



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

APRODI

19618

26 p
tableau



RAPPORT - DIAGNOSTIC

SEVIL

Décembre 1991

2/55

A V A N T P R O P O S

Le diagnostic de la société SEVII. a été effectué dans le cadre du projet ONUDI/US/TUN/91/007 portant sur l'étude préalable à la restructuration d'entreprises industrielles en Tunisie.

Les consultants remercient la direction, les cadres et les employés de l'entreprise pour l'excellence de leur accueil et l'efficacité de leur aide.

S O M M A I R E

	PAGES
1. <u>INTRODUCTION</u>	4
1.1. Le cadre du projet	4
1.2. Méthodologie du diagnostic	5
1.3. Synthèse et principales recommandations	7
2. <u>PRESENTATION DES SOCIETES</u>	12
3. <u>RAPPEL HISTORIQUE</u>	14
4. <u>LA SITUATION FINANCIERE</u>	15
4.1. Société SEVIL	15
4.2. Société LA BROCHE	18
4.3. Conclusion sur les deux sociétés opérationnelles	20
5. <u>LA FONCTION COMMERCIALE / MARKETING</u>	21
5.1. Marketing mix	21
5.2. Organisation et résultats commerciaux	22
5.3. Conclusion sur l'organisation commerciale	23
6. <u>LA FONCTION PRODUCTION</u>	24
6.1. Volume produit	24
6.2. Outil de production	24
6.3. Gestion de production et système de pilotage	24
6.4. Conclusion sur la fonction production	25
7. <u>RESSOURCES HUMAINES</u>	26

1. INTRODUCTION

1.1 Le cadre du projet

Depuis 1986, la Tunisie, suite aux recommandations de la Banque Mondiale, et comme la plupart des pays africains, s'est engagée dans un "Plan d'Ajustement Structurel" "PAS", qui a entraîné des exigences de mutations profondes dans l'économie tunisienne. L'objectif de ce plan est de permettre une croissance économique durable basée sur une économie concurrentielle ouverte sur l'extérieur, sur une libéralisation des échanges commerciaux et sur un désengagement progressif de l'Etat au profit du secteur privé. Ce programme exige de l'entreprise industrielle une plus grande recherche de compétitivité, une qualité de production conforme aux normes internationales et des compétences techniques et de gestion très élevées.

Pour maîtriser ce programme et assurer sa réussite, la stratégie de développement en Tunisie, développée dans le cadre du VIIème plan, comporte des mesures d'accompagnement indispensables : réhabilitation de l'entreprise industrielle, maîtrise des technologies avancées, amélioration de l'environnement économique et fiscal, développement de l'infrastructure institutionnelle. Dans ce plan, le Gouvernement tunisien a accordé une importance particulière au développement du secteur manufacturier et a prévu une meilleure contribution de ce secteur dans les exportations, dans l'investissement et dans l'emploi de la main d'oeuvre et une amélioration de l'utilisation de la capacité du potentiel de production installé. Par conséquent il est nécessaire que les entreprises en difficulté de ce secteur élaborent des plans de réhabilitation et prévoient des schémas de leur financement. Ces plans, basés sur une analyse des composantes de l'environnement et des diagnostics des différentes fonctions de l'entreprise devront comprendre une restructuration financière, une meilleure organisation des outils de production, une amélioration des systèmes de gestion et le développement du marketing.

C'est dans ce cadre que l'ONUDI, suite à une requête du Ministère de l'Economie Nationale, a chargé l'APRODI (Association pour la Promotion et le Développement Industriel) et le Cabinet Tunisien TECI (Tunisie Engineering et Construction Industrielle) d'effectuer le diagnostic d'une dizaine d'entreprises industrielles en Tunisie.

1.2 Méthodologie du diagnostic

Deux phases dans la conduite du diagnostic de SEVII. :

PHASE 1 : VISITE PRELIMINAIRE

a) Objectif :

Préparation de l'intervention proprement dite

b) Contenu :

- Entretien avec le PDG, Monsieur Mohamed BEL HADJ :
 - Présentation de la mission : objectif, portée, conduite.
 - Situation générale de l'entreprise
- Visite rapide de l'usine
- Recueil des éléments financiers (bilans et comptes d'exploitation des 3 dernières années).
- Remise d'un questionnaire détaillé destiné à être envoyé complété au consultant avant l'intervention et portant notamment sur :
 - Les informations générales sur l'entreprise
 - L'historique
 - La structure et la géographie du capital
 - Les informations techniques (produits, procédés, matières premières utilisées, production, équipements ...)
 - Les informations commerciales (prix de vente, clientèle, concurrence, ...)
 - Les informations financières, en complément des documents fournis (crédits accordés, montant, ...)
 - Les informations sociales (organigramme, effectif, absentéisme ...).

c) Durée

en moyenne une demi journée.

d) Intervenant

Responsable du projet.

PHASE 2 : INTERVENTION - DIAGNOSTIC

a) Objectif

Analyse critique des fonctions de l'entreprise et propositions de réhabilitation.

b) Contenu

- Entretien avec la direction de l'entreprise.
- Recueil du maximum d'informations sur l'entreprise et son environnement.
- Recueil de complément d'information sur l'environnement dans la mesure de leur disponibilité.
- Analyse des informations et mise en forme dans le présent rapport.

c) Durée

Une journée et demi dans l'entreprise.

d) Intervenants

Deux consultants, l'un généraliste, l'autre spécialiste de la chaussure.

REMARQUES

La société a été prévenue de notre visite sur les plans commerciaux, financiers et politique générale d'entreprise, le jour même où cette visite a eu lieu.

Aussi un certain nombre d'éléments n'ont pu nous être fournis à cette occasion.

Par ailleurs, les dirigeants nous ont fait remarquer qu'ils ne considèrent pas leur entreprise en difficulté, et que par conséquent, la raison d'être de base de l'audit ne peut leur être appliquée, ce qui rend la démarche les concernant caduque.

Le questionnaire ONUDI a été rempli pour l'entreprise LA BROCHÉ et ne l'a pas été dans le cas de SEVIL.

1.3 Synthèse et principales recommandations

1.3.1. Conclusions générales - synthèse

POINTS FORTS	POINTS FAIBLES
SITUATION FINANCIERE	
- Rentabilité correcte	- Frais financiers forts - Délai clients de LA BROCHE longs - Défaut de solvabilité à court terme pour SEVIL alors que sa capacité d'emprunt est intacte
PRODUITS	
COMMERCIAL - MARKETING	
- Qualité et design corrects	
- Vente en développement rapide	
PRODUCTION	
- Matériel en bon ordre de marche - Production correctement réalisée	- Absence de gestion de production formalisée
MOYENS HUMAINS ET ORGANISATION	
- Diversité des approches de l'entreprise, au niveau familial	- Niveau moyen de formation limité

L'ensemble des Sociétés SEVIL - LA BROCHE - LA TIGE forme un groupe fonctionnant de façon globalement satisfaisante. **IL NE S'AGIT PAS DE SOCIETES EN DIFFICULTE.**

La montée en puissance des ventes et de la production, ainsi que la volonté d'ouverture à l'exportation exigent la structuration de la société sur les plans financier, production et personnel.

En effet, si le niveau actuel de structuration est suffisant et correspond au volume d'activité des sociétés, il devra évoluer pour préparer l'entreprise à la rencontre de concurrents plus musclés que les concurrents actuels.

1.3.2. Recommandations

Face aux objectifs de :

- croissance progressive de l'activité.
- développement de l'exportation pour les produits semi-finis et finis.

et face à la probable ouverture du marché tunisien à la concurrence internationale.

la structuration de la société s'impose dès maintenant comme un objectif, sur 3 plans :

- * financier.
- * gestion de production.
- * formation.

1/ Financier

1.1 Vérifier la bonne rapidité des paiements de SEVII à LA BROCHE.

Un paiement en 2 mois constituerait le délai maximum, afin de respecter le principe "d'image fidèle" des comptes pour l'une et l'autre sociétés.

De cette façon, une certaine partie des frais financiers, actuellement imputés à LA BROCHE, reviendrait à son détenteur réel : SEVII.

1.2 Etudier la possibilité de réduire les stocks amont de SEVII. L'objectif est de nature financière : il est de gagner sur les frais financiers.

La méthode est la suivante, et dans l'ordre suivant :

a) Réaliser un inventaire complet et détaillé des stocks (durant un week-end de préférence, en ayant préparé auparavant avec le magasinier, les responsables de production, et les responsables des achats une nomenclature jugée valide par ces trois services).

b) Réaliser un récapitulatif des matières consommées sur les 12 derniers mois, aussi complet et détaillé que l'état des stocks, et suivant les mêmes rubriques.

Ce récapitulatif devra en outre mettre en exergue 2 points :

- * le total sur 12 mois des consommations, par article
- * les éventuelles saisonnalités d'utilisation, par article.

c) Réaliser un inventaire des matières achetées, depuis 12 mois, suivant les mêmes principes.

d) Demander aux responsables habituels des achats une prévision d'achat par article, pour les 6 mois à venir.

Au cas où les responsables des achats seraient différents des responsables de la production, demander aux responsables production leurs prévisions de consommation pour les 6 mois à venir.

e) Comparer les 4 (ou 5) documents ainsi obtenus, et en déduire les documents de recoupement suivants :

* temps de sécurité des stocks, par article

. version : déduit du passé
(formule : stock / consommation moyenne mensuelle des 12 mois passés = résultat en nombre de mois de sécurité)

. version : prévisionnel
(formule : stock / consommation moyenne mensuelle prévisionnelle des 6 mois à venir = résultat en nombre de mois de sécurité)

* taux de rotation des matières achetées

(formule : achats des 12 mois passés / consommation des 12 mois passés).

* cohérence entre prévisionnel de consommation et prévisionnel d'achat, si ces 2 documents sont différenciés (en ce cas, vérifier le degré de cohérence entre les deux).

f) A ce stade, les 3 documents récapitulatifs devraient laisser entrevoir des erreurs de gestion des stocks, petites ou grandes.

Ces erreurs doivent être appréciées par les différents services précités :

* sont-elles suffisamment grosses pour mériter de ne pas être reproduites dans l'avenir ?

* si oui, quelle méthode de prévision et lancement d'achat doit-elle être mise au point entre les services concernés ?

En cas de difficultés de réponse à cette dernière question, faire appel de façon temporaire aux services d'un contrôleur de gestion.

g) Enfin réaliser un bilan complet depuis 12 mois des achats de matières premières réalisés tout ou partie en vue de revente, et distinguer :

* les matières achetées et effectivement revendues (et le solde bénéfice - perte de ces opérations)

* les matières achetées et non encore revendues, en essayant d'estimer quand et à quel prix elles auront effectivement quitté les stocks ;
Calculer également le solde bénéfice - perte de ces opérations prévisionnelles.

Comptabiliser également les frais financiers induits par l'immobilisation de ces stocks, et le déduire du résultat global bénéfice - perte.

En présenter les résultats à la direction générale et procéder de même pour le point "f".

h) Appliquer les mesures prises.

i) Inclure deux éventuels volets :

* "rangement physique et amélioration des nomenclatures physiques et comptables des stocks"

* liquidation des stocks dormants

En terme de méthodologie, il nous paraît inutile de répréciser sachant que l'application de la recommandation 1 aura certainement permis d'acquiescer les savoir-faire, réflexes, et qualités d'écoute, individuels et collectifs nécessaires au bon accomplissement de ce type d'opération.

Les opérations de gestion concernées sont notamment celles déjà citées en recommandation 1, plus des analyses de perte matière, plus des analyses de rotation des stocks avais, plus les autres opérations d'analyse que M. Mounoud BTEL HADJ jugera souhaitable.

2.2 Coordination des opérations techniques avec les opérations de gestion de production.

* gamme opératoire (établissement d'un descriptif technique matières temps passés, délais inter-opérations, coût des matières utilisées, lequel descriptif doit viser à réaliser un équilibre entre le meilleur article et le meilleur prix de revient) ; il nous semble que M. Akram BTEL HADJ, est, de par sa formation, l'homme le plus à même de mettre sur pied un tel bureau technique.

* feuilles de prix de revient, incluant, par série complète d'articles de même type les prévisions et réalisation de :
 . temps passé (par prix)
 . prix de matières utilisées,
 . d'où une fiche de prix de revient partielle.

* fiche de temps, (compte rendu régulier des activités et de la production réalisée durant cette période)

* chrono-analyse (analyse des temps devant être passés et des temps réellement passés, par opération)

2.1 Mise en place d'un bureau technique

2/ Gestion de production

* leurs taux ;
 * le montant et type des facilités consenties ;
 * la minceur des garanties demandées ;
 * la solidité formelle de l'engagement des banquiers ;
 * et de façon générale, leur qualité de service, la promptitude et la disponibilité étant en la matière deux qualités essentielles.

En effet, le groupe étant dans un état financier suffisamment satisfaisant pour pouvoir négocier serement avec des banquiers, il est certainement possible de gagner quelques avantages sur les taux consentis par ceux-ci, à la condition de leur faire connaître que le groupe abandonne sa position de recours à un seul banquier, et que désormais, les banquiers seront mis en concurrence sur :

De même, étudier l'intérêt d'une mise en concurrence de banquiers.

1.3 Etudier pour SEVH, la possibilité de gagner sur les frais financiers par un recours à l'emprunt à long terme, au lieu de recourir au crédit court terme (qui est à l'heure actuelle, en Tunisie, plus cher que le crédit long terme).

3/ Formation

Développer, comme le souhaite la direction, la formation de l'ensemble du personnel.

4/ Mode d'emploi

Commencer à chercher à appliquer les recommandations précitées, dans l'ordre précité, sachant que seule l'application, et et la mesure des retombées financières pourront amener l'ensemble de l'entreprise à acquérir le réflexe "productivité".

2 - PRESENTATION DE LA SOCIETE

Le groupe comprend 3 sociétés, SEVIL, LA BROCHE et LA TIGE, SEVIL étant la société leader.

NOM	:	SEVIL
ADRESSES	:	
. Siège social	:	37. av. de Paris - TUNIS 1000
. Usine	:	Rue. 6 La Chargia - TUNIS 1002
TELEPHONE	:	(216) (1) 242.337 (216) (1) 232.825
ACTIVITE	:	Montage et vente de chaussures hommes
DATE DE CREATION	:	1972
FORME JURIDIQUE	:	Société en nom personnel
CAPITAL	:	29.000 D.T (dinars tunisiens)
REPARTITION DU CAPITAL	:	100 % M. Mohamed BEL HADJ
Dirigeant	:	M. Mohamed BEL HADJ
EFFECTIF	:	58 personnes
NOM	:	LA BROCHE
ADRESSE	:	Mêmes coordonnées sur SEVIL.
ACTIVITE	:	Activité de production de composants de chaussures hommes (semelles et broches).
DATE DE CREATION	:	1987
FORME JURIDIQUE	:	S.A.R.L.
CAPITAL	:	116.000 D.T (dinars tunisiens)
REPARTITION DU CAPITAL	:	100 % familial 30 % M. Mohamed BEL HADJ 20 % M. Akram BEL HADJ
Gérant	:	M. Mohamed BEL HADJ
EFFECTIF	:	21 personnes

NOM : LA TIGE

ADRESSE : Mêmes coordonnées sur SEVIL

FORME JURIDIQUE : S.A.R.L.

REPARTITION DU CAPITAL : 100 % familial

Gérant : M. Mohamed BEL HADJ

EFFECTIF : 0, la société n'étant pas encore techniquement opérationnelle.

3 - RAPPEL HISTORIQUE

Le contenu de ce chapitre est extrait d'un document "situation 1991 et un bref historique sur les sociétés" réalisé par les dirigeants des entreprises. Compte tenu de son niveau de détail, il nous paraît le plus adapté qui puisse être fourni en ce lieu et place.

" L'entreprise Sevil spécialisée dans la fabrication de chaussures pour hommes a été créée par MR. Mohamed Belhadj en 1972 avec un capital social de 6 000 000d. La production se faisait dans un sous-sol loué à Tunis avec seulement 8 employés et une capacité de production de 20 paires par jour. Cette production était du type artisanal, c'est à dire un travail fait en totalité à la main. La décision était très centralisée puisque c'est MR. Mohamed Belhadj qui s'occupait de tout ce qui est environnement extérieur (clients, fournisseurs, banques...etc) et environnement interne (lancement des commandes, gestion du personnel...etc).

En 1975 l'entreprise Sevil a été déménagée à la charguia, toujours à Tunis, dans un bâtiment qui appartient à Mr Mohamed Belhadj, ce bâtiment offre l'avantage suivant: plus spacieux et surtout une possibilité d'extension assez importante pour les années futures. Cette première extension qui a duré jusqu'à 1982 n'a pas été suivie par un changement profond de l'entreprise. En effet, la production est restée toujours artisanale, cependant le nombre d'employés a presque triplé (25 employés) qui produisent en moyenne 50 à 80 paires de chaussures homme par jour. L'administration était toujours sous le contrôle de MR. Mohamed Belhadj avec un léger changement c'était de tenir la comptabilité surtout fiscale par un comptable externe.

A partir de 1983 La compagnie Sevil a connu une transformation

radicale. En effet, la compagnie est passé d'un système de production artisanale à un système de production semi-industrialisé. Ce changement n'a pu être réalisé sans l'avènement du fils de MR. Mohamed Belhadj MR. Akram. Ce dernier a fait ses études en Italy dans le domaine de la chaussures et plus précisément dans la création des modèles. Une autre philosophie s'est installée dans l'entreprise à savoir que la qualité de la chaussure ne veut pas dire seulement robustesse mais aussi le designer. Cette deuxième extension a duré jusqu'à 1987, on produisait 150 à 200 paires par jour, pendant cette période le nombre d'employés a dépassé la quarantaine. En ce qui concerne l'administration, là aussi il y a eu un changement. Malgré que MR Mohamed Belhadj était toujours présent dans les décisions aussi bien internes qu'externes, d'autres personnes ont pu s'imposer vu que l'entreprise commençait à s'agrandir et une seule ne pouvait plus tenir le coup. Parmi ses personnes on peut citer MR. Akram Belhadj, Mme. Zakia Ben Younes et finalement la rentrée de MR. Mohamed Ali Bouchoucha à temps partiel qui a été secondé toute suite après par MR. Chokri Draoui. L'année 1987 a vu la création de la société La Broche spécialisée dans la production de la composante de la chaussure (Semelles, première de montage...etc) pour mieux contrôler la qualité de la chaussures et pour mieux contrôler son environnement externe.

Enfin, l'entreprise Sevil est devenue totalement industrialisée et on a créé trois sociétés différentes: la société Sevil, la société la Tige, la société la Broche.

- La société Sevil se spécialise dans le montage et la commercialisation de la chaussure avec une capacité de production de 300 paires par jour avec une chaîne de montage automatique
- La société la tige se spécialise comme son nom l'indique dans la tige (le dessus de la chaussure). Avec deux chaînes de production l'une pour le marché local avec une capacité actuelle de production de 200 paires par jour, et l'autre pour le marché de l'exportation qui fait actuellement 500 paires par jour.
- La société la Broche est considérée comme une entité bien spécifique puisque sa production est très variée par rapport aux deux autres entités.

Ce qui est de l'administration, malgré le grand pas qui a été fait pour augmenter la capacité, améliorer la qualité et surtout devenir le leader dans le marché tunisien "spécialité chaussures hommes", elle n'a pas suivi le rythme voulu et ceci est due à plusieurs facteurs parmi lesquels on cite:

- le personnel de gestion est resté presque le même en terme de nombre et de qualification.
- L'introduction dans la gestion de l'entreprise de l'informatique sans aucune étude préalable (l'information est à 70% informelle ce qui est contraire à la raison d'être de l'informatique).
- Une culture organisationnelle du type familiale, les sentiments passent avant le travail. "

4 - LA SITUATION FINANCIERE

Unité 10³ D.T. (Dinars Tunisiens)

4.1 Société SEVIL

4.1.1. Compte de résultat

	1990	
Production vendue	944	100.0 %
Production et/ou matières stockées	68	7.0 %
Achat Matières	687	73.0 %
Marge brute	325	34.0 %
Autres achats et charges	36	4.0 %
Valeur ajoutée	289	31.0 %
Impôts et taxes	13	1.4 %
Charges de personnel	117	12.0 %
Excédent brut d'exploitation	159	17.0 %
Dotations aux amortissements	25	3.0 %
Résultat d'exploitation	134	14.0 %
Charges financières	45	4.8 %
Résultat courant avant impôts	89	9.0 %
Produits exceptionnels	0	0.0 %
Charges exceptionnelles	16	1.7 %
Impôt sur les bénéfices	19	2.0 %
Résultat	54	5,7 %

Nota : Compte tenu, jusqu'en 1989, de la non séparation des stocks amont et aval au niveau des comptes, il n'est pas possible de calculer la consommation, la production ou l'activité. Les raisonnements sont donc effectués sur la base de la production vendue.

De même, la production ne pouvant être calculée le recours à l'analyse de l'évolution des ratios ramenés à la production (ou à l'activité) n'est pas possible.

En conséquence, le compte de résultat 1990 doit être considéré pour lui-même, indépendamment des exercices antérieurs.

A noter de plus que suite à une amnistie fiscale, la comparabilité entre les bilans 1989 et 1990 est faible.

Pour mémoire, rappel des données essentielles sur les années 1988, 1989 et 1990 :
(après déduction de la TVA pour les années 1989 et 1990)

	<u>Production vendue</u>	<u>Résultat de l'exercice</u>
1988	de l'ordre de 629.10 ³ D.T.	16.10 ³ D.T.
1989	de l'ordre de 964.10 ³ D.T.	19.10 ³ D.T.
1990	944.10 ³ D.T.	54.10 ³ D.T.

Les points majeurs à noter sont :

* une évolution en dents de scie de la production vendue (+ 53 % en 1989, - 2 % en 1990)

* une amélioration du résultat final en 1990 (54.10³ D.T., contre 19.10³ D.T. en 1989) et cela en dépit de la baisse des ventes.

* et pour 1990 :

. une valeur ajoutée assez limitée (+ 31 %)

. des résultats intermédiaires et finaux de bonne rentabilité, par rapport à la production vendue :

- excédent brut d'exploitation	:	17 %
- résultat d'exploitation	:	14 %
- résultat courant avant impôts	:	9 %
- résultat final	:	5,7 %

. des charges financières fortes : 4,8 % de la production vendue.

4.1.2. Bilan au 31/12/90

Unité : 10³ D.T. (dinars tunisiens)

Immobilisations	194	29 %	Capitaux propres	166	24 %
Stocks	329	49 %	Dettes à long/moyen termes	31	5 %
Réalizable	153	23 %	Dettes à court terme	287	42 %
Disponible	2	0 %	Exigible	194	29 %
-----			-----		
TOTAL	678	100 %	TOTAL	678	100 %

Trésorerie : - 192

Solvabilité à court terme : - 326 (- 4.1 mois de production vendue)

Besoin en fonds de roulement : 195 (2.5 mois de production vendue)

Le besoin en fonds de roulement est normal.

A noter un délai client moyen favorable : 0.8 mois.

Par contre, la trésorerie et la solvabilité à court terme sont très négatives.

A noter que les capitaux propres permettent un recours à l'emprunt à long terme supérieur à ce qu'il est à l'heure actuelle : un tel recours pourrait permettre un allègement du recours au crédit courant.

A l'actif, on notera le poids élevé des stocks, qui représentent 49 % du total bilan, et l'équivalent de 4.2 mois de ventes.

A noter enfin deux débiteurs faisant partie du Groupe (Société SEVILBIS, non mentionnée lors des entretiens, et M. Bel Hadj) pour un montant total de l'ordre de 63.10³ D.T.

4.1.3. Conclusion sur SEVII

Structure de bilan globalement valide, bien que laissant trop de prise au crédit à court terme.

Rentabilité bonne

4.2 Société LA BROCHE

4.2.1. Compte de résultat

Compte tenu de la non séparation jusqu'en 1989 des stocks aval et amont, et pour les mêmes raisons que dans le cas de la Société SEVIL, aucun enseignement utile ne peut être tiré des comparatifs entre années, à l'exception de l'évolution de la production vendue et des résultats d'exercice ci-dessous rappelés :

	<u>Production vendue (H.T)</u>	<u>Résultat de l'exercice</u>
1988	de l'ordre de 299.10 ³ D.T.	-6.10 ³ D.T.
1989	de l'ordre de 405.10 ³ D.T.	6.10 ³ D.T.
1990	412.10 ³ D.T.	9.10 ³ D.T.

A noter une évolution positive de la production vendue (+ 35 % en 1989, + 2 % en 1990) : le résultat net progresse régulièrement.

Compte de résultat 1990

	1990	
Production vendue	412	100.0 %
Production et/ou matières stockées	37	9.0 %
Achat Matières	262	64.0 %
Marge brute	187	45.0 %
Autres achats et charges	19	5.0 %
Valeur ajoutée	168	41.0 %
Impôts et taxes	43	10.0 %
Charges de personnel	42	10.0 %
Excédent brut d'exploitation	83	20.0 %
Dotations aux amortissements	33	8.0 %
Dotations aux provisions	1	0.2 %
Résultat d'exploitation	49	12.0 %
Charges financières	34	8.3 %
Résultat courant avant impôts	15	3.6 %
Produits exceptionnels	0	0.0 %
Charges exceptionnelles	0	0.0 %
Impôt sur les bénéfices	5	1.2 %
Résultat	10	2.4 %

Les points notables sont :

* un excédent brut d'exploitation de très bon niveau : 20 % de la production vendue, ce qui signifie que l'exploitation dégage largement les moyens de son renouvellement et développement.

* des charges financières très élevées : 8,3 % de la production vendue.

* un résultat final de rentabilité médiocre : 2,4 % de la production vendue.

4.2.2. Bilan au 31/12/90

Unité : 10³ D.T.

Immobilisations	240	48 %	Capitaux propres	128	25 %
Stocks	96	19 %	Dettes à long/moyen termes	174	35 %
Réalizable	165	33 %	Dettes à court terme	113	22 %
Disponible	2	0 %	Exigible	88	17 %
-----			-----		
TOTAL	503	100 %	TOTAL	503	100 %

Trésorerie : - 86

Solvabilité à court terme : - 34 (- 1 mois de production vendue)

Besoin en fonds de roulement : 148 (4,3 mois de production vendue)

La solvabilité à court terme est correcte.

Le besoin en fonds de roulement légèrement élevé : le délai de paiement moyen des clients est de 4,2 mois, ce qui est trop élevé. Ceci mérite d'examiner les rapports de règlement entre SEVIL et LA BROCHE. SEVIL étant le 1er client de LA BROCHE.

La trésorerie est, rapportée à la production vendue, largement négative (l'équivalent de - 2,6 mois).

Par ailleurs, on peut relever un niveau de fonds propres satisfaisant, un niveau d'endettement à terme acceptable, et un niveau de stock raisonnable.

4.2.3. Conclusion sur LA BROCHE

La rentabilité, avant frais financiers, est bonne. Par contre, ces frais sont très élevés (plus de 8 % de la production vendue), ce qui provient notamment d'un défaut de trésorerie.

Celui-ci pourrait être couvert par une diminution des délais de règlement (voir possibilités de SEVIL à ce sujet), ce qui permettrait de même d'alléger d'autant le besoin en fonds de roulement.

Dans cette optique, la rentabilité finale, aujourd'hui moyenne ne pourrait que se relever.

4.3 Conclusion sur les deux sociétés opérationnelles

En facteur négatif, on note une très légère baisse de la production vendue en 1990.

En facteur positif, que cette baisse n'est pas retranscrite au niveau des résultats, qui eux augmentent.

La rentabilité moyenne des 2 sociétés est correcte.

Toutefois, le niveau moyen de charges financières est élevé. Celles-ci pourraient probablement être réduites au niveau de la société LA BROCHÉ, en augmentant la rapidité de paiement de la société SEVIL.

Cela augmenterait évidemment d'autant le défaut de trésorerie de SEVIL, ainsi que son défaut déjà conséquent de solvabilité à cours terme.

Deux mesures semblent devoir être étudiées afin de déterminer si elles peuvent permettre de rééquilibrer la structure bilantielle de SEVIL :

1/ étudier la possibilité de réduire les stocks, aujourd'hui élevés au regard du total bilan.

2/ étudier la possibilité de gagner sur les frais financiers par un recours à l'emprunt à long terme, sachant que la capacité d'emprunt à terme de SEVIL est aujourd'hui presque non entamée.

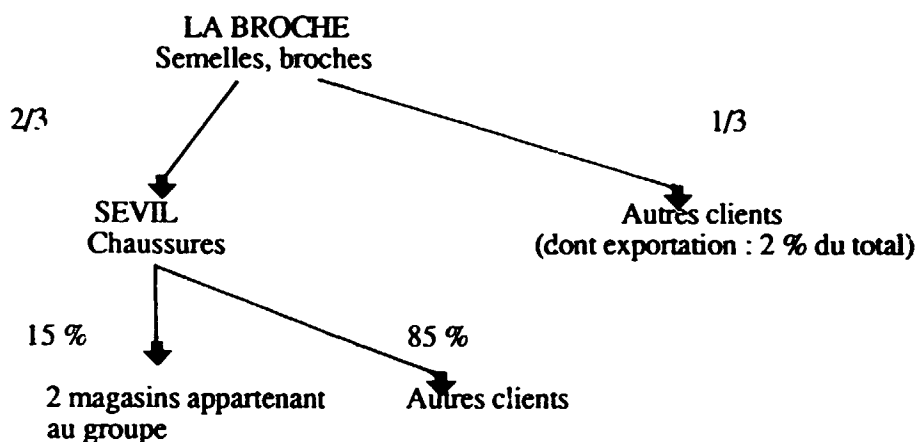
Ces options impliquent la poursuite du travail de mise en place du suivi de gestion, aujourd'hui entrepris par M. Mahmoud BEL HADJ. Ce travail est indispensable (il constitue la base d'un contrôle de gestion), et doit notamment se poursuivre sur 5 axes :

- * état des stocks.
- * matières premières utilisées.
- * taux de perte matières.
- * taux de rotation des stocks.
- * analyse des temps passés (voir recommandations techniques dans le chapitre production).

5 - LA FONCTION COMMERCIAL / MARKETING

5.1 Marketing mix

5.1.1. Système de vente et évolutions souhaitées



A noter que la création des sociétés LA BROCHE et LA TIGE ont été effectuées dans l'optique d'opérations de travail à façon pour des clients étrangers.

Ces marchés doivent maintenant faire l'objet d'un développement commercial.

Par ailleurs, les dirigeants font état d'un projet (au stade idée) de constitution d'une chaîne de magasins.

5.1.2. Clientèle

260 clients dont 80 achetant régulièrement à chaque collection.

La clientèle finale est âgée, à 70 %, de moins de 30 ans.

5.1.3. Volume vendu et prix

. SEVIL : 53.000 paires, à un prix moyen 20 D.T. par paire.

. LA BROCHE : 53.100 semelles cuir, à 5,1 D.T. l'unité.
129.370 semelles élastomère, à 1,1 D.T. l'unité
152.500 premières de montage, à 0,4 D.T. l'unité
47.300 talons, à 0,6 D.T. l'unité.

A noter que cette décomposition donnée par l'entreprise débouche sur un total supérieur de 22 % au volume global des facturations 1990.

5.1.4. Produit

Qualité correcte, gamme au goût du jour.
Marque commerciale : SEVIL.

5.1.5. Conception

Celle-ci est réalisée par M. Akram BEL HADJ, lequel a fait ses études en Italie, dans la création de modèles.

SEVIL a été primée dans le concours Tunisie de la chaussure homme, dans les dernières années.

5.2. Organisation et résultats commerciaux

5.2.1. Système commercial

Les ventes ont lieu au magasin de l'usine.

La sélection de modèles est réalisée suivant la réaction des clients dans les premiers temps de la sortie de chaque collection.

Les principaux responsables commerciaux étant les dirigeants de l'entreprise, aucun système de motivation n'a été évoqué.

5.2.2. Position face à la concurrence

Les dirigeants estiment détenir 1 % du marché de la chaussure homme en Tunisie.

La clientèle visée est la clientèle haut de gamme et jeune.

Toutefois, malgré cette politique de créneau les dirigeants de SEVIL disent :

* constater une assez faible attraction et confiance des consommateurs tunisiens pour le produit national.

* craindre la concurrence des fabrications d'Extrême-Orient (Taïwan, Corée), ou encore les soldes européennes, en cas d'ouverture des frontières et de vague de récession. Le différentiel de prix pourrait alors jouer en défaveur de SEVIL, malgré la différence de positionnement.

En ce qui concerne, la concurrence tunisienne, seule concurrence à l'heure actuelle sur la chaussure homme de ville, les dirigeants l'estiment ainsi répartie :

- * production artisanale : 60 %
- * production semi-artisanale : 30 %
- * production de qualité (ou encore production industrielle) : 10 %.

Dans ce schéma, occupant 1% du marché global, SEVIL, aurait donc une part de marché de 10 % sur son créneau propre.

5.2.3. Evolution des ventes

Au niveau de SEVIL :

1988	:	629.10 ³ D.T. (approche)
1989	:	964.10 ³ D.T. (approche)
1990	:	944.10 ³ D.T.

5.3 Conclusion sur l'organisation commerciale

La reprise des vente en 1990 dénote un système commercial opérationnel.

De plus, les marges finales obtenues permettent de considérer le prix de vente comme valide.

Le développement commercial doit donc s'appuyer sur la mise en oeuvre du projet de création de chaînes de magasins pour l'écoulement des chaussures.

En ce qui concerne l'exportation pour les produits intermédiaires, celle-ci mérite d'être étudiée en fonction de la structure générale de la société, et non seulement en fonction de sa simple compétitivité commerciale.

6 - LA FONCTION PRODUCTION

La fonction production dans les sociétés SEVIL et LA BROCHE est correctement réalisée, en bon ordre de marché, et ne pose pas de problème.

En conséquence, son appréciation sera limitée aux faits majeurs, sans entrer dans des détails sans intérêt par rapport à l'objectif de la mission.

6.1 Volume produit

- LA BROCHE

- . semelage cuir néo-compost
- . talons
- . équivalent 700 paires par jour de fournitures.

- SEVIL

- . chaussures
- . 500 paires par jour
- . qualité : bonne.

6.2 Outil de production

- LA BROCHE

- . Machine pour fabrication de semelles : Italie - achat 1987.
Etat actuel bon.
- . Machine pour fabrication de 1er de montage : Italie - achat 1987.
Etat actuel bon.
- . Machine pour fabrication de talons en cuir : Italie - achat 1987.
Etat actuel bon.

- SEVIL

- . 1 convoyeur de 500 paires par jour.
- . Appareillage de montage en 2 opérations. (ce qui constitue le nec plus ultra).
Matériel italien RECES.

6.3 Gestion de production et système de pilotage

Productivité apparente moyenne.

Absence de documents de gestion de production :

- * pas de chrono-analyse.
- * pas de fiches de temps.
- * pas de feuilles de prix de revient.
- * pas de gamme opératoire.

6.4 Conclusion sur la fonction production

Au niveau de chacune des unités, le matériel est en bon ordre de marche et la production correctement ordonnée.

Le passage à une étape ultérieure est celui de la mise en place d'une gestion de production et d'un bureau technique.

Ceci exige la mise en place :

- * d'une chrono-analyse.
- * de fiches de temps.
- * de feuilles de prix de revient.
- * de gamme opératoire.
- * d'analyse du taux d'utilisation de matières.

7 - RESSOURCES HUMAINES

7.1 Effectif et organigramme

Le sommet de l'organigramme est commun aux 2 sociétés :

M. Mohamed BEL HADJ (n° 1)

M. Akram BEL HADJ (responsable technique et commercial et n° 2)

M. Mahmoud BEL HADJ (responsable aspect gestion)

M. Hateur BEL HADJ (contremaître).

A noter que les 4 fils de M. Mohamed BEL HADJ ont suivi des formations longues à l'étranger (Italie, production et modèles - Canada, gestion).

- SEVIL

58 employés, dont 43 productifs (dont 2 responsables techniques et un magasinier)

- LA BROCHE

21 employés, (dont 2 responsables techniques et un magasinier).

7.2 Rémunération

Salaire moyen 1990 de l'ordre de 150 DT/mois.

Apprentis : 75 DT/mois, dont 30 DT d'apport gouvernemental.

En 1991 : salaire de base de 160 DT/mois et du double pour les responsables.

7.3 Climat social

Absentéisme : 9 % en 1990.

Pas de grève signalée.

7.4 Conclusion sur les ressources humaines

Niveau de formation : bon au niveau des dirigeants, plus limité au niveau du personnel.

Equilibre intéressant au niveau de l'équipe familiale, entre une direction pondérée, et la nouvelle équipe poussant à une plus grande structuration sur les plans gestion - finances et technique.

Les deux tendances méritent à être encouragées à la fois, sachant qu'un effort général de structuration est indispensable dans le cas de la poursuite de la montée en puissance de l'activité.

Par ailleurs, le renforcement du niveau moyen de formation est un des soucis de la direction, lequel doit s'étendre à l'ensemble des classes du personnel en place.



association pour la promotion et le développement industriel

34, avenue Kléber
75116 PARIS
Téléphone : (1) 47.27.51.49
Fax : (1) 47.27.51.50
Télex: 640866 APRODI