



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

21799

**ETUDE DE MISE A NIVEAU
DE LA SOCIETE GIAS
(GENERALE INDUSTRIELLE ALIMENTAIRE SLAMA)**

DECEMBRE 1996

TABLE DES MATIERES

NOTE DE SYNTHÈSE.....	1
INTRODUCTION.....	5
<u>PREMIERE PARTIE: LE DIAGNOSTIC</u>	8
I- DIAGNOSTIC DU MARCHÉ TUNISIEN	8
A) LA DEMANDE.....	8
1- Adoption du produit et son intégration dans le régime alimentaire.....	8
2- Perception du beurre et de la margarine par les consommateurs.....	8
2-1 Perception du beurre.....	8
2-2 Perception de la margarine.....	9
3- Critères de choix de la marque de margarine.....	9
4- Caractéristiques souhaitées par les consommateurs et les utilisateurs de la margarine.....	9
5- Evolution quantitative de la demande.....	10
5-1 Evolution de la demande locale.....	10
5-2 Eléments de la demande potentielle à l'export.....	11
5-3 Perspectives d'évolution de la demande globale.....	13
B) L'OFFRE.....	15
1- Les producteurs locaux de margarine.....	15
1-1 Margarine de table.....	16
1-2 Margarine pâtissière.....	18
2- La production internationale de margarine.....	19
3- Evaluation de la compétitivité de la margarine GOLDINA face à la concurrence internationale.....	20
3-1 Principaux facteurs déterminant la compétitivité.....	21
3-2 Mesure du niveau actuel de la compétitivité de la margarine.....	21
3-3 Estimation de la compétitivité à moyen et long termes.....	24
II- EVALUATION DE LA POLITIQUE DE MARKETING DE GIAS	26
1- La politique de produit.....	26
2- La politique de prix.....	28
3- La politique de distribution.....	29
3-1 La société GEDIS.....	29
3-2 Les sociétés d'alimentation en gros.....	30
3-3 Les grandes surfaces.....	31
4- La politique de communication.....	31
4-1 Stratégie de communication.....	31
4-2 La réalisation des actions de communication.....	32
4-2-1 Evolution des budgets de communication.....	32
4-2-2 Mix promotionnel.....	32
4-2-3 Le recours aux agences de publicité.....	33
4-3 Evaluation de la politique de communication.....	34

4-3-1 Impact sur les cibles visées.....	34
4-3-2 Impact sur les ventes.....	35
5- L'organisation des activités de vente et de marketing au sein de la GIAS.....	35
6- Récapitulation des points de force et de faiblesse.....	37
III- DIAGNOSTIC TECHNIQUE ET TECHNOLOGIQUE.....	38
1- L'environnement de l'usine.....	38
2- Les locaux de fabrication.....	39
2-1 L'aménagement des locaux de fabrication.....	39
2-2 Les équipements de production.....	40
2-2-1 Evaluation technique des équipements.....	40
2-2-2 Les capacités des équipements actuels.....	42
2-3 Les produits finis.....	43
3- L'effectif ouvrier et le management.....	44
3-1 L'hygiène.....	44
3-2 Le contrôle de la qualité.....	44
4- Récapitulation des points de force et de faiblesse.....	45
IV- DIAGNOSTIC FINANCIER ET ORGANISATIONNEL.....	45
A) DIAGNOSTIC FINANCIER.....	46
1- Analyse d'exploitation.....	46
1-1 Chiffre d'affaires.....	46
1-2 Production.....	47
1-3 Valeur ajoutée.....	47
1-4 Frais de personnel.....	47
1-5 Excédent brut d'exploitation.....	48
1-6 Frais financiers.....	48
1-7 Rentabilité.....	48
2- Analyse structurelle.....	49
2-1 Investissements.....	49
2-2 Endettement.....	49
2-3 Fonds de roulement et besoin en fonds de roulement.....	50
3- Analyse de la politique de gestion à court terme.....	51
3-1 Ratios de gestion.....	51
3-2 Ratios de liquidité.....	52
4- Récapitulation des points de force et de faiblesse.....	53
B) DIAGNOSTIC ORGANISATION / GESTION.....	53
1- Propriété et pouvoir de décision.....	53
2- Analyse de l'organigramme.....	54
2-1 Organisation actuelle.....	54
2-2 Contrôle de qualité.....	55
2-3 Service informatique.....	55
2-4 Service juridique.....	55
2-5 Assistance à la Direction Générale.....	55
3- Gestion des ressources humaines.....	56
3-1 Effectif.....	56
3-2 Absentéisme.....	57
3-3 Encadrement.....	58
3-4 Cercles de qualité.....	58
3-5 Formation.....	58
4- Analyse du système d'information et de gestion.....	60
4-1 Système de gestion.....	60
4-2 Système d'information.....	60

5- Récapitulation des points de force et de faiblesse.....	61
--	----

DEUXIEME PARTIE: PROGRAMME DE MISE A NIVEAU..... 63

I- MISE A NIVEAU DE LA FONCTION MARKETING..... 64

1- Politique de produit.....	64
1-1 Amélioration de la qualité.....	64
1-2 Diversification de la gamme.....	65
1-2-1 Margarine de table.....	65
1-2-2 Margarine pâtissière.....	66
1-2-3 Margarine pour cuisson.....	66
1-3 Modification des emballages et des contenances.....	67
1-3-1 Margarine de table.....	67
1-3-2 Margarine pâtissière.....	68
1-4 Extension de la capacité de fabrication et d'emballage.....	69
2- Politique de prix.....	69
2-1 Eléments du prix de revient.....	69
2-2 Politique de détermination du prix de vente.....	70
3- Politique de distribution.....	71
3-1 Consolidation des circuits actuels de distribution.....	71
3-2 Coordination entre les structures de vente, de distribution et de marketing.....	73
3-3 Renforcement des activités d'export.....	74
4- Politique de communication.....	75
4-1 Ajustement des critères définissant la politique de communication.....	75
4-2 Réalisation des actions de communication.....	76

II- MISE A NIVEAU DE L'APPAREIL DE PRODUCTION DE GIAS..... 78

1- L'environnement de l'usine.....	79
2- Les locaux de fabrication.....	79
2-1 L'aménagement de l'usine.....	79
2-2 Les équipements de production.....	80
2-3 Les produits finis.....	83
3- L'effectif ouvrier et le management.....	83
3-1 L'hygiène.....	83
3-2 L'organisation.....	84
3-3 Le contrôle de la qualité.....	85
4- Récapitulation des actions à entreprendre.....	86

III- MISE A NIVEAU DANS LE DOMAINE FINANCIER..... 86

IV- MISE A NIVEAU DANS LE DOMAINE ORGANISATION / GESTION..... 87

1- Organisation.....	87
2- Système d'information.....	89
3- Gestion des ressources humaines.....	90
3-1 Effectif.....	90
3-2 Absentéisme.....	90
3-3 Formation.....	90

TROISIEME PARTIE: REALISATION DU PLAN DE MISE A NIVEAU..... 91

1- Les investissements matériels.....	91
2- Les investissements immatériels.....	93

2-1 Renforcement des performances techniques.....	93
2-2 Programme d'assistance technique.....	93
2-3 Programme de formation.....	94
3- Schéma de financement.....	96

CONCLUSION	97
-------------------------	----

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1: Production of secondary oils & fats in major countries.....	99
ANNEXE 2: Bilan d'approvisionnement: Margarine / matières grasses brutes.....	101
ANNEXE 3: Marques de margarine de table disponibles à Copenhague.....	103
ANNEXE 4: Bilans financiers synthétiques.....	104
ANNEXE 5: Comptes de résultats ajustés.....	105
ANNEXE 6: Analyse financière par les ratios.....	106
ANNEXE 7: Définition des principaux ratios financiers utilisés.....	107
ANNEXE 8: Tableau des emplois et ressources.....	109
ANNEXE 9: Organigramme de la Société GIAS.....	110
ANNEXE 10: Récapitulation des investissements de mise à niveau.....	111

NOTE DE SYNTHÈSE

La société GIAS (Générale Industrielle Alimentaire Slama) qui a démarré son activité, en 1986, par la reconstitution, le conditionnement et la commercialisation du beurre fait partie du Groupe SLAMA dont plusieurs unités sont engagées dans la production de savons, d'huiles et de matières grasses. Cette société anonyme, ayant un capital d'un peu plus d'un million de dinars, dispose d'une usine implantée à Bouargoub et emploie plus d'une centaine de personnes.

Depuis Mars 1993, la GIAS s'est lancée dans la fabrication de la margarine en introduisant sa marque GOLDINA sur le marché tunisien, se présentant alors comme le second fabricant de margarine de table. Son unique concurrent NUTRIMIX, dénommé ALMES depuis 1995, a été le pionnier en lançant sa première margarine sous la marque JADIDA deux ans plus tôt.

GIAS s'est ainsi trouvée dans un marché caractérisé par une demande en phase de croissance soutenue et une offre relativement limitée mais dynamique en ce qui concerne le produit margarine de table.

La **demande** pour la margarine de table aussi bien que la margarine pâtissière s'est développée de façon rapide, passant globalement de 4.675 tonnes en 1992 à 9.160 tonnes en 1994. Cette capacité remarquable d'absorption, qui a doublé en trois ans, a été rendue possible grâce à l'effet de substitution entre le beurre et la margarine dont les utilisations sont similaires.

Sur le plan de l'**offre**, la société GIAS est confrontée à un seul producteur dont la gamme de produits est fort similaire à la sienne en ce qui concerne les variétés de margarine et les emballages, ainsi qu'à deux autres fabricants spécialisés dans la margarine pâtissière et qui sont apparus sur le marché plusieurs années auparavant. Il n'y a pas eu pratiquement d'importation de margarine en Tunisie, la structure des droits de douane offrant, jusqu'à présent, une protection effective des produits locaux.

Les performances réalisées par la GIAS ont été rendues possibles grâce à un **appareil de production** judicieusement conçu avec des équipements qui ont permis de faire évoluer, de façon satisfaisante et en introduisant de nombreuses améliorations, des programmes de fabrication de plus en plus diversifiés, et ce malgré des insuffisances certaines concernant les abords de l'usine, les locaux de fabrication et le fonctionnement des équipements.

La politique de marketing de la GIAS a été menée de façon résolue et dynamique malgré l'absence de formalisation dans la définition de ses principales composantes.

La **politique de produit** adoptée, en assurant une bonne diversification de la gamme de margarine de table et des emballages, et en introduisant le produit vedette GOLDINA +, un an et demi après, s'est assurée l'appréciation de plus en plus grande des consommateurs pour les caractéristiques propres de ses produits, et a largement rattrapé le retard dû à son arrivée en second lieu sur le marché. Mais certaines faiblesses demeurent concernant la faible diversification des variétés de margarine pâtissière.

La **politique de prix** a été sage en évitant une guerre sur ce plan-là avec le principal concurrent, et en ne perturbant pas le développement d'une demande pour la margarine non encore clairement démarquée par rapport au beurre. Mais, la maîtrise du calcul du prix de revient ne sera assurée qu'avec la mise en place d'une comptabilité analytique d'exploitation, actuellement absente.

En matière de **distribution**, le choix a été porté sur le canal classique des grossistes et des détaillants, bien implanté dans le secteur de l'alimentation. Par ailleurs, la création d'une société, GEDIS, de distribution exclusive de la margarine GOLDINA a permis de consolider la pénétration de la gamme de GIAS dans des régions et auprès des détaillants les moins bien couverts par les circuits traditionnels. Cependant, les performances fort modestes dans le domaine de l'exportation restent un point faible dans l'orientation des ventes de la société qui a consacré peu d'efforts à la pénétration des marchés étrangers, même les plus proches.

Enfin, la **politique de communication** s'est distinguée par son originalité, son agressivité et sa supériorité par rapport à celle du concurrent principal. C'est ce volet de la politique de marketing de GIAS qui a contribué le plus à assurer les acquis remarquables enregistrés en si peu de temps. L'ouverture de la société sur son marché et les nombreuses études de marché qu'elle a confiées à des bureaux extérieurs lui a certainement fourni des données précieuses pour guider son processus de prise de décisions.

Le **diagnostic financier** a révélé une assez bonne rentabilité économique, des leviers financiers positifs, une autonomie financière satisfaisante, un actif moyen liquide et une trésorerie positive, et enfin des délais de crédit fournisseurs assez larges permettant de maîtriser l'évolution du besoin en fonds de roulement.

Les points de faiblesse, à cet égard, se rapportent à un besoin de capitaux permanents nécessaires au financement de la croissance et l'absence d'un système de comptabilité analytique et budgétaire.

Le dernier domaine analysé est celui qui se rapporte à l'**organisation**. Il a permis d'identifier l'existence d'un nouvel organigramme, récemment adopté et non encore entièrement mis en application, mais qui offre un cadre approprié pour assurer un fonctionnement adéquat de la société pendant et après la mise à niveau. Toutefois, certaines cellules sont absentes de l'organigramme; et de fait, la société est privée du soutien à la gestion que lui auraient procuré des structures formelles spécifiquement consacrées à l'assistance à la Direction Générale, à la qualité, à la formation, à l'informatique et au conseil juridique.

Les **objectifs assignés au plan de mise à niveau** sont essentiellement l'amélioration de la compétitivité et l'adoption de technologies nouvelles.

La **compétitivité de GIAS** est bonne, compte tenu des éléments disponibles sur la structure de son prix de revient, et donc de ses prix de vente sur le marché local et à l'exportation, ainsi qu'en comparaison avec les prix proposés par des fournisseurs internationaux de margarine pour une éventuelle importation en Tunisie, ou par des clients dans les deux marchés limitrophes de la Tunisie, et qui sont en même temps ciblés par les fabricants tunisiens. Par ailleurs, cette compétitivité est appelée à se renforcer, à l'avenir, avec la réalisation du programme de mise à niveau proposé, et même plus tard lorsque la société s'engagera dans des programmes d'extension directe de sa capacité de production.

Mais le différentiel de compétitivité dépendra essentiellement de l'évolution de la structure des droits et taxes à l'importation qui, à l'heure actuelle, fournit une protection efficace des fabricants locaux. Le volet agricole de la margarine étant important, ce produit n'est pas concerné, dans l'immédiat, par le démantèlement prévu dans le cadre de l'association de la Tunisie à l'Union Européenne. Ce n'est que dans quatre ans, quand les négociations à ce sujet reprendront, que seront connus, d'une part, l'aménagement du dispositif de protection applicable à la margarine, et d'autre part, la nouvelle période de transition. Les délais de redéploiement de l'appareil de production et de distribution de la GIAS sont donc suffisamment étalés pour permettre à cette dernière de se conformer aux orientations stratégiques les plus appropriées.

Les perspectives d'**extension ultérieure de la capacité** de GIAS, au cours de la prochaine décennie, sont présentées selon trois hypothèses basées elles-mêmes sur des paramètres tenant compte de l'évolution de la demande locale pour la margarine et les matières grasses, des résultats qui seront générés, au niveau de la société, par l'application du plan de mise à niveau, et enfin du cadre institutionnel et réglementaire qui sera mis en place pour permettre aux producteurs tunisiens d'avoir accès aux marchés étrangers ciblés.

Le **plan de mise à niveau** lui-même proposé pour la GIAS comporte plusieurs volets relatifs aux différents domaines de la politique de gestion: un volet politique de marketing, un volet appareil de production et un volet financier et organisationnel.

Au sein du premier volet, la **politique de produit** à adopter par la société GIAS devra viser l'amélioration de la qualité de la production, la diversification de la gamme, la modification des emballages et des contenances, ainsi que l'adaptation de sa capacité de fabrication et d'emballage afin de mieux répondre aux besoins présents et futurs de toutes les catégories des consommateurs et utilisateurs actuels et potentiels, qu'ils soient implantés dans le marché local ou dans les marchés extérieurs.

La **politique de prix** devra continuer à faire preuve de pondération, mais être consolidée davantage par une maîtrise plus grande de la connaissance des composantes du prix de revient, grâce à un système d'information basée sur une comptabilité analytique d'exploitation, permettant une intervention judicieuse dans les situations concurrentielles qui se présenteront, particulièrement à l'exportation.

La **politique de distribution** sera orientée vers la consolidation des circuits actuels de distribution, particulièrement la société GEDIS, une pénétration plus affirmée du canal grandes surfaces, une meilleure coordination entre les structures existantes de vente, de distribution et de marketing de la société, et surtout, un développement substantiel des activités à l'exportation.

Enfin, la dernière composante du volet marketing, la **politique de communication** devra conserver sa vigueur, mais mieux ajuster les critères de base définissant, d'une part, la formulation des différents programmes de publicité et de promotion à retenir, y compris l'affectation préalable des budgets appropriés cohérents avec les objectifs spécifiques adoptés pour les segments de clientèles visés, et d'autre part, la réalisation même des actions de communication pour leur conférer une plus grande efficacité.

L'**appareil de production** de la société sera redéployé en visant une plus grande conformité avec les normes d'hygiène, de qualité et de compétitivité. D'abord, il y a l'aménagement des abords de l'usine, puis l'aménagement des locaux de fabrication, et

enfin l'ajustement et la consolidation des équipements en amont et en aval du perfector, pièce maîtresse centrale de l'appareil de production. L'objectif consiste ici à atteindre la capacité prévue initialement (2,3 tonnes/heure) et à introduire des améliorations qualitatives et quantitatives par l'acquisition d'équipements complémentaires et par la mise à niveau des procédures d'hygiène et de contrôle de qualité, ainsi que des méthodes d'organisation de la production et de gestion du fonctionnement des équipements.

Des propositions sont formulées, ensuite, concernant la mise à niveau dans le **domaine organisationnel**. Elles concernent, d'abord, l'organisation, l'articulation et la coordination des structures prévues par l'organigramme, ensuite, la mise en place d'un système d'information et de contrôle, et enfin, par la formulation plus explicite d'une politique de gestion des ressources humaines.

Enfin, dans le **domaine financier**, la mise à niveau prévoit une meilleure gestion de la trésorerie, une amélioration de l'organisation du système comptable et du système d'information, et la mise en place d'un système de suivi des coûts de production et de distribution.

La **réalisation du plan de mise à niveau** nécessite des **investissements matériels et immatériels** qui s'élèvent, respectivement, à 2.331.000 D. et 285.000 D., soit un total de 2.616.000 D. Les premiers portent sur les travaux d'aménagement des locaux de fabrication et sur l'acquisition et l'installation des équipements complémentaires permettant d'introduire les améliorations qualitatives et quantitatives. Les seconds concernent la mise en place des systèmes HACCP et ISO 9000, l'acquisition de logiciels de gestion automatisée, ainsi que les actions d'assistance technique et de formation nécessaires à l'intégration complète des nouveaux équipements avec les éléments de base de l'appareil de production et à l'assimilation parfaite par le personnel des changements intervenus au niveau des machines, du process et des nouvelles orientations stratégiques.

Le **schéma de financement des investissements** prévoit une augmentation des fonds propres de GIAS à hauteur de 816.000 D., soit 35% de l'investissement matériel et 31% de l'investissement global et le recours aux crédits à moyen terme pour un montant de 1.800.000 D., soit 69% de l'investissement global. Les primes auxquelles la société GIAS peut être éligible dans le cadre du programme de mise à niveau, et qui s'élèvent à 20% des fonds propres finançant les investissements matériels et 10% des crédits à moyen terme consacrés au financement de l'investissement matériel, soit, respectivement, 163.200 D. et 151.500 D., donnant un total de 314.700 D. viendraient conforter les ressources globales dont disposerait la société pour l'application de son plan de mise à niveau.

La **durée de réalisation des actions proposées** pour la mise à niveau serait d'une année, dès l'approbation du présent programme par les autorités concernées, soit du premier trimestre 1997 à la fin de l'année 1997 ou au premier trimestre 1998.

INTRODUCTION

Créée en 1984 et entrée en production deux ans plus tard avec le conditionnement du beurre, la Générale Industrielle Alimentaire SLAMA, GIAS, une filiale du Groupe SLAMA s'est engagée depuis 1993 dans la fabrication de la margarine. Le groupe SLAMA rassemble, en particulier, quatre entreprises: les Etablissements SLAMA Frères, la SOGEMCO, la GIAS, et la GEDIS, toutes spécialisées dans la production, le conditionnement et la distribution des huiles, savons, graisses végétales, margarines et beurre.

La GIAS est une société anonyme dont le capital s'élève à 1.075.000 DT. Son usine de production est implantée dans la zone industrielle de Bouargoub, agglomération rurale du Gouvernorat de Grombalia, située à une cinquantaine de km de Tunis. L'effectif total de la société est de 113 personnes, parmi lesquels environ 25% sont des cadres. Actuellement, son activité est fortement liée à celle de deux filiales du groupe, les Ets SLAMA Frères ainsi que la GEDIS qui se situent, respectivement, en amont et en aval. En effet, l'approvisionnement en huiles végétales transformées, composante de base de la margarine, est assuré par les Ets SLAMA; tandis que la GEDIS (Générale de Distribution), créée quelques mois après le lancement de la margarine GOLDINA, intervient au niveau de la commercialisation des margarines, et est arrivée, en 1995, à assurer la distribution de près de 30% des produits de GIAS à travers une équipe de 22 agents-représentants répartis entre les différents gouvernorats.

Lors de sa création, GIAS a démarré par la reconstitution, le conditionnement et la commercialisation du beurre sous la marque RIF. Le marché du beurre, initialement dominé par la Société Tunisienne des Industries Laitières, STIL, a considérablement évolué au cours des deux dernières décennies. La concurrence s'est intensifiée aussi bien sur le marché du beurre que sur celui des produits laitiers en général (fromages, laits, yaourts, etc...); des entreprises disposant de grands moyens de production se sont installées sur le marché. Par ailleurs, une flambée des prix a été enregistrée concernant le beurre et la M.G.L.A. importés alors par GIAS en tant que matières premières. Enfin, la margarine, introduite sur le marché tunisien en 1991, concurrence sérieusement le beurre en raison de la forte ressemblance entre les deux produits, de son prix compétitif, ainsi que de la confusion existant dans l'esprit des consommateurs qui assimilent la margarine à du beurre allégé.

Plus tard, en 1995 et compte tenu de ces changements, GIAS a décidé de mettre son activité de conditionnement du beurre en veilleuse, et de s'engager dans la fabrication de la margarine. Sa première margarine de table a été introduite sur le marché en Mars 1993 et commercialisée sous la marque GOLDINA, se présentant ainsi comme le second fabricant tunisien de margarine de table. Son unique concurrent NUTRIMIX, dénommé ALMES depuis 1995, a été le pionnier en lançant sa première margarine JADIDA deux ans plus tôt.

Quelques mois après le lancement de GOLDINA, GIAS a développé sa gamme de margarine et introduit un second produit relatif aux margarines pâtisseries, s'implantant ainsi sur ce second marché à côté de deux fabricants spécialisés déjà installés depuis plusieurs années, et de son concurrent en matière de margarine de table qui l'a précédé également par le lancement de ses propres variétés de margarine pâtisseries.

En fait, le succès réalisé par GIAS, en une période de temps relativement courte, est dû non seulement à la situation favorable du marché tunisien où existe une demande potentielle significative pour la margarine, mais aussi aux efforts soutenus fournis, par ses moyens propres ou en s'adressant à des bureaux extérieurs spécialisés dans le domaine des études de marché. De telles initiatives lui ont permis de mieux connaître et suivre de près l'évolution des facteurs décisifs relatifs à la consommation et à la concurrence, et de mettre au point des actions importantes touchant toutes les composantes de sa politique de marketing, en particulier le volet communicationnel.

Il convient de signaler, toutefois, que durant les trois premières années de son activité en tant que fabricant de margarine, la GIAS a presque totalement négligé l'exportation, en raison de la priorité accordée au développement de la demande intérieure et à l'amélioration de son positionnement sur le marché local. En effet, en dehors de quelques actions ponctuelles limitées sur le marché libyen, peu d'efforts ont été déployés par GIAS pour se préparer à l'exportation de ses produits sur des marchés extérieurs pouvant présenter des potentialités réelles, mais qui sont également sollicités par des concurrents solidement préparés à affronter la concurrence internationale.

Cependant, les circonstances relativement favorables, qui ont prévalu au cours des premières années après le lancement de la margarine en Tunisie, seront considérablement modifiées compte tenu des perspectives d'évolution du contexte économique tunisien et des engagements pris par la Tunisie pour s'intégrer dans l'espace économique de l'Union Européenne au cours des dix prochaines années.

Ces nouvelles données du marché, aussi bien national qu'international, exigent une mise à niveau de GIAS sur les plans technique et technologique, financier, organisationnel et marketing, en vue de garantir sa survie et sa croissance au cours des prochaines années.

En effet, et sur le marché local, trois facteurs sont à prendre en considération: d'une part, l'entrée potentielle de nouveaux concurrents locaux ou internationaux encouragés par la libéralisation de l'économie tunisienne, et d'autre part, l'évolution considérable des besoins des consommateurs et utilisateurs de la margarine, du beurre et des autres matières grasses suite à une plus grande familiarisation avec la margarine et à de meilleures prédispositions pour la substitution de ce produit à d'autres matières grasses. Enfin, en troisième lieu, le marché tunisien lui-même connaîtra un renforcement de la réglementation existante concernant les normes de fabrication, de qualité et d'emballage, ainsi qu'un durcissement des conditions de compétitivité dans lesquelles s'effectuera la distribution des produits.

Sur le plan international, la mise à niveau de GIAS lui facilitera l'accès aux marchés extérieurs avec la multiplication des perspectives d'exportation et de partenariat grâce aux nouveaux espaces économiques (accords commerciaux bilatéraux, accords régionaux politico-économiques, Accord d'association avec l'Union Européenne, etc...) liant la Tunisie à d'autres centres de production et de consommation de margarine. Sur ces marchés extérieurs, les producteurs tunisiens se trouveront confrontés à des concurrents européens, asiatiques ou américains souvent beaucoup mieux préparés sur le plan des équipements et des technologies de fabrication, ainsi qu'en matière de marketing et de connaissance des circuits et filières de distribution.

La mise à niveau se présente, ainsi, comme l'un des plus grands défis auxquels devront faire face les entreprises tunisiennes au cours de la prochaine décennie, et qui

nécessiteront la mobilisation totale des ressources des unités de production, l'adoption de nouvelles mentalités de management, la mise en place de techniques appropriées de gestion conformes aux exigences de la compétitivité internationale, ainsi que le concours le mieux assuré des différents organismes intervenant au sein de l'environnement institutionnel, réglementaire et financier dans lequel opèrent ces entreprises.

En vue de faciliter une meilleure préparation des entreprises industrielles tunisiennes à opérer dans le nouveau contexte international, les autorités tunisiennes ont élaboré un programme de mise à niveau intéressant aussi bien les entreprises que leur environnement. Ce programme, étalé sur les dix prochaines années, prévoit la mise en place de structures appropriées pouvant intervenir pour la sélection des entreprises candidates à la réalisation d'actions de mise à niveau (dans le cadre d'un programme pilote incluant plus d'une centaine d'entreprises), pour la sélection des bureaux d'études et des consultants qui seront chargés de conduire de telles études, et pour l'approbation des programmes de mise à niveau qui seront soumis aux organismes de financement et de suivi.

La Société GIAS a été retenue dans le cadre de ce programme pilote, et le Cabinet CEMO a été choisi pour mener l'étude de diagnostic et d'élaboration du programme de mise à niveau, en collaboration avec deux experts danois spécialisés dans les technologies de fabrication des matières grasses. Un contrat a été signé, à cet effet, entre le Cabinet CEMO et l'ONUDI définissant le contenu de l'étude et les modalités de sa réalisation.

La présente étude est constituée de trois parties se rapportant respectivement au diagnostic, à la formulation du programme de mise à niveau et à sa réalisation.

La première partie établira le diagnostic du marché tunisien, de la politique de marketing de la GIAS, de son appareil de production, ainsi que de son organisation sur les plans financier et de gestion.

La seconde partie proposera un programme de mise à niveau relatif aux domaines marketing, technique et technologique, financier et organisationnel.

Enfin, la troisième partie identifiera les investissements matériels et immatériels à effectuer, et précisera le schéma de financement à retenir, ainsi que la durée des travaux et des opérations diverses prévues, en vue de la réalisation du programme de mise à niveau.

PREMIERE PARTIE : LE DIAGNOSTIC

I DIAGNOSTIC DU MARCHÉ TUNISIEN

A) LA DEMANDE

1- Adoption du produit et son intégration dans le régime alimentaire

Ce n'est qu'en 1991 que la margarine de table a fait son apparition dans les **habitudes du consommateur tunisien**, suite au lancement de la première marque de margarine tunisienne JADIDA, suivie plus de deux ans plus tard par la seconde marque GOLDINA .

Ce produit ne s'est substitué, toutefois, qu'en partie au beurre, et la plupart des tunisiens l'utilisent pour la préparation de pâtisseries ou de tartines, et rarement pour d'autres usages.

Quant aux **lieux d'achat**, les consommateurs s'approvisionnent en margarine principalement auprès des épiceries, et dans une moindre mesure dans les grandes surfaces et les crémeries.

Par ailleurs, des enquêtes récentes ont révélé que les parents étaient aussi bien les principaux **décideurs** qu'**acheteurs** de la margarine. Toutefois, en raison de la familiarisation avec le produit, d'une part, et de l'influence de la publicité, d'autre part, ce sont les enfants qui sont devenus les acheteurs et parfois même les décideurs de la marque. Cependant, au cas où l'acheteur n'indique pas sa préférence pour une marque donnée, c'est l'épicier qui la lui propose.

En ce qui concerne la préparation des **pâtisseries**, 1991 constitue également l'année de lancement sur le marché tunisien, par le premier fabricant de margarine de table, de sa propre marque de margarine pâtissière. La margarine pâtissière de GIAS n'a été lancée qu'en 1993.

2- Perception du beurre et de la margarine par les consommateurs

En raison des éléments de similitude et de confusion entre le beurre et la margarine qui existent dans l'esprit des consommateurs tunisiens, et du caractère substituable de ces deux produits, il est utile de faire ressortir séparément les caractéristiques propres à leur perception et à leur adoption par ces consommateurs.

2-1 Perception du beurre

Le beurre est un produit de **consommation** quotidienne. Le tunisien le consomme essentiellement au petit déjeuner et pour le goûter des enfants. Cependant, il est également consommé par les adultes et pour les préparations culinaires (gâteaux, tajines, oeufs au plat, parfumer les graines de couscous, etc...).

Le tunisien **préfère** le beurre pour sa valeur nutritive puisqu'il est un dérivé du lait, et par conséquent il est riche en vitamines. Toutefois, sa consommation est souvent délibérément limitée, car il ne favorise pas la sveltesse et peut nuire à la santé (en élevant le taux de cholestérol).

En ce qui concerne le beurre, le **prix** est un élément décisif lors de l'achat, mais sans être un facteur déterminant de la préférence de la marque. En effet, le prix est jugé élevé pour les classes sociales à revenus limités et dont la consommation de ce produit est très restreinte. Pour les acheteurs fréquents de beurre, le prix n'est pas réellement pris en considération lors du choix d'une marque spécifique, et de toutes les façons, les prix des différentes marques sont assez proches les uns des autres.

En général, c'est l'épicier qui **décide** de la marque (celle disponible) à servir au client; d'où un taux de fidélité à la marque de beurre relativement faible.

Pour les préparations de **pâtisseries**, le beurre reste préféré parce qu'il a un bon goût et il permet une meilleure cuisson et tenue des gâteaux.

2-2 Perception de la margarine

Bien que le tunisien s'habitue de plus en plus à la consommation de margarine, beaucoup reste à faire pour améliorer la perception du produit et développer les occasions de son utilisation.

Le refus des **non-consommateurs** de margarine se justifie par la connaissance insuffisante ou erronée du produit.

En **pâtisserie**, les motivations à l'usage de la margarine sont différentes de celles de la margarine de table. Elle est utilisée surtout parce qu'elle facilite la préparation des gâteaux et qu'elle est moins chère.

Enfin, la margarine reste fréquemment confondue avec le beurre en raison de la couleur jaune des deux produits, du manque ou de l'insuffisance d'information sur la margarine, et de la confusion délibérée avec le beurre que le premier fabricant de margarine, et depuis les détaillants, ont cherché à entretenir dans l'esprit des consommateurs.

3- Critères de choix de la marque de margarine

Ainsi qu'il a été déjà indiqué, les **détaillants** jouent un rôle déterminant dans la vente de la margarine; et les divers avantages que leur offre le fournisseur du produit expliquent la préférence qu'ils accordent à une marque ou à l'autre, autant que la demande des ménagères et les actions de promotion et de publicité entreprises par chaque fabricant.

Les critères des vendeurs diffèrent sensiblement de ceux des **pâtisseries** dans leur choix du fournisseur de margarine. En effet, ces derniers basent leurs décisions sur la possibilité de regrouper plusieurs achats en même temps et sur les facilités de paiement offertes, ainsi que sur les réductions de prix .

4- Caractéristiques souhaitées par les consommateurs et les utilisateurs de la margarine

D'après certaines études récentes, il semble que les marques existantes sur le marché présentent certaines défaillances par rapport au produit « idéal » recherché par le consommateur.

Une étude qualitative effectuée en 1995, auprès d'un échantillon d'habitants du Grand Tunis a montré que ces derniers souhaitent trouver une margarine de table légère, facile à tartiner, sans arrière goût, et de couleur claire.

Quant aux pâtisseries, dont un groupe a été interviewé quelque temps auparavant, ils recherchent une margarine de goût et de saveur se rapprochant de ceux du beurre, plus maniable que celle disponible actuellement sur le marché, et présentée dans des emballages plus pratiques.

5- Evolution quantitative de la demande

Cette section de l'étude se propose de mesurer l'évolution récente de la demande locale de margarine, identifier les éléments de la demande potentielle à l'export accessible aux exportateurs tunisiens et retenir quelques références significatives sur l'évolution de la consommation de beurre et de margarine dans les principaux pays de l'Union Européenne, et enfin, formuler des prévisions sur les variations probables de la demande globale permettant de guider la stratégie des producteurs tunisiens durant la décennie à venir.

5-1 Evolution de la demande locale

La consommation de **margarine de table** est passée de 2.200 T en 1992 à 3.400 T en 1993, pour atteindre 5.800 T en 1994, enregistrant des taux d'évolution respectifs de 54,5% et 70,6%, et permettant ainsi à la demande de tripler presque en l'espace de trois années.

Le niveau de la demande, relativement important, atteint par la margarine de table, lors des premières années de son introduction par NUTRIMIX, s'explique par les besoins potentiels déjà existants et en partie détournés du beurre pour lequel la margarine s'est présentée comme un produit similaire ou de substitution vendu moins cher, avec une confusion délibérée entre les deux produits entretenue par le producteur pendant les premiers mois de mise sur le marché.

La demande s'est maintenue sensiblement au même niveau durant la seconde année, pendant laquelle on a assisté à une plus grande clarification de la politique de marketing du fabricant et à un certain apprentissage du produit par le consommateur tunisien.

L'introduction de la marque GOLDINA accompagnée d'une intense campagne de communication a donné un nouveau souffle à l'expression des besoins d'une clientèle qui a commencé à s'habituer au produit et à avoir plus de choix. En effet, la simple augmentation de l'offre a contribué à élargir considérablement le marché, en permettant aux consommateurs potentiels de tester un produit, non disponible auparavant, mais qui peut avoir facilement sa place dans les habitudes alimentaires.

Ainsi, l'année 1994 a constitué le véritable décollage de la demande avec le bond (70,6%) qu'elle a enregistré par rapport à l'année précédente.

L'accroissement de la demande de **margarine pâtissière** a été, toutefois, moins important. En effet, la consommation, qui était de 2.475 T en 1992, est passée à 2.890 T en 1993 et a atteint 3.360 T en 1994; d'où une augmentation relativement plus modeste de 16,8% et 16,3%, respectivement.

La demande de margarine pâtissière a, cependant, connu un accroissement sensible entre 1993 et 1994 grâce à la mise sur le marché des marques de ce produit offertes par les deux fabricants de margarine de table. La nouvelle clientèle additionnelle ainsi ramenée est certainement constituée en partie par les ménagères et les petits ateliers de préparation de pâtisseries traditionnelles, et qui ont déjà fait leur apprentissage avec la margarine de table. D'un autre côté, davantage de pâtisseries se sont progressivement convertis à la margarine, en remplacement du beurre, encouragés par les améliorations effectives apportées à ce produit par NUTRIMIX et GIAS.

De plus, la margarine pâtissière fabriquée par ces deux producteurs est basée sur des huiles végétales de qualité meilleure que celles utilisées par les deux autres concurrents implantés avant eux sur le marché et fabriquées à partir d'huiles de poissons, moins chères certes, mais laissant un arrière goût.

Les perspectives d'accroissement de la demande de margarine pâtissière auprès des grandes entreprises de biscuiterie et de pâtisserie connaîtront un développement sensible avec le réajustement par le haut des prix des huiles mélangées, actuellement utilisées par ces fabricants en raison de leurs prix relativement bas, et ce, suite à la réduction prochaine de l'intervention de la Caisse de Compensation.

Tous usages de margarine confondus, la demande globale est passée de 4.675 T en 1992 à 6.290 T et 9.160 T pour les deux années suivantes, respectivement, atteignant ainsi en 1994 un volume total égal au double de celui enregistré trois années auparavant lors du lancement du produit sur le marché tunisien.

Enfin, la **consommation moyenne** par ménage et par semaine de margarine de table était aux alentours de 200 grammes en 1993. Elle s'est développée sensiblement pendant les années suivantes.

Pour les préparations de pâtisserie, la consommation hebdomadaire moyenne, par unité de production, de margarine de feuilletage a été estimée en 1993 à 54 kg; alors que celle de margarine de crémage était de 21 kg, selon une enquête effectuée auprès d'un échantillon de pâtisseries et de crémeries dans certaines villes du centre et du nord.

5-2 Eléments de la demande potentielle à l'export

La production tunisienne de margarine a été presque exclusivement destinée à la consommation locale; les **exportations** n'ont représenté qu'une très faible partie de cette production (moins de 5%) variant de 200 à 300 tonnes entre 1991 et 1995, selon les statistiques de l'INS. Les pays de destination de la margarine exportée sont en premier lieu la **Libye**, suivie de très loin par l'Algérie, la Mauritanie et le Sénégal.

Les possibilités d'exportation accessibles aux fabricants tunisiens de margarine sont importantes, mais n'ont pas encore fait l'objet d'efforts sérieux de prospection. Les deux principaux producteurs NUTRIMIX et GIAS absorbés par le développement du marché tunisien, encore en phase de démarrage et de décollage, n'ont pas engagé des actions soutenues de prospection dans les pays de la région connus pour être de gros consommateurs de beurre et de margarine.

Outre la Libye, pays proche et d'accès relativement facile mais dont les besoins restent limités, deux autres marchés se distinguent dans la région par le volume nettement plus important de leur consommation: ce sont l'Algérie et l'Egypte.

L'**Algérie** constitue un débouché majeur pour les produits laitiers, et en particulier pour le lait en poudre et le beurre. Selon des informations publiées dans un document de l'OMC « Le Marché Mondial des Produits Laitiers:1995 », l'Algérie a importé 130.000 tonnes de lait en poudre, et 30.000 tonnes de beurre, en dépit de ses difficultés économiques internes. Pendant les années antérieures de 1989 à 1991, les importations de beurre ont été même plus importantes se situant à 42.000 tonnes par an, avec une pointe de 51.000 tonnes en 1990. Les habitudes culinaires dans ce pays méditerranéen sont marquées par une consommation de beurre et de matières grasses dans des proportions nettement plus grandes qu'en Tunisie.

L'Algérie s'est dotée, depuis la fin des années 1980, d'une capacité de 19.000 tonnes de fabrication de margarine qui a été portée en 1993 à 59.000 tonnes. Mais cette nouvelle capacité n'est pas encore complètement exploitée, et les besoins considérables de l'Algérie continuent d'être partiellement satisfaits par des importations de margarine du Maroc (sous la marque Magdor) et de Hollande (sous la marque Bella).

De ce fait, les potentialités d'exportation de margarine en Algérie sont importantes, car la production insuffisante de beurre et de margarine, d'un côté, et la familiarisation de plus en plus poussée des consommateurs algériens avec la margarine, de l'autre, devraient inciter les exportateurs tunisiens à s'intéresser à ce pays proche malgré ses problèmes politiques et économiques actuels. A court et même à moyen terme, l'Algérie restera un pays importateur net de beurre et de matières grasses.

De son côté, l'**Egypte**, grand pays du Nord de l'Afrique, mais davantage tourné vers son environnement moyen oriental, constitue un autre gros importateur de beurre et de matières grasses dans des proportions similaires à celles de l'Algérie, et pourrait de ce fait intéresser les exportateurs tunisiens de margarine.

En Egypte, et selon la même source indiquée précédemment, la production de lait de vache et de bufflonne est restée inchangée en 1994 par rapport à 1993, s'établissant à 2,5 millions de tonnes. En 1994, l'Egypte a importé 43.000 tonnes de lait en poudre et 30.000 tonnes de beurre. L'Egypte a été, en 1994 avec l'Algérie et l'Afrique du Sud, parmi les plus grands bénéficiaires des exportations de produits laitiers effectuées dans le cadre du DEIP (Programme américain d'incitation à l'exportation).

Toutefois, l'Egypte, à la différence de l'Algérie, est déjà un grand producteur et conditionneur de margarine et d'huiles végétales utilisées pour la cuisson et les salades.

Sa production de margarine a augmenté légèrement de 1991 à 1994 variant entre 162.000 et 175.000 tonnes. Dans le domaine des huiles végétales comestibles, la production de l'Egypte durant la même période a aussi progressé de 380.000 tonnes en 1991 à 445.000 tonnes en 1994. Malgré cela, le pays reste importateur net de matières grasses d'origines diverses; sa production globale de margarine et d'huiles végétales diverses n'ayant que modérément augmenté de 542.000 tonnes en 1991 à 620.000 tonnes en 1994, selon des statistiques provenant du CFCE de l'Union Européenne et de l'Union des Oléagineux de Grande Bretagne (Annexe N° 1).

Par ailleurs, même si la **demande de margarine dans les pays européens** ne semble pas, à court et moyen terme, devoir être ciblée par les exportateurs tunisiens, il est utile de tirer quelques enseignements des habitudes alimentaires de ces pays, malgré les différences significatives qui les distinguent du nôtre.

En effet, des traditions et une expérience de longue date ont fait disparaître la concurrence qui a existé entre le beurre et la margarine. Bien que complémentaires, ces deux produits sont maintenant considérés comme différents, et sont utilisés pour des usages distincts. Par conséquent, il n'y a donc plus d'élasticité de prix entre les deux.

L'élasticité existe, cependant, entre les marques nationales ou internationales fabriquées, par exemple par le géant Unilever, et les marques privées commercialisées par les petits fabricants ou par les chaînes de distribution. En Europe, la margarine est un produit de commodité tout à fait comparable au sucre, à la farine ou aux pâtes, et son prix reste important pour le client des supermarchés toujours à la recherche des conditions de prix les plus avantageuses.

Les quelques chiffres indiqués ci-après relatifs à la consommation moyenne de margarine et de beurre dans certains pays de l'Union, en kg et par habitant, montrent la stabilisation relative enregistrée.

Consommation de margarine

Année	Dane mark	Hol lande	Belgi que	Alle magne	G. Bre tagne	France	Italie	Grèce	Moyenne Union Europ
1980	17	13	11	8	7	4	1.5	1.5	7
1987	16	14	13	8	7	4	1.5	1.5	6
1989	15	11	14	8	7	4	1.5	-	-

Consommation de beurre

Année	Dane mark	Hol lande	Belgi que	Alle magne	G. Bre tagne	France	Italie	Grèce	Moyenne Union Europ
1980	8	4	7	7	6	9	2	1	6
1987	7	4	8	8	5	7	2	1	6

La qualité de la margarine disponible aux consommateurs européens a été considérablement améliorée au cours des deux dernières décennies, particulièrement en ce qui concerne l'odeur, le goût, l'apparence et la facilité à tartiner.

5-3 Perspectives d'évolution de la demande globale

Les **perspectives d'évolution de la demande** de margarine à court et moyen terme pour les fabricants tunisiens dépendent de trois paramètres relatifs:

- à l'évolution simultanée des besoins des consommateurs et utilisateurs tunisiens pour la margarine, le beurre et les autres matières grasses,
- aux variations des facteurs propres aux entreprises exportatrices elles-mêmes, et
- à l'environnement politico-légal relatif aux marchés potentiels qui leur sont accessibles.

En premier lieu, **l'évolution de la consommation aussi bien de la margarine de table** que de la margarine pâtissière, en Tunisie, ne peut pas être analysée sans le suivi constant des changements des habitudes de consommation et d'utilisation de ce produit en substitution avec le beurre et les autres matières grasses qui en constituent des usages alternatifs. En effet, la demande initiale qui s'est manifestée pour la margarine a été prélevée sur une consommation auparavant orientée vers le beurre. Les limites de la substitution entre le beurre et la margarine ne sont pas encore clairement définies auprès des consommateurs tunisiens de margarine de table, et sont régies par des considérations de coûts en ce qui concerne les utilisateurs professionnels de margarine pâtissière. Une clarification plus nette des usages respectifs de ces différents produits ne s'effectuerait qu'à moyen terme, et dépendrait en large partie de l'intensité des campagnes d'information et de persuasion poursuivies par les fabricants en faveur de ce produit, ainsi que des variations des prix du beurre.

En second lieu, les perspectives d'évolution de la demande pour les fabricants tunisiens de margarine seront également déterminées par le deuxième paramètre relatif aux **efforts fournis par les producteurs** en matière de modernisation, d'adoption des méthodes de gestion et des technologies les plus récentes de fabrication et de conditionnement, et de conformité aux normes les plus rigoureuses d'hygiène et de qualité applicables aussi bien en Tunisie qu'à l'échelle internationale. De même, la maîtrise de coûts de fabrication et de commercialisation sera décisive pour permettre aux fabricants concernés d'affronter la concurrence des fournisseurs européens qui se fera sentir aussi bien sur le marché local, de plus en plus ouvert aux produits d'importation dans le cadre de l'association de la Tunisie avec l'Union Européenne, que sur les pays de la région qui seront ciblés en raison de leur forte demande potentielle. En d'autres termes, la mise à niveau intégrale des entreprises tunisiennes du secteur se fera pleinement sentir à cet égard.

En troisième et dernier lieu, la concrétisation des possibilités d'exportation est tributaire de l'évolution des **conditions politico-légales** d'accès de la margarine tunisienne aux marchés extérieurs à cibler. Les espaces économiques privilégiés (accords commerciaux bilatéraux, accords régionaux politico-économiques, Accord d'association avec l'Union Européenne, etc...) qui lient la Tunisie à d'autres centres de production et de consommation permettront la mise en place de conditions plus aisées d'exportation qui doivent être parfaitement connues et maîtrisées par les opérateurs tunisiens.

Compte tenu de ces différents paramètres définissant les **prévisions de la demande de margarine** pour les fabricants tunisiens au cours des cinq à dix prochaines années, trois hypothèses peuvent être retenues impliquant des niveaux de croissance variables:

Hypothèse 1: La demande globale du marché tunisien continue à augmenter, mais avec un taux de croissance moins élevé que celui des années précédentes. En d'autres termes, la phase de croissance du cycle de vie de la margarine continue, mais avec une légère décélération, les taux annuels d'augmentation n'étant plus maintenus au niveau exceptionnellement élevé enregistré au cours des années 1993 (34,5%) et 1994 (45,6%).

Ces taux pourraient se situer aux alentours de 15 à 20% au cours des prochaines années, et résulteraient d'une action relativement lente au niveau des trois paramètres cités ci-dessus. Par ailleurs, cette hypothèse suppose que les activités d'exportation restent encore à un niveau marginal, et ne constituent pas un volet important de la demande servie par les fabricants tunisiens.

Hypothèse 2: Il y aura une continuation de la croissance de la demande à un taux soutenu se rapprochant de ceux des années précédentes. Ceci suppose que le cycle d'apprentissage avec la margarine se poursuit encore permettant d'attirer vers la margarine davantage de clients consommateurs ou non consommateurs de beurre.

Des actions d'information et de persuasion particulièrement renforcées à entreprendre par les fabricants, ainsi qu'une diversification de leur gamme de margarines, élargissant le champ des utilisations actuelles, pourraient ramener des segments de clientèle additionnelle en faveur de la margarine et en substitution au beurre et autres matières grasses.

Cette seconde hypothèse implique donc un plus grand dynamisme de la part des fabricants tunisiens qui auront réalisé des performances satisfaisantes en matière de mise à niveau dans les domaines technique et de gestion, particulièrement en identifiant de nouveaux segments de clientèle et en développant les produits les mieux adaptés à leurs besoins tout en offrant des niveaux supérieurs de qualité et de compétitivité.

Enfin, dans cette même hypothèse qui dégagerait un taux de croissance de la demande locale variant entre 20 et 30%, les exportations restent un volet relativement limité dans les réalisations globales des producteurs tunisiens de margarine, ou enregistrent quelques progrès sans toutefois devenir significatives.

Hypothèse 3: Cette dernière hypothèse, impliquant le taux de croissance le plus fort, suppose, en ce qui concerne la demande locale, des performances de haut niveau telles que définies dans l'Hypothèse 2. Un tel taux de croissance élevé, se situant entre 30 et 50%, serait essentiellement justifié par la demande extérieure.

Les potentialités d'exportation sont réelles vers les marchés ciblés plus haut, en particulier l'Algérie, la Libye et l'Égypte, mais là, les efforts de prospection et d'agressivité commerciale attendus des entreprises tunisiennes doivent être nécessairement soutenus par une politique gouvernementale facilitant la mise en place du nouveau contexte opérationnel favorable dans lequel s'effectueraient les échanges commerciaux entre la Tunisie et ses partenaires.

B) L'OFFRE

Poursuivant le diagnostic de la situation du marché de la margarine tel qu'il se présente pour les fabricants tunisiens, et après avoir examiné les dimensions de la demande actuelle et potentielle, à la fois sur le plan qualitatif et quantitatif aussi bien pour le marché local que pour les débouchés extérieurs, il convient maintenant d'aborder le diagnostic des éléments constitutifs de l'offre de margarine en Tunisie et à l'étranger. L'offre spécifique à GIAS sera étudiée ultérieurement, dans une partie à part, à l'occasion de l'évaluation de la politique de marketing de cette société.

1- Les producteurs locaux de margarine

La production tunisienne globale de margarine a évolué, comme suit, au cours des dernières années (en tonnes):

	1992	1993	1994
NUTRIMIX / ALMES			
* Margarine de table	2.200	2.500	3.500
* Margarine pâtissière		400	460
GIAS			
* Margarine de table		900	2.300
* Margarine pâtissière	25	70	400
SIPAC			
* Margarine pâtissière	1.300	1.270	1.300
SPIPA			
* Margarine pâtissière	1.150	1.150	1.200
Total			
* Margarine de table	2.200	3.400	5.800
* Margarine pâtissière	2.475	2.890	3.360
Total Général Margarine	4.675	6.290	9.160

1-1 Margarine de table

ALMES ex-NUTRIMIX, société filiale du Groupe POULINA, a lancé la première marque de margarine en Tunisie en 1991 portant l'appellation initiale ZABADI. Cette société s'est dotée dès le départ d'une capacité globale de production s'élevant à 5.000 tonnes, pour les deux variétés de margarine, et qui a été renforcée par une seconde ligne de production en 1995.

La **politique de produit** de ce fabricant a été caractérisée par le changement d'appellation de sa première margarine de table et la diversification de sa gamme.

Le nom initial de marque ZABADI a induit les consommateurs en erreur en assimilant le produit purement et simplement à du beurre. Suite à l'intervention des services du Ministère du Commerce, cette marque a été retirée du marché pour être remplacée, quelques mois après, par la marque JADIDA.

En plus de cette margarine de table, ALMES a lancé trois marques de margarine pâtissière qu'elle commercialise sous les appellations de SAVOUREUSE, FEUILLETINE et JADIDA CREME.

Deux années plus tard et d'après une étude réalisée en Juin 1995, JADIDA reste encore la première marque de margarine de table qui vient à l'esprit du tunisien, et certains continuent à considérer JADIDA comme l'appellation générique du produit margarine. Les facteurs stimulant l'achat de JADIDA sont principalement le bon goût, la légèreté et la disponibilité.

Ainsi, le taux d'achat par habitude est assez important, en raison du fait que JADIDA, étant le premier fournisseur de margarine sur le marché, bénéficie encore largement de l'avantage du pionnier.

Toutefois, après le lancement de GOLDINA et avec la découverte des spécificités de chacune des deux marques, les préférences des consommateurs ont progressivement

changé, et une nouvelle répartition de la clientèle se dessine entre les deux marques de margarine de table.

La margarine JADIDA est disponible en une variété d'emballages: godet de 20 g, barquettes de 100 g, 200 g et 400 g, seaux de 2,5 kg et 4,5 kg et blocs de 5 kg pour la vente en vrac.

Enfin, durant l'été 1995, ALMES a diversifié son offre de margarine de table en lançant un produit à base de matières grasses composées (margarine allégée) sous la marque VITALIA dont l'emballage semble assez bien apprécié à cause du couvercle en plastique qui peut être remis après usage.

En ce qui concerne sa **politique de prix**, ALMES a choisi un prix inférieur à celui du beurre pour sa margarine qui ressemble à ce dernier. C'est une politique qui pousse le consommateur vers le produit en pensant qu'il est entrain d'acheter du beurre à un prix inférieur.

Le positionnement du prix à ce niveau s'est avéré judicieux, puisqu'il n'a pas subi ultérieurement de changement notable, et a même été adopté par le second fabricant GIAS lors du lancement de sa marque GOLDINA.

Quant à la **distribution** de JADIDA, ALMES a opté pour une politique de distribution intensive. C'est le bon choix pour ce type de produit de commodité à consommation quotidienne et à faible implication de l'acheteur. La disponibilité du produit joue un rôle important dans la décision d'achat puisqu'en général, l'acheteur n'est pas prêt à fournir un effort de recherche pour sa marque préférée.

Toutefois, si les trois premières composantes de la politique marketing de ALMES relatives au produit, au prix et à la distribution ont été élaborées et mises en application avec une certaine rigueur, la **variable communication** semble avoir été le parent pauvre, et a fait l'objet d'actions plutôt précipitées et insuffisamment coordonnées.

Pour atteindre l'objectif d'une présence permanente sur les lieux de vente, ALMES a cherché à motiver ses distributeurs par quelques actions de promotion. Mais, la brusque intensification de telles actions sous la pression du lancement de la marque concurrente GOLDINA a probablement occasionné certaines interprétations négatives de la part de ses distributeurs, et selon lesquelles ALMES a eu recours aux remises et autres actions d'animation ou de promotion parce qu'elle se sentait menacée par le nouveau concurrent.

D'autres faiblesses peuvent être constatées concernant la politique de promotion du fabricant de JADIDA. Ses actions promotionnelles ont été systématiquement plus timides et moins avantageuses que celles engagées par GIAS auprès des circuits de distribution.

Toutefois, par la suite et au cours des deux dernières années, ALMES a considérablement renforcé ses actions de publicité, en intensifiant les insertions dans la presse, particulièrement dans le supplément week-end du quotidien « La Presse » pour VITALIA, l'affichage et le sponsoring de certains programmes de télévision.

Il convient de rappeler, à ce sujet, que les performances du second producteur GIAS seront traitées plus loin.

1-2 Margarine pâtissière

La **gamme de produits** de margarine pâtissière est offerte dans un contexte différent, puisque quatre producteurs sont présents sur le marché tunisien. SIPAC et SPIPA ont démarré la fabrication bien avant le lancement des premières marques de margarine pâtissière par NUTRIMIX et GIAS en 1993.

NUTRIMIX a choisi une composition de ses deux variétés de margarine pâtissière, SAVOUREUSE et FEUILLETINE, en optant pour des matières premières à base d'huiles végétales à 100%, comme l'a fait GIAS, tout en retenant, cependant, une formule différente. Ceci a donné une qualité meilleure des produits par rapport aux deux autres fabricants qui utilisent un mélange d'huiles végétales et d'huiles de poisson.

Les emballages offerts par NUTRIMIX se présentent en cartons de 10 kg contenant soit cinq blocs de 2 kg de FEUILLETINE enveloppés dans du papier sulfurisé et aluminium, soit dix blocs de 1 kg recouverts de papier aluminium, ou encore deux blocs de 5 kg.

La deuxième variété CREMAGE de margarine pâtissière proposée par NUTRIMIX offre une plus grande diversité d'emballage, incluant des blocs de 2,5 kg et de 5 kg dans les cartons de 10 kg.

Enfin, une margarine pâtissière JADIDA CREME destinée essentiellement à la fabrication de pâtisseries est disponible dans des cartons de 10 kg contenant deux blocs de 5 kg.

Quant aux deux premiers fabricants de margarine pâtissière, SPIPA et SIPAC, leur gamme est beaucoup plus simplifiée pour les deux variétés de margarine servant au crémage et au feuilletage, et se limite, en ce qui concerne l'emballage, à des cartons de 25 kg contenant des blocs de 500 g.

Par contre, ces deux sociétés offrent d'autres produits utilisés par les pâtisseries, et qui ne sont pas proposés par leurs deux nouveaux concurrents, ALMES et GIAS, tels que le nappage, le fondant, la pâte glacée, etc..., ce qui représente un avantage évident sur le plan commercial. Ces deux sociétés disposent, enfin, d'une capacité de production pleinement exploitée (à 100% pour SIPAC dont la capacité est de 1.300 tonnes, et à plus de 80% pour SPIPA dont la capacité s'élève à 1.400 tonnes).

En ce qui concerne la **politique de prix** adoptée par les différents fabricants, SIPAC et SPIPA se distinguent par des niveaux très proches de leurs prix usine proposés pour chacune des deux variétés de margarine pâtissière (aux alentours de 1,2 Dinar le Kg).

Par contre, la fourchette des prix fixés par ALMES est plus large et de niveau légèrement plus élevé que celles des deux derniers, et ce en raison de la composition différente des produits, de la multiplicité des emballages offerts et du volume de production plus limité. Cette fourchette des prix varie de 1,200 D. à 1,500 D. le kg.

D'après les statistiques du Ministère de l'Industrie, la production de ALMES est estimée à 400 tonnes en 1993 représentant ainsi seulement 13,8% de la production totale de margarine pâtissière. Cette production, relativement réduite, n'a guère changé en 1994 et n'a pas permis au fabricant de baisser ses prix de vente.

En matière de **distribution**, les quatre fabricants vendent directement ou à travers les circuits traditionnels des grossistes. Les sociétés GIAS et ALMES disposent, d'un côté, d'un réseau de revendeurs qui couvrent l'ensemble du territoire pour assurer l'approvisionnement des détaillants et répondre ainsi à la demande aussi bien de margarine de table que de margarine pâtisseries, et de l'autre, de représentants-livreurs régionaux chargés des ventes pour les pâtisseries et les collectivités dont les hôtels.

Par contre, les deux autres sociétés ne disposent de points de vente directe qu'à Tunis et Sfax seulement où sont implantées plusieurs entreprises de biscuiteries et de pâtisseries à qui elles offrent une gamme pâtisseries complète incluant, comme indiqué auparavant, en plus des variétés de margarine pâtisseries, des produits de nappage, des fondants, des pâtes glacées, etc...

Enfin, dans le domaine de la **communication**, les sociétés SPIPA et SIPAC sont pratiquement absentes et n'entreprennent presque pas d'actions promotionnelles, ni auprès de leurs clients directs, ni à travers les supports publicitaires de masse, ni encore à l'occasion des foires.

De son côté, la société ALMES s'est distinguée par une participation régulière aux salons spécialisés et aux foires régionales au cours desquels elle organise des concours et des démonstrations. De même, elle a tenu plusieurs séminaires régionaux, à l'intérieur du pays dans des villes comme Djerba, Sousse, Monastir, Aïn Draham, Nabeul, etc..., à l'intention des pâtisseries opérant au sein d'unités hôtelières ou exploitant des ateliers de fabrication, et au cours desquels des chefs pâtisseries qualifiés ont fait connaître les produits de la société et effectué des démonstrations concernant leurs utilisations.

2- La production internationale de margarine

L'Annexe N°1 basée sur les statistiques fournies par l'Union des Oléagineux de Grande Bretagne donne des indications sur les principaux fabricants de margarine dans le monde et sur l'évolution de leur production de 1991 à 1994.

Ainsi, il apparaît que la production mondiale de margarine est passée de 9.071.000 à 9.263.000 tonnes pendant cette période, enregistrant un modeste accroissement de 2,1%. L'Europe de l'Ouest reste le premier producteur mondial avec 25,9% en 1994, suivie respectivement par le Pakistan, les USA, l'Inde, l'ex-URSS, la Turquie, et l'Europe de l'Est où la Pologne occupe la première place.

La production en Europe de l'Ouest et aux USA a stagné ou légèrement décliné pendant la période retenue, alors que l'augmentation la plus importante a été enregistrée dans les pays de l'Europe de l'Est, au Pakistan, en Inde et en Turquie. Globalement, la production mondiale a connu une augmentation nette limitée comme indiquée plus haut.

Au sein de l'Europe de l'Ouest, les plus grands producteurs sont, par ordre décroissant d'importance, l'Allemagne, l'Angleterre, l'Union Belgo-Luxembourgeoise, la Hollande, la France, puis la Suède.

D'autres pays européens se distinguent par des niveaux de production plus réduits, tels que le Danemark ou l'Italie, mais interviennent avec plus de poids dans les échanges inter-européens à côté de l'Allemagne, de l'Angleterre, de la France ou de l'Union Belgo-

Luxembourgeoise, ainsi qu'il apparaît à l'Annexe N°2 basée sur des statistiques provenant de la Communauté Européenne.

Trois caractéristiques principales se dégagent de l'analyse du marché européen actuel:

- Une **concentration au niveau de la distribution au détail** est apparue à travers des organisations d'acheteurs de plus en plus puissantes obligeant les fournisseurs, y compris les usines de fabrication de margarine, à faire preuve d'une compétitivité maximale en termes de prix, de livraison et de développement. La qualité du produit, qui s'est considérablement améliorée au cours des deux dernières décennies, en termes d'odeur, de goût, de facilité à tartiner et d'apparence, ne fait même plus l'objet de discussions entre vendeurs et acheteurs, elle est devenue une évidence.

Au niveau du détail, les marques privées de margarine, dont les prix au Danemark sont nettement plus bas que ceux des marques nationales, assurent maintenant 60% des ventes de margarine dans les grandes surfaces, et une bonne partie des ventes restantes se fait sous forme d'offres spéciales et de promotions diverses. Seuls 20% des acheteurs paient le prix fort des marques nationales.

- Les gouvernements des pays européens interviennent de plus en plus dans ce marché par l'établissement de **normes réglementant la nutrition** et l'impact sur la santé des aliments et de leurs composants, et par l'obligation imposée aux fabricants et distributeurs d'en informer les acheteurs et consommateurs de leurs produits. C'est ainsi qu'il y a une vulgarisation de plus en plus grande de notions médicales telles que le risque de cancer ou de complications cardio-vasculaires pouvant être causés par l'excès de consommation de graisses, le risque du contenu « transfatty acid », le risque de tension artérielle causée par l'excès de sel. Au Danemark par exemple, une telle vulgarisation a permis de baisser la part de l'énergie consommée provenant des graisses de 45% en 1985 à 40% en 1995.

- Enfin, au niveau des producteurs, la multiplication des normes relatives à la nutrition et la concentration de la distribution au détail, combinées à la surcapacité de fabrication, ont provoqué la fermeture ou la **fusion de certaines usines de fabrication**, et entraîné l'apparition d'unités de plus en plus puissantes. De telles unités continueront à améliorer leurs niveaux de qualité et d'efficacité, particulièrement en ce qui concerne la logistique. Il est évident alors que la recherche de nouveaux marchés, en Europe et en dehors de l'Europe, constituera pour elles des objectifs majeurs.

3- Evaluation de la compétitivité de la margarine GOLDINA face à la concurrence internationale

L'analyse de la compétitivité de la margarine GOLDINA sera examinée, dans un premier stade, en faisant ressortir les principaux facteurs déterminant la compétitivité, en second lieu, en mesurant le niveau actuel de la compétitivité d'après des informations récentes disponibles sur les prix de vente publics de la margarine dans un pays européen, grand producteur et consommateur de margarine, en l'occurrence le Danemark, ainsi que sur les prix à l'importation éventuelle de la margarine en Tunisie, et enfin, en estimant la compétitivité anticipée à moyen terme selon des hypothèses d'évolution des coûts de production de GIAS et de démantèlement des tarifs douaniers dans le contexte d'une zone de libre échange avec l'Union Européenne .

3-1 Principaux facteurs déterminant la compétitivité

La compétitivité de la margarine, aussi bien la margarine de table que la margarine pâtisseries, est essentiellement tributaire du niveau et de la structure du prix de revient de fabrication de la société GIAS. L'efficacité et la pertinence de la gestion de la société et de ses différents départements, en particulier l'approvisionnement, la production et la commercialisation interviennent, bien entendu et jusqu'à un certain point, dans la détermination des niveaux de compétitivité.

Toutefois, trois composantes du prix de revient sont décisives: la capacité de production et le taux de son utilisation, les intrants importés et la main d'oeuvre.

La **capacité de production**, les différents équipements qui la constituent tout au long de la chaîne de production et d'emballage, ainsi que le taux d'utilisation de cette capacité sont déterminants à cet égard. La présente étude établit un diagnostic approfondi des équipements de production de la société et identifie les niveaux d'amélioration qualitative et quantitative des équipements existant en amont et en aval du perfector, pièce maîtresse centrale de l'appareil de fabrication, pour permettre d'atteindre la production prévue, à savoir 2,3 T/heure.

Par ailleurs, trois hypothèses ont été formulées ci-dessus pour procéder, dans un stade ultérieur consécutif à la réalisation du programme de mise à niveau, à un renforcement de la capacité de production, selon la variation de certains paramètres relatifs à l'évolution de la demande sur le marché local, à la réussite du programme de mise à niveau de la société GIAS et aux perspectives d'exportation qui se présenteront à elle.

Ces différents niveaux de capacité de production et d'emballage auxquels la société choisira de se situer, au cours des cinq à dix prochaines années, seront décisifs pour la détermination de la compétitivité, puisqu'ils influenceront les coûts fixes unitaires et permettront la réalisation de programmes de production entraînant la compression des coûts.

En second lieu, les **intrants importés**, en particulier les huiles végétales de base et les emballages, représentent les coûts variables constituant un second volet de la maîtrise de la compétitivité. Le choix des sources d'approvisionnement, les méthodes retenues pour la passation des commandes, ainsi que le contrôle des activités de raffinage des huiles préalablement à la fabrication de la margarine, ainsi que les combinaisons les plus judicieuses d'emballages en plaquettes, barquettes et seaux influenceront les variations du prix de revient.

Enfin, la **main d'oeuvre**, dont le diagnostic est effectué, ci-après, lors de l'analyse de l'organisation, et pour laquelle des recommandations sont formulées dans le cadre du programme de mise à niveau pour renforcer ses aptitudes au comportement industriel et ses performances professionnelles par des actions spécifiques de formation et de recyclage, pourra devenir un facteur complémentaire de maîtrise de la compétitivité.

3-2 Mesure du niveau actuel de la compétitivité de la margarine

Pour aborder la mesure de la compétitivité de la margarine tunisienne, une comparaison sera faite des prix actuels de vente pratiqués par GIAS au niveau du marché local et à l'exportation avec, d'un côté, les prix de vente publics relevés récemment dans

une grande surface d'un pays européen réputé être grand consommateur de margarine, et de l'autre, les prix actuels à l'importation éventuelle en Tunisie.

Les **prix de vente actuels pratiqués par GIAS** sur le **marché local** sont les suivants:

Margarine de table: en barquettes de 200 g

- Prix départ usine (vente en gros): 0,450 D. + TVA (17%) = 0,527 D.
- Prix de vente du grossiste au détaillant: 0,473 D. + TVA (17%) = 0,553 D.
- Prix de vente public: 0,530 + TVA (17%) = 0,620 D.

Margarine pâtissière pour crémage: au kg

- Prix départ usine (vente en gros): 1,350 D. + TVA (17%) = 1,580 D.
- Prix de vente du grossiste au pâtissier: 1,418 D. + TVA (17%) = 1,659 D.

Margarine pâtissière pour feuilletage: au kg

- Prix départ usine (vente au grossiste): 1,250 D. + TVA (17%) = 1,463 D.
- Prix de vente du grossiste au pâtissier: 1,313 D. + TVA (17%) = 1,536 D.

Pour l'**export**, les prix de GIAS sont, en barquettes de 200 g, de 0,270 D. (compte tenu de la récupération, auprès des douanes, des droits et taxes déjà perçus sur les intrants importés, et qui sont de 0,050 D. par barquette). Ce prix de vente à l'export représente 60% du prix correspondant sur le marché local.

A titre de première comparaison des prix de vente de GIAS avec les prix de fournisseurs distributeurs étrangers, il est possible de se référer aux prix publics de vente pratiqués dans une grande surface de Copenhague, capitale d'un pays réputé gros consommateur de margarine. Ainsi, l'Annexe N° 3 reprend plusieurs prix de margarine de table, relevés en Août 1996, relatifs à plusieurs marques, contenances et taux de matières grasses. Toutefois, il ne sera retenu, aux fins de comparaison significative que les produits emballés en barquettes (de 250 g ou 400 g) et pour de la margarine dont le taux en matières grasses est de 80 à 82 %, présentant donc une similitude avec la margarine GOLDINA.

En tenant compte de ces conditions, la comparaison peut se faire avec les barquettes de marques AMA, NUTANA et REN, en barquettes de 400 g, dont les prix sont, respectivement, de 7,95 couronnes danoises (C.D.) soit 1,350 D.T., 7,95 C.D. soit 1,350 D.T. et 8,25 C.D. soit 1,400 D.T. (au taux de change de 100 C.D. = 17 D.T.).

Pour ces trois marques, la moitié du prix de vente (qui correspondrait donc approximativement à des barquettes de 200 G) serait, toujours respectivement, de 0,675 D.T., 0,675 D.T. et 0,700 D.T. Malgré les différences de systèmes de distribution et de taxation existant entre le Danemark et la Tunisie, la comparaison révèle que les prix de vente publics de la margarine GOLDINA en Tunisie (en barquettes de 200 g vendues au détail à 0,620 D.T.) se situent légèrement au-dessous de ceux pratiqués au Danemark; et compte tenu des réserves qu'une telle comparaison implique, la compétitivité de la margarine tunisienne semble bonne.

En second lieu, l'appréciation de la compétitivité actuelle de la margarine GOLDINA, sur le **marché local**, peut s'établir par un rapprochement avec les prix de **produits comparables importés**.

Ainsi, une offre récente datée d'Octobre 1996, émanant d'un fabricant exportateur belge de margarine de table, à 82 % de matières grasses, présentée en plaquettes de 250 g standardisées en papier sulfurisé et en containers réfrigérés de 20 pieds, indique un prix C & F Tunis de US \$ 1.396,00 la tonne.

Le même produit emballé en barquettes de 250 g est offert à un prix C&F Tunis de US \$ 1.916,00 la tonne.

Le calcul du prix de revient de ces deux produits, rendu magasin à Tunis, se présente, par tonne métrique, comme suit:

	Margarine en plaquettes de 250 g	Margarine en barquettes de 250 g
Prix C&F Tunis en US \$	1.396,00	1.916,00
Prix C&F Tunis en D. T. (au taux de 1\$=0,977 D.)	1,363,892	1,871,932
Valeur CIF taxable (inclus assurance 0,4%)	1.369,476	1.879,420
<u>Taxation</u>		
DD (100%)	1.369,476	1.879,420
TVA (17% x 2.738,952)	465,621	639,002
RPD (2% x 1.835,097)	36,701	50,368
A/R (10% x 3.241,274)	324,127	444,821
Total	2.195,925	3.013,611
<u>Frais d'approche</u> (5%)	68,450	150,680
Prix de revient, par tonne, rendu magasin (en D.T.)	3.633,851	5.043,711

Ainsi, le prix de revient rendu magasin d'une margarine importée en plaquettes, comparable à celle que la GIAS envisage de produire, serait de: 3,634 D.T. le kg, soit 0,909 D.T. la plaquette de 250g.

Le même produit importé, en barquettes, reviendrait au prix rendu magasin à: 5,044 D.T. le kg, soit 1,261 D.T. la barquette de 250 g.

En incluant une marge de 10% pour l'importateur, et en reconstituant l'équivalent d'une contenance de 200 g (tout en notant que le coût de production et d'emballage d'une barquette d'une contenance de 200 g est nettement supérieur à celui d'une barquette de 250 g), le produit comparable à la barquette de GOLDINA serait de:

Plaquette de 200 g: $0,909 \text{ D.T.} \times 1,10 = 0,999 \times 200/250 = \mathbf{0,799 \text{ D.T.}}$

Barquette de 200 g: $1,261 \text{ D.T.} \times 1,10 = 1,387 \times 200/250 = \mathbf{1,110 \text{ D.T.}}$

Donc, compte tenu des structures actuelles des coûts de fabrication et de taxation douanière prévalant durant le dernier trimestre de 1996, le prix de vente par GIAS d'une barquette de 200g, départ usine (0,450 D.T. Hors Taxes) se positionne favorablement, en ce qui concerne le marché local, par rapport aux prix équivalents de produits comparables importés dont les niveaux sont reconstitués ci-dessus.

De même, en ce qui concerne l'**exportation**, les prix pratiqués par GIAS durant les opérations les plus récentes réalisées, à savoir 0,270 D.T. la barquette de 200 g en prix départ usine, semblent aussi présenter un avantage compétitif par rapport aux prix équivalents (reconstitués pour permettre la comparaison avec l'emballage de GIAS) qui seraient offerts par un fabricant européen. En tenant compte, à titre d'illustration, de l'offre de l'exportateur belge citée ci-dessus, le prix en C & F Tripoli ou Alger (par exemple et par assimilation avec Tunis, port relativement proche) serait d'environ 0,376 D.T. la barquette de 200 g de margarine de table ayant un taux de 82% de matières grasses.

Cependant, ces prix sont donnés à titre tout à fait indicatif, tant en ce qui concerne les prix de GIAS que ceux du fournisseur belge, et appellent donc certaines réserves.

En ce qui concerne GIAS, le prix à l'export indiqué a bien été facturé pour des exportations effectives, mais ce niveau de prix ne présente actuellement qu'une signification relative, tant que la société ne s'est pas engagée résolument dans l'exportation et qu'elle n'a pas encore mis en place une comptabilité analytique lui permettant de mieux maîtriser ses coûts de revient et connaître ses marges exactes sur chaque opération spéciale d'exportation réalisée.

De même, en ce qui concerne le fournisseur belge, son offre est basée sur un emballage en barquettes de 250 g pour la destination Tunis. L'emballage reconstitué aux fins de comparaison avec celui de GIAS peut ne pas être nécessaire, et le frêt pour un autre port méditerranéen, même proche de Tunis, ne sera pas identique.

3-3 Estimation de la compétitivité à moyen et long terme

L'estimation de la compétitivité de la margarine GOLDINA au cours des prochaines années peut se faire en envisageant des hypothèses quant à l'évolution de deux paramètres fondamentaux, à savoir les coûts de production de GIAS et la structure de la taxation douanière, applicable en Tunisie, tant pour les intrants que pour les produits finis.

3-3-1 Perspectives d'évolution des coûts de fabrication

Les coûts de fabrication de GIAS sont appelés à évoluer vers la baisse en ce qui concerne les **coûts fixes unitaires**, compte tenu des améliorations qualitatives et quantitatives découlant du redéploiement de l'appareil de production proposé dans le cadre du programme de mise à niveau. Cette tendance se confirmera plus tard lorsque l'entreprise envisagera l'extension directe de sa capacité de production pour faire face à l'augmentation de la demande locale pour la margarine de table et la margarine pâtisseries, mais surtout pour répondre aux opportunités d'exportation qui se développeront pour elle avec les améliorations de ses produits et le renforcement de ses capacités de prospection et de promotion auprès des clientèles étrangères.

Les **coûts variables unitaires** évolueront selon les tendances propres à l'offre et à la demande sur le marché international des huiles végétales, du plastique et du papier

sulfurisé, c'est-à-dire des trois principaux produits importés par GIAS pour la fabrication de la margarine et son emballage. Compte non tenu de l'évolution des droits et taxes de douane qui sera abordée dans la section suivante, ces coûts varieront de façon approximativement comparable pour la société GIAS aussi bien que pour ses concurrents étrangers qui s'adressent aux mêmes sources d'approvisionnement.

Donc, sur le plan de l'évaluation de la compétitivité à terme de la margarine GOLDINA, les perspectives d'évolution des coûts de fabrication, aussi bien fixes que variables, pendant les prochaines années, semblent rassurantes à la lumière des actions programmées par la mise à niveau. Les coûts unitaires fixes évolueront vers la baisse, donc amélioreront sa compétitivité par rapport à ses concurrents internationaux; et les coûts unitaires variables n'évolueront pas dans un sens qui risque de diminuer la compétitivité de GIAS puisqu'ils s'exerceront d'une façon similaire sur elle comme sur ses concurrents étrangers.

Quant à l'évolution de la composante main d'oeuvre des coûts de fabrication, il est plausible de supposer que l'augmentation probable des coûts, entraînée par les actions de formation et de motivation, sera compensée par l'amélioration de la productivité de cette main d'oeuvre.

3-3-2 Evolution de la structure douanière

C'est sur l'impact du démantèlement des droits de douane, perçus aussi bien sur les intrants importés par GIAS que sur les produits finis qui pourraient être importés par d'autres opérateurs, dans le contexte d'une zone de libre échange avec l'Union Européenne, que se jouera la compétitivité de la margarine GOLDINA.

A l'heure actuelle, les droits de douane sur les intrants (autres que la TVA de 17%, la RPD de 2% et l'avance de 10% sur les bénéfices appliquées uniformément sur toutes les importations de GIAS) ou prélevés sur les importations d'huiles végétales (20%), de plastique (27%), des ingrédients tels que les vitamines (27%) et la poudre de lait (31%) permettent à GIAS d'avoir un prix de revient satisfaisant aboutissant à la fixation des prix de vente examinés plus haut.

De même, les droits et taxes de douane, actuellement en vigueur, perçus sur la margarine importée assurent une protection substantielle de la production locale.

La margarine, ayant un volet agricole prédominant, n'est pas, dans l'immédiat, concernée par le démantèlement, certes étalé sur 12 ans mais applicable dès 1997 sur les produits manufacturés. Ce n'est qu'à partir de l'An 2001 que les négociations reprendront sur la suppression des droits et taxes de douane concernant les produits agricoles et sur les modalités de leur réaménagement. A ce sujet, il semble raisonnable de penser que, vraisemblablement, un calendrier de démantèlement sur une période de 10 à 12 ans serait retenu.

Ainsi, le différentiel de compétitivité identifié en faveur de la margarine tunisienne, aussi bien face à l'importation du produit fini en Tunisie que pour l'exportation sur des marchés extérieurs où la concurrence étrangère est présente, sera sauvegardé pendant les quatre prochaines années, en ce qui concerne la structure de protection douanière. Par la suite, ce différentiel est appelé à diminuer à un rythme qui sera défini, d'un côté positivement, par les gains en compétitivité qui seront engendrés par la mise en application

du programme de mise à niveau, et de l'autre négativement, par les pertes en compétitivité qui découleront de la suppression progressive de la protection douanière.

II EVALUATION DE LA POLITIQUE DE MARKETING DE GIAS

La société GIAS a démarré en 1986 par le lancement du beurre reconstitué et conditionné. C'est ainsi que des plaquettes de 200 g portant la marque « RIF », des blocs de 5 kg regroupés en cartons de 10 kg et destinés à la vente en vrac au détail, et plus tard, en 1987, des plaquettes de 100 g et enfin récemment des godets de 14 g, ont constitué la gamme des produits beurre par lesquels la GIAS a pénétré le marché du conditionnement et de la commercialisation des matières grasses comestibles en Tunisie.

Les données du marché du beurre conditionné, initialement dominé par la Société Tunisienne des Industries Laitières, STIL, qui a été également le pionnier dans la fabrication du lait homogénéisé et stérilisé ainsi que des yaourts et de certaines variétés de fromages, ont considérablement évolué, et actuellement pas moins de trois entreprises laitières, disposant de grands moyens de production, assurent l'approvisionnement du marché tunisien en produits laitiers divers, en plus du beurre conditionné. L'activité de GIAS dans ce domaine a été, en 1995, délibérément réduite par rapport au niveau qu'elle avait enregistré les années précédentes, ainsi qu'il apparaît dans le tableau ci-après:

Chiffre d'affaires de GIAS par ligne de produit (en 1000 D.)

	1992		1993		1994		1995	
	C.A.	%	C.A.	%	C.A.	%	C.A.	%
Margarine table	-		1.693	29	4.186	56	6.201	77
Margarine pâtis.	-		74	1	466	6	578	7
Beurre	3.971	100	4.065	70	2.884	38	1.245	16
C.A. Total	3.971	100	5.832	100	7.536	100	8.024	100

1- La politique de produit

La GIAS a mis son activité de conditionnement du beurre en veilleuse, et s'est engagée résolument, en 1993, dans la fabrication de la margarine par le lancement d'une gamme équivalente à celle de son concurrent direct, la Société NUTRIMIX, devenue ALMES depuis Juin 1995, qui a été la première à introduire la margarine en Tunisie.

La part de GIAS dans le marché global de la margarine (margarine de table et margarine pâtisseries) est passée de 970 tonnes en 1993 sur un total de 5.890 tonnes, soit 16,5%, à 2.700 tonnes en 1994 sur un total de 8.700 tonnes, soit 31%.

En ce qui concerne le marché de la margarine de table, actuel cheval de bataille qui l'oppose à son seul concurrent ALMES, la part de GIAS a évolué de 900 tonnes en 1993, première année de lancement de sa gamme, sur un total de 3.400 tonnes, soit 26,5%, à 2.300 tonnes en 1994 sur un total de 5.800 tonnes, soit 40%. Par ailleurs, d'après les statistiques relatives aux ventes récentes, la part de marché de GIAS semble progresser sensiblement.

La gamme lancée par GIAS, en Février 1993, comprenait, dès le départ, de la margarine de table, sous la marque GOLDINA (en barquettes de 200 g, en godets de 20 g, en seaux de 4,5 kg et en blocs de 5 kg) ainsi que de la margarine pâtissière, sous les marques FEUILLES D'OR et LA DELICIEUSE, incluant une variété pour le feuilletage et une autre pour le crémage, toutes deux emballées en blocs de 5 kg.

La politique de GIAS en matière de produit a été pragmatique et habile. Elle a consisté à offrir un produit de bonne qualité dans des emballages similaires à ceux de la concurrence, au niveau de la contenance et de l'aspect extérieur, ne se différenciant que par la couleur jaune de la barquette de 200 g devenue le produit image de toute sa gamme.

Six mois après le lancement de GOLDINA, la GIAS a affirmé sa présence et commencé à introduire des innovations qui la distinguent de la concurrence. C'est ainsi qu'en Août 1993, la première margarine de table GOLDINA en barquettes de 100 g a fait son apparition sur le marché tunisien, et a connu un grand succès. L'emballage réussi de 100 g ainsi que celui du godet de 20 g, ont été, par la suite, retirés de GOLDINA et transférés à GOLDINA + lors de son lancement deux ans plus tard, à titre d'exclusivité pour consolider le positionnement du produit nouvellement lancé. Une seconde innovation a consisté, un an plus tard, à proposer le même produit en seaux de 2,5 kg, emballage qui a aussi enregistré une forte demande.

Deux autres emballages introduits ultérieurement, en Février 1995, n'ont pas enregistré une réaction favorable durable auprès de la clientèle, et ce malgré un timing de lancement apparemment favorable (le mois de Ramadan). Il s'agit des boîtes de 950 g et des barquettes de 400 g; les premières évoluent à un rythme très lent, et les secondes ont même été retirées du marché quelques temps après.

La margarine pâtissière (avec ses deux variétés LA DELICIEUSE ET FEUILLES D'OR) est présentée aux utilisateurs professionnels en deux blocs de 5 kg regroupés dans des cartons de 10 kg; chaque pain étant recouvert de papier sulfurisé avec indication de découpage par portion de 500 g. Cette quantité est adéquate pour les moyens et gros utilisateurs réguliers. Toutefois, la fabrication de pâtisseries à plus petite échelle ou de façon occasionnelle nécessite des emballages de quantité plus réduite, à l'instar de ce qui est offert par les trois autres fournisseurs (blocs de 500 g et de 2,5 kg, et plaques de 1 kg et de 2 kg).

Par ailleurs, en ce qui concerne la margarine de table, les enquêtes et études effectuées par GIAS ayant montré que la couleur jaune des barquettes de 200 g constituait un frein à l'achat auprès de certaines catégories d'acheteurs, un nouveau produit GOLDINA + en emballage de 200 g a été lancé au cours de l'automne 1995. Ce produit apporte de nouvelles caractéristiques pour GOLDINA au niveau du goût et de l'odeur, et se présente dans une barquette blanche avec une nouvelle étiquette sur le dessus du couvercle.

Le + correspond au rajout de vitamines A et E essentiels à la nutrition des enfants. La vitamine D, également soluble et souvent incorporée dans les margarines et autres aliments composés fabriqués en Europe (au Danemark par exemple) n'a pas été, toutefois, retenue. La stratégie de GIAS consistait à positionner GOLDINA + comme un produit à tartiner (d'où le dessin d'une tartine de pain avec une noisette de margarine au-dessus), et laisser GOLDINA pour la pâtisserie et la cuisine. La pertinence de cette stratégie de diversification et l'acceptation des produits ainsi définis par les segments de clients visés doivent être vérifiées avec le temps, en assurant un suivi régulier de l'évolution des ventes

par produit; les résultats disponibles pour la période des derniers mois (depuis le lancement de GOLDINA +) ne constituent pas encore des séries assez longues pour être significatives.

De façon générale, les emballages utilisés correspondent, aussi bien pour la margarine de table que pour la margarine pâtisseries, aux formes, formats et matériaux les plus couramment utilisés en Europe pour ce type de produits. Cependant, des propositions d'amélioration de la présentation, du choix des matériaux utilisés pour le thermoformage des barquettes, de la fixation du couvercle à remettre après l'utilisation, et de l'exploitation des surfaces du dessus et des côtés des barquettes pour augmenter l'impact promotionnel du produit seront formulées, plus loin, dans le cadre des actions de mise à niveau.

2- La politique de prix

En matière de prix, GIAS a choisi de s'aligner sur la politique pratiquée par son concurrent qui l'a devancé, près de trois ans plus tôt, pour l'introduction de sa margarine de table sur la marché tunisien.

Cette **politique de l'alignement** pur et simple a évité certes une guerre des prix qui aurait été risquée pour les deux fabricants, particulièrement durant la phase de lancement de GOLDINA. Ainsi, le choix a été fait pour ne pas placer la concurrence sur le terrain des prix, mais de la laisser s'exercer dans les autres domaines, particulièrement celui de la communication, où elle pouvait mieux servir les objectifs d'élargissement du marché et de développement d'une demande secondaire en faveur de la marque GOLDINA.

Par ailleurs, cette politique de prudence incitant à éviter la guerre des prix se justifiait également par le passage du produit dans la phase de lancement de son cycle de vie, ainsi que par le niveau relativement bas du prix de la margarine, inférieur de toutes façons au prix du beurre, produit de substitution par rapport à la margarine et élément de confusion dans l'esprit des consommateurs.

En ce qui concerne les méthodes de détermination des prix de vente, il existe certes un prix de revient calculé par GIAS sur la base d'une estimation des charges fixes enregistrées d'après les bilans passés et tenant compte des prévisions de vente, et d'une estimation des frais variables prévisionnels relatifs aux matières premières, aux emballages et autres frais variables divers, qui sont ramenés à une unité de poids et introduits dans un tableur Excel utilisant des simulations.

Mais en l'absence d'une comptabilité analytique dont la mise en place est annoncée pour l'année prochaine, cette méthode reste tout de même approximative et ne permet de faire face à certaines situations de marché, non encore connues jusqu'à présent, mais qui peuvent se présenter, par exemple en cas de changement structurel de l'offre (apparition d'un nouveau fabricant sur la place ou réalisation d'importations massives de margarines), ou de modification de la politique du concurrent en matière de prix.

3- La politique de distribution

La société GIAS a rapidement identifié les contraintes qui conditionnent la mise en place d'une structure de distribution adéquate lui permettant d'atteindre les différentes catégories de clientèle visées, et l'expérience acquise précédemment par la distribution du beurre lui a été d'une utilité certaine. Par ailleurs, l'exemple de la société concurrente

fabriquant la marque JADIDA qui a déjà développé ses propres circuits de distribution a, là-aussi, établi des précédents dont la GIAS s'est inspirée.

Par ailleurs, la mise en place d'un réseau de locaux d'entreposage a été effectuée au cours des années 1993 et 1994 avec la construction, à proximité de l'usine à Bouargoub, de trois chambres froides d'une capacité globale de 400 tonnes, d'un dépôt à Cherguia pouvant stocker 100 tonnes, ainsi que de sept dépôts régionaux d'une capacité de 25 à 30 tonnes chacun et répartis du Nord au Sud du pays, assurant la GIAS d'une capacité globale d'entreposage de près de 700 tonnes, soit 26% environ de sa capacité de fabrication.

Les trois principaux créneaux de clientèle retenus étant le grand public, les pâtisseries, et les hôtels et collectivités, les canaux de distribution identifiés pour atteindre ces clientèles ciblées sont:

- La société de distribution GEDIS,
- Les sociétés de commerce d'alimentation en gros ou les sociétés de distribution, et
- Les grandes surfaces.

3-1 La Société GEDIS

Pièce maîtresse dans l'appareil de distribution de GIAS, et bien que n'assurant pas encore la plus grande partie des ventes de la société, GEDIS (Générale de Distribution) a été créée en Août 1993, quelques mois après le démarrage des ventes de GOLDINA, pour disposer d'une structure de distribution parfaitement contrôlée par le fabricant qui n'est pas autorisé à assurer des activités de commercialisation auprès des détaillants, en application du Décret 92-351 du 17/02/92.

GEDIS s'est vite dotée de moyens humains et matériels adéquats qui lui ont permis en 1994 d'assurer 30% des ventes totales de la société. Actuellement, elle dispose d'une équipe de 22 agents représentants répartis entre les différents gouvernorats et disposant de leurs propres camionnettes Isuzu portant l'enseigne de GOLDINA.

Liés à la société par contrat, ces agents représentants couvrent le territoire qui leur est attribué pour assurer les livraisons de margarine aux détaillants en produits alimentaires, supérettes, ainsi qu'à quelques petits hôtels et pâtisseries qui règlent au comptant.

Parmi ces agents représentants, seulement deux sont chargés d'effectuer des opérations de contrôle des ventes en procédant à des constatations sur la couverture des points de vente au détail servis par les grossistes, et en faisant l'inventaire des quantités stockées par les autres agents représentants.

Bien que des améliorations (recommandées plus loin dans le cadre du programme de mise à niveau) peuvent être apportées à la qualification, à la définition des tâches et au suivi de leurs activités, ces agents ont permis à GEDIS, d'abord de mieux couvrir les petits détaillants éparpillés et ayant de petites dimensions, maillons les plus difficiles de la chaîne de distribution au détail et auxquels les grossistes n'accordent pas toujours suffisamment d'intérêt, et ensuite de prévoir une augmentation majeure de sa part relative des ventes qui pourraient passer de 947 tonnes en 1995 à 1.370 tonnes en 1996, soit 45% d'augmentation.

3-2 Les sociétés d'alimentation en gros

Les grossistes ont constitué le canal de distribution auquel GIAS a pensé en premier lieu, et dont la mise en place a été relativement facile lors du démarrage de la production de GOLDINA. Jusqu'à maintenant, ce canal a permis d'assurer la plus grande partie des ventes. En effet, les 352 grossistes et dépositaires actifs de GIAS ont écoulé, en 1995, un peu moins des deux tiers (62%) des ventes totales.

Ces grossistes, dont le nombre total atteint 455, sont répartis entre les différents gouvernorats du pays, apparemment de façon proportionnelle à la capacité de la demande dans chaque gouvernorat, puisque le Gouvernorat de Tunis, à lui seul, compte près de 15% des grossistes, et avec les deux autres gouvernorats, le Grand Tunis regroupe plus du quart (26,4%) de ces intermédiaires. D'autres gouvernorats importants semblent bien couverts, mais il y a lieu de s'assurer que la répartition des grossistes et surtout leur capacité de ventes, sont bien en adéquation avec le potentiel de demande dans chaque gouvernorat. Apparemment, le Gouvernorat de Sfax, avec 17 grossistes seulement ou 3,7% du total, pourrait nécessiter un renforcement de cette catégorie de distributeurs, même si le fabricant concurrent y est probablement bien établi.

Par ailleurs, les grossistes actifs qui placent régulièrement des commandes auprès de GIAS présentent des capacités d'écoulement assez inégales, et la majorité d'entre eux ont des moyens limités. Ainsi, 26% commandent moins de 2.500 dinars par an, et 60% ne dépassent pas un chiffre d'affaires de 10.000 Dinars. Seuls 3,2% vont au delà de la barre des 60.000 Dinars.

Parmi ces grossistes se trouvent quelques dépositaires représentant des fabricants de produits laitiers dont la gamme est parfaitement compatible avec la margarine, et qui peuvent être bien outillés pour assurer une distribution adéquate des produits GOLDINA, s'ils sont suffisamment motivés.

Par ailleurs, seuls deux dépositaires exclusifs de GIAS ont été mis en place, à Djerba et à Sousse. De tels agents de la distribution, entièrement acquis à la société et reconnaissants pour l'assistance qu'elle leur accorde dans les domaines de la logistique et de la gestion, peuvent constituer un autre pilier sûr dans le système de distribution à côté de GEDIS, et contrebalancer l'importance des grossistes indépendants. Les projets d'extension prochaine du réseau d'agents représentants de la GIAS pour couvrir des zones importantes comme Tunis, le Cap Bon ou Sfax doivent être menés à terme et assurés des conditions de succès.

3-3 Les grandes surfaces

Les grandes surfaces semblent être le maillon faible du système de distribution de GIAS. En effet, ce canal de distribution n'a assuré en 1995 que l'écoulement à peine de 25 tonnes (24.412 kg) de margarine GOLDINA, soit moins de 1% (0,65%) des ventes totales de GIAS, accusant même une légère baisse par rapport à l'année précédente où les ventes à ce canal se sont élevées à 29,679 tonnes.

Pourtant les cinq chaînes des grandes surfaces, opérant à l'échelle nationale, se présentent comme le canal de distribution appelé à jouer un rôle de plus en plus grand pour l'écoulement des produits alimentaires de grande consommation.

Toutefois, cette situation a connu récemment quelques améliorations, puisque GOLDINA est depuis peu exposée sur les étagères même de la Chaîne « Le Passage » où la nouvelle gestion n'a plus tenu compte d'une exclusion que la Société ALMES, membre du Groupe POULINA, a longtemps imposé à l'égard de la margarine concurrente GOLDINA.

4- La politique de communication

L'évaluation de la politique de communication adoptée par GIAS depuis le lancement de sa gamme de margarine sera basée sur trois éléments essentiels, à savoir la stratégie globale de GIAS en matière de communication, la réalisation des actions promotionnelles et publicitaires, et enfin l'évaluation de la politique de communication d'après l'impact qu'elle a eu sur les cibles visées et sur l'augmentation des ventes.

4-1 Stratégie de communication

Contrairement à sa position vis-à-vis des autres variables de la politique de marketing où elle s'est, dans une large mesure, alignée sur les orientations principales adoptées par le concurrent qui l'a précédée, GIAS a été plus nettement plus **dynamique en matière de communication**. Grâce aux actions de promotion et de publicité qu'elle a entreprises tant auprès des consommateurs que des distributeurs, elle s'est présentée plutôt comme le preneur d'initiatives en marquant les spécificités de sa politique commerciale globale, et se démarquant par rapport à son principal concurrent.

Les **objectifs** de GIAS étaient (et le sont toujours) de faire connaître GOLDINA davantage, développer une préférence en faveur de sa marque auprès des consommateurs, multiplier les occasions de consommation du produit, et de façon générale développer ses ventes et sa part de marché. Il s'agit là, en fait, de buts à poursuivre indiquant l'orientation et la direction vers laquelle les efforts doivent être faits, beaucoup plus que d'objectifs quantitatifs précis chiffrant les niveaux de performance prévisionnelle à atteindre.

D'un autre côté, la **politique communicationnelle** de GIAS a utilisé simultanément l'approche « pull », orientée vers l'information et la motivation du consommateur et de l'utilisateur final, surtout durant les premiers mois qui ont suivi le lancement de sa margarine, et l'approche « push » visant spécifiquement les distributeurs pour les inciter à fournir des efforts particuliers en faveur des produits GIAS et les pousser davantage vers le consommateur.

En général, les décisions prises à ce sujet ne sont pas arrêtées dans le cadre de programmes annuels établis à l'avance, mais sont définies, au fur et à mesure, par des **critères pragmatiques** se rapportant à la période de réalisation (mois de Ramadan et période automne-hiver), à l'adoption simultanée d'actions promotionnelles de même type que celles utilisées par le concurrent avec émulation de part et d'autre, et au recours à l'enfant comme support de transmission des messages publicitaires, en raison de son rôle jugé décisif dans la consommation du produit et dans l'influence exercée sur l'achat par les parents.

4-2 La réalisation des actions de communication

En raison du rôle majeur que joue la communication dans la décision d'achat de la margarine, produit de commodité, des sommes importantes ont été investies dans ce domaine. L'évolution des budgets et leur répartition entre les deux principales cibles visées,

le mix promotionnel de GIAS, et enfin, le recours fréquent aux agences de publicité seront examinés ci-après.

4-2-1 Evolution des budgets de communication

Ce sont les consommateurs, beaucoup plus que les distributeurs, qui ont bénéficié des budgets les plus importants investis par GIAS dans le domaine de la communication depuis le lancement de sa gamme de margarine.

A cet effet et en 1993, GIAS a investi dans ses **actions publicitaires** un montant de 55.500 DT (soit 0,81% du chiffre d'affaires réalisé pendant la même année). Cette somme, relativement modeste, a servi à la réalisation et la diffusion d'un spot télévisé, ainsi qu'à la confection d'autocollants, de fiches techniques et de dépliants destinés au grand public.

Pendant l'année suivante, le budget alloué a fait un bond considérable en augmentant de sept fois par rapport à celui de 1993, soit un montant de 406.921 DT (5,49% des ventes de l'année correspondante). Ce budget a été réparti entre des supports et des utilisations présentant une variété beaucoup plus grande que pendant l'année précédente.

Ce budget, destiné au grand public, a connu une certaine stabilité en 1995, et a été fixé à 422.241 DT, soit un montant représentant ainsi une légère augmentation de 3,7% en comparaison avec 1994, mais accusant néanmoins une diminution quand il est rapporté au chiffre d'affaires de l'année concernée (4,7%).

En ce qui concerne les sommes allouées aux **actions promotionnelles** destinées aux distributeurs, elles ont été fixées, en 1994, à un niveau égal à la moitié (170.000 DT) de celles consacrées aux consommateurs, et ont été affectées essentiellement à des opérations auprès des grossistes (88%), les détaillants n'ont bénéficié que d'actions limitées de l'ordre de 20.000 D. L'année suivante, un budget relativement plus important de 250.000 DT a été affecté à des promotions touchant toujours presque exclusivement les grossistes, plus commodes à mobiliser à cet effet par GIAS, les détaillants n'en ayant profité que d'une infime partie (moins de 10%).

Au cours des trois dernières années, soit de 1994 à 1996, le budget total de communication, comparé au chiffre d'affaires, s'est d'abord maintenu au niveau de 7,5%, puis a été ramené à 5,7%, la réduction ayant affecté les actions destinées aux consommateurs.

4-2-2 Mix promotionnel

GIAS a choisi de développer sa **communication « pull »** aussi bien à travers les médias (télévision, radio et affichage) qu'à travers les moyens de communication hors-médias (promotions, P.L.V., sponsoring, foires et salons, brochures, etc...).

Pour atteindre les différents consommateurs et utilisateurs ciblés, GIAS a réparti son budget entre une multitude de supports. En effet, en 1994, un pourcentage de 28,4% de la somme investie a été consacré à la sponsorship d'événements sportifs et culturels et d'émissions radiodiffusées et télévisées à caractère culinaire, un autre pourcentage de 21,5% a été dépensé en publicité extérieure (affichage et panneaux divers placés dans plusieurs endroits, habillage de bus de la S.N.T. et des camions de distribution...), 17,7% l'a

été en publicité télévisée (Canal 7 et Canal Horizon), et enfin le reste a été réparti entre l'impression de sacs et parasols de plage (6,6%), la publicité sur les lieux de vente (6,2%), la publicité à la radio (6%), les cadeaux de fin d'année et autres (4,9%), la participation aux foires et salons (2,9%), etc...

En 1995, les actions publicitaires lancées par GIAS ont été plus sélectives, mieux équilibrées et se sont limitées à la réalisation de nouveaux spots et affiches. Les mêmes médias et supports utilisés en 1994 ont été retenus, dans l'ensemble, sauf que la répartition du budget a fait ressortir une part plus importante allouée à la distribution de cadeaux.

Quant à sa **communication « push »** orientée vers les distributeurs, GIAS lui a consacré des sommes en augmentation constante entre 1993 et 1996, se situant entre 2 et 3% du chiffre d'affaires annuel, et profitant davantage aux grossistes qu'aux détaillants.

Pendant l'année 1993, la promotion destinée aux grossistes a consisté en l'offre gratuite d'une quantité supplémentaire de margarine d'une ou de deux caisses pour l'achat d'un volume de 50 cartons (ou seaux) d'articles mélangés ou non mélangés. GIAS a lancé cette offre, à partir de Septembre 1993, dans le but de concurrencer la même promotion faite par ALMES, suite à l'introduction de GOLDINA sur le marché, mais en proposant des avantages supérieurs à ceux de son concurrent.

Le lancement d'actions de P.L.V. auprès des détaillants a marqué l'année 1994 bien que le montant alloué à ce sujet ait été relativement faible. Ce type d'actions crée une animation qui en même temps motive les vendeurs et attire l'attention des clients.

L'offre destinée aux détaillants visait la promotion des barquettes de 200 g de GOLDINA. Elle consistait soit en l'offre d'un carton gratuit à chaque épicier qui ramassait 15 coupons, soit en des remises de 10% faites sur la margarine vendue en vrac ou en seaux. Enfin, une promotion d'un carton pour 1.000 DT de chiffre d'affaires mensuel (pour les clients dépassant 3.000 DT de C.A./mois) a été récemment introduite.

En 1995, le budget alloué à la promotion destinée aux distributeurs a atteint le montant le plus élevé (252.790 DT), et a été consacré à la promotion de la margarine de table étant donné sa part dans les ventes totales (91,3%). La margarine pâtissière n'a été couverte par ces actions promotionnelles que pour une faible partie (5%). Pendant le mois de Ramadan de cette année, la promotion sous forme de remise de 10% sur les prix a été élargie à d'autres emballages incluant les barquettes de 400 g, les blocs de 950 g, ainsi que les seaux de de 2,5 kg et de 4,5 kg.

4-2-3 Le recours aux agences de publicité

Depuis sa création, GIAS a systématiquement fait appel à des agences de publicité et de graphisme pour la conception et la réalisation de ses campagnes de publicité et l'édition de ses divers brochures et dépliants.

Le recours à des spécialistes de la communication dénote la prise de conscience par GIAS de l'importance du budget concerné et de l'impact promotionnel de telles campagnes, d'un côté, et de l'insuffisance des moyens humains et matériels propres dont elle dispose pour y faire face, de l'autre.

De la fin 1992 au début de 1996, soit pendant un peu plus de trois ans, pas moins de six agences de publicité sont intervenues pour la réalisation de différentes tâches pour le compte de GIAS (préparation des campagnes publicitaires et d'affichage, décoration des stands, création des maquettes de calendriers, du couvercle de la barquette GOLDINA+, des autocollants, etc...).

Cette succession d'agences, à un rythme anormalement élevé (une agence tous les six mois en moyenne) a tout de même permis à GIAS de disposer d'une grande diversité de réalisations audiovisuelles et écrites dont certaines ont été particulièrement réussies (musique de générique). Si en plus, nous tenons compte des bureaux d'études à qui il a été fait appel pour effectuer des enquêtes et des études qualitatives auprès de consommateurs, d'utilisateurs et de distributeurs, GIAS pourrait bien se distinguer comme étant l'une des entreprises tunisiennes les plus portées sur l'analyse qualitative et quantitative de son marché, en faisant appel aux agences et bureaux spécialisés de la place.

Cependant, il n'en demeure pas moins que le taux de rotation particulièrement élevé des agences extérieures comporte des inconvénients. En effet, une période de collaboration de durée minimale est habituellement nécessaire pour permettre une compréhension et une maîtrise suffisantes des données et des problèmes de la société par son agence, afin de concevoir et réaliser une campagne réussie en termes d'originalité, d'efficacité et d'adéquation avec les spécificités de la demande actuelle et potentielle. La courte période de maîtrise du dossier par chaque agence et la rotation rapide de ces agences, l'une après l'autre, résultent en une disparités des visuels utilisés, en un manque d'homogénéité des campagnes successives, et par conséquent en une notoriété globale amoindrie.

4-3 Evaluation de la politique de communication

Après le diagnostic de la politique de communication de GIAS, nous abordons dans cette dernière partie l'évaluation des résultats obtenus à travers l'impact enregistré, d'une part sur les cibles visées, et d'autre part, sur les ventes des différentes margarines.

4-3-1 Impact sur les cibles visées

La mesure de l'impact des campagnes promotionnelles, sur les **consommateurs**, effectuée en Novembre 1994 a montré que seule une faible partie (27%) des personnes interrogées se sont rappelées spontanément des messages télévisés, les autres n'ont pu s'en rappeler qu'avec l'assistance des enquêteurs.

Davantage d'informations sont disponibles sur la mesure de l'impact durant le mois de Mars 1995, suivant immédiatement le mois de Ramadan. La notoriété de la marque semble avoir été bien servie lors des spots TV et de l'émission sponsorisée « Caméra Cachée », puisque le nom de GOLDINA a bien été bien enregistré par les téléspectateurs, mais les spécificités du produit lui-même n'ont pas été retenues.

Dans tous les cas, l'absence d'homogénéité des visuels utilisés sur les différents supports (deux spots distincts sont apparus pour le sponsoring de la même émission « Caméra Cachée », un troisième pour la publicité TV en 1995, et d'autres visuels encore différents pour des supports imprimés) a probablement réduit l'impact global de la campagne sur les consommateurs ciblés.

Par contre, aucune étude n'a été consacrée à l'analyse de l'impact des actions de promotion sur les **distributeurs** et les utilisateurs de margarine pâtisseries. Les grossistes et les détaillants peuvent, toutefois, à travers le renouvellement de leurs commandes et la rotation de leurs stocks, refléter, de façon plus facilement perceptible par GIAS, l'efficacité des actions promotionnelles entreprises en leur faveur.

4-3-2 Impact sur les ventes

	1993	1994	1995	1996 (Prév.)
Publicité « pull »	-	381.000	422.239	270.000
Promotion « push »	-	170.000	252.723	300.000
Total	55.000	551.000	674.962	570.000
% sur ventes	-	7,45%	7,5%	5,7%
Ventes	6.800.000	7.400.000	9.000.000	10.000.000
Taux de croissance	-	8,8%	21,6%	11%

Bien que l'analyse de l'impact des actions de promotion et de publicité entreprises par GIAS sur ses ventes de margarine soit relativement difficile en raison de la phase de lancement, particulièrement dynamique, par laquelle passe le cycle de vie du produit et de l'insuffisance des informations disponibles sur les ventes enregistrées pendant et après la réalisation des actions de communication, il est possible de formuler quelques remarques à ce sujet.

D'abord, la communication agit sur l'**évolution annuelle des ventes**; les actions réalisées engendrent des effets de stimulation des ventes qui s'étalent sur des périodes souvent longues, et le cadre annuel peut se prêter valablement pour une telle analyse. Le tableau ci-dessus montre que l'évolution des ventes, depuis le démarrage de la campagne de GOLDINA en Février 1993 et le début de l'année 1996, a été certainement influencée par les enveloppes investies, particulièrement en 1995 où le budget le plus élevé jamais dépensé en communication n'est pas étranger au taux annuel le plus fort enregistré pour la croissance des ventes (21,6%) pendant l'année considérée.

5- L'organisation des activités de vente et de marketing au sein de GIAS

Au sein de GIAS, l'organisation a considérablement évolué au cours des dernières années en reflétant progressivement les tâches devenues importantes avec le développement de l'activité, tout en restant, cependant, largement centralisée au niveau de la Direction Générale. Il existe un organigramme (voir Annexe N° 9) adopté récemment qui sert de cadre pour l'identification des principales fonctions et pour la répartition des tâches au sein de chaque département. Plusieurs postes prévus par cet organigramme ne sont pas encore pourvus de titulaires, et les fonctions correspondantes sont soit confiées au directeur d'usine ou à un chef de département, soit assurées par des comités regroupant divers responsables.

En ce qui concerne les activités de marketing et de vente, l'organigramme prévoit un Département Marketing coiffant les trois fonctions de base « Ventes », « Communication » et « Contrôle » faisant l'objet chacune de services distincts. Des cadres

sont désignés à la tête de chaque service, mais le département n'a pas encore de titulaire, la coordination étant laissée encore à la charge de la Direction Générale. Par ailleurs, il convient de signaler l'implantation physique de structures relevant de ce département dans des locaux différents, les services « Ventes » et « Contrôle » se trouvent à l'usine même, alors que le service « Communication » est basé au siège près de la Direction Générale.

Les fonctions du **service Ventes** sont réparties entre 33 personnes, dont 16 (la moitié environ) sont des cadres et agents commerciaux assurant des fonctions d'administration des ventes ou de représentation commerciale, et les autres sont des chauffeurs et convoyeurs de camions et véhicules isothermes effectuant des tâches de transport et de livraison à la fois pour l'approvisionnement de l'usine et pour la livraison aux clients, mais actuellement tous rattachés au service Ventes.

Le service « Ventes » qui constitue, des toutes les façons, la division la plus importante de ce département est lui-même en cours de restructuration. L'administration des ventes est assurée par trois agents chargés de la facturation, du suivi des comptes clients, ainsi que de la gestion des stocks de produits finis et des retours. Deux autres sections de ce service veillent au suivi des relations avec les grossistes et les représentants dépositaires; les tâches assurées sont confiées à un responsable déjà désigné (pour s'occuper des grossistes) et chargé de superviser une équipe constituée actuellement de quatre représentants, mais appelée à se renforcer considérablement à l'avenir.

Par contre, le réseau des représentants dépositaires, pour le moment limité à deux régions (Sahel et Djerba), et appelé lui-même à une consolidation majeure dans les mois à venir, n'a pas encore de responsable au niveau central. Il est géré directement par le chef du service des ventes, en attendant la nomination prochaine d'un cadre qui pourrait, en même temps et d'après les intentions de la direction générale, s'occuper de l'export.

Le service « Contrôle » n'a pas fait l'objet d'une définition écrite des tâches, mais l'ancien responsable des ventes, disposant d'une longue expérience dans le domaine commercial au sein du Groupe Slama, a été récemment nommé à sa tête.

Le service « Communication » a été créé en Août 1993 lors du recrutement de son actuel titulaire. Il s'occupe, en collaboration avec la Direction Générale, de la formulation de la politique de communication de GIAS (détermination des objectifs, choix des supports, fixation des budgets, collaboration avec les agences de publicité et les bureaux d'études, ainsi que l'organisation de la participation de la société à certaines foires). Depuis le recrutement récent d'une assistante en marketing, le responsable de ce service a développé l'élaboration des états statistiques de ventes enregistrant et analysant les performances de GIAS et de GEDIS dans les différents domaines de la commercialisation.

Signalons, enfin, que le service « Communication » est également chargé de la tenue des dossiers relatifs aux actions de formation continue et touchant tout le personnel de la société, ainsi que du suivi administratif de ces dossiers auprès des administrations concernées. Cette dernière tâche devrait pourtant relever de la Direction Administrative et Financière, ou éventuellement d'une future direction des ressources humaines, que devra se situer le poste du responsable de la formation.

6- Récapitulation des points de force et de faiblesse

6-1 Points de force

En ce qui concerne le produit,

- Rattrapage satisfaisant du retard enregistré du fait du lancement de GOLDINA, en second lieu,
- Appréciation de plus en plus grande par les consommateurs des caractéristiques propres à la margarine de GIAS,
- Bonne diversification des emballages de la margarine de table,
- GOLDINA + a enrichi la gamme de margarine de table et consolidé la notoriété de la marque.

En ce qui concerne le prix,

- Politique d'alignement et de prudence a eu un effet bénéfique tant du point de vue des fabricants que de celui de la demande,
- Simplicité et souplesse des tarifs appliqués aux différents distributeurs.

En ce qui concerne la distribution,

- Mise en place d'un réseau globalement satisfaisant pour servir toutes les catégories de clientèles visées,
- Constitution et gestion de la société GEDIS de distribution exclusive des produits GOLDINA,
- Amélioration récente des conditions de suivi et de fidélisation des grossistes indépendants.

En matière de communication,

- Politique de communication diversifiée et dynamique,
- Adaptation judicieuse des actions de communication « pull » et « push » selon les besoins d'intervention auprès des consommateurs et des distributeurs,
- Maintien d'un contact permanent avec le marché par la réalisation fréquente d'études informant l'entreprise sur l'évolution de la demande et sur son positionnement sur le marché.

Enfin, en ce qui concerne l'organisation des activités de vente et de marketing,

- Evolution pragmatique satisfaisante de l'organisation et de l'affectation des responsables dans les différentes structures relevant de la société.

6-2 Points de faiblesse

En ce qui concerne le produit,

- La couleur jaune de la barquette et la couleur foncée de la margarine sont des éléments peu appréciés par la clientèle,
- Diversité des emballages de margarine pâtissière encore insuffisante, particulièrement en ce qui concerne les petites contenances,

- Gamme de margarine pâtissière reste à enrichir par des produits complémentaires.

En ce qui concerne le prix,

- Méthode de calcul des prix de revient encore pragmatique et approximative, faute d'une comptabilité analytique d'exploitation,
- Calcul des prix de vente à l'export non intégré dans le cadre d'une politique globale de détermination des prix de vente.

En ce qui concerne la distribution,

- Présence insuffisante dans les grandes surfaces et efforts timides de pénétration de ce canal de distribution de masse,
- Efforts très insuffisants accordés à l'exportation considérée, jusqu'à présent, comme un débouché marginal.

En ce qui concerne la communication,

- Coordination insuffisante entre la variable communication et les trois autres variables du mix,
- Evolution en dents de scie des budgets affectés à la communication, alors que la demande est encore en phase de croissance et nécessite une consolidation soutenue.

Enfin, en ce qui concerne l'organisation des activités de vente et de marketing,

- coordination insuffisante de ces différentes activités.

III- DIAGNOSTIC TECHNIQUE ET TECHNOLOGIQUE

Cette partie du rapport a été élaborée par deux experts danois disposant d'une expérience confirmée dans le domaine de la fabrication des beurres, margarines et matières grasses acquise au Danemark et dans divers pays européens. Les éléments du diagnostic présentés ci-après ont été formulés suite à leur séjour effectué en Avril dernier auprès de la Société Etablissements Slama, société filiale du Groupe Slama qui assure la transformation des huiles végétales utilisées pour la fabrication des margarines, ainsi que de la Société GIAS elle-même.

Le diagnostic se penchera, d'abord, sur l'environnement de l'usine, ensuite sur les locaux, les équipements de production et les produits finis, et enfin sur l'organisation et la gestion de la production.

1- L'environnement de l'usine

L'usine est implantée dans la zone industrielle de Bouargoub, à proximité de l'une des larges agglomérations rurales du Cap Bon située à près de 15 km de Nabeul et de 45 km de Tunis et non loin de l'autoroute Tunis-Sousse.

L'usine de GIAS est entourée de plusieurs autres unités de production industrielle dont certaines sont opérationnelles et d'autres ont cessé leurs activités. Les locaux relevant de GIAS sont eux-mêmes scindés en deux bâtiments distincts: l'un est consacré à la production, au stockage des matières premières et à l'administration, et l'autre situé en face

du premier, et de l'autre côté de la rue, abrite les trois chambres froides réservées au stockage des produits finis.

La zone industrielle de Bouargoub souffre d'un manque d'infrastructures adéquates au niveau des routes et de l'évacuation des eaux pluviales et usées. En effet, les routes d'accès à l'intérieur de la zone ne sont pas goudronnées, et ne comportent ni trottoirs ni mobilier urbain. Par ailleurs, il n'existe pas de canalisations aménagées pour l'acheminement des eaux pluviales qui gênent le passage des véhicules durant la saison des pluies, ou pour la protection des locaux en cas d'inondations causées par les débordements de cours d'eau, et dont les traces sont d'ailleurs apparentes sur certains murs de clôture.

Ces insuffisances au niveau de l'environnement provoquent des inconvénients évidents en matière d'hygiène, de logistique ainsi que de déplacement du personnel, des fournisseurs et des clients qui se rendent à l'usine.

2 - Les locaux de fabrication

Le diagnostic de l'usine portera sur l'aménagement actuel des locaux de production, et sur l'évaluation aussi bien des équipements de fabrication que des produits finis.

2-1 L'aménagement des locaux de fabrication

Les **abords du bâtiment de l'usine** sont fort sommairement aménagés, et comportent quelques emplacements de parking pour voitures ainsi que des bacs à fleurs pour l'ornementation de la façade principale du bâtiment. Les allées d'accès aux locaux administratifs sont constituées de terre battue recouverte de gravier, et le passage des camions entre la porte d'entrée à la clôture et les aires de stockage se fait par une voie étroite en terre battue qui devient boueuse en cas de pluie.

Les autres aires entre le bâtiment de l'usine et les murs de clôture sont encore moins bien aménagées et nettoyées que du côté de la façade principale, et plusieurs plantes et herbes sauvages poussent librement.

A l'intérieur de l'usine, plusieurs défaillances ont été relevées qui peuvent être classées en deux catégories: la première catégorie concerne les défaillances relatives à l'aménagement de l'usine, tandis que la deuxième se rapporte aux insuffisances au niveau de l'utilisation de l'aire de production.

Concernant **l'aménagement intérieur de l'usine**, les bâtiments ainsi que les alentours immédiats se sont avérés non conformes aux standards européens. En effet, des stocks de fûts vides et de caisses usées de matériaux d'emballage et de déchets de margarine sont jetés dans la cour de l'usine.

Par ailleurs, l'espace consacré à la production est non seulement limité, mais est aussi difficilement extensible étant donné qu'il est entouré de locaux administratifs ou de stockage, ainsi que d'autres usines avoisinantes. De même, l'aire de stockage est répartie entre plusieurs endroits éloignés les uns des autres. Des caisses et fûts de stocks de matières d'emballage et d'ingrédients divers sont disposés aux alentours des locaux de production, alors que dans un deuxième bâtiment, situé de l'autre côté de la rue, sont stockés les emballages ainsi que les produits finis, ce qui nécessite des déplacements fréquents des ouvriers devant traverser la rue pour aller d'un bâtiment à l'autre.

Les sols des locaux de fabrication sont, certes, recouverts de carrelage ordinaire, mais plusieurs carreaux sont soit cassés soit mal fixés; ce qui empêche l'eau de lavage d'atteindre entièrement les deux caniveaux de drainage. D'ailleurs, même avec le grand effort de nettoyage à l'eau fourni par le personnel, les résultats restent non satisfaisants.

Pour faciliter le nettoyage des murs de l'usine, ces derniers sont, à l'exception d'un seul, presque totalement recouverts de carreaux. Les portes et les fenêtres sont toutes en boiserie. Toutefois, les chemins des câbles électriques et pneumatiques restent impossibles à nettoyer.

Les défaillances relatives à **l'utilisation de l'aire de production** se résument, essentiellement, en trois éléments. D'abord, il y a absence de conditionnement d'air alors que la température peut atteindre des degrés très élevés pendant l'été (allant jusqu'à 45°C).

Ensuite, il a été constaté un regroupement de matières différentes dans un même endroit, ce qui est en contradiction avec les règles élémentaires d'hygiène et de santé. Ainsi, la margarine finie et les déchets de margarine sont stockés dans la même chambre froide; c'est aussi le cas pour les machines de conditionnement et les moules qui se trouvent dans la même pièce. De même, la préparation de la phase aqueuse des émulsifiants, de la cristallisation, et le conditionnement se font dans la même pièce bien que chacune de ces tâches doive se faire dans des conditions qui lui sont spécifiques.

Enfin, en plus de la multiplicité des lieux de stockage des divers ingrédients et matériaux, il y a lieu de souligner le nombre élevé des ouvertures vers l'extérieur que représentent les nombreuses portes et fenêtres dans les différents locaux. Ces multiples ouvertures vers l'extérieur constituent des sources d'entrée de microbes, et peuvent ainsi altérer les conditions d'hygiène devant être respectées à l'intérieur de l'usine, d'autant plus que l'absence de pièges pour parasites, tels que les rats, rend probable l'apparition de ces derniers dans de tels lieux de stockage de produits alimentaires.

2-2 Les équipements de production

Le diagnostic de l'appareil de production portera sur l'évaluation technique des machines de fabrication ainsi que sur l'analyse des capacités de chacune d'elles.

2-2-1 Evaluation technique des équipements

Les différents équipements du process permettent à GIAS de réaliser de bonnes performances. Leur évaluation a révélé qu'ils sont au niveau des standards européens moyens, bien que certains d'entre eux présentent quelques défaillances.

**** Les citernes d'huiles***

Les citernes d'huiles sont équipées de doubles enveloppes non isolées et d'un serpentin à vapeur en bas. Leurs contenances sont calculées manuellement, ce qui peut affecter la précision du calcul.

Les résidus d'huiles sont retournés à Oued Ellil pour être re-raffinés. Les citernes sont nettoyées sur place annuellement.

** La citerne d'émulsifiants*

Au moment de la réalisation du diagnostic, deux éléments ont été observés: l'indicateur local de température était défectueux, et il y avait de la mousse dans la citerne en question pouvant être dûe soit à un mauvais entretien, soit à un réglage erroné de la pression.

** Le tank tampon*

En ce qui concerne le tank tampon, l'agitation qui se produit dans la citerne de premix, est non homogène et insuffisante. Une séparation d'huile d'émulsion en résulte, ce qui peut affecter la qualité du produit final.

** Le pasteurisateur*

A ce niveau, deux remarques s'imposent: d'une part, la boucle d'eau chaude formée par la pompe et la valve à pression est défectueuse, ce qui peut fausser les conditions de production, et d'autre part, un gaspillage d'eau est observé dans la mesure où une quantité énorme est perdue. Le nettoyage de cette unité nécessite énormément de temps, et perturbe la réalisation des programmes de production par des arrêts fréquents et prolongés.

** Le perfector (tube refroidisseur)*

Le perfector est une unité constituée de trois tubes, le rajout d'un quatrième accélérera le processus de refroidissement du produit et permettra une amélioration de la qualité du produit fini.

** Le système de fonte*

La capacité de ce système semi-ouvert est jugée insuffisante, particulièrement lors de la production de petites barquettes.

** L'automate*

La réalisation des mélanges et des émulsions est assurée par le PCS (Système de Contrôle de Process). L'inconvénient majeur, à ce niveau, est que la cristallisation et le conditionnement sont contrôlés manuellement.

** Le nettoyage*

Bien que le CIP (nettoyage sur place) soit possible, le nettoyage se fait actuellement de façon manuelle. D'après le Directeur Technique, le nettoyage de la ligne de process nécessite non seulement un temps énorme, mais aussi une grande quantité d'eau. En outre, le nettoyage manuel ne permet pas toujours de garder l'unité de pasteurisation dans un état propre.

** L'empaqueteuse Benhil et la ligne de dosage de Gerstenberg*

Lors du diagnostic, ces deux unités n'étaient pas en opération, ce qui rend difficile leur évaluation.

** L'empaqueteuse de blocs Gerstenberg*

Le fonctionnement de cette empaqueteuse semble normal. Toutefois, l'information sur son degré de précision dans le poids n'est pas disponible.

** Verpaco: Thermoformage - Remplissage - Scellage de barquettes*

GIAS a fait, dès le départ, un mauvais choix de fournisseur qui a d'ailleurs fait faillite. En effet, la machine s'est avérée usée, compliquée et manque de précision; d'où le fait que les barquettes fabriquées sont désavantagées par rapport à celles existant sur le marché. Le tableau ci-après confirme bien la non précision de cette machine:

Cible (position de réglage): 200 gr

lot	lot	lot	lot	lot	lot	lot	lot	Poids total	Perte
1	2	3	4	5	6	7	8		
210	203	202	200	200	206	203	202	1626	1,6%
210	203	205	200	206	203	199	202	1628	1,7%

Comme la législation tunisienne n'autorise pas les déviations négatives de la norme, la machine amortie ainsi qu'un système de dosage très compliqué et très sensible entraîne pour la GIAS une perte d'environ 1,6% de sa production.

Sur ce point, il convient de noter la différence avec la législation européenne E-mark qui tolère des déviations négatives de poids dans une barquette ou plaquette produite à la condition d'avoir, globalement, un poids moyen de tout le lot très proche de la norme. Ainsi, pour une seule barquette, relevant de la gamme 100 à 200 g, une déviation négative de 4,5% est acceptée dans un pays européen. Les statistiques relatives à l'estimation du poids moyen du lot sont inspirées du standard militaire, selon lequel les usines sont obligées d'établir et de garder leurs propres documents pouvant servir de base au contrôle effectué par les autorités de temps à autre.

** L'énergie*

Dans l'usine de GIAS, on n'accorde pas suffisamment d'attention à l'économie d'énergie. Des pertes de chaleur, de condensation et d'eau ont été observées. Ainsi, la valeur de l'eau perdue uniquement au niveau de la boucle de refroidissement pour le pasteurisateur peut être estimée à 4.500 DT par an.

Lors de la réalisation du diagnostic et au niveau des citernes de fuel/oil, des traces de carburant ont été constatées sur le sol.

2-2-2 Les capacités des équipements actuels

Sachant que la mise en carton ainsi que la palettisation se font entièrement de façon manuelle, les capacités des différents équipements de production se présentent comme suit:

* *Capacités-Citernes de stockage*

3 citernes de stockage pour l'huile raffinée	10.000 Kg
1 citerne de stockage pour le butteroil	1.200 Kg
1 cuve de mélange et de stockage pour la phase aqueuse	1.200 Kg
1 cuve de mélange et de stockage pour le mélange d'émulsifiants	600 Kg
1 cuve de mélange pour émulsion	2.700 Kg
1 citerne «tampon » pour émulsion	2.700 Kg

* *Capacités-Cristallisation (Kg Heure)*

Pasteurisateur pour émulsions	2.200
Pompe à haute pression - 120 bar	3.200
Perfactor - 3 tubes - 125... - 120 bar	1.000 - 2.000 (selon la formule du produit)

* *Capacités-Empaquetage (Kg Heure)*

Format/machine	Gerstenberg (empaqueteuse)	Benhil (empaqueteuse)	Verpacko (remplissage thermoformé)	Gerstenberg (station de remplissage en seaux)
Blocs 5 Kg	2.000			
Plaquettes 100 g		1.000		
Plaquettes 200 g		500		
Barquettes 20 g			768	
Barquettes 100 g			864	
Barquettes 200 g			1.536	
Seaux 950 g				2.200
Seaux 2,5 Kg				2.200
Seaux 4,5 Kg				2.200

2-3 Les produits finis

Après le diagnostic de l'aménagement de l'usine et des équipements de production, il convient d'évaluer les produits finis dont la performance dépend de ces deux éléments. Cette évaluation a été basée sur des essais de différentes margarines effectués auprès d'un pâtissier pour la margarine de feuilletage, ainsi qu'auprès de quatre personnes pour la margarine de table.

Il est à rappeler que, à ce stade, la gamme des barquettes destinées au grand public est beaucoup plus large que la gamme de produits proposés aux pâtisseries et aux industriels.

En ce qui concerne le premier essai, quatre margarines de feuilletage fabriquées par quatre producteurs distincts, dont un européen, ont été utilisées lors du test. Les résultats ont montré la supériorité de la margarine de GIAS, FEUILLES D'OR, essentiellement parce qu'elle a permis d'obtenir une pâte plus épaisse. Toutefois, ceci n'a pas exclu la préférence du pâtissier, participant au test, pour la margarine produite par le concurrent ALMES en raison de sa couleur qui ressemble davantage à celle du beurre.

Cependant, il ne faut pas perdre de vue que l'avis d'un seul pâtissier n'est pas suffisant pour affirmer ces résultats. Il en est de même pour le deuxième essai qui a été effectué auprès d'un nombre limité de personnes, bien qu'il s'agisse des deux experts danois et des directeurs technique et commercial de GIAS, intervenant en qualité de spécialistes en margarines.

La dégustation aveugle de différentes margarines de table a révélé que la comparaison était difficile à effectuer étant donné que les produits, objet du test, ressemblaient énormément les uns aux autres.

GOLDINA a été placée au même niveau que la margarine européenne sur les plans du goût, de l'odeur, de l'apparence et, à un moindre degré, de la tartinabilité. Toutefois, la margarine de GIAS a besoin « d'amendements », à la sortie du réfrigérateur en vue d'une utilisation immédiate pour la préparation de tartines.

3- L'effectif ouvrier et le management

Cette partie sera consacrée à l'évaluation des conditions d'hygiène, de l'organisation et enfin du système de contrôle de qualité.

3-1 L'hygiène

En matière d'hygiène, GIAS doit introduire beaucoup de modifications au niveau des conditions de travail. En effet, les ouvriers gardent sur eux leurs affaires personnelles (montres et bagues), et seulement une partie du personnel de l'usine porte des tenues de travail. De plus, les blouses présentent l'inconvénient de disposer de poches extérieures et d'être lavées par le personnel et non pas par l'entreprise. L'entretien des tenues de travail (nettoyage et raccommodage) n'est donc pas toujours assuré de façon adéquate, et le degré de propreté diffère d'un ouvrier à l'autre. Un poster est, cependant, affiché concernant les règles d'une bonne hygiène.

En outre, le personnel se déplace aussi bien à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'usine, sans aucun contrôle quant au respect des règles d'hygiène et des conditions de production spécifiques à l'usine.

La défaillance la plus grave en matière de santé provient du fait que les déchets de margarine sont enlevés des barquettes par les ouvriers sans utilisation de gants, alors qu'une partie de ces déchets est retournée, après séparation, à la raffinerie de Oued Ellil.

3-2 Le contrôle de la qualité

Les spécifications relatives au contrôle de qualité sont disponibles chez les responsables de GIAS. Il existe des procédures de contrôle aussi bien pour les matières premières et les ingrédients que pour les produits finis. Ces spécifications couvrent les caractéristiques organoleptiques, physiques, chimiques et bactériologiques.

Des échantillons de produits fabriqués sont régulièrement prélevés sur place et testés pendant les périodes de validité, c'est-à-dire tant que les produits sont exposés à la vente chez les distributeurs. Les températures des stocks sont également mesurées. Un livre d'enregistrement des anomalies est disponible sur place.

Un système de marquage de lots des produits fabriqués est mis en application, et pourra être nettement amélioré avec l'introduction d'un nouveau dispositif de marquage par jet d'encre (Videojet).

Cependant, trois remarques doivent être faites à ce niveau. D'abord, la société effectue un contrôle systématique sur les livraisons provenant de l'usine de Oued Ellil. Ce contrôle pourrait être considérablement amélioré par l'acquisition d'un simple réfractomètre de prix modeste, pour garantir une plus grande sécurité à la réception des huiles traitées par les Etablissements Slama. Ensuite, il y a absence de toute procédure formelle pour tester les deux variétés de margarines industrielles destinées aux pâtisseries. Enfin, une seule personne est chargée du laboratoire et du contrôle de la qualité. En cas d'absence de ce responsable, seuls quelques contrôles sont effectués, et tous les autres sont négligés.

Il est à noter, enfin, que GIAS envisage la réalisation prochaine d'un audit de qualité ISO 9000.

4- Récapitulation des points de force et de faiblesse

4-1 Les points de force

- Les différents équipements du process permettent, globalement, de réaliser de bonnes performances comparables à celles d'unités moyennes opérant en Europe,
- La configuration des équipements permet une souplesse dans la réalisation de programmes de production très variés,
- La pièce maîtresse du système de production, à savoir le perfectif, permet d'améliorer considérablement les rendements qualitatifs et quantitatifs, moyennant des ajustements relativement mineurs, dans les équipements en amont et en aval,
- Le personnel d'encadrement est motivé et a un sens aigu d'appartenance à l'entreprise.

4-2 Les points de faiblesse

- Environnement de l'usine insuffisamment aménagé,
- Etroitesse et aménagement sommaire des locaux de fabrication,
- Absence, dans certains cas, des standards européens relatifs aux industries agro-alimentaires,
- Locaux de fabrication et locaux de stockage implantés dans des bâtiments distincts relativement éloignés l'un de l'autre,
- Le fonctionnement et le nettoyage de certains équipements occasionnent des perturbations dans la réalisation des programmes de production,
- Les équipements actuels d'emballage ne permettent pas de réaliser la diversification élargie demandée par le marché.

IV- DIAGNOSTIC FINANCIER ET ORGANISATIONNEL

Après avoir présenté, dans les deux sections précédentes, le diagnostic du marché tunisien et le positionnement stratégique de l'entreprise, ainsi que le diagnostic technique et technologique, la présente partie du rapport porte sur les aspects financier et organisationnel de la Société Générale Industrielle Alimentaire SLAMA: GIAS. Les outils de base du diagnostic financier se rapportent aux bilans financiers certifiés, aux comptes d'exploitation ajustés et au tableau emplois-ressources afférents aux trois exercices précédents 1993, 1994

et 1995 présentés respectivement dans les Annexes 4, 5 et 8; tandis que la partie relative aux aspects organisationnels porte sur l'analyse des entrevues et des visites effectuées tant au siège qu'à l'usine ainsi que sur l'exploitation des données qui nous ont été fournies.

A) DIAGNOSTIC FINANCIER

La présente démarche de diagnostic repose sur deux principes:

- dissociation des phénomènes industriels et commerciaux relatifs à l'exploitation d'une part, et des phénomènes purement financiers relatifs aux structures d'autre part,
- aller-retour permanent entre deux dimensions d'analyse: l'analyse des performances et la vérification des équilibres.

L'analyse se déroule en trois étapes au cours desquelles nous aborderons, au fur et à mesure, les commentaires des variations des postes de bilan et des comptes de résultat présentant un intérêt pour:

- L'analyse de l'exploitation comportant une étude de l'activité, des moyens engagés et des performances économiques,
- L'analyse structurelle comportant une étude de la politique d'investissement, d'endettement et de la stratégie financière, et
- L'analyse de la politique de gestion à court terme de la société.

1- Analyse d'exploitation

L'activité de la société GIAS a connu une évolution constante durant ces trois dernières années. Les performances réalisées sont analysées ci-après.

1-1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires hors taxe réalisé par exercice se présente comme suit :

	Quantité (enT)			Valeur en (DT)			Variations			
	93	94	95	93	94	95	94	95	94	95
Local	2.448	3.307	3.706	5.806.257	7.274.019	7.864.866	35	12	25	8
Expor.	18	163	107	25.800	260.850	159.428	805	-34	911	-39
Total	2.466	3.470	3.813	5.832.057	7.534.869	8.024.294	41	10	29	6

Ainsi qu'il apparaît dans le tableau ci-dessus, la proportion des ventes à l'export demeure assez faible (2% en 1995), malgré une amélioration assez nette observée en 1994 par rapport à 1993 (5% contre 0,7%).

La croissance sensible du chiffre d'affaires en 1994 s'explique par le positionnement favorable du nouveau produit GOLDINA lancé sur le marché local en 1993, ayant permis à la société d'obtenir une part de marché confortable .

La croissance des ventes a eu néanmoins tendance à se ralentir en 1995, à cause notamment de la réduction délibérée des ventes de beurre conditionné par la société sous la marque « RIF » dont le marché est en régression et en proie à une forte concurrence (diminution des ventes de 36% en 1994 et 48% en 1995). Cette croissance globale est aussi due à l'entrée du produit GOLDINA dans une phase de maturité commerciale.

1-2 Production

En 1995, la production de l'exercice a atteint la valeur de 8.099.948 DT, contre 7.183.717 DT en 1994 et 6.541.764 DT en 1993. L'augmentation de la valeur de la production sur la dernière année a été donc de 12,7% en 1995, contre 9,8% en 1994. Par ailleurs, la variation de la production par rapport au chiffre d'affaires est de 89% en 1993, 105% en 1994 et 99% en 1995.

Cette variation est due à un surstockage de produits finis en 1993 ayant servi à satisfaire la demande excessive de l'exercice suivant. Par contre, en 1995, le stock s'est situé à un niveau plus normal par rapport au chiffre d'affaires réalisé.

1-3 Valeur ajoutée

Quant à la valeur ajoutée, elle s'est élevée respectivement pour les années 1993, 1994 et 1995 à 926.070 DT, 1.560.001 DT et 1.836.665 DT, correspondant à des taux de progression de 68% en 1994 et 18% en 1995.

Le taux de la valeur ajoutée par rapport à la production se présente ainsi : 14% en 1993, 22% en 1994 et 23% en 1995.

Aussi bien le taux de progression significatif que la variation favorable du taux de valeur ajoutée en 1994 marquent un changement dans la stratégie de production de la société qui favorise désormais la fabrication des produits à base de graisses végétales, à plus grande valeur ajoutée.

La part de la valeur de production absorbée par les achats consommés est passée de 80% en 1993 à 72% en 1994 et 70% en 1995. Ceci montre l'importance du coût d'achat des matières premières dans le prix de revient des produits finis. Par contre, le coût d'achat est beaucoup moins élevé pour les huiles traitées, ce qui explique la diminution du pourcentage des achats consommés dans la valeur de production.

1-4 Frais de personnel

Les frais de personnel ont représenté, respectivement, en 1993, 1994 et 1995: 4,2, 5,5% et 6,7% de la valeur de production, ce qui correspond à 30%, 25% et 30% de la valeur ajoutée.

Les taux de productivité ainsi calculés nous semblent être raisonnables par rapport aux taux prévalant dans le secteur agro-alimentaire. La société assure globalement une maîtrise moyenne de son coût de travail.

1-5 Excédent brut d'exploitation

L'excédent brut d'exploitation dégagé en 1993 s'élève à 632.349 DT, contre 1.200.833 DT en 1994 et 1.264.480 en 1995, soit une rentabilité du capital d'exploitation de 26,5 %, 48,3% et 44,6%.

Le taux de marge brute d'exploitation explique l'évolution de la rentabilité économique, il s'élève respectivement à 10,8%, 16% et 15,7% du chiffre d'affaires. Ce taux est, à l'évidence, plus élevé pour les produits à base de graisses végétales.

Quant à la contribution chiffrée des différents produits à l'excédent brut d'exploitation, elle n'a pu être évaluée faute de comptabilité analytique.

1-6 Frais financiers

Les frais financiers sont passés de 356.485 en 1993 à 370.791 en 1994 et 333.502 DT en 1995, ce qui représente respectivement 38%, 24% et 18% de la valeur ajoutée. En dépit d'un allègement remarquable de ces frais en 1995, eu égard à l'accroissement du niveau d'activité, le montant des frais financiers relatifs aux concours bancaires à court terme demeure élevé.

Comparés à l'excédent brut d'exploitation, ces frais représentant 56%, 31% et 26% (dont 21%, 17% et 14% à court terme).

1-7 Rentabilité

La rentabilité de la société peut être évaluée à partir des ratios suivants :

	1993	1994	1995
Rentabilité globale d'exploitation	3,7%	7,2%	8%
Rentabilité économique (du capital d'exploitation)	26,5%	48,3%	44,6%
Rentabilité financière	-2%	15%	19,8%
Capacité de remboursement	13,6%	39%	49%

La rentabilité globale de l'exploitation était affaiblie au début du lancement des produits GOLDINA en raison du coût relativement élevé du démarrage et de prospection engendré. Cependant, cette rentabilité s'est nettement améliorée à partir de 1995. Elle devrait se poursuivre au cours des prochaines années.

Par ailleurs, les indicateurs de rentabilité permettent de faire les constatations suivantes :

- * Rentabilité économique satisfaisante,
- * Rentabilité financière en progression, et
- * Capacité de remboursement des emprunts à long terme assez bonne et même en cours de consolidation.

La rentabilité économique étant supérieure au taux d'intérêt des capitaux empruntés, la société peut bénéficier de l'effet de levier financier en recourant davantage au financement externe de sa croissance.

2- Analyse structurelle

Pour les besoins de l'analyse de la structure financière de GIAS, nous présentons ci-après une étude de l'évolution de ses éléments clefs.

2-1 Investissements

Les investissements bruts de la société peuvent être décomposés comme suit :

	1992	1993	1994	1995	VAR 93	VAR 94	VAR 95
Immob. Corp.	3.162.675	3.656.277	3.927.556	4.424.551	+15.6%	+7.4%	+12.6%
invest.exercice	-	493.602	271.279	496.995			
Constructions	724.863	679.052	737.383	928.655	-6.3%	+8.6%	+26%
invest.exercice	-	(45.211)	58.331	191.272			
Mat. Exploitat.	2.437.812	2.977.225	3.190.173	3.495.896	+22%	+7%	+9.5%
invest.exercice	-	539.413	212.948	305.723			
Immob. finan.	7.268	7.618	11.818	13.418	+5%	+55%	+13.5%
invest.exercice	-	350	4.200	1.600			
Total	3.169.943	3.663.895	3.939.374	4.437.969	+15%	+7,5%	+12,6%
invest.exercice	-	493.952	275.479	498.595			

Les immobilisations corporelles se composent en moyenne de 19% de constructions et de 81% de matériel d'exploitation.

Les investissements réalisés au cours des trois exercices constituent principalement des investissements de croissance. Si l'on intègre la variation du besoin en fonds de roulement, on notera une évolution irrégulière de la structure de financement (couverture satisfaisante par le financement propre en 1993, mais déséquilibre important en 1994 dû au remboursement des crédits) qui a eu d'ailleurs tendance à se stabiliser en 1995.

	1993	1994	1995
Autofinancement de la croissance	520%	121%	95%
Equilibre de la croissance	3165%	10,4%	101%

2-2 Endettement:

L'encours endettement peut être analysé comme suit :

	1993	1994	1995
Crédit à long et moyen termes	1.805.720	1.332.084	1.372.250
Dettes financières à court terme	206.848	569.789	731.024
Total	2.012.568	1.901.873	2.103.274

L'endettement total se situe pendant la période étudiée à un niveau plus ou moins stable. La diminution enregistrée sur les dettes à long et moyen termes en 1994 et 1995 a été quasiment compensée par une progression assez nette des concours bancaires à court terme depuis 1994 (175% en 94 et 28% en 95).

Cette situation est essentiellement dûe à :

* L'augmentation du besoin en fonds de roulement (+ 149.894 en 1994 et +207.698 en 1995),

* Le déséquilibre structurel mentionné plus haut en 1994, et

* La diminution des ressources stables: variation négative du fonds de roulement net global en 1994.

Ainsi qu'il apparaît à travers les ratios indiqués ci-dessous concernant la structure des capitaux permanents, la situation de la société reste assez bien équilibrée.

	1993	1994	1995
Financement propre	45%	49%	54%
Indépendance	81%	96%	116%

L'analyse de ces ratios montre que l'autonomie financière de la société s'est renforcée au fur et à mesure du remboursement des crédits actuels. La Société GIAS peut prétendre à des crédits pour soutenir ses projets d'extension future.

2-3 Fonds de roulement et besoin en fonds de roulement

L'analyse de la structure du bilan peut être récapitulée dans le tableau ci-après:

	1993	1994	1995
Fonds de roulement	506.632	-97.042	120.372
Besoin en fonds de roulement	-378.172	-228.278	-20.580
Trésorerie	884.804	131.236	140.952

L'équilibre de la structure, caractérisé par le financement des emplois stables par des ressources stables, a été toujours préservé sauf en 1994; ce qui explique le recours aux concours bancaires à court terme en 1994 et 1995 pour le financement de la croissance.

Il est à signaler, par ailleurs, que la société n'a pas souffert, pendant la période analysée, d'une insuffisance de fonds de roulement. Le cycle d'exploitation a, sur les trois exercices, permis de dégager des ressources en fonds de roulement s'élevant, respectivement, à 378.172, 228.278 et 20.580 DT.

Ces ressources ont eu tendance à décroître de manière assez régulière et remarquable, ce qui laisse prévoir des besoins en fonds de roulement futurs plus ou moins importants. Un renforcement des capitaux permanents serait alors nécessaire pour préserver l'équilibre structurel.

En outre, les ratios suivants, définis dans l'Annexe 7, résument la stratégie financière de GIAS au cours des trois derniers exercices:

	1993	1994	1995
Financement structurel (couverture des valeurs immobilisées)	118%	96%	104%
Financement structurel (couverture des capitaux investis)	141%	91%	97%
Ratios de couverture de l'actif circulant	15%	négatif	2,8%

L'analyse des deux premiers ratios met en évidence l'équilibre du financement au cours de la période étudiée. Ainsi, la situation d'équilibre constatée suggère que les capitaux investis sont régulièrement adossés à des ressources stables; le ratio correspondant à l'équilibre parfait étant égal à 1. A fortiori, le taux de couverture des valeurs immobilisées par les ressources stables doit être nécessairement supérieur à 1 afin de faire face aux aléas du cycle d'exploitation (BFR).

Il en résulte, d'après le tableau ci-dessus, que la structure de financement de GIAS se rapproche davantage de l'équilibre en 1995. Cette tendance mérite d'être consolidée par le recours à des ressources stables afin de limiter les risques de rupture de financement. Il est à préciser, toutefois, que le déséquilibre apparent du financement structurel concernant les deux premiers exercices n'est pas significatif dans la mesure où il résulte du décalage entre le déblocage des fonds liés aux crédits obtenus en 1993, et l'engagement des dépenses d'investissement s'échelonnant sur les trois exercices.

Les taux de couverture des capitaux investis et de l'actif circulant de l'exercice 1994 dénotent un déséquilibre réel résultant des remboursements des échéances d'emprunt et une augmentation du besoin en fonds de roulement (variation du fonds de roulement négative de 603.674 D., tel que indiqué dans le Tableau Emplois et Ressources de l'Annexe 8). Le rétablissement de l'équilibre en 1995 est en particulier attribué à la souscription d'un nouvel emprunt de 300.000 D.

3- Analyse de la politique de gestion à court terme

3-1 Ratios de gestion

L'évolution des ressources et des emplois cycliques au cours de la période considérée a eu lieu comme suit:

	Var. 1993/92	Var. 1994/93	Var. 1995/94
Stock:	+88.5975 (1653%)	-136.310 (14%)	+456.798 (+56%)
- Matières premières	24.900	86.108	325.171
- Produits finis	709.707	-351.152	75.654
- Autres	151.368	128.734	55.973
Clients/effets à recevoir	554.999 (101%)	733.144 (66%)	153.675 (8%)
Fournisseurs/effets à payer	1.951.549 (519%)	499.879 (22%)	413.021 (15%)

L'augmentation significative des stocks de l'encours clients et de l'endettement fournisseurs en 1993 marque l'entrée en production de la gamme des produits GOLDINA.

A l'exception de l'exercice 1993, au cours duquel la société a pratiquement financé son cycle d'exploitation par le crédit fournisseurs (variation négative du BFR), les exercices 1994 et 1995 ont connu une évolution normale des dettes d'exploitation par rapport au niveau d'activité.

La politique de gestion de stock a été marquée par une évolution vers la hausse des délais de rotation des stocks de matières premières qui sont passés de 3 jours en 1993 à 27 jours en 1995, ainsi que par une baisse des délais de rotation des stocks de produits finis qui ont chuté de 25 jours en 1993 à 18 jours en 1995.

Par ailleurs, la variation irrégulière des stocks s'explique par:

- l'existence en 1993 d'un stock important de beurre (plus des 2/3 des stocks totaux) qui existait avant le lancement de la margarine, principal produit de la GIAS,
- le lancement mi-93 et 94 du nouveau produit GOLDINA, et
- l'effort commercial plus important entrepris en 1995, la diminution des stocks de beurre et les moyens de stockage insuffisants.

3-2 Ratios de liquidité

Le tableau des ratios de liquidité, présentés ci-dessous et dont les définitions sont données à l'Annexe 7, analyse l'évolution de la liquidité de l'actif circulant au cours de la période étudiée.

	1993	1994	1995
Ratios de liquidité générale	117%	97%	103%
Ratios de liquidité réduite	85%	75%	72%
Ratios de liquidité immédiate	38%	19%	21%

Le taux de liquidité générale indique, dans une optique liquidative, l'existence d'une marge de sécurité suffisante en 1993, au niveau des actifs à moins d'un an par rapport au passif à court terme. Ce taux s'est toutefois affaibli, un an plus tard, en raison du recours à l'endettement à court terme (sous forme de concours bancaires notamment). Cette diminution est, du reste, jugée normale dans une période marquée par le lancement d'un nouveau produit. Cette situation s'est d'ailleurs légèrement redressée en 1995.

Il n'en demeure pas moins qu'il est souhaitable d'injecter davantage d'argent frais dans le cycle d'exploitation de la société afin d'améliorer son fonds de roulement-liquidité permettant de faire face aux besoins supplémentaires engendrés par l'effort de croissance déjà engagé.

Le ratio de liquidité réduite a observé également une évolution à la baisse en 1994 qui s'est même légèrement renforcée, un an plus tard, Il y a lieu, toutefois, de se garder d'interpréter cette diminution comme une détérioration de la solvabilité à court terme de l'entreprise. En effet, le niveau du stock, non reflété par ce ratio, est assez important à la date de clôture de l'exercice 1995 (1.260.030 D. contre 803.233 D. en 1994, ainsi qu'il

apparaît à l'Annexe 4 « Bilans financiers synthétiques »). L'écoulement de ce stock en 1996 s'est réalisé dans des délais plus courts grâce à la commercialisation effectuée.

Enfin, la liquidité immédiate demeure, en revanche, rassurante et permet même de maintenir une certaine flexibilité dans la stratégie financière à court terme de GIAS.

4- Récapitulation des points de force et de faiblesse

4-1 Les points de force

Les points de force dégagés par le diagnostic financier de l'entreprise peuvent être récapitulés comme suit:

- * le maintien de la croissance, même si c'est à un rythme plus modéré,
- * une rentabilité économique satisfaisante,
- * des leviers financiers positifs,
- * une autonomie financière satisfaisante,
- * un actif moyen liquide et une trésorerie positive,
- * l'appartenance à une structure constituée d'un ensemble d'unités économiques permettant de bénéficier de l'effet de synergie de groupe, de l'expérience, du soutien logistique, ainsi que d'un système d'approvisionnement et de distribution particulièrement favorable, et
- * des délais de crédit fournisseurs assez larges permettant de maîtriser l'évolution du besoin en fonds de roulement.

4-2 Les points de faiblesse

Les points de faiblesse de l'entreprise sont:

- * une insuffisance des capitaux permanents nécessaires au financement de la croissance,
- * un coût financier relativement élevé de l'endettement à court terme, et
- * l'absence d'un système de comptabilité analytique et budgétaire.

B) DIAGNOSTIC ORGANISATION / GESTION

Cette dernière partie du diagnostic portera sur la structure du capital et le pouvoir de décision qui en découle, sur l'analyse de l'organigramme, sur la gestion des ressources humaines de la société, et enfin, sur l'analyse du système d'information et de gestion.

1- Propriété et pouvoir de décision

La société GIAS, initialement constituée, en 1986, en tant que société à responsabilité limitée, a été transformée en 1992 sous la forme d'une société anonyme regroupant sept actionnaires, et disposant d'un capital de 1.075.000 DT constitué de 10.750 actions de 100 DT de valeur nominale chacune. Les principaux actionnaires sont Madame Faouzia SLAMA détenant 5.475 actions, soit un taux de participation de 50,9% et Monsieur Ali SLAMA détenant 3.641 actions, soit un taux de participation de 33,8%, et le reste est réparti entre cinq autres actionnaires. De ce fait, le pouvoir de décision est détenu exclusivement par les deux principaux actionnaires disposant, entre eux, de 84,7 % du capital social.

L'organe de gestion est le conseil d'administration qui se compose de trois membres. La gestion de la société est assurée par un Président Directeur Général en la personne de Madame Faouzia SLAMA et un Directeur Général Adjoint en la personne de Monsieur Ali SLAMA.

L'organe de contrôle est assuré par un commissaire aux comptes, membre de l'Ordre des Experts Comptables de Tunisie.

Au sein du Groupe Slama, la société participe principalement au capital de la société GEDIS qui assure la distribution des produits de GIAS auprès des détaillants, et ce pour un montant de 14.000 DT sur un capital total de 30.000 DT soit 46,6%.

En récapitulation, la structure de la propriété et du pouvoir de décision au sein de la GIAS constitue un élément de force de la société qu'il convient de sauvegarder. En effet, la transformation de la forme juridique de GIAS d'une s.a.r.l. en une S.A. a donné une crédibilité supplémentaire à la société et une stabilité au niveau de l'organe de gestion. Les détenteurs du capital ont voulu, en décidant cette transformation, assurer une transparence dans la gestion par le biais du conseil d'administration d'une part, et en nommant un commissaire aux comptes, membre de l'Ordre des Experts Comptables Tunisiens, assurer la certification des états financiers de la société, d'autre part.

2- Analyse de l'organigramme

2-1 Organisation actuelle

L'étude de l'organisation actuelle de GIAS révèle l'existence de plusieurs départements fonctionnels dont les principaux (Direction de l'usine, Direction Technique et D.A.F.) sont confiés à des responsables qui sont d'anciens cadres confirmés du Groupe. D'autres départements, non moins importants, en l'occurrence la Direction Marketing, n'ont pas encore fait l'objet de la désignation d'un responsable à leur tête, mais continuent d'être gérés conjointement par la Direction Générale et le responsable du principal service du département, à savoir le Service Ventes. Au sein de tous les départements, quelques services sont en cours de mise en place et demeurent encore sans titulaire. Ils sont alors gérés directement soit par le principal responsable du département dont ils relèvent, soit par un comité réunissant deux ou trois chefs de départements concernés, à divers degrés, par le fonctionnement de tels services.

L'organigramme (voir Annexe 9) récemment mis au point et remis par la Direction Générale aux consultants, constitue, en fait, seulement un **cadre organisationnel** vers lequel évolue la société; les principales fonctions de gestion y sont effectivement représentées, mais aucune description écrite des tâches n'a été élaborée.

A la lecture de cet organigramme, il ressort que certaines fonctions ne sont pas spécifiquement mentionnées bien que leurs attributions soient confiées à d'autres cellules de l'organisation; c'est le cas des fonctions de contrôle de qualité, de formation, d'informatique, du service juridique, ainsi que des fonctions de conseil et d'assistance à la Direction Générale.

2-2 Contrôle de qualité

En ce qui concerne le contrôle de qualité, cette fonction est, en fait, partiellement assurée par la cellule « Laboratoire » intégrée au Département Technique; mais elle se limite, comme indiqué lors du diagnostic technique, à des analyses effectuées sur des prélèvements de produits finis pendant toute la période de leur mise en vente, c'est-à-dire jusqu'à la date limite imprimée sur l'emballage de ces produits. Ces interventions en vue d'assurer le contrôle de la qualité du produit fini dénotent une certaine efficacité, d'autant plus qu'elles portent également sur des contrôles effectués, plus en amont, sur les intrants et les matières premières utilisés.

L'absence d'une unité indépendante de contrôle de qualité est désormais résolue depuis que la GIAS a été retenue par la Ministère de l'Industrie (en Juin 1996) pour faire partie du premier lot du programme triennal de promotion de la qualité. En effet, des actions de formation pour l'introduction d'un système de qualité ISO 9000 ont déjà démarré concernant dans un premier stade deux responsables d'assurance qualité, en l'occurrence le directeur technique et le chef du service des ventes. En dehors du contrôle de la qualité technique des produits fabriqués, cette unité aura pour mission:

Par ailleurs, une autre cellule de ce même département technique dite « Recherche et Développement » figure dans l'organigramme-cadre de GIAS, mais n'a pas été encore mise en place. La Direction Générale envisage de confier au laboratoire de la société soeur « Les Etablissements Slama », fournisseur de GIAS en huiles végétales transformées servant à la fabrication des margarines, les tâches d'analyse et de mise au point au point technique des nouveaux produits. Le laboratoire de Oued Ellil dispose, en effet, d'équipements modernes particulièrement performants, et peut assister valablement les services de production et de marketing de GIAS en matière de développement et diversification de la gamme de margarines. De plus, ce laboratoire étant indépendant de la Direction de l'usine chargée de la production à GIAS bénéficiera d'une plus grande crédibilité pour la réalisation de certaines tâches majeures ou ponctuelles de contrôle de qualité.

2-3 Service Informatique

Une dernière cellule de l'organigramme mérite d'être mentionnée, c'est celle chargée de l'informatique. En effet, bien qu'un Service Informatique relevant de la Direction Administrative et Financière soit prévu, une telle cellule n'a pas encore vu le jour. Toutefois, la fonction informatique est assurée, au sein de la société par les principaux départements qui disposent, chacun en ce qui le concerne, de diverses applications plus ou moins standardisées (comptabilité générale, ventes, communication, etc...); mais il n'y a pas de coordination globale confiée à un seul responsable. Le parc machines est composé d'une vingtaine de PC avec leurs imprimantes. La sauvegarde des données est assurée de façon automatique par un logiciel spécialisé

Compte tenu de la dimension prise par la société et du développement de l'outil informatique au sein de GIAS, le recours aux services extérieurs d'une société d'informatique, soit-elle liée au groupe, ne peut à lui seul suffire à définir et maîtriser un système d'information cohérent et judicieux.

2-4 Fonction juridique

La société ne dispose pas non plus d'une structure autonome chargée de la fonction juridique de GIAS, celle-ci étant actuellement partagée entre le responsable des ventes (contentieux clients) et le directeur administratif et financier.

2-5 Assistance à la Direction Générale

Enfin, l'assistance à la Direction Générale que pourrait lui apporter une cellule de contrôle de gestion et d'audit interne relevant directement du P.D.G. devrait être prévue, une telle cellule étant absente de l'organigramme-cadre actuel de la société. Cette absence commence à se faire sentir. En effet, le volume d'informations à traiter et à vérifier, l'élaboration des tableaux de bord relatifs aux différentes fonctions, la préparation des éléments de prise de décision, l'évaluation du respect des procédures figurent parmi les bases de références primordiales auxquelles doit se fier la Direction Générale.

Par ailleurs, l'évolution de l'activité de GIAS, particulièrement depuis le démarrage de la production de margarine, a été assurée sous la conduite de ses deux premiers responsables, le Président Directeur Général et le Directeur Général Adjoint. L'intervention directe de ces derniers dans l'ensemble des actes de gestion a considérablement alourdi leurs attributions à la tête de GIAS, et qu'ils cumulent d'ailleurs avec d'autres au sein du Groupe Slama, d'autant plus que les bureaux qu'ils occupent sont implantés en centre ville, donc éloignés de l'usine. Leur éloignement géographique de certains responsables de départements de GIAS de leur Direction Générale oblige ces derniers à de fréquents déplacements, pour obtenir l'aval de leurs supérieurs, entraînant ainsi quelques pertes de temps, et souvent des retards dans les prises de décision.

Cette situation risque même de prendre davantage d'ampleur avec le développement de la société dans les années futures. La centralisation du processus de prise de décision au niveau de la Direction Générale, certes justifiée par le bond récent qu'a accompli la société depuis le lancement de sa gamme de margarines, et par l'expérience limitée de la plupart de ses cadres dans ce nouveau domaine, devrait être atténuée par une décentralisation progressive des tâches. Une telle délégation de responsabilités pourrait être maintenant justifiée par les performances réalisées par GIAS, l'expérience acquise par ces cadres et la confiance qui peut maintenant être placée en eux.

Enfin, il convient de rappeler que les procédures au sein de la société ne sont pas toujours écrites et ne sont pas groupées dans un manuel de procédures de nature à uniformiser la compréhension et le respect des procédures de la société.

3- Gestion des ressources humaines

L'examen de la gestion des ressources humaines au sein de la GIAS permet de relever les éléments significatifs suivants:

3-1 Effectif

La politique de gestion des ressources humaines de la société a été constamment fondée sur le principe d'ajustement des effectifs aux exigences des techniques-clés nécessitées par l'exploitation et leur adéquation au volume d'activité de GIAS.

Les postes de responsabilité sont confiés à des cadres compétents. En 1992, à la veille du lancement de la fabrication de la margarine, la société avait un effectif de l'ordre de 27 personnes qui a quadruplé en trois ans, puisqu'il est passé actuellement à 113 employés permanents. La politique de recrutement de la société consiste en la sélection des candidats auprès du bureau régional de l'emploi, pour les tâches subalternes, et par le biais d'un organisme privé de recrutement, pour les postes de cadres. La nomination à un poste de responsabilité n'est décidée par la Direction Générale, toutefois, qu'après que le cadre concerné ait fait ses preuves dans divers services et assuré des performances jugées satisfaisantes.

L'évolution de l'effectif total au cours des trois derniers exercices se résume comme suit:

	P. Permanent	P. Occasionnel (flexible)	Effectif total
1993	43	11	54
1994	53	20	73
1995	81	32	113

Les taux du personnel permanent en 1993, 1994 et 1995 sont respectivement de 80%, 73% et 72%, et l'effectif total a plus que doublé au cours de la même période.

Par ailleurs, l'analyse de la structure de l'effectif par département fonctionnel se présente comme suit:

	P. Commercial	P. Technique	P. Administratif	P. Production	
				Perm.	Occas.
1993	10	5	13	15	11
1994	16	7	14	16	20
1995	33	9	12	27	32

Cette répartition met en relief l'importance stratégique de la fonction commerciale au sein de l'entreprise, ainsi qu'un certain équilibre au niveau des autres filières professionnelles.

3-2 Absentéisme

L'examen des données statistiques relatives à l'absentéisme permet de dégager un taux moyen de 6%, soit en nombre de jours de l'ordre de 870. Le taux d'absentéisme relatif au personnel d'exécution est relativement élevé, il est dû principalement à l'environnement économique, social et culturel du lieu d'implantation de l'usine près de l'agglomération rurale de Bouargoub dont la majorité du personnel est originaire. Parmi ces ouvriers, plusieurs personnes sont fortement marquées par des comportements traditionnels liés à des activités saisonnières (personnelles ou familiales) desquelles elles ne peuvent pas se dégager, même si elles exercent des métiers permanents au sein d'une entreprise industrielle. C'est effectivement le cas de plusieurs employés de GIAS dont les absences sont à l'origine de perturbations dans les programmes de production, ainsi que du recours à

la pratique des heures supplémentaires pour suppléer les absences, engendrant ainsi une augmentation du coût de production.

3-3 Encadrement

Au niveau organisationnel, le taux d'encadrement est en nette amélioration. En effet, le nombre de cadres est passé de 16 en 1993 à 21 en 1995, soit une augmentation de 31%. D'un autre côté, le taux d'encadrement (nombre de cadres rapporté au nombre total d'employés permanents) est demeuré à un niveau supérieur à la moyenne, puisqu'il est passé de 37% en 1993, à 34 % en 1994 pour se retrouver enfin à environ 26% en 1995. Cette baisse du taux d'encadrement n'est pas, toutefois, particulièrement significative eu égard à l'expérience acquise par les cadres de la société et au niveau du personnel encadré.

DESIGNATION	1993	1994	1995
Cadres	16	18	21
Exécution	27	35	60
TOTAL (emplois permanents)	43	53	81
Taux d'encadrement	37%	34%	26%

3-4 Cercles de qualité

En matière de communication interne, il a été constaté qu'au sein de GIAS, les procédures de travail collégial (en groupe) constituent des pratiques courantes. Ainsi, sont organisées, presque quotidiennement, des réunions faisant participer les cadres concernés par les sujets débattus, et auxquels s'associent, souvent, plusieurs autres catégories d'employés dans le cadre de commissions « ad hoc ». Cette méthode de travail, très profitable à la société et stimulante pour ses cadres et ses employés, serait appelée à être renforcée par la formalisation et la généralisation des cercles de qualité, selon une organisation propre à la société qui reste à mettre au point, qui regrouperait les cadres et leurs collaborateurs pour discuter et chercher à résoudre les problèmes identifiés et qui assurerait une motivation adéquate pour tous les participants.

3-5 Formation

Ainsi qu'il a été déjà signalé, il n'existe pas de cellule chargée de la **formation et de la gestion des ressources humaines** dans l'organigramme de l'entreprise. Pourtant les activités qu'elle suscite semblent connaître un bond remarquable puisque le nombre de journées de formation a quintuplé au cours des deux dernières années, en passant d'une centaine en 1993 à environ 500 journées programmées pour l'année en cours. Cette tâche est partiellement assurée, pour le moment et sur un plan purement administratif, par le responsable du service communication, comme mentionné, également, plus haut lors du diagnostic de la fonction marketing. Les responsabilités de développement, de réalisation et de suivi d'un plan annuel de formation, dans tous les domaines et à tous les niveaux de la gestion, constituent une tâche prioritaire à laquelle devrait se consacrer entièrement un responsable à la tête d'une cellule au sein du service du personnel ou de gestion des ressources humaines.

L'absence d'une cellule autonome de formation et de gestion des ressources humaines prive la Direction Générale du soutien nécessaire en matière de:

- * formulation d'une politique de personnel et de management des ressources humaines dans le domaine de rémunération, de formation, de recrutement et de promotion,
- * définition des besoins réels en recrutement et en formation à la suite d'une évaluation périodique des compétences individuelles et collectives du personnel, et l'étude de l'adéquation des qualifications professionnelles des employés aux postes auxquels ils sont affectés,
- * évaluation et suivi des actions de formation réalisées, et
- * préparation, en fin d'exercice, d'un bilan social sur les performances de la société en matière de gestion des ressources humaines (faisant ressortir des indicateurs tels que le taux d'absentéisme, les fréquences des absences, la rotation du personnel, les conflits, la stabilité, la productivité, les pannes et arrêts de travail, les rebuts, etc...).

La **formation continue et le perfectionnement** du personnel de la GIAS tiennent une place de plus en plus importante dans la politique de la société. Ayant un effectif qui est passé de 27 employés permanents en 1992 à 81 personnes en 1995 dont en moyenne une vingtaine de cadres, les actions de formation ont connu récemment une forte augmentation et le taux de formation semble en nette amélioration malgré l'absence d'une structure spécialisée s'occupant de cette tâche, comme il a été mentionné plus haut.

Toutefois, les actions récentes de formation effectuées ont été essentiellement axées sur le perfectionnement des cadres particulièrement en matière commerciale et de marketing. Le personnel de l'usine n'a pas bénéficié des mêmes opportunités en matière de formation bien que le niveau de formation du personnel d'exécution reste moyen. Cette situation, bien que réfléchie et décidée en connaissance de cause, a défavorisé des domaines de gestion et de formation auxquels on devrait accorder un degré élevé d'importance au sein d'une organisation industrielle comme celle de GIAS.

Ainsi, les thèmes de perfectionnement et de recyclage portant sur la qualité, la sécurité, l'hygiène, la maintenance des équipements, ont été négligés dans les années passées. Pour l'année 1996, les responsables ont pris conscience de cette insuffisance, et des actions de formation ont été programmées pour couvrir des thèmes non traités auparavant. Ainsi, les activités de formation ont progressivement évolué depuis 1993 avant de connaître un bond considérable pendant l'année en cours, puisqu'elles sont passées, en nombre de jours, de 29 en 1993, à 79 en 1994 et à 91 jours en 1995 pour atteindre, en prévision, le nombre record de 500 jours/hommes en 1996.

Par ailleurs, les **thèmes de formation** retenus reflètent une diversité correspondant davantage aux besoins du personnel employé dans l'ensemble des départements de la société, et, en plus des stages en matière de vente, couvrent les domaines suivants:

- l'entretien,
- le froid et la climatisation,
- la mécanique industrielle,
- l'organisation industrielle,
- la maintenance,
- la qualité, etc ...

4 - Analyse du système d'information et de gestion

4-1 Système de gestion

Les liaisons fonctionnelles, reliant les différents départements de GIAS, s'intègrent dans le cadre d'un système de gestion et d'information principalement orienté vers les fonctions centrales de l'entreprise:

- la production
- le commercial et le marketing

Le système de gestion est basé sur le découpage de l'entreprise en centres de responsabilité correspondant aux différentes fonctions contribuant à la réalisation des objectifs de la société (fonction d'approvisionnement, fonction de production, fonction financière et fonction commerciale).

La coordination entre les services a lieu soit par l'intermédiaire des groupes de travail transversaux réunis de manière systématique (ex. réunions hebdomadaires des responsables techniques et commerciaux pour l'arrêté du planning de production), soit sous forme de comités de gestion réunis pour des opérations importantes (ex. investissement), ou encore sous forme de comités de direction regroupant l'ensemble des responsables et la Direction Générale pour des actions stratégiques (ex. lancement de nouveaux produits).

L'accent au niveau du système d'information de gestion est mis sur la relation produit/marché.

C'est ainsi que les performances sont analysées en terme de contribution par:

- produit
- client
- marché
- circuit de distribution
- région
- opération marketing

Toutefois, les centres de responsabilité ne sont pas jugés selon des critères de performances découlant directement de la définition des fonctions et des objectifs qui leur sont assignés, à l'exception des responsables des réseaux de distribution, pour lesquels la société a défini un système de motivation matérielle indexé sur le degré de réalisation des objectifs de vente.

La définition d'une politique de direction par objectif (DPO) à tous les centres de responsabilité permettrait une meilleure intégration des objectifs individuels et une implication du personnel dans la réalisation de l'objectif commun.

4 -2 Système d'information

Le système d'information actuel est composé de:

- * un système de comptabilité générale tenu sur ordinateur,

Les points de faiblesse sont:

- L'organigramme actuel n'est pas encore entièrement appliqué, et n'inclut pas la définition écrite des tâches,
- Absence ou retard dans la mise en place de structures formelles spécifiquement consacrées à l'assistance de la Direction Générale, à la qualité, à la formation, à l'informatique et au conseil juridique.

En ce qui concerne la **gestion des ressources humaines**, les points de force sont:

- Stabilisation récente du personnel affecté à la production, réduisant ainsi la part des ouvriers occasionnels,
- Renforcement récent des actions de formation continue, bien que leur répartition entre les différentes catégories de personnel nécessite une multiplication de telles actions en faveur du département technique,
- Pratiques courantes de concertation entre les groupes de production faciliteront la mise en place de cercles de qualité.

Le point de faiblesse est:

- Absence d'une politique formelle de gestion des ressources humaines.

Enfin, en ce qui concerne le **système d'information**, les conclusions suivantes peuvent être formulées:

Forces de l'entreprise:

- Système d'information en évolution,
- Informatique répartie et système transactionnel laissant le maximum d'initiative aux utilisateurs,
- Système de comptabilité générale efficace et fiable, et
- Auscultation permanente du marché.

Faiblesses de l'entreprise:

- L'information externe à l'entreprise, d'ordre technique et financier n'est pas assez développée au sein de l'entreprise (insuffisance des indicateurs financiers relatifs au secteur d'activité ou à celui de la concurrence, données techniques sur la production, les coûts, les procédés et performances du secteur, normes locales et internationales en matière de coût horaire ou de tonne de produit fabriqué, taux de déchets, etc...),
- L'absence d'un système de contrôle de gestion prive la Direction Générale d'une information synthétique assez complète sur la marche de l'entreprise (tableaux de bord par service),
- Le système d'information n'est pas parfaitement intégré faute d'une comptabilité analytique d'exploitation, de l'automatisation de certains traitements de l'information, et en raison de l'éloignement de l'usine. Une intégration suppose que la comptabilité tire automatiquement des autres sous-systèmes (commercial, personnel et industriel) les informations nécessaires pour l'établissement des comptes. Elle doit aussi pouvoir utiliser les analyses produites par les sous-systèmes pour ses objectifs de justification et de contrôle interne.

DEUXIEME PARTIE : PROGRAMME DE MISE A NIVEAU

Le programme de mise à niveau de la société GIAS présenté dans la deuxième partie de la présente étude abordera, successivement, les quatre principaux domaines de gestion qui ont servi à l'établissement du diagnostic, à savoir la fonction marketing, le système de production, ainsi que la gestion sur les plans financier et organisationnel.

Les recommandations à formuler seront basées, d'un côté, sur les résultats du diagnostic effectué, et de l'autre côté, sur la vocation de l'entreprise et sur les perspectives de développement qui se présentent à elle au cours des prochaines années, tant sur le plan national qu'à l'exportation.

Les conclusions du diagnostic ont été dégagées, ci-dessus, après l'analyse de chaque fonction de base sous la forme d'une récapitulation des points de force et de faiblesse.

Cependant, à **titre de rappel** et préalablement à la présentation du programme de mise à niveau lui-même, il y a lieu de souligner que la GIAS, entreprise de création relativement récente, s'est lancée dans la fabrication de la margarine de table et de la margarine pâtissière, il y a un peu plus de trois ans.

Etant alors le deuxième fabricant de margarine de table et le quatrième producteur de margarine pâtissière, elle a pu développer en peu de temps une **part de marché significative**, face à une **demande locale** en pleine croissance et à une **concurrence** relativement agressive où seul se distingue son unique concurrent qui l'a précédée par le lancement de la première margarine de table en Tunisie.

Les acquis réalisés par la GIAS ont été favorisés par une **politique de produit** présentant une bonne diversification des emballages et un produit fort, GOLDINA +, qui a consolidé l'image de marque, une **politique de distribution** judicieuse où un rôle décisif est confiée à une filiale du groupe, mais qui a, toutefois, négligé l'exportation, une **politique de communication** agressive et avisée, tant auprès des consommateurs et utilisateurs, que des distributeurs, et qui lui a permis de combler le retard d'arriver en second lieu sur le marché.

L'**appareil de production** de GIAS, dès le départ bien articulé en amont et en aval d'un équipement central performant, a permis de faire évoluer la production de façon assez satisfaisante, malgré des insuffisances nombreuses au niveau des abords de l'usine, des locaux de fabrication et du fonctionnement des équipements.

La société GIAS a, cependant, commencé à **sentir les limites** de ses capacités de fabrication, de son organisation et de ses moyens de financement **pour poursuivre sa croissance, adopter les technologies nouvelles et améliorer sa compétitivité** à la fois sur le marché local et à l'exportation. Ces limites seront encore plus marquées dans la perspective de la zone de libre échange avec l'Union Européenne.

Seul un programme vigoureux de mise à niveau, permettant de remédier aux faiblesses identifiées dans toutes les fonctions de base lors du diagnostic et de consolider les nombreux acquis réalisés, est en mesure de redéployer l'appareil de production de la société pour le hisser au niveau des normes de qualité et de compétitivité des entreprises concurrentes internationales, et lui fournir les moyens techniques, financiers et

organisationnels nécessaires pour assurer sa croissance au sein du nouvel environnement économique dans lequel la Tunisie a choisi de se placer.

I- MISE A NIVEAU DE LA FONCTION MARKETING

La mise à niveau de la fonction marketing portera sur la formulation de recommandations spécifiques relatives aux quatre variables de la stratégie. Ces recommandations, établies en harmonie avec celles se rapportant aux autres domaines de la gestion technique, financière et organisationnelle, sont destinées à être mises en application au cours des cinq à dix prochaines années, de façon à permettre la réalisation de l'une des trois hypothèses d'objectifs de croissance présentées plus haut lors du diagnostic de la demande actuelle et potentielle, selon l'évolution de la clientèle globale pour les produits de la société GIAS, et la consolidation de sa gestion suite à l'adoption progressive des orientations stratégiques découlant du plan de mise à niveau recommandé.

1- Politique de produit

Quatre séries de recommandations permettront à la composante « produit » du marketing mix de la société d'évoluer en harmonie avec la politique globale qui sera adoptée pendant les prochaines années. Seront abordés, successivement, les efforts à entreprendre dans les domaines relatifs à l'amélioration de la qualité, la diversification de la gamme, la modification des emballages et des contenances, et enfin l'extension de la capacité de fabrication et d'emballage.

1-1 Amélioration de la qualité

La margarine actuellement offerte par GIAS est jugée satisfaisante dans l'ensemble et acceptée par le consommateur tunisien. Les améliorations subies par le produit depuis son lancement ont également été appréciées. La volonté manifestée par l'entreprise, dans le passé, de viser l'amélioration constante du produit offert et de mieux répondre aux besoins du consommateur constitue une démarche avisée, mais pas suffisante pour assurer une croissance continue de l'entreprise.

GIAS doit donc poursuivre les efforts d'amélioration de son produit, en introduisant les normes de qualité, en se rapprochant davantage des préférences des consommateurs, et enfin, en anticipant sur les normes relatives à la nutrition et à l'information du consommateur qui commencent à peine à être mises en application par certains pays européens.

Ces pays ont développé des **normes de fabrication** de margarine suite à la grande expérience acquise au cours des dernières décennies et à la maîtrise des différentes techniques de fabrication permettant d'obtenir des spécifications satisfaisantes concernant la couleur, le goût, la facilité à tartiner, la consistance et la durée de conservation du produit, et auxquelles GIAS devrait se conformer.

Par ailleurs, des **normes de qualité** doivent être adoptées par la société GIAS en mettant en place un système de contrôle et d'assurance qualité (ISO 9000), couvrant toutes les phases d'approvisionnement, de fabrication, d'emballage et de livraison des produits finis; et devant être précédé par la mise en place d'un système de contrôle préalable H.A.C.C.P. (Hazard Analysis Critical Control Point).

En plus de la prise en considération, dans la perspective du développement de ses exportations, des **préférences des acheteurs** potentiels étrangers de margarine, déjà habitués à des normes élaborées des producteurs nationaux ou internationaux, GIAS doit tenir compte des souhaits et préférences exprimés par les consommateurs tunisiens. Ainsi qu'il a été précisé plus haut, l'apprentissage de ces derniers avec la margarine est un processus récent qui se poursuit encore, et les contours de la substitution entre la margarine et le beurre ne sont pas encore définitivement tracés.

Enfin, il est recommandé à la société GIAS d'anticiper, d'ores et déjà, sur les **normes relatives à la nutrition et à l'information du consommateur** sur le contenu de certains produits alimentaires, et en particulier le beurre et quelques matières grasses. En effet, plusieurs pays européens, dont le Danemark, ont introduit une réglementation relative à l'impact de certains produits sur le système cardio-vasculaire de l'organisme humain. Le contenu « transfatty acid » de la margarine, découlant des huiles de base utilisées et des procédés de fabrication devrait se rapprocher de certaines normes réduisant considérablement le risque. Ces normes non encore définies par la réglementation tunisienne actuellement en vigueur doivent, néanmoins, guider le choix des options de diversification et de redéploiement des capacités de fabrication et d'emballage qui seront faites dans le cadre du programme de mise à niveau.

1-2 Diversification de la gamme

Les recommandations relatives à la diversification concernent la gamme de margarine de table et de margarine pâtissière, ainsi que le lancement de nouvelles margarines destinées à d'autres usages.

1-2-1 Margarine de table

Comme déjà indiqué à travers les études effectuées, le consommateur tunisien garde encore des niveaux significatifs de confusion entre le beurre et la margarine. Parfois même, il a une mauvaise perception de la margarine en l'assimilant à des matières grasses pouvant nuire à la santé.

La légèreté de la margarine est la caractéristique qui la distingue le plus du beurre. Trouver un produit intermédiaire entre les deux intéresserait un bon nombre de consommateurs, puisqu'il regrouperait les avantages du beurre et de la margarine; et ce serait encore mieux si ce produit nouveau se rapprochait davantage du beurre que de la margarine, et s'il pouvait se vendre à un prix inférieur à celui du beurre. Une partie de ses consommateurs visés par un tel produit sera constituée par les non-consommateurs actuels de beurre et de margarine.

Une diversification de la gamme de margarines de table de GIAS peut ainsi se faire par le lancement d'un **produit à base de matières grasses composées** portant une appellation commerciale qui reste à déterminer, emballé en plaquettes de 100 g et 200 g recouvertes de papier aluminium, caractéristique majeure propre au beurre.

La décision de lancer ce produit nouveau a déjà été prise par GIAS et les caractéristiques propres de cette nouvelle appellation feront l'objet d'un dépôt auprès de l'INNORPI, mais le timing exact du lancement et les conditions particulières dans lesquelles ce produit devrait être introduit sur le marché doivent être minutieusement étudiées.

Le second produit nouveau dont le lancement est envisagé concerne une **margarine allégée et enrichie de vitamines** élargissant la gamme déjà disponible sur le marché (GOLDINA et GLODINA +). La demande pour un tel produit existe déjà, ainsi que l'a montré le succès mitigé enregistré par la margarine allégée « VITALIA » lancée par la société ALMES; et la gamme de GIAS ne doit pas comporter un vide pour la clientèle recherchant un tel produit allégé.

Le type d'emballage à retenir, très probablement la barquette préformée avec un couvercle transparent, la couleur et l'étiquette sur cet emballage, l'appellation commerciale, la contenance (200 g ou 250 g), ainsi que le timing du lancement doivent faire l'objet de décisions appropriées.

Enfin, la société GIAS doit clarifier ses options concernant le **conditionnement du beurre reconstitué** sous la marque « RIF » dont le volume d'activité a connu, durant les derniers mois, une réduction volontaire en raison de facteurs liées aux conditions d'approvisionnement en beurre d'importation et à l'apparition de nouvelles marques de beurre conditionné lancées par les grandes sociétés de fabrication du lait et de ses dérivés.

A ce sujet, il est recommandé à GIAS de ne pas abandonner cette activité et de ne pas marquer, sur le marché, de longues périodes d'absence du beurre portant sa marque pour ne pas trop affaiblir la notoriété de son produit. Par ailleurs, le maintien du produit beurre est un outil précieux qu'il convient de conserver en raison du phénomène de substitution entre beurre et margarine qui se poursuit encore à travers le comportement du consommateur tunisien. Enfin, le fabricant est même en train de renforcer sa gamme de matières grasses par le rajout programmé des deux nouveaux produits mentionnés plus haut, et dans ce contexte, le maillon beurre pourrait être utilisé comme un complément et comme un élément de renforcement des autres produits de la gamme.

1-2-2 Margarine pâtissière

En ce qui concerne ce deuxième volet, GIAS est appelée à diversifier davantage sa gamme de margarine pâtissière dans le sens de son enrichissement. Deux raisons, au moins, justifient cette recommandation.

D'une part, les pâtisseries, particulièrement ceux engagés dans les grands laboratoires de fabrication et dans les unités hôtelières, ont besoin de gammes plus larges incluant en plus des margarines de feuilletage et de crème, d'autres produits tels ceux de **nappage, les fondants, les pâtes glacées**, etc... C'est d'ailleurs la politique de produit suivie par les plus anciens fabricants de margarine pâtissière, SPIPA et SIPAC.

D'autre part, parce que l'un des principaux critères de choix du fournisseur de margarine par les pâtisseries est la commodité du regroupement de plusieurs achats en même temps (A titre de rappel, l'enquête de Septembre 1993 auprès des pâtisseries fabricants a fait ressortir le fait que les 2/3 souhaitent le regroupement de leurs commandes auprès d'un même fournisseur).

1-2-3 Margarine pour cuisson

Le cycle d'apprentissage de la margarine par le consommateur tunisien est encore à son début. Durant ces dernières années, l'utilisation de la margarine a été essentiellement limitée à la préparation des tartines et des pâtisseries.

En matière de consommation d'huiles et de graisses végétales, le tunisien a connu, pendant les deux dernières décennies, de profonds changements dans ses habitudes alimentaires en substituant à l'huile d'olive les huiles de graines importées. Ce processus d'accoutumance à des produits de substitution témoigne des prédispositions à l'expérimentation de la margarine dans des usages autres que ceux connus jusqu'à présent.

Parmi les opportunités qui s'offrent actuellement sur le marché tunisien, il y a la possibilité d'élargir le domaine d'utilisation de la margarine à la **cuisson des aliments ou à la préparation de certains plats**, comme c'est le cas dans certaines cuisines européennes, américaines ou asiatiques. La margarine qui serait mise au point pour utilisation par des consommateurs tunisiens devrait, cependant, faire l'objet de recherches et d'expérimentations adéquates pour développer les éléments de motivation sur les plans technique (caractéristiques pour la cuisson), économique (coût à l'achat) et du goût (substitution aux huiles et beurres), et capitaliser sur les changements d'habitudes alimentaires chez les jeunes générations de plus en plus portées sur les cuisines légères et rapides.

1-3 Modifications des emballages et des contenances

1-3-1 Margarine de table

La barquette est actuellement l'un des principaux éléments d'identification de la margarine de table par les consommateurs tunisiens dont plusieurs la distinguent du beurre précisément par son emballage différent.

L'adaptation des emballages permet de mieux répondre aux besoins des différentes catégories de consommateurs et d'utilisateurs et de faciliter davantage la distribution au détail de la margarine.

Les perspectives d'exportation analysées plus haut et les changements de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise tunisienne, incitent GIAS à introduire certaines modifications des emballages et des contenances aussi bien pour la margarine de table que pour la margarine pâtissière.

En premier lieu, il serait avisé de commencer par le changement de la contenance des barquettes de 200 gr. Ce poids, introduit par la STIL lors du lancement de ses premières plaquettes de beurre conditionné, ne présente plus qu'un simple intérêt historique actuellement dépassé. Le **remplacement de ce poids par celui de 250 g**, format standard et universel en usage dans la plupart des pays, fournira une base standard de comparaison avec des produits similaires aussi bien pour le consommateur tunisien, appelé à choisir entre plusieurs produits dont certains seront importés, que pour le consommateur étranger dans les pays où la margarine GOLDINA sera exportée.

En second lieu, la diversification des emballages de la margarine de table devrait inciter à l'**adoption de plaquettes de 250 g et de 500 g**, en complément aux barquettes. Le coût plus réduit d'un emballage à base de papier sulfurisé pourrait élargir la demande pour la margarine en pénétrant les couches les moins favorisées de la population et peu habituées à la consommation de beurre.

Par ailleurs, il est opportun d'adopter des emballages permettant de respecter les règles de préservation de l'environnement, puisque de nos jours, les entreprises sont amenées à se soumettre de plus en plus aux contraintes écologiques. Le nombre d'associations de protection de l'environnement ne cesse de s'accroître dans le monde, et les législations des différents pays s'adaptent peu à peu à cette évolution. Pour cela, il serait préférable pour GIAS d'**adopter le polypropylène** pour la fabrication de tous ses emballages: barquettes préformées ou thermoformées sur place, godets et seaux. Ceci pourrait lui servir, à court terme, comme argument appuyant l'exportation de ses produits et, à moyen terme, comme argument de défense sur le marché local en cas d'introduction d'un concurrent étranger utilisant cet élément relatif à l'emballage pour la promotion de son produit.

Enfin, lors de la mise au point de sa nouvelle ligne, il convient d'**améliorer les aspects extérieurs des emballages** et de corriger certaines faiblesses constatées dans les emballages actuels, en particulier le changement de la couleur jaune actuelle de la barquette GOLDINA par un autre ton jugé plus attirant, l'utilisation meilleure des faces latérales des barquettes pour la transmission de messages d'information, l'adaptation des couleurs et des contenus des étiquettes sur les couvercles, l'adoption du couvercle transparent et/ou l'amélioration de l'emboîtement du couvercle de la barquette thermoformée lorsqu'il est détaché et remis après utilisation.

1-3-2 Margarine pâtissière

Les changements d'emballage et de contenance à recommander, pour ce type de margarine, concernent la diversification des poids des emballages en introduisant des quantités plus petites.

Suite à l'analyse reprise plus haut concernant les caractéristiques souhaitées par les utilisateurs de la margarine pâtissière, il est conseillé à GIAS d'**introduire des nouveaux emballages de 1 et 2 kg** de margarine de feuilletage, en complément aux seuls emballages de 5 kg actuellement offerts. En effet, ces nouveaux emballages intéresseront le segment des petits fabricants pâtisseries et des ménagères qui préparent occasionnellement des pâtisseries. La margarine de table et les contenances actuelles des emballages de margarine de feuilletage (5 kg et plus) ne répondent pas aux besoins plus limités de ce segment.

Par ailleurs, une margarine de feuilletage présentée en plaques de 1 à 2 kg facilite, pour le pâtissier, la tâche d'aplatissement de la margarine avant de l'intégrer dans la pâte feuilletée, et de ce fait, l'incitera à préférer le produit.

D'un autre côté, ces mêmes arguments en faveur de la modification des emballages de margarine de feuilletage sont également valables pour la margarine de crème. Ainsi, des blocs plus petits de 2,5 kg, comme GIAS a l'intention de les lancer prochainement, présenteront des avantages certains de commodité et de facilitation de la tâche des pâtisseries.

Enfin, des emballages encore plus petits, de 250 g et 500 g, pourront même favoriser encore plus la pénétration des margarines pâtisseries de GIAS auprès du grand public constitué d'une multitude de petits utilisateurs réguliers ou ponctuels, et permettre de mieux concurrencer les produits offerts par les autres fournisseurs de la place qui ont adopté, depuis longtemps, les petits emballages.

1-4 Extension de la capacité de fabrication et d'emballage

Bien que des recommandations soient formulées à ce sujet dans le rapport technique de la présente étude, il convient d'attirer l'attention sur la nécessité de programmer les extensions des capacités de production et d'emballage, au cours des prochaines cinq à dix années, en coordination avec les perspectives d'évolution de la demande.

Les trois hypothèses de croissance annuelle de la demande globale (marché local et exportation) variant de 15 à 20%, de 20 à 30% et de 30 à 50% impliquent le choix d'options appropriées en matière d'équipements de fabrication et d'emballage.

Si à l'heure actuelle, les équipements de production semblent offrir la capacité suffisante pour passer, en multipliant les équipes, de 3.000 à 6.000 tonnes ou même à 8.000 et 10.000 tonnes par an (moyennant le rajout d'équipement simple de faible coût), et que seules les installations d'emballage doivent être complétées dans l'immédiat malgré la souplesse relative qu'elles offrent pour le remplissage simultané d'emballages de contenances différentes, il ne faut pas perdre de vue l'éventualité de passer à une double ligne de production couvrant aussi bien les équipements de fabrication que les équipements d'emballage.

Cette option ne se justifie certes pas à court terme, mais la Société GIAS a intérêt à raisonner dans la perspective des dix prochaines années chaque fois que des décisions de renouvellement ou de consolidation de son appareil de production se posent à elle, maintenant qu'elle s'est engagée dans le processus irréversible de la mise à niveau permanente.

2- Politique de prix

Les recommandations formulées dans cette section se rapportent à la maîtrise plus grande des éléments du prix de revient et à la formulation d'une politique mieux adaptée à l'évolution du marché pour l'établissement de ses prix de vente.

2-1 Eléments du prix de revient

Dans un environnement où la concurrence locale, voire même étrangère, s'intensifie de plus en plus, la maîtrise des composantes du prix devient une nécessité absolue.

GIAS est appelée à ajuster son prix de revient selon les frais réellement supportés. Les formules approximatives actuellement utilisées sont certes des repères d'orientation donnant des ordres de grandeur, mais elles ne peuvent en aucun cas garantir une connaissance exacte des éléments du prix de revient. Il sera indispensable, dans le futur, de disposer d'une **comptabilité analytique d'exploitation** qui permet une meilleure imputation des dépenses dans les différentes catégories de produits. La précision rendue possible par la mise en place d'une comptabilité analytique d'exploitation permet d'avoir des prix de revient exacts qui serviront donc à l'établissement de prix de vente plus compétitifs et à leur ajustement en cas de nécessité.

Par ailleurs, GIAS doit **maîtriser davantage les sources d'approvisionnement** de tous ses intrants, et en particulier les prix des huiles étant donné qu'elles constituent l'élément de base de la fabrication de margarine. Ces huiles sont traitées préalablement par les Etablissements Slama, filiale du groupe, et les prix de cession qui sont facturés à GIAS

doivent être établis selon une formule d'indexation à mettre au point permettant de tenir compte à la fois des variations effectives des prix des huiles ajustées pour éviter la répercussion immédiate des changements brusques, et de la nécessité d'assurer la rentabilité à terme des deux sociétés.

Les **nouveaux emballages** dont l'introduction est envisagée, en particulier la barquette préformée avec couvercle coiffant et dont les côtés sont largement placardés d'informations, nettement plus chère que la barquette actuelle thermoformée sur place, auront une répercussion sensible sur le prix de revient. L'étude préalable des clientèles visées par les nouvelles margarines présentées dans les emballages sophistiqués devrait recommander soit l'imputation immédiate et totale du coût du nouvel emballage, soit une imputation progressive de ce coût pour réduire l'écart du nouveau prix de vente par rapport aux prix actuels.

Tous les efforts de maîtrise des prix de revient et de choix des différents intrants doivent faciliter à GIAS la formulation et la mise en application d'une politique de prix, au cours des prochaines années, basée sur la réalisation d'objectifs permettant d'atteindre des niveaux de référence reflétant le degré souhaité de compétitivité par rapport à ses concurrents, non seulement sur le marché local mais aussi à l'exportation.

2-2 Politique de détermination du prix de vente

Depuis le démarrage de son activité de fabrication et de vente de margarine, GIAS a adopté une politique de prix essentiellement basée sur l'alignement par rapport aux concurrents. Cet alignement est total pour la margarine de table dont le seul fabricant a été le pionnier pour le lancement du produit sur le marché. En ce qui concerne la margarine pâtissière, il s'agit également d'un alignement, même si un léger dénivellement par le haut distingue les prix de GIAS par rapport aux deux fournisseurs présents sur la place. Toutefois, la différence s'estompe en raison des prix supérieurs des emballages utilisés par la concurrence.

Donc, de tous les critères pouvant être retenus pour la fixation du prix de vente, c'est la référence à la concurrence qui a systématiquement prévalu. La liberté des prix étant admise dans ce domaine, GIAS n'est pas tenue de se conformer aux pratiques de l'homologation. Les deux autres critères de fixation des prix de vente se référant au prix de revient et à la demande ont été, jusqu'à présent, soit ignorés, soit très faiblement pris en considération.

A l'avenir, les perspectives d'évolution de la demande locale et internationale et les conditions mêmes du marché rendent nécessaire la formulation d'une **politique de prix de vente plus élaborée** qui associe aux considérations relatives à la concurrence les contraintes du prix de revient et les potentialités des différentes catégories de consommateurs ciblées.

Lors de la détermination des prix de vente des différents produits de la gamme de GIAS, il y a lieu de ne pas fixer ces prix séparément les uns des autres, mais tenir compte des effets d'entraînement en faveur d'un produit, ou de transfert de demande d'un produit de la gamme vers un autre, ou encore de consolidation de la notoriété générale de la marque GOLDINA que certains niveaux de prix peuvent engendrer.

Par ailleurs, le prix de vente a été, le plus souvent, fixé sans tenir compte des trois autres variables de la politique de marketing de la société. Or, à titre d'exemple, les dépenses de publicité et de promotion ont considérablement varié entre 1993 et 1995, passant de 55.500 dinars à 422.241 Dinars, respectivement, sans qu'il y ait un impact, du moins volontairement décidé, sur les prix de vente. De même, les deux autres variables relatives à la distribution et au produit ne semblent pas avoir eu volontairement de répercussions sur le prix de vente non plus.

Il serait opportun, dorénavant, qu'une **coordination plus grande** soit assurée entre les quatre variables de la stratégie en étudiant l'impact que la décision concernant l'une d'entre elles peut avoir sur les trois autres, même si l'on opte, selon les situations, pour qu'il n'y ait pas de changement à cet égard.

D'un autre côté, avec l'évolution de la demande en faveur de la margarine et avec la distinction de plus en plus claire qui s'établira entre les besoins pour le beurre et pour la margarine, des créneaux de consommateurs de ce dernier produit peuvent encourager le **développement de marques privées** dont les produits seraient commercialisés, à côté des marques nationales, par les chaînes de grandes surfaces, les grandes sociétés de commerce en gros de produits alimentaires, ou les fournisseurs de collectivités et d'hôtels.

L'approvisionnement de tels distributeurs de marques privées de margarine peut être encouragé et assuré par la GIAS elle-même qui, sans interférer avec l'écoulement de sa marque nationale GOLDINA auprès de ses clientèles acquises, peut réaliser un meilleur taux d'utilisation de sa capacité de fabrication et comprimer son prix de revient global. Dans ce cas, des **prix plus bas adaptés aux besoins des marques privées** et des créneaux qu'elles servent peuvent alors être mis au point.

Enfin, la politique des prix de GIAS comporte un dernier **volet se rapportant à l'exportation** et impliquant des niveaux de prix variables selon les marchés de destination, inférieurs aux prix pratiqués sur le marché national et calculés en fonction des niveaux globaux de production.

3- Politique de distribution

Trois recommandations principales sont formulées pour la mise à niveau de la politique de distribution de la société GIAS et couvrant, respectivement, la consolidation des circuits actuels de distribution, une coordination entre les structures de distribution, de vente et de marketing, et le renforcement des activités d'exportation.

3-1 Consolidation des circuits actuels de distribution

Les circuits actuels de distribution mis en place progressivement par GIAS, au cours des trois dernières années, ont effectivement couvert l'ensemble des alternatives d'écoulement existant sur le marché tunisien. Cependant, la part relative qu'occupe chacun d'entre eux dans la répartition du chiffre d'affaires de la société n'est pas toujours en rapport avec les potentialités propres à chaque circuit, et il est opportun de les consolider en conséquence.

La Générale de Distribution, **GEDIS**, est le circuit qui a réalisé les performances de croissance les plus remarquables, et se présente comme celui qui peut apporter la

contribution la plus grande à l'implantation durable des produits de GIAS à travers tout le territoire.

En sa qualité de filiale du Groupe Slama et exclusivement consacrée à la distribution des produits de GIAS, GEDIS doit poursuivre la réalisation des objectifs qui lui ont été fixés concernant la couverture des petits détaillants éparpillés à travers le pays et relativement négligés par les grossistes, alors qu'ils assurent une bonne partie des ventes de margarine en général, qu'elle soit emballée ou en vrac.

Le programme d'extension de la représentation géographique de GEDIS et de consolidation de ses moyens d'intervention par l'ouverture de cinq nouvelles agences en 1996 (une sur Tunis, deux au Sahel et deux à Sfax), une meilleure couverture des quartiers et agglomérations du Grand Tunis, et le renforcement des capacités de stockage au centre et au sud du pays doit être réalisé.

D'autres programmes, allant au delà de l'année, visant le potentiel de demande existant ne pouvant pas être exploité correctement par les autres canaux de distribution, doivent être mis au point tout en prévoyant le renforcement des moyens humains et logistiques de la société. En complément aux objectifs annuels, des objectifs à moyen terme (valables pour les trois prochaines années, par exemple) permettront à GEDIS de mieux se situer par rapport à l'activité commerciale globale de GIAS et au positionnement de celle-ci sur le marché national.

De leur côté, les **sociétés d'alimentation en gros** continueront à assurer le pourcentage le plus grand de la distribution des margarines GOLDINA (plus de la moitié du chiffre d'affaires total réalisé), même si la part relative de ce circuit diminuera avec le renforcement des autres canaux de distribution.

Toutefois, un meilleur suivi de l'activité de ces grossistes doit être assuré. Le diagnostic de la politique de distribution de GIAS a fait ressortir certaines faiblesses relatives à l'hétérogénéité structurelle de ces intermédiaires, ainsi qu'à leurs capacités très inégales en matière de stockage, de livraison et de gestion de leurs clientèles, qu'il convient de corriger. Par ailleurs, des conditions de collaboration et de motivation plus formelles doivent être mises au point avec eux pour leur fixer des objectifs annuels de performance et les assister, en cas de besoin, pour la mobilisation des moyens qui leur sont nécessaires pour les atteindre.

Le **réseau des représentants dépositaires** de GIAS constitue une structure propre à la Direction Commerciale de la société entièrement consacrée à la gestion des ventes auprès des gros clients (collectivités, hôtels, pâtisseries et grandes surfaces) qui s'approvisionnent directement auprès de l'usine de Bouargoub.

Cette structure n'est devenue effectivement opérationnelle que récemment (Juin 1995), et le réseau ne compte actuellement que deux représentants: un pour le Sahel et un autre pour la région de Djerba. Ces représentants disposent de camions et de chambres froides et vendent à leurs clients par des factures GIAS. Ils sont rémunérés à la commission représentant un pourcentage des ventes.

Il est recommandé à GIAS de poursuivre la consolidation de cette structure chargée des ventes directes en élargissant les territoires couverts par les agents (les projets de démarrage de représentations nouvelles pour les régions du Cap Bon, du Grand Tunis, de

Sfax et de Bizerte-Tabarka au cours des années 1996 et 1997 doivent être menés à terme dans de bonnes conditions), en renforçant les moyens humains par le recrutement d'assistants auprès des représentants, et en consolidant les compétences existantes en matière de prospection, de démarchage et d'analyse commerciale par des actions de formation dans les techniques de ventes à l'intention de l'ensemble de l'effectif des services commerciaux de GIAS. Ce dernier volet doit être adéquatement servi dans le cadre des programmes de formation et de recyclage du personnel de la société.

Enfin, les **grandes surfaces** qui ont longtemps constitué le maillon faible du système de distribution de GIAS devraient faire l'objet d'actions spéciales pour augmenter leur part dans les ventes totales de la société.

L'importance des grandes surfaces, comme canal de distribution ayant un fort pouvoir d'attraction sur l'ensemble des catégories de consommateurs ainsi que des acheteurs de produits portant aussi bien des marques nationales que des marques privées, n'est plus à démontrer. Des objectifs de pénétration de ce canal pour la réalisation d'une part plus grande du chiffre d'affaires doivent être établis pour permettre la mise au point d'actions appropriées de promotion, de livraison et règlement financier susceptibles d'assurer la collaboration totale des gérants des grandes surfaces. Les démarches conclues récemment avec succès pour assurer la pénétration des produits GOLDINA sur les étagères de la Chaîne des Supermarchés Le Passage doivent encourager la poursuite des efforts dans cette direction.

3-2 Coordination entre les structures de vente, de distribution et de marketing

Le rythme accéléré d'accroissement des ventes enregistré au cours des premières années de démarrage de la société et l'urgence des problèmes relatifs à la production, à la distribution physique des produits et à la réalisation de certaines actions ponctuelles de publicité et d'enquêtes sur la consommation n'ont pas permis d'assurer la coordination souhaitable entre les différentes structures internes et externes concernées.

L'absence de coordination suffisante peut entraîner, à terme, l'apparition soit de conflits entre certains intervenants de la distribution, soit d'éléments d'inefficacité entre les services chargés de la formulation et de la réalisation des opérations de vente et de marketing, même si ces inconvénients ne sont pas encore perceptibles à l'heure actuelle.

Les domaines où une plus grande coordination peut avoir les effets les plus bénéfiques à court terme pour la prévention des conflits se rapportent aux **relations entre GEDIS et les grossistes**.

GEDIS agit, en fait, comme un super-grossiste sans limite de territoire d'attribution, et son intervention auprès des détaillants, petits hôtels et pâtisseries qu'il prospecte pour en faire ses clients peut être interprétée comme une « concurrence déloyale » par certaines sociétés de gros implantées dans la région, et constituer donc un conflit potentiel avec ces dernières, même si le profil des clients visés par GEDIS est précisément celui jugé peu intéressant par les grossistes.

Des contacts préalables, d'abord entre GEDIS et la Direction Commerciale qui assure directement le suivi des grossistes et est donc bien informée de leurs performances, puis, mais avec beaucoup de prudence et en associant systématiquement le service commercial de GIAS, entre GEDIS et certains grossistes, concernant les projets

d'extension des zones couvertes par GEDIS pourraient prévenir les malentendus éventuels et les initiatives improvisées, et assurer donc une plus grande coordination entre les programmes de développement de toutes les structures internes et externes chargées des ventes.

A un autre niveau, et malgré l'existence de bonnes relations personnelles entre les jeunes cadres chargés des **services de vente, de communication et de marketing**, GIAS gagnerait énormément à formaliser davantage les rapports fonctionnels entretenus entre eux. La régularité de la tenue des réunions périodiques, la préparation préalable de ces réunions par la mise au point de documents convenus à l'avance et l'établissement d'un ordre du jour, l'animation systématique des réunions par un représentant de la Direction Générale et surtout le suivi qu'il convient d'assurer à de telles réunions sont les principales recommandations pouvant être formulées à ce sujet.

3-3 Renforcement des activités d'export

Comme indiqué auparavant, les efforts à l'exportation assurés, jusqu'à présent, par GIAS ont été fort modestes et se sont limités à quelques opérations ponctuelles réalisées sur le marché libyen.

Les recommandations à formuler concernent la mise en place d'une cellule export et la mise au point d'un programme de développement favorisant les activités d'exportation.

Une **cellule chargée de l'export** se présente comme l'une des mesures à prendre dans les plus brefs délais. Intégrée au départ peut-être au sein du Groupe Slama dont la plupart des sociétés filiales sont, à des degrés variables, intéressées par l'export, mais évoluant progressivement vers une vocation exclusive pour la promotion de la margarine, cette cellule doit être animée par un cadre compétent chargé d'un programme précis d'actions à entreprendre et d'objectifs à réaliser.

Par ailleurs, un programme cohérent d'**actions de promotion des exportations** doit être mis au point pour être confié au responsable de la cellule export. Un tel programme pourrait comporter plusieurs volets dont:

- la sollicitation des sociétés de commerce international implantées en Tunisie et bien introduites dans certains marchés étrangers pour la promotion et l'identification d'opportunités de vente de margarines,

- la programmation d'activités de prospection et de démarchage auprès de clients ou importateurs ciblés dans certains marchés étrangers,

- la participation à des foires et salons internationaux spécialisés, qu'ils soient retenus par le CEPEX pour la tenue d'un stand national ou non, et ce en vue de s'informer sur les technologies et équipements nouveaux, mais aussi pour établir des contacts et nouer des relations avec les exposants ou visiteurs avec lesquels des relations commerciales ou de partenariat industriel peuvent être nouées, et pouvant favoriser des opérations d'exportation, et de façon générale

- la consolidation des aptitudes de GIAS à réaliser des opérations d'exportation par la réussite de son programme de mise à niveau, et en particulier par la maîtrise de ses coûts

de fabrication et par la mise à sa disposition d'une capacité de production suffisante permettant de dégager des prix compétitifs.

4- Politique de communication

Ainsi qu'il a été indiqué lors du diagnostic de la politique de communication de GIAS, il s'agit là d'un domaine où la société a fait déjà preuve de performances positives à son crédit: une prise de conscience de l'enjeu de la communication, une maîtrise de la gestion des éléments se rapportant à cette variable ainsi qu'un positionnement favorable vis-à-vis du concurrent dans ce domaine.

Les recommandations qui seront formulées ci-après concernent un ajustement des critères de base permettant la formulation de la politique de communication, et une consolidation de l'approche servant à la programmation, à la réalisation et au suivi des actions de publicité et de promotion entreprises.

4-1 Ajustement des critères de base définissant la politique de communication

La politique de communication de GIAS doit garder la vigueur qu'elle a connue jusqu'à présent comme composante principale de la stratégie de marketing.

Cependant, les **objectifs annuels prévisionnels** qui lui sont assignés devraient être définis avec plus de rigueur et de précision, et être exprimés en quantité et en valeur des ventes globales, puis ventilées par mois, par type de margarine (GOLDINA, GOLDINA +, LA DELICIEUSE et FEUILLES D'OR), par type d'emballage (pour la margarine de table en godets de 20 g, en barquettes de 100 g et 200 g, en seaux de 4,5 kg et en blocs de 5 kg; et pour la margarine pâtissière en blocs de 5 kg), par secteur géographique et par canal de distribution (GEDIS, grossistes, grandes surfaces et représentants dépositaires assurant les ventes directes aux hôtels, collectivités et pâtisseries), et enfin pour l'export.

La fixation des objectifs avec la précision souhaitée limite l'improvisation et rend nécessaires l'étude permanente de la demande, le suivi régulier des ventes de la société et de la concurrence, et la connaissance préalable des potentialités de production pour la nouvelle année afin de pouvoir **élaborer un plan annuel de communication**, de la façon la plus réaliste possible, et se servir aussi bien des objectifs que du plan de communication lui-même comme repères et comme cadre pour la préparation de rapports mensuels écrits permettant l'évaluation des performances périodiques et la justification des écarts entre les réalisations et les prévisions.

De même, des objectifs quantitatifs précis rendent plus aisée la mobilisation des moyens communicationnels nécessaires à leur réalisation.

Ensuite, il est recommandé de **maintenir les deux axes « pull » et « push »** de la stratégie de communication consistant à concevoir et formuler, de façon coordonnée, des opérations de promotion destinées aux distributeurs et d'autres actions distinctes de publicité destinées aux consommateurs et utilisateurs, y compris les pâtisseries.

Toutefois, le plan prévisionnel annuel de communication doit être élaboré et finalisé de façon complète pour être prêt à l'exécution, selon le calendrier arrêté, dès le début de l'année. Ainsi, les actions destinées aux utilisateurs de margarine pâtissière ne doivent plus être sous-estimées, et celles visant les distributeurs ne doivent pas non plus être omises du

plan annuel prévisionnel de communication pour être décidées ultérieurement, selon les initiatives qui seraient prises par le concurrent.

Le dosage entre les actions destinées aux distributeurs et celles formulées à l'intention des consommateurs sera, toutefois, établi annuellement et variera selon l'évolution des données du marché et selon l'ampleur des objectifs spécifiques à réaliser. Mais il est évident que la stratégie de communication de GIAS continuera d'être une stratégie à dominante « pull », c'est-à-dire qu'elle portera essentiellement sur des opérations touchant le consommateur final, et ce tant que la margarine restera dans la phase « croissance » de son cycle de vie. Plus tard, quand la phase « maturité » sera atteinte, des actions de communication plus vigoureuses devront être conçues pour solliciter et soutenir une intervention plus dynamique des distributeurs.

Enfin, le dernier critère d'ajustement de la stratégie de communication consiste à **assurer une plus grande coordination** avec les trois autres composantes de la stratégie de marketing. La mise à niveau implique, en effet, que le flair et le pragmatisme cèdent la place à la programmation préalable des différentes composantes (y compris la communication) sur la base des objectifs retenus, et que la coordination la plus complète soit assurée entre tous les volets de la stratégie de marketing. La communication ne prend sa véritable signification que par rapport aux autres politiques de produit, de prix et de distribution, et les actions de publicité et de promotion sont précisément destinées à faciliter la réalisation des objectifs à atteindre, compte tenu des ajustements apportés à la gamme des produits, aux tarifs et aux circuits de distribution.

4-2 Réalisation des actions de communication

Après la discussion du cadre conceptuel de formulation de la stratégie de communication, des recommandations seront proposées maintenant au sujet de la programmation des actions de publicité et de communication elles-mêmes, d'un côté, et de la structure au sein de GIAS qui veillera à la gestion et au suivi de la politique de communication, de l'autre.

La **programmation préalable** nécessaire concerne l'élaboration du plan annuel de communication et implique la détermination des budgets et l'élaboration du mix promotionnel.

La méthode de détermination du **budget global de communication** doit être clairement définie et permettre d'arrêter un montant total basé sur un pourcentage des ventes prévisionnelles à réaliser.

Pendant les quatre dernières années (de 1993 à 1996) pour lesquelles des informations sont disponibles, le budget de communication a connu des fluctuations excentriques variant d'un modeste pourcentage inférieur à 1% des ventes en 1993 (les chiffres relatifs à cette période de démarrage ne couvrent pas une année entière), à 7,45% en 1994, puis à 7,5% en 1995 pour retomber enfin à 5,7% des ventes prévues pendant l'année en cours (voir tableau d'évolution récente des ventes et des budgets de communication dans la section traitant du diagnostic de la politique de communication).

Le pourcentage à retenir devrait se situer à l'intérieur d'une fourchette entre 6 et 10% des objectifs de ventes, et tenir compte de l'expérience passée, mais aussi de l'évolution anticipée des données relatives à la demande et à l'offre des concurrents.

Une fois l'enveloppe budgétaire globale fixée, sa répartition entre les différents supports devrait tenir compte du taux d'exposition propre à chaque support, et ainsi favoriser les supports à haut rendement par des affectations budgétaires conséquentes.

Quant à l'export, et en l'absence de performances régulières réalisées au cours des dernières années par GIAS, le budget de communication devrait s'inspirer des quelques expériences ponctuelles enregistrées dans le passé, et porter sur une somme couvrant les frais de prospection et de participation à des manifestations promotionnelles spécialisées prévues en Tunisie ou dans des marchés extérieurs ciblés.

Les différents supports à retenir dans le cadre du **mix promotionnel** (spots TV ou radio, sponsoring d'émissions télévisées ou radiodiffusées diverses, panneaux et affichages en différents lieux, habillage de bus SNT, actions de PLV, édition de prospectus, de fiches techniques, fiches de recettes, actions de promotion diverses avec les distributeurs, séminaires à l'intention des chefs pâtisseries dans les régions touristiques et les grandes villes du pays, etc...) devront être tous, sans exception, inclus dans le plan annuel de communication, et faire l'objet de programmations préalables de choix de supports, du nombre ou de durée des insertions, de la période, d'élaboration de maquettes et de contenus des spots, etc...

Par ailleurs, conformément au dosage retenu entre les volets « pull » et « push » de la stratégie, la répartition des enveloppes correspondantes et le choix des supports relatifs à chaque volet devront assurer un équilibre et une cohérence au sein du mix promotionnel lui-même.

De même, une coordination est nécessaire lors de la programmation du calendrier de réalisation des différentes actions destinées aux consommateurs et aux distributeurs pour obtenir l'impact global maximum. Il est évident que la motivation et l'intéressement de ces deux principales cibles doivent être assurées de façon à aboutir à des résultats simultanés engendrant à la fois une augmentation effective des ventes à court terme et à une amélioration de la notoriété de la marque à plus long terme.

Enfin, les actions de promotion avec les grossistes et les détaillants doivent répondre aux mêmes exigences d'impact ponctuel maximum que toutes les autres actions de communication. Si des promotions, telles que l'octroi de caisses gratuites chaque fois que des niveaux de commande minimale sont atteints, sont maintenues sur de longues périodes, elles finissent par perdre leur effet incitatif destiné à engendrer une réaction positive maximale à court terme, et se transformeront purement et simplement en un changement de tarif. Même s'il est jugé opportun de faire durer des actions de promotion, il est souhaitable de les faire changer de forme ou de conditions d'application pour maintenir la pression sur le distributeur cherchant à en profiter au maximum le plus vite possible et avant la clôture de la période de validité.

Enfin, la dernière recommandation relative à la réalisation des actions de communication se rapporte à la consolidation de la structure de gestion et de suivi au sein de GIAS et la collaboration avec les agences extérieures spécialisées.

Il est recommandé de **consolider la structure chargée de la gestion et du suivi** des actions de communication au sein de GIAS. Comme il a été indiqué lors du diagnostic, cette structure, dénommée « Service Communication » relevant de la Direction Générale, est limitée actuellement à un seul cadre ayant une maîtrise en marketing et une expérience

de près de trois ans au sein de la même société, ainsi qu'à une assistante nouvellement recrutée de niveau Bac + 2 diplômée en marketing et dont les tâches se rapportent exclusivement à la saisie et à la présentation de tableaux comportant des données relatives aux ventes et à la réalisation des campagnes promotionnelles et publicitaires.

Ce service communication devrait faire l'objet d'une restructuration à un double niveau. D'abord, les relations qu'il entretient avec les autres structures de GIAS chargées des ventes (GEDIS et Direction Commerciale, en particulier) doivent être formalisées et faire l'objet de **réunions périodiques de coordination** (pour lesquelles une cadence mensuelle est recommandée), de préparation préalable de documents à discuter et d'une animation systématique de ces réunions par le Direction Générale de la société. D'ailleurs, ces réunions devraient associer également, de façon systématique ou occasionnelle, les responsables des services technique et financier, en raison de l'utilité de l'échange d'informations relatives à la programmation des capacités de production et d'emballage, aux réclamations concernant les produits et les emballages, à l'évolution des situations financières des distributeurs, et aux échéances de règlements des budgets de communication et d'études.

Ce n'est qu'à cette condition que le service communication sera assuré de l'accès à toutes les informations émanant du marché, prendra connaissance de tous les enjeux à travers les discussions avec les deux principaux responsables des ventes, et garantira l'effet de synergie totale entre tous les intervenants concernés de la société.

Ensuite, la restructuration du service communication devrait permettre de renforcer son effectif et d'adjoindre à l'actuel cadre qui le dirige un second collaborateur de haut niveau qui peut apporter sa contribution à l'effort d'analyse, de conception, de formulation de programmes de publicité et de promotion, et surtout de gestion de la collaboration entre GIAS et les agences extérieures à qui il sera régulièrement fait appel pour des actions d'étude, de création publicitaire, d'édition, de programmation de campagnes diverses, etc...

La **collaboration avec les agences spécialisées** est une tradition appelée à se poursuivre, compte tenu du domaine d'activité et de la nature du marché de GIAS, mais devra être mieux programmée et faire l'objet d'un suivi plus rigoureux.

Ainsi qu'il a été indiqué lors du diagnostic de la politique de communication de la société, il est souhaitable de réduire le taux de rotation de ces agences, et de mettre en place une nouvelle procédure de collaboration basée sur la préparation d'un cahier des charges préalable mentionnant les objectifs recherchés par GIAS ainsi que les obligations des deux parties contractantes durant les trois principales phases de préparation, de réalisation et de contrôle des actions à entreprendre, sur la consultation simultanée de deux ou trois agences dûment présélectionnées à qui il sera demandé de présenter une offre préliminaire faisant ressortir leur méthodologie, les principales composantes de leur proposition et leurs honoraires, et enfin sur l'établissement d'une convention-cadre de collaboration d'une durée minimale de deux ans.

II- MISE A NIVEAU DE L'APPAREIL DE PRODUCTION DE GIAS

Sur le plan technique, la mise à niveau implique des investissements importants dont les bénéfices qui peuvent en résulter ne sont pas toujours évidents à court terme. Le programme de mise à niveau à entreprendre par GIAS permettra, entre autres, l'amélioration de son image de marque à travers un meilleur aménagement de l'usine et des

alentours des bâtiments, une amélioration de la productivité des équipements, une conformité plus grande avec les règles internationales de sécurité et d'hygiène, une bonne organisation de la production, et la mise en place d'un système de contrôle de la qualité.

1- L'environnement de l'usine

Les recommandations relatives aux alentours de l'usine se rapportent, principalement, au respect des conditions d'hygiène et de santé. GIAS est appelée à apporter plusieurs modifications dont les plus importantes sont les suivantes:

- mise en place, dans tous les espaces ouverts, de dispositifs d'évacuation avec des « trappes à rats »,
- couverture de tous les espaces ouverts par du carrelage ou autre, mais éviter l'asphalte,
- fermeture hermétique par des regards ou grillages de toutes les évacuations,
- déplacement en un autre lieu du stockage des emballages usés et des autres déchets (y compris les déchets de margarine), actuellement entreposé à l'usine même,
- mise en place d'un conteneur spécial avec fermeture pour les déchets quotidiens,
- élimination des plantes et herbes sauvages dans les endroits en plein air où des opérations de manutention sont effectuées, et enfin
- rangement des intrants sur des palettes éloignées d'un demi-mètre des murs.

Il est à noter que les deux dernières recommandations sont également valables pour le stock extérieur de margarine ainsi que pour les matériaux d'emballage.

2- Les locaux de fabrication

Les recommandations formulées suivront le même plan adopté pour le diagnostic, à savoir, d'abord l'aménagement de l'usine, ensuite les équipements de production, et enfin les produits finis.

2-1 L'aménagement de l'usine

Pour l'aménagement intérieur de son usine, GIAS doit tenir compte des éléments suivants:

- couverture des sols de carrelage spécial étanche, et prévoir des évacuations centrales en pente, (se référer au prospectus remis relatif au carrelage HASLE),
- assurer l'étanchéité de tous les murs de l'aire de production jusqu'à une hauteur de deux mètres du sol,
- changement de toutes les portes, actuellement en bois, par d'autres en acier inoxydable ou peint et permettant une fermeture hermétique,
- installation de sas de sécurité sur toutes les portes ouvrant sur l'extérieur de l'usine,
- suppression de tous les rideaux, et mise en place de fenêtres soit en plastique soit en aluminium et dotées de vitres de sécurité,
- équipement de tous les lavabos de systèmes de robinets d'eau à commande automatique, de détergents et de désinfectants ainsi que de serviettes jetables,
- installation dans toutes les aires de production d'un système de ventilation et de climatisation de l'air, tout en assurant une légère surpression des lieux, et enfin
- assurer une protection adéquate des installations dans les locaux à plafond bas.

En ce qui concerne l'utilisation des aires de production, les recommandations suivantes sont formulées:

- séparation totale à assurer entre les ingrédients mineurs, les déchets de margarine et les margarines empaquetées, et interdiction de manipuler simultanément les trois catégories de produits par les mêmes ouvriers. Cette recommandation est également valable pour les produits gardés sous réfrigération,

- aménagement d'un même local pour la production des pré-mélanges et des émulsions, et pour la cristallisation, de façon à éviter le transfert de chaleur et de poussière dans la zone d'emballage,

- éviter la contamination des intrants en matières premières et matériaux d'emballage en aménageant soigneusement les différentes zones du bâtiment et en tenant compte des déplacements du personnel,

- affectation d'un local distinct à tous les équipements d'utilité (eau, énergie, etc...), il en est de même pour les formats, et enfin

- rangement des ingrédients mineurs sur des étagères permettant d'assurer un bon ordre et un nettoyage facile.

Pour la réalisation des plans de réaménagement des locaux de son usine, il est recommandé à GIAS de s'adresser à un bureau d'ingénieur en génie civil spécialisé dans la construction de locaux sanitaires.

2-2 Les équipements de production

Compte tenu des capacités de production des différents équipements existants déjà indiquées dans le diagnostic, la production annuelle de GIAS peut atteindre 7.500 tonnes, soit une augmentation de 50%, en se basant sur une moyenne de conditionnement de 1.500 Kg/heure, un travail de 20 heures/jour, et de 250 jours/an.

Cependant, GIAS doit apporter certaines modifications à ses machines de fabrication pour une meilleure productivité, et un plus grand respect des règles de l'hygiène et de la santé. A cet effet, les recommandations suivantes sont formulées:

** Les citernes d'huile*

- isolation des citernes les unes des autres,

- inspection et nettoyage à sec, si nécessaire, à raison de deux fois par an, (éviter le nettoyage sur place, CIP)

- en cas d'acquisition de nouvelles citernes, s'assurer qu'elles disposent d'un équipement de double enveloppe et d'isolation,

- l'agitation de l'huile n'est pas nécessaire, puisqu'elle est déjà mélangée, et

- démontage de l'équipement relatif au nettoyage sur place (CIP).

** Les cuves d'émulsifiants*

- démontage ou réparation de l'indicateur local de température, et

- arrêt de l'agitateur quand le batch est terminé.

** Les tanks Tampon*

Un plus grand volume d'eau peut être d'une grande utilité en cas de production de grandes séries.

** Les citernes de « buffer »*

L'installation d'un logiciel permettra de déterminer l'intensité de l'agitation.

** Le pasteurisateur*

Une révision de l'unité peut être suffisante.

** Le perfector (tube refroidisseur)*

L'installation d'un tube supplémentaire n'augmentera pas nécessairement la capacité, mais permettra l'amélioration de la qualité du produit.

** Le système de fonte*

La mise en place d'un système continu et fermé peut présenter un avantage pour GIAS. Toutefois, en cas d'adoption d'un système CIP automatisé, ceci devrait être rediscuté.

** L'automate*

Comme déjà indiqué, l'agitation au niveau du Tank Tampon requiert un ajustement, et s'il y a lieu d'introduire un système CIP automatisé, toutes les valves doivent alors être également automatisées.

** Le nettoyage*

L'installation d'une unité de nettoyage sur place (CIP) présente plusieurs avantages dont:

- la réduction des coûts de l'eau et des arrêts,
- la disponibilité d'un programme de nettoyage, et
- la limitation des arrêts pendant le lavage du pasteurisateur.

Dans le cadre du programme d'extension future des aires de production, cette unité doit être implantée dans un local distinct.

** L'empaqueteuse Benhil*

Dans le cas où GIAS envisage la production de blocs de 500g d'une margarine de feuilletage de bonne qualité, l'empaqueteuse de Benhil doit être remplacée par une autre. Cette dernière offre l'avantage de la modification de la taille des blocs en un laps de temps d'une heure (ou même moins) si quelques pièces de rechange (peu nombreuses mais chères) sont disponibles (se référer à la brochure remise à cet effet).

** L'emballageuse de blocs de Gerstenberg*

Une machine d'emballage Gerstenberg est nécessaire, au cas où GIAS envisage la production des plaquettes de 1 et 2 kg. Cette machine est certes coûteuse, mais permet également de produire des blocs de 5 kg. Il est à rappeler, à ce sujet, la nécessité d'ajuster la taille des blocs de façon qu'elle soit compatible avec les normes des palettes européennes.

** La ligne de dosage Gerstenberg*

Comme il est prévu que cette production baisse, il vaut mieux ne pas effectuer de changement à ce niveau.

** La Verpaco- thermoformeuse - remplisseuse - scelleuse de barquettes*

Si la demande du marché est davantage orientée vers les barquettes préformées de 125 g et de 250 g, la Verpaco ne sera plus exploitée que pour la production des godets de 20 g. De ce fait, il devient nécessaire d'étudier la rentabilité de cette opération, et au cas où cette partie de la production ne justifie pas les coûts qu'elle entraîne, il est alors recommandé à GIAS de la sous-traiter.

** Nouvelles remplisseuses des barquettes préformées*

Deux types de remplisseuses de barquettes préformées sont disponibles (voir brochures remises) présentant chacune des caractéristiques différentes aussi bien au niveau du coût qu'au niveau de la qualité. Si la production n'est pas très importante, la machine la moins chère peut suffire. Il est important de rappeler que les barquettes préformées nécessitent un espace plus important.

Par ailleurs, certaines recommandations sont valables pour tous les équipements, et doivent donc être prises en considération:

- les machines, les outils ainsi que les surfaces en contact avec la margarine et les ingrédients doivent être facilement nettoyables et désinfectés régulièrement,
- les machines doivent être éloignées du sol (au minimum de 15 cm) et des murs (au minimum de 30 cm),
- les commutateurs ne doivent pas être placés sur les murs, sauf en cas d'existence de caissons étanches, et enfin
- les machines et les formats non utilisés doivent être écartés de la zone de production.

** L'énergie et les ressources*

Une plus grande économie d'énergie est recommandée, et ceci peut se faire soit en connectant par des canalisations les condensations de vapeur (eau chaude traitée) à la chaudière, soit en isolant les conduites de vapeur et les citernes extérieures de stockage.

La consommation d'eau peut être considérablement réduite par une meilleure maintenance des pompes, des vannes de pression...

De même, un meilleur programme d'entretien soutenu par quelques petits investissements peut réduire les coûts en fuel et en eau de 25 à 50%.

Enfin, un mur bas de protection doit être mis en place autour des réservoirs de fuel/oil dans le but d'éviter la pollution de cette aire de l'usine.

2-3 Les produits finis

En ce qui concerne les produits offerts au grand public, il est recommandé à GIAS d'une part, de réduire la gamme des barquettes pouvant, apparemment, être considérée très large, et d'autre part de se décider en ce qui concerne la fabrication ou la sous-traitance des godets de 20 g.

Au niveau de l'offre destinée aux industriels et aux pâtisseries, il est suggéré de lancer une variété de margarine de feuilletage « bon marché » pour les pâtisseries qui accordent plus d'importance au prix qu'à la qualité. Par ailleurs, la gamme actuelle pourrait être élargie par une nouvelle margarine spéciale pour croissants.

Enfin, étant donné que la grande utilisation de la margarine de « crémage » est destinée à la préparation des cakes, GIAS peut développer une autre variété de margarine moins chère.

3- L'effectif ouvrier et le management

Des recommandations relatives à la mise à niveau des trois variables relatives à l'hygiène, l'organisation, et le contrôle de qualité seront formulées ci-après.

3-1 L'hygiène

GIAS doit fournir beaucoup d'efforts en matière de respect des **conditions d'hygiène**. Les recommandations suivantes sont destinées aux agents chargés de la production ainsi que ceux concernés par l'entretien et la maintenance:

- seul les ouvriers et agents portant des tenues de travail complètes peuvent accéder à l'aire de production,
- les tenues de travail doivent comporter des pantalons, des blouses dont les poches sont intérieures, des couvre-têtes, ainsi que des sabots en bois (les cheveux et les barbes doivent être couverts),
- le lavage ainsi que le raccommodage de ces tenues doivent être assurés par la société qui devra remettre au personnel une tenue propre au moins une fois tous les deux jours, et si nécessaire tous les jours,
- dans les vestiaires, chaque employé doit disposer de deux casiers, l'un pour ses vêtements personnels, l'autre pour sa tenue de travail. Les normes standards d'aménagement des vestiaires exigent l'existence d'équipements et de produits de premiers soins d'urgence,
- les vêtements de travail ne doivent pas être utilisés en dehors de l'aire de production,
- les effets personnels doivent être gardés dans les casiers,
- les employés ayant eu des blessures ou souffrant de maladies gastriques ou autres ne doivent pas exercer un travail dans la zone de production de margarine,
- de même, le personnel de maintenance opérant à l'intérieur ou à l'extérieur doit suivre les mêmes consignes,
- les caisses d'outils doivent être maintenues toujours fermées,

- les pièces de rechange ne doivent pas rester dans l'aire de production,
- les machines sur lesquelles des opérations de réparation ou de maintenance ont été effectuées doivent être nettoyées avant leur remise en marche,
- les visiteurs de l'aire de production de l'usine doivent porter des blouses et des couvre-têtes, et ne doivent avoir aucun contact avec la margarine finie, les mélanges ou les matériaux d'emballage, et enfin
- des serviettes jetables en papier et des corbeilles doivent être disponibles.

Enfin, ces dernières recommandations concernent le **nettoyage et la désinfection** aussi bien des machines que des sols des différents locaux de l'usine.

- enlever toute margarine visible,
- laver à l'eau tiède,
- nettoyer avec une solution contenant un détergent alcalin,
- rincer abondamment à l'eau, et
- désinfecter.

Quant au nettoyage du sol, il doit se faire régulièrement et au moins une fois après chaque changement d'équipes d'ouvriers.

Aucune manipulation directe de la margarine non emballée ne doit avoir lieu, même si le contenu de la refonte est pasteurisé. Des gants en caoutchouc jetables doivent être utilisés à cet effet.

3-2 L'organisation

Bien que les méthodes d'organisation ne peuvent être évaluées que par une observation prolongée des lieux de travail, il est possible de formuler certaines recommandations à ce sujet:

Il convient de développer et maintenir des relations étroites entre les services chargés des ventes, de la production et des achats, afin de:

- réduire la production de petites séries,
- réduire les changements fréquents du planning,
- minimiser les stocks de matières premières,
- garantir la disponibilité des matières premières à temps, juste quand le besoin se fait sentir, et
- réaliser des économies et créer une bonne ambiance pour le personnel des différents services.

La réalisation de ces objectifs peut être facilitée par la mise en place d'un système de gestion des données.

De même, il y a lieu de développer et entretenir de bonnes relations entre les services chargés du marketing, de la recherche et du développement, ainsi que de la production. Ceci assurera la mise au point de produits qui répondent le mieux aux besoins du marché et dont la fabrication est tout à fait possible avec les moyens existants. Les compétences et l'enthousiasme constatés chez le personnel de GIAS permettent de réaliser plusieurs performances.

3-3 Le contrôle de la qualité

Il est recommandé à GIAS de passer par un audit de type HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point, ou Analyse des dangers-points critiques pour leur maîtrise) avant d'envisager l'introduction du système de qualité ISO 9000.

L'audit HACCP permet de formaliser les procédures actuellement en cours, et se base sur les sept principes suivants:

- identification des risques possibles et évaluation des probabilités et des conséquences,
- sélection de points critiques de contrôle,
- spécification des limites des points critiques de contrôle,
- mesures à prendre pour assurer le suivi et le contrôle,
- détermination des actions correctives en cas de défaillance,
- documentation - démarrer, et
- vérification de l'ensemble du système mis en place.

La mise en place d'un tel système constitue un bon processus d'apprentissage pour l'ensemble du personnel. En outre, les efforts peuvent être concentrés sur un nombre limité de points critiques, laissant de côté la plus grande partie des risques mineurs, tels que la réalisation du contrôle bactériologique pour les huiles.

Il est à noter que tous les fabricants danois et européens de produits alimentaires sont obligés par les autorités de vérifier leurs procédures de contrôle selon le système HACCP ou tout autre système similaire.

En récapitulation, il est possible de citer quelques points de force pouvant favoriser le développement de GIAS, et d'autres éléments de faiblesse pouvant limiter sa croissance.

En ce qui concerne les **facteurs favorables**, ils se résument dans les points suivants:

- des possibilités d'exportation,
- une bonne symbiose existe avec la raffinerie des Etablissements Slama près de Tunis, puisque seule une perte d'huiles de 2% est enregistrée, et qui est d'ailleurs re-raffinée ou transformée en savon, et qu'il est possible de fournir à l'usine de margarine une huile de qualité supérieure,
- une extension des capacités d'absorption du marché local, quand les subventions actuelles des huiles comestibles cesseront, et
- une opportunité de lancement de nouveaux produits, tels que les graisses pour cuisiner et les produits substitués du smen.

Toutefois, GIAS sera confrontée, simultanément et au cours des prochaines années, à **quelques obstacles** dont les principaux sont:

- une capacité de production excédentaire européenne,
- une large gamme de produits destinés au marché du grand public,
- une gamme restreinte de margarines offertes aux industriels et aux pâtisseries,
- un programme d'investissements importants à réaliser au cours des toutes prochaines années dans les bâtiments et équipements de production,

- une législation tunisienne qui ne tolère pas les déviations négatives de poids, une norme minimale de 82% de matières grasses requise dans la margarine, alors que ce taux n'est que de 80% en Europe,
- une augmentation des coûts des barquettes préformées à introduire (0,200 DT/Kg), et enfin
- un ratio insuffisant coûts fixes/quantités produites.

4- Récapitulation des actions à entreprendre

- Aménagement des abords de l'usine,
- Aménagement des salles de production,
- Redéploiement de l'appareil de production par l'ajustement des équipements en amont du perfector (citernes, cuves, etc...), par le renforcement du perfector lui-même avec l'installation d'un tube supplémentaire, et enfin par le renforcement des machines d'emballage,
- Mise en place d'un système de nettoyage sur place CIP,
- Aménagement des locaux du personnel,
- Assurer par l'entreprise le lavage et le repassage des tenues de travail fournies au personnel,
- Amélioration des méthodes d'organisation de la production, et
- Réalisation d'une audit de type HACCP avant l'introduction du système de qualité ISO 9000.

III- MISE A NIVEAU DANS LE DOMAINE FINANCIER

Les actions proposées à cet égard sont:

* la maîtrise de l'évolution du besoin en fonds de roulement (variations positives entre 1994 et 1995) par l'accélération du taux de rotation des matières premières et la rationalisation de la politique de gestion des stocks et de l'ordonnement de la production (meilleure coordination des commandes/clients et des livraisons des huiles traitées commandées auprès des Etablissements Slama, introduction de l'outil informatique en matière de gestion de la production). Cette recommandation est justifiée, en particulier, par les éléments du diagnostic relatifs au fonds de roulement et aux besoins en fonds de roulement, ainsi qu'aux ratios de gestion.

* la consolidation des fonds propres pour assurer la croissance de la société, tout en préservant son indépendance financière (les ratios d'autofinancement de la croissance étant en régression qu'il a été signalé plus haut lors de l'examen de l'endettement de la société).

* la maîtrise de l'équilibre structurel au niveau du financement de la croissance par le renforcement des ressources stables en provenance des crédits bancaires à long et moyen termes, (voir le paragraphe 2-3 relatif aux besoins en fonds de roulement). Le recours au financement externe est d'autant plus recommandé que le levier financier est positif.

* une meilleure gestion de la trésorerie de la société (gestion prévisionnelle des encaissements et des décaissements), afin d'éviter le recours fréquent aux concours bancaires à court terme dont le coût financier est assez élevé.

* une amélioration de l'organisation du système comptable et du système d'information en général par l'élaboration d'un manuel des procédures comptables et

administratives, de fiches de fonction, ainsi que d'un plan comptable annoté pour la définition des principes et méthodes comptables, et

* la mise en place d'un système de suivi des coûts de production et de distribution qui sera rendue possible avec l'instauration d'un système comptable analytique.

IV- MISE A NIVEAU DANS LE DOMAINE ORGANISATION / GESTION

1- Organisation

Les recommandations sur le plan organisationnel à formuler, dans le cadre de la mise à niveau, découlent du diagnostic effectué aussi bien de l'appareil de production de GIAS que de ses principales fonctions de gestion.

Une première recommandation consiste à **finaliser l'organigramme** de l'entreprise récemment mis au point. Cet organigramme a été examiné plus haut, et il convient d'y intégrer les cellules actuellement non mentionnées, ou prévues mais non encore installées, et dont la mise en place revêt un intérêt décisif pour le fonctionnement de la société.

C'est ainsi que la création d'un **département de contrôle de gestion et d'audit interne** permettra d'assister la Direction Générale de façon adéquate par le recueil et l'analyse d'informations pertinentes de synthèse, compte tenu du stade atteint par l'évolution des activités de GIAS et de son positionnement au sein du Groupe Slama.

En matière de contrôle de gestion, cette cellule sera plus précisément chargée:

- * de la mise en place et du pilotage du système budgétaire actuellement défaillant,
- * du suivi de la réalisation des plans arrêtés par la Direction Générale (plan social, plan de financement, plan d'investissement, plan marketing, etc...),
- * de l'analyse des écarts et de la mesure des performances au niveau des différentes unités de la société (notamment aux services technique et commercial), et
- * de la production, en temps utile, de prévisions et d'indicateurs fiables (tableaux de bord, tableaux de gestion, etc...)

En matière d'audit interne, elle permettra de:

- * contrôler le respect des instructions de la Direction Générale,
- * auditer les procédures afin de déceler les défaillances du système de contrôle interne, et
- * s'assurer de la fiabilité des informations financières et comptables transmises à la Direction Générale.

De même et au niveau départemental, d'autres services absents de l'organigramme doivent être introduits, tels que le **service contrôle de qualité**, au sein de la Direction Technique, dont les tâches semblent actuellement réparties entre le laboratoire et le Service Recherche et Développement.

Cette unité de contrôle de qualité aura pour mission:

- * d'assurer l'audit de la qualité, et

- * de définir des règles de travail permettant d'atteindre la qualité totale au niveau de toutes les fonctions pouvant contribuer à améliorer la qualité technique du produit, le degré de satisfaction des clients, l'image de la société, etc...

De même, l'intégration de la **fonction informatique** dans la structure interne de la société est recommandée à plusieurs titres:

- * permettre d'intervenir rapidement dans la résolution des problèmes et la réparation des dysfonctionnements techniques ou opérationnels pouvant se produire,

- * définir un plan informatique (sur trois ans) de façon à mesurer le plus tôt possible les conséquences d'une nouvelle organisation (mise à niveau) et prévoir les alternatives possibles en matière d'organisation interne, du choix du matériel, de logiciels externes et de ressources humaines,

- * proposer des solutions informatiques de rechange à certaines difficultés de communication (ex. connexion par modem entre l'usine de Bouargoub et le siège du centre ville pour la transmission des fichiers de vente ainsi que des données techniques sur la production pour les besoins de la Direction Générale), ou encore de bureautique (ex. Minitel pour le suivi des relations bancaires au niveau du service financier, etc...), et

- * définir des procédures de contrôle d'intégrité des programmes et des fichiers de données (sécurités physiques et logiques) et assurer la fonction de supervision et d'assistance aux opérateurs.

Par ailleurs, en ce qui concerne la **fonction juridique**, la désignation d'une personne, juriste de formation et justifiant d'une certaine expérience en droit des affaires, à la tête d'une cellule juridique rattachée à la Direction Administrative, devra permettre de:

- * centraliser, à son niveau, l'ensemble de la documentation juridique propre à la société, dont il organisera le classement de manière à faciliter la recherche des dossiers,

- * fournir les conseils judiciaires en vue de préserver les intérêts et les droits de la société au niveau des actes réalisés avec les tiers,

- * veiller en général au respect de la loi et de la réglementation en vigueur (audit juridique) et à la sauvegarde juridique du patrimoine de la société (titres fonciers, certificats d'actions, assurances, etc...),

- * assurer le secrétariat juridique (au niveau des assemblées, lors de la modification du capital, constitution de filiales, etc...),

- * assurer le suivi régulier des contrats importants (polices d'assurance, opérations de leasing, contrats d'assistance technique, etc...), et

* assurer le suivi des affaires en litige et l'instruction des dossiers nécessitant une action en justice, et coordonner, à cet effet, avec les avocats et les auxiliaires de justice, afin de s'enquérir de l'état des procès en cours.

En outre, le Service Formation, au sein de la DAF, et le Service du Matériel Roulant placé sous la tutelle de la Direction de l'Usine qui n'existent pas encore ou sont en partie confiés à des responsables exerçant dans d'autres départements ont été longuement présentés lors du diagnostic, et l'opportunité de leur mise en place a été également justifiée.

La finalisation de l'organigramme implique, enfin, la définition écrite de tous les postes prévus, ainsi que l'élaboration d'un manuel des procédures facilitant l'identification et la circulation des informations pertinentes, et constituant un support approprié des procédures de travail au sein de la société.

En second lieu, la mise à niveau de la société GIAS nécessite l'**introduction de systèmes de GPAO et de GMAO**. En effet, la gestion de la production par ordinateur et la gestion de la maintenance par ordinateur constituent deux outils indispensables pour une société disposant d'équipements de production de plus en plus automatisés, et fabriquant une gamme de produits appelés à être soumis aux normes les plus strictes d'hygiène, de qualité et de prix de revient.

Enfin, la dernière recommandation porte sur la **formalisation de la coordination et de la collaboration interdépartementale**. Déjà, à tous les niveaux du diagnostic, l'esprit de travail d'équipe qui prévaut chez la majorité des responsables des services et départements analysés a été souligné. Cette tradition d'esprit de collaboration doit être préservée et même consolidée. Elle peut l'être par la formalisation ou l'institutionnalisation des réunions périodiques, particulièrement celles qui regroupent les responsables des services chargés des ventes, du marketing, de la production et du financier. La régularité des réunions, la préparation préalable des dossiers par les participants, le suivi des mesures arrêtées, et enfin, l'animation et la conduite de telles réunions par un membre de la Direction Générale constituent les meilleurs garants d'une collaboration organisée.

2- Système d'information

La mise à niveau dans le domaine du système d'information passe par:

- l'instauration d'une structure représentée dans la personne d'un responsable informatique hautement qualifié pour la conception et le suivi d'un modèle de système d'information adapté à la stratégie future de GIAS,

- la généralisation de l'emploi de l'outil informatique pour couvrir les traitements non encore automatisés (suivi des approvisionnements, gestion des stocks de matières premières, parc matériel, comptabilité analytique, etc...),

- la mise en place d'une liaison directe entre le réseau de l'usine et celui du siège pour permettre les consultations et les traitements de données en temps réel,

- l'instauration d'un système de contrôle automatique des présences intégré au programme de gestion de la paie,

- la conception de bases de données exploitables par l'ensemble des services (bases de données commerciales, techniques et financières), et

- la restitution des données du système d'information sous une forme normalisée. Les documents servant au reporting et aux recommandations issus des comités de gestion doivent être soigneusement préparés selon une présentation standard.

3- Gestion des ressources humaines

3-1 Effectif

Le diagnostic de la situation actuelle des effectifs et de leur répartition entre les différents départements fait apparaître, dans une perspective de mise à niveau, un besoin de recrutement, au niveau de l'usine, de pas moins de six cadres désignés, à savoir un responsable de la qualité, un responsable de l'export, un responsable du réseau des collectivités publiques, un responsable technico-commercial (margarine pâtissière), un chef de parc et un magasinier.

En revanche, il ne serait pas indiqué, à l'heure actuelle, sauf pour répondre à un besoin conjoncturel, de renforcer le personnel ouvrier de production, en prévision d'une automatisation éventuelle de certaines phases du processus de production ou de manutention (lavage automatique, CIP, mise en cartons, etc...) et de l'acquisition de nouveaux équipements susceptibles de se substituer à une certaine catégorie de main d'oeuvre (machine de conditionnement).

3-2 Absentéisme

La société pourrait maîtriser davantage le taux d'absentéisme par la sensibilisation du personnel concerné sur les conséquences des absences sur la marche et la productivité de la société. Un système de motivation destiné à encourager la présence régulière et la réduction des absences pourrait être mis en place, compte tenu du fait que le phénomène est dû à l'environnement dont sont originaires la majorité des employés de l'usine.

3-3 Formation

L'amélioration constante du taux de la formation professionnelle du personnel de la GIAS devrait être maintenue. Aussi, les programmes de formation devraient être diversifiés pour toucher les domaines aussi bien techniques relatifs à la production tels que la sécurité et l'hygiène, le processus de production, la maîtrise des coûts, la qualité...etc. De leur côté, la formation des représentants commerciaux de la GIAS devrait aussi être consolidée en matière de techniques de vente et de relations avec les distributeurs et les clients.

Comme recommandé plus haut au niveau de la finalisation de l'organigramme, une cellule spécialisée chargée de la formation, au sein de la DAF, permettra à la société de mieux gérer le volet des ressources humaines en élaborant un plan annuel de formation compte tenu des besoins ressentis et des objectifs retenus, en procédant à la sélection des actions les appropriées et en veillant à leur réalisation dans les meilleures conditions, et en évaluant l'impact global de la formation sur l'amélioration de la production et sur la motivation des employés.

TROISIEME PARTIE :REALISATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU

Les différentes actions de mise à niveau proposées, ci-dessus, dans les domaines technique, marketing, financier et organisationnel, suite au diagnostic précédemment effectué, ont fait l'objet d'une évaluation et d'un chiffrage des investissements nécessaires à leur réalisation. Elles sont regroupées en deux sections: investissements matériels et investissements immatériels. Une récapitulation de tous les investissements figure à l'Annexe N° 8. Enfin, une troisième section de cette dernière partie du rapport reprend le schéma de financement proposé pour la réalisation du programme global d'investissements.

1 - Les investissements matériels

Les investissements relatifs aux locaux de fabrication et de stockage sont dictés, d'un côté, par les considérations techniques et technologiques formulées à la lumière de l'état existant de l'appareil de production (les équipements, le process de fabrication, les locaux de production et leur abord, ainsi que le personnel de fabrication), et d'un autre côté, par les exigences du marché (les besoins actuels ou projetés des différentes catégories de clientèle sur le marché local et à l'exportation).

Par ailleurs, **ces investissements** ne sont pas destinés à acquérir des équipements additionnels pour l'extension directe de la capacité de fabrication, mais ils **visent**, en premier lieu, **l'utilisation maximale des capacités existantes**.

Cet objectif est atteint en s'assurant que les équipements situés en amont et en aval du **perfector**, pièce maîtresse de tout l'appareil de production de la GIAS, fonctionnent en conformité avec les normes les plus performantes en matière d'efficacité, de qualité et d'adéquation avec les besoins du marché.

Etant donné que le **perfector** est prévu pour une capacité de 2,3 tonnes/heure, il y a lieu d'introduire toutes les **améliorations concernant les équipements et le process situés en amont** (réduction des temps perdus pour le redéploiement de l'appareil de production lors de la réalisation des différents programmes ou des opérations de manutention et de lavage, etc...), **ainsi que ceux situés en aval** (machines d'emballage et d'emballage).

Parmi les équipements améliorant les performances qualitatives globales de l'appareil de production, et dont le détail est indiqué dans l'état récapitulatif ci-dessous, il y a lieu de mentionner les équipements destinés à assurer une **atmosphère contrôlée dans la salle de production**. Ces équipements, permettant de garantir une atmosphère exempte d'incident bactériologique, sont constitués d'abord, d'un conditionneur d'air doté d'un échangeur thermique, d'un ventilateur électrique et d'un système de nettoyage de l'intérieur, ensuite, d'un groupe de production d'eau glacée, et enfin, d'un dispositif de surpression et de filtration de l'air. La gestion du conditionnement et de la filtration de l'air, ainsi que celle des chambres froides sont gérées par des logiciels spécifiques.

Cet équipement pour le contrôle de l'atmosphère dans la salle de production est, toutefois mentionné ci-dessus pour mémoire, car il a été déjà acquis par la société et installé depuis le mois de Juillet 1996, en raison de l'urgence de sa mise en place. Il avait précédemment fait l'objet d'une demande pour le concours du FOPROMAT, déposée en Avril 1996. Mais la décision de l'API N° 4885 du 12 Septembre 1996 a refusé cet équipement, et n'a accordé à la GIAS qu'une partie de sa demande relative à l'acquisition de matériel complémentaire au laboratoire de l'usine.

Ainsi, avec la réalisation du programme actuel des investissements retenus, dans le cadre de la mise à niveau et qui s'étalera sur une période de trois ans, il est prévu de passer du niveau de production actuelle qui se situe entre 4.500 et 5.000 Tonnes à 6.000 T en 1997, puis à 7.000 T en 1998 et à 8.000 T en 1999, et enfin à 9.000 T en l'an 2000.

L'Annexe N° 8 indique, en ce qui concerne les **investissements matériels**, le détail de toutes les rubriques regroupées ici dans les trois parties suivantes:

* Travaux de réaménagement des locaux de fabrication, de stockage et leurs abords

- Travaux de construction pour la séparation, dans les locaux de fabrication, des espaces réservés au process de ceux affectés au conditionnement.....	100.000 D.
- Agencements.....	100.000 D.
- Travaux de VRD pour les aménagements des espaces à l'extérieur des locaux et pour la construction d'un bloc pour le personnel	50.000 D.
- Carrelage spécial pour le revêtement du sol de la salle de production.....	96.000 D.
- Equipements pour une atmosphère contrôlée de la salle de production.	114.500 D.
Sous-Total.....	460.500 D.

* Equipements en amont du perfector

- Citernes en inox pour l'augmentation de la capacité de stockage des matières premières.....	90.000 D.
- Convoyeurs.....	25.000 D.
- Pasteurisateur.....	30.000 D.
- Instruments de mesure et de contrôle pour l'automatisation du process et mise en place de tuyauteries et vannes.....	130.000 D.
- Equipement pour chambre froide de 300 T.....	100.000 D.
- 4ème tube à installer sur l'appareil de cristallisation pour l'amélioration de la qualité du produit fini.....	48.000 D.
- Mise en place d'un système de nettoyage CIP.....	110.000 D.
- Machines pour le nettoyage des bottes.....	16.500 D.
- Machines à laver et sécher les blouses des ouvriers.....	10.000 D.
- Portes automatiques pour chambres froides.....	45.000 D.
- Frais d'installation et de montage.....	35.000 D.
Sous-Total.....	639.500 D.

* Equipements en aval du perfector

- Conditionneuse en plaques pour l'introduction de l'emballage spécial de margarine pâtissière en plaquettes de 1 et 2,5 kg.....	443.000 D.
- Conditionneuse en barquettes préformées	394.000 D.
- Empaqueuse en plaquettes avec papier sulfurisé pour la margarine de table et la margarine pâtissière.....	394.000 D.
Sous-Total.....	1.231.000 D.

Total des investissements matériels..... 2.331.000 D.

2- Les investissements immatériels

En plus des investissements physiques portant sur les équipements et les locaux de fabrication et de stockage, la mise à niveau implique le renforcement des capacités techniques et humaines pour permettre à l'entreprise d'atteindre des niveaux de performance et de compétitivité comparables à ceux des unités de production de matières grasses implantées dans les pays avancés et déjà rompues aux pratiques de l'exportation.

Les investissements immatériels prévus dans le cadre de la mise à niveau de la Société GIAS découlent du diagnostic effectué dans les domaines technique, marketing, financier et organisationnel, et visent à améliorer les compétences de son personnel dans tous les départements.

2-1 Renforcement des performances techniques

Sur le **plan des performances techniques**, il est prévu de mettre en place, d'abord, un système permanent de contrôle et de prélèvement d'échantillons de matières premières et intrants pour s'assurer de la conformité de leurs spécifications avec les normes requises, ensuite, un système de certification de la qualité ISO 9000 prévoyant entre autres la définition des tâches pour tout le personnel concerné et l'élaboration d'un manuel de procédures, et enfin, d'acquérir 4 logiciels pour la gestion par ordinateur de la production (GPAO), de la maintenance (GMAO), du process et du nettoyage sur place CIP.

Le coût de ce premier lot d'investissements immatériels est le suivant:

- Mise en place d'un système H.A.C.C.P..... **10.000 D.**
- Mise en place d'un système de qualité ISO 9000..... **25.000 D.**
- Acquisition des quatre logiciels de gestion cités ci-dessus..... **120.000 D.**

2-2 Programme d'assistance technique

En second lieu et sur le **plan des performances humaines**, il est prévu de s'assurer les services permanents, en **assistance technique**, d'experts en technologie et production de margarine et en d'autres domaines stratégiques de gestion, selon un programme d'intervention basé sur des actions particulièrement soutenues lors des premières années de redéploiement de l'appareil de production et de mise en place des nouveaux systèmes, puis plus espacées par la suite.

Cette assistance technique est destinée à s'assurer que les nouveaux équipements acquis ainsi que les modifications des équipements existants sont parfaitement intégrés avec le reste de l'appareil de production, que le personnel de fabrication a entièrement assimilé les ajustements techniques intervenus, qu'il dispose en permanence de données fiables et actualisées sur l'évolution de la technologie et du marché, en particulier la demande locale et à l'export, ainsi que de la concurrence, et enfin que le process final qui résulte de la restructuration des équipements de production génère les résultats les plus performants escomptés.

Parmi les actions à entreprendre dans ce domaine figurent les études de marché, couvrant les aspects qualitatifs et quantitatifs de la demande locale, ainsi que les études de prospection de marchés extérieurs ciblés, à réaliser pour obtenir des informations pertinentes permettant d'améliorer l'efficacité des décisions à prendre.

L'assistance technique ainsi définie nécessite un investissement évalué à **100.000 D**.

2-3 Programme de formation

Enfin et dans le cadre du troisième volet du programme d'investissements immatériels, figure la **formation** continue et le perfectionnement du personnel dans tous les départements. Il est prévu de réaliser, à ce sujet et lors de la première année (1997), les actions concernant les catégories suivantes:

- Personnel technique (4 cadres de maîtrise, techniciens supérieurs et ouvriers qualifiés devant bénéficier, chacun, de 2 séminaires spécialisés d'une durée de 5 jours, soit un total de 40 jours, à raison d'un coût moyen de 150 D par jour),

- Personnel commercial et marketing (4 cadres chargés de tâches administratives, commerciales et de marketing, animateurs, contrôleurs et techniciens vendeurs, devant participer à 2 séminaires spécialisés d'une durée de 5 jours, soit un total de 40 jours, à raison d'un coût moyen de 125 D par jour),

- Personnel comptable et administratif (3 cadres et agents chargés des opérations de gestion de la facturation et des livraisons, devant consolider leurs aptitudes en matière de comptabilité générale et être initiés à la comptabilité analytique d'exploitation, auront à bénéficier d'une formation adéquate pendant 2 séminaires de 5 jours, soit un total de 30 jours, à raison de 125 D par jour),

- Responsables qualité (2 cadres chargés des départements technique et de production et du département ventes, devant suivre des cours de formation en assurance qualité pendant 2 séminaires de 3,5 jours, soit 14 jours, à raison de 150 D par jour), et enfin

- Formation à l'étranger (les 2 directeurs technique et de la maintenance devront suivre des stages de formation dans certaines entreprises implantées à l'étranger pendant une période de 4 jours, à raison de (frais de déplacement et de mission inclus) 1.700 D par jour.

En récapitulation, les besoins en formation se présentent comme suit:

	Nb de jours	Coût moyen/jour	Coût total
Personnel Technique	40	150	6.000
Personnel Commercial et Marketing	40	125	5.000
Personnel Comptable et Administratif	30	125	3.750
Responsables Qualité	14	150	2.100
Formation à l'étranger	8	1.700	13.600
Sous-Total			30.450 D.
			montant arrondi à 30,000 D.

Pour les années suivantes, et compte tenu des programmes de consolidation de la gestion dans les différents départements de la société, les besoins en formation sont estimés comme suit:

- Besoins en formation pour 1998 (en D).....	35.000 D.
- Besoins en formation pour 1999 (en D).....	40.000 D.
- Besoins en formation pour 2000 (en D).....	45.000 D.
- Besoins en formation pour 2001 (en D).....	50.000 D.

En **récapitulation**, le programme des investissements matériels et immatériels, présenté ci-dessus et repris dans l'Annexe N° 8, prévoit un **budget global de 2.616.000 D.** ventilé en deux grandes parties:

- **Investissements matériels: 2.331.000 D.**
- **Investissements immatériels: 285.000 D.**

Enfin, en ce qui concerne la **période de réalisation du programme de mise à niveau**, la société qui a effectué, au cours des derniers mois, tous les contacts nécessaires avec les vis-à-vis ciblés étrangers et locaux (fournisseurs de matériel, prestataires de services pour le réaménagement des locaux de fabrication et l'installation des équipements, consultants et bureaux d'études appelés à lui fournir l'assistance technique dans différents domaines) envisage de démarrer la réalisation aussitôt que les organismes concernés par l'approbation du plan de mise à niveau lui signifient leur accord sur le programme présenté.

Il est donc prévu que le démarrage de la réalisation commence durant le premier trimestre de l'année 1997, simultanément pour les investissements matériels et immatériels, et que l'achèvement total du programme soit effectué à la fin de la même année ou au cours du premier trimestre de l'année 1998.

3- Schéma de financement

Le schéma de financement des investissements prévus dans le programme de mise à niveau a été formulé en tenant compte des trois critères suivants:

- les données propres à la structure financière de la société GIAS, telles qu'elles ont été identifiées lors du diagnostic effectué,
- les critères habituellement utilisés par les institutions financières pour l'octroi des crédits à moyen terme, et
- les dispositions prévues par les autorités tunisiennes pour l'octroi de subventions aux entreprises industrielles éligibles réalisant un programme de mise à niveau.

**Schéma de financement des investissements
de mise à niveau**

Emplois	Montant en DT	Ressources	Montant en DT
Construction process	100.000	Fonds propres	816.000
Agencements	100.000		
VRD	50.000	Crédit à moyen terme	
Carrelage spécial	55.000	et subventions	1.800.000
Acquisition équipements	1.755.000		
Frais montage	35.000		
Frais d'approche	136.000		
CIP	100.000		
Système HACCP	10.000		
ISO 9000	25.000		
Acquisition logiciels	120.000		
Assistance technique	100.000		
Formation	30.000		
Total Investissements	2.616.000	Total Financement	2.616.000

Selon le schéma de financement présenté ci-dessus, les fonds propres, sous la forme d'une augmentation du capital de la GIAS, représenteront un montant de 816.000 D.T., soit 35% du montant total des investissements matériels requis et 31% de l'investissement global, et les crédits à moyen terme constitueront les ressources de financement complémentaires, à hauteur de 1.800.000 D.T. soit 69% de l'enveloppe totale nécessaire au financement.

Les primes escomptées, portant sur 20% des fonds propres et 10% des crédits à moyen terme finançant l'investissement matériel, permettront d'apporter des ressources additionnelles, respectivement de 163.200 D.T. et 151.500 D.T., soit un total de 314.700 D.T.

CONCLUSION

La présente étude de mise à niveau de la société GIAS a permis d'identifier les points de force et de faiblesse qui caractérisent l'appareil de production et l'ensemble des domaines de sa gestion. En une période de temps relativement courte (moins de quatre années), elle a pu développer une part de marché appréciable, malgré son arrivée en second lieu; la demande s'étant placée en phase de croissance soutenue dès le lancement, deux ans auparavant, de la margarine de table par l'unique concurrent de GIAS.

Les conditions prévalant sur le marché tunisien ont permis aux quatre fabricants de margarine pâtisseries, dont les deux plus grands se sont implantés en dernier lieu et fabriquent en outre la margarine de table, d'adopter des politiques de production et de marketing relativement peu agressives, mais qui n'ont pas perturbé le développement de la demande de margarine en cours d'apprentissage et de différenciation par rapport au beurre, ni causé d'inutiles conflits entre les producteurs.

Cependant, aucun des quatre producteurs n'a cherché à s'engager sérieusement dans la prospection et la pénétration des marchés d'exportation; les opportunités offertes sur le marché local et la protection suffisante des tarifs douaniers les incitaient à limiter leurs opérations à la clientèle locale des consommateurs et utilisateurs. La concurrence internationale ne constituait pas une menace pour eux, du moins pas à court terme.

Ces conditions du marché sont, toutefois, appelées à changer considérablement au cours des prochaines années, dans le cadre de la mise en place progressive d'une zone de libre échange entre la Tunisie et l'Union Européenne.

C'est dans ce contexte que la mise à niveau des entreprises tunisiennes s'est imposée, et la GIAS a été retenue dans le programme pilote des premières unités industrielles appelées à élaborer un programme de mise à niveau leur permettant de redéployer et consolider leurs capacités de production, adopter les technologies nouvelles, améliorer leur compétitivité et assurer leur croissance dans le nouveau contexte économique dans lequel la Tunisie a choisi de se positionner.

La GIAS affronte cette rude épreuve avec beaucoup d'atouts résultant de son appareil de production bien conçu et articulé dès le départ et qui a été assez valablement géré pour permettre une diversification de la gamme, des emballages et des contenances de façon à répondre au mieux aux besoins du marché. De même, une structure financière saine et une bonne organisation des différents départements de la société renforcée par un sens d'appartenance à l'entreprise de la plupart de ses cadres et de ses employés, ont permis de mettre en place une politique de marketing avisée où la variable communication, particulièrement dynamique, a largement contribué à améliorer l'image de marque de la société.

Les faiblesses relevées lors du diagnostic peuvent être parfaitement maîtrisées et corrigées, et la Direction Générale en est consciente, et a certainement la volonté de les solutionner dans les meilleures conditions. D'ailleurs, sans attendre le démarrage du programme de mise à niveau, certains équipements, considérés particulièrement importants, tels que ceux qui assurent une atmosphère contrôlée dans les salles de production, ont été acquis et installés depuis quelques mois.

En outre, tout au long de la mission de diagnostic et de formulation du programme de mise à niveau, la coopération la plus complète a été constatée chez tous les responsables de la société qui n'ont ménagé aucun effort pour l'identification de tous les éléments pouvant faciliter l'analyse de la situation. De même, de nombreux contacts ont été effectués par la Direction Générale auprès des fournisseurs de matériels et des prestataires de services pour la mise en place des nouveaux équipements prévus par la mise à niveau, pour leur intégration au reste de l'appareil de production, ainsi que pour l'assistance technique et la préparation de tout le personnel en vue d'assurer la réalisation des objectifs retenus.

Les investissements matériels et immatériels identifiés pour la mise à niveau ont été chiffrés, et un schéma de financement est proposé tenant compte de la situation financière de l'entreprise, des conditions généralement retenues par les banques pour l'octroi des crédits à moyen terme, ainsi que des subventions prévues par les autorités en faveur des sociétés éligibles engagées dans des programmes de mise à niveau.

Annexe N°1
Production of secondary oils & fats in major countries

Margarine, compound fats, shortening and salad & cooking oils: output in major countries (1000 T)

production	oct	oct	oct	jan	jan	jan	jan	jan	jan	oct	oct	oct
	juin	juin	juin	juin	juin	Dec	Dec	Dec	Dec	sept	sept	sept
margarine	94/95	93/94	92/93	1995	1994	1994	1993	1992	1991	93/94	92/93	91/92
Austria	36*	37*	39*	22*	22*	47	50	50	48	48*	50*	49*
Belgium-Lux	217*	192*	165*	135*	131*	272	217	209	196	252*	215*	204
Danmark	62	62	67	42	40	80	90	92	92	82	88	96
Finland	35*	34*	33*	20*	20*	46	44	43	42 p	45*	44*	43 p
France	113*	114*	117*	77*	77*	148*	153	154	154	149*	153*	154*
Germany	492 p	479	537	320 p	303	620	684	715	680	623	704	698
Greece	23*	24*	24*	15*	15*	31	32	33	36	31*	33*	34*
Ireland	14*	14*	14*	9*	9*	19*	19	18	24	19*	19*	20
Italy	65*	65*	65*	42*	41*	33	86	83	83	84*	85*	83*
Netherlands	225	175	189	151	114	243	249	244	241	230	250	247
Portugal	38*	40*	46*	24*	24*	51	61	64	63	64*	62*	63*
Spain	62*	62*	60*	43*	43*	85	84	80	84	85*	83*	81
Sweden	90*	89	94	59*	58	117	124	326	126	117	126	124
U.K	346	347	351	229	226	452	460	457	446	455	481	454
E.U. 15	1819*	1733*	1802*	1188*	1123*	2295*	2352*	2369*	2312 p	2274*	2373*	2350*
Iceland	3*	3*	3*	2*	4*	4*	4*	4*	4*	4*	4*	4*
Norway	56 p	52 p	52 p	37 p	33 p	70 p	70 p	70 p	69 p	69 p	69 p	70 p
Switzerland	20*	20*	22*	13*	13*	27	29	30	29	27*	29*	29*
West Europe	1898*	1808*	1378*	1240*	1172*	2396*	2455*	2472*	2414*	2374*	2476*	2454*
Bulgaria	26*	26*	24*	16*	16*	31*	30*	29*	29*	31*	29*	29*
Czechoslovak	38*	35*	31*	24*	22*	48*	43*	38*	35*	47*	41*	37*
Hungary	46*	41	32	28	27	57	48	39	35	53	43	40
Poland	255 p	229	188	169 p	147	306 p	276	234	194	302 p	261	222*
Romania	27*	27*	26*	20*	19*	35*	34*	35*	33*	35*	34*	35*
Ex-Yugoslavie	40*	40*	40*	30*	30*	49*	49*	50*	57*	49*	49*	52*
East Europe	432*	397*	342*	287*	261*	526*	480*	425*	382*	516*	459*	414*
Ex- Ussr	610*	703*	750*	390*	443*	820*	900*	1020*	1120*	850*	916*	1029*
Egypt	133*	130*	127*	89*	87*	175*	170*	166*	162*	174*	169*	165*
S. Africa,Rep	97*	93	92	88*	64	132	130	126	129	131	128	132
Canada	116	110	118	76	70	145	166	151	153	145	156	154
U.S.A	871 p	952	999	547 p	584	1190	1312	1278	1224	1235	1302	1263
Brazil	310*	296*	282*	211*	201*	400*	380*	360*	345*	396*	376*	356*
China,PR	17*	13*	10*	12*	9*	19*	14*	11*	9	18*	13*	11*
India	701	719 r	897	491	481 r	913	912	857	828	941	889	849
Israël	26*	26*	25*	18*	17*	35*	34*	34*	32*	35*	34*	33*
Japan	133	136	138	87	88	175	183	177	171	177	182	177
Pakistan	1020*	974*	931*	660*	630*	1330*	1270*	1200*	1120*	1314*	1255*	1178*
Singapore	97*	95*	87*	65*	63*	129*	128*	158*	122*	129*	121*	174*
Turkey	440*	418*	408	279*	264*	570*	546	520 p	554	563*	542 p	528 p
Australia	118*	119	118	79*	79	158*	159	161	165	160	162	158
oth.countries	115*	113*	110*	77*	75*	150*	147*	144*	140*	149*	146*	148*
Total	7133	7101	7105	4674	4689	9263	9376	9260	9071	9315	9326	9216
Production of												
compound fats	oct	oct	oct	jan	jan	jan	jan	jan	jan	oct	oct	oct
and shortenings	juin	juin	juin	juin	juin	Dec	Dec	Dec	Dec	sept	sept	sept
(sel.countries)	94/95	93/94	92/93	1995	1994	1994	1993	1992	1991	93/94	92/93	91/92
Austria	19*	19*	19*	12*	12*	29*	24*	24*	24*	25*	24*	24*
Danmark	5*	5*	4*	3*	2*	6*	6*	6*	5*	6*	6*	6*
Germany	73*	77	79	46*	48	97	106	106	114	98	107	105
Netherlands	162*	179*	180*	102*	113*	236*	247*	245	258	242*	245*	249
Portugal	9*	9*	9*	6*	6*	11*	11*	11	10*	11	11*	11*
Sweden	8*	8	7	5	5	10	10	10	10	10	10	10
U. K.	71 p	87	102	45 p	55	108	127	137	140	114	132	139
E. U.	347*	383*	399*	219*	241*	492*	530*	537*	562*	505*	533*	542*
Czechoslovak	45*	43*	39*	29*	27*	57*	53*	49*	47*	56*	52*	48*
Poland	26 p	24 p	21 p	17 p	15 p	32 p	31 p	26	25	32 p	29 p	26*
Romania	47*	47*	47*	30*	30*	61*	60*	60*	59*	61*	60*	60*
Ex-Yugoslavie	13*	12*	12*	9*	8*	17*	16*	16*	17*	17*	16*	16*
East Europe	131*	127*	119*	85*	81*	166*	160*	151*	148*	163*	157*	151*
Canada	259	243	236	170	163	332	312	320	296	323	318	312
U.S.A	2020 p	2120	2102 r	1306 p	1335	2763	2959	2694	2596	2833	2852	2570
Japan	207	208	194	135	136	269	263	255	253	269	258	257
Australia	83*	82*	82*	57*	56*	110*	109*	108*	108*	110*	109*	108*
Total	3047	3162	3131	1970	2012	4132	4333	3965	3962	4205	4227	3938

Annexe N° 1 (suite)

	oct	oct	oct	jan	jan	jan	jan	jan	jan	oct	oct	oct
(Stats,cont' d	juin	juin	juin	juin	juin	Dec	Dec	Dec	Dec	sept	sept	sept
Salt cooking oil	94/95	93/94	92/93	1995	1994	1994	1993	1992	1991	93/94	92/93	91/92
Austria	66*	65*	64*	43*	42*	85*	84*	81	75	85*	83*	80
Germany	649*	562 r	527 r	425*	372 r	776	728	710	714	743	717	702
E.U.2	714*	626*	591*	468*	414*	861*	812*	792	789	827*	800*	782
Czechoslovak	75*	72*	67*	48*	45*	95	90*	86*	84*	94*	88*	85*
Hungary	92*	71	56	55	44	110	81	95	65	99	78	94
Poland	99 p	89 p	82 p	65 p	57 p	119 p	116 p	94	70	117	111 p	87*
Romania	177*	175*	174*	113*	112*	224*	220*	220	217*	223	221*	219*
Ex-Yugoslavie	138*	137*	198*	91*	90*	188	185*	190*	205	186*	187*	194*
East Europe	580*	544*	517*	370	348*	733*	692*	685*	642*	719*	685*	680*
Egypt	342*	330	318*	230	222*	445	430*	410	380*	441	425	402
S. Africa,Rep	181*	187	161	120	123	259	229	231	220	261	221	229
Canada	307	279	230	209	189	380	338	293	275	371	323	294
U.S.A	2355 p	2116	2188 r	1556 p	1402	2970	2934	2944	2862	2884	2947	2942
Israël	58*	57*	57*	38*	38*	76*	76*	76*	73*	76*	75*	74*
Japan	135	130	122	87	84	174	170	165	174	172	167	170
Total	4673	4269	4183	3079	2821	5897	5881	5595	5415	5751	5645	5573

	oct	oct	oct	jan	jan	jan	jan	jan	jan	oct	oct	oct
Production	juin	juin	juin	juin	juin	Dec	Dec	Dec	Dec	sept	sept	sept
Grand total	94/95	93/94	92/93	1995	1994	1994	1993	1992	1991	93/94	92/93	91/92
Austria	121*	121*	121*	77*	77*	157*	158*	156*	148*	157*	158*	153*
Belgium-Lux	217*	192*	165*	135*	131*	272	217	209	196	252*	215*	204
Danmark	67*	67*	71*	44*	42*	86*	95*	97*	97*	88*	94*	102*
Finland	34*	34*	33*	20*	20*	46	44	43	42 p	45*	44*	43 p
France	113*	114*	117*	77*	77*	148*	153	154	154	149*	153*	154*
Germany	1214*	1117	1143	792*	723	1493	1518	1532	1508	1464	1528	1505
Greece	23*	24*	24*	15*	15*	31	32	33	36	31*	33*	34*
Ireland	14*	14*	14*	9*	9*	19*	19	18	24	19*	19*	20*
Italy	65*	65*	65*	42*	41*	83	86	83	83	84*	85*	83*
Netherlands	387*	364	368*	253*	227*	479*	496*	489	499	472*	495*	496*
Portugal	47*	49*	55*	30*	30*	62*	72*	74*	73*	65*	72*	74*
Spain	62*	62*	60*	43*	43*	85	84	80	84	85*	83*	81*
Sweden	97*	96*	101	64*	63	127	133	134	136	127	136	134
U.K	418 p	434	453	274 p	281	559	587	594	586	569	593	594
E.U. 15	2880*	2742*	2791*	1875*	1779*	3648*	3694*	3698*	3664*	3606*	3707*	3675*
Iceland	3*	3*	3*	2*	2*	4*	4*	4*	4*	4*	4*	4*
Norway	56 p	52 p	62 p	37 p	33 p	70 p	70 p	70 p	69 p	69 p	69 p	70 p
Switzerland	20*	20*	22*	13*	13*	27	29	30	29	27*	29*	29*
West Europe	2959*	2817*	2858*	1927*	1827*	5749*	3797*	3801*	3766*	3706*	3809*	3778*
Bulgaria	26*	26*	24*	16*	16*	31*	30*	29*	29*	31*	29*	29*
Czechoslovak	168*	151*	138*	99*	94*	199*	186*	173*	165*	197*	182*	171*
Hungary	138*	112	88	83*	71	167	128	133	100	152	121	134
Poland	380 p	342	291 p	251 p	219	457 p	423 p	355	289	451 p	402 p	335*
Romania	251*	249	246*	162	161*	320*	314*	315*	309*	319*	316*	313*
Ex-Yugoslavie	191*	189*	190*	129*	129*	252*	250*	256*	279*	251*	251*	262*
East Europe	1144*	1068*	978*	741*	690*	1425*	1331*	1261*	1171*	1401*	1301*	1245*
Ex-Ussr	610*	703*	750*	390*	443*	820*	900*	1020*	1120*	860*	916*	1029*
Egypt	476*	450*	444*	320*	310*	520*	600*	576*	542*	615*	594*	567*
S. Africa,Rep	278*	280	252	185*	187	391	359	357	349	392	349	361
Canada	682	632	583	454	422	857	805	754	724	839	797	760
U.S.A	5247 p	5188	5288	3409 p	3321	6923	7206	6816	6682	6952	7101	6775
Brazil	310*	296*	282*	211*	201*	400*	380*	360*	345*	396*	376*	366*
China,PR	17*	13*	10*	12*	9*	19*	14*	11*	9	18*	13*	11*
India	701	719	697	491	481	913	912	857	828	941	889	849
Israël	84*	83*	82*	56*	55*	111*	110*	108*	105*	111*	110*	108*
Japan	475	474	455	309	308	618	617	597	598	618	608	604
Pakistan	1020*	974*	931*	650*	530*	1330*	1270*	1200*	1120*	1314*	1255*	1178*
Singapore	97*	95*	87*	65*	63*	129*	128*	158*	122*	129*	121*	174*
Turkey	440*	418*	403	279*	264*	570*	546	520 p	554	563*	542 p	528 p
Australia	200*	201*	199*	136*	135*	268*	289*	269*	271*	269*	271*	265*
oth.countries	115*	113*	110*	77*	75*	150*	147*	144*	140*	149*	146*	143*
Total	14853	14532	14418	9723	9422	19292	19390	18821	18448	19272	19199	18728

Source: Statistiques de l'Union des Oléagineux de Grande Bretagne

Annexe N°2
Bilan d'approvisionnement : Margarine / Matières grasses brutes
(1000 T)

	1991	1992	1993	1994	1991	1992	1993	1994	1991	1992	1993	1994
	Production utilisable				Importations				Dont:			
EUR 15												
EUR 12												
UEBL/BLEU	173	175	186		12	11	28		12	11	28	
Danmark	72	69	62	54	1	4	5		1	4	5	
Deutschland	591	623	594		15	17	17		15	17	17	
Ellada												
Espana	73	70	73		3	6	7		3	6	7	
France			131				70				70	
Ireland												
Italia	36	36	36		16	20	15		16	20	15	
Nederland												
Osterreich				38				1				
Portugal	60	63			1	1			1	1		
Suomi/Finland				33				1				
Sverige												
United Kingdom	390	372	338		45	37	8		44	37	7	

	Ressources / emplois				Exportations				Dont:			
EUR 15												
EUR 12												
UEBL/BLEU	185	186	214		75	87	109		72	77	96	
Danmark	73	73	67		18	17	16	12	13	11	10	8
Deutschland	606	640	611		39	79	63		22		21	
Ellada												
Espana	76	76	80		1	1	7			1	2	
France			201				19				14	
Ireland												
Italia	52	56	51		1	2	3		1	2	2	
Nederland												
Osterreich				39				1				
Portugal	61	64			6	3						
Suomi/Finland				34				13				
Sverige												
United Kingdom	435	409	346		20	15	5		18	13	3	

Annexe N°2
(suite)

	Variation des stocks				Utilisation intérieure totale				Pertes				
EUR 15													
EUR 12													
UEBL/BLEU	1	1	1		109	98	106						
Danmark					57	56	51	42					
Deutschland		1	3		567	560	545						
Eilada													
Espana					75	75	73						
France			3				179						
Ireland													
Italia					56	54	48						
Nederland													
Osterreich								38					
Portugal					57	59							
Suomi/Finland								21					
Sverige													
United Kingdom					415	394	341						

	Consommation humaine				Auto-provisionnement			
EUR 15								
EUR 12								
UEBL/BLEU	109	98	106		158,70	178,60	175,50	
Danmark	57	56	51	42	126,30	123,20	121,60	128,60
Deutschland	567	550	545		104,20	111,30	109,00	
Eilada								
Espana	75	75	73		97,30	93,30	100,00	
France			179				73,20	
Ireland								
Italia	51	54	49		64,30	66,70	75,00	
Nederland								
Osterreich				38				100,00
Portugal	57	59			103,30	106,60		
Suomi/Finland				21				157,10
Sverige								
United Kingdom	415	394	341		94,00	94,40	99,10	

Source: Statistiques de la Communauté Européenne

ANNEXE 3

Marques de margarine de table disponibles à Copenhague (Danemark)
(Prix publics relevés en Août 1996)

Marque	Taux M.G(%)	Condidonnement	Utilisations	Base	Prix				Promotion		Prix/Promo	Remarques
					250 g	400 g	500 g	1 Kg	2 paquets	1 Kg		
ALFA	80	plaquette	friture	huile de colsa par pression			6,75	13,5	12,95	12,95	4%	sur palette
VIBE	70	barquette		huile de tournesol		6,5		16,25	12,95		0%	sur palette
AMA	80	barquette				7,95		19,88				
AMA	80	plaquette					6,75	13,5				
LISETTE	60					3,75		9,38				
OMA-BAGE		plaquette	pâtisserie				6,75	13,5				
OMA-BAGE		plaquette	friture				6,75	13,5				
OLIE Margarine		bouteille(450 ml)	"liquide"				8,95(450 ml)	19,89				
KAERGARDE N		barquette	de table	3/4 beurre & 1/4 végétale	8,95			35,8				
KLOVERBLOMST		barquette		70% animal & 30% végétale	7,85			31,4				
LISETTE	80	plaquette					4,95	9,9				1 carton de 10 à 49,5 sur palette
LISETTE	40	barquette				3,75		9,38				
LATTA	40	barquette			5,75			23				sur palette
LATTA	40	barquette				7,45		18,63				sur palette
LATTA	40	barquette				7,45		18,63				présentation frigo 27x400
BECEL	70	barquette		Planta margarine		8,5		21,25	15,95	19,94	6%	présentation frigo
BECEL	70	plaquette					8,75	17,5	15,9	15,9	7,50%	présentation frigo
NUTANA	83	barquette				7,95		19,88	13,75	17,19	13,80%	présentation frigo
REN	82	barquette		Planta margarine		8,25		20,63				
DRAGSBACK	70					6,5		16,25				
BECEL	30					8,5		21,25	15,95	19,94	6%	
AMA	40	barquette			4,75			19			16%	

ANNEXE 4

BILANS FINANCIERS SYNTHETIQUES

ACTIF	1993	1994	1995
Immobilisations nettes	2.763.840	2.713.835	2.853.850
Stocks	939.543	803.233	1.260.031
Clients- Effets à recevoir	1.103.806	1.836.950	1.990.625
Débiteurs Divers	225.556	205.472	138.914
Trésorerie Positive	1.091.652	701.025	871.976
Total	6.124.397	6.260.515	7.115.396

PASSIF	1993	1994	1995
Situation nette	1.464.752	1.284.709	1.601.972
Dettes financières à long et moyen terme	1.805.720	1.332.084	1.372.250
Fournisseurs-Effets à payer	2.294.504	2.794.383	3.207.404
Créditeurs Divers	352.573	279.550	202.746
Dettes bancaires à court terme	206.848	569.789	731024
Total	6.124.397	6.260.515	7.115.396

ANNEXE 5

COMPTES DE RESULTATS AJUSTES
(Après réajustement)

	1993	1994	1995
Chiffre d'affaires	5.832.057	7.534.869	8.024.294
Variation stock produits finis	709.707	351.152	75.654
Production de l'exercice	6.541.764	7.183.717	8.099.948
Achats consommés	(5.196.069)	(5.182.234)	(5.640.871)
Achats	5.372.337	5.397.076	602.201
Variation stocks	(176.268)	(214.842)	(381.143)
Travaux, fournitures et services extérieurs	(225.148)	(307.864)	(290.850)
Transport et déplacement	(59.992)	(71.809)	(54.859)
Frais divers de production	(134.485)	(61.809)	(276.703)
Valeur ajoutée	926.070	1.560.001	1.836.665
Frais de personnel	275.721	392.690	(546.255)
Impôts et taxes	(18.000)	12.396	(38.557)
Subvention d'exploitation		45.918	12.627
Résultat brut d'exploitation	632.349	1.200.833	1.264.480
Dotation aux amortissements	274.611	325.483	358.579
Autres charges	(26.178)	(213.642)	210.403
Autres produits	-	-	5.797
Résultat d'exploitation	331.560	661.708	701.295
Résultat financier	(35.6485)	(370.791)	(333.502)
Frais financiers	(35.6485)	(370.791)	(333.502)
Résultat courant avant impôt	(24.925)	290.917	367.793
Résultat exceptionnel	(2.308)	(36.502)	(6.915)
Pertes exceptionnelles	(2.308)	(38.814)	(7.807)
Profits exceptionnels		2312	912
Résultat avant impôt	(27.233)	254.415	360.878
Impôt sur les bénéfices	(1.000)	(61.985)	(43.614)
Résultat net	(28.233)	192.430	317.264

ANNEXE 6

ANALYSE FINANCIERE PAR LES RATIOS

Données générales (en DT)	1993	1994	1995
Total Bilan	6.124.397	6.260.515	7.115.396
Résultat période (avant ajustement)	5.789	137.805	253.068
Résultat période (après ajustement)	-28.233	192.430	317.264
Chiffre d'affaires (HT)	5.832.057	7.534.869	8.024.294
Production de l'exercice	6.541.764	7.183.717	8.099.948
Valeur ajoutée	926.070	1.560.001	1.836.665
Résultat brut d'exploitation	632.349	1.200.833	1.264.480
Résultat d'exploitation	331.560	661.708	701.295
Résultat financier	-356.485	-370.791	-333.502
Résultat courant avant impôt	-24.925	-81.557	367.793
Besoin Fonds de Roulement Global	-378.172	-228.278	-20.580
Fonds de roulement	506.632	-97.402	120.372
Trésorerie nette	884.804	131.236	-140.952
Capacité d'autofinancement	246.377	517.913	675.844
Capitaux propres	1.464.752	1.284.709	1.601.972
Capitaux permanents	3.270.472	2.616.793	2.974.222
Immobilisations nettes	2.763.840	2.713.835	2.853.850
Emprunt et dettes moy.&long terme	1.805.720	1.332.084	1.372.250
Valeurs réalisables	1.329.362	2.042.422	2.129.539
Valeurs disponibles	1.091.652	701.025	871.976
Dettes à court terme	2.853.925	3.643.722	4.141.174
Dettes financières à court terme	206.848	569.789	731.024
Autofinancement	246.377	517.913	675.844
Variation B.F.R.	-447.288	149.894	207.698
Variation immobilisations brutes	493.952	275.479	498.595
Variation dettes à long terme	1.230.720	-473.636	40.166

ANNEXE 7

DEFINITION DES PRINCIPAUX RATIOS UTILISES

Financement structurel (Valeurs immobilisées)	$\frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Immobilisations nettes}}$
Financement structurel (Capitaux investis)	$\frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Capitaux investis}}$
Couverture de l'actif circulant	$\frac{\text{Fonds de roulement net}}{\text{Actif circulant}}$
Financement propre	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux permanents}}$
Indépendance	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Emprunt + dettes à long et moyen terme}}$
Rentabilité globale d'exploitation	$\frac{\text{Capacité d'autofinancement}}{\text{Production}}$
Rentabilité économique	$\frac{\text{Capacité d'autofinancement}}{\text{Immobilisations nettes + BFR}}$
Rentabilité financière	$\frac{\text{Résultat net de l'exercice}}{\text{Capitaux propres}}$

Autofinancement de la croissance

Autofinancement

Variation BFR + Variation Imm. brutes

Equilibre de la croissance

Autofinancement + Variation Dettes à LT

Variation BFR + Variation Imm. Brutes

Liquidité générale

Actif circulant

Dettes à court terme

Liquidité réduite

Valeurs réalisables et disponibles

Dettes à court terme

Liquidité immédiate

Valeurs disponibles

Dettes à court terme

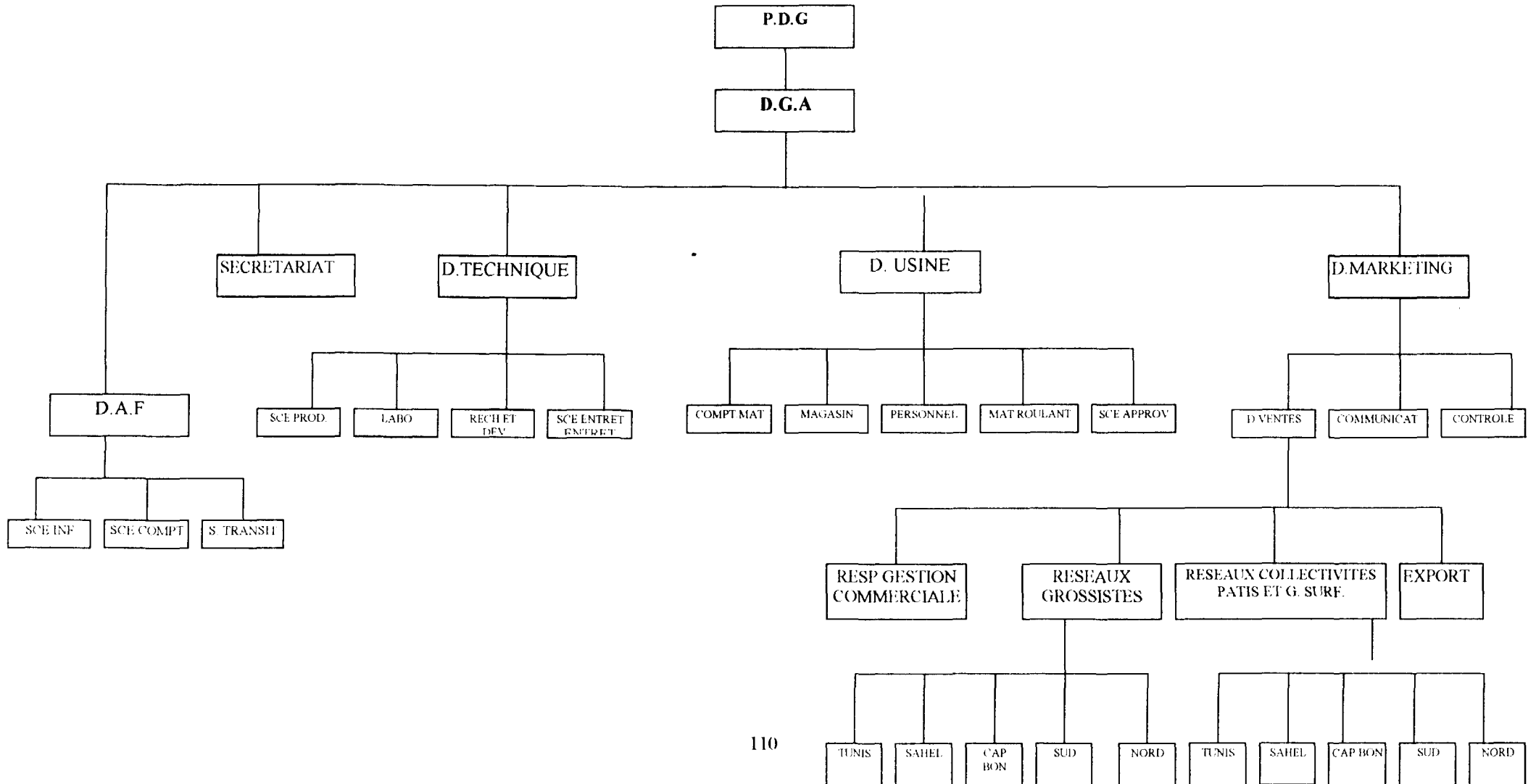
ANNEXE 8

Tableau des emplois et ressources (en DT)

	1993	1994	1995
RESSOURCES	1.476.318	517.913	975.844
Capacité d'autofinancement	246.377	517.913	675.844
Résultat de l'exercice	(28.233)	192.430	317.165
Dotation aux amortissements	274.610	325.483	358.579
Provision à caractère de réserves			
Cession ou réduction d'éléments d'actifs immobilisés			
Immobilisations corporelles			
Autres valeurs immobilisées			
Augmentation des capitaux propres			
Augmentation des dettes à long terme	1.229.941		300.000
EMPLOIS	493.952	1.121.587	758.429
Distributions mises en paiement de dividendes			
Acquisition d'éléments d'actifs immobilisés	493.952	275.478	498.595
Immobilisations corporelles	493.602	271.278	496.995
Autres valeurs immobilisées	350	4.200	1.600
Réduction des capitaux propres		372.473	
Remboursement des dettes à long terme		473.636	259.834
Variation du fonds de roulement net global	982.366	(603.674)	217.415
Variation du besoin en fonds de roulement	(447.288)	149.894	207.698
Variation des stocks	885.975	(136.310)	456.798
Variation des valeurs réalisables	655.604	713.060	87.117
Variation des dettes à court terme	1.988.867	426.856	336.217
Variation nette de la trésorerie	1.429.654	(753.568)	9.717
Variation des disponibilités	659.933	(399.627)	170.952
Variation des dettes financières à court terme	(769.721)	362.941	161.235
Variation du fonds de roulement net global	982.366	(603.674)	217.415

ANNEXE 9

ORGANIGRAMME DE LA STE G.I.A.S.



ANNEXE N 10

**RECAPITULATION DES INVESTISSEMENTS
DE MISE A NIVEAU**

OPERATIONS PREVUES	Coût en DT	Frais d'approche	Coût Global
Investissements Matériels			
4ème tube à installer sur l'appareil de cristallisation pour améliorer la qualité du produit fini	35.000	13.000	48.000
Conditionneuse en plaques	433.000	10.000	443.000
Conditionneuse en barquettes préformées	386.000	8.000	394.000
Empaqueuseuse en plaquettes	386.000	8.000	394.000
Pasteurisateur	30.000	-	30.000
Instrument de mesure & contrôle nécessaire pour l'automation du process, tuyauterie	100.000	30.000	130.000
Nettoyage automatique en place C.I.P	100.000	10.000	110.000
Equipements pour une atmosphère contrôlée de la salle de production	100.000	14.500	114.500
Machines de nettoyage des bottes	15.000	1.500	16.500
Machines à laver et sécher les blouses des ouvriers	10.000	-	10.000
Portes automatiques	45.000	-	45.000
Citernes en inox	90.000	-	90.000
Convoyeurs	25.000	-	25.000
Frais d'installation et de montage	35.000	-	35.000
Carrelage spécial pour salles de production	55.000	41.000	96.000
Equipements pour chambre froide	100.000	-	100.000
Construction process	100.000	-	100.000
Agencements	100.000	-	100.000
V.R.D	50.000	-	50.000
SOUS TOTAL 1	2.195.000	136.000	2.331.000
Investissements Immatériels			
MISE EN PLACE H.A.C.C.P	10.000	-	10.000
MISE EN PLACE ISO 9000	25.000	-	25.000
ACQUISITION DE LOGICIELS	120.000	-	120.000
ASSISTANCE TECHNIQUE	100.000	-	100.000
FORMATION (Besoins pour 1997)	30.000	-	30.000
SOUS TOTAL 2	285.000		285.000
TOTAL	2.480.000	136.000	2.616.000