



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

21642



XD9700078

75 p.
Tableaux
Graphes

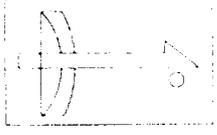
GEPROS

RAPPORT DE DIAGNOSTIC ET DE MISE A NIVEAU DE LA SOCIETE GEPROS

RUE DU NIGER - TUNIS

MAI 1996

R



مكتب الدراسات والتنمية الصناعية والإجتماعية - باديس

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

21642

SOMMAIRE

SYNTHESE	4
I- DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE	8
I-1: MARCHE ET POSITIONNEMENT STRATEGIQUE	9
I.1.1. Analyse des produits fabriqués	9
I.1.1.1-Adéquation des produits Gepros au marché	9
I.1.1.2-Concurrence	12
I.1.1.3-Analyse Force-Faiblesse	14
I.1.1.4-Amélioration des produits	17
I.1.2. Analyse du marché national et international	21
I.1.2.1-Le marché national des céréales et snacks	21
I.1.2.2-Le marché des CPAC en France	24
I.1.2.3-Le marché maghrebin	30
I-2: ORGANISATION ET RESSOURCES HUMAINES	31
I-3: DIAGNOSTIC TECHNIQUE	32
I.3.1 : La production	32
I.3.2 : Equipements, Etat général, Entretien & Maintenance	32
I.3.3 : Circuits internes de production	33
I.3.4 : La qualité	34
I.3.5 : Approvisionnement et achat	34
I.3.6 : Politique de stockage	34
I.3.7 : Positionnement stratégique et gamme de produits	35
I.3.8 : Recherche et développement	35
I.3.9 : Qualification du personnel	36
I-4: DIAGNOSTIC FINANCIER	38
I-5: CADRE INSTITUTIONNEL	43
I-6: ELIGIBILITE A LA MISE A NIVEAU	44
II - PROGRAMME DE MISE A NIVEAU	45

II-1. OBJECTIFS ET STRATEGIE	45
II-2. PLAN D'ACTION	47
III- ETUDE DE RENTABILITE DES INVESTISSEMENTS	50

ANNEXES :

- Annexe 1 : Analyse des prix au détail des céréales Gepros
- Annexe 2 : Analyse des prix au détail des céréales concurrentes
- Annexe 3 : L'enrobage des céréales prêtes à consommer
- Annexe 3 : Les systèmes qualité
- Annexe 4 : Les concepts de la qualité totale
- Annexe 5 : L'iceberg de la non-qualité

SYNTHESE

La Société Générale de Produits Snacks (GEPROS), est une SARL au capital de 255.000D. Elle a été créée en 1981 par Monsieur Chedly Khanchouch, ingénieur informaticien.

L'usine est installée dans la zone industrielle d'Utique. Elle produit différentes variétés de céréales soufflées pour le petit déjeuner, et des produits snacks (chips et flips), ainsi que des fruits secs. En 1995, son chiffre d'affaires était de 600.000D

Le diagnostic a été réalisé par une équipe de 5 experts, dont 4 tunisiens du bureau Badis, et un expert américain, spécialiste des produits snacks et des céréales soufflées.

1- L'organisation, les ressources humaines:

La société emploie au total 25 personnes, dont 20 à l'usine.

L'organigramme est très simple: Monsieur Khanchouch est l'homme à tout faire. Il n'a presque pas de cadres autour de lui, car tous ceux ou celles qu'il a recrutés, se "fatiguent" à la longue, par les aller-retour quotidiens à Utique.

L'organisation est donc très légère; la comptabilité est sous-traité, et toutes les informations, toutes les décisions sont concentrés entre les mains du chef d'entreprise. C'est trop pour un seul homme, mais si sa compétence et sa capacité de travail ne souffrent d'aucune critique.

C'est en fait la partie la plus faible de la société.

2- Positionnement stratégique:

Pendant longtemps, Gépros a été seule sur le marché, et a pu bénéficier d'une situation de quasi-monopole. Tous ses produits étaient nouveaux sur le marché, et se vendaient bien.

Mais depuis quelques années, plusieurs facteurs se sont conjugués pour perturber cette situation enviable:

- D'abord, l'ouverture de la frontière avec la Libye a entraîné l'introduction de quantités importantes de fruits secs à très bas prix (ne payant pas les droits de douane); Gépros a du arrêter sa production, ce qui a réduit le chiffre d'affaires de près de moitié.

- Ensuite, l'installation sur le marché de nouveaux producteurs de snacks, particulièrement les chips: cela a donc entraîné une réduction du marché;
- Enfin et surtout, l'arrivée de NESTLE, la grande multinationale, qui s'est mise à produire des céréales prêtes à consommer (CPAC), genre cornflakes, et qui en quelques années, grâce à une politique de marketing agressive a pris plus de 60% du marché.

La conjonction de tous ces facteurs a fait baisser le chiffre d'affaires de 2.200.000D en 1992, à 600.000D en 1995.

3- Les équipements, la technologie:

De l'avis de l'expert américain qui passé plus de 40 ans dans le secteur, et qui a été chargé du diagnostic technique, Gépros, n'a rien à envier à une entreprise américaine similaire. L'expert a été impressionné par la propreté des locaux, le bon entretien des équipements, et la technologie employée.

Les faiblesses relevées -dont certaines sont critiques- peuvent être résumés en 3 points:

- 1- Le manque d'encadrement
- 2- Le manque de contrôle qualité
- 3- L'insuffisance du taux de charge des machines.

Le programme de mise à niveau technique concernera en priorité ces trois aspects de la gestion, et qui conditionnent l'expansion des activités de la société.

4- L'organisation commerciale:

Le réseau de vente couvre l'ensemble du territoire, mais ne touche que quelques clients sélectionnés, à savoir les hôtels et les grandes surfaces. Les 5 secteurs du réseau sont dirigés par des représentants, qui maintiennent le contact entre les clients et la société.

Le chef d'entreprise supervise personnellement tous les secteurs.

Depuis quelques temps, Gépros a commencé à exporter au Maroc, grâce à un représentant qui vient d'être engagé.

5- La situation financière:

La baisse continue du chiffre d'affaires au cours des 3 dernières années, a déséquilibré les structures du Bilan, et entraîné une dégradation de son fonds de roulement.

La situation de trésorerie, malgré une relative amélioration en 1995, reste préoccupante, et nécessite une consolidation à négocier avec les banquiers.

En 1995, une action énergique a permis de dégonfler les stocks, et d'améliorer les recouvrements. Cette action doit être poursuivie. Les fonds propres devront également être consolidés.

La comptabilité, tenue par un bureau extérieur, n'est pas bien tenue, et certains états de rapprochement devraient être vérifiés.

Le plan de mise à niveau se justifie à plus d'un titre car:

- L'entreprise après avoir subi les assauts de la concurrence, elle a bien accusé les coups et se trouve aujourd'hui prête à repartir à la reconquête de son marché.
- L'outil de production dont elle dispose est encore très valable, et lui permettra de pouvoir compter sur une capacité disponible.
- La prospection de quelques marchés extérieurs a permis de découvrir des potentialités énormes à exploiter.

Avec cette volonté, et tous ces atouts, Gépros est en mesure de relever le défi, et de le gagner.

Ses objectifs sont clairs:

- 1- Reprendre les parts de marché perdues,
- 2- Développer ses exportations, notamment sur le Maroc,
- 3- Revoir le marketing de ses produits: qualité, emballages, prix, design, distribution?
- 4- Diversifier la production
- 5- Veiller à l'assurance qualité
- 6- Recruter et former des cadres.

C'est tout un programme, mais tout à fait réalisable, grâce à la volonté affichée du chef d'entreprise.

Les investissements nécessaires à la réalisation de ce plan de mise à niveau ont été évalués à 1.500.000D à réaliser en deux années, et décomposés comme suit:

*Investissements matériels***1996**

- Laboratoire	15.000
- Machine d'emballage	120.000
- Tosteur	160.000
- Friteuse	100.000
- Conditionnement sous vide	50.000
- Matériel de transport	75.000

1997

- Equipement barres céréales	500.000
- Etuyeuse	140.000
- Matériel de transport	80.000

Investissement immatériel

	1996	1997
- Etude de marché	10.000	
- Assistance technique	30.000	30.000
- Formation	10.000	10.000
- Marketing	90.000	30.000

Le financement de ces investissements sera réalisé comme suit:

En 1996, pour la partie investissements matériels, égale à 520.000D, il y aura un apport de fonds propres de 160.000D, et un crédit à moyen terme de 360.000D. Pour les investissements immatériels, évalués à 140.000D, ils seront financés à concurrence de 70.000D par des fonds propres, et 70.000D par la subvention.

En 1997, les investissements matériels évalués à 720.000D, seront financés par apport de fonds propres de 250.000D, et un crédit à moyen terme de 470.000D.

Les investissements immatériels, évalués à 70.000D, seront financés moitié par fonds propres, et moitié par la subvention.

Grâce à ce programme, il est prévu que le chiffre d'affaires doublera en 5 ans, et les résultats connaîtront un bond remarquable.

Si tout le plan est réalisé dans les délais fixés, la société retrouvera sa place de leader sur le marché.

I- DIAGNOSTIC

Présentation de l'entreprise :

La Générale de Produits Snacks (GEPROS) est une SARL créée en 1981 par Monsieur Chedly Khanchouch, ingénieur de formation.

Son capital initial a été de 46000d et fut augmenté progressivement pour atteindre 255 000 d à l'heure actuelle.

L'entreprise a démarré ses activités par la production de chips à partir de pommes de terre et de flips à partir de maïs extrudé.

Elle a aussi fabriqué des flips cacahuète (1981) et ensuite des flips pizza et fromage (1985).

Par ailleurs, Gepros s'est diversifiée dans la commercialisation des fruits secs (amandes, pistaches, noisettes, noix de cajou, cacahuètes, cocktail, crackers) torréfiés et conditionnés en sachets, boîtes composites et étuis.

En 1989, l'entreprise se lance dans la production d'une gamme de céréales prêtes à la consommation (CPAC) composée de cinq modèles

Cette gamme a été élargie à deux nouveaux modèles, et il y a eu introduction de pop mais (goût miel) et pop choco (goût chocolat).

Entre-temps, la production des fruits secs qui constituait une grande partie du chiffre d'affaires (40%), a été arrêtée au cours de l'année 1990, et ce pour les raisons suivantes :

-Faible pouvoir de conservation des produits en raison de l'absence de conditionnement sous-vide

-Apparition sur le marché de produits concurrents en provenance de Libye dans le cadre du commerce informel.

Le chiffre d'affaires a connu une croissance continue pour atteindre 2, 250 millions de dinars en 1989, puis a baissé progressivement pour se situer à 600 000 dinars en 1995.

Cette baisse est due essentiellement à l'arrêt de l'activité de conditionnement des fruits secs et à l'entrée sur le marché de Nestlé en matière de fabrication d'un produit concurrent aux CPAC de Gepros.

L1: MARCHE ET POSITIONNEMENT STRATEGIQUE

L1.1- Analyse des produits fabriqués

L1.1.1- Adéquation des produits Gepros au marché

** Les céréales*

Les céréales sont progressivement devenus la première source de revenus de Gepros avec plus de 80% des ventes de l'entreprise.

La gamme de céréales est relativement diversifiée puisqu'elle compte pas moins de sept références.

Les références par ordre décroissant d'importance sont : Corn Flakes - Boom - Bochoco - Richoco - Roc's - Pop Maïs - Pop Choco - Bomoka.

Les insuffisances au niveau technologique concernent l'assaisonnement / sirop et la maîtrise du savoir-faire technique.

Au niveau des emballages, les boîtes sont à l'heure actuelle fermées manuellement.

Les conditionnements sont variés et adaptés au pouvoir d'achat local. La gamme actuelle comprend les poids unitaires suivants :

- 20 ou 25 gr selon la densité des produits
- 150 gr
- 250 gr
- 375 gr

Le type 375 gr a été supprimé étant donné que la demande en ce modèle a été très faible.

Le lancement de la gamme des céréales a été l'occasion pour Gepros de faire ses premiers pas dans la communication puisque deux spots ont été réalisés en 1989 et 1990 et ont été les vecteurs de deux campagnes publicitaires d'un coût global de 50 000 d.

A partir de 1990, Gepros a été attaquée en justice par Nestlé arguant que le sigle NANAN quelle a adopté est emprunté à celui du sien "NAN" qui se rapporte au lait en poudre commercialisé en boîtes métalliques.

Le contentieux est toujours en cours, et l'entreprise a arrêté toute publicité pour NANAN ce qui a facilité l'implantation d'un produit concurrent de Nestlé à savoir "Graine d'or".

L'emballage a été révisé de fond en comble et il est attractif. Il est décoré de personnages de bandes dessinées à l'instar de certains emballages de firmes internationales.

La dénomination commerciale sur les emballages actuels est beaucoup plus visible qu'auparavant. L'ensemble du design est en lui-même plus attrayant et plus net.

Confrontée aux problèmes juridiques en matière de marque, la direction générale a décidé d'abandonner la dénomination commerciale **Nanan** et de la remplacer par celle de **Gepros**.

Il est à noter qu'aucune transition en douceur d'une marque à l'autre n'a été opérée. Les consommateurs fidèles de la marque risquent d'être perdus à défaut d'une politique de communication visant à faire connaître la marque Gepros.

Notons aussi que dans un environnement de plus en plus concurrentiel, l'entreprise aura intérêt à revoir sa politique d'emballage et s'orienter éventuellement vers les types qui reviennent moins chers au consommateur en terme de quantités de produit vendu et qui sont en même temps plus rentables à la production et au transport.

Il est prévu dans le cadre de la stratégie actuelle de la société que la marque Gepros servira de marque ombrelle aussi bien pour les céréales que pour les snacks.

En matière de commercialisation, les ménages et les collectivités constituent les deux segments du marché des céréales. Les deux absorbent à part égale les ventes de Gepros.

Tous marchés confondus, Gepros a vu sa part chuter de 65% entre 1989 et 1995.

L'entreprise a surtout concédé des parts de marché importantes dans le segment des ménages. Dans ce segment, le cœur de cible est celui des enfants âgés de 6 à 12 ans et dans une moindre mesure celui des adolescents.

Par contre, l'entreprise a su maintenir une position dominante dans le secteur hôtelier avec une part de marché estimée à 80%.

** Les snacks*

Les snacks ne représentent plus que 17% du chiffre d'affaires de Gepros, soit une nette régression par rapport à 45% en 1991.

** Les chips*

Les chips représentaient la quasi-totalité des ventes de cette famille de produits avec 90% des ventes contre seulement 10% pour les flips.

Antérieurement à 1990, les chips étaient produits à partir de pommes de terres locales et frits avec de l'huile d'olive raffinée Atlas.

Le produit fabriqué à partir de ces matières était huileux et peu croustillant. A partir de 1990, l'importation de produits semi-finis dit "pellets", a permis une amélioration de la qualité sans pour autant permettre à l'entreprise d'atteindre le niveau de la qualité des produits de marques internationales.

Bien que le produit soit demandé, la production, ne peut atteindre un stade industriel du fait de l'absence de matériel de conditionnement approprié à la nature fragile du produit.

Dans l'état actuel des équipements, le remplissage se fait manuellement dans des sachets importés et coûtant le double des sachets dérivés de bobines si l'emballage du produit était fait automatiquement.

Autre facteur défavorable, le design peu attractif de l'emballage aurait contribué à la stagnation des ventes.

Enfin, le poids unitaire très faible des sachets (12 grammes) qui présentent un rapport volume/prix négatif - du fait du coût proportionnellement élevé de l'emballage - aura joué un rôle négatif dans le développement des ventes.

** Les flips*

On distingue les flips salés : flips pizza et flips fromage et les flips sucrés : flips miel et flips chocolat.

La production est pour l'instant gelée du fait de la mauvaise qualité de la matière première de base (le maïs) et aussi de l'absence de technicité.

A l'instar des chips, l'emballage actuel joue un rôle négatif dans le développement des ventes.

** Les fruits secs*

On distingue au sein de cette gamme les fruits secs salés et les fruits secs non-salés.

Cette catégorie de produits a contribué jusqu'à 50% au chiffre d'affaires de Gepros durant la période 1987-88.

Jusqu'à la fin des années 80, l'entreprise a bénéficié d'un quasi monopole sur le marché. En effet, seul une autre entreprise concurrente : KAMY, était active sur le marché des fruits secs non-salés.

Les ventes de fruits secs non-salés ont représenté 30% du chiffre d'affaires, réparti à concurrence de 75% pour les ménages et 25% pour les hôtels.

La commercialisation de cette gamme est arrêtée depuis 1991, date à laquelle les importations informelles en provenance de Libye ont déstabilisé le marché.

Quant aux ventes au secteur hôtelier, elles ont été handicapées par l'absence de conditionnement sous-vide qui aurait permis une conservation plus longue des fruits secs salés.

Les fruits secs non-salés étaient conditionnés dans des sachets de 100, 250 et 500 grammes. Les fruits secs salés, quant à eux, étaient conditionnés dans des sachets de 50 grammes .

1.1.1.2- Concurrence

Depuis sa création en 1981, Gepros a bénéficié d'une position de monopole sur l'ensemble de ses trois marchés et ce jusqu'au tournant des années 90.

Outre les importations informelles de fruits secs, l'entreprise a été confrontée à la libéralisation des importations qui s'est traduite par l'introduction des marques étrangères sur le marché local.

- Les céréales

Nestlé est le seul concurrent local de Gepros, et c'est un concurrent de taille. Les céréales produites et commercialisées localement par la multinationale suisse sont des pétales à base de farine et de semoule de blé commercialisées sous la marque Grain d'or.

Cette entreprise dispose d'une gamme constituée par trois références : naturel, au chocolat et au miel et un conditionnement uniforme de 300 gr.

Nestlé a lancé la marque Grain d'Or à grand renfort de publicité en 1991.

L'activité publicitaire a continué tout au long des années 92, 93 et 94 à raison d'une moyenne de deux campagnes de spots TV par an d'une semaine chacune et comprenant 2 à 3 spots par jour. L'affichage aussi a été utilisé.

Au niveau des prix, le produit de Nestlé soutient favorablement la comparaison avec ceux de Gepros.

Au niveau des parts de marché et selon un sondage auprès des grandes surfaces, Nestlé commercialise un tonnage deux fois plus important que celui de GEPROS.

Les autres concurrents sont constitués par diverses marques étrangères introduites en Tunisie par plusieurs opérateurs locaux tels que les centrales d'achat des grandes surfaces et d'autres importateurs privés.

Parmi les marques étrangères disponibles sur le marché, il y a lieu de citer : Hahne et Leiris (Allemagne), Sunblest et Quaker (GB), et surtout Kellog's (USA).

Les produits importés sont actuellement fortement taxés étant donné que les droits de douanes sont encore très élevés - de l'ordre de 80% en 1995 et 70% en 1996.

Néanmoins, ces droits subissent une baisse progressive moyenne de 10% par an et devraient atteindre le niveau zéro en l'an 2000.

Dès que les prix de ces produits deviendront plus concurrentiels, les marques concernées pourraient s'activer au niveau promotionnel et publicitaire, et pourraient accaparer le marché.

Les volumes commercialisés par les marques étrangères sont actuellement de l'ordre de 10 % des quantités vendues sur le marché.

Il est à signaler que d'après l'enquête menée par l'équipe du bureau BADIS dans les grandes surfaces, l'analyse des prix a fait ressortir que, ramené au gramme, les prix de Gepros se situent à un niveau généralement plus élevé que ceux des produits de Nestlé et des produits importés (cf. Annexe 1)

- Les snacks

Il n'existe pas de concurrents locaux de Gepros sur le marché des snacks. Par contre, et à la faveur de la libéralisation des échanges avec l'étranger, les importations en provenance d'Europe de marques internationales se sont développées.

Nous avons noté la présence sur le marché des marques Bahlsen, Crocky, Belin, Pata, Ketty, etc.

De futures batailles de linéaires sont à prévoir dans les points de ventes et dans les grandes surfaces en particulier. Ces dernières sont en effet les points de ventes préférés des marques internationales puisque leur clientèle habituelle est la plus à même de consommer des produits importés relativement chers.

En outre, les marques internationales et en particulier Bahlsen sont bien présentes dans un type de point de vente bien particulier qui est celui des "hammassas" ou vendeurs de fruits secs.

1.1.1.3- Analyse Forces-Faiblesses

- Les forces

Au chapitre des forces, nous devons créditer Gepros d'une bonne infrastructure de production.

La plupart des équipements de base existent déjà au sein de l'entreprise. Seul des acquisitions de matériel d'emballage sont à envisager pour lui permettre d'être parfaitement à la page au niveau technique.

Le second point fort de l'entreprise est le peu de compétition au niveau national en ce qui concerne les produits spécifiques de GEPROS, alors que la concurrence internationale est pour le moment désavantagée par le taux élevé des droits de douane.

Enfin le marché local recèle un potentiel de développement très important étant donné que la consommation par tête en Tunisie est inférieure à 50 grammes alors qu'elle est de 1,4 kg en France, de 2,5 kg en Allemagne et de 9 kg en Grande Bretagne.

- Les faiblesses

La rente monopolistique de Gepros a malheureusement mal préparé l'entreprise aux mutations de l'économie tunisienne qui s'est ouverte progressivement sur son environnement mondial à partir de la décennie 80.

C'est ainsi que la pénétration de Nestlé dans le marché des céréales a fait chuter la part de marché de Gepros de manière drastique sans que l'entreprise réagisse de manière conséquente à cette concurrence redoutable.

Au plan juridique, Nestlé a attaqué Gepros sur l'utilisation de la marque Nanan sans que cette dernière ne trouve de parade rapide.

En plus, l'entreprise a renoncé à toute communication sur cette marque dès l'action en justice du concurrent.

Concernant les snacks, il est à remarquer que Gepros n'a pas créé de véritable nom de marque. L'appellation "Chips" est trop générique pour qu'elle puisse constituer une marque susceptible d'être identifiée et retenue facilement par les consommateurs sans risque de confusion avec d'autres marques.

- Organisation commerciale:

Sur le plan commercial, Gepros ne possède pas de structures appropriées. Il n'y a pas de direction commerciale fixant des objectifs et une stratégie pour atteindre ces objectifs.

Il n'y a pas non plus de force de vente. L'entreprise s'est contentée de vendre aux centrales d'achat des grandes surfaces et aucun contact n'a été établi pour démarcher les grossistes en alimentaire qui assurent la distribution aux épiceries et autres commerces de proximité.

En particulier, nous avons constaté que les points de vente de type secs ou "hammassas" n'étaient pas achalandés en produits de l'entreprise.

Pourtant, ces points de vente du fait de leur nombre, jouent un rôle important dans la distribution des snacks.

Concernant la vente aux grossistes alimentaires, Gepros ne dispose pas, de boîtes de groupage en carton fort à même de supporter les manipulations qu'engendre la vente dans le circuit long de la distribution : industriel - grossiste - détaillant.

Par ailleurs, le problème des retours de marchandises a écarté certains clients importants tel que Monoprix.

Sur le plan de la logistique, l'entreprise a recours à la vente directe et dessert quelques 200 supérettes et grandes épiceries, autant dire très peu par rapport aux nombres de points de vente susceptibles de pouvoir vendre les produits de Gepros.

L'on peut s'interroger sur la rentabilité à terme de la vente directe et sur le degré d'efficacité et d'efficacité de ce type de distribution.

- La force de vente:

La force de vente se compose à l'heure actuelle de 4 vendeurs dont un basé à Tunis et couvrant l'ensemble du Grand Tunis, Bizerte et sa région, et Nabeul-Hammamet.

Le second établi à Sousse couvre les gouvernorats de Sousse, Monastir, Mahdia et Kairouan.

Le troisième couvre la région de Sfax et le centre-ouest.

Enfin le dernier est actif sur Jerba et l'ensemble du Sud et se consacre essentiellement au marché hôtelier.

Cette structure est insuffisante par rapport aux perspectives importantes de développement des produits de l'entreprise.

Le marché hôtelier, à lui seul, nécessite une approche plus spécialisée et plus approfondie. Une force de vente spécialisée dans ce domaine serait judicieuse en privilégiant au début le développement du marché (taux de pénétration, part de marché, vulgarisation des produits) sur le volet purement financier.

- La communication:

Au niveau de la communication, Gepros a eu à son actif la réalisation de spots TV en 1990 et 91.

Force est de constater que ce premier effort de communication n'a pas été poursuivi ni dans le secteur des céréales ni dans le domaine des snacks. Il n'y a pas aujourd'hui de tradition de campagnes publicitaires pour le lancement de nouveaux produits.

Le coût des campagnes publicitaires initiales pour le lancement de la gamme de céréales Nanan a été estimé à 50 000 DT par an, à raison de deux campagnes par an.

Gepros n'a pas de tradition de promotion et de dégustation de ses produits. Aucune action dans ce sens n'a été entreprise.

Par ailleurs, aucune étude de marché n'a été menée avant le lancement de nouveaux produits et aucune enquête consommateur ni même test produit n'ont été entrepris afin de mieux connaître les besoins et goûts des consommateurs.

- Les prix:

Finalement, les prix de Gepros sont relativement élevés en comparaison avec les prix de la concurrence internationale.

Ceci est d'autant plus inquiétant que les marques internationales sont à l'heure actuelle lourdement taxées. Une fois que les droits de douanes auront baissés, les produits de l'entreprise risquent de se trouver en dehors du marché si les coûts ne sont pas comprimés.

1.1.1.4- Recommandations d'action :

Après l'étape de diagnostic stratégique de Gepros, des actions correctrices devront porter sur le prix, la distribution et la communication (publicité et promotion).

En effet, l'analyse forces-faiblesses a permis de mettre en relief les insuffisances observées dans différents domaines.

Les recommandations d'action ont pour but de pallier les carences structurelles et conjoncturelles qui grèvent le développement de l'entreprise et hypothèquent les chances de Gepros de relever le défi de l'internationalisation de ses marchés.

Les grandes réformes à mener et qui ressortent du diagnostic peuvent être résumées comme suit :

- * L'amélioration de la qualité générale et de la stabilité des produits;
- * L'amélioration des emballages qui devraient être plus attractifs, modernes et vendeurs.
- * l'utilité de revoir la politique de prix en fonction de la nouvelle concurrence locale et internationale, tout en tenant compte du pouvoir d'achat des consommateurs ;
- * La mise en place d'une force de vente étoffée, spécialisée par grands type de marché (hôtellerie, jardins d'enfant, grande consommation, etc.), motivée et encadrée étroitement par un staff managérial compétent ;
- * La nécessité d'une communication systématique et soutenue et qui sera à la fois institutionnelle et produit.

La mise en forme de ce programme d'action pourra être concrétisée par un encadrement marketing extérieur portant sur la réalisation d'un *Business Plan Gepros* comprenant deux plans distincts à savoir le **plan stratégique** (analyse du marché et les

buts stratégiques sur cinq ans) et **le plan marketing** (objectifs marketing, notoriété, activités média, commercial, ventes, et activités pour 1996).

- Amélioration de la qualité des produits

Il est difficile de parler intrinsèquement de la qualité des produits de Gepros sans procéder à des tests produits auprès de consommateurs-cibles.

Cependant, il est évident qu'un travail considérable d'amélioration des produits s'impose. A ce niveau d'analyse, cette tâche devrait être tout à fait possible, étant donné la bonne infrastructure de base existant au sein de l'entreprise en terme d'outils de production.

Les points faibles sont circonscrits au niveau de la faiblesse de l'encadrement technique qualifié et l'absence d'un laboratoire d'analyse et de contrôle.

En effet, et à défaut de procédures de contrôle de qualité, il est difficile de remédier à toute production déficiente.

Seule une cellule de contrôle de qualité indépendante hiérarchiquement de la production et ayant un pouvoir de décision peut garantir l'obtention d'un niveau de qualité conforme aux standards internationaux. L'esprit de suivi de la qualité devra transparaître dans toute l'activité de production.

L'entreprise gagnerait, par ailleurs, à capitaliser sur la spécificité culturelle en se distinguant par rapport à la concurrence internationale au moyen du développement d'une gamme de produits adaptés aux goûts locaux (exemple : céréales aux dattes).

Ceci nécessite une approche marketing poussée ayant recours aux techniques de focus groupes et aux séances de dégustation-test.

- Mise à niveau des emballages

L'emballage ou plutôt le design joue un rôle crucial dans la réussite des produits sur le marché.

Jusque-là le design des produits de Gepros a été en dessous des attentes du consommateur sauf en ce qui concerne les céréales.

Nous préconisons le recours à des agences de design afin de concevoir des emballages adéquats et percutants, capables de rivaliser avec ceux des produits importés.

Par ailleurs, l'acquisition de nouvelles machines d'ensachage faciliterait la commercialisation des chips en évitant l'importation onéreuse de sachets et en abaissant le prix de revient des chips.

-Nouvelle politique de prix

Les prix pratiqués par l'entreprise constituent un des éléments les plus critiques du diagnostic stratégique.

C'est ainsi que le concurrent local Nestlé offre des produits ayant un rapport qualité/prix supérieur à Gepros. Il est vrai que Nestlé commercialise ses produits en unités plus importantes (300 gr), d'où la réalisation d'économies au niveau des emballages. Mais ceci n'est pas une raison suffisante.

De plus, les produits importés qui sont aujourd'hui taxés lourdement - 60 à 70% - parviennent aux consommateurs à un prix au gramme inférieur à celui de l'entreprise (Sunblest et Copafi pour les céréales ; Bahlsen pour les snacks).

Qu'en sera-t-il lorsque les droits de douanes baisseront progressivement et seraient nuls comme prévu par l'accord de libre-échange avec l'union européenne et des conventions du GATT ?

En outre, cette politique de prix chers a certainement freiné la consommation des classes moyennes. Pourtant, c'est dans cette tranche de population que Gepros doit trouver le gros de ses consommateurs si elle veut se développer en jouant sur les économies d'échelle engendrées par une consommation de type populaire.

Les classes moyennes sont en effet les plus nombreuses parmi les classes potentiellement consommatrices des produits de l'agro-alimentaire d'un certain standing tel que les céréales et les snacks.

Il est aussi vrai que Gepros n'a pas inclus dans son circuit commercial les petites épiceries de quartier qui forment l'ossature du commerce en Tunisie, et en limitant sa clientèle à celle disposant de revenus élevés (c'est en général la clientèle grandes surfaces), a fragilisé sa position concurrentielle.

Lors de l'entrée de nouveaux concurrents sur le marché disposant d'avantages comparatifs décisifs en terme de notoriété, d'image de marque, de qualité intrinsèque du produit et dans certains cas de prix, Gepros a vu sa part diminuer sensiblement au niveau des grandes surfaces.

Ne disposant pas de base de repli dans la distribution traditionnelle, l'entreprise n'a pas pu se redéployer vers des marchés nouveaux.

- Pour une véritable force de vente

L'absence d'une force de vente digne de ce nom constitue une lacune de taille dans l'organisation de l'entreprise. Les mauvais résultats commerciaux en terme de part de marché et de chiffre d'affaires peuvent être facilement reliés à cette carence.

Il y a lieu de mettre en place une véritable structure commerciale coiffée par un responsable expérimenté et dynamique.

Il aura pour tâche de motiver et contrôler une force de vente capable de couvrir l'ensemble du territoire national et l'ensemble des différents segments de marché tels que les collectivités.

La force de vente devra être recrutée selon des critères spécifiques afin de pouvoir disposer dès le départ d'une capacité naturellement performante

La gestion commerciale sera menée selon les règles modernes de vente par objectifs et motivation selon résultats.

La force de vente sera formée et rodée aux techniques de vente et de merchandising.

Elle sera, en outre, spécialisée en fonction des grands types de vente : vente aux grossistes, vente aux centrales d'achat, vente aux collectivités, etc.

Le développement de nouveaux marchés constituera aussi une des priorités de l'entreprise à long terme.

- Relance de la communication

Bien produire et bien distribuer ne suffit plus dans le monde d'aujourd'hui. La communication s'est imposée de façon irréversible dans le processus d'achat du consommateur.

Si la communication est présente à travers le design de l'emballage sur le lieu de vente, elle est surtout omniprésente jusque dans la cellule familiale. Avec l'invasion des écrans publicitaires, les produits ont la possibilité extraordinaire d'envahir virtuellement l'intérieur de nos foyers.

Gepros a été active dans ce domaine au début de la présente décennie. L'action doit reprendre dès que possible, c'est à dire après optimisation de la qualité des produits et des emballages.

L'entreprise pourra privilégier la publicité à la TV et à la radio ou elle bénéficie par rapport aux autres concurrents, et en tant que producteur tunisien, de tarifs préférentiels.

Nous conseillons une recherche marketing préalable à la réalisation des spots afin de déterminer aux mieux la cible à atteindre, le message ou argumentaire de vente optimal et enfin, la forme adaptée à l'audience.

L'opportunité d'utiliser d'autres médias tels que la presse et l'affichage pourra être étudiée en son temps.

Finalement, Gepros pourra utiliser les techniques promotionnelles hors-média a savoir vente promotionnelle, dégustation, concours, animation et ceci dans divers endroits tels que les points de vente, les crèches, les jardins d'enfants et les hôtels

I.1.2. Analyse du marché national et international

I.1.2.1-Le marché national des céréales et snacks :

****Les Céréales :***

Il n'existe pas de traditions en matière de consommation de céréales prêtes à la consommation en Tunisie du moins sous leur forme actuelle.

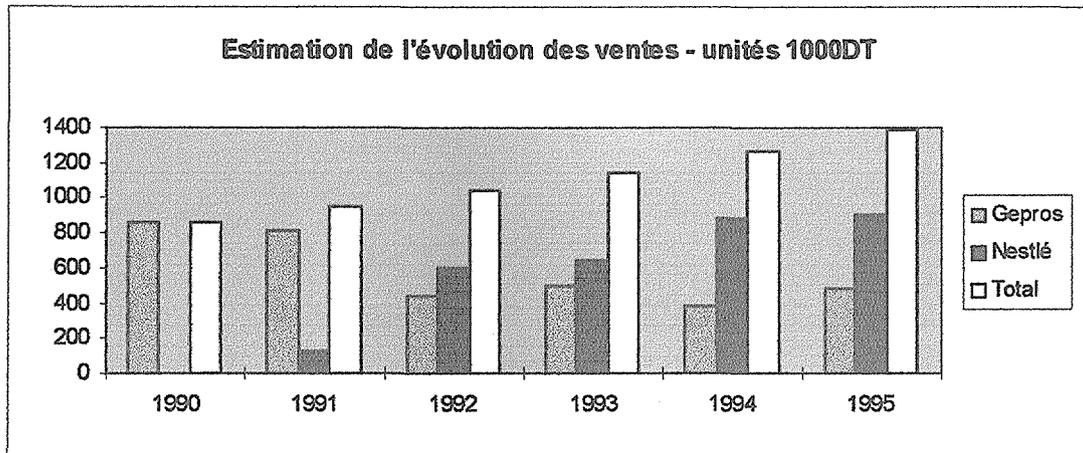
C'est à partir de l'implantation de l'unité de production de Gepros et de celle de Nestlé que le consommateur et l'hôtelier ont commencé à se servir de ces produits.

Ce manque de traditions conjugué à un prix relativement élevé de commercialisation, ont fait que la consommation est resté à un niveau relativement très faible.

En l'absence de statistiques en matière de consommation nous avons procédé à des estimations basées sur celles de ventes des deux producteurs locaux qui auraient évolué comme suit au cours des cinq dernières années :

(en 1000 d)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Gepros	860	817	440	500	380	488
Nestlé	-	129	600	644	880	898
Total	860	946	1 040	1 144	1 260	1 386
Croissance en %		10%	10%	10%	10%	10%

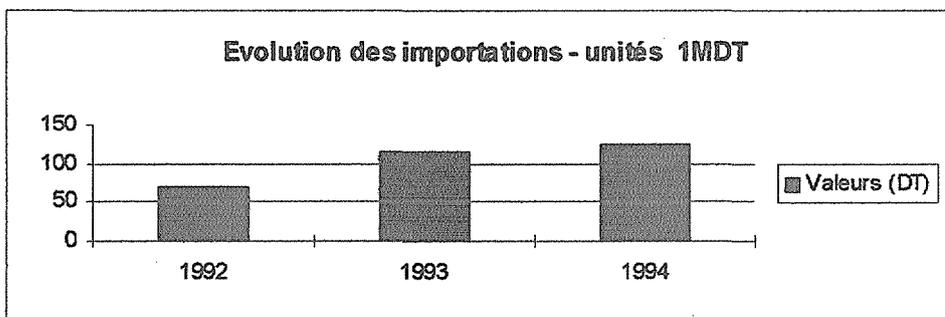


Ainsi, et au niveau de la part de marché, il est admis par le chef d'entreprise que malgré une croissance de la demande de l'ordre de 10% par an, ses ventes ont régressé sensiblement par rapport à son concurrent local.

En 1995, les ventes de Gepros n'ont représenté que la moitié de celles de Nestlé.

En ce qui concerne les importations, elles ont évolué comme suit entre 1992 et 1994 :

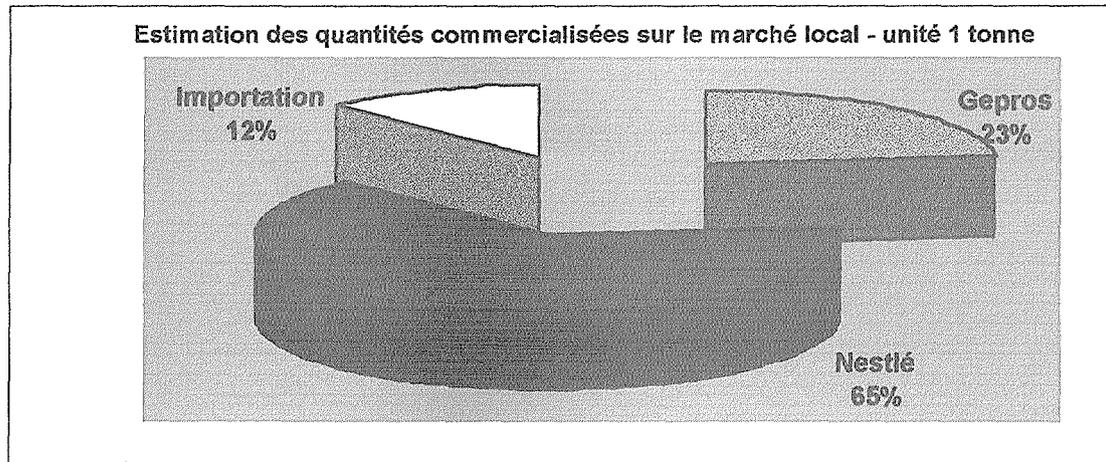
	Quantités (kg)	Valeurs (DT)
1992	19 631	68 325
1993	40 083	115 172
1994	42 931	123 502



Pour ce qui est des besoins quantitatifs du marché, et sur la base d'un prix de vente moyen hors taxe de 4,6 d le kg pour Gepros (base PVP 1,8 d les 250 gr) et 3,9 d le kg pour Nestlé (base PVP 1,8 d les 300 gr), les quantités commercialisées sur le marché local auraient été les suivantes :

Gepros : 82 tonnes
 Nestlé : 230 tonnes
 Importation : 43 tonnes

Total : 355 tonnes, soit une consommation moyenne par tête de 40 gr par an.



Le principal obstacle au développement du marché est lié à notre avis au niveau de prix qui reste inaccessible aux classes moyennes qui préfèrent avoir recours aux formules traditionnelles de petit déjeuner à base de beurre et de confiture.

L'amélioration du niveau des ventes doit nécessairement être accompagné par une politique agressive des prix.

D'ailleurs, le développement des ventes de Nestlé est partiellement dû au fait que ses prix au public sont beaucoup moins élevés, quoique la qualité des produits soit différente de celle de Gepros.

En effet, et alors que les produits Gepros sont constitués essentiellement de produits soufflés (blé et riz) et accessoirement des pétales de maïs importées, ceux de Nestlé sont à base de farine et de semoule.

**Chips :*

Pour cette gamme de produits, la société Gepros a été en situation de quasi monopole même après l'ouverture du marché.

En 1991, le niveau des ventes a été au plus haut avec 817 000 d pour baisser progressivement et n'être que de 102 000 d en 1995.

Cette baisse est due à une politique délibérée de l'entreprise qui a préféré adopter son produit aux besoins du consommateur tant au niveau de la qualité du produit que de celle de l'emballage

Entre-temps et en raison de l'absence quasi totale des produits Gepros, les ventes des entreprises étrangères ont connu un développement notable pour atteindre 398 000 d au niveau de l'importation (valeur rendu Tunis) et 900 000 d au niveau de la commercialisation (valeur estimée pour les deux principaux concurrents : Bahlsen et Pata).

Gepros vient d'apporter des changements à son emballage et se propose d'acquérir de nouveaux équipements afin de présenter au consommateur des produits plus adaptés et reconquérir ainsi sa part de marché.

I.1.2.2- Le marché des céréales prêtes à consommer en France (CPAC) :

Selon une étude réalisée en septembre 1993 auprès de 612 foyers, seulement 14 % des personnes interrogées prennent un petit déjeuner "idéal".

Le pourcentage des enfants qui ne prennent pas de petit déjeuner le matin, s'améliore d'une année à l'autre. Actuellement ils ne sont plus que 16%, contre 29% des hommes et 21% des femmes.

Ils prennent un bol de lait (dans 88% des cas), mélangé à du chocolat en poudre (dans 55% des cas), accompagné de céréales (dans 53% des cas), de pain (38%), de fruits ou jus de fruits (25%).

Ainsi le petit déjeuner des enfants est un segment porteur et de ce fait, le marché des CPAC s'est accru de 141% en cinq ans alors que les ventes de poudre de chocolat ont augmenté de 2,2% seulement entre 1993 et 1994.

En 1994, les ventes de CPAC ont porté sur 79 000 t pour une valeur de 2,3 milliards de francs de chiffre d'affaires.

A-Lait et chocolat, vecteurs de croissance :

La raison de la croissance rapide de la consommation des céréales par les enfants est partiellement due au fait que la consommation de lait, compagnon indispensable des céréales, est une fois et demie plus élevée chez les enfants que chez les adolescents (17-24 ans) et proche du double de celle des adultes.

Le rôle de la publicité est très important du fait que les investissements réalisés à ce niveau par les quatre principaux fabricants ont été de 380 millions de francs en 1993 soit 16,5% du chiffre d'affaires.

En 1994, les dépenses publicitaires ont porté sur 416 millions de francs dont 408 millions pour la télévision.

La consommation française porte sur 1,2 kilo par an et par habitant contre 6 kg pour le consommateur anglais et 2,5 kg pour le consommateur allemand.

Selon une étude réalisée en 1994, les ventes de céréales dans les grandes surfaces devraient encore croître de 87% d'ici 1997 alors que la hausse attendue en Grande-Bretagne ne dépasserait pas 3% sur la même période.

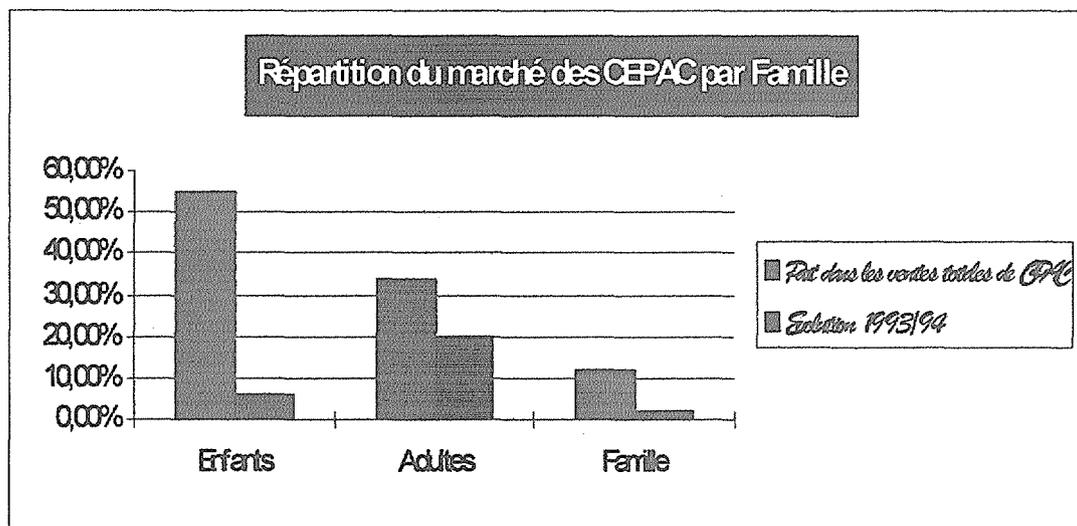
Le segment des produits destinés aux enfants est encore à l'origine de plus de la moitié des ventes totales soit 54,7% en volume et 59% en valeur. Toutefois, les produits pour adultes sont actuellement en forte croissance.

Répartition du marché des CPAC par famille

Segment	Part dans les ventes totales de CPAC	Evolution 1993/94
Enfants	54,7%	+6%
Adultes	33,7%	+20%
Famille	11,6%	+2%

Volume total : 78 879 tonnes (+10% de croissance en 1994)

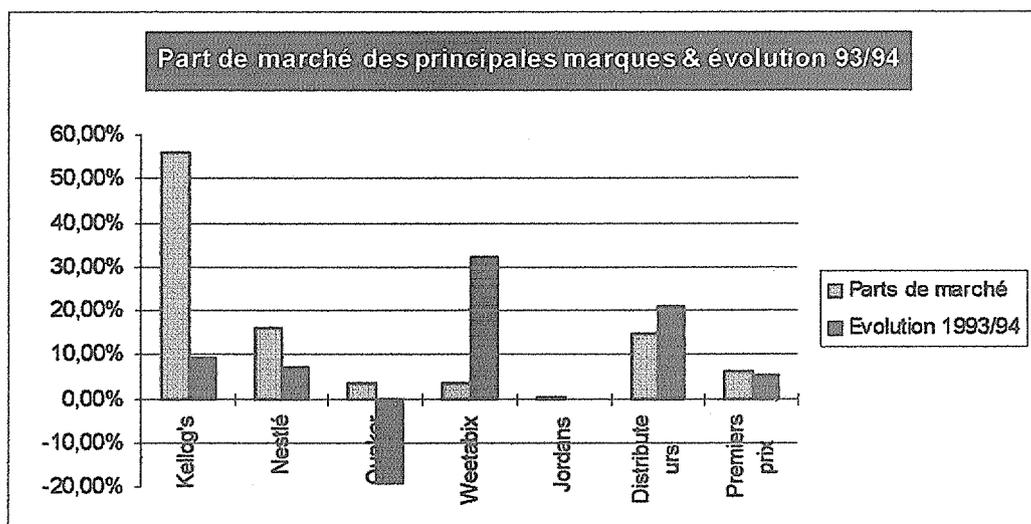
Valeur totale : 2,5 milliards de FF (en croissance de 9% en 1994)



Répartition du marché par marques en volume (cumul annuel octobre/novembre 1994):

Marques	Parts de marché	Evolution 1993/94
Kellog's	56,1%	+9%
Nestlé	16,1%	+7%
Quaker	3,5%	-19%
Weetabix	3,3%	+32%
Jordans	0,4%	-
Distributeurs	14,6%	+21%
Premiers prix	6%	+5%

N.B : CPF-Nestlé est né en 1989 du joint-venture unissant la société Suisse à General Mills.



Ainsi, les deux grands pourvoyeurs du marché sont les deux marques internationales : Kellog's et Nestlé. En troisième position, il y a les marques distributeurs qui disposent chacun de 6 à 7 références par rayon et ont une progression annuelle à deux chiffres.

Les produits de premiers prix ont un impact plus faible sur le marché, mais continuent de progresser (2,5% en 1993 et 5% en 1994).

La marque anglaise Quaker n'occupe plus que 3,5% du marché contre 10% trois ans plus tôt. Elle concentre ses efforts sur les mueslis croustillants dont elle couvre 10% du marché français.

B-Les créneaux porteurs :

Pour le marché des adultes, le produit traditionnel corn flakes, est fortement investi par les marques de distributeurs et les premiers prix. Il n'occupe plus que 11% du marché total en volume et 8,5% en valeur.

Par contre, les produits "formes et santé" ont progressé en 1994 de 38% et pèsent désormais plus de 30% des ventes en volume et en valeur.

Contrairement à ce que l'on constate pour les produits pour enfants, l'achat de céréales pour adultes est un acte réfléchi. Or, 75% des consommateurs actifs sur ce marché sont des femmes, soucieuses de leur santé et de leur forme.

En s'appuyant sur l'image de "bien-être" dont bénéficient naturellement les céréales, les fabricants ont en peu de temps développé ou renforcé une offre correspondant véritablement aux attentes de la génération des 30-40 ans.

De ce fait, les céréales pour adultes assurent actuellement la croissance globale du marché des CPAC.

En tête de ces produits, figurent la famille de ceux positionnés sur l'univers de la forme (type Spécial K au blé complet, All Bran ou Fruit'n Fibre de Kellogg's) et qui affiche des progressions records (+42% en valeur) dues notamment à leur excellente valorisation marketing.

Avec un total de près de 15% des ventes, ce segment dépasse celui des corn flakes.

Par ailleurs, les adultes se révèlent être des clients fidèles. Leur consommation, souvent mono-produit, est stable dans le temps et le taux de fidélité à la marque est beaucoup plus élevé que chez les enfants.

En effet, ceux-ci sont très sensibles aux offres promotionnelles.

Il y a lieu de noter toutefois, que le marché adulte est difficile, et nécessite des moyens publicitaires importants.

Dans les produits adultes, la présence de fibres, de phosphore, de magnésium et autres vitamines (ainsi que l'absence de sucre), font partie d'un "mix" marketing délimitant clairement le territoire "plaisir-forme-santé" revendiqué auprès d'une clientèle soucieuse de son bien-être et attentive à sa ligne.

En ce qui concerne les Mueslis qui représentent 20% du marché en volume, ils perdent du terrain au niveau des produits traditionnels. Par contre, les mueslis croustillants sont en croissance (7% entre 1993 et 1994).

C-Les principaux intervenants sur le marché des CPAC :***KELLOG'S :*******Céréales :***

Corn Flakes, frosties, Honey Smack's, Miel Pops, Froot Loops, Crakles, Choco Pops, choco Pops, Chocos, Fruit'n Fibre, All Bran, Special K, Kellog's Extra, Craky Nuts, Nutfeast...

SOPAD-NESTLE/CPF****Céréales :***

Cheerios, Nesquik, Chocapic, Clusters, Golden Grahams...

****Poudre chocolatée :***

Nesquik, Tonimalt, Milo, Le chocolat.

WEETABIX****Céréales :***

"Pain" de céréales Weetabix, Weetos, Muesli Alpen.

QUAKER****Céréales :***

Quarker Oats, Muelis Cruesli (pépites de chocolat, fruits du verger et fruits des îles).

H & CEREALES****Céréales :***

Gammes complètes de produits à marques de distributeurs. Gammes complètes de CPAC (dont trois références de céréales fourrées) à la marque Harrissons et Crosfield.

JORDANS****Céréales :***

Sept références de Muesli à la marque Jordans : Cripy Muesli, Special Muesli, Oat Bran Hearts, Original Crunchy "raisins-amandes", Country Crisp "fraises", Coutry Crisp "passion". Original crunchy "tropical".

Jordans conditionne également une gamme de mueslis à marques de distributeurs.

LES CEREALES D'ARTENAY****Céréales :***

Corn flakes, boules de maïs soufflés au miel, pétales de blé au chocolat, blé soufflé au miel, Muesli. Gamme de produits à marques de distributeurs.

CEREAL'S GROUP/NACO****Céréales :***

La société Céréals group commercialise la totalité de ses produits pour petits déjeuners en premier prix (Jungy le Lion) et en marques de distributeurs.

RALSTON PURINA****Céréales :***

Gamme complète de CPAC vendue sous la marque Chex (Corn Chex, Sugar chex, Honey chex...). Volumes importants commercialisés sous marques de distributeurs et premier prix.

HAHNE****Céréales :***

Importés d'Allemagne par la société française CAD, les produits Hahne se composent d'une large gamme de céréales pour petit déjeuner vendue sous la marque Hahne (Corn flakes, Alaska flakes, Rice Happies...). Des volumes importants sont commercialisés sous marques de distributeurs ainsi qu'en premier prix.

NUTRITION ET SANTE

****Céréales :*** Muesli sans sucre et Muesli Vitalité Céréale (rayon diététique)

****Poudre chocolatées :***

Ovomaltine, Cérécao

DIEPAL (Groupe DANONE)

****Céréales :*** Muesli Haute Vitalité aux fruits secs sous la marque Gayelord Hauser (rayon diététique).

D-Les nouveautés :

****La baguettine complète de JACQUET :***

Un an après le lancement de la marque de pain grillé "Baguettine", Jacquet étoffe sa gamme en lançant la Baguettine complète. La forme est identique au produit d'origine.

Seule la recette change : à base de farine complète, enrichie de soja et de graines de sésame, elle a été enrichie en protéines, en vitamines B ainsi qu'en fibres alimentaires. La version Complète de Baguettine offre par ailleurs un apport notable en sels minéraux et en oligo-éléments.

Baguettine complete de Jacquet est emballée en trois sachets fraîcheur de huit unités

Le paquet de 300 grammes (24 pains grillés) est vendu à 12,45 F.

Jacquet accompagne le lancement de ce nouveau produit d'une vaste opération promotionnelle : le premier achat est remboursé intégralement.

**P'tit déjeuner de BELIN :*

Filiale du groupe Danone, le biscuitier Belin innove en lançant un produit aux céréales spécialement conçu pour le premier repas de la journée.

P'tit Déjeuner est un biscuit en forme de galette ovale décorée de motifs représentant des épis de blé en relief.

Son aspect "brut" renforce son caractère sain et authentique. Ce nouveau produit existe en deux versions : la première est au chocolat avec un biscuit cacaoté enrichi de 14,5 % de pépites chocolatées. La seconde est aux noisettes (8%), au miel et au sucre roux.

Le paquet de 300 grammes de Belin P'tit Déjeuner est vendu en au prix de 8,80F.

**Céréales :Crispy sea de KELLOG'S :*

Kellog's ouvre un nouveau segment de marché avec Crispy Sea, des céréales au goût vanille découpées aux formes d'animaux des mers.

Cinq formes au total sont reproduites par paquet (le crabe, le dauphin, l'étoile de mer et la tortue) pour trois tonalités colorées : orange, jaune paille et jaune d'or.

" Dick" le poisson, reproduit sur l'emballage devient la mascotte de Crispy Sea, enrichi en vitamines (PP, B6, B2, B1, Folate, B12) et en fer.

La boîte de 375 grammes est vendu 15,50 F. Un soutien publicitaire et promotionnel accompagne le lancement de ce produit : 3 francs de réduction sont à valoir sur le second achat de Crispy Sea.

I.1.2.3- Le marché maghrébin :

Contrairement aux marchés européens qui sont très concurrentiels et exigeants, les marchés maghrébins demeurent à la portée d'une entreprise comme Gepros.

L'entreprise tunisienne dispose également de l'avantage du non paiement des droits de douane pour les produits d'origine.

I-2: ORGANISATION ET RESSOURCES HUMAINES

S'agissant d'une petite entreprise, les structures organisationnelles sont très légères.

Au niveau du siège de Tunis, le personnel est constitué par :

2 secrétaires

1 Caissier

2 Vendeurs

1 Chauffeur

A l'Usine, située à Utique, le personnel est composé en tout et pour tout de 20 personnes dont un ingénieur.

En l'absence de traditions en matière de fabrication de produits à base de céréales, l'usine a été dirigée depuis sa création par Monsieur Khanchouche lui-même.

Actuellement, l'insuffisance de l'encadrement se fait sentir, et le recrutement récent d'un ingénieur de l'agro-alimentaire répond à un besoin d'amélioration de l'encadrement et du suivi de la qualité.

Le responsable de l'entreprise est également à la recherche d'un cadre expérimenté en marketing en vue de mettre en place une stratégie cohérente à moyen terme en la matière.

L'éloignement de l'usine des centres urbains (30 km de Tunis) a toujours été un handicap à la stabilité du personnel de haut niveau.

La tenue de la comptabilité est sous-traitée.

I-3: DIAGNOSTIC TECHNIQUE

I.3.1-Production :

-Capacité de production et taux d'utilisation

La capacité actuelle de l'usine est de 470 tonnes/an (base 8 heures de travail par jour). Elle est utilisée seulement à 25%.

L'équipe effectue une rotation sur les différentes lignes de production jusqu'à atteindre le seuil maximum de stock. En effet, Gepros satisfait les commandes de ses clients en puisant dans son stock.

I.3.2-Equipements, Etat général, Entretien et Maintenance

-Adaptation aux nouvelles technologies

L'usine est en général très propre et conforme aux exigences sanitaires, excepté pour la salle de soufflage par canon.

Cet espace doit être fermé, les murs actuels doivent être en faïences. Il faut confectionner un genre de cabine, rajouter un plafond et un mur au niveau des canons avec deux ouvertures pour placer ces derniers.

Le parterre doit être incliné pour éviter de balayer le produit à sa sortie des canons. Il est en effet nécessaire d'éviter l'accès des employés à cet espace.

L'équipement se compose des éléments suivants :

- Une utilisation automatique d'extrusion composée de :
 - *Un mélangeur humidificateur
 - *Une boudineuse
 - *Une chaudière
 - *Une installation combinée de séchage et d'enrobage
- 2 pat rice machines
- 1 puritan cereal puffing machine
- 1 rice whitening machine
- 2 static driers
- 1 selecting machine
- 1 torréfacteur de fruits secs
- 1 friteuse pour pellets semi automatique
- 1 machine d'emballage verticale.

L'équipement est en général bien entretenu. Il n'est pas de la toute récente génération, mais c'est l'équipement adéquat pour le marché en question

Le schéma des installations est moderne.

La ligne d'extrusion est actuelle et Gepros doit pouvoir l'exploiter pour augmenter sa capacité de production. C'est une ligne qui peut fonctionner en continue et donc avoir une capacité trois fois plus grande.

Aussi, cette installation peut produire une large gamme de produits snacks.

Les canons de soufflage doivent être révisés. En effet, le temps de soufflage semble être assez long. Il est bien entendu que la qualité de la matière première est un facteur important, mais en déterminant l'humidité optimale et après révision du matériel, la capacité des canons doit pouvoir être doublée.

Il est nécessaire de se procurer du matériel de laboratoire principalement pour pouvoir déterminer le taux d'humidité des graines et la densité des graines soufflées.

I.3.3-Circuits internes de production :

-Homogénéité et Coordination

La première étape consiste à faire fonctionner toutes les unités en même temps pendant huit heures par jour.

Il est important de ne pas laisser les produits semi fini en attente d'être enrobés ou emballés car c'est à ce moment qu'il peuvent absorber de l'humidité ce qui implique un changement de la texture et du goût affectant automatiquement la qualité du produit fini.

Pour ce faire, il y a lieu de :

1- effectuer quelques changements mineurs sur le système d'enrobage. Actuellement, le sirop d'enrobage utilisé n'est pas très épais, ce qui implique un temps d'enrobage plus long, ensuite il faut sécher les céréales dans les séchoirs statiques.

Il est proposé d'utiliser un sirop un peu plus épais. Il est nécessaire de faire des tests pour obtenir le mélange adéquat. En même temps, il faut installer un des séchoirs disponibles au niveau des tambours d'enrobage.

Le produit est donc enrobé et séché en même temps et plus rapidement.

2- rajouter une machine d'emballage.

1.3.4- La Qualité :

Il est urgent d'instaurer un programme d'assurance qualité qui peut commencer par:

1- désigner un responsable de la qualité

2- faire des réunions hebdomadaires des différents départements : direction, marketing, commercial, production et qualité pour s'assurer que le produit est stable.

En effet la qualité en matière de produits alimentaires veut dire : produit dont l'odeur, la couleur, la grandeur, le goût et la texture sont constants.

3- former tous les employés sans exception à être concernés par le sujet.

D'autre part, il faut déterminer les paramètres optimum de la matière première et principalement l'humidité. Un échantillonnage de chaque livraison doit être testé à la réception pour déterminer les quantités exactes d'additifs à rajouter afin d'obtenir en permanence, le même produit final.

1.3.5-Approvisionnement et Achat :

Il faut contacter plusieurs fournisseurs de matières premières (graines et additifs) pour trouver la meilleure qualité possible.

Dans une seconde étape, il faut essayer de garder les mêmes fournisseurs puisque un changement de matière première implique généralement un changement du produit final qui n'est pas considéré de même qualité. Il faut bien noter que la qualité veut surtout dire stabilité du produit.

1.3.6-Politique de Stockage :

-L'humidité, le facteur le plus important

Il est préférable de stocker la matière première et les produits semi-finis en attente d'être enrobés ou emballés, dans des conteneurs fermés pour éviter toute absorption ou perte d'humidité.

I.3.7-Positionnement stratégique et gamme de produits :

Les produits de GEPROS sont assez typiques. La plupart des céréales aux Etats-unis sont de court terme, ils ne durent pas sur le marché plus de deux ou trois ans. Très peu sont commercialisables à long terme tel que les cornflakes.

Deux type de céréales attirent une clientèle bien spécifique et sont :

- Les céréales pour enfants : leurs formes, couleurs et coûts peuvent varier mais sont essentiellement fait à base d'avoine, de maïs ou de riz très sucrés.
- Les céréales diététiques.

Par ailleurs, il est important de prendre en compte le goût des consommateurs dans un marché bien déterminé. Si le marché cible est le marché tunisien, il faut penser tunisien.

Il est très difficile de changer ses habitudes relatives au goût et par conséquent il est plus facile d'attirer une plus grande clientèle et la garder si on propose un produit qui rappelle une tradition alimentaire déjà établie.

I.3.8-Recherche et développement :

Tester, Tester, Tester !!!

-Taux d'humidité :

Le taux d'humidité dans les grains est un facteur très important. Il faudrait effectuer plusieurs tests en variant le taux d'humidité. Aussi, il faut pouvoir mesurer ce taux d'humidité pour établir un repère. Le blé est assez standard, il faut surtout tester le riz.

-Recettes :

Plusieurs facteurs affectent le produit final, les ingrédients, matière et arômes, ainsi que le matériel utilisé. Il n'y a donc pas de recettes fixées qui donnent exactement les mêmes produits.

Il est donc nécessaire de modifier les recettes de base pour obtenir le meilleur produit commercialisable dans le marché ciblé.

-Diversification de la gamme des produits :

Des produits de mêmes composantes principales et fabriqués de la même manière peuvent avoir des formes et des goûts différents donc sont des produits différents.

Il est donc très abordable de diversifier sa gamme de produit. Il suffit d'avoir un esprit de recherche et d'effectuer des essais continuellement.

I.3.9-Qualification du personnel

Tout le long des paragraphes précédents, qu'il s'agisse du circuit de production et l'optimisation de l'usage des équipements, de la gamme de produit ou de la qualité, le facteur humain constituait le facteur principal.

La plupart des recommandations citées ci-dessus sont des conseils de base. Une bonne connaissance des produits utilisés, en l'occurrence les graines de céréales est primordiale.

Ceci permettra de comprendre l'effet des différents paramètres influents et donc de réussir à fabriquer des produits de bonne qualité et constante.

Dans ce contexte, il est urgent de recruter :

*Un responsable technique : spécialisé en industrie alimentaire et ayant une expérience dans la production des céréales et snacks.

*Un assistant technique : spécialisé en industrie alimentaire sans expérience dans le domaine. Ce dernier sera encadré par le premier dont profil n'est apparemment pas disponible en Tunisie.

*Un responsable de la qualité

*Un responsable marketing

-Assistance technique et formation :

Un programme de formation adéquat consisterait à ramener un expert étranger deux fois par an pour une période de deux à trois semaines.

Cet expert doit avoir une expérience dans la production et le développement ainsi que le management du personnel et de la formation.

En plus de son expertise, il agira en tant que personne étrangère à la société pour mieux déceler les défaillances.

Conclusion :

L'expert technologue a été favorablement impressionné par l'usine et a affirmé que son potentiel est équivalent à celui d'une usine de même dimension aux Etats-unis.

Non seulement les équipements dépassaient ses attentes, mais il a surtout apprécié la propreté des lieux

Il estime de ce fait que ceci reflète une attitude très positive des employés.

Le besoin le plus urgent de cette société est le recrutement du personnel adéquat et l'instauration d'un programme de contrôle de qualité.

Puisque la production augmente avec l'expansion du marché, il est nécessaire de rajouter des équipements dans le but de développer de nouveaux produits.

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

L'évolution des bilan au cours des 3 dernières années se présente comme suit:

ACTIF	1993	994	1995
Immobilisations nettes	628	548	471
Valeurs d'exploitation	732	931	565
Valeurs réalisab. et disponibles	279	306	163
TOTAL	1639	1785	1199
PASSIF	1993	1994	1995
Capital appelé	255	255	255
Dettes L.M.T	334	0	0
Dettes C.T	970	1455	919
Résultats de l'exercice	80	75	25
TOTAL	1639	1785	1199

La situation bilancielle est quelque peu critique du fait de la non couverture des immobilisation nettes par les capitaux propres, et du taux d'endettement global de la société.

Il est nécessaire que le chef d'entreprise négocie avec son banquier la consolidation du découvert actuel, en un crédit à moyen terme, et ce afin de renforcer les capitaux permanents.

1-2: Chiffres caractéristiques (en 1.000D)

Exploitation	1993	1994	1995
Chiffre d'affaires (H.T)	1300	990	648
Valeur Ajoutée Brute	159	172	137
Résultat Brut d'exploitation	128	141	101
Résultat net de l'exercice	80	75	25
Cash flow net	116	141	102

Le chiffre d'affaire a baissé dangereusement au cours de ces trois dernières années, plus de la moitié en deux ans: une action énergique est à entreprendre dans les plus brefs délais.

- Structure Financière

	1993	1994	1995
Fonds de roulement	41	(217)	(191)
Actif circulant/D.C.T	1,04	0,85	0,79
Val. réal. et dispon./ D.C.T	0,29	0,21	0,18
Cap. propres/ cap. permanents	0,43	1,00	1,00
Cap. prop. / actif immob.	0,41	0,47	0,54
Total dettes / total bilan	0,80	0,82	0,77

La structure financière reflète la situation de recul général, connue par l'entreprise au cours de ces 3 dernières années: Le fonds de roulement s'est dégradé, les dettes à court terme ont augmenté, et les capitaux propres n'ont pas évolué.

- Caractéristiques de gestion

	1993	1994	1995
Stocks initial	1076	731	931
Stocks final	731	931	565
Achats	612	844	77
Achats consommés	956	644	442
Stocks moyens	844	787	504
(Achats consom./C.A)*100	73,58	65,12	68,36
Stock moyen / C.A *365j	237	291	284
Stock moyen / Achats consom.	0,88	1,22	1,14
Fournisseurs et effet à payer	34,4	41,3	36,4
Clients et effets à recevoir	212	197	80
(Fourn+effets à payer/Achats)*365j	21	18	173
(Clients et effets à rec./CA)+365j	60	73	45

En 1995, la société a amorcé ainsi un début de réaction face à la dégradation qui se confirmait d'une année à l'autre: ainsi ses stocks se sont dégonflés, le recouvrement a été mieux fait, et le recours au crédit fournisseurs s'est accentué. Tout cela a permis un allègement de l'endettement à court terme.

- Caractéristiques économiques

	1993	1994	1995
(V.A.B/C.A)x100	12	17	21
(RBE/CA)x100	10	14	16
(RBE/VAB)x100	80	82	74
(R. Exerc./Capital)x100	32	29	10

Les indicateurs économiques qui reflètent le degré d'efficacité de l'entreprise, restent faibles, par rapport aux potentialités de la société.

1-3: Analyse des Bilans

L'analyse des bilans des 3 dernières années, fait apparaître la dégradation de la situation, due à une perte progressive des parts de marché, et en conséquence à une diminution du cash flow généré.

1.3.1/ Actifs immobilisés et capitaux permanents

Emplois	1993	1994	1995
Immobilisations brutes	931	931	931
Autres valeurs immobil.	14		
TOTAL	945	931	931
Ressources	1993	1994	1995
Capital social	255	255	255
Dettes MLT	334	0	0
Amortissements cumulés	317	383	460
Résultat de l'exercice	80	75	25
TOTAL	986	713	740
Fonds de Roulement	40	(217)	(191)

*a/ Actif immobilisé**** Les immobilisations**

Les immobilisations brutes au 31/12/95 s'élevaient à 931 MD et se détaillent comme suit :

	V.Brute	V.Netto	Amortissements
Terrain	38	38	0
Constructions	407	294	113
Mat.et outillage	368	124	292
Mat.de transport	77	5	72
MMB	16	5	11
AAI	25	5	20
TOTAL	931	471	459

Les amortissements à fin 1995 se sont élevés à 459 représentant 49 % des immobilisations brutes.

b/ Capitaux permanents:

L'évolution détaillée des capitaux permanents se présente comme suit (en 1000D)

Capital	255	255	255
Résultat de l'exercice	80	75	25
Capitaux propres	335	330	280
Dettes à MLT	333	0	0
Capitaux permanents	669	330	280

Du fait du remboursement des crédits à moyen terme, et de la distribution de tous les bénéfices, les capitaux permanents ont diminué d'une année à l'autre.

1.3.2: Actif circulant et dettes à court terme

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

	1993	1994	1995
Valeurs d'exploitation	731	931	565
Valeurs réalisab.disponib.	279	306	163
Total	1010	1237	728

A fin 95 le détail des valeurs réalisables et disponibles se présente comme suit:

Clients	80
Etat, impôt et taxes	33
Débiteurs divers	40
Caisse	10
Total	163

Les dettes à court terme à fin 95 se présente comme suit:

Fournisseurs	11
Charges à payer	13
Effet à payer	25
Banques	870
Total	919

Le compte Banque est lourd et peut constituer un frein à la bonne gestion de la société

1.4 Analyse de L'exploitation:

Evolution des chiffres au cours de 3 années

	1993	1994	1995
C.A	1300	990	648
R.B.E	127	140	101
Résultat de l'exercice	80	75	25
R.B.E/C.A	0,10	0,14	0,16

Les résultats de l'exploitation au cours de ces 3 dernières années sont en régression continue. Certes, le ratio résultat brut sur chiffre d'affaires s'est amélioré, et il donne une idée sur ce que pourraient être les résultats si la gestion s'améliorait.

Gépros dispose de potentialités énormes: il est urgent de procéder à une restructuration financière, et à un redémarrage des activités dans de bonnes conditions de travail.

I-5: CADRE INSTITUTIONNEL

L'activité de production de céréales prêtes à la consommation et de snacks pourrait connaître un développement important.

En effet, ces produits se sont bien développés en Europe et leurs prix sont devenus très compétitifs.

Par ailleurs, l'accès quasi direct de la publicité étrangère aux foyers tunisiens est de nature à orienter le consommateur vers ces produits.

Le développement de la commercialisation à grande échelle demeure partiellement handicapée par le taux élevé de la TVA qui est de 29% contre 6% pour la plupart des autres produits agro-alimentaires.

En ce qui concerne l'implantation de l'usine, l'entreprise a fait un effort méritoire en matière d'investissement et d'équipement. Les bâtiments sont spacieux, et bien agencés et les équipements sont modernes et bien entretenus.

Toutefois, la zone industrielle d'Utique n'est pas bien entretenue en matière de routes et d'évacuation des eaux pluviales et résiduelles.

Accès à l'usine est très difficile en période de pluie et les eaux stagnantes portent un grand préjudice à l'image de marque des entreprises installées dans cette zone.

ELIGIBILITE A LA MISE A NIVEAU

La société Gepros a eu le mérite de démarrer une activité nouvelle basée sur une technologie de pointe difficile d'accès aux entrepreneurs des pays en développement.

C'est actuellement la seule unité du genre dans les pays de l'Afrique du nord et ses principaux concurrents sont les entreprises américaines ou européennes de renommée internationale.

L'entreprise a su maîtriser les techniques de production et présenter un produit de bonne qualité.

La baisse de son chiffre d'affaires est due à des facteurs exogènes cités plus haut.

Le chef d'entreprise a déjà mis en place un programme de rénovation de ses emballages et de sa politique commerciale ainsi que des actions précises en matière d'amélioration de la qualité de ces produits et ce en vue de reconquérir d'une manière progressive sa part de marché.

Bien que le chiffre d'affaires de l'entreprise ne représente actuellement que le tiers de celui réalisé en 1990, la maîtrise des coûts à tous les niveaux a permis de maintenir la rentabilité des activités.

L'entreprise dispose d'un potentiel substantiel à l'exportation à destination des pays limitrophes compte tenu de l'avantage dont elle dispose vis-à-vis de la concurrence internationale en matière d'exonération des droits de douane sur les marchés maghrébins.

Des opérations ponctuelles d'exportation ont déjà eu lieu notamment vers le Maroc et elles pourraient devenir plus régulières au cours des prochains mois en raison de la mise en place d'une structure permanente dans ce pays.

Les investissements prévus sont à la portée de l'entreprise et lui permettront certainement de reprendre progressivement sa place sur le marché.

II - PROGRAMME DE MISE A NIVEAU

II-1: OBJECTIFS ET STRATEGIE

a- Objectifs de la Société :

La Direction de Gépros s'est fixée comme objectifs la reconquête du marché, et la reprise de la place perdue dans chacun des secteurs de sa spécialité.

Ayant été à l'origine de la création du marché local, elle compte actuellement élargir la base de ce marché par une politique de prix moins sélective. Elle compte également développer ses ventes à l'exportation.

Sa stratégie sera celle de la présence continue sur le marché, de l'innovation et de la diversification.

Au niveau de chaque créneau, cela nécessitera les actions suivantes:

-Au niveau des céréales :

- 1-Consolider la place de l'entreprise sur le marché local par :
 - Le changement du nom commercial et des emballages
 - Le lancement d'une campagne publicitaire
 - L'amélioration de la qualité

2-L'introduction de nouvelles activités (produits soufflés à usage industriel, production de barres à céréales, etc.)

- Au niveau des chips :

- Amélioration des emballages
- Amélioration de la qualité et de la stabilité des produits

- Au niveau des fruits secs:

La reprise de cette activité n'est envisageable qu'après l'acquisition d'une machine de conditionnement sous vide. En effet, et en vue de préserver la qualité des produits conditionnés, l'emballage sous-vide devient incontournable pour préserver la qualité des produits.

b- Programme d'action:*** Au niveau de la production:**

- *Pour atteindre une production suffisante* et couvrir la demande en Tunisie, ainsi que dans les pays limitrophes (Maghreb) il faut :

1- Optimiser la production : faire fonctionner toutes les unités en même temps et éventuellement rajouter des équipements d'emballage.

2- Améliorer la qualité du produit par l'instauration d'un plan de contrôle de qualité

3- Diversifier la gamme de produits : avec l'équipement disponible, Gepros peut augmenter sa capacité de production et diversifier sa gamme.

4- Les points 1, 2 et 3 seront réalisables si la société dispose d'un personnel compétent puisque Gepros dispose d'une usine et d'un équipement adéquats mais manque de compétences.

*** Optimiser le matériel disponible :**

Le schéma des installations étant adéquat, le fonctionnement simultané de toutes les unités nécessite l'acquisition d'une machine d'emballage supplémentaire.

*** Assurance qualité:**

- *Pour atteindre une qualité comparable à celle des fabricants étrangers* il faut recruter un personnel qualifié et instaurer un programme d'assurance qualité.

Il faut aussi que la matière première soit contrôlée à la réception et *établir ses propres normes de fabrication en effectuant des essais.*

Une fois que ces normes sont établies, et les paramètres fixés, il faut les suivre minutieusement.

Rappelons que la notion de qualité signifie dans ce cas qu'il est nécessaire de fabriquer un produit dont l'odeur, la couleur, la grandeur, la goût et la texture sont constants.

II-2: PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS

L'enveloppe d'investissements nécessaires à la mise à niveau de GEPROS a été estimée à 1.460.000D, à réaliser sur 2 années, répartis comme suit:

1996: 660.000DT**a- Investissement matériel: 520.000DT**

1- Matériel de laboratoire : le plus urgent est de se procurer une balance électronique et un four pour la détermination du taux d'humidité. Avec une enveloppe de 15.000 DT, Gepros peut rendre son laboratoire rentable.

2- Machine d'emballage : Ensacheuse verticale avec des peseuses (inclinaison à 45%) estimée à 120 000DT.

3- Toaster: 160.000DT

4- Friteuse pour pellets : 100 000 DT

5- Machine de conditionnement sous vide: 50.000DT

6- Matériel de transport: 75.000DT

b- Investissement immatériel: 140.000DT

1- Etude du marché Maghreb: 10.000DT

2- Formation: 10.000DT

3- Assistance technique: 30.000DT

4- Marketing: 90.000DT

1997: 800.000DT**a- Investissement matériel: 720.000DT**

1- Equipement barres céréales: 500.000DT

2- Etuyeuse: 140.000DT

3- Matériel de transport: 80.000DT

b- Investissement immatériel: 80.000

1- Assistance technique: 40.000DT

2- Formation: 10.000DT

3- Marketing: 30.000DT

II-3: Schéma de financement des investissements:

Il est proposé que le financement des investissements soit réalisé comme suit:

En 1996,

Pour la partie investissements matériels, égale à 520.000D, il y aura un apport de fonds propres de 160.000D, et un crédit à moyen terme de 360.000D.

Pour les investissements immatériels, évalués à 140.000D, ils seront financés à concurrence de 70.000D par des fonds propres, et 70.000D par la subvention.

En 1997,

Les investissements matériels évalués à 720.000D, seront financés par apport de fonds propres de 250.000D, et un crédit à moyen terme de 470.000D.

Les investissements immatériels, évalués à 80.000D, seront financés moitié par fonds propres, et moitié par la subvention.

Gépros devra au préalable négocier et obtenir de son banquier une consolidation du découvert actuel, à hauteur de 600.000DT, à rembourser sur une période de 6 ans.

Il n'a pas été tenu compte dans le calcul de rentabilité prévisionnelle d'une augmentation du fonds de roulement.

II-3: Prévisions de l'exploitation:

La réalisation du programme d'investissement prévu dans le cadre du Plan de mise à niveau, permettra à la société Gépros de doubler son chiffre d'affaires grâce à.

- 1- L'action marketing,
- 2- L'introduction de nouveaux produits,
- 3- Le développement des exportations.

Ainsi, il est prévu que le chiffre d'affaires évoluera au cours des 5 prochaines années comme suit, et sera réalisé à raison de 90% pour le marché local et 10 % pour l'exportation:

Produits	1996	1997	1998	1999	2000
Céréales	720	800	900	1.000	1.050
Snacks	80	240	350	380	400
Barres		160	330	380	400
Fruits secs		100	120	140	150
TOTAL	800	1.300	1.700	1.900	2.000

III- ETUDE DE RENTABILITE DES INVESTISSEMENTS

1) LES 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
Chiffre d'affaires local	720	1.170	1.530	1.710	1.800
Chiffres d'affaires export	80	130	170	190	200
Chiffre d'affaires total	800	1.300	1.700	1.900	2.000

2) LES CHARGES D'EXPLOITATION

	UNITE: 1.000D				
	1996	1997	1998	1999	2000
Achats consommés	328	564	739	826	870
T.F.S.E	15	24	31	35	37
T & D	9	14	18	21	22
F.D.P	6	10	13	15	15
F.F.F	16	26	34	38	40
Frais de personnel	60	70	80	90	100
Impôts & taxes	1	2	3	3	3
F.D.E	1	2	3	3	3
Total	436	712	921	1.030	1.090

3) RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION

Pour la facilité de lecture les chiffres ont été arrondis.

	UNITE: 1.000D				
	1996	1997	1998	1999	2000
VENTES	800	1.300	1.700	1.900	2.000
CHARGES	436	712	921	1.030	1.090
R.B.E	364	588	779	870	910

4) LES IMMOBILISATIONS

Années	1996	1997	1998	1999	2000
Frais d'établissement	140	220	220	220	220
Constructions	294	294	294	294	294
Matériel & outillage	569	1.289	1.289	1.289	1.289
Matériels de transport	80	160	160	160	160
M.M.B	5	5	5	5	5
A.A.I	5	5	5	5	5
Total	953	1.753	1.753	1.753	1.753

5) TABLEAU D'AMORTISSEMENT

Années	1996	1997	1998	1999	2000
Frais d'établissement	28	44	44	44	44
Constructions	15	15	15	15	15
Matériel & outillage	57	129	129	129	129
Matériels de transport	16	32	32	32	32
M.M.B	1	1	1	1	1
A.A.I	1	1	1	1	1
Total	117	221	221	221	221

6) SCHEMA DE FINANCEMENT

Années	1996	1997	Total
Investissements	660	800	1.460
Augmentation du Capital	230	290	520
Crédit Bancaire	360	470	830
Subventions	70	40	110
Total financement	660	800	1.460
Crédit de consolidation	600		

6) TABLEAU DE REMBOURSEMENT**(Crédit sur 7 ans avec une année de franchise, taux 12%)**

Année	1996	1997	1998	1999	2000
Annuités	0	151	219	219	219
Capital	960	1.279	1.060	841	623
Intérêt	115	134	140	114	88
Remboursement annuel	115	286	359	333	306

7) CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT

Années	1996	1997	1998	1999	2000
R.B.E	364	588	779	870	910
AMORTISSEMENT	117	221	221	221	221
FRAIS FINANCIER	115	134	140	114	88
BENEFICE BRUT	132	233	418	535	601
IMPOT	42	73	132	169	189
BENEFICE NET	90	160	286	367	412
CACH FLOW	207	380	507	587	632

8) TABLEAU EMPLOIS - RESSOURCES**UNITE: 1.000D**

	1996	1997	1998	1999	2000
TRESORERIES INITIALE	(260)				
RESSOURCES					
APPORT EN CAPITAL	230	290			
C.M.T	360	470			
SUBVENTIONS	70	40			
C.C.ASSOCIE	100				
CACH FLOW	207	380	507	587	632
TOTAL RESSOURCES	967	1.180	507	587	632
EMPLOIS					
INVESTISSEMENT	660	800			
REMB.C.M.T	0	151	219	219	219
TOTAL EMPLOIS	660	951	219	219	219
SOLDE ANNUEL	307	229	288	369	414
SOLDE CUMULE	47	276	564	933	1.347

7- Taux de rentabilité : T.R.I (rentabilité de l'investissement au cours des cinq prochaines années)

T.R.I = 17,94 %

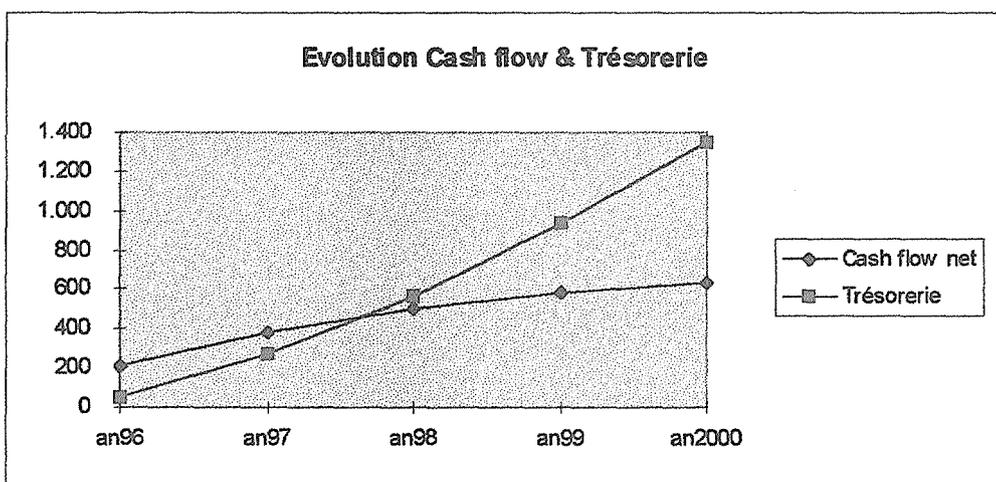
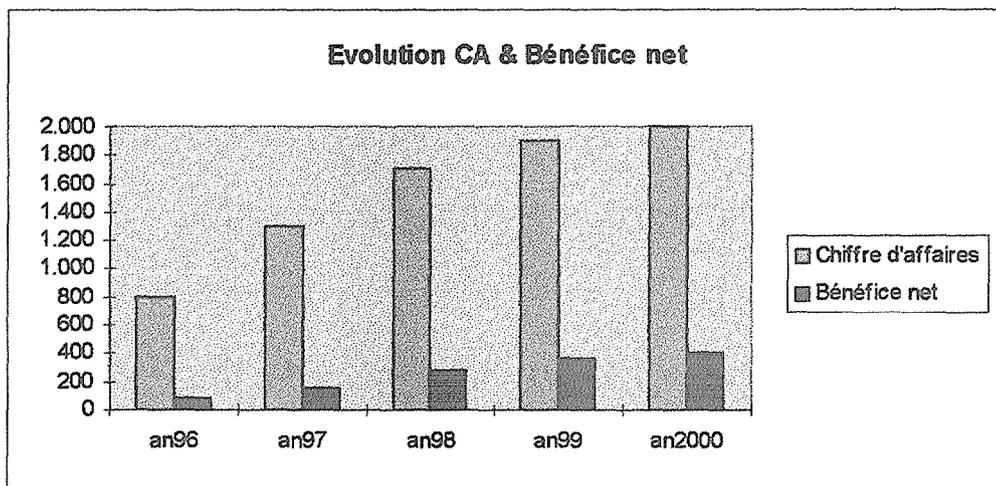
Sensibilité :

T.R.I (I -10%) = 22,09 %

T.R.I (I +10%) = 17,56 %

8- Rentabilité des capitaux propres : Rentabilité (trésorerie dégagée au cours des cinq prochaines années)

Rentabilité = 44,72 %



ANALYSE DES COMPTES DE GESTION

STE GEPROS	1992	1993	1994	1995
1) Ratios de gestion courants				
R10:Delai de rotation des stocks en jours (Stock/Achat)*360	396	532	355	3 498
R11:Delai de crédit clients en jours (créances/Production)*360	65	59	72	45
R12:Délai de crédit fournisseurs en jours	16	20	18	170
2) Autres Ratios de Gestion				
R14:Rentabilité financière (Résultat net/Ressources Propres)	26,13	23,97	22,73	8,98
R15:Part F.Financier dans la Val.de production (Frais Financier/Production)	11,24	9,94	13,25	6,69
R16:Ratio de Production (Valeur Ajoutée/capitaux investis)	30,54	23,77	52,29	48,99
R17:Ratio de Veilleissement des Immobilisation (Amortissement cumulés/Immob. brutes)	0,00	0,00	0,00	0,00
R18:Ratio des Frais de personnel (Frais de personnel/Production)	2,21	2,26	3,18	5,43
R19:Ratio du Salaire moyen (Frais personnel/Effectif)	0,00	0,00	0,00	0,00
R20:Ratio de Productivité (Production/Effectif)	0,00	0,00	0,00	0,00
R21:Achats Consommés en % (Achats consommé/Production Produits finis)	68,67	73,58	65,12	68,36
R22:Marge Nette (Bénéfice net/Chiffre d'Affaire)	7,91	6,19	7,58	3,88

COMPTE D'EXPLOITATION

STE GEPROS		1992	1993	1994	1995
N°	Désignation	Valeur	Valeur	Valeur	Valeur
1-	Ventes Totale	1 140 000	1 300 000	990 000	648 000
	Ventes locales	1 100 000	1 250 000	950 000	600 000
	Ventes à l'export	40 000	50 000	40 000	48 000
	Réduction sur ventes				
2-	Variation Stock de produits finis	0	0	0	0
	Stock Initial de produits finis				
	Stock Final de produits finis				
3-	Produits accessoires de production				
4-	Travaux faits par l'entreprise pour elle-meme				
5-	Autres produits de production				
6-	Valeur de la production (1 + 2 + 3 + 4 + 5)	1 140 000	1 300 000	990 000	648 000
7-	Achats matières et fournitures incorporées	917 455	612 155	844 194	77 013
8-	Variation de Stock Matières	-134 603	344 405	-199 522	365 966
	Stock Initial matières	941 496	1 076 099	731 694	931 216
	Stock Final matières	1 076 099	731 694	931 216	565 250
9-	Sous-traitance et services extérieurs	60 196	55 125	41 555	24 461
10-	Frais financiers	128 112	129 277	131 217	43 323
11-	Charges de production (7 + 8 + 9 + 10)	971 160	1 140 962	817 444	510 763
12-	Valeur ajoutée (6-11)	168 840	159 038	172 556	137 237
13-	Frais divers d'exploitation				
14-	Subvention d'exploitation				
15-	Frais de personnel	25 218	29 318	31 521	35 175
16-	Impôts et taxes	1 933	1 733	250	250
17-	Résultat brut d'exploitation (12 + 13 + 14 - 15 - 16)	141 689	127 987	140 785	101 812
18-	Intérêts & dividendes reçus				
19-	Charges de financement	19 135	12 035		
20-	Dotations aux amortissements	32 339	35 539	65 785	76 662
21-	Provisions d'exploitation				
22-	Résultat d'exploitation (17 + 18 - 19 - 20 - 21)	90 215	80 413	75 000	25 150
23-	Produits et profits hors exploitation				
24-	Charges et pertes hors exploitation				
25-	Résultat hors exploitation (23-24)	0	0	0	0
26-	Impôts sur les bénéfices				
27-	Résultat net de l'exercice (22 + 25 - 26)	90 215	80 413	75 000	25 150
28-	Cash Flow net (27 + 20)	122 554	115 952	140 785	101 812

ANALYSE DES POSTES DE BILAN

STE GEPROS	1992	1993	1994	1995
1) Structure du bilan				
FONDS DE ROULEMENT (Actif Circulant-Passif Circulant)	-129 845	40 776	-217 849	-191 038
BESOIN EN FOND DE ROULEMENT (Besoins d'exploit-Ressources d'exploit)	1 277 134	941 248	1 152 802	669 018
MARGE DE TRESORERIE (Réal & Disp.-Passif Circulant)	-1 205 944	-690 918	-1 149 065	-756 288
MARGE DE STRUCTURE (Res. Propre-Actif Fixe)	-337 445	-292 892	-217 849	-191 038
EFFET DE LEVIER (Total Actif/Res.Propres)	5,88	4,89	5,41	4,28
2) Ratios structure financière[Tendance]				
R1:Couverture des immob.en % [de 145 à 120] (Res.Stable/Val.Immobilisees)	80,98	106,49	60,24	59,46
R2:Couverture des capitaux investis en % (Res.Stables/Cap.Investis)	100,00	100,00	100,00	100,00
R3:Taux d'endettement en % [autour de 200] (Dettes L/M terme/Res.Proprie)	60,14	99,48	0,00	0,00
R4:Valeur intrinsèque action [> à V.Nominale] (Res.Propres/Nbre Actions)	0,00	0,00	0,00	0,00
R5:Concours bancaires de trésorerie en % (Conc.Bancaires/production)	124,66	70,43	140,48	134,28
3) Ratios de trésorerie				
R6:Couverture service dette en % [> à 100] (Cash Flow/Echéance)	0	0	0	0
R7:Solvabilité générale en % [autour de 120] (Actif Circulant/Dettes a C.T)	91,20	104,20	85,03	79,23
R8:Liquidité générale en % [> à 100] (Réal & Disp/Dettes a C.T)	18,27	28,78	21,04	17,78
R9:Liquidité immédiate en % (Disponible/Dettes a C.T)	0,96	1,56	1,38	1,10

BILANS CONDENSES

STE GEPROS	1992	1993	1994	1995
ACTIF	MONT.NET	MONT.NET	MONT.NET	MONT.NET
FRAIS D'ETABLISSEMENT				
IMMOBILISATIONS	682 661	628 305	547 849	471 188
ACTIF IMMOBILISE	682 661	628 305	547 849	471 188
VALEURS D'EXPLOITATION	1 076 099	731 694	931 216	565 250
CREANCES	206 819	212 821	197 216	80 126
AUTRES VALEURS REALISABLES	48 691	51 208	88 895	73 299
VALEURS DISPONIBLES	14 125	15 125	20 135	10 099
REALISABLE & DISPONIBLE	269 635	279 154	306 246	163 524
ACTIF CIRCULANT	1 345 734	1 010 848	1 237 462	728 774
PERTES DE L'EXERCICE				
PERTES ANTERIEURES				
TOTAL ACTIF	2 028 395	1 639 153	1 785 311	1 199 962

PASSIF	MONTANT	MONTANT	MONTANT	MONTANT
CAPITAL SOCIAL	255 000	255 000	255 000	255 000
RESERVES				
REPORT A NOUVEAU				
PROV.P/RISQUE & CHARGE				
BENEFICES	90 216	80 413	75 000	25 150
RESS .PROPRES	345 216	335 413	330 000	280 150
DETTES A L/M TERME	207 600	333 668		
RESS .STABLES	552 816	669 081	330 000	280 150
DETTES FOURNISSEURS	41 555	34 467	41 370	36 472
AUTRES DETTES A C.TERME	12 920	20 008	23 155	13 185
ECHÉANCE SUR CREDIT				
AUTRES DETTES FINANCIERE A C.T	1 421 104	915 597	1 390 786	870 155
PASSIF CIRCULANT	1 475 579	970 072	1 455 311	919 812
TOTAL PASSIF	2 028 395	1 639 153	1 785 311	1 199 962

IMMOBILISATIONS BRUTES	931 082	931 082	931 082	931 082
AMORTISSEMENTS CUMULES	263 091	317 447	383 232	459 894
NOMBRE D' ACTIONS				
EFFECTIF				

Annexe 1

ANALYSE DES PRIX AU DETAIL DES CEREALES GEPROS

Produits	Grammage	Prix/Article	Prix/gr	Index
Corn Flakes, 20 g	20	0,400	0,020	195
Corn Flakes, 150 g	150	1,535	0,010	100
Corn Flakes, 250 g	250	2,525	0,010	99
Boom, 25 g	25	0,400	0,016	160
Boom, 150 g	150	1,640	0,011	107
Boom, 250 g	250	2,000	0,008	78
Bochoco, 25 g	25	0,400	0,016	160
Bochoco, 150 g	150	1,640	0,011	107
Bochoco, 250 g	250	2,000	0,008	78
Bomoka, 25 g	25	0,400	0,016	160
Bomoka, 150 g	150	1,640	0,011	107
Bomoka, 250 g	250	2,000	0,008	78
Roc's, 20 g	20	0,400	0,020	195
Roc's, 150 g	150	1,640	0,011	107
Roc's, 250 g	250	2,000	0,008	78
PopMaïs, 20 g	20	0,400	0,020	195
PopMaïs, 150 g	150	1,640	0,011	107
PopMaïs, 250 g	250	2,000	0,008	78
Richoco, 20 g	20	0,400	0,020	195
Richoco, 150 g	150	1,640	0,011	107
Richoco, 250 g	250	2,000	0,008	78
PopChoco, 25 g	25	0,400	0,016	160
PopChoco, 150 g	150	1,640	0,011	107
PopChoco, 250 g	250	2,000	0,008	78

Annexe 2

ANALYSE DES PRIX AU DETAIL DES CEREALES CONCURRENTES

Produits	Grammage	Prix/Article	Prix/gr	Index
----------	----------	--------------	---------	-------

Nestlé

Grain d'or, 300 g	300	1,700	0,006	57
Grain d'or miel, 300 g	300	1,800	0,006	60
Grain d'or chocolat, 300 g	300	1,800	0,006	60

Kellogs

Coco Pops	375	8,167	0,022	218
Honey Smacks	375	6,293	0,017	168
Rice Krispies	375	6,515	0,017	174

Sunblest

Corn Flakes	375	2,980	0,008	79
Frosted Flakes	500	5,750	0,012	115

Copafi

Corn Flakes	375	3,595	0,010	96
-------------	-----	-------	-------	----

Annexe3

L'ENROBAGE DES CEREALES PRETES A CONSOMMER

Dès l'apparition sur le marché des céréales prêtes à consommer, l'enrobage est venu augmenter l'appétence de ces produits plutôt neutre de goût hormis celui résultant du maltage et du "toastage".

Les marques ont ensuite axé leurs stratégies marketing sur le développement de la segmentation du marché, en multipliant l'offre. L'enrobage, comme la forme même du produit, devient alors un élément essentiel pour couvrir une cible de plus en plus large.

L'enrobage des CPAC peut se comparer à un jeu à trois qui unit :

- Le produit à enrober lui-même,
- La solution d'enrobage
- La technique d'enrobage

Autrement dit, le choix d'une technique d'enrobage doit prendre en compte à la fois les caractéristiques du produit à enrober, au même titre que la nature des ingrédients qui constituent l'enrobage.

Inversement, une fois la technique choisie, certaines formes d'ingrédients seront sélectionnées pour leurs aptitudes à répondre au cahier des charges préalablement défini.

Les acteurs de cette activité sont respectivement les transformateurs proprement dits, les fabricants d'ingrédients, les équipementiers.

Il s'agit ensuite d'un jeu à deux : l'enrobage et le séchage/refroidissement. Le résultat final dépend ici de la manière dont seront figées ou révélées les caractéristiques organoleptiques de la solution d'enrobage au contact du produit.

Le séchage est indispensable. Il réduit l'humidité finale du produit fini en éliminant l'excès apporté par la solution.

Pour cela, il doit s'effectuer progressivement afin de ne pas former une croûte externe dure qui empêche un séchage de la masse. Des sécheurs à tapis horizontaux superposés sont communément utilisés.

Ils assurent de plus une fragmentation des amas de céréales enrobés lors de la chute sur le tapis inférieur.

Un même ensemble couplera une ou deux zones de séchage à chaud avec une zone de refroidissement ventilée. La courbe de température ainsi imposée donnera un caractère brillant ou givré au produit fini, en fonction du degré de cristallisation de certains sucres.

Enfin, l'opération d'enrobage devra être prise en compte dans la perspective d'une production de masse, donc à l'échelle d'une ligne d'outils dont il faudra mesurer les capacités, le ratio enrobage sur produit, la flexibilité et enfin le coût de maintenance.

Avant toute chose, il est indispensable de définir et de caractériser le produit que l'on souhaite obtenir,

- Sa forme et la taille des particules pourront, là encore, influencer ou déterminer la technique à utiliser.

- Le type de céréales (teneur en glucide, lipides, protéines, vitamines) et le type d'ingrédient (le mélange contient-il déjà des fruits secs?).

- L'humidité, qui modifiera la cristallisation du sirop et la conservation du produit. Les céréales auront cependant été préalablement séchées ou "toastées".

- L'aspect de la surface à enrober, qui conditionnera la capacité d'absorption du sirop.

- La densité apparente (le poids par volume apparent du produit) qui traduit le caractère croustillant.

- la fragilité, la présence de fines particules auront également une influence considérable sur la technique à mettre en oeuvre.

Généralement, les caractéristiques du produit sont largement spécifiées par les services marketing de la marque. Elles sont de plus déterminées par la technique de formage : flaconnage, soufflage, extrusion haute ou basse température, filage, estampage...

L'habillage final du produit résulte évidemment du choix des ingrédients.

Il faut cependant noter qu'une partie des ingrédients est incorporée dans le produit lui-même. C'est notamment le cas des produits formés par extrusion directe (extrusion haute température) ou indirecte (empâtage, extrusion à basse température, coupe, séchage-toastage).

L'incorporation de chocolat, par exemple, donnera un goût "plein" en bouche et modifiera son arôme (réaction de Maillard lors de la cuisson).

L'enrobage vient alors renforcer et infléchir la saveur finale.

Le choix des ingrédients est multiple. Les plus fréquemment utilisés sont les sirops à base de glucides.

Ils peuvent être de différentes origines : saccharose, dérivés de l'amidon, miel, sucre de canne. La préparation du sirop est une étape essentielle.

Une cuisson longue provoque l'hydrolyse partielle du saccharose pour former du sucre inverti, dont les caractéristiques de solubilité et de cristallisation diffèrent.

Des mélanges, avec des proportions connues de dérivés d'amidon, sont livrés prêts à l'emploi par les amidonniers. Les produits d'origine naturelle offrent une connotation nutritionnelle et authentique tout en nécessitant une mise en oeuvre plus complexe (dissolution, vidange des fûts, etc.).

Il est également possible d'utiliser des graisses pour former un sirop épais, plus souple après refroidissement, au point de fusion inférieur. Il est enfin possible de faire appel à divers autres ingrédients.

Le chocolat reste l'un des plus utilisés, que ce soit sous forme de poudre à doser ou de liquide à mélanger. Viennent ensuite les préparations au caramel, au malt, au nougat ou aux noisettes.

Certains de ces ingrédients devront nécessairement être utilisés, selon un dosage précis, sous forme de particules (fragments de noix, noisettes, cacahuètes, fruits séchés). Les additifs, comme les arômes ou les vitamines, sont rajoutés après le traitement thermique.

Au delà du principe d'enrobage lui-même, de multiples techniques auxiliaires d'ajout des solutions ou des pulvéulents doivent impérativement être prises en compte (préparation des sirops, dosage, maintien en température, pulvérisation haute pression, micro-pulvérisation, dosage volumétrique, pondéral de produits "mottants" ou fragiles...)

Tous ces facteurs devront être pris en compte dans le cadre d'une installation complète d'enrobage.

Les interactions entre produits et enrobage sont aujourd'hui connues et maîtrisées et l'évolution des techniques permet désormais de répondre à de nouvelles contraintes, notamment de productivité.

Pour les appréhender, il est nécessaire de distinguer les produits à très fort taux d'enrobage de barres céréalières. La technique d'enrobage employée alors est celle du pétrin en bol avant dépose sur le tapis de formage, le refroidissement et la découpe.

Dans des proportions intermédiaires, l'enrobage des céréales peut être effectué par les techniques décrites ci-après afin de réaliser des agglomérats ("clusters").

La turbine de confiseur (un bol rotatif sur pied) reste traditionnellement utilisée pour des productions en quantité restreinte (lancement de produit, production artisanale),

pour certains produits de géométrie complexe ou encore pour les recettes nécessitant une caramélisation (pop-corn).

La turbine est systématiquement utilisée en laboratoire pour la mise au point des formules et des modes opératoires.

Ses principaux avantages résident dans sa grande flexibilité (les opérations sont essentiellement manuelles), la précision du dosage (pesés à la balance avant ajout), le contrôle visuel du produit en cours d'élaboration, et enfin la possibilité de sécher sur place.

Son inconvénient majeur est sa faible productivité horaire car elle nécessite un chargement et déchargement entre chaque production.

C'est un procédé discontinu qui, multiplié et rationalisé, évolue vers un procédé semi-continu.

Beaucoup plus largement utilisé, le cylindre rotatif permet de travailler réellement en continu. Le produit à enrober est alimenté par l'un des côtés du cylindre, légèrement incliné et en rotation lente.

Le produit reçoit une quantité proportionnelle de liquide d'enrobage. Il progresse alors par gravité vers la sortie opposé en roulant sur lui-même.

L'enrobage se disperse progressivement sur le produit. Des cannelures gravées sur la surface interne du cylindre améliorent la rétention et le brassage du produit.

Les avantages du cylindre sont sa simplicité d'emploi, un débit horaire maximal (plus de 3000 kg/h de produits enrobés), et enfin son prix peu élevé.

Ses inconvénients résident dans la qualité de l'enrobage, souvent imparfaite sur les produits complexes : les formes creuses, par exemple, se garnissent difficilement, le sirop ayant tendance à être absorbé par la couche supérieure du lit de produit en mouvement.

D'autres défauts proviennent de l'effet de masse, qui endommage le produit, ou encore sa propension à s'encrasser, nécessitant des arrêts périodiques pour le nettoyage. Dernier point litigieux : le cylindre rotatif rend délicat l'introduction d'ingrédients en plusieurs points.

Plus récemment, est apparue la technique appelée "bi-turbine". Deux brosses hélicoïdales sont mises en rotation à l'intérieur d'une auge de forme adaptés. Le produit à enrober est introduit à l'une des extrémités.

Le flux de produit est alors fragmenté en petits lots qui progressent doucement vers l'autre extrémité de l'auge.

Au sein de chaque pas de vis se trouve recréé l'effet de turbine. La fragmentation permet ainsi de travailler plus soigneusement sur une quantité réduite de produit.

Un dosage simultané de l'enrobage assure une dispersion quasi immédiate et un meilleur enrobage. Le principal avantage de la bi-turbine tient avant tout dans la qualité du résultat final.

A ceci il convient d'ajouter un encombrement réduit, un contrôle très aisé des opérations, un démarrage et un arrêt quasi instantané sans perte de produit, un dosage très précis (à la particule près), la possibilité de doser, sur la même machine, les liquides ou les poudres en deux endroits distincts et successifs et son caractère autonettoyant.

Ce système offre enfin la possibilité de mettre en oeuvre des sirops très visqueux, ou encore de gérer précisément leur montée en température afin d'en retarder éventuellement la prise. En revanche, la capacité d'une bi-turbine ne dépasse pas 3000 kg/heure et son prix est proportionnellement plus élevé.

Cette technique récente se prête idéalement aux contraintes de productions actuelles : tout en étant d'une grande souplesse, elle peut être utilisée en continu, avec un niveau de maintenance réduit.

Son aspect compact lui permet d'insérer facilement dans une ligne déjà existante, en tête de tapis de séchage, au dessus du dispositif répartiteur de céréales. Voire, dans certains cas, montée sur un dispositif oscillant. La plupart des opérateurs du marché sont aujourd'hui équipés de ce système.

Annexe 4

LES SYSTEMES QUALITE

L'objectif d'un système qualité est d'intégrer tous les éléments qui ont une influence sur la qualité du produit ou service fourni par une entreprise. Les définitions ci-après sont celles reconnues à l'échelle internationale des termes relatifs à la gestion de la qualité.

Ces définitions sont basées sur la norme ISO 8402 établie en 1986.

Qualité :

Ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites.

Maîtrise de la qualité :

Techniques et activités à caractère opérationnel utilisées en vue de répondre aux exigences relatives à la qualité

Assurance de la qualité :

Ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service satisfera aux exigences données relatives à la qualité

Politique qualité :

Politique générale et directives d'une entreprise en matière de qualité, telles qu'elles sont exprimées formellement par la direction générale.

Gestion de la qualité :

Fonction générale de gestion qui détermine la qualité et la met en oeuvre.

Système qualité :

Ensemble de la structure organisationnelle, des responsabilités, des procédures, des procédés, et des ressources chargés de la mise en oeuvre de la gestion de la qualité.

Concept de systèmes qualité

La plupart des fabricants ou des fournisseurs cherchent à réaliser la qualité, et beaucoup consacrent d'importants efforts en vue d'atteindre cet objectif. Une bonne partie

de ces efforts est dépensée en cours de fabrication sous forme d'activités d'inspection, de rectification de défauts, ou de réparation de pannes.

Le recours à l'inspection ne peut pas, à lui seul, incorporer la qualité dans un produit. La qualité doit être incorporée lors de la conception et de la fabrication. Elle doit être prise en considération dès le moment de la conception de l'idée d'un produit, lorsque les exigences du client sont identifiés.

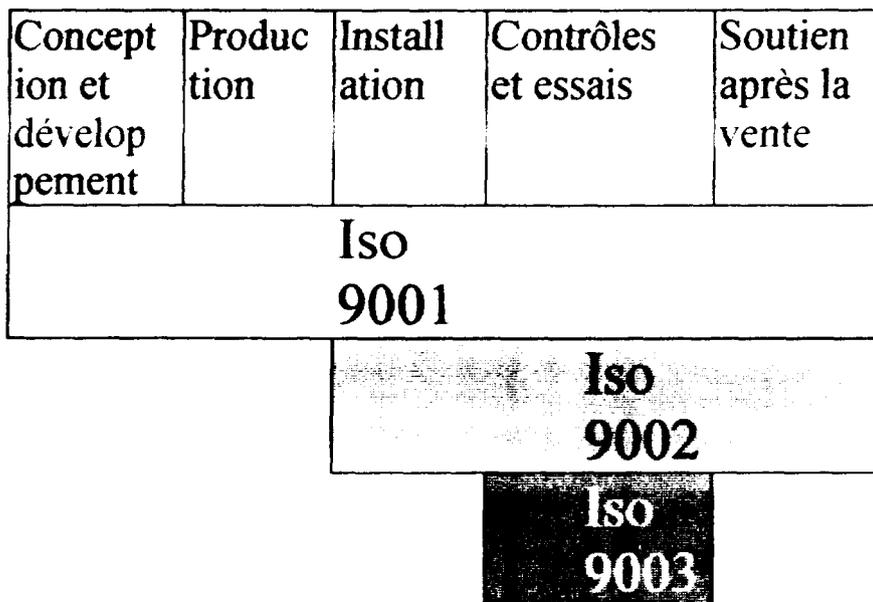
Cet effort conscient d'incorporation de la qualité doit se poursuivre tout au long des diverses étapes de développement et de fabrication, et même après la livraison du produit au client et ce, afin d'obtenir auprès de celui-ci des données de retour d'information fiables.

La figure 1 donne la structure des normes de la série ISO 9000

L'utilisation des systèmes qualité permet de donner confiance aux clients lors de l'établissement de contrats.

Elle peut être aussi d'une grande valeur pour les fournisseurs eux-mêmes, du fait qu'elle transforme des systèmes *ad hoc* de contrôle de la qualité en systèmes de gestion de la qualité structurés et économiques qui allient la meilleure qualité aux meilleurs coûts et qui donnent ainsi aux entreprises d'immenses avantages compétitifs.

De plus en plus d'entreprises, non seulement utilisent les systèmes qualité dans leurs propres opérations, mais exigent que leurs fournisseurs de matières premières et de composants les utilisent aussi.



Il est clair que les entreprises des pays en développement seront de plus en plus appelées à adopter des systèmes qualité basés sur les normes ISO 9000 ce qui leur permettra de consolider leur part sur les marchés locaux et d'accéder aux marchés internationaux où la concurrence est très vive.

L'ASSURANCE QUALITE ET LA CERTIFICATION ISO 9000

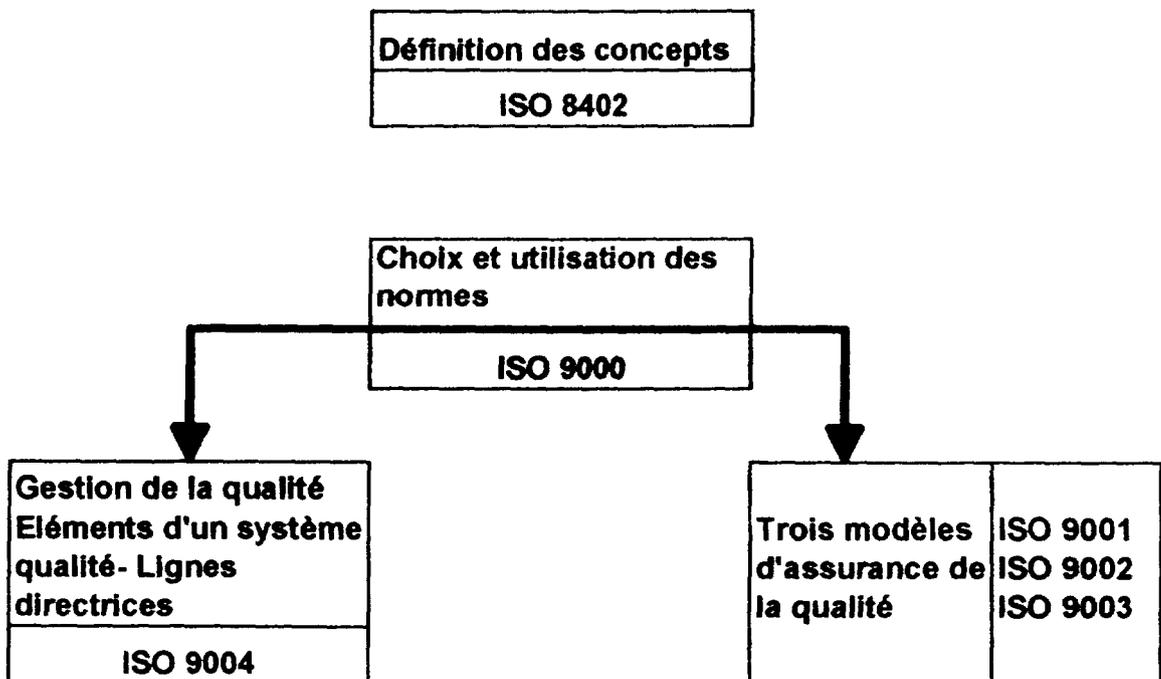
L'assurance-qualité est la méthode qui contribue aussi bien à l'amélioration de l'organisation interne de l'entreprise qu'à l'aménagement des relations clients-fournisseurs.

La définition de l'assurance-qualité est consignée dans la norme internationale : ISO 8402.

Elle est définie comme l'ensemble des actions préétablies et systématiques visant à donner à des acheteurs la confiance appropriée (assurance) en ce qu'une entreprise fournisseur de produits ou de services a la capacité de satisfaire de façon régulière aux exigences relatives à la qualité. Ces exigences doivent permettre de répondre aux besoins exprimés et implicites des consommateurs.

La certification d'assurance-qualité permet d'attester que le système d'assurance-qualité de l'entreprise répond aux exigences telles qu'elles ont été formulées dans des normes internationales (ISO 9000).

Il existe trois certificats qui précisent le domaine d'activité, le site géographique et le modèle sur la base duquel le système de l'entreprise a été évalué.



Il est toutefois à préciser que la certification d'assurance-qualité, si elle repose sur l'application, par une entreprise, d'une norme définissant un certain nombre de règles et de procédures à respecter, ne vise en aucun cas à attester que les produits de ces entreprises sont conformes à une norme définissant des spécifications.

LE CONTENU DE LA NORME ISO 9001

C'est le système qualité qui porte sur un modèles pour l'assurance de la qualité en conception/développement, production, installation et soutien après la vente.

La norme comprend vingt éléments ou exigences se rapportant à l'ensemble des composantes de la gestion de la qualité dans l'entreprise.

1- Responsabilité de la direction

1.1-Politique qualité :

La direction de l'entreprise définit par écrit sa politique, ses objectifs et son engagement

La politique qualité est comprise, mise en oeuvre et entretenue à tous les niveaux

1.2-Organisation :

1.2.1-Responsabilité et autorité :

Définir les responsabilités, l'autorité et les relations de toutes les personnes dont les tâches ont une incidence sur la qualité :

- *Prévenir l'apparition de non-conformités
- *Identifier les problèmes de qualité relatifs au produit
- *Susciter, recommander ou fournir des solutions par des circuits préétablis
- *Vérifier la mise en oeuvre des solutions
- *Maîtriser le traitement des produits non-conformes

1.2.2-Moyens et personnel pour les vérification :

- *Identifier les besoins
- *Prévoir les moyens
- *Former le personnel de vérification

1.2.3-Représentation de la direction :

Un représentant de la direction doit avoir une autorité et des responsabilités pour que les exigences de la norme ISO 9001 soient mises en oeuvre de manière permanente.

1.3-Revues de direction :

Vérification périodique et enregistrée du système qualité par la direction ou pour le compte de la direction.

2- Système qualité :

Ce système doit comprendre :

- *La préparation de procédures et instructions documentaires
- *La mise en oeuvre des procédures

3- Revue de contrat :

Chaque contrat doit être examiné par l'entreprise afin de s'assurer que :

- *Les exigences sont définies et documentées de façon adéquate
- *Les différences entre les exigences et l'offre ont fait l'objet de solutions
- *L'entreprise a l'aptitude de satisfaire aux exigences du contrat

4-Maîtrise de conception : (cet élément n'intervient pas dans la norme 9002)

4.1-Généralités :

Procédures pour maîtriser et vérifier la conception du produit

4.2-Préparation de la conception et du développement :

Plan pour identifier les responsabilités pour chaque activité de conception et de développement

4.2.1-Affectation des activités : Préparation et attribution à du personnel qualifié doté de moyens adéquats

4.2.2-Interfaces organisationnelles et techniques entre les différents groupes doivent être identifiées, documentées transmises et révisées

4.2.3-Les données d'entrée de la conception doivent être identifiées et documentées

4.2.4-Les données de sortie de la conception doivent être documentées et exprimées en termes d'exigences, de calculs et d'analyse.

4.2.5 Vérification de la conception afin de s'assurer que les données de sortie de la conception satisfont aux exigences des données d'entrée de la conception

4.2.6-La modification de la conception fera l'objet d'une procédure d'identification, de documentation et d'approbation

5-Maîtrise des documents :

5.1-Approbation des documents :

- *Examen et approbation avant diffusion
- *Disponibilité des éditions pertinentes partout
- *Retrait des éditions périmées

5.2- Changements et modifications des documents :

- *Examen et approbation avant diffusion par les mêmes fonctions qui les ont examinées et approuvées à l'origine
- *Identification de la nature du changement
- *Etablissement d'une liste des révisions
- *Réédition après plusieurs modifications

6-Approvisionnement :

6.1-Evaluation des sous-traitants

- *Sélection
- *Liste des sous-traitants qualifiés
- *Evaluation

6.2-Données d'achat

Les documents d'achat doivent contenir :

- *Des descriptions précises
- *Identification des spécifications techniques applicables
- *Norme de système qualité requise

Les documents d'achat doivent faire l'objet d'examen et approbation avant diffusion

6.3- Vérification du produit acheté :

L'acheteur ou son représentant doivent avoir le droit de vérifier à la source ou à la réception la conformité du produit.

7-Produit fourni par l'acheteur :

Il doit faire l'objet d'une procédure de vérification, de stockage et de maintenance.

8-Identification et traçabilité du produit :

L'identification doit pouvoir se faire à partir des dessins, en passant par la production, la livraison et l'installation du produit

En ce qui concerne la traçabilité, le produit isolé ou le lot doivent avoir une identification unique.

9-Maîtrise des procédés :

Identification et préparation des procédés de production et éventuellement des installations.

En ce qui concerne les procédés spéciaux, un pilotage continu des opérations et/ou le respect permanent des procédures documentées sont exigés.

10-Contrôle et essais :

10.1-Contrôle et essais à la réception :

Il faut s'assurer que le produit reçu n'est ni utilisé, ni mis en oeuvre tant qu'il n'a pas été contrôlé ou que sa conformité n'a pas été vérifiée.

10.2-Contrôle et essais en cours de fabrication :

- *Contrôles, essais et identification conformément à la procédure
- *Mise en oeuvre de méthodes de contrôle et de pilotage
- *Garder le produit jusqu'à ce que les contrôles et les essais soient terminés

10.3-Contrôle et essais finals :

- *Vérifier que toutes les inspections et les essais prévus au plan ont été effectués
- *N'expédier que les produits totalement conformes.

10.4-Enregistrement des contrôles et des essais :

Les rapports d'inspection et d'essais doivent être rédigés et conservés.

11-Maîtrise des équipements de contrôle, de mesure et d'essai :

L'entreprise doit maîtriser, étalonner et maintenir en condition les équipements de contrôle, de mesure et d'essai. Pour ce faire il y a lieu de :

- *Identifier les mesurages à effectuer, la précision requise et les équipements de contrôle nécessaires.
- *Étalonner et régler les équipements de contrôle à intervalles déterminés
- *Établir une procédure d'étalonnage documentée
- *S'assurer que les équipements de contrôle sont de la précision voulue
- *Vérification de l'état de l'étalonnage
- *s'assurer que les conditions d'environnement sont convenables pour les étalonnages.

12-Etat des contrôles et des essais :

Il permet de :

*Indiquer la conformité ou la non-conformité du produit tout au long de la production et de l'installation

*Toujours pouvoir identifier si un produit a été inspecté ou non

13-Maîtrise du produit non conforme :

Etablissement de procédures pour la non utilisation de ces produits ou leur installation par inadvertance.

13.1-Examen et traitement des non-conformités :

-Définir les responsabilités et autorités

-Le produit non-conforme sera examiné selon une procédure documentée permettant :

*La retouche

*Acceptation tel quel (avec dérogation approuvée)

*déclassement pour d'autres applications

*Rejet ou mise au rebut

14-Actions correctives et préventives :

Etablissement de procédures pour :

*Recherche de la cause du produit non-conforme

*Analyse des enregistrements

*Déclenchement des actions préventives

*Contrôle de la mise en oeuvre et de l'efficacité

*Mise en oeuvre et enregistrement des modifications des procédures

15-Manutention, stockage, conditionnement et livraison :

15.1-Manutention :

Empêcher l'endommagement ou la détérioration

15.2-Stockage :

Disposer d'aires ou lieux de stockage sûrs. L'état du produit en stock doit être évalué à intervalles appropriés

15.3-Conditionnement :

Maîtrise des procédés d'emballage, de conservation et de marquage

15.4-Livraison :

Protection du produit fini après les contrôles et essais et si spécifié au contrat, jusqu'à destination.

16-Enregistrements relatifs à la qualité :

Etablissement et mise à jour de procédures :

*D'identification

*De collecte

*D'indexage

*D'archivage

*De destruction

des enregistrements relatifs à la qualité.

La durée de conservation des enregistrements doivent être établies et enregistrées.

17-Audit qualité interne :

*Activités régulières

*Procédures documentées

*Résultats documentés et revus

*Actions correctives

18-Formation :

*Etablir des procédures d'identification des besoins

*Pourvoir à la formation de tout le personnel en relation avec la qualité

*Tenir des enregistrements de la formation

19-Soutien après vente :

Si spécifié dans le contrat, établir des procédures pour que ce soutien soit conforme aux exigences spécifiées.

20-Techniques statistiques :

Identifier les techniques statistiques adéquates pour vérifier si l'aptitude du procédé et les caractéristiques du produit sont acceptables.

Conclusion :

Chaque élément présenté ci-dessus peut être considéré sous l'aspect "intérêt" ou "contrainte" selon le contexte de l'entreprise et le niveau d'implication dans la démarche.

Se mettre sous assurance qualité, c'est se fixer ses propres objectifs et mettre en place une organisation en conséquence pour valider le système.

Pour certaines entreprises, l'assurance qualité est très proche, il suffira de formaliser certaines pratiques existantes (contrôles à la réception, en cours de process...).

Pour d'autres, et avant d'entreprendre une démarche irréversible, il faudra résoudre des problèmes techniques, mettre en place des contrôles, etc.

La stratégie doit être propre à chaque entreprise et dépendre surtout du point de départ.

LE CONCEPT DE LA QUALITE TOTALE

DÉFINITION

C'est un ensemble de principes et de méthodes visant à:

- **satisfaire le client,**
- **mobiliser tous les partenaires dans cet effort,**
- **instaurer une démarche d'amélioration continue et systématique.**

LES CINQ ABSOLUS

CONFORMITÉ

◇ **aux besoins de l'utilisateur interne et externe**

RESPONSABILITÉ

◇ **engagement individuel et collectif**

PRÉVENTION

◇ **élimination des causes de défaillance**

EXCELLENCE

◇ **bien faire du premier coup, à temps et à tous les coups**

MESURE

◇ **contrôle opératinnel de la qualité**

L'ICEBERG DE LA NON-QUALITE

