que dans l'aide à l'innovation.

Peu d'entreprises ont pu développer une recherche fondamentale ciblée (Nestlé, Unilever,...), mais, en revanche, les entreprises de bon niveau savent être à l'écoute des retombées de ces recherches, en imaginant leurs développements à partir de ce qui est vite exploitable.

Dans ces entreprises performantes, le laboratoire n'est d'ailleurs qu'un élément dans cette stratégie. Conjointement, un marketing astucieux et imaginatif sait détecter les courants en même temps que les "niches".

De même, les équipes techniques et les mécaniciens ont assimilé l'esprit des nouveaux matériels et ils ont la compétence et les moyens pour les entretenir et les modifier en cas de besoin.

L'implantation et les extensions doivent donc s'inscrire dans cette stratégie.

III.3-1- A très court terme:

Il faut pouvoir établir un dialogue avec les fournisseurs. Dans l'environnement actuel, où les fournisseurs eux-mêmes n'ont pas de laboratoires opérationnels, il faut à coup sûr commencer par des choses simples. Ceci permettra d'avoir les échanges et de construire ensemble des connaissances.

Il incombe au laboratoire, en liaison avec la production et les achats, d'assurer les audits et de conduire la politique d'agrément des fournisseurs.

MATERIEL RECOMMANDE :

III.3.1.1 - Farines:

*Humidité : balance 1/10 mg, étuve 130°C, spatules alu, pinceau, dessiccateur, silicagel, pincettes

*Cendres : capsules porcelaine ou quartz, four, hotte d'aspiration des fumées

- *Gluten humide : balance au 1/10 ou 1/100 de g, mortier, capsule, baril verre avec robinet sur étagère ad hoc, tamis
- *Gluten sec : plaques nickel
- *Pekar : godet à peinture d'écolier, eau déminéralisée, spatule plate en inox ou nickel

3.1.2 - Gras

- *Point : Tubes capillaires ouverts, thermomètre à mercure, tube de thiele, gaz - Bec Benzène, paillasses, tabouret

3.1.3 - matériaux en bobine

- *Gommage
- *Epaisseur : micromètre électronique, double décimètre, plan de découpe et cutter
- *Odeur

3.1.4 - caisses carton ondulé

- *mètre en rouleau

3.1.5 - produits finis

- *local pour biscuithèque

3.1.6 - produits semis ouverts

- *matière sèche des sirops de sucre : réfractomètre 50-90

3 - 2: A moyen terme (laboratoire à équipement progressif)

3.2.1 - Farines

- *Rhéologie : alvéographe chopin, salle climatisée, hagberg, glutamatie
- *Protéines : farinographe, matériel pour kjeldhal
- *Acidité : Verrerie de laboratoire, burettes, réactifs
- *Sédimentation : tube en verre spiral, chronomètre, colorant,

3.2.2 -Gras

- *Indice de sirop : Verrerie, réactifs
- *Indice d'iode
- *Indice peroxydes

3.2.3 - Sucre

- *Granulométrie : tamis

3.2.4 - produits finis CHABANE

*pH : pH mètre, verrerie

3.2.5 - produit finis concurrence

*Teneur en matière
grasse : Colorants, plaques chauffantes