



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.

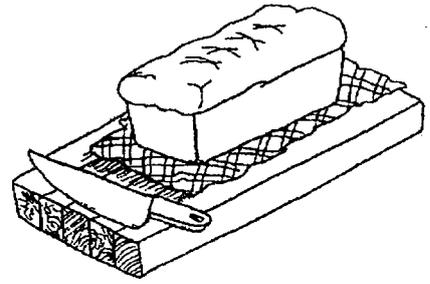
CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

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

22100

ACC



SOBISCO

**DIAGNOSTIC DE
MISE A NIVEAU**

RAPPORT FINAL

Décembre 1998

SOMMAIRE

I	PREAMBULE	4
II	SYNTHESE DU DIAGNOSTIC	5
II.1	COMMERCIAL.....	5
II.2	TECHNIQUE.....	6
II.3	RESSOURCES HUMAINES ET ORGANISATION.....	7
II.4	FINANCES.....	8
III	IDENTIFICATION ET HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE	9
IV	LES PRODUITS FABRIQUÉS	11
V	DIAGNOSTIC COMMERCIAL	13
V.1	EVOLUTION DU CA DE SOBISCO.....	13
V.2	ANALYSE DU PORTEFEUILLE PRODUITS DE LA SOBISCO.....	14
V.2.1	<i>Répartition du CA par famille de produits</i>	14
V.2.2	<i>Contribution des produits au CA</i>	15
V.3	ANALYSE DU PORTEFEUILLE CLIENTS.....	16
V.3.1	<i>Description</i>	16
V.3.2	<i>Répartition du CA par type de clients</i>	17
V.3.3	<i>Contribution des clients au CA</i>	17
V.3.4	<i>Rotation de la clientèle de la Sobisco</i>	18
V.3.5	<i>Matrice clients / produits</i>	19
V.4	ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DU CA.....	22
V.5	ANALYSE DE LA PRÉSENCE DE LA SOBISCO DANS LES RÉGIONS.....	26
V.5.1	<i>Répartition régionale du CA</i>	26
VI	ORGANISATION DU SERVICE COMMERCIAL	28
VII	LE MARCHÉ TUNISIEN	34
VII.1	L'OFFRE.....	34
VII.1.1	<i>Biscottes</i>	34
VII.1.2	<i>Les cake</i>	34
VII.2	LA DEMANDE.....	36
VII.2.1	<i>Les biscottes</i>	36
VII.2.2	<i>Les cake</i>	37
VIII	ANALYSE DE LA COMPÉTITIVITÉ - PRIX DES BISCOTTES : COMPARAISON FRANCE - TUNISIE	38
VIII.1	PRIX DE VENTE DES BISCOTTES EN FRANCE ET EN TUNISIE.....	38
VIII.2	STRUCTURE DES PRIX DES BISCOTTES EN FRANCE ET EN TUNISIE.....	41
VIII.2.1	<i>1^{ère} méthode : Comparaison de la structure des coûts d'une société en France et de Sobisco</i>	41
VIII.2.2	<i>2^{ème} méthode : Etude comparative du coût matière</i>	44
VIII.3	RECOMMANDATIONS POUR L'AMÉLIORATION DE LA COMPÉTITIVITÉ PRIX DE SOBISCO.....	47
IX	DIAGNOSTIC FINANCIER	48
IX.1	EVOLUTION DE L'ACTIVITÉ DE LA SOBISCO.....	48
IX.2	STRUCTURE DES BILANS.....	49
IX.3	ANALYSE DU HAUT DU BILAN.....	50



IX.4	ANALYSE DE GESTION	51
IX.5	ANALYSE STRUCTURELLE.....	53
IX.6	STRUCTURE DES PRIX	55
IX.7	ANALYSE D'EXPLOITATION ET DE LA RENTABILITÉ	57
X	DIAGNOSTIC TECHNIQUE.....	59
X.1	CONSTATS PRODUITS	59
X.1.1	<i>La biscotte</i>	59
X.1.2	<i>Le pain de mie</i>	60
X.1.3	<i>Les pâtes jaunes</i>	60
X.1.4	<i>LES BISCUITS</i>	60
X.2	DESCRIPTIF DE LA PRODUCTION	61
X.2.1	<i>Les immeubles</i>	61
X.2.2	<i>Equipements industriels biscottes</i>	64
X.3	CAPACITÉ DE PRODUCTION	67
X.3.1	<i>Capacité théorique de la ligne</i>	67
X.3.2	<i>Capacité actuelle</i>	67
X.3.3	<i>Besoin de production</i>	67
X.4	PROPOSITIONS D'AMÉLIORATION	68
X.5	PROGRAMME D'AMÉLIORATION IMMÉDIATE.....	68
X.5.1	<i>Amélioration produit</i>	68
X.5.2	<i>Amélioration du process</i>	72
X.5.3	<i>Amélioration de l'organisation</i>	79
X.6	PROGRAMME D'AMÉLIORATION FUTURE	82
X.7	CONCLUSION DU DIAGNOSTIC TECHNIQUE	82
XI	DIAGNOSTIC RESSOURCES HUMAINES ET ORGANISATION.....	83
XI.1	ORGANIGRAMME	83
XI.2	ORGANISATION DE LA FONCTION RH	86
XI.3	ANALYSE DES DONNÉES CHIFFRÉES	89
XII	FORCES ET FAIBLESSES DE SOBISCO.....	92
XIII	RÉCAPITULATIF DES INVESTISSEMENTS ET SCHÉMA DE FINANCEMENT.....	93
XIV	RENTABILITE PREVISIONNELLE	94
XIV.1	PRÉVISIONS D'ACTIVITÉ	94
XIV.2	RENTABILITÉ	95
XV	SYNTHESE DU PLAN D'ACTION POUR LA MISE A NIVEAU DE SOBISCO.....	101

I PREAMBULE

La société Sobisco a confié au bureau ACC la mission de diagnostic de mise à niveau.

Le bureau a fait appel, pour le diagnostic de la fonction technique à un expert français (M. Thierry MICHEA) responsable de développement et de production au sein d'une entreprise française de production de biscottes.

Cette mission est financée à hauteur de 70% par l'ONUDI.

Le présent document constitue le rapport de mise à niveau de la société Sobisco.

Il traite particulièrement des volets :

- Commercial
- Le marché tunisien
- Compétitivité-prix par rapport à l'étranger
- Financier
- Technique
- Ressources humaines
- Forces et faiblesses de l'entreprise
- Plan de développement, investissements préconisés et rentabilité prévisionnelle

Une synthèse du rapport est présentée ci-dessous.

II SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIC

Nous présentons ci-dessous, pour les différentes fonctions de l'entreprise, une synthèse des principaux constats et recommandations contenus dans le rapport.

II.1 Commercial

FORCES

- ☺ Savoir faire dans le domaine des biscottes
- ☺ Fournisseur unique en Tunisie
- ☺ Produit de qualité gustative acceptable
- ☺ Innovation dans le cake au chocolat

FAIBLESSES

- ☹ Absence de directeur commercial
- ☹ Réseau de distribution peu structuré
- ☹ Présence régionale déséquilibrée
- ☹ Connaissance du marché insuffisante (notamment pour les améliorants)
- ☹ Gestion commerciale peu développée

RECOMMANDATIONS

- ☞ Recruter un directeur commercial (action entreprise au cours du diagnostic)
- ☞ Mettre en place un réseau de distribution
- ☞ Se rapprocher davantage des grossistes
- ☞ Recruter des agents commerciaux (force de vente) et les doter de la logistique nécessaire
- ☞ Lancer une étude de marché nationale
- ☞ Acquérir un logiciel de gestion commerciale

II.2 Technique

FORCES

- ☺ Four de grillage des biscottes
- ☺ Volonté de changement et mobilisation du personnel
- ☺ Structure flexible

FAIBLESSES

- ☹ Organisation et procédures de travail insuffisamment formalisées
- ☹ Fonction contrôle qualité non systématique, et équipements de contrôle inexistant
- ☹ Conduite et maîtrise du process non optimisée
- ☹ Sol de l'usine et environnement inadéquat
- ☹ Flux matière et personnel non rationnel
- ☹ Surplus de personnel dans certains postes
- ☹ Maintenance non planifiée
- ☹ Respect des règles d'hygiène alimentaire non toujours assuré

RECOMMANDATIONS

- ☞ Mettre à niveau les équipements selon les préconisations suggérées
- ☞ Changer les chariots et caisses en bois pour respecter les normes alimentaires
- ☞ Revoir les implantations des lignes de production pour assurer un flux logique des produits
- ☞ Assurer une meilleure maîtrise du process, en garantissant notamment un poids constant de la tranche de biscotte, et un recyclage des « talons »
- ☞ Changer les vestiaires du personnel
- ☞ Acquérir les équipements de contrôle qualité nécessaires
- ☞ Automatiser les postes d'emballage et conditionnement
- ☞ Refaire le sol de l'usine et prévoir une isolation du toit et une circulation d'air
- ☞ Mettre en place un système d'assurance qualité ISO 9002, et introduire des « cercles de qualité »

II.3 Ressources Humaines et Organisation

FORCES

- ☺ Personnel jeune et motivé
- ☺ Démarrage de groupes de travail
- ☺ Encadrement disponible

FAIBLESSES

- ☹ Procédure de GRH non encore mise en place
- ☹ Organigramme non formalisé, ni descriptions de fonction
- ☹ Dossiers personnel incomplets
- ☹ Formation non planifiée
- ☹ Pas de pratique des réunions de direction
- ☹ Absence de tableau de bord

RECOMMANDATIONS

- ☞ Former le nouveau responsable RH aux outils de gestion de cette fonction
- ☞ Etablir des dossiers complets du personnel, selon les indications communiquées au cours du diagnostic
- ☞ Finaliser un organigramme selon le modèle fourni, et établir les descriptions de fonction
- ☞ Instaurer un tableau de bord pour l'entreprise
- ☞ Mettre en place un cadre de réunions périodiques de direction
- ☞ Piloter le projet d'assurance qualité

II.4 Finances**FORCES**

- ☺ Structure relativement bonne au niveau de la capitalisation de l'entreprise
- ☺ Gestion des clients et des fournisseurs satisfaisante

FAIBLESSES

- ☹ Fonds de roulement négatif
- ☹ Besoin de consolidation de crédit
- ☹ Résultat financier positif mais insuffisant

RECOMMANDATIONS

- ☞ Prévoir une consolidation d'une partie des crédits en moyen terme pour alléger la trésorerie
- ☞ Améliorer le résultat de l'entreprise, en agissant sur les pertes de production
- ☞ Maîtriser davantage les prix de revient, en calculant les prix réels et non théoriques

III IDENTIFICATION ET HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE

Société : Société Tunisienne de Biscottes : **SOBISCO**

Adresse siège : Rue El Fouladh. Z.I. Ben Arous
Code Postal : 2013 Ville : Ben Arous Gouvernorat : Ben Arous
Téléphone : 380 224 Fax : 384 232

Adresse Usine : Idem

Informations générales

Forme juridique : SA

Année de création : 1978 Année d'entrée en production : Nov. 1980

Capital Social : Montant : 120 000 DT

Principaux responsables : Abdelkarim FELFOUL : P-DG
Lilia FOURATI : D.U.

Les produits fabriqués

- ✓ Biscottes
- ✓ Améliorants
- ✓ Cake
- ✓ Biscuits
- ✓ Pain de mie

Historique de l'entreprise

Fondateur

M. Abdeljelil FOURATI

Actionnaires

- Famille FOURATI : 1811 actions
- BDET : 329 actions
- GAT : 240 actions
- Autres : 20 actions

Evolution du capital

Le capital initial était de 60 kDT, et a connu l'évolution suivante:

- 75 kDT en 1979
- 120 kDT en 1981

Evolution qualitative et quantitative de l'activité

L'activité de l'entreprise était limitée au démarrage à la fabrication des biscottes.

Devant un marché de biscottes limité, d'autres activités ont été créées au sein de la Sobisco. Il s'agit de :

- La fabrication des améliorants et des prémix pour pâtisseries. Cette activité a été introduite en partenariat avec un fabricant Français "Puratos".
- La fabrication des biscuits
- La fabrication des cake : Cette activité a été introduite depuis moins de trois ans



IV LES PRODUITS FABRIQUÉS

Les principaux produits fabriqués par la société Sobisco se regroupent dans les familles suivantes :

- **Les améliorants et les prémix**

La fabrication de ces produits consiste à mélanger des ingrédients selon des recettes proposées par le fournisseur et à l'activité de conditionnement.

Cette famille comporte quatre produits à savoir les améliorants "S500" et le "Cronopan" pour les pâtes levées, et les prémix "Allegro" pour les cakes et "Tegral" pour les génoises et les biscuits.

- **Les cake**

Ils existent sous divers emballages : pièce de 375gr, pièce de 50gr, barquette de 4 pièces de 50gr, présentoir de 27 pièces de 50gr, tranche,...

Une nouvelle variante (cake au chocolat) a été récemment introduite par la société (en Mai 1998).

- **Les biscottes**

Quatre type de biscottes sont fabriqués :

- avec sel,
- Sans sel
- au son
- au gluten

Le conditionnement est effectué en emballages de 420gr.

- **Les biscuits**

Plusieurs produits (environ un quinzaine) appartiennent à cette catégorie. On cite le "langue de chat", le "bâtonnet de sésame", le "kaak",...

- **Le pain de mie**

Il est présenté sous forme d'emballage de 500gr ou de 300 gr.

D'autres produits à contribution marginale au CA sont aussi fabriqués par la Sobisco. On cite la chapelure, le pain grillé, le pain d'orge,...

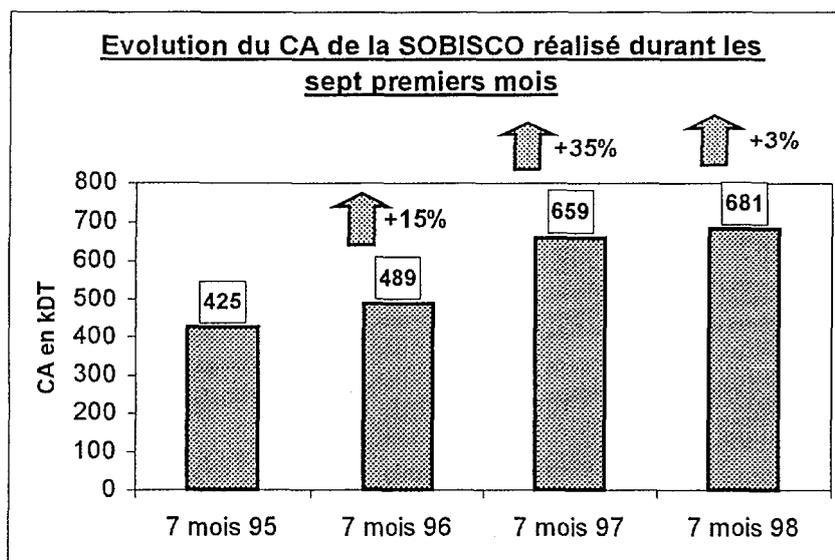
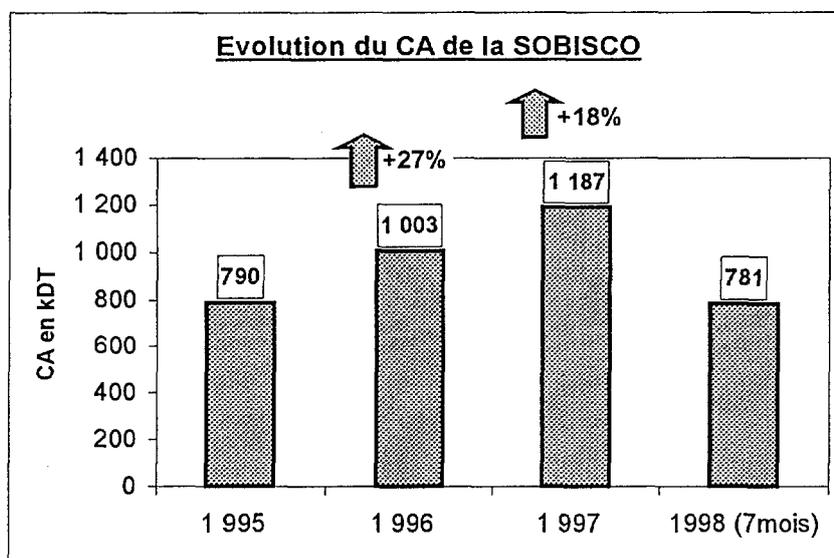
Notons qu'une activité de commercialisation en l'état de produits importés a été créée depuis quelques années et a concerné essentiellement les améliorants et les préparations.

V DIAGNOSTIC COMMERCIAL

V.1 Evolution du CA de Sobisco

Le CA de la Sobisco a progressé durant les trois derniers de 790 kDT en 1995 à 1187 kDT en 1997 enregistrant ainsi une croissance de +27% en 1996 et de +18% en 1997.

Cette croissance positive a continué durant les sept premiers mois de 1998 mais à rythme moins soutenu. En effet, le CA, comparé à celui de la même période de 1997, a augmenté de 3%.



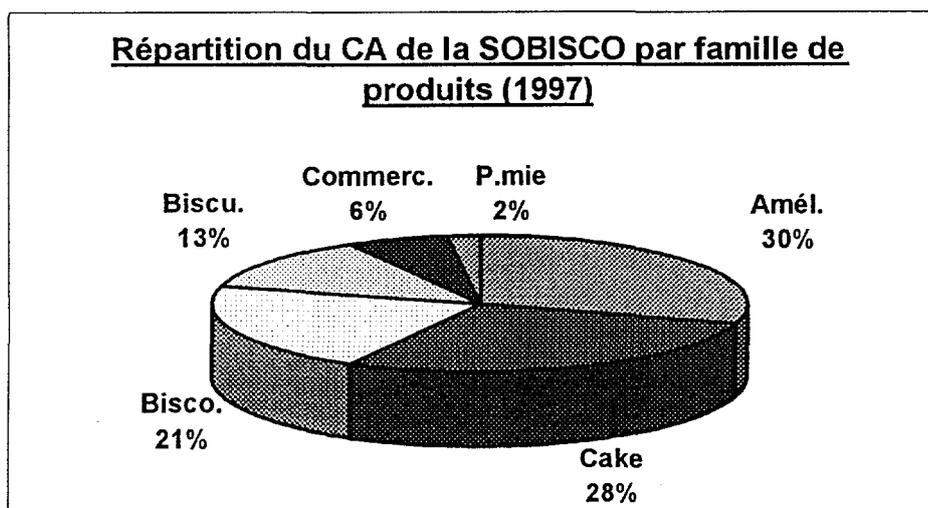
L'analyse détaillée de l'évolution du CA (par familles de produits, par type de clientèle) sera traitée plus loin dans ce chapitre après la présentation et l'analyse des portefeuilles clients et produits.

V.2 Analyse du portefeuille produits de la Sobisco

Le portefeuille produits de la Sobisco a comporté, en 1997, 84 produits (et ce, en tenant compte des variétés d'emballage) dont environ la moitié (en nombre) est représentée par des produits importés commercialisés en l'état.

V.2.1 Répartition du CA par famille de produits

En adoptant la même classification des produits que celle présentée dans le § Produits fabriqués, la répartition en 1997 du CA par famille de produits sera comme suit :



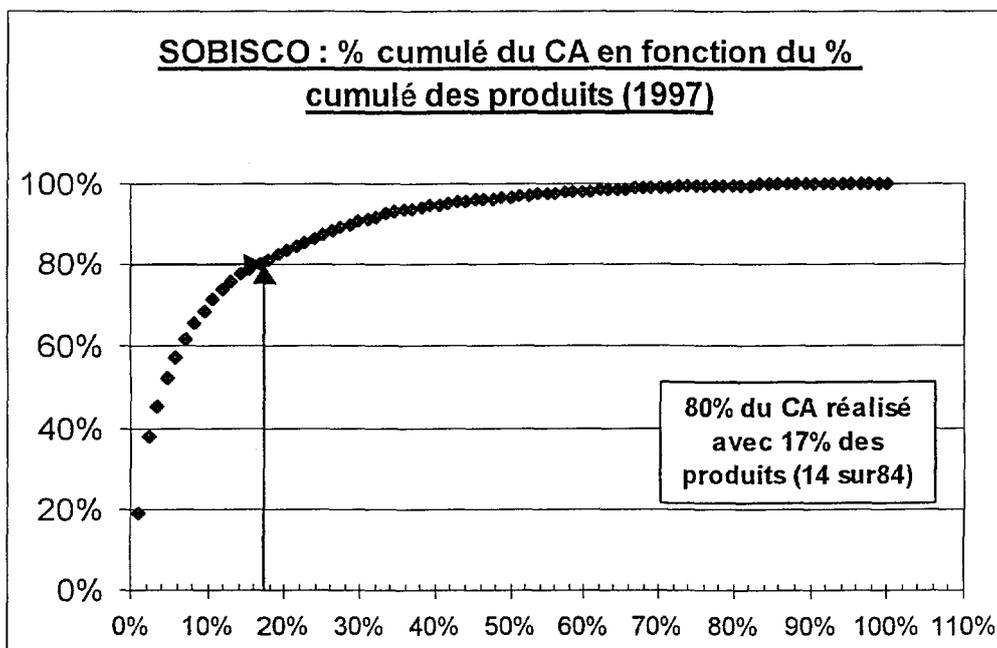
L'examen de cette répartition montre que trois familles à savoir les améliorants, les cake, et les biscottes réalisent près de 80% du CA.

Les produits commercialisés en l'état contribuent au CA avec 6%. Ceci malgré leur nombre élevé (environ la moitié du nombre total des produits) qui traduit une lourde gestion (codification, suivi des stocks, approvisionnement,...).

En 1998, la commercialisation de certains produits a été délaissée. Durant les sept premiers mois, seuls 19 produits ont été maintenus.

V.2.2 Contribution des produits au CA

La figure ci-dessous montre que la majorité du CA de Sobisco (80%) est apportée par 17% des produits, soit 14 produits sur un total de 84.



Les produits les plus importants sont :

Améliorant Cronopan	19% du CA
Cake 50gr.	19% du CA
Biscotte avec sel	7% du CA
Biscotte sans sel	7% du CA
Cake petit modèle	5% du CA

Nous constatons ainsi que deux produits parmi les 84, à savoir l'améliorant Cronopan et le cake 50gr. réalisent un CA cumulé de 38% (19% pour chacun).

- ☞ De ce fait, la Sobisco devra surveiller étroitement le comportement de ces deux produits vis-à-vis de la concurrence, afin de maintenir et renforcer le positionnement de ces produits phares.

Une attaque de la concurrence sur cette gamme se traduira ainsi par une fragilisation de la Sobisco sur le marché.

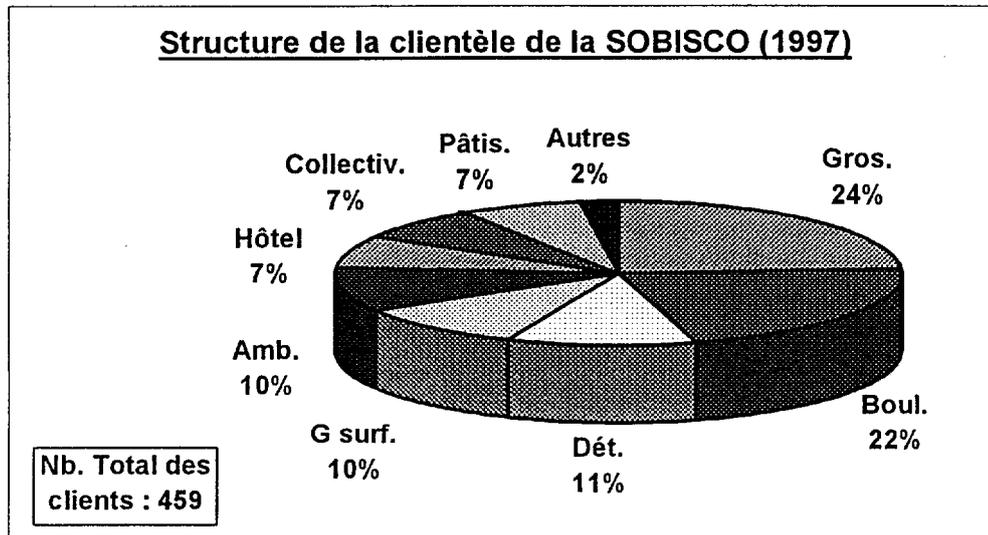
Nous verrons plus loin que ceci a été le cas pour le Cronopan, dont le CA a baissé en 1998, suite à l'entrée sur le marché de nouveaux concurrents.

V.3 Analyse du portefeuille clients

V.3.1 Description

La Sobisco possède une clientèle très diversifiée : grossistes, boulangers, détaillants, grandes surfaces, ambulants, hôtels, collectivités (cafés, cliniques, lycées, ministères, foyers universitaires,...),...

Le portefeuille clients a comporté en 1997, 459 clients répartis comme suit :



La rubrique "autres" renferme les clients particuliers, les clients boulangers-pâtisseries, les clients à l'export et la famille des clients divers.

En réalité, le nombre des clients est plus élevé que celui présenté ci-dessus. En effet, les clients particuliers sont comptabilisés comme étant un seul client et ne sont pas gérés un à un du fait qu'ils paient au comptant.

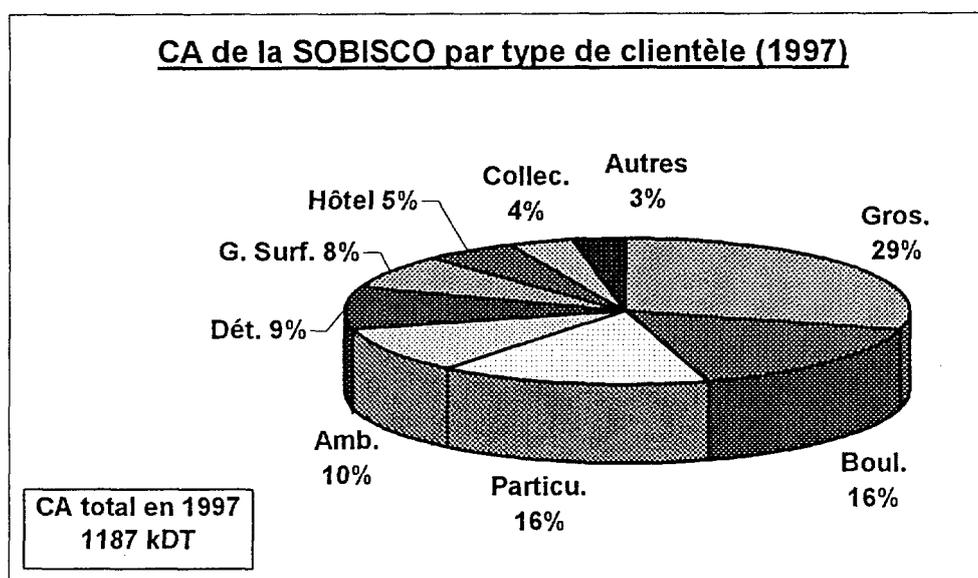
Les clients détaillants qui se présentent à l'usine et qui paient au comptant ne sont pas aussi gérés au sein de la Sobisco. Ils sont comptabilisés comme étant un seul client détaillant.

- ☞ Pour ces détaillants, même s'il s'agit de clients qui ne nécessitent pas un suivi sur le plan financier, la Sobisco devra suivre leur comportement un à un (CA par période, gamme de produits achetés,...) puisqu'ils manifestent des besoins répétitifs.

V.3.2 Répartition du CA par type de clients

La répartition présentée par le graphe ci-dessous montre que :

- Les grossistes et les boulangers contribuent au CA respectivement, avec 29% et 16%.
- Les clients particuliers viennent en troisième position avec 16% du CA et ce, malgré la petite taille des commandes individuelles.



V.3.3 Contribution des clients au CA

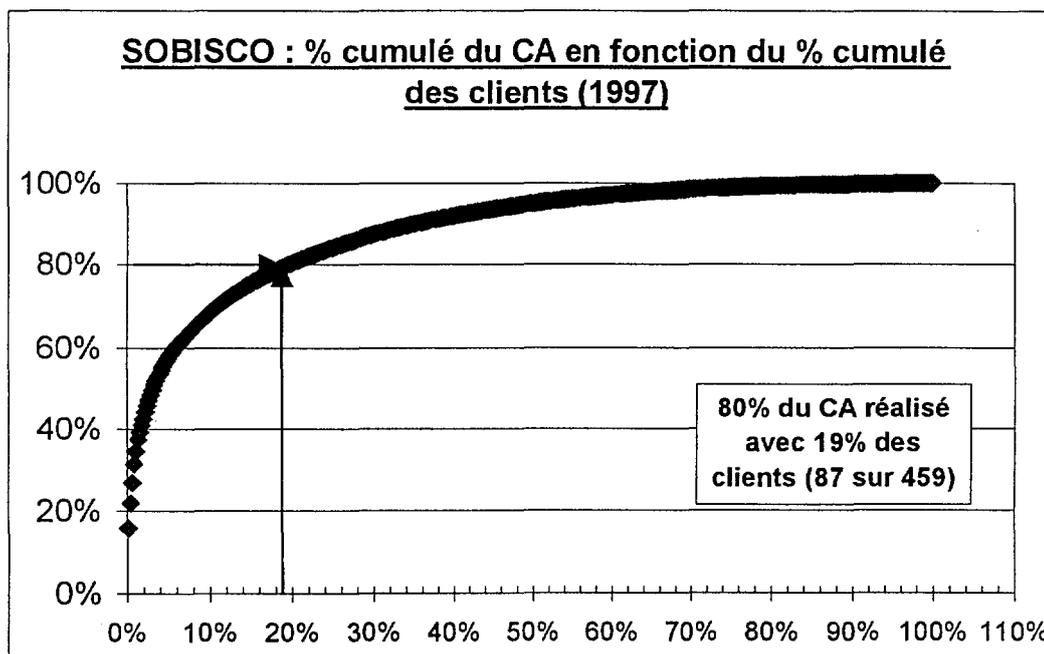
L'analyse des contributions des clients au CA montre que 19% des clients réalisent 80% du total du CA.

Le portefeuille clients de la Sobisco semble plus ou moins équilibré : l'entreprise n'est pas trop dépendante de ses gros clients et la dispersion de sa clientèle n'est pas trop importante de manière à engendrer de lourds coûts de gestion (gestion de fichier, information, visites, ...).

En réalité, la dispersion de la clientèle est plus importante puisque les clients particuliers et les détaillants qui se présentent à l'usine sont regroupés en deux clients seulement.

De ce fait, la société gère un grand nombre de clients, et ne se concentre pas sur certains d'entre eux, qui, potentiellement, peuvent contribuer à une augmentation significative du CA.

- ☞ Il nous semble utile d'identifier ce type de clients, et de bâtir avec eux une relation de partenariat, avec un suivi plus fréquent de la part de Sobisco.



V.3.4 Rotation de la clientèle de la Sobisco

L'analyse du mouvement des clients entre les deux années 1996 et 1997 montre qu'en 1997, 162 clients ne figurant pas parmi la clientèle de 1996, étaient apparus en 1997, ce qui correspond, si on considère le nombre total des clients (fidèles, gagnés et perdus) à une proportion de 29%.

Ces nouveaux clients ont réalisé un CA de 185 kDT, soit 15% du CA total de 1997.

Ceci témoigne d'une bonne efficacité commerciale immédiate.

En contre partie, la Sobisco n'a pas réussi en 1997 à fidéliser 187 clients de 1996 soit une proportion de 29% par rapport au nombre total des clients.

Ces clients perdus faisaient en 1996 un CA cumulé de 91 kDT, soit 8% du CA de 1997.

Notons que la perte des clients a été enregistrée au niveau de la plupart des types de clients avec un degré élevé (voir tableau ci-dessous).

- ☞ Bien que le CA perdu soit inférieur à celui apporté par les nouveaux clients, la Sobisco doit identifier au cas par cas les causes de disparition des clients (décision de sobisco à cause des problèmes de contentieux, concurrence plus agressive, problèmes de qualité, problèmes liés aux prestations de service, produits des concurrents plus demandés par les clients finaux, ...).
- Ceci permettra de bâtir une stratégie marketing plus appropriée en vue d'améliorer la capacité de fidélisation des clients.

Rotation de la clientèle de la SOBISCO

Catégorie de clients	Nombre des clients					R1*	R2**	CA en kDT des clients	
	en 1996	Perdus	Fidèles	Gagnés	en 1997			perdus	gagnés
Grossistes	110	37	73	37	110	25%	25%	31 771	38 567
Boulangers	112	50	62	37	99	34%	25%	12 059	53 915
Détaillants	50	16	34	16	50	24%	24%	7 113	11 262
G. Surface	59	16	43	3	46	26%	5%	6 998	977
Ambulants	31	15	16	29	45	25%	48%	3 191	31 746
Hôtels	35	12	23	11	34	26%	24%	14 682	11 015
Collectivités	33	15	18	15	33	31%	31%	2 610	24 651
Pâtisseries	43	22	21	11	32	41%	20%	8 589	4 554
Divers	8	3	5	2	7	30%	20%	4 182	2 391
Boul-Pâtiss.	1		1	1	2	-	-	-	791
Particuliers	1		1		1	-	-	-	-
Export	1	1				-	-	44	-
Total	484	187	297	162	459	25%	29%	91 240	179 869

* R1 = nb clients perdus / nb total des clients (fidèles, perdus et gagnés)

** R2 = nb clients gagnés / nb total des clients

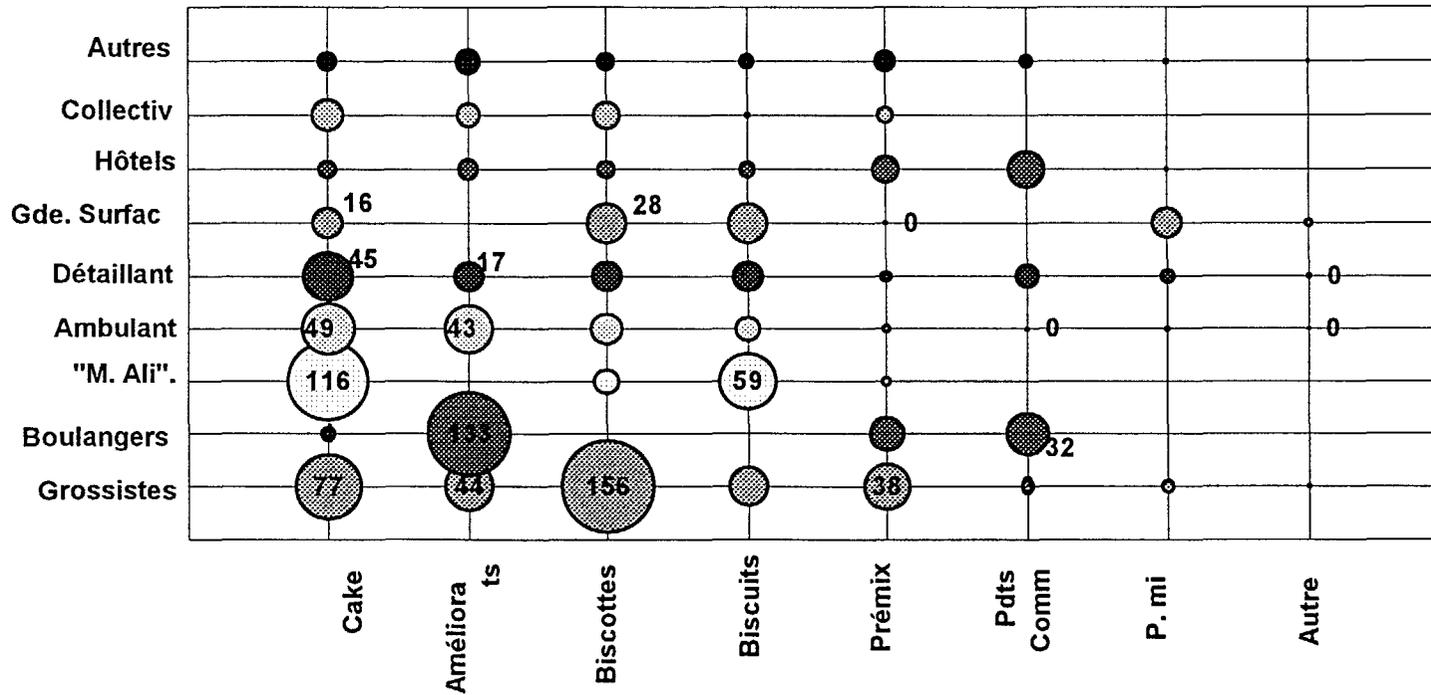
V.3.5 Matrice clients / produits

Pour mieux connaître le marché visé par la Sobisco, nous avons décomposé son CA suivant la matrice des clients / produits.

SOBISCO : MATRICE CLIENTS / PRODUITS

Clients		CA en kDT (1997)									
Code		Cake	Amél.	Bisco.	Biscu.	Prém.	Comm.	P.mie	Autre	Total	
GR	Grossiste	77	44	156	26	38	3	3	0	346	29%
BO	Boulangier	4	133	-	0	21	32	-	-	190	16%
PAR	(M. Ali)	116	-	12	59	1	-	-	-	188	16%
AM	Ambulant	49	43	18	11	1	0	0	0	122	10%
DT	Détaillant	45	17	16	17	2	10	3	0	111	9%
GS	Gde.Surface	16	-	28	28	0	-	16	1	89	8%
HO	Hôtels	5	8	6	5	13	25	0	-	62	5%
CO	Collectivités	17	9	12	0	4	-	0	-	44	4%
PA	Pâtisseries	1	7	1	0	7	3	0	0	20	2%
DV	Divers	5	2	3	4	-	0	0	-	14	1%
BO-PA	Bou.Pâtiss.	0	1	-	0	-	-	0	-	2	0%
Total		336	265	253	149	87	73	22	1	1 187	
		28%	22%	21%	13%	7%	6%	2%	0%		100%

Matrice Clients / Produits de la SOBISCO : CA en kDT en 1997



L'examen de cette matrice fait ressortir les éléments suivants :

- ✓ Les biscottes sont destinées essentiellement aux grossistes. Les ventes aux grandes surfaces ne constituent que 11% du CA biscottes ce qui est relativement faible vue la particularité de ce genre de produits : produit destiné aux consommateurs de la classe sociale aisée qui effectue ses achats en majorité auprès des grandes surfaces. Cependant, si l'on compare cette pénétration auprès des grandes surfaces par rapport aux produits alimentaires en général, telle qu'elle se pratique en Tunisie, il s'avère que ce taux est supérieur à la moyenne.
- ✓ Près de 50% du CA des améliorants est réalisé par les boulangers. Les ventes aux grossistes ne constituent que 17% du CA améliorants.
 - ☞ Pour faciliter la distribution de ces produits dans les différentes régions, Sobisco pourrait développer les ventes aux grossistes qui fournissent les boulangers en produits accessoires (levure,...).
- ✓ Le CA réalisé par les hôteliers dans leurs achats de prémix semble très faible.
 - ☞ Là aussi, après la mise en place de la structure commerciale appropriée (voir § Organisation Commerciale) Sobisco devrait développer ses ventes pour ce segment de marché et ce, en organisant des actions de prospection plus poussées envers les clients hôteliers.
Des campagnes d'essai des produits chez ces clients pourraient être organisées par la Sobisco en collaboration avec des pâtisseries spécialisées.
- ✓ 35% du CA des cake est réalisé par M. Ali (chargé de la région Nord Ouest chez Sobisco). Le CA fait par les grossistes (23%) ainsi que par les détaillants, semble faible par rapport au marché potentiel que constitue cette catégorie de clients.
 - ☞ Sobisco devrait s'organiser pour développer ses ventes envers les grossistes, et éventuellement envers les détaillants moyennant une structure appropriée . (Voir § Organisation Commerciale – Réseau de distribution)

V.4 Analyse de l'évolution du CA

L'analyse de l'évolution du CA par famille de produits et par type de clients illustrée par les graphes ci-dessous montre que :

- ✓ La progression du CA enregistrée en 1996, a été apportée essentiellement par la famille des cake. En effet, le CA réalisé par cette famille de produits qui a été lancée en Mai 1995, est passé de 45 kDT en 1995 à 257 kDT en 1996, portant ainsi la contribution des cake dans le CA de 6% à 26%.

Plus particulièrement, les ventes des "cake 50gr" et des "cake petit modèle" sont celles qui se sont développées le plus (respectivement de 4 à 97 kDT et de 12 à 73 kDT).

Au niveau de la clientèle, la hausse du CA a été constatée le plus chez les clients particuliers. En effet, le CA a progressé de 14 kDT en 1995 à 142 kDT en 1996. Notons que le regroupement des clients particuliers en un seul code client nous a empêché d'identifier les raisons de cette hausse.

Le CA grossistes a également progressé en 1996, passant de 264 kDT à 293 kDT, soit un taux de croissance de 11%, et ce, notamment grâce à l'apparition de nouveaux clients (35 grossistes) apportant environ un CA de 36kDT. Notons que les clients perdus faisaient en 1995 un CA cumulé de 8kDT.

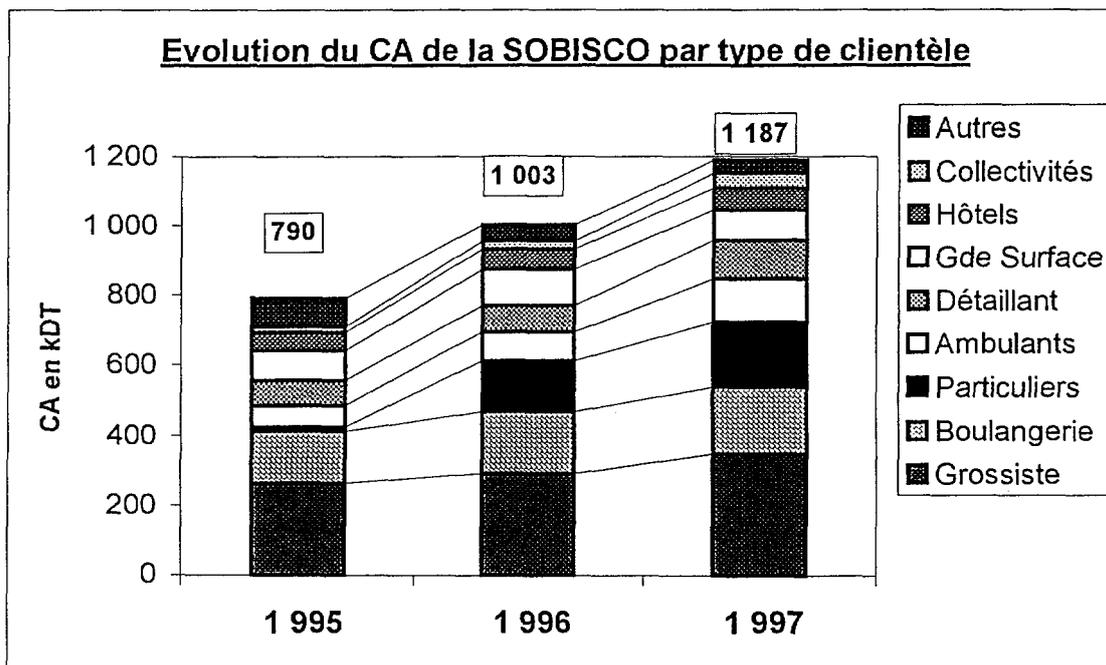
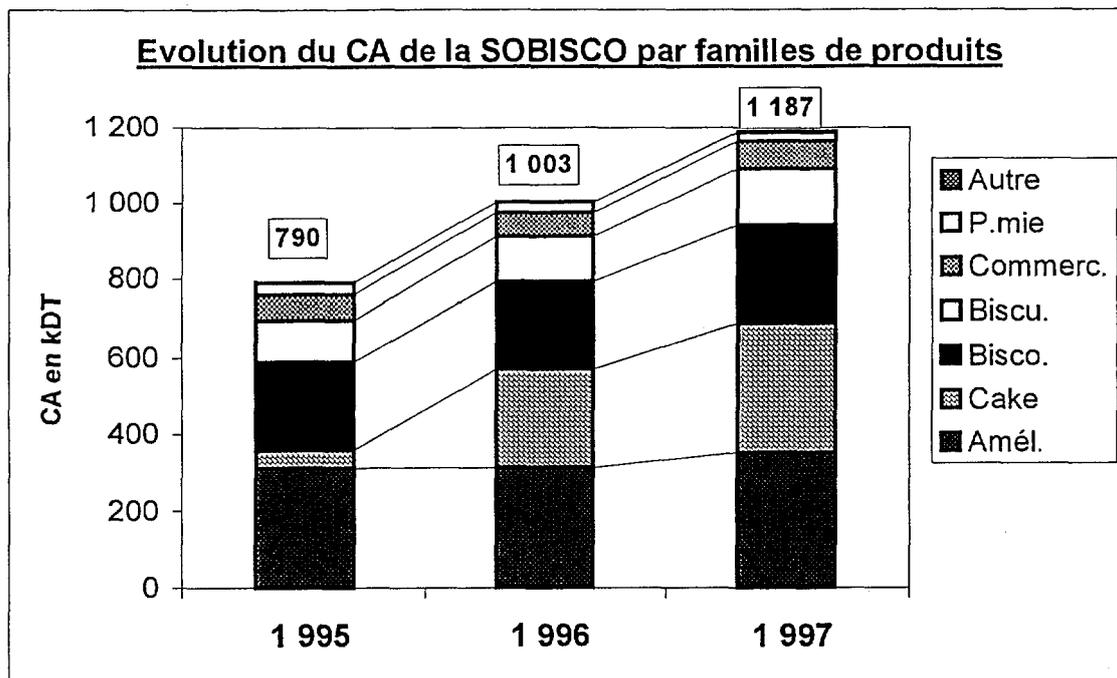
- ✓ En 1997, le CA de la famille des cake a continué sa progression en passant de 257 kDT à 336 kDT, soit avec un taux de 31%.
Les CA réalisé par les cake 50gr s'est élevé de 128% et a atteint, à lui seul, 221kDT, soit 66% du CA de toute la famille. Les ventes des autres produits cake ont, par contre, légèrement régressé.

Le CA des améliorants a aussi augmenté en 1997 en passant de 313 kDT à 356 kDT soit avec un taux de 12%

Le suivi des CA clients montre que ce sont les grossistes les particuliers et les ambulants qui ont contribué le plus à la hausse du CA en 1997.

En effet, le CA grossistes a réalisé une hausse de 53 kDT et ce, grâce au développement des CA individuels de certains grossistes (Sté Ben Hmida, Sté Elloumi, ...).
Notons que le mouvement des clients (gain et perte) a contribué légèrement à l'augmentation du CA grossistes (+7kDT). (voir § Rotation de la clientèle).

Quant aux ambulants, l'évolution du CA a été due essentiellement au mouvement des clients qui a favorisé un apport supplémentaire en CA d'environ 30 kDT.



✓ Durant les sept premiers mois de 1998, le CA réalisé par la famille des cake a évolué de 126 kDT (+73%) par rapport à la même période de 1997. (voir figure ci-dessous)

Ceci a été grâce à l'introduction des trois nouveaux produits suivants :

<i>Produit</i>	<i>Lancement</i>	<i>CA 1998 (7mois)</i>
Cake extra marbré au chocolat	Mai 1998	82 kDT
Cake marbré au chocolat	Mai 1998	22 kDT
Cake 40gr	Juillet 1997	21 kDT

Notons que, jusque là, Sobisco est le seul fournisseur local à vendre le cake marbré au chocolat en petit emballage (50gr). C'est ce qui a permis un développement du CA grâce à un produit innovant sur le marché.

Sobisco devra là aussi veiller à consolider cette avance, et surveiller les concurrents sur ce produit.

De plus, elle devra améliorer en permanence la qualité du produit, et surveiller de près le coût de production.

Sur ce dernier point, signalons que nous ne disposons pas encore des éléments permettant d'évaluer la structure du prix de revient des pâtes jaunes.

Les seuls éléments disponibles étant ceux relatifs aux biscottes.

Les sept premiers mois de 1998 font apparaître aussi une baisse sensible dans les ventes des améliorants. Le CA correspondant a régressé de -70 kDT par rapport à la même période de 1997, soit environ de -33%. Cette régression a été enregistrée essentiellement au niveau de l'améliorant Cronopan dont le CA a passé durant cette période de 143 kDT à 84kDT.

Comme nous l'avons signalé précédemment, le marché des améliorants a enregistré l'entrée de quelques nouveaux opérateurs, généralement liés au secteur des minoteries.

L'intérêt porté par les boulangers et les pâtisseries pour ce produit, a été à l'origine de cette nouvelle concurrence.

☞ Sobisco devra donc revoir son positionnement sur le marché, et identifier les avantages qu'elle pourrait avoir vis-à-vis des autres opérateurs.

Les informations actuellement disponibles ne nous permettent pas d'apprécier si les difficultés rencontrées ont pour origine :

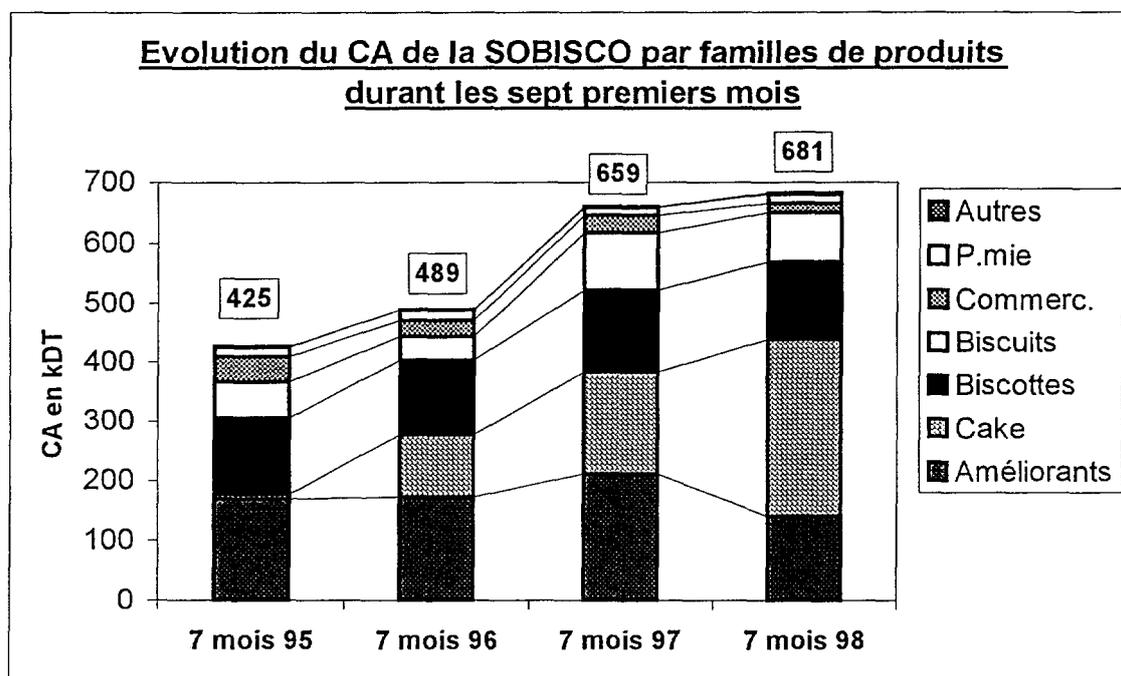
- la nature des produits proposés, et leur adéquation avec les besoins des clients, compte tenu des nouveaux produits concurrents, qui pourraient avoir une efficacité différente
- les prix de Sobisco et les conditions de paiement
- l'agressivité commerciale

L'analyse des données nous montre que la baisse du CA des améliorants a coïncidé avec la baisse du CA réalisé par les boulangers. En effet, celui-ci a régressé de -23% en passant de 91 kDT à 70 kDT durant les sept premiers mois de 1998 et ce à cause de la disparition

de 63 clients dont environ une quinzaine qui ont acheté régulièrement durant 1997 (Boulangerie Mguiss, Boulangerie moderne, Boulangerie Helal, ...).

Ces clients perdus cumulaient pendant les sept premiers mois de 1997 un CA de 26kDT. Notons que les nouveaux boulangers qui ont apparu en 1998 ont réalisé un CA de 4 kDT.

- Comme indiqué précédemment, la Sobisco devra suivre de près le comportement de ses clients boulangers. Les raisons de la disparition de ce nombre important de clients devront être identifiées pour pouvoir prendre les dispositions nécessaires en vue d'améliorer la fidélisation des clients.



V.5 Analyse de la présence de la Sobisco dans les régions

V.5.1 Répartition régionale du CA

La répartition régionale du CA de la Sobisco illustrée par la figure ci-dessous montre que la majorité du CA (72%) est réalisée par des clients de la région du grand Tunis.

Le CA réalisé dans certaines régions (Nord-Ouest, Sud-Ouest,...) est quasi-nul.

En réalité, le CA réalisé par le représentant (Ali Brahmi) est comptabilisé à Tunis, alors qu'il écoule les produits surtout au Nord Ouest. Ceci provient du fait que, lorsqu'il livre les produits aux détaillants, il leur facture sur place et Sobisco édite une facture globale pour l'ensemble de ces ventes au comptant, qu'elle comptabilise sous la rubrique « clients particuliers à Tunis »

Après examen de ces factures et discussion avec le représentant en question, il s'avère que le CA réalisé de cette manière, au Nord Ouest est d'environ 150 kDT.

De plus, certains clients (ex les ambulants) distribuent les produits sur plusieurs régions de Tunisie, ce qui fausse les résultats du CA par région.

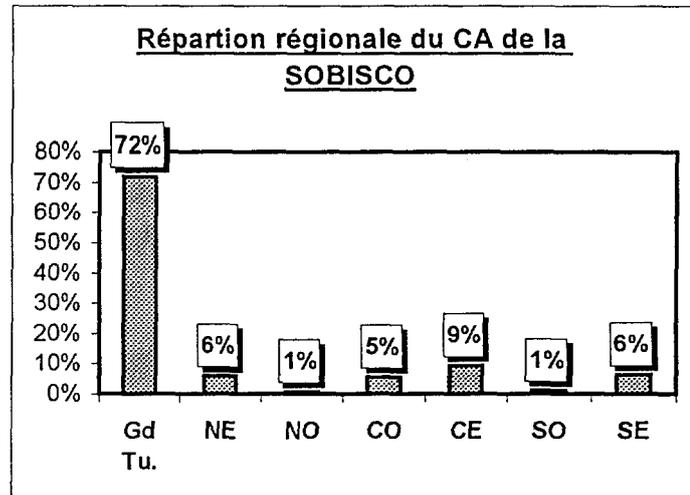
Là aussi, il faudrait que l'information précise soit disponible chez Sobisco.

Elle pourrait le devenir, dans la mesure où le responsable commercial introduise une gestion de dossiers clients comportant les informations sur l'activité de celui-ci (voir § organisation du service commercial)

- ☞ La Sobisco devrait connaître sa présence au niveau des régions de manière à ajuster sa politique de distribution (voir § organisation du service commercial)

Répartition du CA de la SOBISCO par région

Région		CA	% Rég
11	Tunis	405	34%
12	Ariana	50	4%
13	B. Arous	397	33%
Gd Tunis		852	72%
21	Nabeul	49	4%
22	Zaghouan	2	0%
23	Bizerte	17	1%
Nord Est		68	6%
31	Béja	2	0%
32	Jendouba	2	0%
33	Le Kef	3	0%
34	Siliana	-	0%
Nord Ouest		7	1%
41	Kairouan	64	5%
42	Kasserine	-	0%
43	S. Bouzid	0	0%
Centre Ouest		64	5%
51	Sousse	29	2%
52	Monastir	18	2%
53	Mahdia	3	0%
61	Sfax	59	5%
Centre Est		110	9%
71	Gafsa	3	0%
72	Tozeur	-	0%
73	Kébili	8	1%
Sud Ouest		11	1%
81	Gabès	7	1%
82	Médenine	69	6%
83	Tataouine	-	0%
Sud Est		76	6%
Total		1 187	100%



VI ORGANISATION DU SERVICE COMMERCIAL

Le service commercial comporte :

- Une personne chargée de la réception des commandes clients, et de l'édition des factures, qui fait également office de standardiste.
- Un agent chargé de la distribution (M. Ali Brahmi)

Au démarrage de la mission de diagnostic, un cadre faisait fonction, depuis 4 mois, de responsable commercial (M. Tahar Essadi).

Cette personne a quitté l'entreprise, et Sobisco vient juste de recruter un autre cadre pour prendre en charge cette fonction.

- Ceci représente une des lacunes les plus critiques, puisque la fonction commerciale, faut-il le rappeler, est d'une importance capitale, n'est assurée que par le PDG

Ce constat se traduit par plusieurs insuffisances dans l'organisation, le fonctionnement et la politique de ce service, à savoir :

➡ Absence de dossiers clients

La tenue de dossiers clients n'est pas assurée.

Seules quelques factures sont classées dans des dossiers, mais elles ne représentent pas la totalité des mouvements du client avec l'entreprise.

Une personne a été chargée, pendant le déroulement de la mission de diagnostic, de « mettre de l'ordre » dans ce classement, et de reprendre l'ensemble des factures non classées.

Ceci est une première étape, importante, pour la connaissance du comportement des clients avec Sobisco.

Cependant, il est important de se rendre compte que la mise en place de dossiers clients ne devra pas se limiter à cette étape de classement des factures (qui, à la limite pourrait même être supprimée en introduisant une gestion informatisée du service commercial).

- ☞ Ainsi, la personne qui vient d'être recrutée devra s'atteler à cette tâche de conception, puis de tenue de tels dossiers clients.

A titre d'exemple, nous indiquons quelques informations à prévoir dans ces dossiers:

- Nature du client (grossiste, détaillant, ambulancier, grande surface, supérette, etc...)
- évolution du CA du client avec Sobisco (sur les 3 dernières années par exemple)
- objectif de CA et conditions commerciales convenues (remises, conditions de livraison,...)
- relation du client avec les concurrents
- importance de l'activité du client, nombre et nature de ses clients, zone géographique couverte, Valeur des achats du client de Sobisco avec l'ensemble de ses fournisseurs (ceci nous permet d'évaluer le potentiel de CA qui pourrait être réalisé par Sobisco avec ce client)
- part de l'activité des produits de Sobisco par rapport au reste des produits commercialisés par le client
- assise financière du client, solvabilité, ...

La mise en place de dossiers clients complets est nécessaire pour permettre une analyse du comportement de ces clients et pour bâtir une politique commerciale ciblée

➔ Système d'information défaillant

Sobisco ne dispose pas d'état statistiques sur les réalisations commerciales (CA par nature de client, par région, par représentant, évolution annuelle,...)

Ainsi, les données que nous avons présentées au § précédent ont été préparées par les consultants pour les besoins du présent diagnostic.

La source d'information que nous avons utilisée a été celle des factures saisies par le bureau d'informatique sous-traitant de Sobisco.

Cette situation est préjudiciable à l'entreprise, dans la mesure où, faute de chiffres, il n'est pas possible de bâtir une stratégie cohérente de positionnement dans le marché.

☞ Il est donc impératif d'introduire un système de collecte et de traitement des données, et d'éditer régulièrement, un tableau de bord, qui reflète le comportement de l'entreprise.

Pour cela, il est recommandé d'acquérir un logiciel de gestion commerciale, et de former une personne de Sobisco sur l'exploitation des possibilités offertes par ce logiciel.

Un système intégré qui permette, à partir de la saisie des bons de livraison, d'éditer les factures, d'actualiser les fichiers clients, les états de recouvrement, etc... est opportun pour cela.

Le coût de ce logiciel est évalué à 5 kDT

➔ Réseau de distribution insuffisant

La distribution des produits est assurée comme suit :

- Un agent permanent (Ali Brahmi) est chargé de la zone du Nord Ouest ainsi que quelques clients du Grand Tunis.
Cette personne a un statut de salarié de Sobisco et dispose d'un camion de la société, qui lui sert pour la livraison et la prospection.
- Deux chauffeurs livreurs pour couvrir les zones de Djerba et Sud d'une part et Tunis d'autre part. Chacune de ces personnes dispose également de moyens de livraison de faible contenance (LT 35 et C15)
A la différence du premier agent, qui assure lui-même la prospection, les deux derniers effectuent uniquement la livraison des produits, pour les commandes reçues au préalable à l'usine.

Ces trois modes de distribution assurent environ 58% du CA de Sobisco.

Les clients visés par ce mode de distribution sont :

Les détaillants
Les grossistes (faiblement)
Quelques grandes surfaces

Le reste des ventes est distribué de la façon suivante :

- Les boulangers s'approvisionnent par leurs propres moyens en s'adressant à l'usine. Les produits concernés sont exclusivement les améliorants pour pâtes levées.
- Les supérettes et autres clients divers s'adressent également à l'usine
- Un dépositaire à Bekalta (région du Sahel) a également été choisi pour représenter Sobisco à titre exclusif. Il s'agit d'une personne qui dispose d'un petit local pour stocker les produits et il se déplace lui-même pour livrer les clients de sa région (détaillants)
- Enfin Sobisco livre à une dizaine d'ambulants qui s'adressent à l'usine, et ne possèdent pas de local de stockage. Ils livrent des clients que Sobisco ne connaît pas, et commercialisent souvent, en même temps, des produits concurrents.

➤ **Cette organisation du réseau de distribution nous semble peu adaptée aux pratiques du secteur, et se révèle insuffisante pour assurer une pénétration plus forte de Sobisco dans le marché**

En effet, les constats suivants confirment cette affirmation :

- **La présence dans les différentes régions n'est pas équilibrée**

Rappelons au préalable la remarque faite au chapitre commercial, ayant trait à la difficulté de connaître avec précision la structure régionale du CA de Sobisco.

Ceci mis à part, nous avons pu constater, et l'organisation présentée précédemment le confirme, que Sobisco ne couvre pas de manière efficace les régions.

Les performances réalisées par le représentant du Nord Ouest (environ 150 kDT avec les détaillants), montre qu'une présence active dans une région donnée peut générer un CA appréciable.

☞ Une stratégie de couverture des principales régions de la Tunisie devra être conçue par Sobisco, après étude des caractéristiques et des pratiques de la distribution dans ces régions.

- **Les grossistes, qui, dans le secteur des produits alimentaires, assurent une grande part de la distribution, ne sont pas suffisamment présents dans la politique de Sobisco.**

Nous avons vu dans l'analyse de la structure du CA par type de client, que les grossistes représentaient 39% du CA de Sobisco.

Nous estimons que cette proportion est faible, par rapport à la structure du marché.

Ceci se confirme par l'absence d'une politique spécifique envers cette catégorie de clients.

☞ Il est donc recommandé d'identifier, dans un premier temps, les principaux grossistes par région, puis d'établir des contacts systématiques en vue de leur proposer les conditions de collaboration avec Sobisco.

A l'issue de cette action, Sobisco devra retenir les grossistes qui offrent les meilleures perspectives de travail, et qui présentent les garanties acceptables.

Bien entendu, cette proposition de renforcement de la place des grossistes ne veut pas dire que Sobisco doit négliger le traitement des autres types de clients.

La même remarque précédente s'applique par exemple aux grandes surfaces, avec lesquelles une action particulière devra être menée, et suivie par un responsable commercial de la société. Bien que, et c'est là une particularité du marché tunisien, ces grandes surfaces ne sont pas dominantes dans la structure du réseau de distribution, il n'empêche qu'un suivi de ces clients devra être organisé (relance des commandes sur place, vérification de l'emplacement des produits Sobisco dans les rayonnages, campagnes de promotion,...)

- **Enfin, il n'y a pas de visites systématiques du personnel de Sobisco auprès des clients pour la prise de commande, et la relance des clients**

Ce constat découle de l'absence d'une force de vente propre à Sobisco comme souligné au début de ce chapitre.

- ☞ Ces pratiques de visites devront être introduites au sein du service commercial, qui devra se doter du personnel et de la logistique nécessaire.

En effet, le marché étant très concurrentiel, notamment pour les pâtes jaunes, la substitution des produits des différents fournisseurs est très aisée au niveau des revendeurs.

Il faut donc assurer une présence continue auprès de ces revendeurs et distributeurs, de manière à ce que la substitution se fasse au profit des produits de Sobisco, et non pas à leur détriment, comme c'est parfois le cas, dans la situation présente.

Pour permettre une mise en pratique de cette recommandation, il sera donc nécessaire d'investir dans l'acquisition de moyens de transports supplémentaires, ainsi que dans le recrutement du personnel correspondant.

- ☞ Nous estimons que deux camionnettes pour les régions proches et un camion pour les zones éloignées seraient à prévoir, avec un recrutement de deux agents qui constitueront la force de vente de Sobisco.

Le coût d'acquisition des camions est estimé à 65 kDT

Pour préparer l'organisation des visites aux clients, tel que suggéré ci-dessus, ainsi que le plan de travail du responsable commercial, il pourrait être utile, par exemple, suite à l'établissement de la liste des clients potentiels et effectifs, de prévoir les étapes suivantes :

- ✓ Délimiter 3 catégories de clients A / B / C en fonction de l'importance du CA potentiel par exemple, à définir compte tenu de la taille du client et décider du nombre de visite que le représentant devra effectuer pour chacun de ces clients. Sur cette base, établir un programme hebdomadaire de visite pour le ou les représentants
- ✓ Elaborer des objectifs de vente par client, à négocier avec ces derniers, et à évaluer régulièrement
- ✓ Concevoir des formulaires à remplir par le représentant lors de chaque visite
- ✓ Elaborer une procédure d'évaluation des représentants à partir de critères à définir
- ✓ Etudier la possibilité d'introduire une part variable dans le salaire des représentants.
- ✓ Faire participer la force de vente à des travaux de réflexion sur les améliorations possibles, et ne pas limiter leurs interventions aux seules visites aux clients.

Sur ce dernier point, nous avons organisé, au cours de notre mission de diagnostic, une réunion entre quelques représentants de Sobisco, pour recueillir leur point de vue et leur appréciation du marché et de la concurrence (Le 28/11/98).

Cette réunion a été assez fructueuse et nous a permis d'identifier les différents aspects de la concurrence dans le secteur, et, de savoir en quoi Sobisco pourrait répondre aux attentes des clients.

Ce sont donc des séances de travail de ce type qu'il faudra instaurer régulièrement, de manière à assurer une écoute permanente du marché, et prendre les mesures nécessaires pour s'adapter aux situations nouvelles.

➔ **Connaissance partielle du marché**

Ce constat découle des précédents, puisque la faible présence du personnel de Sobisco auprès des clients, d'une part, et l'absence de responsable commercial d'autre part, ne permet pas à l'entreprise de connaître le marché avec précision.

La nouvelle personne recrutée dernièrement devra, dès le départ, planifier un programme de visites fréquentes sur le terrain, afin qu'elle puisse se rendre compte de la situation du marché.

De plus, il est recommandé de mener une étude de marché pour traiter les points suivants :

- la taille du marché
- le positionnement de Sobisco et de ses concurrents
- les facteurs déterminants la vente auprès des grossistes, détaillants, grandes surfaces,..
- l'appréciation des produits par les consommateurs (goût, packaging, taille, ...)
- les particularités régionales

Signalons que le marché des améliorants est celui qui est le moins connu actuellement par l'entreprise. Il s'agit d'un segment sur lequel Sobisco a perdu une grande part de marché, et l'étude proposée ci-dessus sera de nature à expliquer cette situation, et pourrait proposer des solutions pour rattraper la situation.

Cette étude devrait être sous-traitée à un bureau spécialisé.

Le coût d'une étude similaire est estimé à 10 kDT

VII LE MARCHÉ TUNISIEN

Nous nous limiterons dans ce chapitre aux biscottes et aux cake seuls produits pour lesquels nous disposons d'informations sur l'état du marché.

VII.1 L'offre

VII.1.1 Biscottes

La Sobisco est le seul fabricant de biscottes local avec un tonnage annuel vendu d'environ 70 Tonnes.

Les importations quant à elles ont atteint en 1997 près de 15 Tonnes, soit environ 48kDT et ont été réalisées essentiellement de la France (Biscottes Clement, Heudebert,...)
Pour les années précédentes, ces importations se sont élevées à 31 Tonnes en 1995 et 11 T en 1996.

Ainsi, la Sobisco semble détenir environ 70% à 80% du marché des biscottes en Tunisie.

Nous analyserons par la suite, au § compétitivité prix, la position réelle de Sobisco par rapport aux biscottes importés.

VII.1.2 Les cake

Le marché des cake a connu ces dernières années un développement soutenu avec l'industrialisation de l'activité qui a été au pendant plusieurs années limitée à des unités qui travaillent d'une manière plus ou moins artisanale.

Le tableau ci-dessus présentera les principaux fournisseurs de cake ainsi que les principaux produits commercialisés :

Fabricant	Principaux produits	Commentaires
SOBISCO	Pièce 50gr.	- Emballage transparent - P.D.* : 0d200 - P.V.G.* : 0d158
	Barquette de 4 pièces de 40gr.	- P.G.* : 0d890 - Emballage transparent
	Pièce 50gr. marbré au chocolat	- Emballage opaque - P.D. : 0d250
Les pâtisseries délicieuses (Leïla Abdelkarim) - Mégrine	Pièce 70gr.	- Emballage en Alu. - P.D. : 0d200 - P.V.G : 0d140
	Pièce 70gr. enrobé de pâte à glacer avec crème chantilly.	- Emballage en Alu. - P.D. : 0d300
Pâtisserie Fine La Délicieuse - Jebel El Oust	Pièce 50gr. (aux abricots, au fraise, au chocolat)	- P.D. : 0d175 – 0d225
	Pièce 300gr. (chocolat, aux raisins secs, aux fruits confis)	- Emballage en carton - P.G. : 2d100 - 2d460
	Barquette de 5 pièces de 50gr. (250gr.)	- P.G. : 1d520
STPI (Whim's)- Utique	Pièce 50gr.	- P.D. : 0d220
	Pièce 70gr. chocolat enrobé de pâte à glacer avec crème chantilly	- P.D. : 0d300
Flocons d'or (Selja) - Sfax	Pièce 400gr. marbré au chocolat et aux noisettes.	- Emballage interne en Alu. et externe en carton - P.D. : 1d800
	Tranche 40gr. marbrée au chocolat.	- P.D. : 0d180

P.D. : Prix Détaillant

P.G. : Prix Grande surface

P.V.G : Prix de vente du fournisseur au grossiste

D'autres marques sont récemment apparues sur le marché tels que Jihène, Kaoukeb, Le roi des cake,.... Cette dernière se vend aux grossistes à un prix nettement inférieur à celui de la Sobisco (0d130).

Ainsi, nous constatons que :

- ✓ La gamme des produits est très variée (simple, chocolat, marbré au chocolat, enrobé de pâte à glacer, aux fruits confis,...) d'autant plus que les tailles d'emballage sont très variables (pièce 40gr, pièce 50gr, pièce 70gr, pièce 300gr., ...).
- ✓ Les emballages présentés sont aussi très variables : transparent, opaque, en papier aluminium, en carton,...

Sur les autres caractéristiques du produit (nature du produit, type d'emballage, taille d'emballage, qualité,...), il n'y a pas eu d'enquête approfondie pour juger de l'appréciation du consommateur.

☞ Il est ainsi, recommandé de mener une enquête auprès des consommateurs qui permettra d'identifier :

- ✓ la perception des consommateurs pour les produits de la Sobisco (qualité du produit, emballage, prix, ...)
- ✓ leurs préférences quant aux type de produits, taille d'emballage, type d'emballage,...
- ✓ leurs comportements d'achat
- ✓ leurs suggestions relatives à l'amélioration de la qualité des produits et à l'introduction de nouveaux produits.

Le coût de cette étude de marché est estimé à 10 kDT (elle pourrait être conduite avec l'étude que nous avons proposée pour les améliorants)

VII.2 La demande

VII.2.1 Les biscottes

A l'encontre de plusieurs autres marchés étrangers tels que celui de la France où le prix des biscottes est inférieur à celui du pain, les biscottes coûtent en Tunisie 6 fois plus chers que le pain.

En effet, et si on considère le prix des biscottes de Sobisco, on obtient :

- Le prix au kilogramme du pain = $0d160 / 0,200 \text{ kg} = 0d800 / \text{kg}$
- Le prix au kilogramme des biscottes = $2d100 / 0,420 \text{ kg} = 5d000 / \text{kg}$, soit

Par conséquent, la demande en biscottes reste très faible et se restreint aux consommateurs de la classe aisée ; le ratio de consommation de biscottes en Tunisie ne dépasse pas les **0,01kg/hab/an** alors qu'il atteint en France **0,8kg/hab/an**, soit 80 fois plus que la consommation en Tunisie.

Néanmoins, la Sobisco devra essayer de développer davantage la consommation des ménages et ce, à travers des actions de marketing appropriées (Promotion de prix, boîtes supplémentaires gratuites, aménagement d'un stand de dégustation dans les grandes surfaces,...)

VII.2.2 Les cake

La demande en pâtes jaunes a connu une croissance importante ces dernières années avec la diversification de la gamme des produits et l'amélioration de l'emballage.

Cette demande est caractérisée par une hausse très importante en été.

En effet, cette saison qui connaît l'augmentation des risques de contamination des produits alimentaires pousse les consommateurs à substituer des produits tels que les morceaux de gâteau,... par les cake qui sont emballés et qui présentent pour les consommateurs, du fait qu'ils sont fabriqués par une unité industrielle, une assurance de respect de l'hygiène alimentaire

Quant aux intervenants dans le circuit de distribution (grossistes, détaillants,...) ils se caractérisent par une forte sensibilité au prix du fait qu'ils vendent les produits des différentes marques à des prix similaires

VIII ANALYSE DE LA COMPÉTITIVITÉ - PRIX DES BISCOTTES : COMPARAISON FRANCE – TUNISIE

Ce chapitre a pour objet de situer la position de Sobisco en terme de prix par rapport à ses concurrentes en France, et d'analyser l'origine des différences constatées. Des recommandations seront ensuite proposées pour améliorer cette compétitivité.

Pour ce faire, nous présenterons les niveaux de prix de vente dans les deux pays, et nous reconstituerons les marges de distribution et les prix de revient pratiqués.

Ensuite, nous traiterons de la décomposition de la structure des prix des biscottes, et nous comparerons la valeur de chaque élément de cette structure entre la France et la Tunisie.

VIII.1 Prix de vente des biscottes en France et en Tunisie

- Les prix de vente public en France différent selon la marque et la politique des distributeurs en matière de marge.

Il est généralement courant de distinguer trois niveaux de prix, à savoir :

- Les premiers prix, pour lesquels, les grandes surfaces ne prennent pratiquement aucune marge, et ce, pour servir de produit d'appel aux clients (Marge entre 0 et 10% maximum)
- Les prix pour les marques de distributeurs : la marge est en général autour de 25%
- Les prix des marques communes, où la marge est environ de 10% à 15%

Ceci nous permet de remonter, à partir des prix de vente public aux prix de vente usine vers les centrales d'achat.

Les niveaux de prix se présentent ainsi comme suit, en tenant compte de la TVA de 5,5% en France pour ces produits :

VIII.1.1.1.1 Prix de vente des biscottes en France

Type de biscotte	PVP TTC (FF/Kg)	Marge Distribution	P.Usine HTVA (FF/Kg)
1 ^{er} prix	7 F80 à 9 F20	0% à 10%	7 F10 à 8 F30
marque distributeur	10 F	25%	7 F 60
Biscotte de marque	15 F à 20 F	10% à 15%	12 F70 à 17 F

A titre d'exemple, voici quelques prix de vente public pratiqués par une grande surface française :

- Biscotte Heudebert 34 tranches de 300 grammes : Le paquet = 5F80
D'où Prix au Kg : 19F30
- Biscotte 1^{er} prix 100 tranches de 750 grammes, vendu sous emballage primaire : Le paquet : 6F90
D'où Prix au Kg : 9F20

- En Tunisie, les niveaux de prix ont une physionomie complètement différente, et se présentent comme suit :

Ces prix ont été relevés au cours d'une enquête que nous avons menée auprès de grandes surface à Tunis.

A partir du prix de vente public exposé, aussi bien pour les biscottes de Sobisco que pour des biscottes importées, nous avons tenté de remonter jusqu'au prix d'achat de la grande surface, c'est-à-dire son prix de revient.

Pour ce faire, nous avons pris en considération :

- pour les biscottes de Sobisco, le prix tarif et le prix public, ce qui nous permet de connaître la marge que pratique la grande surface en question
- pour les biscottes importées, nous avons tenu compte des droits et taxes douanières, du coût de transport, comme indiqué dans le tableau suivant. Quant à la marge pratiquée sur ces produits, nous l'avons estimée, compte tenu de notre connaissance des pratiques des grandes surfaces en Tunisie sur ce type de produits importés.

VIII.1.1.1.2 Prix de vente des biscottes en Tunisie

Type de biscotte	Poids (g)	PVP TTC (DT/Kg)	PVP TTC (DT/Kg)	Hyp. Marge Distribution	P.Achat ⁽¹⁾ HTVA et hors Douane (DT/Kg)
SOBISCO	420	2 d100	5 d	37%	3 d
CLEMENT	300	1 d990 ⁽²⁾	6 d630	10%	2 d650
HEUDEBERT	300	3 d365	11 d220	60%	3d

(1) Prix d'achat, compte tenu des droits de douane (73%), RPD (3%), TVA (18%) et frais de transport France – Tunisie et d'approche (8%)

(2) Les biscottes CLEMENT exposées avaient un délai de péremption de 1 mois. Elles ont été soldées à ce prix, que l'on suppose être un prix de revient, malgré d'une marge d'environ 10%.

Interprétation des résultats

La comparaison des deux tableaux précédents nous semble très instructive, et relève les constats suivants :

- Le prix de vente de Sobisco se situe à un niveau comparable, sinon légèrement plus cher, que le prix des biscottes de grande marque en France (environ 3d/Kg)
- Par rapport aux biscottes de marque distributeur, ou aux premiers prix, Sobisco a un prix deux fois plus élevé
- Les grandes surfaces en Tunisie pratiquent une marge importante sur les biscottes importées, ce qui, compte tenu des droits de douane très élevés (75%), place le prix de vente public du Kg de ces produits à un niveau plus de 2,2 fois plus cher que les biscottes de Sobisco
- Cependant, la différence de poids au paquet entre Sobisco (420g) et les biscottes importées (300g), atténue ce différentiel de prix aux yeux du consommateur tunisien, qui compare généralement le prix du paquet et non celui du Kg (ce dernier prix n'étant pas affiché). De ce fait, la différence du prix public au paquet « n'est plus » que de 60% entre Sobisco et les produits importés. Ce différentiel est en général considéré comme « acceptable » par le consommateur. Ceci est d'autant plus « acceptable » que le nombre de tranches contenues dans le paquet de Sobisco est de 36, contre 34 pour les deux autres fabricants français.

Nous verrons au § du diagnostic technique, que cette différence de poids entre les biscottes de Sobisco et ceux de l'étranger, a pour origine une difficulté de maîtrise du processus de production. Ainsi, le poids d'une tranche de biscotte de Sobisco est de 11,66 g contre 7,5 à 8,83 g pour la plupart des biscottes françaises.

- ☞ Les différentes améliorations préconisées au niveau du présent rapport permettraient à Sobisco de se rapprocher des poids standards français, ce qui contribuerait, en partie, à atténuer le différentiel de prix constaté précédemment.

VIII.2 Structure des prix des biscottes en France et en Tunisie

L'analyse de la structure des prix sera traitée de deux manières.

- La première consistera à comparer, les coûts de chaque élément du prix de revient en France et en Tunisie pour des biscottes standards utilisés dans chaque pays. Ceci nous permettra de comprendre les écarts dans les différents éléments de coût (matière, personnel, structure, etc...)
- Dans la seconde méthode, étudierons particulièrement le coût matière, en partant de la formule actuelle de la biscotte de Sobisco, pour laquelle nous valoriserons le coût des matières premières avec les prix unitaires pratiqués dans les deux pays. Ceci nous permettra de comprendre l'origine des écarts due aux coûts unitaires de la matière.

VIII.2.1 *1^{ère} méthode : Comparaison de la structure des coûts d'une société en France et de Sobisco*

Partant de la décomposition du prix de revient (et de vente) de Sobisco, et d'une société de taille moyenne en France, nous avons pu tracer le tableau suivant (présenté en Francs Français, pour la facilité de lecture) :

Structure des coûts SOBISCO – Ste Française

	SOBISCO		FRANCE	
	Coût au Kg	% PR	Coût au Kg	% PR
Coût MP/Kg	3,23	28%	1,80	19%
Emballage	2,65	23%	2,57 ⁽¹⁾	28%
Main d'œuvre directe	1,27	11%	1,10 ⁽²⁾	12%
Energie			0,25	3%
<i>Coût direct (S/Total)</i>	<i>7,15</i>	<i>62%</i>	<i>5,72</i>	<i>62%</i>
Coût de structure	4,38	38%	3,60	38%
Prix de revient	11,54	100%	9,32	100%
Marge	4,71	41%	0,90	10%
Prix de vente au distributeur	16,25		10,20	
Marge distributeur	35%		25%	
TVA	18%		5,5%	
Prix de vente public	26		13,45	

(1) Le coût de l'emballage se décompose comme suit, pour un paquet de 300g :

- Emballage carton : 0F50
- Film d'emballage : 0F07
- Carton extérieur : 2F pour 12 boîtes, soit 0F20 par paquet
- Total : 0F77 pour 300 g, soit 2F57 / Kg

(2) : La main d'œuvre directe comporte :

- La panification : 0F50
- Le conditionnement : 0F60
- Total : 1F10

La lecture de ce tableau peut se faire d'une part en comparant les valeurs absolues des différents éléments de coûts, et d'autre part le poids que représente chacun d'eux dans le prix de revient du biscotte.

La lecture de ce tableau peut se faire d'une part en comparant les valeurs absolues des différents éléments de coûts, et d'autre part le poids que représente chacun d'eux dans le prix de revient du biscotte.

Ceci nous conduit aux commentaires suivants :

❖ Coût matière

La matière première coûte environ deux fois plus en Tunisie qu'en France
En %, elle représente 28% du PR, contre seulement 19% en France.

L'origine de cette différence de coût, provient de **trois facteurs principaux** (voir § Diagnostic technique, et § plus bas sur les coûts unitaires de la MP) :

- La formulation du produit
- La maîtrise du processus industriel, à travers les chutes, la récupération des talons,...
- La différence dans le prix unitaire des ingrédients

❖ Coût des emballages

Il n'y a pas de différence importante entre les deux pays sur ce poste, sauf qu'en %, et compte tenu du fait que le PR est plus bas en France, le % des emballages est plus élevé (28% contre 23% en Tunisie)

❖ Main d'œuvre directe

Là aussi les coûts sont plus ou moins les mêmes, ce qui n'est pas normal, compte tenu des différences de salaires entre les deux pays.

Ce constat est important, et signifie d'une part que la productivité de la main d'œuvre chez Sobisco est plus faible qu'en France, et d'autre part que les processus sont plus automatisés dans ce pays.

Nous avons d'ailleurs identifié au cours du diagnostic technique, un surplus de personnel dans certains postes de la production, et nous avons proposé une organisation permettant de le réduire.

❖ Coût de structure

Ces coûts sont 22% plus élevés chez Sobisco, bien qu'ils représentent les mêmes proportions par rapport au prix de revient.

L'explication de cette situation pourrait être trouvée dans le faible volume de production de Sobisco. En effet, l'unité semble sur-dimensionnée par rapport au CA réalisé, et les coûts de structure ne pourraient être réduits que par l'augmentation des ventes.

❖ **Prix de revient**

La conclusion des comparaisons précédentes aboutit ainsi à un prix de revient de Sobisco 24% plus élevé qu'en France (11F54 contre 9F32)

❖ **Marge**

La différence dans les marges des fabricants est très importante, puisque Sobisco pratique une marge de 41% alors que la moyenne en France est d'environ 10%

Cette situation est permise actuellement étant donné la protection douanière à l'importation, mais ne saurait être maintenue en cas d'ouverture des frontières.

☞ **Il s'agit là d'un danger auquel Sobisco devra se préparer, et ce, à la fois par la réduction du prix de revient, que par l'augmentation du volume des ventes.**

VIII.2.2 2^{ème} méthode : *Etude comparative du coût matière*

Comme indiqué précédemment, nous considérons ici la formulation de la biscotte standard de Sobisco, pour laquelle nous valoriserons le coût de chaque ingrédient avec les prix unitaires pratiqués en Tunisie et en France.

Nous identifierons ainsi, pour la même formule, la différence de coût due aux niveaux de prix de la matière première dans les deux pays.

Ceci nous montrera quelles sont les MP qui coûtent plus / moins cher en Tunisie. Ensuite, l'incidence de cette différence sur le coût d'un batch de biscotte sera calculé, en fonction de la quantité de matière utilisée. C'est, en fait cette donnée qui est importante, puisqu'elle traduit le coût matière réel pour Sobisco.

Le tableau suivant retrace cette comparaison.

- Les quantités indiquées correspondent à celles d'un batch de production utilisé par Sobisco, pour produire 101,962 Kg de biscotte (eau non comprise)
- Les prix matière pour la France datent de la fin 1997, pour une société française produisant 40 T de biscottes par jour.
- Le prix de la farine en Tunisie (0.344 DT/Kg) est celui de 1997. La hausse enregistrée en Août 1998 (0.352 DT/Kg) ne sera prise en considération pour avoir des éléments comparables avec la France (Chiffres de Fin 1997)

STRUCTURE DES PRIX DE LA MP EN TUNISIE ET EN FRANCE

		TUNISIE		FRANCE			Différence TN/France	
Quantité		P. Unitaire DT/Kg	Coût MP DT/Batch	P. Unitaire FF/Kg	P. Unitaire DT/Kg	Coût MP DT/Batch	P. Unit du Kg MP	Prix MP /coût Batch
Farine	124.000	0.344	42.656	1.4	0.27	33.48	+27%	+17%
Sucre	6.000	0.540	3.240	4.93	0.951	5.706	-43%	-4.5%
S 500	2.500	2.060	5.149	10	1.93	4.825	+6.7%	+0.6%
Sel	1.600	0.094	0.150	0.7	0.135	0.216	-30%	-0.1%
Acide ascorbique	0.008	17.700	0.142	76	14.668	0.117	+21%	+0.05%
Glutène	1.000	1.558	1.558	5.2	1.004	1.004	+55%	+1%
Levure boulangère	2.000	0.761	1.522	5.5	1.062	2.124	-28%	-1%
Margarine	5.000	1.350	6.750	6	1.158	5.79	+16.6%	+1.8%
Palme	1.500	1.200	1.800	5.5	1.062	1.593	+13%	+0.4%
Total MP par Batch			62.967			54.855		+15%

Ce tableau nous montre ainsi que :

- **Le coût matière d'un batch est, chez Sobisco 15% plus cher que ce qu'il aurait coûté en France, en utilisant exactement la même formule de biscotte**

- **L'origine de ce surcoût provient des ingrédients suivants :**
 - **La Farine** : Elle coûte 27% plus cher en Tunisie (aux prix de 1997. En 1998, ce surcoût est plus important, puisque le prix a augmenté en Août 98 : voir remarque plus haut)
Ce surcoût dû à la farine contribue pour 17% au surcoût du batch total

 - **La Margarine** : Le prix local est 16.6% plus élevé qu'en France. Cependant, son incidence sur le coût du batch n'est que de 1.8%. Signalons que ceci pourrait être davantage atténué en utilisant une autre matière grasse, comme nous l'avons suggéré lors du présent diagnostic.

- **Par contre, d'autres matières sont moins chères en Tunisie, comme par exemple :**

Le Sucre : Il est 43% moins cher qu'en France, et la différence de prix contribue à hauteur de 4.5% dans le coût du batch.

Cette situation provient en fait de la subvention accordée en France aux producteurs de sucre.

En théorie, si un fabricant de biscottes exporte son produit en Tunisie par exemple, il obtient une ristourne de l'Etat français, pour compenser la subvention en question.

Dans ce cas, la comparaison précédente serait à revoir pour intégrer cette ristourne.

Cependant, en pratique, ces ristournes ne sont pas réclamées, surtout si l'exportation est réalisée par un commerçant et non par le producteur lui-même.

- **Signalons que la situation comparative du prix de la Farine a changé depuis deux ans.**

En effet, les prix de 1996 dont nous disposons se présentent comme suit :

Prix de la Farine en Tunisie : 0.280 DT/Kg

Prix de la Farine en France : 1F6/ Kg, soit 0.310 DT/Kg

Ainsi, en 1996, la farine était moins chère en Tunisie qu'en France.

Depuis, les prix tunisiens ont augmenté de 23%, alors que les prix français ont baissé de 12%

VIII.3 Recommandations pour l'amélioration de la compétitivité prix de Sobisco

L'analyse présentée dans ce chapitre nous permet d'avancer les recommandations suivantes, qui permettraient à Sobisco de réduire son coût de revient :

☞ **Agir sur le coût matière**

Trois actions ont été identifiées :

- Revoir la formulation pour utiliser les matières adéquates compte tenu du rapport goût / prix
- Maîtriser le processus industriel pour réduire les chutes et recycler les talons

☞ **Agir sur la main d'œuvre directe**

Une réduction de personnel pour certains postes a été proposé dans le diagnostic technique

☞ **Augmenter le volume de production pour réduire les coûts de structure**

Ceci nécessitera une réorganisation fondamentale du service commercial de Sobisco, jusque là très réduit.

☞ **Anticiper l'apparition de la concurrence en prévoyant une possible réduction de la marge actuelle**

Cette action n'est pas à mettre en application dans l'immédiat, mais Sobisco devra l'intégrer dans ses perspectives de développement, en sachant qu'elle ne pourra, probablement pas pratiquer de telles marges dans le futur.

IX DIAGNOSTIC FINANCIER

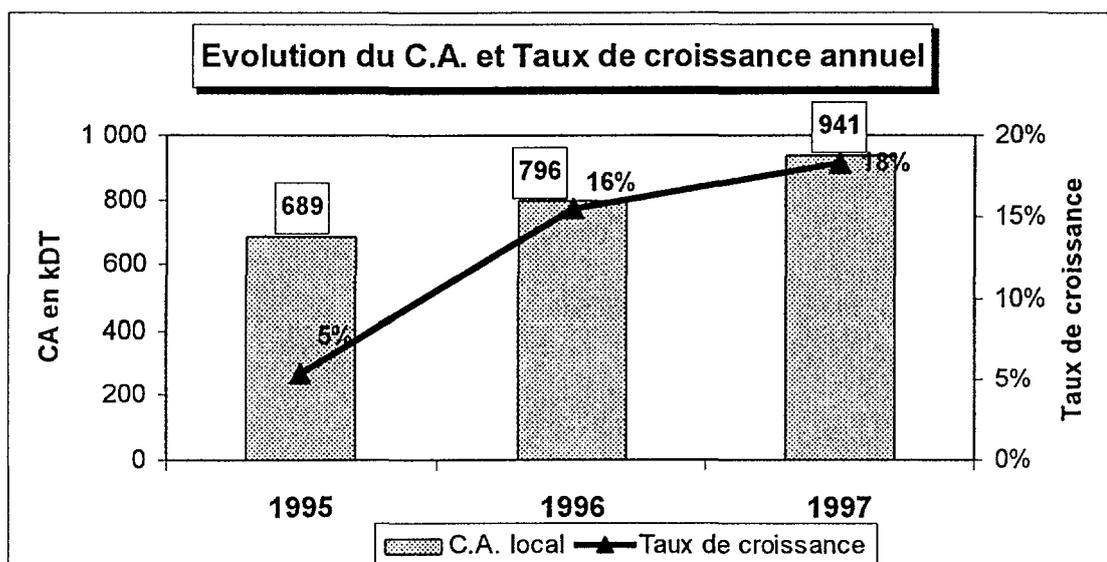
En se référant aux comptes des exercices 1995 à 1997, nous traiterons dans ce chapitre les éléments suivants :

- Evolution de l'activité
- Structure des bilans
- Analyse du haut du bilan
- Analyse de gestion
- Analyse structurelle
- Structure des prix
- Analyse d'exploitation et de la rentabilité

Pour refléter la situation réelle de l'entreprise, nous avons procédé au préalable au retraitement de quelques comptes. Il s'agit de :

- *L'annulation des comptes bancaires à l'actif du bilan par les mêmes comptes au passif (solde).*
- *L'éclatement du compte "charges financières" de 1997 en "Frais Financiers de Fonctionnement" et "Frais Financiers de Financement".*

IX.1 Evolution de l'activité de la Sobisco



La figure ci-dessus montre que le CA a progressé régulièrement durant les trois dernières années pour atteindre en 1997, 941 kDT.

IX.2 Structure des bilans

Pour présenter une structure homogène et significative, nous avons procédé au retraitement des comptes indiqué en introduction ce qui a permis de ressortir l'état suivant.

STRUCTURE DU BILAN		SOBISCO		
		1 995	1 996	1 997
Actif Immobilisé	Immobilisations	246 936	219 821	230 666
	Participations	-	-	500
	Total	246 936	219 821	231 166
Actif	Stocks	62 850	83 790	91 555
	Clients	58 754	89 523	114 796
	Autres actifs	41 889	34 992	18 909
	Total	163 493	208 305	225 260
Trésorerie Actif	Total	-	41 133	-
TOTAL ACTIF	Total	410 429	469 259	456 426
Capitaux Permanents	Capital	120 000	120 000	120 000
	Rés. antérieurs	-	-	945
	Résultat	3 632	4 620	398
	<i>S/T Cap. Pro.</i>	123 632	124 620	121 343
	DLMT	55 745	38 598	33 248
	Total	179 377	163 218	154 591
Passif Circulant	D. fournisseurs	142 828	179 147	106 288
	Autres passifs	58 519	96 982	135 139
	Total	201 347	276 129	241 427
Trésorerie Passif	Financ. CT	17 109	29 912	30 895
	Trésor. négative	12 596	-	29 513
	Total	29 705	29 912	60 408
TOTAL PASSIF	Total	410 429	469 259	456 426

IX.3 Analyse du haut du bilan

Les immobilisations

Analyse des immobilisations				
<i>en kDT</i>				
Année	1994	1995	1996	1997
Immobilisations brutes	576	624	645	706
Investissement net		48	20	62
Immobilisations nettes	246	247	220	231
Taux d'amortissement	57%	60%	66%	67%
Immobilisations financières	0	0	0	1
Immobilisations nettes totales	246	247	220	231

Les immobilisations brutes de la Sobisco ont augmenté durant les trois dernières années avec un taux d'accroissement moyen de 7%. Les investissements ont concerné notamment le matériel industriel.

Rapporté au CA, l'investissement a atteint entre 2,5% en 1996, et 7% en 1997.

Le taux d'amortissement a progressé d'une manière régulière durant cette période en passant de 57% en 1994 à 67% en 1997 ce qui traduit un vieillissement assez avancé de l'actif immobilisé.

Les capitaux permanents

Les capitaux permanents ont accusé durant la période 1995-97 une baisse continue en passant de 179 kDT en 1995 à 155 kDT en 1997, soit avec un taux de croissance annuel moyen de -7%.

Cette baisse a été due essentiellement au remboursement des emprunts MT contractés.

Notons que la composition de ces capitaux fait ressortir la prédominance des fonds propres dont la proportion a été toujours supérieure à 69%, ce qui représente une bonne capitalisation de l'entreprise.

Signalons que les pertes cumulées antérieures à l'exercice 1994, ont atteint la valeur de 27 kDT. Les résultats positifs enregistrés après 1994, ont permis de résorber cette perte.

IX.4 Analyse de gestion

L'analyse de gestion traitera des deux aspects suivants :

- ✓ Les crédits clients et les clients fournisseurs
- ✓ Les stocks MP et PF

Le tableau et la figure suivants ci-dessous montrent que :

- ✓ Avec l'évolution de l'activité de la Sobisco, le délai moyen des crédits accordés aux clients a progressé continûment de 1 mois en 1995 à 44 jours en 1997.

Jusque là, ces délais sont relativement corrects. La Sobisco devra veiller à maintenir cette position vis à vis de ses clients.

La situation des paiements par type de client, est en réalité la suivante :

- Grandes surfaces (Monoprix, Le passage et Magasin Général) : Entre 45 et 90 jours
- Grossistes : 30 jours
- Ambulants : Comptant

- ✓ Le délai moyen des crédits accordés par les fournisseurs à Sobisco, après avoir dépassé les 4 mois d'approvisionnement en 1995-96, a fortement baissé en 1997 pour avoisiner les 2 mois.

Ce délai de deux mois est à présent logique, compte tenu des conditions de paiement pratiquées avec les fournisseurs principaux suivants :

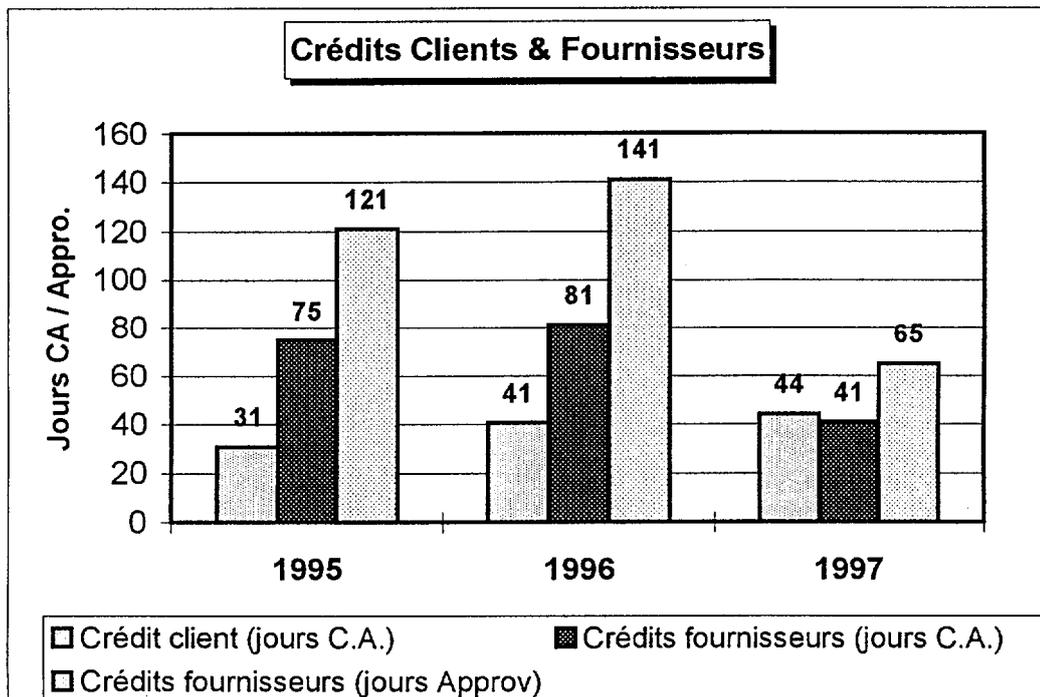
- Farine : Traite entre 45 à 75 jours
- Puratos : L/C à 75 jours
- Emballage : Traite à 90 jours
- Sucre, huile, etc... : Comptant
- Graisse végétale : Traite à 45 jours

- ✓ La gestion des stocks a été relativement maîtrisée avec un stock MP tournant autour de 45 jours d'approvisionnement et un stock PF ne dépassant pas les 17 jours de CA (au prix de revient).

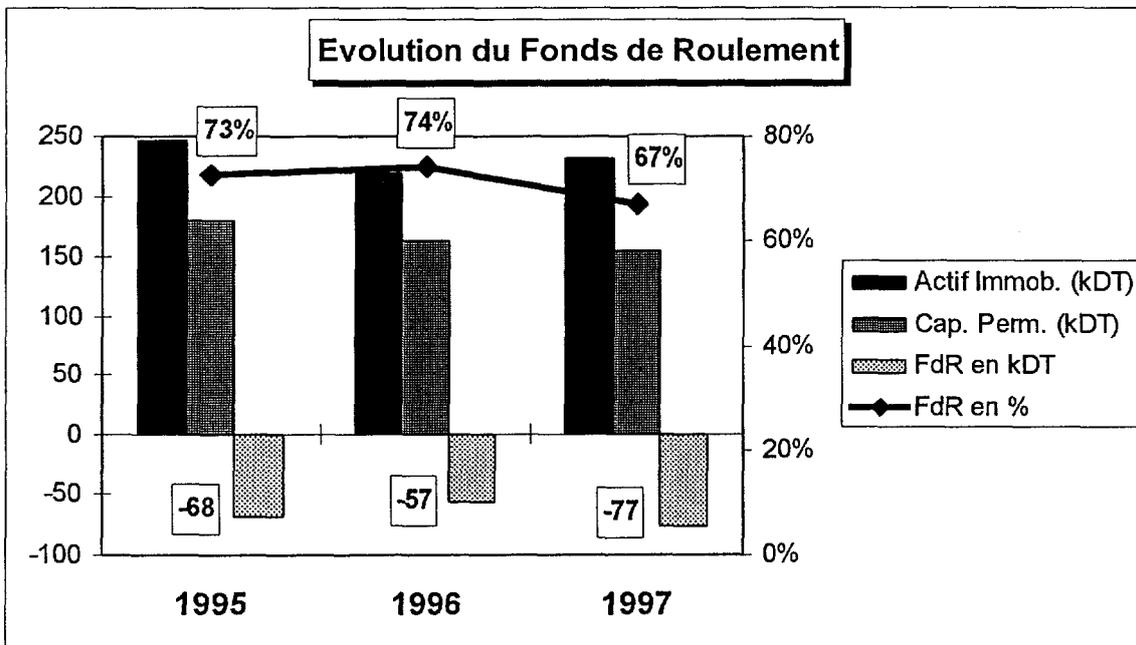
En fait, Sobisco déteint souvent un stock PF quasi-nul, et livre les produits directement à la sortie de production vers les clients (cas des pâtes jaunes, lors de la période correspondant au diagnostic en cours).

Analyse de Gestion : SOBISCO

	1995	1996	1997
Crédit client (jours C.A.)	31	41	44
Crédits fournisseurs (jours C.A.)	75	81	41
Crédits fournisseurs (jours Approv)	121	141	65
Stock MP (jours Approv)	42,6	46,4	40,7
Différence crédit fourn.-clients (jours CA)	43,9	40,6	-3,3
Stock PF (jours C.A au P.R)	12,0	17,0	14,1



IX.5 Analyse structurelle



La structure financière de la Sobisco a été déséquilibrée durant la période 1995-97. Les capitaux permanents ne couvraient en 1995 que 73% de l'actif immobilisé. Cette situation s'est détériorée encore en 1997 pour atteindre une proportion de couverture de l'ordre de 67% et ce, à cause de la régression des capitaux permanents (voir § -I- Analyse du haut du bilan).

Notons que le ratio de couverture de l'actif immobilisé par les Fonds Propres Nets a dépassé toujours les 50% et a été par conséquent supérieur à la norme communément admise qui est de 30% à 40%.

Le BFR d'exploitation (clients + stocks – fournisseurs) a été légèrement négatif durant les deux années 1995-96 et a connu une forte augmentation en 1997 pour atteindre 100 kDT soit l'équivalent de 38 jours de CAHT. Ceci est dû à la forte baisse enregistrée au niveau des crédits contractés par la Sobisco auprès de ses fournisseurs (voir § précédent).

Le BFR hors exploitation (Autres actifs – Autres passifs), quant à lui, a été toujours négatif et a connu une baisse régulière durant les trois dernières années pour atteindre en 1997, -116 kDT.

L'on se trouve ainsi, avec un BFR global négatif pendant la période 1995-97, chose qui a permis de couvrir totalement (en 1996) ou partiellement (en 1995 & 1997) le déficit en fonds de roulement.

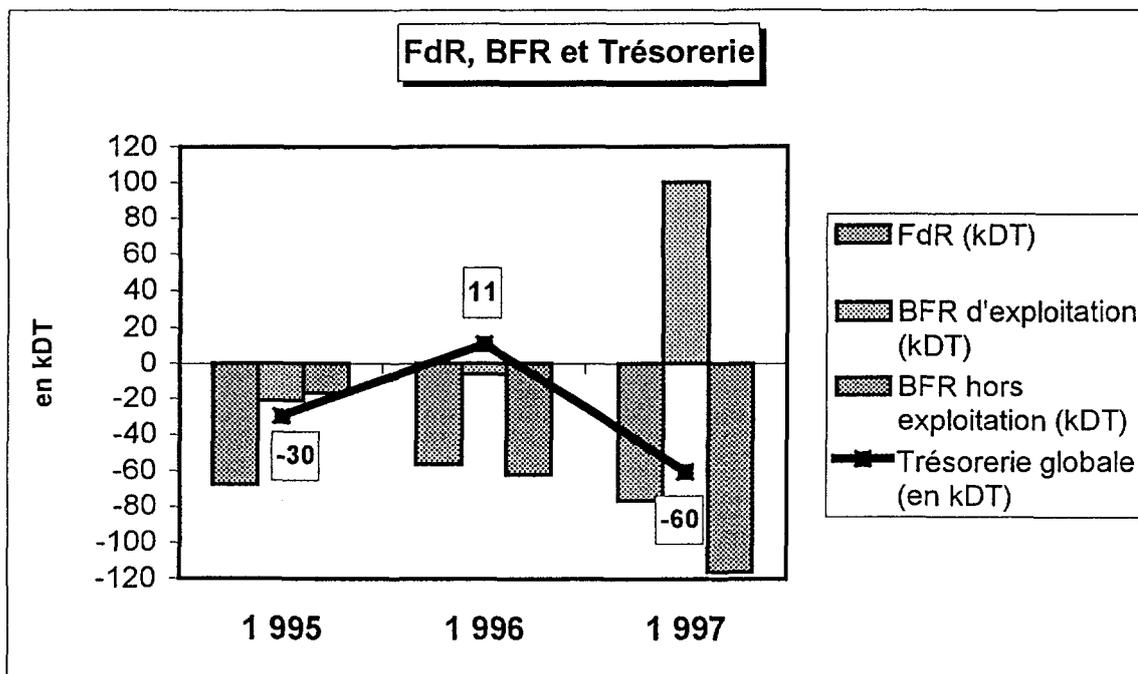
En effet, si l'on tient compte des crédits CT, la trésorerie a été déficitaire de -30 kDT en 1995 et de -60 kDT en 1997 et excédentaire de 11kDT en 1996.

En dehors des crédits CT, le déficit de trésorerie s'élève en 1997 à -30 kDT.

- ☞ La Sobisco devrait contracter un CMT de l'ordre de 30 kDT pour rétablir l'équilibre de la structure financière de l'entreprise (crédit de restructuration)

Fonds de Roulement et Besoins en FdR **SOBISCO**

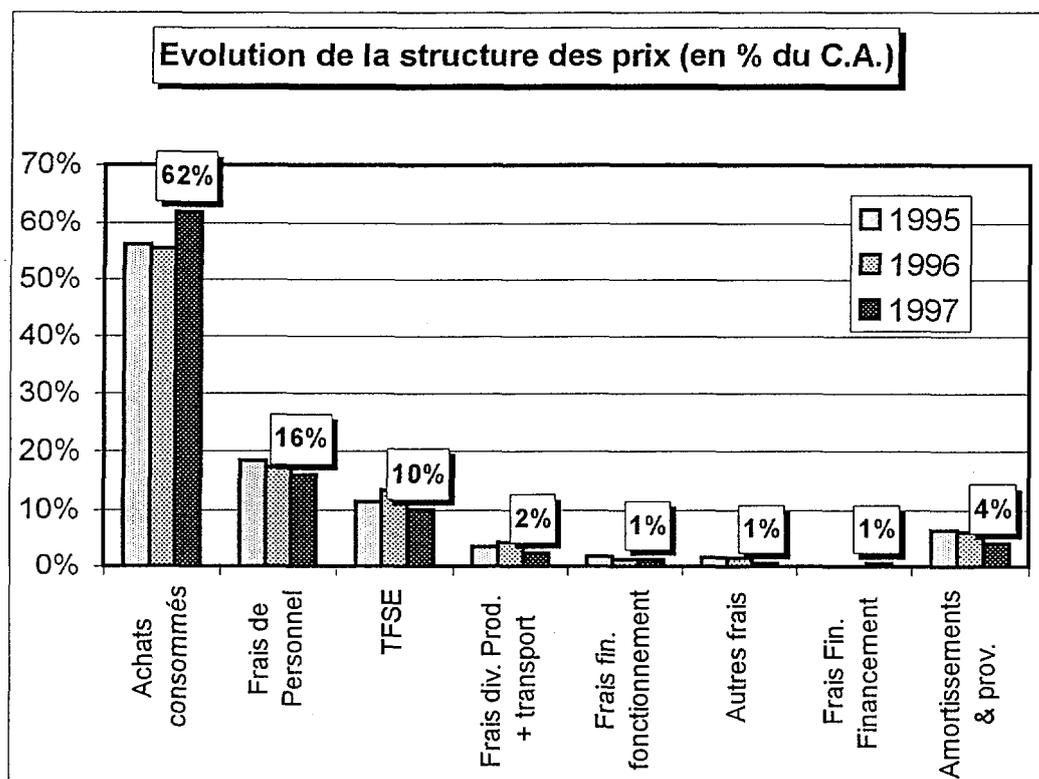
	<i>En kDT</i>		
	1 995	1 996	1 997
FdR (kDT)	-68	-57	-77
FdR en %	73%	74%	67%
BFR d'exploitation (kDT)	-21	-6	100
BFR hors exploitation (kDT)	-17	-62	-116
BFR (kDT)	-38	-68	-16
BFR en jours de C.A.	-20	-31	-6
Trésorerie globale (en kDT)	-30	11	-60
Trésorerie hors financement CT (en kDT)	-13	41	-30



IX.6 Structure des prix

En rapportant les différentes charges à la production (CA + variation du stock PF remises), on obtient les résultats suivants :

Entreprise:	SOBISCO		
STRUCTURE DES CHARGES / PRODUCTION			
	1995	1996	1997
Production (C.A.+ var. stock P.F-remises)	704 740	805 723	940 481
Achats consommés	56%	55%	62%
Frais de Personnel	18%	17%	16%
TFSE	11%	13%	10%
Frais div. Prod. + transport	4%	4%	2%
Frais fin. fonctionnement	2%	1%	1%
Autres frais	2%	1%	1%
Frais Fin. Financement	0%	0%	1%
Amortissements & prov.	6%	6%	4%
<i>Taux de marge brute</i>	44%	45%	38%
<i>Valeur ajoutée</i>	27%	26%	24%
Frais personnel/VA	68%	68%	66%



Il ressort que :

- ✓ la part des achats consommés a évolué de 56% en 1995 à 62% en 1997 et ce, à cause du développement soutenu qu'a connue l'activité de la section cake en 1996 et en 1997 et qui est caractérisée par une part plus élevée du coût de la MP.
En effet, et à titre d'exemple, le coût de la MP et de l'emballage représentent 36% du prix des biscottes sans sel alors qu'ils représentent plus de 60% dans le cas des cake.
Cependant, l'augmentation en 1997 de la part MP semble importante, du fait que, la structure du CA (proportion des cakes et des biscottes) n'a pas beaucoup évolué entre 1996 et 1997.
- ✓ Suite à la hausse de la part des achats, la valeur ajoutée s'est détériorée de 27% en 1995 à 24% en 1997.
- ✓ Les frais de personnel ont été mieux maîtrisés en 1996 et en 1997. En effet, ils sont passés de 18% en 1995 à 16% en 1997 ; le développement de l'activité de la société ne s'est pas accompagnée d'une forte hausse des frais de personnel.
- ✓ Les TFSE se trouvent à un niveau relativement élevé (plus de 10%) et ce, à cause des charges de leasing immobilier relatives à l'acquisition d'équipements de production pour cake.
- ✓ Les charges financières (frais de fonctionnement et de financement) se situent à un niveau acceptable (2%).
- ✓ Avec le vieillissement de l'actif immobilisé, les dotations aux amortissements ont baissé de 6% en 1995-96 à 4% en 1997

IX.7 Analyse d'exploitation et de la rentabilité

Les principales données et ratios ayant trait à l'exploitation et à la rentabilité au sein de la Sobisco se présentent comme suit :

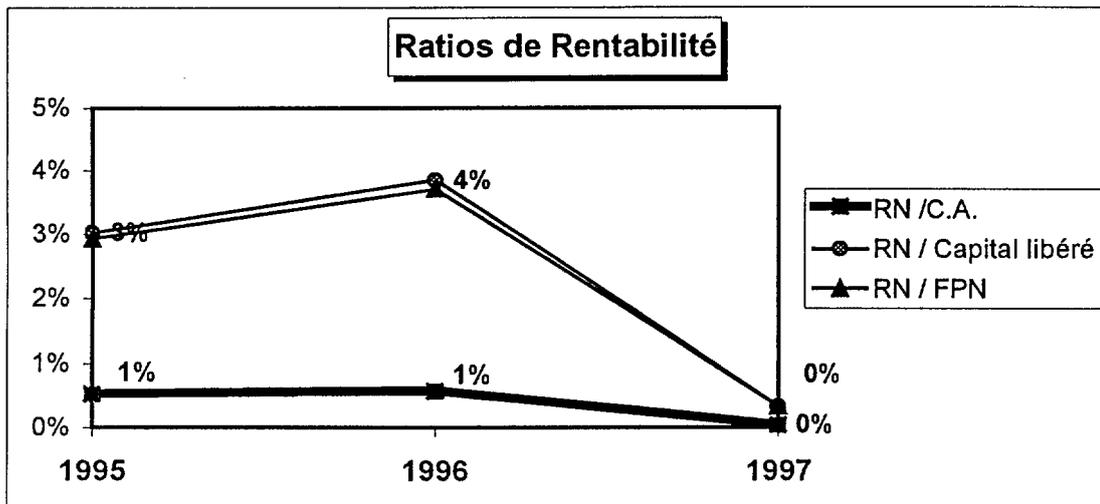
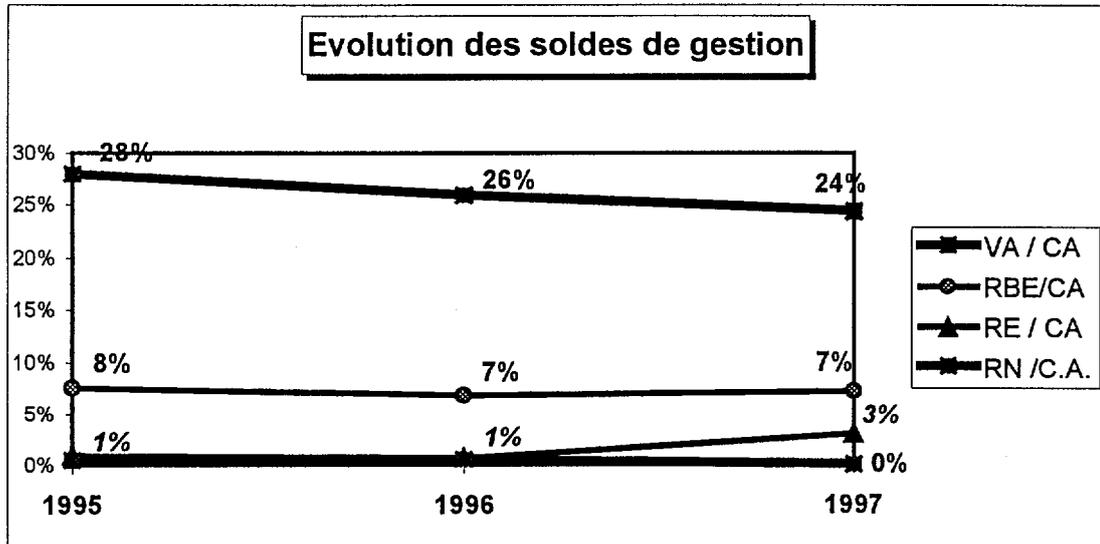
Analyse d'exploitation & de rentabilité			
	<i>en kDT</i>		
	1995	1996	1997
CA total	689	796	941
Valeur Ajoutée (VA)	193	206	230
VA / CA	28%	26%	24%
Résultat Brut d'Exploitation (RBE)	52	55	68
RBE/CA	8%	7%	7%
Résultat d'Exploitation (RE)	6	5	29
RE / CA	1%	1%	3%
Résultat Net (RN)	4	5	0
RN / C.A.	1%	1%	0%
Capital libéré	120	120	120
RN / Capital libéré	3%	4%	0%
Fonds Propres Nets (FPN)	124	125	121
RN / FPN	3%	4%	0%

Nous constatons que :

- ✓ L'activité de la société dégage une valeur ajoutée relativement faible (24% du CA en 1997).

Le ratio VA / CA a connu une baisse régulière (de 2% par an) en passant de 28% en 1995 à 24% en 1997. Ceci est dû à l'augmentation de la proportion des achats consommés dans la structure du CA (voir § précédent).

- ✓ La variation du taux de la VA n'a pas engendré une baisse significative du RBE et ce, grâce à une meilleure maîtrise des frais de personnel qui sont passés de 18% en 1995 à 16% en 1997. (voir § Structure des prix)
- ✓ Le Résultat d'Exploitation a enregistré en 1997, une amélioration en passant de 1% à 3% et ce, grâce à la baisse des dotations aux amortissements.
- ✓ Malgré l'amélioration du RE en 1997, le RN a baissé (0% du CA) à cause des pertes extraordinaires qu'a connue la société.
- ✓ La rentabilité des fonds propres est relativement faible ; le maximum atteint a été de 4%.



X DIAGNOSTIC TECHNIQUE

X.1 Constats produits

5 activités de production:

- ✓ BISCOTTES
- ✓ PAIN DE MIE
- ✓ PATES JAUNES
- ✓ BISCUITS
- ✓ AMELIORANTS

La mission porte principalement sur le diagnostic biscotte.

X.1.1 *La biscotte*

4 recettes : NORMALE, SANS SEL, AU SON, AU GLUTEN

La biscotte au gluten serait sur le point d'être arrêtée pour être remplacée par une biscotte complète. A vérifier l'intérêt car il y a risque de phagocyter la biscotte AU SON sans pour autant augmenter le tonnage total vendu. Les cibles de consommateurs ne sont pas les mêmes.

Compte tenu des habitudes de consommations locales, une biscotte au sésame serait peut être plus pertinente (proposition de recette en annexe).

Le constat de SOBISCO est que leurs biscottes actuelles sont moins appréciées par les consommateurs que les biscottes étrangères pour les raisons suivantes.

Pour le produit:

- ✓ Un excès de fragilité malgré un manque de friabilité
- ✓ Une saveur relativement neutre.
- ✓ La forme et la couleur sont souvent irrégulières

☞ **Problèmes cumulés de procédé de fabrication et de formulation (dans une moindre mesure). Solutions développées dans le chapitre préconisations.**

Pour le conditionnement:

Un seul conditionnement existe. Il s'agit d'un paquet de 36 biscottes (3*12) mis dans une boîte en carton compact. Cela ne permet pas une bonne conservation des biscottes après ouverture du paquet si elles sont consommées sur plusieurs jours.

☞ **voir pour modifier le conditionnement en boîte de 3 cartouches de 12 biscottes.**

X.1.2 Le pain de mie

Nous n'avons pas vu de production car la quantité produite était marginale.

S'agissant du même procédé de fabrication que la biscotte moins la phase de grillage, l'amélioration de la production de biscottes améliorera également le pain de mie.

A noter cependant que la conservation du produit est obtenue uniquement par l'ajout massif d'additifs à action bactériostatique (propionate de calcium), sans traitement de stérilisation infrarouge après conditionnement.

Ceci réduit la durée de conservation et dégrade logiquement le goût

X.1.3 Les pâtes jaunes

Leur production est en pleine évolution. De ce fait il n'y a pas de critique fondamentale de celle-ci sur un plan organoleptique.

Sobisco produit beaucoup de recettes et différents types de produits.

☞ **Les points à améliorer devront plus porter sur les conditions de productions (liées à ce qui sera dit pour la biscotte) et l'organisation industrielle en général.**

Les investissements à prévoir rapidement sont :

Une pompe pour l'alimentation du chocolat : Coût 6 kDT
Machine de casse d'œufs (évoquée plus loin)
Convoyeurs et chariots (évoqués ultérieurement)

X.1.4 LES BISCUITS

Production marginale en passe d'être supprimée.

X.2 Descriptif de la production

X.2.1 Les immeubles

Un Terrain de 5 000 m² clos et gardé 24 H/24 H

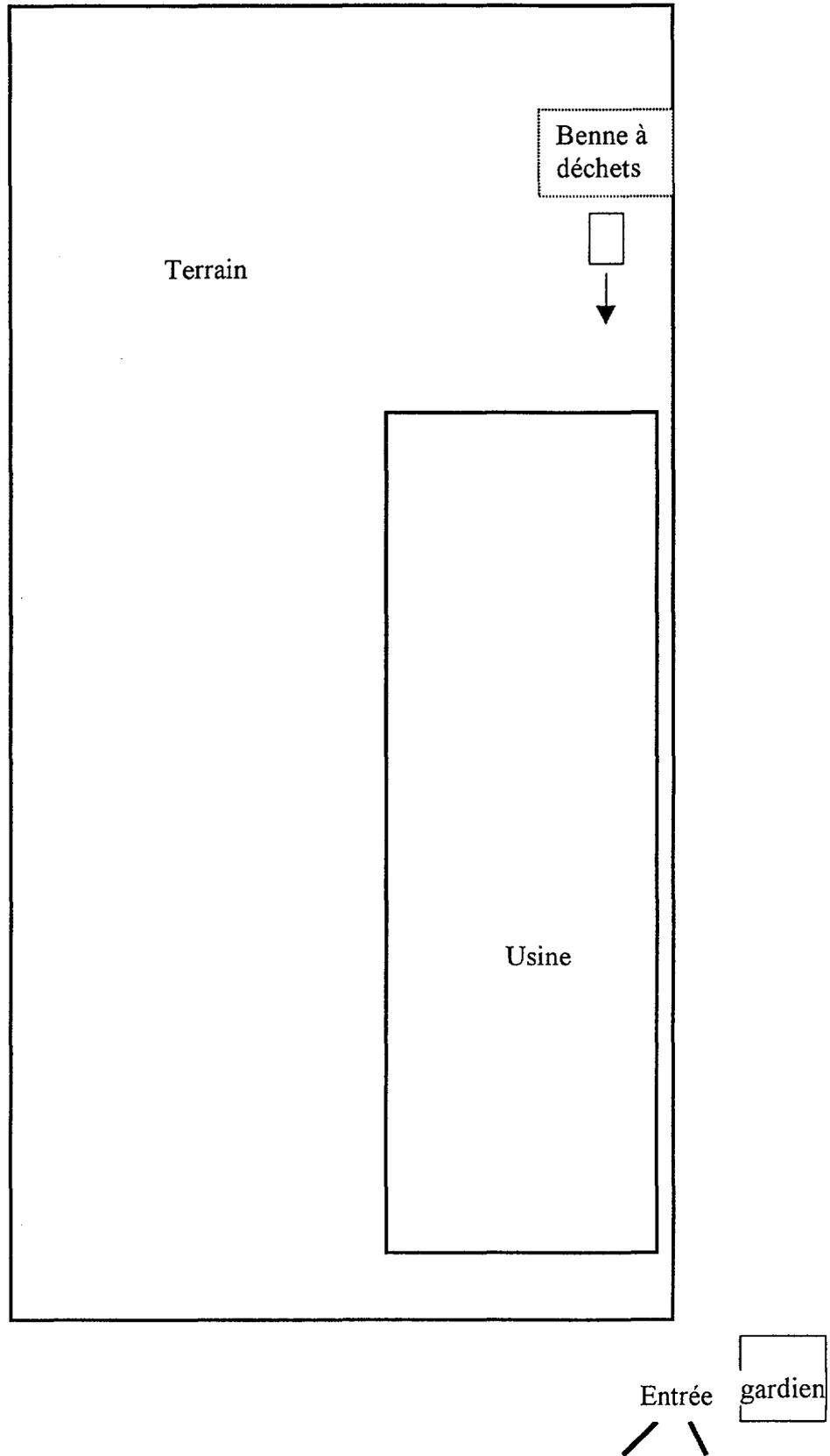
- L'espace disponible permet d'envisager une extension importante de l'usine de façon rationnelle si nécessaire.

Un bâtiment principal 800 m² d'un seul tenant construit en 1980 ; contenant l'atelier de production , les locaux de stockage matières premières, emballages, et produits finis.

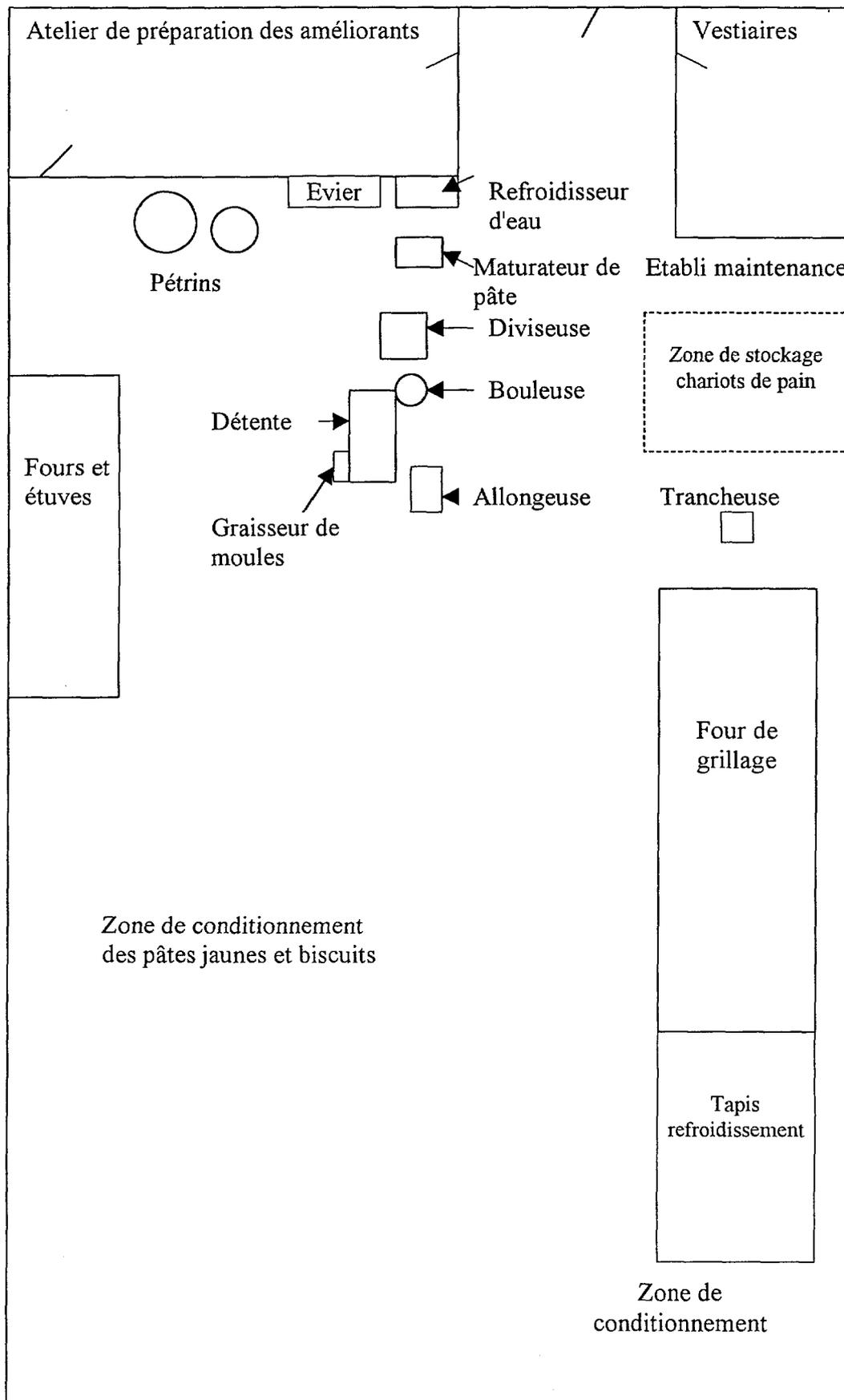
- L'organisation actuelle dans ce bâtiment ne permet pas une occupation optimale de l'espace et surtout ne permet pas de respecter la marche en avant des flux..

Un petit bâtiment de 20 m² environ ou se poste le gardien

LAY-OUT GENERAL DE L'USINE



LAY-OUT DE L'ATELIER



X.2.2 Equipements industriels biscottes

On distingue 2 lignes de production dans un atelier unique, sans séparation physique (biscottes, pâte jaune). L'atelier de fabrication des améliorants est séparé.

Les équipements des lignes biscottes et pâtes jaunes sont différents à l'exception des fours rotatifs de cuisson communs.

- **Le principe de production par batch est défavorable au procédé de fabrication de la biscotte. Il est motivé par les modes de fermentation et cuisson sur chariots en étuves et fours rotatifs discontinus.**

L'utilisation actuelle des équipements, l'état des sols des chariots et des seuils d'étuve et four, et la température de l'atelier ne permettent pas la fabrication de pains de bonne qualité.

L'organisation de l'atelier ne permet pas une marche en avant des flux et ne répond pas aux normes d'hygiène classiques de l'agroalimentaire

De plus le matériel est de prime abord dans un état d'entretien insuffisant ce qui génère des pannes et donc des temps d'arrêt de la production et des défauts qualitatifs.

A noter que le savoir-faire du personnel de SOBISCO et leur accoutumance à ces problèmes permettent de minimiser les effets de ces problèmes de façon remarquable.

Mais le plus souvent, ils agissent sur les conséquences et non sur les causes, ce qui ne permet pas de progresser.

DESCRIPTIF DU MATERIEL ET PARAMETRE DE PRODUCTION BISCOTTES

PANIFICATION - RASSISSEMENT			
Etape de production	Equipements	Utilisation actuelle	Capacité théorique
1) Préparation ingrédients	Balances Roberval et cadrant	1 préparation par pétrin de 124 KG de farine	
2) pétrissage	1 pétrin MIWE 2 vitesses	15' de pétrissage (7+8).318 pains par pétrin 6 pétrins /jour => 606 kg de bisc / jour. Temps de passage 30 '	4 pétrins / heure => 1248 P/H => 3 232 Kg / équipe
3) Maturation de la pâte	Cylindre à alimentation par tapis continu	19 tours soit 3' par batch de 10 KG	Idem
4) Division en pâtons	Diviseuse volumétrique Consul	13.4 pains / min soit 806 pains /H	La vitesse est fixe. 806 p/H poids acceptés de 300 g à 1.5 Kg
5) bouleuse	conique MIWE	Vitesse et serrage fixe	
6) pré fermentation	Etuve à balancelle MIWE		Idem car non climatisée
7) allongement pâton	Allongeuse MIWE	2 cylindres de dégazage + 2 cylindres de laminage + 1 plateau à cœurs 670 * 350	Vitesse fixe , allongement maxi 350 mm
8) graissage moule	Pulvérisation	Hors service , remplacé par application au pinceau	
9) émoulage	Manuel	Moules emboutis 358 * 72 * 64 en attelage de 6 au format EXT : 540 * 370 + 1 couvercle sur l'ensemble avec une rehausse de 24 par alvéole Aplanissement du pâton avec une presse en bois	
10) fermentation	2 étuves discontinues MIWE 1 de 4 chariots étuve seulement et 1 de 2 chariots à pousse contrôlée .	26 attelages par chariot => 156 Pains en été seule l'étuve à pousse contrôlée est utilisée : 1H10 EN Norm / 50 ' en sans sel / 1H 30 en son à 35 °C / 70 % soit 375 à 208 pains / H	Pour un temps de 55 ' , de 6 chariots de 156 pains = 6 * 156 = 1021 pains/H
11) couverclage	Manuel		
12) cuisson	2 fours rotatifs MIWE	2 chambres de 2 chariots durant 45' à 350 °c => 832 pains / H	Pour un temps de 30' , 1248 pains/ H
13) démoulage	Manuel		

GRILLAGE – CONDITIONNEMENT			
Etape de production	Equipements	Utilisation actuelle	Capacité théorique
14) rassissement	Chariots filmés manuellement	312 pains par chariot * 6 = 1872 pains / jour ils sont stockés dans l'atelier jusqu'au lendemain	Idem soit 6 pétrins / jour
15) découpe en tranche	Scie à ruban SIMPLEX alimentée manuellement	29 tr + 2 talons par pain – 2 changements de lame par an	>> à l'actuel – possible de couper à 30 TR
16) plaqueuse	Verticale MIWE à alimentation manuelle	14 cps / min sur 19 rangs => 550 P / H	> à l'actuelle
17) grillage	Four tunnel MIWE 1 brûleur 15 * 2 = 30 m2	186 KG/H pour grillage de 10'30 – brûleur = 350 °C – courbe au pyro : 210/230/310/200/200	280 Kg /H => 830 pains/ H
18) classeur	Mécanique	Assistance manuelle	
19) refroidissement	Tapis métallique rectangulaire		
20) ramassage	Manuel	7975 BISC/ H / personne	18 000 TR / H / personne
21) conditionnement 1 aire	Flow pack	3 rangs de 12 bisc – 7.5 cps/min	70 cps / min
22) conditionnement 2 aires	Manuel	Formation des boites avant production	
23) mise en carton	Manuelle	Caisse américaine	
24) palettisation	Manuelle		
25) stockage	Manuel		

X.3 Capacité de production

Actuellement le goulot d'étranglement se situe à l'étape fermentation (208 pains/H soit 70 kg/H), notamment en été car 1 seule étuve est utilisée :

Compte tenu des températures ambiante $>45^{\circ}\text{C}$, SOBISCO utilise l' étuve de 2 chariots sur les 2 disponibles car elle seule permet de refroidir (elle est équipée pour de la pousse contrôlée).

En période moins chaude , les 2 étuves sont utilisées .

La capacité étuvage est multipliée par 3 et correspond à la capacité du four de cuisson :

832 pains/H soit 281 Kg/H pour une durée de cuisson de 45'.

Dans ce cas l'ensemble des équipements est à peu près dimensionné pour une même capacité (sauf le nombre de chariots de stockage des pains au rassissement qui limite la capacité journalière à 1872 pains soit 630 Kg).

X.3.1 Capacité théorique de la ligne

$280 \text{ kg /H} * 8 \text{ H} = 2\,240 \text{ Kg/ équipe}$

→ $2\,248 * 220 \text{ jours} = 492\text{T} / \text{an}$ et par équipe (possibilité théorique de 2 équipes voir 3)

X.3.2 Capacité actuelle

Compte tenu des conditions d'utilisation de la ligne (Paramètres technologiques, organisation, taux de pannes) , la quantité produite est effectivement limitée à :

$606 \text{ KG/équipe} * 220 \text{ Jours} = 133 \text{ T/ AN}$, soit 27 % d'occupation de la ligne.

X.3.3 Besoin de production

Sobisco vend actuellement 70 T de biscottes par an.

Bien que l'outil soit largement sous employé, ce n'est pas un frein au développement commercial en terme de capacité de production.

☞ **Les efforts immédiats doivent porter sur la qualité, l'hygiène, la productivité, l'organisation, la formation, et le marketing / développement**

X.4 Propositions d'amélioration

Il est possible de raisonner en deux temps pour l'amélioration de cette usine, à savoir :

1^{er} temps

Actions immédiates d'optimisation de l'outil et de la qualité produit sans investissement important, d'autant qu'il n'y a pas de problème de capacité de production.

Lancer un programme de formation adapté notamment en technologie et technique de sorte de maîtriser et d'améliorer les produits et l'outil de production, de permettre le développement de nouveaux produits, et d'acquérir une autonomie et une performance industrielle

2^{ème} temps

Définir un programme d'investissements de bâtiment et d'outils de production, pour augmenter la capacité de production et satisfaire complètement aux normes d'organisation, d'hygiène, de qualité, et de productivité et permettra à SOBISCO de prétendre à une expansion commerciale hors frontières.

X.5 Programme d'amélioration immédiate

X.5.1 Amélioration produit

La farine:

C'est l'ingrédient majeur en quantité et déterminant de la qualité finale

La qualité de la farine est subie, eu égard au système d'approvisionnement et de transformation tunisienne.

- ☞ **SOBISCO doit néanmoins tenter une action auprès de ses fournisseurs pour améliorer les caractéristiques alvéographiques et chimiques de la farine comme suit :**

	Qualité actuelle	Préconisation
W	90 => 145	180 => 230
G		22 mini
P		50 => 70
Cendres	0.8	0.6 maxi (farine type 55)
Protéines	12.19	10.85 mini faire mesure de gluten sec pour garantir 9 mini

A noter que les relevés d'analyse des farines ne sont pas systématiques, ce qui est anormal.

L'amélioration de la farine pourra permettre également une réduction de la quantité de gluten ajouté (**donc gain sur le prix de revient de la recette**)

La matière grasse :

SOBISCO utilise une combinaison de palme et de margarine dans ses recettes biscottes.

La margarine est censée apporter en saveur et en friabilité, mais n'est pas indispensable.

☞ **Il serait bon de faire un essai de confirmation que la recette tout au palme est acceptable .**

Cela permettra des économies d'échelle sur l'achat , l'approvisionnement et le stock.

Additifs :

Le S500 est un améliorant contenant des émulsifiants (E472 e) et des enzymes (amylases à activités secondaires).

Il est utilisé à la dose de 2 % ce qui peut se justifier pour la recette au son , **mais n' est pas utile (compte tenu de son coût)**, pour les autres recettes .

☞ **Il serait intéressant d'essayer l'emploi de lécithine (à la dose de 0,2.%) pour son action synergique avec les DATA, pour le développement du pain. Elle garantira une meilleure friabilité et régularité de couleur.**

Recyclage des talons :

(déchets de pains récupérés avant grillage)

☞ **Pour améliorer le rendement matière de façon immédiate et simple , nous préconisons de réincorporer 3% de ces talons au pétrin en prenant soin de les laisser s'hydrater.**

Dans la mesure du possible et selon le résultat obtenu avec les talons en l'état, il peut être envisagé de les broyer avant incorporation.

Mise en œuvre des ingrédients :

Actuellement les ingrédients sont dosés pétrin par pétrin .

☞ **Par souci de confidentialité, de gain de temps, de précision de dosage, et de risque d'erreur, nous préconisons de fabriquer une émulsion de l'équivalent d'une dizaine de pétrin (ou 1 journée de travail).**

Elle comprendrait tous les ingrédients sauf la farine , l'eau et la levure à laquelle on ajouterait de l'acide acétique (100 g par équivalence pétrin) pour son action bactériostatique.

Le mélange pourrait être fait sur le même pétrin que la biscotte en dehors des heures de production .

Pour libérer la cuve du pétrin et favoriser le travail du pétrisseur, on pourrait prévoir de pré-peser l'émulsion en bac individuel correspondant à une pétrissée et les stocker dans une ambiance à 20 °c maximum.

A noter qu'il serait normal d'ajouter quelques litres d'eau lors de la fabrication de cette émulsion (dans laquelle on dissout l'acide ascorbique). La quantité s'ajuste en fonction de la consistance désirée.

Recette:

Les recettes actuelles sont relativement bien équilibrées.

Le manque de friabilité des biscottes Sobisco est principalement du à une densité excessive de la biscotte (11.66 g /tranche contre 7.5 à 8.83 g des concurrents étrangers). Cette différence est justifiée par l'incapacité actuelle de travailler des pains plus léger . Nous reviendrons sur ce problème dans le chapitre amélioration du process.

Pour se rapprocher du goût de la concurrence et améliorer le prix de revient nous préconisons la recette suivante :

INGREDIENTS	RECETTE ACTUELLE (kg)	PRECONISATION (Kg)
Farine	100	100
Extrait de malte	0	2
Lactosérum	0	2
Lécithine	0	0.2
Palme	1.2	5
Margarine	4	
Sucre	4.84	5
Gluten	0.8	1
Sel	1.29	1.4
S 500	2.02	1
Levure	1.61	2.4
Talons	0	3
Acide ascorbique	0.008	0.006
Acide acétique	0	0.1
Eau	48	48

Total pétrin	163.768	171.106
---------------------	---------	---------

Poids pâton	0.620	0.440
Pain / pétrin	264.14	388.87
Poids d'une biscotte	0.01166	0.00833
Tranches/ Pain	29	29
Equivalent Bisc. / pétrin	89.93	93.93
Rendement pour 100 kg de farine	89.93%	93.93%

A noter que le rendement actuel calculé sur le réel produit est de 82% soit 7% de moins que le théorique.

L'origine de cette différence est une mauvaise maîtrise des poids (et donc un surdosage) et des freintes élevées en production.

Remarque :

La diminution du poids des tranches permettra en plus du gain sur la friabilité de fabriquer plus de boîtes pour une même quantité d'ingrédient mis en œuvre .

- **Le marche étant basé sur le nombre de tranche par boîte, le gain immédiat est de 40% sur le coût de revient matière.**

X.5.2 Amélioration du process

Pétrissage / Cylindre:

Ordre d'incorporation des ingrédients dans le pétrin recommandé :

- 1^{er} l'émulsion
- 2^e les talons
- 3^e l'eau (en 1 fois , sauf éventuellement pour la première pétrissée)
- 4^e la farine
- 5^e la levure

- ☞ **A ce poste il serait bon de s'équiper d'un doseur d'eau et d'un mitigeur, pour garantir une régularité de dosage et de température de la pâte.**

Le coût de cet équipement est estimé à 5 kDT

Les pétrissées de 124 KG de farine sont trop importantes compte tenu des débits en aval.

En conséquence les temps d'attente sont trop longs et génèrent des défauts de poids en diviseuse et une reprise de force de la pâte hétérogène.

Ceci justifie l'utilisation du cylindre qui amenuise le défaut mais limite la cadence de ligne, provoque des ruptures à la diviseuse et **occupe 1 personne à plein temps.**

- ☞ En travaillant avec des pétrins de 50 KG DE FARINE MAXIMUM et en corrigeant l'allongeuse, **on pourra supprimer le cylindre**

Diviseuse:

Il serait souhaitable de faire une révision mécanique de cette machine qui génère de fortes irrégularités de poids des pâtons.

La régularité des poids est déterminante sur la régularité des productions et sur le rendement matière.

- ☞ **Il apparaît urgent d'investir dans une balance électronique qui par ailleurs s'amortira rapidement .**

Le coût de cette balance est de 1 kDT environ

Boulage :

Le système de farinage est défectueux et génère des doubles pâtons en pré fermentation.

Il peut être rapidement réparé et à moindre frais .

Pré-fermentation :

Sa durée maximum de stockage est théoriquement insuffisante (10' pour 15 mini normalement) mais peut être acceptable du fait de la chaleur excessive de l'atelier et de la faible longueur des quenelles demandée en sorties de l'allongeuse .

Le farinage aléatoire et insuffisant des pâtons en sortie bouleuse provoque des collages dans la pré fermentation, mais elle n'est pas à mettre en cause .

Dans le cas contraire voir pour remettre les ventilateurs (ou rampe infra rouge) de séchage des poches en fonctionnement

Allongeuse :

L'allongeuse n'est globalement pas satisfaisante, mais en préalable à son changement on peut lui apporter quelques améliorations.

Le laminage n'est pas assez fin pour obtenir une texture de biscotte fine et sans trous.

☞ **Voir pour recharger les cylindres de laminage en POLY-ETHYLENE OU TEFLON**

Le coût de cette recharge est estimé à 0,5 kDT

La vitesse d'enroulement de la galette est insuffisante (idéalement 40m/min) mais dépendante de la vitesse générale de l'allongeuse .(à prendre en compte en cas de changement de matériel).

Le tapis est défectueux.

☞ le remplacer par un tapis ABASIT du type FAW 5E

☞ Voir pour revêtir le plateau du même ABASIT avec ajout de chevrons en polyéthylène (plan communiqué ultérieurement)

Moules :

On peut leur reprocher d'être, à couvercles cloches (dont nombreuses sont dessoudées).

Il est préférable de travailler avec des couvercles plats et des moules plus hauts afin de garantir une forme plus régulière des pains et d'éviter le corsetage du à l'excès de métal au niveau des flans des pains (zone la plus difficile à cuire).

Le système de graissage est générateur de main d'œuvre (**1 personne par équipe**) et salit les moules.

☞ **Il est préférable de les téflonner .**

Cette opération de téflonnage est évaluée à 10 kDT

S'il est prévu dans un moyen terme de changer de ligne de panification des pains, on peut se contenter des moules actuels à la condition de ressouder les cloches défectueuses, de redresser les moules les plus abîmés , de les nettoyer, et de réparer le système de graissage (pour arrêter au plus vite le graissage au pinceau) .

Dans le cas contraire, il serait bon d'envisager un remplacement du parc de moule en prévoyant des espaces d'au moins 2 cm entre chaque alvéole.

Un tel investissement serait à envisager **en seconde étape**, et s'élèverait à environ **22 kDT**. Il ne sera pas intégré dans le plan d'investissement immédiat que nous proposons dans le présent rapport.

Par ailleurs, les moules utilisés pour les pâtes jaunes (cakes) nécessitent actuellement l'incorporation d'un support en papier, pour éviter le collage du produit.

Ceci est coûteux, et peut être supprimé en utilisant des moules en flexipan, qui seraient rapidement amortis grâce à l'économie de papier, ainsi que de la main d'œuvre utilisée pour la pose de ces papier dans les moules.

Le coût de ces moules est d'environ 50 kDT, auquel il faut rajouter 2,5 kDT pour les supports métalliques nécessaires pour les maintenir.

Fermentation :

Comme déjà mentionné, cette étape est actuellement le goulot d'étranglement de la ligne de production puisque, notamment en été, 1 étuve sur 2 est utilisée, la seule permettant de refroidir.

➤ **Cette étape est une des causes majeures des défauts recensés :**

- On peut noter que les couvercles sont mis après fermentation.

Ces chocs que l'on fait subir à la pâte, ajoutés à ceux occasionnés lors de la manutention des chariots (amplifié par l'état des sols et des seuils (étuve et four de cuisson) expliquent pour beaucoup la difficulté de travailler des pains avec moins de pâte pour obtenir des biscottes plus légères.

En effet pour compenser le manque de volume il faut ajouter de la levure pour développer plus et dans ces conditions le pain devient moins tolérant.

Le fait de travailler en batch, génère une différence de 20' entre le premier pain mis sur chariot et le dernier.

➤ Là encore, c'est anti-technologique pour une fabrication de pain biscotte.

SOBISCO contourne le problème en travaillant avec des pains lourds , peu de levures, des temps de fermentation longs à une température faible (35°C).

A notre sens il serait préférable d'augmenter la cadence de panification pour réduire le temps d'attente, de couvrir les moules avant fermentation de sorte de minimiser les chocs et pouvoir utiliser les deux étuves .

En effet le couvercle autorisera une température d'étuvage de 40 à 45°C en faisant bouclier thermique.

Il permettra également une élévation en humidité dans les moules et évitera les croûtages.

☞ Quoi qu'il en soit, il serait bien de revoir les roues des chariots HS, de faire des reprises de sol abîmé et d'aménager des pentes plus douces devant les étuves et les fours.

Fours :

Nous avons noté des températures d'utilisation de 350 °c pendant 45' .

Dans ces conditions les pains devraient être trop cuits. Hors cela n'est pas le cas.

Si on ajoute le fait qu'il faille conduire les deux fours à des températures différentes pour un même résultat, on peut supposer que les pyromètres ne sont plus étalonnés.

Ce point est pénalisant pour la garantie de qualité et pour l'écriture de procédure.

☞ Voir pour faire contrôler les fours.

Démoulage :

Les pains sont laissés plusieurs minutes dans les moules avant démoulage pour laisser le temps au moule de se refroidir. Le dernier chariot peut même être démoulé le lendemain.

➤ C'est anti-technologique, car le pain resse dans le moule , ce qui ramolli la croûte et favorise le corsetage.

De plus les moules sont mouillés et deviennent collant pour le démoulage suivant.

Rassissement :

Les chariots sont filmés pour garder l'humidité. Ce système est ingénieux pour limiter les inconvénients d'un rassissement à l'air libre.

Il serait préférable de construire à moindre frais une chambre climatisée à 18 °C/ 85-90% d'humidité, réservée au rassissement.

Si l'on opte pour une construction compacte, le coût serait d'environ 35 kDT

Tranchage :

Dès que les améliorations vues précédemment seraient faites, et, sans changer de format de moule, on pourrait, à notre avis, en ajoutant une lame (matériel prévu) couper 30 TRANCHES par pain au lieu de 29 .

➤ **Soit un gain de 3.5%**

La trancheuse à ruban est particulièrement bien adaptée à la découpe de ce type de pain.

En revanche, à la condition de la positionner perpendiculairement au four, et en ajoutant un convoyeur à bande de 2.5 m, équipé derrière de guides inox, on améliore l'ergonomie du poste et diminue les temps d'attente du personnel.

➤ Dans cette condition 2 personnes suffisent au lieu de 3. **Soit un gain de 1 personne**

Grillage :

Le four est de bonne qualité technologique et suffisamment dimensionné.

Mais comme nous l'avons déjà vérifié avec le chef de fabrication,

En inversant la courbe de grillage , à savoir :

plus chaude en tête (jusqu'à 250°C possible)
moins chaude au milieu (inférieure à 300°C)
moins chaude en fin (inférieure à 180°C)

Et en servant les buées en tête de four, et en les ouvrant selon le besoin de la fin vers le début du four,

- il est possible d'augmenter la vitesse de grillage et donc la productivité tout en améliorant la qualité du produit fini .

A noter qu'à aucun moment il n'est fait de mesure d'humidité, alors que c'est un critère majeur de qualité.(coordonnées d'appareils adéquats communiquée ultérieurement)

Dès que la biscotte dépasse 5% d'humidité, le risque d'avoir de la fêlé et donc une biscotte fragile est décuplée.

Si c'est le cas et compte tenu des défauts relevés en amont (notamment défaut de cuisson potentielle) il est normal qu'il a été relevé un excès de fragilité des biscottes malgré leur manque de friabilité .

Refroidissement des biscottes :

Le système de redressement (classement) des biscottes n'est pas fonctionnel et nécessite deux personnes en permanence.

En le remplaçant par un classeur carré (plan communiqué ultérieurement), cette étape ne nécessite aucune intervention humaine.

- gain de 2 personnes.

La mise en place d'un tel système de redressement coûterait environ 3 kDT

Ramassage / conditionnement :

L'ensemble de cet atelier est à reconsidérer, mais nécessite des investissements déjà plus conséquents sans pour autant s'orienter vers du ramassage automatique .

Le principe serait de remplacer la FLOW PACK actuelle qui nécessite une personne pour la conduire en permanence, soit par une flow pack électronique soit par 2 machines pli en X.

- Gain de 1 personne.

Cette machine installée sur un tapis de refroidissement plus court et en escalier permettrait de ramasser tout le four avec 2 personnes comme aujourd'hui mais avec une meilleur ergonomie.

Une telle machine coûterait environ 35 kDT

Le poste de mise en boîte est également à reconsidérer :

En faisant l'acquisition d'une petite étuyeuse à remplissage manuel (type MICHELLES ou BRADLOK), et en s'approvisionnant en étuis à rabats collés, on peut supprimer le poste de préparation des boîtes avant production (**gain d'1 personne et gain de place**) et satisfaire à l'étuyage avec une seule personne (**gain 1 personne**)

Le coût d'une étuyeuse est d'environ 15 kDT

Une autre possibilité supplémentaire de réduire le personnel de conditionnement, serait de prévoir une alimentation automatique des biscottes vers la machine de conditionnement Flox pack. Ce système permettrait d'économiser deux postes de main d'œuvre actuels.

Le coût d'un tel système de convoyage est évalué à 25 kDT

Enfin, il serait également recommandé de se doter d'une imprimante à jet d'encre pour le marquage des différentes étiquettes.

Coût estimatif : 12 kDT

Carton / palettisation:

Actuellement les cartons sont posés sur une palette en attente d'être repris pour stockage.

Au-delà de la manutention inutile que cela occasionne, dans le cas d'un accroissement de l'activité, l'encombrement de l'atelier qui en résulte ne sera plus acceptable.

Dans le cadre du réaménagement des locaux, et notamment du magasin de stockage, il faudra prévoir un élargissement des accès pour permettre une manutention directement sur palette.

De même il sera nécessaire de se doter d'un gerbeur électrique pour assurer la manutention des caisses et cartons à l'intérieur de l'usine : **Coût : environ 2 kDT**

REMARQUE GENERALE :

De façon générale, pour satisfaire aux normes alimentaires,

☞ il serait bon de lancer un programme de réflexion visant à **supprimer tous les équipements en bois présent dans l'usine.**

Il faudrait ainsi changer les chariots en bois utilisés pour le rassissement, en chariots en Inox, ainsi que les planches en bois pour la manutention et le refroidissement des cakes, en planches en acier de qualité alimentaire

Le coût de ces équipements est estimé à : 12 kDT

Bien que le coût de la main d'œuvre soit faible en Tunisie, on peut recenser un nombre élevé de manutention superflue générant du personnel et notamment au conditionnement .

Par une implantation plus rationnelle, une remise en cause de certains équipements et /ou un complément de matériel , on peut supposer une économie substantielle.

A titre d'exemple, il serait intéressant de prévoir un convoyeur (bande transporteuse) pour les pâtes jaunes, entre les fours et l'emballage.

Coût estimé : 3 kDT

Par ailleurs l'opération manuelle de casse d'œuf est vraiment à éviter.

Il est possible d'acquérir une machine de casse d'oeufs pour un coût d'environ 2,5 kDT.

X.5.3 Amélioration de l'organisation

Formation :

L'encadrement de SOBISCO à une bonne maîtrise de son outil et de ses produits de façon pratique, mais nécessite de compléter son savoir faire par des bases théoriques pour permettre une progression sensible de l'entreprise.

Il apparaît donc primordiale de lancer un programme de formation en **Technologie – Qualité – Développement – Maintenance**

Ce programme serait mis en place avec l'assistance d'un expert en biscottes et pâtes jaunes, qui aurait également à intervenir en matière de conseil en formulation des produits

Il est à notre avis nécessaire de prévoir cette assistance, sur une période de deux à trois ans, à raison de deux visites d'une semaine à 10 jours à chaque mission

Le coût de cette assistance technique est estimé à 20 kDT

Développement / Qualité:

La personne qui aura reçu la formation pourra être en charge de la **formation interne** des opérateurs et permettre à SOBISCO de **progresser au quotidien et développer de nouveaux produits pertinents**, en toute confidentialité et réactivité.

Enfin, dans le cas d'investissement important , elle sera l'interlocuteur technique des fournisseurs.

Cette même personne ou une autre devrait être également formée aux normes de **gestion de la qualité (norme ISO)**.

Là encore il faudra introduire une amélioration au quotidien, garantir la qualité des produits fabriqués au consommateur avec un souci permanent **d'analyse de la valeur**, piloter **l'écriture des procédures** et proposer **les travaux d'amélioration des infrastructures**.

Ce sera incontournable, notamment pour satisfaire au prétention d'export de SOBISCO

Une assistance pour la mise en place de cette démarche assurance qualité est ici aussi indispensable.

Le coût de cette assistance est estimé à 18 kDT

Si l'on prévoit le recours à un organisme de certification, il faudra rajouter à cela un coût de 7 kDT.

Il apparaît dans ce chapitre urgent pour SOBISCO de s'équiper en **matériels de contrôle** rapidement notamment :

- Balances de précision en plusieurs points de la fabrication et pour le contrôle du poids des produits finis. (avec enregistrement et suivi sur carte de contrôle)
Coût estimatif 3 kDT + une balance de précision au 1/100 ème (2 kDT)
- Système de mesure rapide d'humidité des biscottes.
Coût 0,5 kDT + un Humidimètre à environ 6 kDT
- Un alvéographe pour le contrôle de la farine.
Coût 15 kDT
- Un appareil pour mesurer le temps de chute HAYBERG
Coût 8 kDT
- Un four 600 ° pour mesurer le taux de cendres.
- Pour l'atelier de production des pâte jaune , s'équiper en matériel de contrôle micro-biologique (ou les sous traiter localement).
- Prévoir également un petit pétrin de 2 Kg pour les essais de laboratoire

De la même façon, il faudrait **formaliser les cahiers des charges des matières premières et emballage**.

Enfin, mettre en place des **fiches de suivi par l'autocontrôle des ateliers** (sans attendre la formalisation des procédures), pour suivre les critères de productivité et qualité.

Maintenance:

Le responsable maintenance, devrait également soit recevoir une formation théorique, soit se déplacer ou faire déplacer les fournisseurs pour mieux maîtriser les outils existants ou à venir.

Ce serait un gage de progrès pour Sobisco, qui se traduirait par une résolution des pannes plus rapide et surtout par l'établissement d'un programme cohérent de maintenance prédictive amorti par la réduction des arrêts de production et des freinte produits.

Infrastructures:

Dans l'atelier actuel, et en préalable des futurs agrandissements potentiels, repenser l'emplacement et les équipements des locaux suivants :

- Vestiaires et sanitaires dans un souci d'hygiène et de confort
- Stockage MP, Emballages produits finis, pour permettre d'être plus fonctionnel en garantissant la marche en avant des flux
- Atelier de production, pour séparer les flux de production éviter les croisement de produits et réduire les manutentions.
- Traitement du sol, pour garantir une qualité alimentaire du sol

Le coût de ces aménagements est estimé comme suit :

- Aménagement des vestiaires : 5 kDT
- Dépôt MP, PF, etc.... 45 kDT
- Aménagement des zones d'accès des magasins et de l'entrée des clients : 7 kDT
- Isolation et réfection des cheminées : 3 kDT
- Travaux de plomberie et électricité, faux plafond... 40 kDT pour 800 m2.
- Traitement du sol en qualité alimentaire : 30 kDT

Enfin, compte tenu de la consommation d'eau actuelle, il serait probablement plus rentable de creuser un sondage, surtout que les industries voisines de Sobisco utilisent ce genre de procédé.

Le coût d'un tel sondage est environ de 1 kDT

X.6 Programme d'amélioration future

Ce programme devra faire l'objet d'une étude plus approfondie pour conclure.

De prime abord il apparaît réaliste de gager d'une grande amélioration de la qualité et de la productivité d'envisager la construction d'un ajout de bâtiment en amont de la boulangerie actuelle, pour implanter une ligne de production de pains biscottes (et pourquoi pas d'autres produits type pains grilles) en continu.

En se limitant à une capacité de 300KG/H, les installations de grillage resteront dimensionnées et la capacité générale de l'usine suffisante, pour répondre au développement de moyen terme :

- 1 000 Tonnes en biscottes
- le double de la capacité actuelle en biscuits par la libération des fours de cuissons existants pour cette activité seulement.

X.7 CONCLUSION DU DIAGNOSTIC TECHNIQUE

L'entreprise Sobisco fait preuve de beaucoup de savoir faire et de motivation.

Son implantation actuelle et son environnement économique offre un large potentiel de développement en pâtes jaunes et en panification sèche.

Cela passera par une réduction sensible du coût de revient et une amélioration des produits d'abord et de l'usine ensuite pour satisfaire aux audits clients et services vétérinaire.

XI DIAGNOSTIC RESSOURCES HUMAINES ET ORGANISATION

L'effectif de Sobisco compte environ 28 personnes permanentes.

Un responsable de la fonction RH vient d'être désigné récemment (M. Amor Louhichi), et a entrepris un travail de mise en place de certaines tâches liées à cette fonction.

La situation telle que nous l'avons analysée au stade actuel peut être présentée comme suit :

XI.1 Organigramme

Un organigramme formalisé n'étant pas disponible, nous avons proposé à Sobisco trois variantes qui, à notre point de vue pourraient s'appliquer à l'organisation de l'entreprise.

Nous présentons ci-dessous une des variantes qui a retenu l'attention de l'entreprise.

☞ Ainsi, le principe qui devrait être retenu dans la mise en place d'un tel organigramme est le suivant :

- **Introduction de la fonction contrôle qualité**, et sa séparation fonctionnelle de la production : Ceci est particulièrement important dans l'industrie agro-alimentaire, où les notions de propreté et de rigueur dans les contrôles sont impératifs.

L'activité de contrôle devra comporter les trois niveaux, à savoir :

- **Le contrôle d'entrée de la matière première** : Nous avons vu dans le diagnostic technique l'importance d'avoir une farine conforme aux spécifications demandées par exemple. Cet impératif devra être du ressort du responsable du CQ, qui veillera à mettre en place les plans qualité lui permettant d'assurer cette fonction. Ceci ne signifie pas que Sobisco doive analyser elle-même, en interne, toutes les caractéristiques des matières réceptionnées. Elle pourra, moyennant des relations de partenariat avec ses fournisseurs, concevoir, au cas par cas, des procédures de réception plus ou moins allégées, dans la mesure où elle obtient la garantie que les contrôles nécessaires soient menés par ses fournisseurs. Dans ce cas, la vérification des certificats de conformité pourraient être suffisants.
- **Le contrôle des produits finis** : Il s'agit là de la garantie première que les produits de Sobisco sont conformes aux normes en vigueur. Là aussi, le responsable du CQ devra établir un plan de contrôle en identifiant les paramètres indispensables à vérifier, et les tolérances admissibles (A titre d'exemple, nous communiquons à Sobisco, en annexe, un modèle de plan qualité pouvant être utilisé à cet effet).
Il sera également nécessaire de prévoir les enregistrements requis pour indiquer les valeurs de ces paramètres pour chaque lot de production, afin d'une part

d'assurer la traçabilité des produits, mais aussi de garantir que la procédure de contrôle a bien été respectée.

- **Le contrôle en cours de production** : Cette tâche pourrait être confiée, selon le modèle d'organisation retenu, à ce même responsable CQ, ou bien aux chefs de ligne eux même, si l'on désire introduire la notion d'auto-contrôle. Cette seconde alternative étant par ailleurs à encourager, afin de responsabiliser davantage les opérateurs sur la qualité de leur travail, et d'introduire l'esprit qualité à tous les échelons.

- **Introduction d'une fonction développement** : C'est, là aussi, une fonction indispensable, afin de faire évoluer régulièrement les produits de Sobisco, et de répondre aux besoins du marché. Nous avons proposé, pour le moment, que cette fonction soit sous la tutelle du responsable qualité compte tenu de l'interaction des deux tâches, et de la taille de l'entreprise.

Par ailleurs, le développement devra travailler en étroite collaboration avec le responsable du département commercial et marketing qui sera le trait d'union entre lui et le marché.

- **Mise en place d'un bureau de méthodes** : Nous avons vu dans le § technique, que plusieurs postes au sein de la production devaient être réorganisés, ainsi que la position dans le bâtiment des fours, des lignes de pâte jaune, etc... Ainsi, le layout de l'usine devra être optimisé de manière à assurer un flux de production adéquat (circulation des personnes et des produits). De plus, l'organisation de chaque poste de travail mérite d'être revue afin de permettre aux opérateurs d'avoir un espace approprié. Enfin, le minutage des différentes opérations est indispensable pour maîtriser la production et contrôler la productivité.

Toutes ces tâches que nous avons rappelé sommairement sont de la responsabilité du bureau de méthodes, qui représente « la tête pensante » de l'usine.

De plus, il pourrait également s'occuper de la détermination des coûts de production, et en assurer le suivi, en liaison avec le service financier.

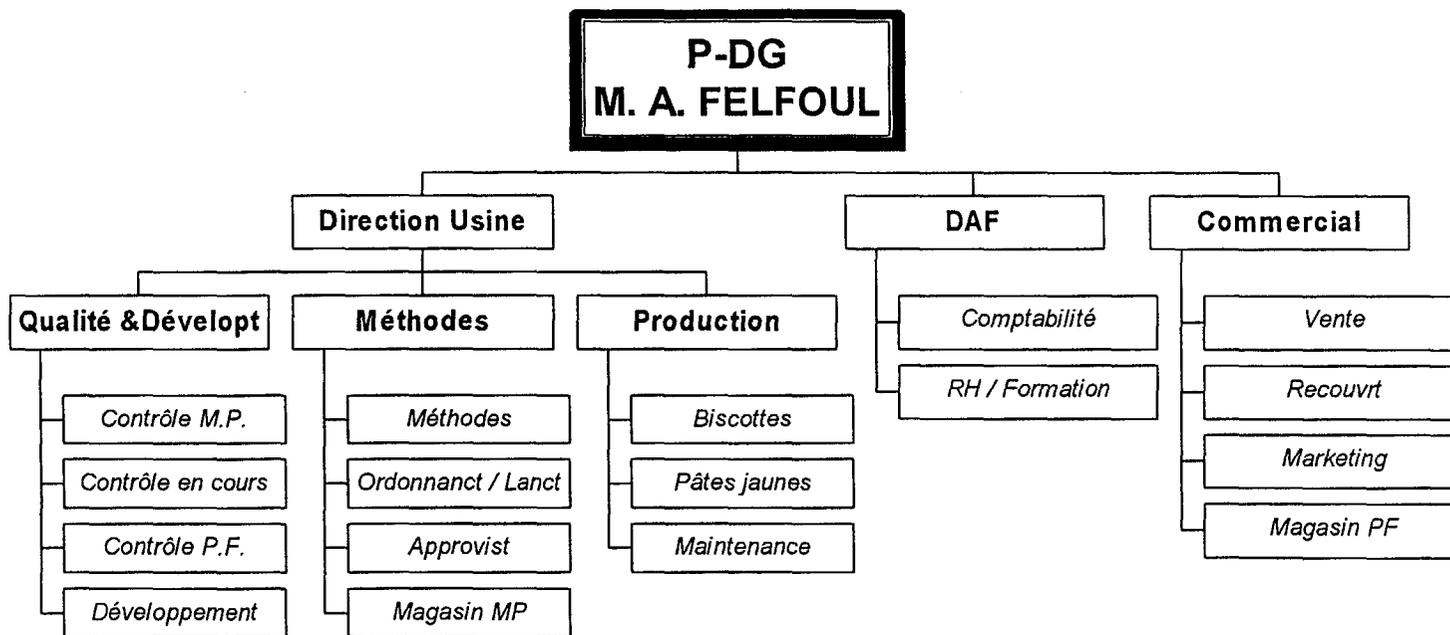
- **Quant au service ordonnancement / lancement**, il se place en aval du bureau de méthodes, et a pour tâche d'émettre les ordres de fabrication, et de recueillir les informations sur les réalisations effectives. Il est le vis-à-vis du commercial, et est le garant du respect du planning de production, dont il doit assurer le suivi

- **Enfin, la fonction marketing doit impérativement être prévue dans l'organisation de Sobisco.**

Elle doit prendre en charge la connaissance du marché, la mise en place d'une stratégie de positionnement, et réaliser, périodiquement, des enquêtes de satisfaction clients.

Compte tenu de la taille de l'entreprise, nous n'avons recommandé, pour l'instant, de scinder cette fonction du commercial, en sachant qu'elle ne doit pas être confondue avec cette dernière.

Proposition d'organigramme pour SOBISCO: Variante 2



XI.2 Organisation de la fonction RH

Après la présentation de l'organigramme proposé, nous analyserons ci-dessous, les autres aspects de la fonction RH.

Les principaux constats relevés au cours du diagnostic sont les suivants:

- ✓ Les orientations générales en matière de RH ne sont pas définies. La réflexion sur ce sujet n'a pas vraiment été menée au sein de l'entreprise

➤ **Emploi**

- Les informations sur la situation du personnel sont faiblement développées. Ainsi, les dossiers du personnel ne comportent pas les informations de base sur les employés (voir § suivant)
- Les descriptions de fonction n'ont pas été formalisées : IL est vivement recommandé d'entamer la rédaction de tels documents, qui constituent un point de départ nécessaire à la bonne gestion des RH.

Nous suggérons à SOBISCO de prévoir pour ces descriptions, les deux volets essentiels, à savoir :

- la description des tâches proprement dite
- la compétence requise de l'emploi en question : Cette dernière rubrique étant fondamentale, et sera très utile à la fois pour le recrutement que pour l'évaluation des performances.

Nous présentons en annexe un modèle de formulaire qui pourrait être utilisé par SOBISCO à cet effet.

➤ **Formation**

Les pratiques d'élaboration d'un plan annuel de formation et d'identification des besoins en formation n'existent pas au sein de SOBISCO.

Par ailleurs, la TFP n'a jamais été récupérée.

Ceci représente une perte financière pour l'entreprise, indépendamment du fait que le non recours à la formation, à tous les niveaux, est de nature à réduire la compétitivité de Sobisco.

Le nouveau responsable des RH devra donc mettre en place une procédure d'identification des besoins annuels de formation, pour l'ensemble des postes (administratifs, commerciaux, techniques,...)

Cette procédure doit tenir compte à la fois (voir recommandations ci-dessous):

- des besoins de chaque fonction de l'entreprise détectés par les bénéficiaires eux mêmes ou par leurs responsables hiérarchiques et ;
- des besoins potentiels dictés par les orientations stratégiques de l'entreprise (évolution du métiers, changement du métier, introduction de nouveaux créneaux, ...)

De plus, chaque formation devra être suivie par une évaluation et par une action de capitalisation (démultiplication de l'action de formation externe en des actions de formation internes).

➤ **Evaluation**

La pratique des entretiens d'évaluation annuels du personnel n'est pas suivie. De ce fait, il n'y a pas d'informations sur le comportement de l'employé dans la société, sur le niveau d'efficacité du travail fourni, sur les éventuels souhaits d'évolution émis par l'employé,....

➤ **Rémunération**

La politique de rémunération devra être réfléchi, afin de l'adapter aux exigences de chaque poste, et de ses évolutions. A titre d'exemple, une rémunération, qui tienne compte des résultats de l'entreprise pourra être mise en place, notamment pour le ou les responsables commerciaux futurs.

☞ **Recommandations**

Compte tenu des constats précédents, nous recommandons les actions suivantes:

- Il est important de prendre conscience de la nécessité de mettre en place au sein de SOBISCO une fonction GRH
 - Pour cela, il faudra former la DG ainsi que le nouveau responsable RH de SOBISCO sur le contenu de cette fonction et sur les outils à mettre en place pour la maîtriser
 - La pratique de la formation devra être introduite à tous les niveaux de la société. Une identification des besoins devra être entamée à des niveaux: Par la DG, en tenant compte des orientations futures et des fonctions prioritaires d'une part, et par les différents départements, en fonction des besoins qu'ils ressentent pour leurs collaborateurs d'autre part.
- ☞ Compte tenu de l'absence de dépenses actuelles en formation, nous proposons que SOBISCO se fixe, dans un premier temps, un budget équivalent au montant de la TFP due, en attendant de mettre en application la procédure d'identification des besoins.

Cependant, pour faire face aux besoins qui nous semblent urgents en matière de formation, nous estimons qu'un budget de 5 kDT devra être alloué pour les deux prochaines années.

Cette formation concernera en priorité les fonctions suivantes :

- Maintenance
 - Gestion de la production
 - Bureau de méthodes
 - Commercial
 - Bureautique
- Les dossiers de personnel comportant les informations essentielles sur l'employé et son évolution devront être constitués

A titre d'exemple, ces dossiers devront comporter les éléments suivants :

- Etat civil
 - Date de recrutement
 - Formation de base et diplôme
 - Qualification
 - Fiche de fonction
 - Rémunération, primes, prêts,...
 - Suivi des congés, des absences, des sanctions,...
 - Itinéraire professionnel au sein de SOBISCO (postes occupés, date, évaluation,...)
 - Résultat de l'évaluation annuelle (cette évaluation étant une pratique à introduire comme proposé plus bas)
 - description de fonctions pour les principaux postes (en tenant compte des suggestions présentées précédemment)
 - identification préliminaire des besoins en formation
- Il est recommandé également d'introduire les entretiens annuels d'évaluation au sein de SOBISCO et d'en faire un outil pour l'amélioration des performances des employés
 - Pour formaliser les processus essentiels, et, toujours en saisissant l'occasion de la mise en place du système assurance qualité, il est recommandé d'élaborer trois procédures de base, à savoir :
 - Procédure recrutement
 - Procédure formation
 - Procédure évaluation
 - Au niveau de l'organisation et du pilotage de l'entreprise, il faudra mettre en place un comité de direction composé des principaux responsables de Sobisco, et de le réunir à date

fixe (1 fois par mois par exemple), avec pour mission, de passer en revue les réalisations de l'entreprise à tous les niveaux et de débattre des problèmes et solutions à prendre.

Il est important que ce comité ait les caractéristiques suivantes:

- Se réunit à date fixe (ex: les premiers mercredi de chaque mois)
- Avoir un ordre du jour préalablement défini
- Désignation d'un secrétaire chargé de la collecte des données nécessaires à la réunion (conformément à l'ordre du jour) et de la rédaction du PV.
- Etre en mesure de prendre les décisions lors de la réunion, pour éviter de rallonger les délais de prises de décisions.
- Responsabiliser les membres à la proposition de solutions, et non pas, uniquement, à la présentation des problèmes. Il faudra évoluer progressivement vers une telle attitude, qui implique les personnes concernés à la résolution complète des problèmes, de manière à assumer pleinement leurs responsabilités.

Afin d'assurer une pleine efficacité à ces comités de direction, et de permettre une assistance à la mise en place des procédures de travail, nous suggérons que Sobisco se fasse assister pendant une année, pour le montage d'un tel cadre de travail, et pour accompagner l'entreprise dans les changements futurs.

Une telle mission d'assistance (coaching) est évaluée à 6 kDT.

L'introduction d'une organisation telle que proposée, ainsi que la mise en place d'une structure commerciale plus étoffée nécessitera des moyens en informatique adéquat, que l'on a évalué à un serveur avec 3 PC et imprimantes.

Le coût de ces équipements informatiques est estimé à 10 kDT

Rappelons que nous avons proposé au § commercial l'acquisition d'un logiciel de gestion commerciale spécifique.

XI.3 Analyse des données chiffrées

La reconstitution de la situation des RH au niveau des principales caractéristiques (pyramide des âges, qualifications, ancienneté, ...) a été élaborée pour les besoins du présent diagnostic.

En effet, comme indiqué précédemment, les dossiers personnel ne comportent pas ce type d'informations, qu'il a donc fallu recueillir.

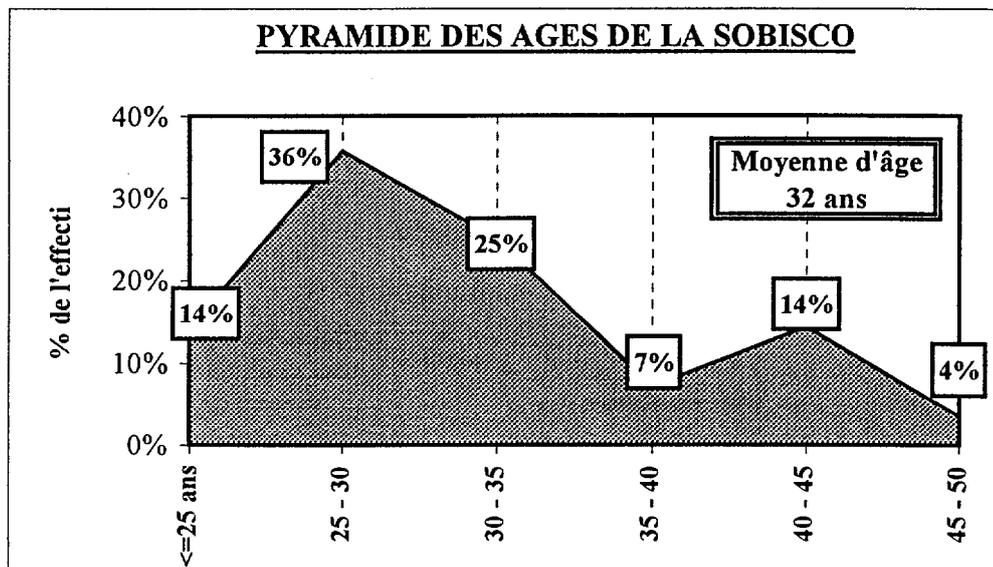
Par contre, les données se rapportant à la qualification du personnel n'ont pu être reconstituées que partiellement.

Ces données nous ont alors permis de mener l'analyse suivante:

Pyramide d'âge du personnel de Sobisco

Le personnel de la Sobisco est relativement jeune. La moyenne d'âge est d'environ 32 ans.

Compte tenu de cette jeunesse du personnel, le problème de l'anticipation des départs en retraite du personnel ne se pose pas pour le moment.

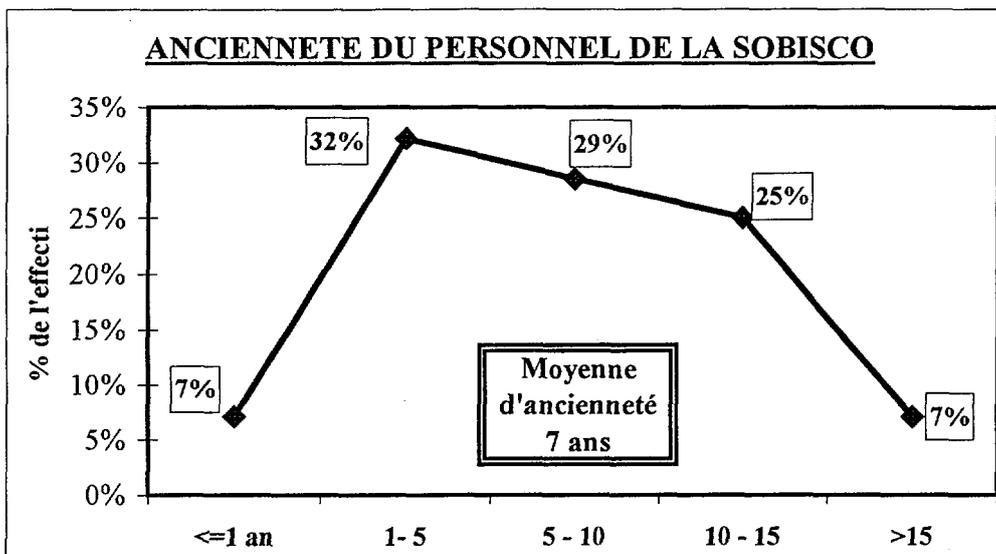


Ancienneté du personnel

Le personnel de la Sobisco est relativement stable. La moyenne d'ancienneté est de 7 ans.

Ceci témoigne d'une bonne ambiance de travail, et d'une satisfaction du personnel quant à sa situation au sein de l'entreprise.

Une exception est à signaler dans le service commercial, qui a connu un taux de rotation élevé. Compte tenu de l'importance de ce poste, il faudra d'abord, identifier les causes de ce taux de rotation élevé, et veiller à intéresser davantage le responsable de cette fonction, et le motiver pour en faire un des piliers pour le développement de Sobisco.

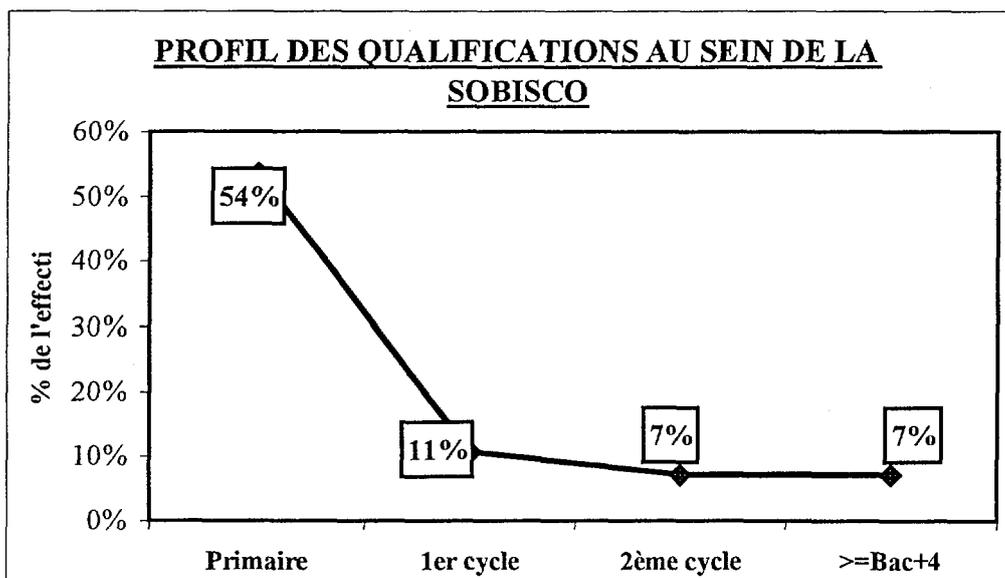


Qualification

En se basant sur les informations disponibles, le taux d'encadrement est d'environ 7% ce qui est relativement acceptable.

La proportion élevée du personnel ayant un niveau de qualification "primaire" pourrait se justifier par la nature de l'activité en elle même qui ne requiert pas de connaissances particulières au niveau de la production.

Néanmoins, ceci ne devra pas limiter les actions de formation destinées à cette catégories d'employés, dont dépend la qualité des produits et la productivité de l'entreprise.



XII FORCES ET FAIBLESSES DE SOBISCO

La synthèse du présent diagnostic nous permet de dégager les principales forces et faiblesses de Sobisco, comme suit:

FORCES

- ☺ Historique sur le marché
- ☺ Structure financière saine (Bonne capitalisation)
- ☺ Equipe jeune et motivée
- ☺ Bonne image auprès des clients
- ☺ Flexibilité dans la gestion

FAIBLESSES

- ☹ Maîtrise du process (fiabilisation)
- ☹ Connaissance du marché insuffisante
- ☹ Absence de fonction contrôle qualité
- ☹ Infrastructure de l'usine (sol, plafond, environnement,...)
- ☹ Actions de formation non existantes
- ☹ Absence de force de vente
- ☹ Taux de rotation élevé (surtout dans le commercial)
- ☹ Maintenance préventive peu développée

XIII RÉCAPITULATIF DES INVESTISSEMENTS ET SCHÉMA DE FINANCEMENT

L'ensemble des investissements identifiés dans le cadre de ce diagnostic sont récapitulés en annexe.

La rentabilité prévisionnelle de ces investissements a été calculée, et présentée au chapitre suivant.

Le TRI de la version de base correspond à une valeur de 20%

La sensibilité du TRI en fonction des scénarios d'évolution du CA est présentée ci-dessous.

Le schéma de financement retenu est le suivant :

INVESTISSEMENTS PRECONISES (en kDT)	
Investissement total	546
FINANCEMENT	
Fonds propres	191
Crédit MT	355

De plus, la restructuration des crédits CT en MT pour un montant de 30 kDT a été recommandée dans le diagnostic financier.

XIV RENTABILITE PREVISIONNELLE

Compte tenu des investissements ci-dessus, et de l'évolution prévisionnelle de l'activité de l'entreprise, nous avons évalué la rentabilité future comme suit :

XIV.1 Prévisions d'activité

Nous estimons, en tenant compte des recommandations émises le long de ce rapport, que le scénario d'évolution suivant est à la portée de Sobisco :

- ✓ Les CA des biscottes, des cakes et des améliorants évolueraient au rythme de 5% par an à partir de l'an 2000. Le CA des cakes pour l'année 1999 est calculé sur la base de prévisions réelles compte tenu des commandes en cours.
- ✓ Le CA des autres produits (biscuits, pain de mie,...) connaîtrait une stagnation durant les années à venir.
- ✓ De plus, une activité d'exportation vers les pays avoisinants a été suggérée, et ce, à partir de l'an 1999. Une évolution du CA de cette activité à raison de 10% par an nous paraît raisonnable.

Pour l'évolution des charges, nous supposons que leur structure (en % de la production) de 1997 sera comme suit:

- ✓ "Achats consommés" : Vue la disparité de la proportion des achats dans la structure du CA entre les différentes familles de produits (biscottes cake, améliorants,...), nous estimerons dans un premier temps les achats de MP et de l'emballage au sein de chaque famille en se basant sur les CA prévisionnels et sur les coûts théoriques.
Les achats autres que MP et emballage seront déterminés en maintenant la même proportion du CA de 1997.
- ✓ "Frais de personnel" : Ces frais seront déterminés pour chaque famille de produits en adoptant les proportions de la MOD dans la structure du CA des différentes familles. En fait, si l'on tient compte des recommandations du présent diagnostic, les coûts de la MOD devraient baisser, et ceux de la MOI (commercial et marketing) devraient augmenter. A ce stade, nous avons préféré maintenir le coût global au même niveau, en tenant compte toutefois, dans l'analyse de la sensibilité, des différences de coûts de la MOD entre les différentes familles de produit.
- ✓ "TFSE + Marketing" : Ce poste subira en 1998 une baisse de 10% à 4% suite à la disparition des frais de leasing.

Nous supposons que la mise en place des actions marketing proposées dans le présent rapport porterait ces charges au niveau de 9% en 1999 pour se stabiliser en l'an 2003 au seuil de 6%.

- ✓ "F.F.Fonctionnement" : Avec l'évolution de l'activité de la société, ces frais seront amenés à subir une légère hausse pour atteindre 2% en 1999 contre 1% en 1997.

XIV.2 Rentabilité

Pour apprécier la faisabilité des recommandations issues de ce rapport, nous avons évalué le comportement de la rentabilité en fonction d'un certain nombre d'hypothèses sur l'évolution du CA pour chaque famille de produit.

Ces scénarios tiennent compte de l'introduction assez récente des cakes dans l'activité de Sobisco, ainsi que des taux de progression du marché.

Les résultats de cette sensibilité sont présentés en page suivante.

Nous voyons que, dans l'hypothèse de base, le TRI est de 20%.

En comparant les hypothèses 4 et 5, dans lesquelles le CA des cakes (resp des biscottes) évoluent à 10%, nous constatons que, quoique le CA dans le premier cas atteint 1912 kDT (resp 1828 kDT), la rentabilité du second scénario est meilleure (29% contre 24%).

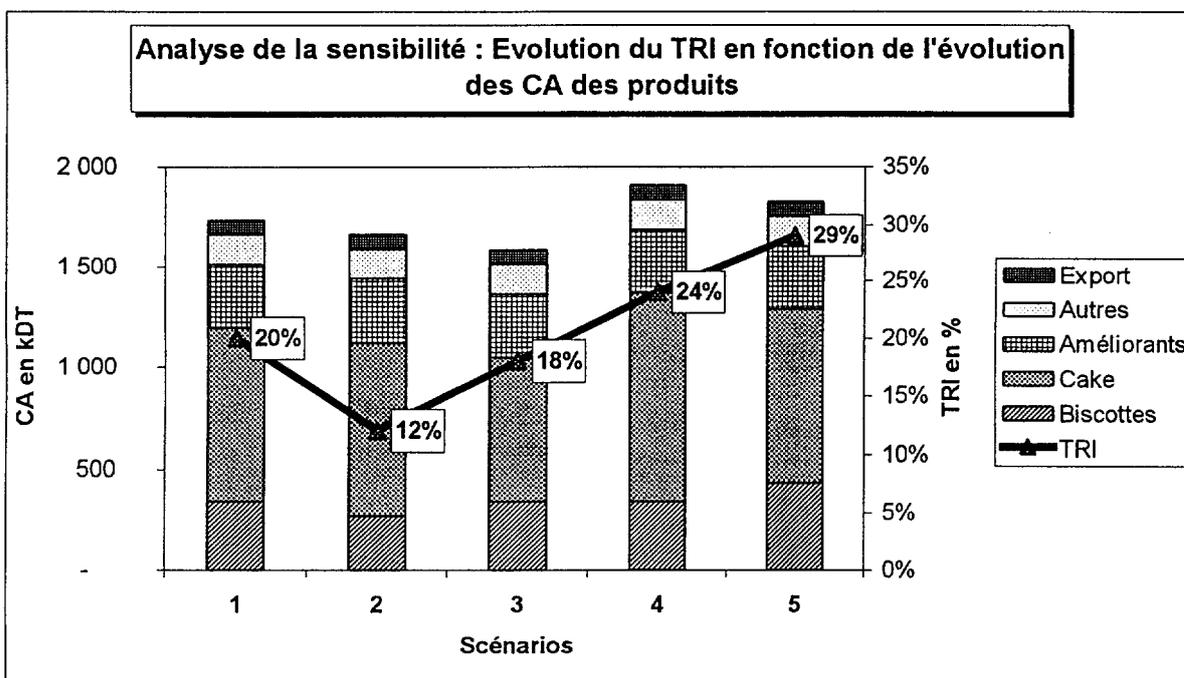
Ceci montre que la marge de l'activité biscottes est meilleure que celle des cakes.

Les tableaux suivants sont également présentés ci-dessous :

- Récapitulatif des investissements
- Prévision d'évolution du CA
- Structure des charges
- Rentabilité prévisionnelle

Evaluation de la sensibilité de SOBISCO

Scénarios	1: Hyp de base		2		3		4		5	
	Evol. 2000+	CA en 2003	Evol. 2000+	CA en 2003	Evol. 2000+	CA en 2003	Evol. 2000+	CA en 2003	Evol. 2000+	CA en 2003
Biscottes	5%	345	0%	270	5%	345	5%	345	10%	435
Cake	5%	851	5%	851	0%	700	10%	1 025	5%	851
Améliorants	5%	319	5%	319	5%	319	5%	319	5%	319
Autres(bisc., PM,...)	0%	150	0%	150	0%	150	0%	150	0%	150
Export	10%	73	10%	73	10%	73	10%	73	10%	73
Total en kDT		1737		1663		1587		1912		1828
TRI		20%		12%		18%		24%		29%



INVESTISSEMENTS PREVISIONNELS SOBISCO (en kDT)

N°	RUBRIQUE	MONTANT	1998	1999	2000
INVESTISSEMENTS IMMATERIELS		TOTAL			
1	Etude de marché local	10		10	
2	Logiciel de gestion commerciale	5		5	
3	Assistance à la mise en place d'une organisation et suivi du comité de direction	6		6	
4	Assistance technique en production et en formulation de produits	20		10	10
5	Formation (maintenance, méthodes, ...)	5		2,5	2,5
6	Assistance à la mise en place du système assurance qualité	18		9	9
7	Certification ISO 9002	7			7
8	Assistance à l'installation des équipements	10		5	5
INVESTISSEMENTS MATERIELS					
1	Mitigeur et doseur d'eau	5		5	
2	Balance électronique	1		1	
3	Modification pour allongeuse	0,5		0,5	
4	Téflonnage des moules	10		10	
5	Moules pour cake (flexipan)	50		50	
6	Supports métalliques pour moules flexipan	2,5		2,5	
7	Système de redressement des biscottes	3		3	
8	Machine Flow Pack	35			35
9	Machine d'alimentation automatique pour flow pack	25			25
10	Etuyeuse	15			15
11	Chambre de rassissement	35		35	
12	Aménagements divers (vestiaires, magasins, ...)	50		50	
13	Revêtement de sol de l'usine qualité alimentaire	30		30	
14	Aménagement des zones d'accès	7		7	
15	Isolation et réfection cheminées	3		3	
16	Systèmes électriques, plomberie, faux plafond	40		20	20
17	Equipements de laboratoire	39,5		10	29,5
18	Pompe pour chocolat	6		6	
19	Système de casse d'œufs + évier	2,5		2,5	
20	Imprimante jet d'encre	12		12	
21	Gerbeur électrique	2			2
22	1 camion 3T + 2 camionnette	65		30	35
23	Chariots en Inox pour rassissement biscottes	5		5	
24	Planches pour cake en acier alimentaire	7		7	
25	Bande transporteuse pour pâtes jaunes	3		3	
26	Sondage d'eau	1		1	
27	1 Serveur + 3 PC + imprimantes	10		10	
TOTAL (kDT)		546	0	351	195
<i>dont Inv Immatériel (kDT)</i>		<i>81</i>	<i>0</i>	<i>47,5</i>	<i>33,5</i>
<i>dont Inv Matériel (kDT)</i>		<i>465</i>	<i>0</i>	<i>303,5</i>	<i>162</i>

DONNEES POUR L'ETUDE DE FAISABILITE SOBISCO

SOBISCO : Structure des charges prévisionnelles

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
C.A.		689	796	941	1 170	1 446	1 513	1 584	1 659	1 737	1 821	1 908	2 000	2 098
Variation de stock PF		16	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Achats consommés		56%	55%	62%	62%	63%	63%	63%	63%	63%	63%	63%	63%	63%
Frais de Personnel		18%	17%	16%	16%	16%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
TFSE + Marketing		11%	13%	10%	4%	9%	9%	8%	7%	6%	6%	6%	6%	6%
Transport & dépl.		1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Frais div. production		2%	3%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Frais Finan. Fonct.		2%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Autres frais		2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
FF. Financ. Actuels				5	4	3	2	1	0	0	0	0	0	0
Amort.actuel hors nouv.inv		46	49	39	42	36	30	24	24	24	14	7	7	6

Augmentation des charges marketing, TD, à partir de 1999, puis baisse progressive à 6%

RENTABILITE PREVISIONNELLE SOBISCO

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
C.A.	941	1 170	1 446	1 513	1 584	1 659	1 737	1 821	1 908	2 000	2 098
Variation de stock PF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Achats consommés	582	724	908	950	994	1 041	1 090	1 143	1 198	1 256	1 317
Frais de Personnel	151	183	224	234	245	256	268	280	293	307	321
TFSE + Marketing	95	44	130	136	127	116	104	109	114	120	126
Transport & dépl.	12	15	19	20	21	22	23	24	25	26	27
Frais div. production	10	13	16	17	17	18	19	20	21	22	23
Frais financ. Fonctionnement	11	14	29	30	32	33	35	36	38	40	42
Autres frais	5	7	8	8	9	9	10	10	11	11	12
<i>S/Total Charges</i>	867	999	1 334	1 395	1 444	1 495	1 549	1 622	1 700	1 781	1 868
Cash Flow	74	171	112	118	140	163	189	198	208	219	230
Amortissements actuel	39	42	36	30	24	24	24	14	7	7	6
Amortissement nouvel invest.		0	42	71	71	71	71	62	55	29	6
FFFinancement actuels	5	4	3	2	1	0	0	0	0	0	0
FFFinancement (prix 98)		0	21	32	26	20	13	7	2	0	0
Autres (pertes ord.,...)	20										
Résultat Net av Impôt	9	125	11	-17	17	48	80	116	145	183	218
Impôts sur bénéf local	9	44	4	0	6	16	27	39	48	61	72
Résultat Après Impôt	0	81	7	-17	11	32	53	77	96	122	146

Cash flow prolongation situation actuelle

74 74 74 74 74 74 74 74 74 74 74

Cash flow additionnel

97 38 44 66 90 115 125 135 145 156

TRI Nouvel Inv 20%

97 -313 -151 66 90 115 125 135 145 156

Investissement annuels

0 351 195

35%

Investissement 546

Capital: 191 Crédits: 355

Estimation des FFFinanc		1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Crédit MT	355	Rembours:	0	0	0	46	71	71	71	71	25	0
Taux	10%	Reliquat	0	228	355	309	238	167	96	25	0	0
INFLATION	4%	FFF	0	23	35	31	24	17	10	3	0	0

Estimation des FFFinanc		1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Crédit MT 1998	228	Rembours:	0	0	0	46	46	46	46	46	0	0
Taux	10%	Reliquat		228	228	183	137	91	46	0	0	0
INFLATION	4%	FFF	0	23	23	18	14	9	5	0	0	0

Estimation des FFFinanc		1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Crédit MT 1999	127	Rembours:			0	0	25	25	25	25	25	0
Taux	10%	Reliquat			127	127	101	76	51	25	0	0
INFLATION	4%	FFF			13	13	10	8	5	3	0	0

XV. SYNTHÈSE DU PLAN D'ACTION POUR LA MISE A NIVEAU DE SOBISCO

Nous présentons ci-dessous une synthèse du plan d'action pour la mise à niveau de SOBISCO, tel qu'il ressort des recommandations du rapport de diagnostic.

Les priorités de ces actions ont été précisées (la priorité 1 étant la plus urgente), ainsi que les responsabilités et les délais.

Ce document constitue un moyen mis à la disposition du responsable de SOBISCO pour l'application et le suivi des recommandations de la mise à niveau. Son évaluation périodique (mensuelle) est souhaitable.

N°	Priorité	ACTION	CONTENU	RESPONSABLE	Délai
1	1	Recruter un directeur commercial	<ul style="list-style-type: none"> • Définir le profil • Contacter le bureau de l'emploi et/ou prévoir une annonce de presse 	M. Felfoul	26/2/99
2	2	Etude de marché	Elaborer les termes de références de l'étude de marché et sous-traiter sa réalisation	M. Felfoul + Le D.Commercial futur à recruter	30/3/99
3	2	Stratégie commerciale et marketing	Etablir un document décrivant : <ul style="list-style-type: none"> • la stratégie en matière commerciale (type de clients à cibler, mode de distribution, objectifs de CA,...) • la politique marketing à mettre en place • les moyens nécessaires (humains, logistiques, financiers) • les délais de mise en œuvre 	M. Felfoul + Le D.Commercial futur à recruter	30/4/99

N°	Priorité	ACTION	CONTENU	RESPONSABLE	Délai
4	1	Organisation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Arrêter le choix d'un organigramme (voir proposition dans le rapport : page 85) 2. Etablir les définitions de fonction 3. Identifier les besoins en formation et arrêter un plan annuel de formation 4. Etablir un tableau de bord de l'entreprise avec des indicateurs par fonction 5. Mettre en place un système de suivi (comité de direction) 6. Créer la fonction « méthodes » et recruter un responsable 	M. Felfoul + Consultant externe	<ol style="list-style-type: none"> 1. 26/2/99 2. 30/3/99 3. 30/3/99 4. 30/4/99 5. 30/4/99 6. 26/2/99
5	3	Assurance qualité	Démarrer le projet de mise en place de l'ISO 9002 : <ol style="list-style-type: none"> 1. Recruter un responsable AQ : Dans un premier temps, il pourrait s'agir du resp. « méthodes » ci-dessus 2. Définir des fiches techniques pour la matière première indiquant les caractéristiques et le mode de contrôle 3. Idem pour les produits fabriqués 4. Choisir un bureau de conseil pour l'assistance au projet 	M. Felfoul	<ol style="list-style-type: none"> 1. 30/3/99 2. 19/4/99 3. 19/4/99 4. 05/5/99
6	3	Informatique	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acquérir un logiciel de gestion commerciale (établir au préalable un cahier des charges) 2. Mettre en place un système de suivi des prix de revient réels par article 	M. Felfoul	30/3/99



N°	Priorité	ACTION	CONTENU	RESPONSABLE	Délai
7	1	Production	1. Poursuivre (et/ou entamer) les discussions avec les fournisseurs pour l'acquisition des équipements proposés dans le rapport	M. Felfoul + Mlle Fourati	1. 30/3/99
			2. Etablir un planning et un budget final pour les investissements		2. 30/3/99
8	2	Méthodes	1. Etablir le layout de l'usine avec les nouvelles implantations proposées	Resp. Méthodes (à recruter)	1. 30/3/99
			2. Elaborer une étude des postes et un chronométrage des opérations		2. 30/6/99
			3. Rédiger les instructions de travail et de contrôle		3. 30/9/99
			4. Introduire les fiches suiveuses		4. 30/6/99
			5. Rassembler la réglementation en matière d'hygiène (HACCP) et établir un programme pour son application (en liaison avec l'AQ)		5. 30/9/99
9	3	Maintenance	1. Former le responsable maintenance (voir CETIME)	Resp. Maintenance	1. 30/3/99
			2. Etablir des fiches de vie des équipements		2. 30/4/99
			3. Introduire des fiches d'intervention		3. 31/5/99
			4. Définir un plan annuel de maintenance		4. 30/6/99

N°	Priorité	ACTION	CONTENU	RESPONSABLE	Délai
10	1	Finances	Finaliser l'accord avec les banques sur les recommandations de la mise à niveau (crédit de consolidation + financement des investissements)	M. Felfoul	19/2/99

Rappel : Les personnes à recruter en priorité sont les suivantes :

- *Le Directeur commercial et marketing*
- *Le Responsable méthodes et assurance qualité (dans le futur, ces deux fonctions devraient être séparées)*
- *Le recrutement de la force de vente proposé dans le rapport sera déterminé suite à l'élaboration de la stratégie commerciale ci-dessus*