



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

21801

**PROGRAMME PILOTE DE
MISE A NIVEAU**

GENERAL DRINKS SA

ETUDE DE MISE A NIVEAU

Mars 1997

**PROGRAMME PILOTE DE
MISE A NIVEAU**

GENERAL DRINKS SA

ETUDE DE MISE A NIVEAU

Mars 1997

Tunis le 18 Mars 1997

**Monsieur le Président Directeur Général
de la Général Drinks S A**

Objet : Rapport d'étude de mise à niveau de la Général Drinks.

Monsieur le Président Directeur Général,

Dans le cadre de la mission d'étude de mise à niveau de la Général Drinks, que vous avez bien voulu nous confier, nous avons l'honneur de vous présenter ci-après notre rapport de mission qui traite des différents domaines couverts par les termes de référence à savoir le diagnostic commercial et industriel de la société et son positionnement stratégique, le diagnostic financier, et le diagnostic de l'organisation, du système d'information et des ressources humaines.

Ce rapport a été établi à la suite d'une étude qui a couvert l'ensemble des domaines de la gestion de la Général Drinks en étroite collaboration avec les cadres de l'entreprise ainsi qu'avec le consultant de l'ONUDI en charge du diagnostic commercial et technique.

Nous restons à votre disposition pour toute information complémentaire et vous prions de croire Monsieur le Président Directeur Général à l'expression de notre considération distinguée.

**AMC Audit & Conseil
Med Zinelabidine CHERIF**



SOMMAIRE

	page
Diagnostic technique et commercial	4
Diagnostic financier	20
Diagnostic du système d'information et des ressources humaines	29

Diagnostic technique et commercial

par Etienne ESPIARD
Consultant des Services
Agro-Industries de l'ONUDI

I. INTRODUCTION ET CONCLUSIONS

La Société "Général Drinks" au capital de 10 millions de dinars a été créée en 1993 pour produire et distribuer les boissons gazeuses

Pepsi-Cola, Mirinda (Orange) et Seven-Up
en différents types d'emballage et diverses contenances.

- Les investissements de l'ordre de 25 millions de dinars concernent :
 - une usine moderne comportant trois lignes de production, les ateliers et magasins d'environnement techniques et commerciaux nécessaires incluant le soufflage des bouteilles en plastiques à partir de préformes ;
 - un parc de véhicules industriels correspondant aux besoins de distribution des produits ;
 - un stock d'emballage incluant bouteilles et casiers ;

Les capacités des lignes sont de :

24.000 bouteilles de 20 cl/heure

18.000 boîtes de 33 cl/heure

7.200 bouteilles (verre ou plastique) de 1l ou 1,5 l/heure

La capacité globale annuelle qui se situe selon les évaluations figurant en annexe 1 entre 70 et 80 millions de litres de boissons gazeuses par an, devrait permettre sur la base d'un prix de vente de 0,376 D hors taxes/litre d'obtenir un chiffre d'affaire de l'ordre de 26 à 30 millions de dinars / an.

Quelques aménagements matériels décrits dans le diagnostic technique permettraient de rendre les lignes indépendantes et d'atteindre ces chiffres.

- Le marché, la concurrence et l'organisation commerciale actuels ne permettent pas d'approcher ces données et la production en 1995 n'a guère dépassé les 20 millions de litres :
 - Général Drinks a acheté et investi 5.860.000 bouteilles retournables (PRB) dont 3.415.000 ont été consignées et payées par les distributeurs.Les ventes de l'année ont atteint 4.008.000 PRB de 1 l ou l'équivalent. La situation est mauvaise car avec les promotions en cours, la différence de prix entre la bouteille pleine avec emballage perdu et le contenu seul de la bouteille PRB, hors consigne est trop faible pour

intéresser le consommateur à un investissement dans une bouteille PRB. Avec une rotation de l'ordre de 1 par an de ce type d'emballage, on ne peut à ce jour que constater l'échec de ce lancement.

- Le marché de la boîte est très faible et n'utilise la capacité existante qu'à hauteur de 3% (et 3% du chiffre d'affaire). N'y a-t-il pas lieu d'envisager une relance de cette activité ?
 - Les lignes de bouteilles d'une capacité globale de 50 millions de litres pourraient être utilisées à hauteur de 35 à 40 millions de litres sans problème technique permettant un chiffre d'affaire de 16 MD. Ceci suppose une réorganisation commerciale (gestion des emballages, effort de pénétration, augmentation de la rotation...) et un élargement de la gamme de produits, (négociation en cours). L'organisation commerciale devrait être réalisée dans le cadre plus globale d'une organisation selon les procédures ISO 9000. Ces deux actions permettront d'atteindre un équilibre d'exploitation hors amortissements.
 - La rentabilité ne peut être envisagée qu'en conséquence d'une décision politique d'importance primordiale dont le but serait de prendre une part plus importante du marché (il faudrait atteindre 30%) face à Coca-Cola.
 - Le programme de mise à niveau recommandé concerne donc trois type d'actions présentées en trois phases dont la chronologie pourra être ajustée en fonction des décisions du Conseil d'Administration et de son Président.
- Phase de réorganisation selon les procédures ISO 9000 pour diminuer les pertes de produits ou de chiffre d'affaire, réorganiser le service commercial pour le rendre plus efficace et mettre l'usine au niveau européen de conditions de travail et de contrôle de la qualité (300.000 DT)
 - Phase d'aménagement technique (500.000 DT)
 - Phase de marketing intense pour replacer "Pepsi" et ses coproduits face à "Coca-Cola" (# 5.000.000 DT).

Une ouverture du marché avec l'Europe ne changera rien à la situation présente : les boissons gazeuses, sauf pour les boîtes, sont toujours fabriquées près des lieux de consommation. Il n'y aurait donc pas d'importations et les possibilités d'exportations se limitent aux régions voisines en Algérie de l'Est ou Libye de l'Ouest.

1.1. Dimension du marché et sa dynamique

Le marché national des boissons gazeuses est actuellement de 2.500.000 hectolitres représentant une consommation de 30 litres / habitant / an en 1995. La progression est de 5 à 6 % par an sur ces bases le marché national serait de l'ordre de :

3.000.000 hectolitres en l'an 2000

4.000.000 hectolitres en l'an 2005

L'exportation ouvre de petites possibilités qui ne sauraient dépasser 10% de la demande du marché national.

1.2. Positionnement stratégique de l'entreprise vis-à-vis de la concurrence dans une perspective de 5 à 10 ans.

Le marché national est couvert comme suit :

SFBT (Coca Cola)	80%	(Coca-Cola, Fanta Orange, Sweppes Tonic et Boga-Limonade).
Général Drinks (Pepsi-Cola)	10%	(Pepsi-Cola, Miranda Orange et Seven-Up Limonade)
S.N.B.G.	5%	(7 produits dont 3 originaux et spécifiques)
Autres PME (7 à 8)	5%	(Produits divers dont surtout limonades).

La SFBT dispose de 9 usines réparties sur le Territoire avec les capacités approximatives suivantes (en hectolitres) :

Tunis Ben Arous	350.000
Tunis Mégrine	350.000
Tunis La Charguia	150.000
Béja	250.000
Bou Argoub	250.000
Kasserine	150.000
Mahdia	150.000
Medenine	150.000
Sfax	200.000
	<hr/>
	2.000.000

Coca-Cola (SFBT) a donc une place prépondérante sur le marché et peut à tout moment "casser le prix" si les concurrents le gênent compte tenu de sa puissance au plan international, c'est ce qu'il fait d'ailleurs actuellement pour lutter contre la bouteille en plastique "retournable" de "Général Drinks".

1.3. Distribution et emballages

Comme ses concurrents "Général Drinks" distribue ses produits directement dans le "grand Tunis" allant jusqu'au porte à porte du cafetier, de l'hôtel ou de l'épicier, et par des concessionnaires hors de Tunis, encore que la direction de la société réfléchisse sur l'opportunité de développer la distribution directe.

La distribution directe présente les avantages suivants :

- rotation plus rapide des emballages
- contact humain direct avec les détaillants
- meilleure perception et possibilité d'analyse des variations de la demande.

Pour élargi son rayon d'action et se "mettre au niveau" de la concurrence "Général Drinks" s'est dès le départ équipée d'une machine de soufflage de bouteilles en plastique PET (Polyéthylène Terephtalate) à partir de préformes constituant des emballages perdus. Ce type d'emballage a permis de vendre des produits dans les régions éloignées de Tunis et à l'exportation vers l'Algérie et la Libye.

En vue d'améliorer sa rentabilité et réduire la dépense du consommateur, elle s'est équipée en 1994 d'une deuxième machine de fabrication de bouteilles en plastique épais, constituant des emballages consignés et "retournables" (PRB).

Malheureusement Coca-Cola s'est "gendarmé" contre cette initiative et a déclenché une guerre des prix préjudiciable à l'ensemble de la profession.

Actuellement la répartition des ventes par type d'emballage est à peu près la suivante en % :

Emballage consigné		Emballage perdu	
Verre 20 cl	27,9 %	Boîte 33 cl	3,3%
PRB 1 l	18,9%	PET 1 l	43,0%
		PET 1,5 l	6,9%
	46,8%		53,2%

Comme c'est généralement le cas, l'emballage perdu surpasse l'emballage consigné, malgré le faible score de la boîte 33 cl.

La distribution doit être améliorée. L'équipe commerciale est jeune et inexpérimentée et de nombreuses anomalies ont été constatées telles que :

- Stock d'emballages trop élevé chez certains cafetiers ou épiciers, en comparaison de leurs ventes (faible rotation des emballages) et d'une manière générale absence de gestion des emballages vides consignés (rotation de l'ordre de 4/ an contre 10 à 12 usuellement).
- Ventes promotionnelles trop importantes chez ces mêmes détaillants pour un débit trop faible d'où retour de boissons "périmées".
- Absence de dévaluation du stock en place chez les détaillants hors de ventes promotionnelles, d'où conservation de ce stock au-delà de la date limite de consommation et retour à l'usine des boissons périmées.
- Vente de la bouteille PET de 1,5 litre pleine (emballage perdu) à un prix très voisin du contenu seul de la bouteille de 1,5 litre en plastique consignée PRB.
- La présentation est très variable selon les secteurs. Des taux de pénétration allant de 19 à 78% ont été relevés. Une gestion plus stricte des actions de promotion semble nécessaire.

Un programme de gestion commerciale et un programme de formation du personnel correspondant s'imposent.

1.4. Mise aux normes européennes

a) La législation et la normalisation des boissons gazeuses (appellation et constitution)

La norme tunisienne NT 55-01/1983 concernant les eaux et boissons gazéifiées est peu différente de celles en vigueur en Europe pour les boissons. Elle concerne :

- les boissons gazéifiées aux extraits naturels de fruits
- les limonades claires et troubles
- les boissons aux jus ou pulpes de fruits

Les normes françaises aujourd'hui conformes à celles de l'Europe couvrent la même gamme de produits.

Ces normes figurent en annexe 2.

La législation couvre les normes des produits mais également les conditions de fabrication. Les usines doivent répondre à certains critères d'hygiène et leur exploitation est assujettie à certaines contraintes sociales.

De plus, la Communauté Economique Européenne a mis en place un système d'assurance qualité dénommé ISO 9000 motivant tout le personnel de l'entreprise à l'application de ces critères et règles d'exploitation en vue de garantir la qualité des produits au consommateur. (Voir annexe 3).

b) Mise à niveau technique et certification des ateliers

Les ateliers de fabrication de boissons gazeuses sont à quelques retouches près au niveau européen. Les règles sanitaires de production exigent une protection absolue de l'emballage vide dès sa sortie de la laveuse (ou rinceuse) et de l'emballage plein avant bouchage contre tout risque de pollution par mise de l'ensemble sous air filtré pressurisé. Il en est de même au niveau de la préparation des sirops. Le personnel doit être revêtu d'habits de travail propres. "Général Drinks" doit ajuster son exploitation en conséquence.

1.5. Modification de la position concurrentielle de l'entreprise dans le cadre de l'ouverture du marché tunisien

La plupart des boissons gazeuses classiques à base de cola, d'oranges ou de substances toniques sont déjà présentes en Tunisie.

Général Drinks fabrique Pepsi-Cola, Mirinda et Seven-Up.

Parmi ces produits seul "Mirinda" risque d'être concurrencé par "Orangina" du groupe français Pernod Ricard, Général Drinks a donc entamé des pourparlers avec le groupe Pernod Ricard pour la fabrication et la distribution d'Orangina en Tunisie.

Par ailleurs, Général Drinks recherche d'autres partenaires européens détenteurs de marques et produits nouveaux pour la Tunisie.

Ceci lui permettrait incontestablement d'accroître son chiffre d'affaire.

Par ailleurs, le résultat du compte d'exploitation est obéré par 40% de droits de douane sur les concentrés parce qu'ils viennent des USA via l'Ecosse, alors que ceux du concurrent "Coca-Cola" ne supportent aucun droit parce qu'ils viennent des USA via le Maroc.

Une ouverture au marché européen (zone de libre échange) réglerait ce problème.

1.6. Recommandations

Nos recommandations concernent les points suivants :

- Décision concernant la politique à suivre vis-à-vis de Coca-Cola (recherche d'accord en vue d'une concurrence loyale, ou mise en œuvre de moyens publicitaires importants pour faire pénétrer la marque "Pepsi-Cola " dans l'esprit du consommateur et prendre ainsi une plus grande part du marché.
- Elargissement de la gamme des produits vendus en élargissant la polyvalence des emballages existants pour en augmenter la rotation.
- Définition d'une politique de gestion commerciale concernant tant les produits que les emballages et mise en œuvre avec l'appui d'un programme informatique approprié.
- Définition et mise en œuvre d'un programme de formation du personnel commercial, dans le cadre de la mise en place des procédures ISO 9000.

Ces deux dernières actions peuvent conduire à une réduction du déficit actuel d'exploitation, mais n'auront réellement d'efficacité qu'après une mise en œuvre d'une politique commerciale visant à atteindre une production d'au moins 40 millions de litres par an, correspondant à un chiffre d'affaire annuel de l'ordre de 16 à 18 millions de dinars (seuil de rentabilité évalué par M. EL BOK).

2 - DIAGNOSTIC TECHNIQUE ET TECHNOLOGIQUE

2.1. Les produits fabriqués

Ils sont au nombre de 3 actuellement et chaque produit est conditionné en 6 contenants différents, ce qui donne 18 produits finis en stock.

La liste des produits est la suivante :

Base

Pepsi-Cola	Cola
Mirinda	Orange
Seven-Up	Huile soluble de citron

Les emballages ont les caractéristiques suivantes :

Bouteille verre	0,20 litre	Emballage consigné
Boîte	0,33 litre	Emballage perdu
Bouteille PET	1 litre	Emballage perdu
Bouteille PET	1,5 litre	Emballage perdu
Bouteille retournable	1 litre	Emballage consigné
PRB	1,5 litre	Emballage consigné

2.2. Conditions d'approvisionnement des matières premières et produits semi-ouvrés

a) Les concentrés et matières aromatiques

Les concentrés que la société utilise sous licence sont nécessairement importés. Compte tenu des délais de livraison qui s'échelonnent entre un et deux mois et des quantités minimum nécessaires à l'obtention d'un coût de transport raisonnable, la société doit disposer pour ces produits d'un stock représentant trois à quatre mois de production moyenne.

b) Le sucre

Il est fourni par les sucreries tunisiennes, en sucre blanc généralement de bonne qualité. Le délai de livraison est de l'ordre de la semaine et le stock de sécurité représente selon la saison de une semaine à un mois de production.

c) Le gaz carbonique

Il est livré par "Air liquide" dans les deux jours qui suivent la commande et la cuve de stockage correspond à plus d'une semaine de production moyenne.

d) L'acide citrique est importé avec un délai de livraison de l'ordre du mois mais compte tenu des quantités minimum à importer pour obtenir un prix de transport acceptables, le stock moyen représente 3 à 4 mois de besoins.

e) Les emballages

Les emballages en plastique, jetables (PET) ou consignés (PRB) sont importés en "préformes". Les emballages en verre sont approvisionnés à partir de la verrerie de Tunis. Ces derniers emballages sont

personnalisés pour chaque marque en bouteilles illustrées et font l'objet de séries de fabrication qui doivent être planifiées longtemps à l'avance.

Général Drinks dispose d'un stock d'emballage important et la production n'est généralement pas freinée par les problèmes d'approvisionnement d'emballages.

2.3. Equipements et installations

Les installations sont d'un bon niveau technique. Elles comportent trois lignes de fabrication de boissons gazeuses.

- 1 ligne d'une capacité de 24.000 bouteilles/heure pour les bouteilles en verre de 20 centilitres
- 1 ligne d'une capacité de 18.000 boîtes/heure pour des boîtes en aluminium de 33 centilitres
- 1 ligne d'une capacité de 7.200 bouteilles/heure pour les bouteilles de 1 litre ou 1,5 litre. Cette ligne est mixte pour bouteilles en verre ou en plastique.

N.B : Elle ne travaille pratiquement qu'en bouteilles plastiques (PET, PRB)

En amont, une siruperie moderne assure la préparation des sirops aromatisés. Le matériel en acier inoxydable est pratiquement neuf.

Les utilités (eau, électricité, vapeur, air comprimé, froid) sont largement assurées. L'usine dispose d'un puits qui fournit 10% des besoins en eau potable.

Les deux premières lignes (bouteilles verres et boîtes) sont livrées à une même fardeleuse. Ceci crée un goulot d'étranglement préjudiciaire, car les commandes de boîtes vers l'exportation arrivent irrégulièrement et viennent perturber le "planning" de fabrication des "20 centilitres".

La production est liée à la demande qui subit des variations saisonnières allant de 1 à 4 en volumes entre l'hiver et l'été avec une tendance vers les conditionnement familiaux (0,75 l, 1 l, 1.5 l) en hiver et une demande plus forte de conditionnements individuels en été.

Le niveau de production actuel de 250.000 hectolitres par an représente environ 40% de la capacité normale de l'installation sur la base d'un travail en une équipe en saison froide et deux équipes en saison intermédiaire, et trois équipes en saison chaude (Voir annexe 1).

2.4. Solutions technologiques adoptées dans le processus de production

Le procédé de fabrication du type "premix" est classique et correspond à la technologie la plus moderne et la plus usitée. Il en est de même tant pour la préparation des sirops (discontinue) en amont que pour le conditionnement en aval.

A noter qu'il existe un procédé de fabrication continu de préparation des sirops avec pompe doseuse multicorps et mélangeur continu statique mais que ce procédé ne s'applique qu'aux très grosses installations.

Les investissements projetés concernent la mise aux normes de travail européennes (réfection des sols, mesures sanitaires, vêtements du personnel) et l'indépendance des deux premières lignes par la mise en place d'une deuxième fardeleuse.

2.5. Organisation de la production

Un stock tampon de produits finis sert de liaison entre le service commercial et la "production".

Certes, des entrevues périodiques entre ces deux services permettent de programmer la production à plus long terme, surtout à l'approche des saisons de forte demande ; mais le service de production surveille le stock pour le maintenir au niveau saisonnier programmé, afin que le "commercial" ne manque pas de produits et programme les fabricants en conséquence.

Cette technique permet d'avoir un stock minimum correspondant à 3 à 4 jours de ventes.

La distribution est assurée par une flotte de camions propre à la société. La capacité de transport permet de distribuer en trois voyages journaliers des véhicules selon leur rayon d'action, le centième de la production annuelle, ce qui correspond à un ratio normal, la société pouvant faire appel en pleine saison à des transporteurs extérieurs. Toutefois, pour suivre l'augmentation d'activité prévue et maintenir la satisfaction des clients, Général Drinks devra ajuster son parc.

2.6. Le contrôle de qualité

Il est basé sur deux contrôles successifs :

- le contrôle de la conformité du sirop aux formules définies
- le contrôle des produits finis

Sauf défaut évident, confiance est faite aux fournisseurs pour les matières premières (concentrés, sucre...).

Par ailleurs, le contrôle de qualité ne porte que sur les critères les plus usuels :

- teneur en matières sèches solubles (Brix)
- acidité (pH)
- teneur en gaz carbonique (pression à température contrôlée)

Le contrôle de qualité doit être complété par des contrôle de :

- teneurs en arôme(s)
- teneur en matières sèches totales
- viscosité
- coloration
- turbidité

Les investissements recommandés pour le laboratoire correspondent à cette nécessité.

En cours de fabrication, un contrôle de conformité à la norme NT 55.01/1983 et aux normes européennes sur les boissons gazéifiées doit être étroitement suivi.

Le contrôle porte également sur la qualité de l'eau fournie par la ville qui, bien que potable, est analysée (pH, TH, chloration...) et corrigée pour obtenir une eau de table de bonne qualité. L'eau subit déjà un traitement de clarification avec mélange chaux, sulfate d'alumine pendant deux heures, une filtration sur sable, un traitement au charbon actif, une microfiltration et elle sera sous peu traitée au chlore actif (voir chapitre 3).

2.7. Contrôle des rendements de production

Le rendement matières/produit est actuellement suivi par journée de travail et les arrêts de production concernant le rendement des lignes sont notés et analysés. Les pertes sont encore trop importantes. Selon les types de produits et d'emballages, les goulots d'étranglement qui se déplacent, sont bien perçus et analysés.

2.8. Facteurs et conditions de production

a) Conditions de production

A quelques détails près dans les précautions sanitaires, les conditions de production correspondent au niveau international donc européen.

b) Les coûts de production

Général Drinks est placée au même niveau que ses concurrents. Les coûts des intrants sont les suivants:

Eau : 0,5 D/M3 +0,4 D/M3 (taxe ONAS) soit 0,9 D/M3. Ceci représente un coût élevé mais qui est propre à la région de Tunis.

Electricité : 0,08 D/Kw

Gaz oil chaufferie : 0,191 D/litre

Le coût de la main d'œuvre suit les taux de salaires usuels en Tunisie :

Manœuvre	de l'ordre	de 200 DT/mois
Ouvrier spécialisé	de l'ordre	de 250 DT/mois
Chef d'équipe	de l'ordre	de 400 DT/mois

Les coûts étant sensiblement les mêmes dans tous les pays, ils n'ont qu'une influence secondaire sur l'activité de la société.

c) Rejets et déchets

L'usine n'a guère de déchets liquides, eaux résiduaires provenant du lavage des bouteilles des installations en fin de journée et des sols. Ces eaux résiduaires sont donc alcalines et conformément aux nouvelles dispositions de protection de l'environnement, Général Drinks doit neutraliser ces eaux et les décanter avant rejet dans les égouts municipaux. Cet investissement est programmé (voir chapitre 3).

2.9. Système de transport et distribution des produits

Ce point a été évoqué au niveau du diagnostic commercial.

2.10. Recommandations techniques

Elles concernent en tout premier lieu le contrôle de qualité et la mise au niveau européen des conditions de travail.

L'investissement complémentaire pour rendre indépendantes les lignes de petites bouteilles et de boîtes ne sera rentable qu'après modification de la politique commerciale et augmentation prévisible des programmes de production.

3. DIAGNOSTIC D'EXPLOITATION ET PLAN DE MISE A NIVEAU

3.1. Diagnostic d'exploitation

Les recommandations concernant l'amélioration de la gestion commerciale, les aménagements techniques et la certification ISO 9000 ne permettront pas, ensemble, d'assurer la rentabilité de l'entreprise.

L'entreprise est loin de l'équilibre financier.

En 1995, son chiffre d'affaire est de l'ordre de 8.000.000 DT et enregistre 2 millions de perte, M. EL BOK, contrôleur de gestion, estime que le seuil de rentabilité avant amortissements se situe, selon le niveau de marge, entre 16 et 18 millions de dinars.

Il est de notoriété professionnelle que le chiffre d'affaire annuel doit être supérieur ou égal au montant des investissements (de l'ordre de 120% pour une rentabilité normale). Or "Général Drinks" ne peut désinvestir.

Il faudrait donc sur ces bases que Général Drinks couvre environ 30% du marché tunisien dans des conditions normales d'exploitation. La société pourrait alors avoir un chiffre d'affaire de l'ordre de 30 millions de dinars tunisiens et avec une marge brute classique oscillant entre 20 et 25% du chiffre d'affaire, elle couvrirait aisément les 6 millions de charges fixes qui se décomposent comme suit :

Frais fixes de gestion	2.600.000 DT
Leasing d'équipements	200.000 DT
Amortissements	2.100.000 DT
Frais financiers liés aux emprunts LT	1.100.000 DT
Total	6.000.000 DT

Un tel objectif nécessite une décision politique d'importance primordiale, la guerre des prix doit cesser et Coca-Cola doit admettre que Pepsi, son concurrent traditionnel, a droit à une part du marché en concurrence loyale. A défaut d'accord de paix, "Général Drinks" doit relever le défi, non pas en laissant disparaître toute marge d'exploitation mais en faisant mieux connaître sa marque par une campagne publicitaire intensive. Dans les années 1960, le groupe UNILEVER décida de lancer les potages "Royco" en France ; son investissement commercial fut supérieur à son investissement industriel (construction de l'usine de Dissay) et en moins d'un an Royco obtint les tiers du marché national contre son concurrent Nestlé (Liebig-Knorr).

C'est un tel programme que nous avons tenté de chiffrer en troisième phase au paragraphe suivant.

3.2. Liste des investissements et évaluation budgétaire

3.2.1. Première phase (1996-1997)

Pour que la société travaille de manière efficace, un programme de formation basé sur les normes ISO 9000 est souhaitable. Il sera accompagné d'un meilleur contrôle de la qualité et de mesures concernant les conditions de travail.

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Immatériel</i> 	
Formation et mise en place des normes ISO 9000	120.000 DT
Formation technique complémentaire - maintenance	20.000 DT
Mise en place d'un système de gestion des emballages	10.000 DT
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Matériel</i> 	
Traitement de l'eau au chlore gazeux	20.000 DT
Réfection des sols	30.000 DT
Traitement des eaux résiduaires	30.000 DT
Habillement sanitaire du personnel	20.000 DT
Laboratoire	50.000 DT
Analyseur d'huiles essentielles, viscosimètre	
Colorimètre, turbidimètre, étuve pour microbiologie	
et tubes de recherche coliformes...	
	300.000 DT

3.2.2. Deuxième phase (1998)

Harmonisation des capacités de l'usine :

- silos de stockage intermédiaire des bouteilles de plastiques vides et transport pneumatique	120.000 DT
- fardeuse pour ligne "boîtes"	100.000 DT
- palettiseur automatique	80.000 DT
- pasteurisation des nouveaux produits	200.000 DT
	500.000 DT

3.2.3. Phase publicitaire d'imposition de la marque

Objectif : "Tout consommateur pense Pepsi.

Pepsi c'est meilleur".

- télévision 4X 1'x 100 j x 2.400 DT	960.000 DT
- panneaux publicitaires gares bus, aéroports, ville... 25/1.000.000 Hbts = 200 x 7.000 DT	1.400.000 DT
- journaux (10) 10 x 52 sem. x 3 s 1.000 DT	1.560.000 DT
- tournois sportifs 100 x 8.000	800.000 DT
- gadgets et divers	<u>280.000 DT</u>
	5.000.000DT

Diagnostic Financier

Les données financières clés de la Général Drinks au 31 Décembre 1995 se présentent comme suit :

Capital social	10 000 MDT
Subvention PEPSI International	1 900 MDT
Pertes cumulées	5 970 MDT
Situation Nette	5 286 MDT
Endettement	
à Moyen et long Terme	6 260 MDT
à Court terme	18 080 MDT
Total endettement	22 010 MDT
Immobilisations nettes	19 600 MDT
Fonds de roulement	-8 645 MDT
Chiffres d'affaires	8 065 MDT
Valeur Ajoutée	-510 MDT
Frais de personnel	1 186 MDT
Charges Financières	1 496 MDT
Cash Flow	-2 277 DMT

Les principales conclusions du diagnostic financier de la Général Drinks sont les suivantes :

1. Un déséquilibre financier alarmant

L'insuffisance des ressources à long et moyen terme de l'entreprise et la perte plus de la moitié de son capital social au bout de la deuxième année d'exploitation ont contribué au déséquilibre financier notoire qui se traduit par un fonds de roulement négatif de -8 645 MDT.

Les prévisions d'activité et de rentabilité sur les trois prochaines années annoncent plutôt une dégradation de la situation en raison des pertes attendues en 1996 qui s'élèveraient à 4000 MDT ce qui confirme irrémédiablement la perte du capital social initial.

2. Une rentabilité économique très affectée par la sous-activité

Les marges brutes moyennes sur les produits commercialisés par General Drinks varient et se présentent comme suit :

RB : 43.4%

PRB : 9.7%

PET (1.5l) : 8.5%

Boîte 33 cl : 23%

La marge sur le RB étant la plus intéressante, sinon la seule, nécessite toutefois un taux de rotation de l'emballage de 6.5 fois au moins ce que le niveau actuel des ventes voire même prévisionnel à court terme ne permet pas d'envisager.

Il en est de même pour la boîte dont le volume de vente est très limité comme il est précisé au niveau du diagnostic commercial.

La baisse du taux des droits de douanes sur le concentré de 40% à 10% , intervenu courant 1996, quoique louable n'améliorera pas sensiblement le niveau des marges.

Ainsi, l'insuffisance du volume des ventes, ajoutée au niveau bas des marges a engendré des performances économiques négatives au niveau de la valeur ajoutée, (-510 MDT) en 1995, et du cash flow -2 277 MDT pour le même exercice.

Les prévisions d'activité sur les trois prochaines années ne laissent pas entrevoir, à moins de la mise en œuvre de l'action commerciale proposée dans la première partie du présent rapport, une grande croissance du volume des ventes qui devraient attendre 18 000 MDT (soit 2,25 fois le chiffre d'affaires 1995) pour atteindre le seuil de rentabilité.

2. Les mesures à prendre

Nous considérons que la mise à niveau de General Drinks doit s'articuler sur les deux axes Commercial-Financier . En l'état actuel des choses la restructuration financière est un préalable indispensable pour la réalisation des autres phases de la mise à niveau .

La restructuration doit toucher en premier lieu la recapitalisation de la société.

Le capital social de 10 000 MDT étant absorbé à 80% par les pertes (à Octobre 1996), il est impératif qu'il soit reconstitué pour rééquilibrer la structure financière de l'entreprise.

Cette reconstitution par le biais d'une réduction-augmentation pourrait être réalisée par la conversion en capital des billets de trésorerie souscrits par la société et qui s'élèvent à 9 250 MDT à fin 1995.

Le reliquat de 750 MDT devra être réalisé par des apports en numéraires pour renforcer la trésorerie de l'entreprise et son fonds de roulement.

Cette solution permettra d'économiser environ 894 MDT des charges financières annuelles que la société supporte actuellement sur les billets de trésorerie.

Par ailleurs, et pour la réalisation de l'investissement commercial estimé à 5 000 MDT (cf diagnostic technique et commercial), il est impératif qu'un crédit à moyen terme soit obtenu par la Général Drinks pour maintenir une structure financière équilibrée.

Projections financières

Nous tenons à signaler qu'en l'absence de prise de décision claire en matière d'assainissement financier de la société et en matière d'action commerciale d'envergure il n'est pas possible d'entreprendre des projections financières sur la rentabilité de l'entreprise. Les seuls éléments disponibles pour une telle projection couvrent les années 1996 et 1997 dont les réalisations à ce jour confirment la lente progression du chiffre d'affaires (8 000 MDT pour 1996 et 9 000 MDT pour 1997) et la réalisation de pertes additionnelles d'environ 4 000 MDT pour 1996 et .

Compte tenu de ces données et en l'absence d'assainissement financier structurel et de relance commerciale telle que proposée la mise à niveau de l'entreprise ne pourrait pas être envisagée au delà des domaines industriel et technique.

COMMENTAIRES DES PRINCIPAUX INDICATEURS FINANCIERS

RATIOS DE STRUCTURE:

1- STRUCTURE DE L'ACTIF:

	1994	1995
<u>Immo. nettes</u> Actif total	0.67	0.53

Bien que les immobilisations ont augmenté en valeur absolue de 1994 à 1995, leur part relative au total bilan a diminué.

Ceci est dû essentiellement à l'augmentation des valeurs réalisables et l'accumulation de résultats antérieurs.

Ce ratio qui dépend généralement des caractéristiques techniques du "métier" exercé par l'entreprise reflète le poids des immobilisations en capital fixe dans le patrimoine.

Le ratio de la General Drinks reste acceptable eu égard les spécificités du secteur et de phase d'investissement où elle se situe.

	1994	1995
<u>Stocks</u> Actif total	0.056	0.050

Les stocks de la General Drinks se sont stabilisés autour d'un taux de 5% du total actif.

Les matières premières et consommables sont de 2% , les produits finis sont de 0.5%.

Au vu de l'appréciation exprimée au niveau du diagnostic technique et commercial, ce ratio paraît être adaptée à la situation de la société .

	1994	1995
<u>Créances</u> Actif total	0.035	0.151

La valeur des créances clients a nettement évolué de 4% du total actif en 1994 à 15% en 1995.

Ce ratio qui reflète les pratiques de l'entreprise en matière de délais de paiement accordés à la clientèle, connaît un accroissement depuis 1994. Ceci s'explique par la stratégie d'agressivité commerciale adoptée par la Général Drinks.

Une politique de crédits clients doit impérativement se situer au sein d'une politique commerciale globale tenant compte essentiellement du positionnement de la G.Drinks sans pour autant affecter l'équilibre de sa trésorerie.

2-STRUCTURE DU PASSIF:

	1994	1995
<u>Capitaux permanents</u>		
Passif total	0.477	0.644

Les capitaux permanents ont évolués de 17% entre 1994 et 1995, passant ainsi de 47% à 67%.

Ce ratio traduit le poids des capitaux à plus d'un an dans l'ensemble des ressources.

Il dénote chez General Drinks d'un besoin accru de financer son développement par des ressources stables. L'émission de l'emprunt obligataire et la conclusion du contrat de crédit BTQI sont à l'origine de l'évolution de ce ratio.

	1994	1995
<u>Capitaux propres</u>		
Capitaux permanents	1.000	0.633

Ce ratio a passé de 100% en 1994 à 63% en 1995 suite à l'option prise de faire recours à des capitaux extérieurs (emprunt obligataire, crédit BTQI) en 1995.

Ce ratio traduit l'autonomie à terme de l'entreprise, c'est à dire la part des fonds propres dans l'ensemble des ressources permanentes.

Toutefois il est remarqué que le total des dettes (court terme et long terme) par rapport au total passif a passé de 52% en 1994 à 59% en 1995. Il est conseillé que ce taux ne dépasse pas le seuil de 65% admis par les analystes financiers pour ne pas affecter la solvabilité de l'entreprise.

	1994	1995
<u>Actif circulant</u>		
Dettes à moins d'un an	0.305	0.406

Ce ratio appelé aussi ratio de liquidité générale, est toujours en déca des taux généralement admis.

En effet il se situe à 0.4 en 1995 contre 0.3 en 1994.

La liquidité générale de General Drinks devrait être améliorée afin de faire face à ses engagements dans de bonnes conditions. Des efforts sont à déployer pour rapprocher ce taux de deux et ce par un rééquilibrage de la structure financière d'ensemble et l'amélioration de la trésorerie de l'entreprise.

	1994	1995
<u>Créances et Disponibilités</u>		
Dettes à moins d'un an	0.301	0.586

Ce ratio constitue une mesure plus restrictive de la liquidité que le ratio précédent.

Malgré l'amélioration de ce taux entre 1994 (0.3) et 1995 (0.6) ,il demeure insuffisant. En pratique on considère comme étant appropriée la valeur de 1.5 de ce ratio.

3 RATIOS DE SYNTHESE:

	1994	1995
<u>Disponibilités</u> Dettes à moins d'un an	0.103	0.038

Ce ratio de liquidité immédiate indique une détérioration entre 1994 et 1995.
Son amélioration passe inéluctablement par l'assainissement financier proposé.

	1994	1995
<u>Ventes</u> Actif total	0.091	0.221

La Général Drinks a utilisé plus efficacement ses actifs en 1995 qu'en 1994. En effet elle a généré 0.22 unités monétaires de ventes par unité monétaire investie en 1995 ce qui demeure en soi insuffisant compte tenu de l'importance des actifs mis à la disposition de l'entreprise.

	1994	1995
<u>Ventes</u> Immobilisations nettes	0.136	0.417

La General Drinks devra améliorer davantage ce ratio afin d'optimiser l'utilisation de son outil de production et accroître la rentabilité de ses investissements.

	1994	1995
<u>(Clients +EAR) x 360j</u> Ventes	62j	82j

Il est clair que la General Drinks commence à partir de 1995 à consentir des délais de recouvrement assez importants à ses clients s'inscrivant dans le cadre d'une stratégie d'agressivité commerciale.

Ce ratio devrait être comparé à celui du crédit fournisseur.

	1994	1995
<u>(Fournisseurs +EAP) x 360j</u> Achats	133j	139j

L'accroissement du délai crédit fournisseur (+ 6j) a été moins important que celui du délai crédit client (+ 20j). Néanmoins le délai fournisseur est toujours supérieur au délai clients (139jours contre 82jours).

La Général Drinks, consciente de la nécessité de rechercher l'équilibre entre ses impératifs d'agressivité commerciale et d'équilibre financier, maintient toujours un délai de règlement fournisseurs supérieur au délai de recouvrement des clients malgré l'octroi en 1995 de plus de facilités à ses clients.

RATIOS DE RENTABILITE :

L'observation de l'évolution de l'indice de rentabilité économique donne les résultats suivants:

	1994	1995	1996
<u>Excédent brut d'exploitation</u>			
Chiffre affaire HT	- 19%	- 22%	- 14%

Ce ratio qui traduit l'efficacité de l'activité d'exploitation dans ses aspects industriels, administratifs et commerciaux, mesure le montant exprimé en proportion des ventes, que la société a secrété par elle même et qu'elle pourra employer pour financer ses investissements, le service de la dette et l'évolution de ses besoins en fonds de roulement.

Actuellement, la General Drinks ne dégage aucun excédent qui peut lui permettre de rembourser ses dettes et / ou financer son développement futur.

L'analyse de la rentabilité financière à travers le ratio de rentabilité des capitaux investis, fait ressortir l'évolution suivante :

	1994	1995	1996
<u>Excédent brut d'exploitation</u>			
Total bilan	- 1,3%	- 6,3%	- 3%

Ce ratio qui mesure l'efficacité de l'ensemble des capitaux mis à la disposition de la société dans le cadre de son exploitation indique qu'avec le niveau actuel du chiffre affaires et celui des charges, la société ne sera pas en mesure de rentabiliser ses investissements.

Un autre indicateur de la rentabilité financière est la capacité brute de remboursement :

	1994	1995	1996
<u>E. B. E. (après frais financiers)</u>			
Endettement global	- 2,7%	- 9,4%	- 4,3%

Indicateur de la santé de l'entreprise, ce ratio permet de mesurer sa capacité à rembourser ses dettes. La General Drinks est entrain de rembourser ses dettes en faisant recours à d'autres endettements, ce qui n'est pas de nature à rentabiliser son investissement.

L'amélioration relative de ce ratio attendue à fin 1996 est due en partie à un accroissement du chiffre d'affaires et essentiellement à une baisse des coûts d'achat des matières premières (réduction du taux de droit de douane sur le concentré et réduction sur les prix d'achat accordée par P C I).

**DIAGNOSTIC DE L'ORGANISATION
DU SYSTEME D'INFORMATION
ET DES RESSOURCES HUMAINES**

1 Architecture du système d'information de gestion

1.1 - Principes généraux

L'architecture du système d'information de gestion de GENERAL DRINKS s'appuie sur les principes fondamentaux suivants :

- La planification des activités de développement et d'extension des infrastructures de production et la définition de la politique générale de leur exploitation sont totalement dépendantes du comportement du marché (consommateurs, et concurrents).
- L'activité d'exploitation de GENERAL DRINKS est tributaire de sa politique commerciale qu'elle ne peut par ailleurs définir d'une façon indépendante.
- La commercialisation par GENERAL DRINKS des produits PEPSI COLA INTERNATIONAL ne lui laisse pas beaucoup de choix quant à la définition de sa politique commerciale.
- Le positionnement stratégique de l'entreprise, l'exercice de son activité et son développement dépend beaucoup plus du comportement des firmes PCI et Coca Cola sur le marché Tunisien que de sa volonté propre.

1.2. Composantes du système d'information

1.2.1. L'organisation

Description

Organigramme général (voir page ci après)

Le découpage des activités opérationnelles de GENERAL DRINKS répond globalement d'une façon satisfaisante aux spécificités de l'activité.

Cependant, il n'en est pas de même pour l'organisation des activités fonctionnelles et plus particulièrement la fonction administration des ventes, et gestion du personnel.

En effet ces deux fonctions sont à l'heure actuelle rattachées au département administratif et financier.

Commentaires

Nous estimons que le rattachement de la fonction administration des ventes au département financier pose au moins deux types de problèmes :

- la non maîtrise par le département commercial du processus de gestion client (délais de traitement, contact direct, retour d'information...).
- le cumul au niveau du département financier des fonctions de gestion administrative des ventes (réception, contrôle des commandes, ordres d'exécution), facturation, comptabilisation et encaissement.

D'autre part le rattachement de la fonction gestion administrative et comptable du personnel à une seule unité contrôlée par une même personne pose un problème de dépendance qui pourrait mettre en cause les principes de sécurité et de contrôle interne.

1.2.2. Les intervenants

Nous considérons dans la suite les différents intervenants dans le système d'information de gestion et nous décrivons le rôle de chacun d'eux dans le processus de gestion.

a - Les unités opérationnelles

Les unités opérationnelles (département technique, département des approvisionnements, département commercial, administration des ventes,) constituent actuellement les principaux fournisseurs des informations d'activité.

Ces unités alimentent le système d'information par les données sur la production, les consommations de matière, les niveaux des stocks, les commandes, les ventes etc.

b - Les unités fonctionnelles (département administratif et financier et unité contrôle de gestion)

Le département administratif et financier produit actuellement une information d'ordre comptable afin de satisfaire aux besoins d'ordre légal mais ne peut produire l'information de gestion indispensable pour les différents utilisateurs.

L'unité de contrôle de gestion, centralise actuellement les fonctions de gestion budgétaire de collecte des informations, traitement et analyse, et constitue par conséquent le principal fournisseur d'information pour la Direction Générale et les autres utilisateurs.

D'autre part le responsable de la fonction contrôle de gestion exerce actuellement les tâches suivantes :

- participation à la procédure d'exportation
- suivi des produits en stocks (date limite de vente, ordonnancement des sorties...)
- simulation de modèles sur l'activité et le rendement de l'entreprise
- gestion des relations avec les banques (crédits)
- gestion de la procédure d'augmentation de capital
- préparation des réunions du conseil d'administration
- suivi de l'optimisation de l'utilisation des moyens de transport (consommation de carburant, pannes...)
- suivi de la consommation des principales matières premières (concentré, sucre, Co2, préforme)
- Etude de rentabilité pour le lancement de nouveaux produits
- Assistance à la Direction Générale pour la prise de décision
- Inventaire physique du magasin de PF
- Suivi du Coop et EBS.

Commentaires

Dans l'état actuel, la fonction de contrôle de gestion ne peut pas remplir convenablement son rôle qui consiste principalement à animer le processus de gestion budgétaire et de contrôle de gestion et de synthétiser les informations produites par le système afin de constituer une base pour la prise de décision et le pilotage de l'activité de l'entreprise. Il y a lieu à ce titre de désengager la fonction de contrôle de gestion des tâches opérationnelles pour qu'elle puisse remplir convenablement sa mission.

1.2.3. Les outils du système d'information

Pour que le système d'information puisse opérer et remplir sa mission, il faut qu'un certain nombre d'outils puissent au préalable être réunis, nous regroupons les préalables en trois familles : les supports, les fonctions et la plate forme et nous examinerons l'état de chaque outil dans l'architecture actuelle du système d'information GENERAL DRINKS.

a - les supports

Il s'agit des manuels de procédures internes, des règles de gestion, du manuel d'organisation, de la comptabilité générale, de la comptabilité analytique, des standards techniques et administratifs et des tableaux de bord de gestion.

a.1 - les manuels de procédures internes

Les procédures des traitements opérationnels appliqués actuellement ont été mises en place progressivement par la Direction Générale ou les départements concernés en partant d'initiatives individuelles et isolés, aucun travail de réflexion global n'a été à ce jour mené. D'autre part aucune des procédures appliquées n'est documentée. Cet état de fait présente des risques majeurs quant à la délimitation des responsabilités, délais de traitement, incompatibilité de tâches etc...

a.2 - Les règles de gestion

Les règles de gestion sont constituées par l'ensemble des règles ou instructions qui réglementent le déroulement d'une opération déterminée. On inclue sous ce chapitre les schémas comptables de traitement de l'ensemble des opérations, le plan comptable annoté, les règles de gestion de la trésorerie, les règles de gestion de la caisse, les règles de gestion des stocks, les règles d'élaboration du budget (enquête, hypothèses, agrégation...), le statut interne, des règles de recrutement et de gestion de carrière, les règles de délégation de pouvoirs, le mode de fonctionnement des organes de concertation, les règles d'ordre technique d'étude, de production, de contrôle, de maintenance, de sécurité etc.

Sur ce chapitre GENERAL DRINKS, et principalement sur les plans de gestion administrative, financière et comptable, est encore à l'état embryonnaire.

a.3 - Manuel d'organisation

L'organigramme actuel de GENERAL DRINKS a été arrêté en Juin 1995, et est structuré autour de trois grandes fonctions: la fonction industrielle, la fonction commerciale et la fonction administrative et financière.

Si la définition des trois grandes structures (production, commerciale, administrative et financière) en termes d'attributions et de responsabilité ne pose pas de problèmes, il n'en est pas de même pour ce qui est des sous unités qui les composent. En effet les fiches de fonctions qui devraient décrire pour chaque poste de travail ses attributions, les tâches à accomplir, sa position dans la structure, ses relations de travail ne sont pas établis ce qui présente un risque évident en termes de contrôle interne et empêche toute délimitation des responsabilités.

a.4 - Comptabilité analytique

Le suivi analytique de l'activité de l'entreprise se limite à l'heure actuelle à la détermination des coûts de revient par produit. Ce calcul se fait sur la base des données standard de production rapprochées aux consommations réelles et de la valeur des charges en nature issues de la comptabilité générale.

L'absence d'un système de comptabilité analytique ne permet pas dans l'état actuel des choses d'approcher l'entreprise en centres de responsabilité ce qui permettrait une analyse plus fine des produits, coûts et résultats de chaque centre.

a.5 - Comptabilité budgétaire

GENERAL DRINKS ne dispose pas d'une comptabilité budgétaire qui lui permettrait de mesurer ses réalisations pour les situer par rapport au budget initial.

D'autre part le système de gestion budgétaire présente les insuffisances suivantes :

- Une procédure centralisée au niveau de la fonction de contrôle de gestion ;
- Non implication des responsables opérationnels et fonctionnels concernés dans le processus de gestion budgétaire ;
- Procédure basée sur des hypothèses d'activité très peu maîtrisables ;
- Absence de supports appropriés pour la collecte et l'analyse des informations de base ;
- Absence d'un système de collecte des données sur les réalisations.

a.6 - Standards techniques et administratifs

GENERAL DRINKS dispose d'informations d'ordre technique concernant les coûts standards, la capacité de production nominale, les taux de rebut standards, mais ne maîtrise pas les données réelles sur la rentabilité :

- du personnel technique
- d'une heure machine
- d'un moyen de transport
- d'un livreur etc.

a.7 - Tableaux de bord de gestion

Vu l'absence des supports appropriés définis ci-haut, les ébauches de tableaux de bord de gestion sont à l'heure actuelle orientés principalement côté production et sont exclusivement le fruit d'initiative individuelle (le responsable du contrôle de gestion). Mais ne traitent pas l'essentiel soit la branche commerciale. cet outil ne peut par conséquent jouer son rôle principal à savoir servir comme véritable outil de pilotage pour les dirigeants.

b - Les fonctions

Tout système d'information ne peut convenablement fonctionner que grâce à un certain nombre de fonctions qui le gèrent, l'alimentent et l'administrent.

Pour le cas de GENERAL DRINKS les fonctions actuellement opérationnelles sont :

- la fonction industrielle qui fournit les données sur la production et les consommations
- la fonction commerciale qui fournit les données sur les ventes
- la fonction financière et comptable qui enregistre et fournit des données comptables (charges et produits par nature)
- la fonction contrôle de gestion qui collecte, analyse et marie ces informations pour produire une synthèse à l'attention de la Direction Générale.

Le degré de contribution de ces fonctions à l'alimentation et la gestion du système d'information dépend de la disponibilité des outils (examinés ci-haut) d'une part et de la plate forme d'autre part.

c - Plate forme (système informatique)

1 - Orientations de base

Le système informatique constitue la plate-forme matérielle du système d'information de gestion, la réussite du deuxième dépend en grande partie de la qualité du premier.

La politique informatique de GENERAL DRINKS se caractérise par :

- l'absence d'une structure spécialisée dans la gestion du parc informatique
- la gestion directe par les utilisateurs de l'outil informatique
- l'acquisition de progiciels adaptés à l'activité de l'entreprise

2 - Architecture matérielle et logicielle

2.1. Architecture matérielle

2.2. Applications

Les principales applications de gestion de GENERAL DRINKS sont les suivantes :

- application comptabilité générale
- application paie
- application gestion commerciale

Les applications comptabilité générale et paie tournent en monoposte alors que l'application gestion commerciale est installée en réseau et est partagée par l'unité de gestion des stocks, la direction commerciale et la direction administrative et financière.

Commentaires

Si les applications comptabilité générale et paie permettent à l'heure actuelle un traitement satisfaisant de l'information en termes de délai et de qualité, il n'en est pas de même pour l'application gestion commerciale dont les conditions de fonctionnement actuelles ne permettent pas une utilisation optimale des fonctionnalités qu'elle offre.

Nous estimons que la priorité en termes informatique doit être donnée au perfectionnement de l'application de gestion commerciale et à l'intégration totale des différentes applications entre elles ce qui permettra au système d'information de beaucoup gagner en termes de fiabilité, d'actualité et de sécurité.

Ressources Humaines

Les effectifs de Général Drinks au 31 Octobre 1996 se présentent comme suit :

Cadres	29
Agents de maîtrise	17
Agent d'exécution	<u>170</u>
	216

Le taux d'encadrement est de 13.4%.

La gestion de ressources humaines de la Général Drinks appelle de notre part les remarques suivantes :

Adéquation poste-emploi, définition des tâches et recrutement

La General Drinks opte pour une politique de recrutement basée sur une adéquation du profil (diplôme et surtout potentialités du candidat) aux exigences du poste.

Des fiches de définition des tâches sont annexées aux contrats de travail et sont signées par les recrutés.

Toutefois on a remarqué que ces fiches ne couvrent pas tous les postes, ne sont pas bien détaillées et risquent de contenir des interférences entre intervenants.

Un système de formation à développer

La composante formation, au sein du système de gestion des ressources humaines, nécessite d'être consolidée afin de mieux préserver et optimiser l'outil de production, stabiliser encore le personnel et créer une culture d'entreprise.

Les dépenses de formation actuelles sont très limitées par rapport aux besoins notamment pour le personnel commercial.

Une politique de motivation bien étudiée et qui commence à donner ses fruits

La Général Drinks a opté pour une politique de motivation rémunérant à la fois l'effort et la productivité et sanctionnant l'absentéisme et l'indiscipline.

Cette politique est à conserver et à suivre afin de l'adapter aux évolutions à la fois de la société et du contexte économique global.