



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> 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](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

**APRODI**

19621

sup.  
table  
diagram



**RAPPORT - DIAGNOSTIC**

**SOCER**

décembre 1991

2/58

## **A V A N T   P R O P O S**

**Le diagnostic de la société SOCER 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

	P A G E S
<b>1. <u>INTRODUCTION</u></b>	4
1.1. Le cadre du projet	4
1.2. Méthodologie du diagnostic	5
1.3. Synthèse et principales recommandations	7
<b>2. <u>PRESENTATION DE LA SOCIETE</u></b>	11
<b>3. <u>RAPPEL HISTORIQUE</u></b>	12
<b>4. <u>LA SITUATION FINANCIERE</u></b>	13
4.1. Compte de résultat	13
4.2. Bilan au 31/12/90	15
4.3. Conclusion sur le chapitre financier	16
<b>5. <u>LA FONCTION COMMERCIAL / MARKETING</u></b>	17
5.1. Evolution des ventes	17
5.2. Positionnement produit	17
5.3. Organisation commerciale	18
5.4. Répartition de la clientèle	19
5.5. Politique de prix et paiement	19
5.6. Projet	19
5.7. Conclusion	19
<b>6. <u>LA FONCTION PRODUCTION</u></b>	20
6.1. Production	20
6.2. Gestion de production	24
6.3. Conclusions et recommandations	25
<b>7. <u>RESSOURCES HUMAINES</u></b>	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 SOCER :

### **PHASE 1 : VISITE PRELIMINAIRE**

**a) Objectif :**

Préparation de l'intervention proprement dite

**b) Contenu :**

- Entretien avec le DG, Monsieur Taher BEN AYED:
  - 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 approfondi avec la direction, les cadres, les agents de maîtrise, et des employés 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**

Deux jours dans l'entreprise.

### **d) Intervenants**

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

### 1.3 Synthèse et principales recommandations

#### 1.3.1. Conclusions générales / synthèse

POINTS FORTS	POINTS FAIBLES
<b>SITUATION FINANCIERE</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Excédent brut d'exploitation de bon niveau (compte d'exploitation rentable)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Endettement considérable</li><li>- Frais financiers très élevés</li><li>- Variation sur les consommables</li><li>- Faiblesse des capitaux propres</li><li>- Trésorerie très tendue</li></ul>
<b>PRODUITS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Produit apparemment adapté à son marché cible, pour l'instant</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Qualité faible (bord rond non émaillé)</li><li>- 3ème choix de qualité très faible</li><li>- Risque dû au mono-produit</li></ul>
<b>COMMERCIAL / MARKETING</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Orientation stratégique claire</li><li>- Croissance des ventes rapide</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Risque potentiel d'arrivée des concurrents sur les marchés actuels</li></ul>
<b>PRODUCTION</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- La simplicité de la gamme produit évite de nombreux problèmes techniques</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Outil rustique</li><li>- Qualité, propreté faibles</li><li>- Maintenance faible</li></ul>
<b>MOYENS HUMAINS ET ORGANISATION</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Direction claire</li><li>- Climat global sain</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Délégation à prévoir à l'avenir.</li></ul>

D'après les critères courants, il s'agit d'une entreprise certes endettée, mais en progression de ventes et donc à l'heure actuelle, **NON EN DIFFICULTE**, dans l'acception courante du terme.

A souligner le bien fondé des projets de la direction : augmentation du capital social, remise à niveau qualité via l'acquisition d'un nouveau matériel, progressivité de la démarche.

Société endettée suite à son récent redémarrage, mais rentable, la SOCER accomplit consciemment une stratégie produit adaptée au marché maghrébin :

- \* mono-produit,
- \* peu maîtrisé par les céramistes maghrébins, d'où une situation quasi-monopolistique en Tunisie,
- \* stratégie (unique en Tunisie sur la plinthe) de production de masse, qui pour l'instant satisfait le marché.
- \* prix faible destiné à décourager l'entrée de nouveaux concurrents,
- \* outil technique adapté à la production de masse, et utilisé dans le même sens (peu de recherche de qualité dans l'immédiat).

L'objectif de développement à moyen terme est la vente sur les marchés du sud de l'Europe + Canada + U.S.A. Le chef d'entreprise est apparemment conscient des améliorations (techniques, qualité, délais, organisation commerciale, ...) à apporter avant de pouvoir franchir ce pas.

A noter des projets de développement de capacité en 1992, avec des matériels plus adaptés au produit que le matériel actuel.

En ce qui concerne la libéralisation, le chef d'entreprise dit ne connaître que la date de celle-ci (janvier 1992) et ne pas en connaître le contenu (non officiellement communiqué).

A noter des problèmes de taxes d'entrée et de délais, sur toutes les importations nécessaires au bon fonctionnement de l'unité : difficultés d'obtention des licences, hauteur des taxes, longs délais de dédouanement. Ceci débouche sur des coûts supérieurs, sur ces chapîtres, à ceux qu'aurait la même entreprise basée en Europe.

### **1.3.2. Recommandations**

Vu la nécessaire adaptation, à moyen terme, aux standards européens, américains, voire à des standards maghrébins en hausse, il est fondamental d'entreprendre dès maintenant les actions suivantes :

1/ élever le niveau de cadre de travail (luminosité, rangement, propreté, sécurité du personnel, rationalisation des stockages matières, en cours, produits finis) aux standards courants européens ou américains,

2/ mettre à niveau la maintenance de tous les matériels,

3/ puis après, faire donner par les services qualité des méthodes de contrôle et d'amélioration aux productifs, lesquels doivent prendre en charge leur propre contrôle et assurer le suivi. Cela exige par ailleurs que l'appréciation du service qualité sur les performances des productifs et des trieuses leur soit régulièrement notifiée, en bien ou en mal.

Le but est :

- \* de faire baisser les taux de rebut (biscuits et émaillage),
- \* d'instituer des réflexes qualité et auto-contrôle plus exigeants au niveau du personnel,
- \* d'augmenter du même coup la capacité de vente.

Etudier sérieusement le regroupement des 2 services qualité en 1 seul et son rattachement directement en dessous de la direction générale.

4/ ensuite, une autre phase est à aborder :

Il s'agit d'améliorer radicalement la technologie pour atteindre une qualité de produit exportable hors Maghreb. Il s'agit à ce stade d'une réflexion, d'un travail de fond, de la prise en compte de l'expérience d'autres unités, et cela tant sur l'outil de production à utiliser que sur la façon de l'utiliser.

Nous notons que la direction générale est consciente du problème, ses orientations en matière de choix de nouveaux outils (four tunnel) le laissant par ailleurs présumer.

5/ De même, en cas d'exportation en Europe, USA, Canada, l'ordonnancement (aujourd'hui fort simple) sera probablement bousculé par l'aspect ponctuel des nouveaux marchés conquis, et compliqué par la probable exigence d'une plus grande variété de coloris. Cet aspect sera donc à envisager.

6/ De même, en cas d'exportation en Europe, USA, Canada, la structuration commerciale (démarchage, vente, suivi des ventes, marketing de présentation ...) méritera sans doute d'être considérablement développée (alors que la direction commerciale est aujourd'hui assurée par le D.G).

7/ De même, il paraît évident que l'accumulation des tâches au niveau du D.G. devra conduire celui-ci à une plus grande délégation, ce qui suppose le renforcement des responsabilités prises en charge par le staff.

Enfin , de façon générale, et hors de la démarche opératoire ci-dessus évoquée, il nous paraît évident que l'entreprise bénéficie d'une stratégie claire et ayant prouvé jusqu'ici son efficacité.

La stratégie évoquée pour l'avenir nous paraît être, par son ambition même, une des seules possibles pour une pérennité et un développement à terme. Cela exige une diffusion de l'esprit de rigueur à tous les échelons de l'entreprise, ce dont la direction paraît être pleinement consciente.

**Nota** - L'entreprise a été prévenue de notre visite la veille de celle-ci.

De plus, le directeur général nous a fait remarquer que son entreprise n'était pas forcément représentative du tissu industriel tunisien de céramistes, s'estimant plus dans le groupe des grandes sociétés en bonne santé que dans le groupe nombreux des petites entreprises en difficulté.

## **2 - PRESENTATION DE LA SOCIETE**

**NOM** : SOCER  
**ADRESSE** : CHEBEDDA NAASEN  
1135 TUNISIE  
**TELEPHONE** : (216) (1) 394.178  
**FAX** : (216) (1) 394.422  
**ACTIVITE** : Fabrication de plinthes en biscuit de céramique.  
**DATE DE CREATION** : 1973  
**FORME JURIDIQUE** : S.A.  
**CAPITAL** : 367.500 D.T (dinars tunisiens)  
**REPARTITION DU CAPITAL** : 80 % Famille BEN AYED  
20 % banques (DET, UPCI) et alliés.  
**P.D.G.** : M. Raouf BEN AYED  
**D.G.** : M. Mohamed Taher BEN AYED  
**D.T.** : M. Med Farès BEN AYED  
**Directeur de l'exportation** : M. Med Salah BEN AYED  
**Directeur de l'exploitation** : M Ameer MAKNI  
**EFFECTIF** : 120 personnes

\* A noter l'existence d'une seconde société, avec laquelle la SOCER a un organigramme commun :

**NOM** : CERAT  
**ADRESSE** : Mêmes coordonnées  
**ACTIVITE** : Emailage de plinthes biscuitées  
**DATE DE CREATION** : 1980  
**CAPITAL** : 180.000 D.T (dinars tunisiens)  
**REPARTITION DU CAPITAL** : 60 % M. Raouf BEN AYED  
40 % Associé

**Organigramme commun à celui de la SOCER**

**EFFECTIF** : 60 personnes

\* à noter qu'un projet de fusion SOCER-CERAT est à l'étude.

### 3 - RAPPEL HISTORIQUE

- . 1973 - Création SOCER -  
Vocation biscuit + émaillage  
Fabrication : biscuits + émaillage  
Vente de produits émaillés, tous formats.
  
- . 1980 - arrêt de l'activité  
facteurs déterminants aux dires des dirigeants : expropriation de la carrière proche de l'usine et non obtention de la licence d'importation de biscuits.
  
- . 1980 - création de la CERAT  
Vocation : émaillage de biscuits importés.
  
- . 1982-1985 : remise en état technique de l'unité SOCER.
  
- . 1985 : redémarrage de la SOCER  
Fabrication de biscuits, tous formats, pour le marché local.
  
- . 1988 : remise en route de l'émaillage à la SOCER.  
**Décision de spécialisation sur la plinthe.**
  
- . 1991 : à l'heure actuelle, activité de fabrication intégrée de plinthes émaillées, la SOCER faisant le biscuit et la CERAT l'émaillage.  
**Projet de fusion SOCER-CERAT à l'étude.**

**4 - LA SITUATION FINANCIERE**

**4.1 Compte de résultat**

## RESULTAT

\* : Ratios corrigés en fonction de la durée des exercices

Unité : 1000 dinars #		Durée de l'exercice en mois		12		12		12		6	
INITITULE		1988	%	1989	%	1990	%	1991	%	1992	%
	+	Production vendue	1337	98	2432	100	3562	100	2048	100	
	+	Ventes de marchandises	33	2,4	0	0	0	0	0	0	
	=	<b>CHIFFRE D'AFFAIRES NET</b>	<b>1370</b>	<b>100</b>	<b>2432</b>	<b>100</b>	<b>3562</b>	<b>100</b>	<b>2048</b>	<b>100</b>	
	+	Production vendue	1337	94	2432	97	3562	101	2048	96	
	+	Production stockée	88	6,2	76	3	-45	-1	86	4	
	+	Production immobilisée	0	0	0	0	0	0	0	0	
	+ = +	<b>PRODUCTION</b>	<b>1425</b>	<b>100</b>	<b>2508</b>	<b>100</b>	<b>3517</b>	<b>100</b>	<b>2134</b>	<b>100</b>	
	+	Achats de matières	509	36	946	38	1363	39	947	44	
	+	Matières stockées	38	2,7	74	3	93	2,6	-3	0	
	-	<b>CONSUMMATION</b>	<b>471</b>	<b>33</b>	<b>872</b>	<b>35</b>	<b>1270</b>	<b>36</b>	<b>950</b>	<b>45</b>	
	= +	<b>MARGE BRUTE PRODUCTION</b>	<b>954</b>	<b>67</b>	<b>1636</b>	<b>65</b>	<b>2247</b>	<b>64</b>	<b>1184</b>	<b>55</b>	
	+	Ventes de marchandises	33	100	0	100	0	100	0	100	
	+	Achats de marchandises	0	0	0	###	0	###	0	###	
	+	Marchandises stockées	0	0	0	###	0	###	0	###	
	= +	<b>MARGE BRUTE MARCHANDISES</b>	<b>33</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>###</b>	<b>0</b>	<b>###</b>	<b>0</b>	<b>###</b>	
	+ =	<b>ENSEMBLE MARGES BRUTES</b>	<b>987</b>	<b>68</b>	<b>1636</b>	<b>65</b>	<b>2247</b>	<b>64</b>	<b>1184</b>	<b>55</b>	
	-	Autres achats et charges	232	16	713	28	1016	29	503	24	
	= +	<b>VALEUR AJOUTEE PRODUITE</b>	<b>755</b>	<b>52</b>	<b>923</b>	<b>37</b>	<b>1231</b>	<b>35</b>	<b>681</b>	<b>32</b>	
	+	Subventions d'exploitation	0	0	1	0	0	0	0	0	
	+	Impôts et taxes	49	3,4	71	2,8	171	4,9	69	3,2	
	+	Charges de personnel	295	20	397	16	475	14	281	13	
	+ =	<b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>411</b>	<b>28</b>	<b>456</b>	<b>18</b>	<b>585</b>	<b>17</b>	<b>331</b>	<b>16</b>	
	+	Reprises sur amortissements	0	0	0	0	0	0	0	0	
	+	Autres produits	0	0	0	0	2	0,1	0	0	
	-	Dotations aux amortissements	162	11	171	6,8	387	11	204	9,6	
	-	Dotations aux provisions	39	2,7	0	0	0	0	0	0	
	-	Autres charges	0	0	0	0	0	0	0	0	
	= +	<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>210</b>	<b>14</b>	<b>285</b>	<b>11</b>	<b>200</b>	<b>5,7</b>	<b>127</b>	<b>6</b>	
	+	Bénéfice attribué	0	0	0	0	0	0	0	0	
	-	Perte supportée	0	0	0	0	0	0	0	0	
	+	Produits financiers	0	0	0	0	0	0	0	0	
	-	Charges financières	266	18	266	11	162	4,6	108	5,1	
	+ =	<b>RESULTAT COURANT AV. IMPOTS</b>	<b>-56</b>	<b>-4</b>	<b>19</b>	<b>0,8</b>	<b>38</b>	<b>1,1</b>	<b>19</b>	<b>0,9</b>	
	+	Produits exceptionnels	79	5,4	38	1,5	3	0,1	5	0,2	
	-	Charges exceptionnelles	17	1,2	41	1,6	7	0,2	0	0	
	-	Participation des salariés	0	0	0	0	0	0	0	0	
	-	Impôts sur les bénéfices	0	0	0	0	0	0	0	0	
	=	<b>RESULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>6</b>	<b>0,4</b>	<b>16</b>	<b>0,6</b>	<b>34</b>	<b>1</b>	<b>24</b>	<b>1,1</b>	
	=	<b>ACTIVITE</b>	<b>1458</b>	<b>100</b>	<b>2508</b>	<b>100</b>	<b>3517</b>	<b>100</b>	<b>2134</b>	<b>100</b>	

Effectif du personnel			120	120
Evolution du CA net (*)		1,78	1,45	1,15
Valeur ajoutée/Effectif (*)	#DIV/0!	#DIV/0!	10	11
Ch. de personnel / Effectif (*)	#DIV/0!	#DIV/0!	4	5
Ch. de personnel/Valeur ajoutée	0,39	0,43	0,39	0,41
Charges financières/CA net	0,19	0,11	0,05	0,05

Les éléments notables du compte de résultat sont :

. une faible rentabilité globale (de l'ordre de 1 %).

. une forte augmentation du ratio consommation/activité de 1990 au 1er semestre 1991 (45 % contre 36 %).

Consommations	1990	1/05/1991
.Matières premières	987 28,0 %	639 29,9 %
.Matières consommables	155 4,4 %	247 11,6 %
.Emballages	130 3,7 %	64 3,0 %
TOTAL consommations	1 272 36,1 %	950 44,5 %
Activité	3 517 100 %	2 134 100 %

L'augmentation de consommation porte sur les matières premières, et surtout sur les matières consommables (consommation à activité égale multipliée par 2,6).

. Une réduction, par rapport à l'activité, du poste autres achats et charges (moins 5 points), et dans une moindre mesure, des frais de personnel.

. Un excédent brut d'exploitation satisfaisant (17 % de l'activité en 1990, et 15 % au 1er semestre 1991) : l'exploitation génère les moyens d'un renouvellement de l'outil et du développement de l'entreprise.

. Des dotations aux amortissements importantes et indicatrices d'un effort de renouvellement de l'outil :

1990 : 4,7 % en résorption des frais d'établissement et  
6,3 % en autres amortissements (principalement sur le matériel de production)

1991 : 3,7 % en résorption des frais d'établissement et  
5,8 % en autres amortissements (principalement sur le matériel de production).

. Des charges financières fortes (5 % de l'activité).

. Un résultat final de rentabilité faible (1 % de l'activité) : ce résultat, hors résorption des frais d'établissement (qui sont des frais financiers sur acquisition d'immobilisation) et frais financiers, aboutirait sur une bonne rentabilité globale. On peut donc estimer qu'après épongement des frais financiers sur frais d'établissement (dans 18 mois), la société pourra dégager une rentabilité, du fait de la baisse des pressions financières.

#### 4.2 Bilan au 31/12/90

Nota : la situation au 30/06/91 est inutilisable (poste dettes à court terme erroné).

Le bilan a été analysé après correction, de façon à prendre en compte la situation réelle de l'entreprise.

Bilan corrigé : passage des amortissements différés en déduction des capitaux propres, ce qui amène à des capitaux propres négatifs, lesquels figurent donc à l'actif.

Immobilisations	2 146	54 %	Dettes à long/moyen termes	848	21 %
Stocks	830	21 %	Dettes à court terme	1 827	46 %
Réalisable	906	23 %	Exigible	1 324	33 %
Disponible	52	1 %			
Capitaux propres	65	2 %			
-----	-----	-----	-----	-----	-----
TOTAL	3 999	100 %	TOTAL	3 999	100 %

Trésorerie : - 1 272

Solvabilité à court terme : - 2 193 (- 7,5 mois d'activité)

Besoin en fonds de roulement : - 91 (- 0,3 mois d'activité)

Les éléments marquants du bilan sont :

\* 354.10<sup>3</sup> DT d'immobilisations correspondant à des non valeurs (frais financiers sur acquisition d'immobilisations)

\* des capitaux propres négatifs,

\* un niveau de recours à l'emprunt élevé.

\* une solvabilité à court terme très négative (- 7,5 mois d'activité) : l'entreprise est en zone périlleuse ; seuls des accords très solides avec ses banquiers peuvent éviter une remise en cause à court terme de l'activité,

\* un besoin en fonds de roulement très réduit (dû à l'endettement à court terme fort),

Au total, un manque criant de capitaux propres, le redémarrage de l'entreprise semblant avoir été réalisé sur de très forts recours aux crédits, ce qui conduit à une situation actuelle d'endettement sur tous les fronts : long terme, court terme et trésorerie.

### 4.3 Conclusion sur le chapitre financier

L'entrée d'un nouvel actionnaire dans le capital est-elle envisagée par les actionnaires présents ?

Cette solution semble être la seule à pouvoir permettre d'espérer rapidement un relâchement de l'étai financier.

A noter que même cette solution ne pourrait déboucher sur un rééquilibrage financier total, à moins de ne céder la majorité.

A noter un projet d'augmentation du capital social d'ici **MARS 1992**. Les modalités et montants n'en ont pas été précisés. Il reste que cette action ne peut être que bénéfique.

Dans tous les cas de figure, et compte tenu de la minceur de la rentabilité finale face à l'endettement, le maintien d'une gestion extrêmement rigoureuse est nécessaire afin de limiter la pression de l'endettement et les risques de dérapage toujours présents.

## **5 - LA FONCTION COMMERCIAL / MARKETING**

### **5.1 Evolution des ventes**

Evolution des ventes hors taxes.  
Unité : 10<sup>3</sup> D.T (dinars tunisiens).

	LOCAL	EXPORT	TOTAL	Progression
1987	-	-	1 371	
1988	-	-	1 583	+ 15 %
1989	1 708	724	2 432	+ 54 %
1990	2 117	1 445	3 562	+ 46 %
1991 (6 mois)	1 071	976	2 047	tendance + 15 %

A constater une forte croissance des ventes en 1989 et 1990, l'exportation jouant un rôle de plus en plus important.

La croissance se poursuit encore en 1991, au vu du 1er semestre. Le chiffre d'affaires au 6/11/91 serait de 4,92.10<sup>6</sup> D.T., soit une croissance de 48 % par rapport à 1990, à période égale.

### **5.2 Positionnement produit**

Produit mono-forme et 2 dimensions, seul l'émaillage fournissant une variété de présentation (2 niveaux de qualité).

3 niveaux de choix, donc une gamme de 12 produits de base.

LA SOCER est le premier fabricant tunisien de plinthes.

Cette niche-produit relève d'un choix conscient de la direction : le produit est, techniquement, un des produits de presse les plus difficiles à réaliser dans la céramique, ce qui constitue une garantie face à des concurrences sauvages.

A noter que le produit aujourd'hui présenté est d'un degré de qualité moyenne (notamment : bord de plinthe non émaillé).

### **5.3 Organisation commerciale**

- 1er responsable commercial : le directeur général.

Il est assisté dans cette tâche :

- . d'un responsable des ventes.
- . du responsable exportation (administration).
- . d'une secrétaire.

- Pas de système de motivation général de l'équipe commerciale, du fait de sa nature directionnelle.

- **En Tunisie :**

Démarchage + clientèle habituelle.

- . Vente à des grossistes.
- . Relance des commandes dans la dernière semaine du mois.
- . Passage à la production, qui fixe les dates de mise à disposition, dont sont alors informés les clients. Ceux-ci se chargent de l'enlèvement.

- **A l'exportation :**

. **Maroc** : vente à des commerçants privés.  
Faible concurrence italienne et espagnole, mal placée en prix.  
Pas de concurrence locale.

. **Algérie** : Même système. Pas de concurrence locale.

. **Lybie** : Via une société tunisienne d'exportation de lots complets.  
Pas de concurrence locale.

. **Contacts étrangers** : relance clients fidélisés + intermédiaires tunisiens + déplacements + 7 à 9 foires et salons (dont Madrid).

La SOCER n'a pas donné suite à des demandes en provenance d'Europe et d'Amérique du Nord.

Les raisons sont :

- \* la saturation des chaînes de production.
- \* le temps que la SOCER estime nécessaire pour s'investir sur ces marchés : qualités, délai, contrôles qualité, autres matières premières, nécessité d'une autre structure financière.

Par contre, la SOCER teste des sociétés italiennes sur la complémentarité de leur gamme en plinthes.

- Prévisions commerciales à 1 an existantes.

#### **5.4 Répartition de la clientèle**

- \* 1er client : 6 % du C.A..
- \* 3 premiers clients : 15 % du C.A.

Structure clientèle saine.

#### **5.5 Politique de prix et paiement**

6,6 à 9 D.T./m<sup>2</sup>.

Prix tenu, malgré la faiblesse de la concurrence.

L'objectif est de laisser un ticket d'entrée dissuasif.

70 % des clients paient au comptant. Structure saine.

#### **5.6 Projet**

Mise à niveau du produit (normes européennes).

Investissement : 7 à 10.10<sup>6</sup> D.T., pour capacité de production de 3000 à 4000 m<sup>2</sup>.

Clientèle visée : Europe - Tunisie.

#### **5.7 Conclusion**

Politique commerciale simple mais efficace : les ventes sont en croissance rapide.

Le point faible est le caractère mono-produit, ainsi que le risque toujours présent d'apparition d'un concurrent (Maroc ?), ou d'ouverture du marché tunisien (produits européens plus chers, mais mieux finis).

La première parade serait une amélioration de la qualité du produit actuel.

La direction de la SOCER semble vouloir aller dans ce sens.

Enfin, gagner quelques points en prix de vente est-il envisageable ?

## **6 - LA FONCTION PRODUCTION**

### **6.1 Production**

#### **6.1.1. Produits fabriqués par l'entreprise**

- . SOCER : Plinthes en biscuit  
essentiellement 7,5 x 20  
7,5 x 30
- . CERAT : - Emaillage plinthes biscuitées en sous-traitance pour la SOCER  
- location bâtiment pour 2 lignes émaillage + four SOCER

#### **6.1.2. Processus de fabrication**

- . SOCER
  - . Mélange à la pelle mécanique de 3 argiles sèches (< 3 % humidité) + casson préconçassé (à la main) - rebut plinthes biscuit + déchets briques creuses.
  - . après mélange au sol, remise en tas sous hangar,
  - . chargement trémie sur concasseur à mâchoire ou broyeur à marteaux, puis broyeur pendulaire.
  - . reprise du broyé par ventilation vers silo avant humidification (7 à 8 % d'eau) en continu, puis mise en silo. Tamisage 0,4 mm.
  - . mise en stock dans 4 silos.
  - . - 2 presses SACMI hydrauliques
  - . - 3 presses à friction.
  - . ébarbage succinct (réglages à revoir) avant empileurs équilibrés.
  - . mise manuelle sur chariots, puis pré-séchage, séchage, cuisson à 1030°.
- . Local CERAT :
  - . 3 lignes de traitement (dont 2 SOCER) pour émaux liquides et secs avec capanes, tamis, bols à déversement.
  - . Enfournement par chassis en automatique vers four rouleaux à 1025° pour 7,5 x 30 (SOCER).
  - . Enfournement manuel en rateliers vers four poussant à 980° pour 7,5 x 20 (CERAT).
  - . Tri manuel avec standard - 2ème et 3ème choix.

### 6.1.3. Matières premières utilisées

- . 2 argiles locales extraites et réceptionnées en été (emploi temporaire : + 40 personnes)
- . 1 argile du Sud du Maroc reçue à longueur d'année par camions.
- . Casse biscuit SOCER.
- . déchets briques creuses provenance proche.
- . matières premières d'importation : RFA - Italie - Espagne - U.K (Kaolin).

### 6.1.4. Production par usine et par atelier

- .SOCER + CERAT: - biscuit : 2600 à 3000 m<sup>2</sup>/jour => locaux SOCER
- émaillage : 1600 m<sup>2</sup>/jour en four à rouleaux,  
500 m<sup>2</sup>/jour en four poussant CERAT (sous-traitance)  
le reste sous-traité à l'extérieur (+/- 600 m<sup>2</sup>/jour)  
une seule préparation d'émail pour les 3 lignes  
(2 SOCER - 1 CERAT)

### 6.1.5. Plan d'implantation générale de l'usine

- SOCER : - Matières premières sous hangar et en extérieur !
- Préparation pâtes très dense.
- Pressage peu clair.
- Four et sections parallèles.
- Triage largement dimensionné.
  
- CERAT - Matières premières : accolé et mal aménagé - mal rangé.
- Un seul hall pour préparation émail - émaillage - cuisson.
- Tri manuel dans bâtiment contigu.
- Magasin produits finis mal rangé (sols sales : fuites chariots élévateurs).

### 6.1.6. Principaux équipement de production

#### SOCER :

- . Stockage matières premières :
  - ne suffit pas à stocker tout le stock à l'abri
  - gerbage peu haut par rapport hauteur du bâtiment.
- . Préparation pâte broyée à sec :
  - mélange à la pelleuse un peu archaïque
  - circuit de préparation compact (non vu en fonctionnement).

- . Pressage :
  - presses à friction 1973 (3 exemplaires)
  - 2 presses hydrauliques SACMI un peu plus récentes.
  - ligne d'ébarbage empilage ... peu d'entretien ni réglages.
 Rudimentaire.
- . Four biscuit (1973/1976) et séchoirs tunnels.
  - dalles de wagons parfois en mauvais état.
  - séchoirs poussiéreux.
- . Défournement/tri : manuel sur tables.

CERAT/SOCER :

- . Stock matières premières mal rangé.
- . Broyeurs à boulets pour émail :
  - revêtement silex doit être remplacé par porcelaine (le revêtement corindon exigerait de changer les moteurs).
- . Vidage via tamis, par pompe, vers 4 cuves de stockage + d'autres en cours.
- . 3 lignes d'émaillage :
  - entretien moyen - réglages aléatoires.
  - caniveaux entre lignes mal protégés (grilles retirées - défoncées).
- . Four à rouleaux récent (1990) :
  - Rouleaux à remplacer/réviser : en attente d'appro.
  - Défournement manuel.
- . Four poussant ancien :
  - Gazetterie un peu essoufflée (attente d'appro - difficile à obtenir)
  - Encastage / décastage manuel.
- . Tri manuel sur tapis avec plusieurs trieuses/conditionneurs en ligne.
- . Magasin stock : mal rangé - touffu - peu rempli, mais plein.

### **6.1.7. Principales innovations et investissements en processus au cours 5 dernières années.**

Le four à rouleaux avec son système d'enfoncement sur grilles empilables .

### **6.1.8. Protection de l'environnement et réduction des consommations d'énergie**

. Installation fosse à décantation pour toutes eaux usées de l'émaillage, puis filtre-pressage et mise en sac. Envoyé au fabricant d'émail qui refond en fritte pour incorporation à nouveau dans l'émail. Traitement pour 0,3 D.T/kg.

. L'eau de décantation est réutilisée à l'émaillerie.

### **6.1.9. Qualité**

. Le volume global doit être augmenté. Le marché est demandeur dans la qualité actuelle et de nouveaux marchés peuvent s'ouvrir avec une meilleure qualité (contacts pris en Europe, au Canada, aux USA).

*Solutions :*

. Projet d'un nouveau four tunnel biscuit et d'un four émail traditionnel pour l'émail (gains en capacité et qualité).

## **6.2 Gestion de production**

### **6.2.1. Rapports d'activité technique**

- Service labo/contrôle à tous les niveaux de production.
- Etat des défauts journaliers remonté au directeur de production.

### **6.2.2. Ordonnancement**

Réalisé une fois par mois, après totalisation des commandes clients.

La gamme étant très courte, l'ordonnancement en est d'autant plus simplifié.

### **6.2.3. Assistance technique**

Contacts avec fabricants espagnols/italiens, sans demande d'assistance technique.

### **6.2.4. Contrôle qualité**

1 contrôleur qualité par unité.

Liaison hiérarchique à son directeur technique.

Les contrôles qualité font l'objet d'une remontée hiérarchique, mais apparemment pas d'une redescende systématique.

### **6.2.5. Prévisions de production**

En fonction des prévisions commerciales (qui sont à 1 an).

### **6.2.6. Productivité**

Prime de productivité représentant 10 % et 12 % des salaires.

### **6.2.7. Prévision d'extension**

Projet 1992.

Biscuiterie : 1 four tunnel de cuisson sur wagonnets.

Emballage : 1 four tunnel à gazette.

Production finale : 3000 à 4000 m<sup>2</sup>.

Investissement requis : de 7.10<sup>6</sup> à 10.10<sup>6</sup> D.T.

Décision non encore prise.

Le four à gazette semble plus adapté à une production de qualité que l'actuel four à rouleaux.

## **6.3 Conclusions et recommandations**

### **6.3.1. Synthèse**

- Outil rustique utilisé dans un environnement sans recherche poussée de la propreté.
- Qualité de production adaptée semble-t-il au marché actuel : mais faible en général, en particulier angle arrondi désémaillé (le 3ème choix au tri est vraiment proche du rebut).
- 2 produits (voisins) : 7,5 x 20 et 7,5 x 30 émaillés à 85 % en 2 couleurs.
- Nombreux contrôles qualité remontés et non diffusés sur les lieux de travail.

### **6.3.2. Recommandations**

- De gros efforts de qualité devraient être faits pour entrer dans un marché très concurrentiel (de style européen) :
  - . meilleure maintenance de l'outil de production.
  - . propreté générale améliorée.
  - . réglages et entretien plus minutieux, plus fiables,
  - . contrôles qualité orientés vers le résultat final qui reste à améliorer, avec sensibilisation de tout le personnel à cet objectif.
  - . recherches techniques en vue d'une présentation meilleure du bord rond. Cette technique semble devoir être délaissée lors de l'extension prévue pour 1992, ce qui est souhaitable.
- Rediffuser vers les lieux de travail les résultats des contrôles qualité (en cas de bons résultats de même).

## **7 - RESSOURCES HUMAINES**

### **7.1 Effectif actuel**

- . SOCER : 120
- . CERAT : 60
- . +/- 40 contrats temporaires, dus aux besoins en carrières.
- . Staff jeune.

### **7.2 Organigramme**

- . Commun à SOCER et CERAT (voir document ci-joint fourni par la SOCER/CERAT).
- . Pour l'exploitation technique : 3 ingénieurs (Bac + 6) et 7 techniciens supérieurs.
- . Voir organigramme joint, fourni par la direction des entreprises.

### **7.3 Responsable de l'entreprise**

P.D.G. : M. Raouf BEN AYED  
D.G. : M. Taher BEN AYED (fils)  
directeur Emaillerie : M. Fares BEN AYED (fils)  
Suivi commande Import/Export : M. Salah BEN AYED (fils).

### **7.4 Masse salariale**

Totale sur les 6 premiers mois de 1991 : 240.10<sup>3</sup> D.T. pour environ 140 personnes.  
Soit une moyenne de l'ordre de 290 D.T. par employé par mois (hors charges sociales).  
Prime de productivité représentant 10 % à 12 % des salaires concernés.

### **7.5 Climat social**

- . 10 jours fériés payés par an.
- . pas de grève.

### **7.6 Conclusion**

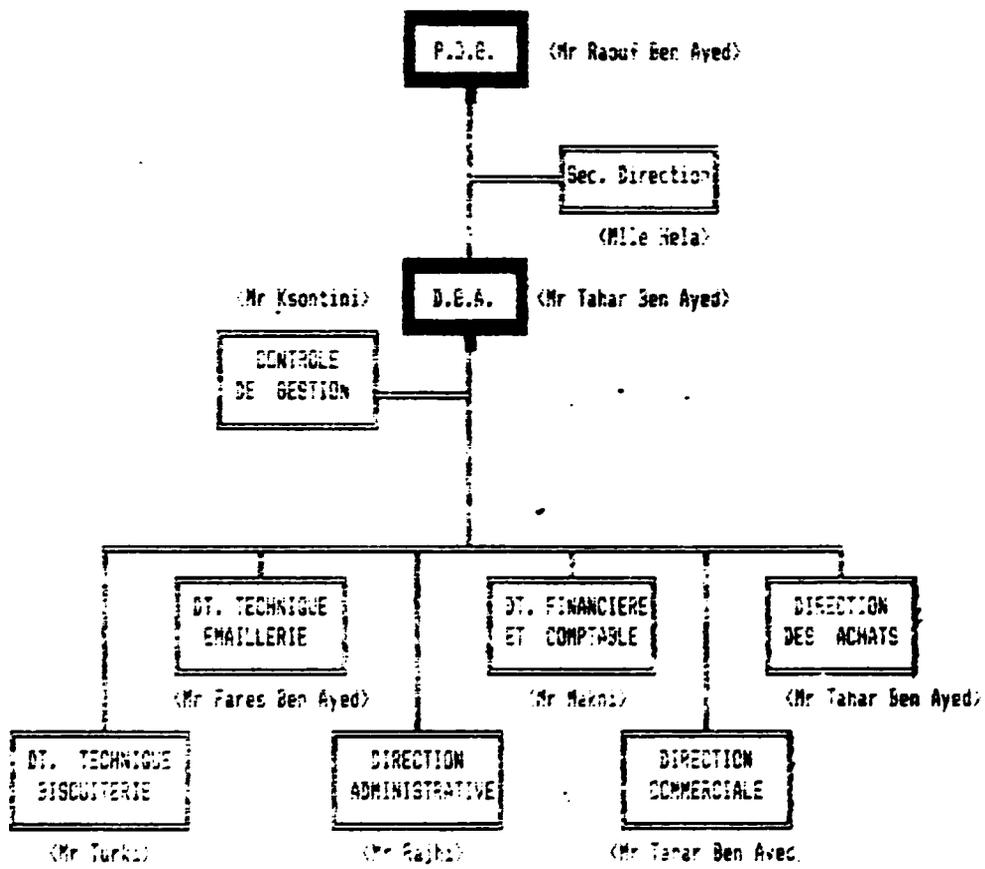
Une organisation à forte connotation familiale.

A noter le rôle prépondérant joué par M. Taher BEN AYED (directeur général, directeur commercial, directeur des achats).

En cas de poursuite de la croissance de la société, une partie des responsabilités devra être déléguée.

La direction de l'entreprise est clairement assurée et sur la base de directives d'ensemble précises.

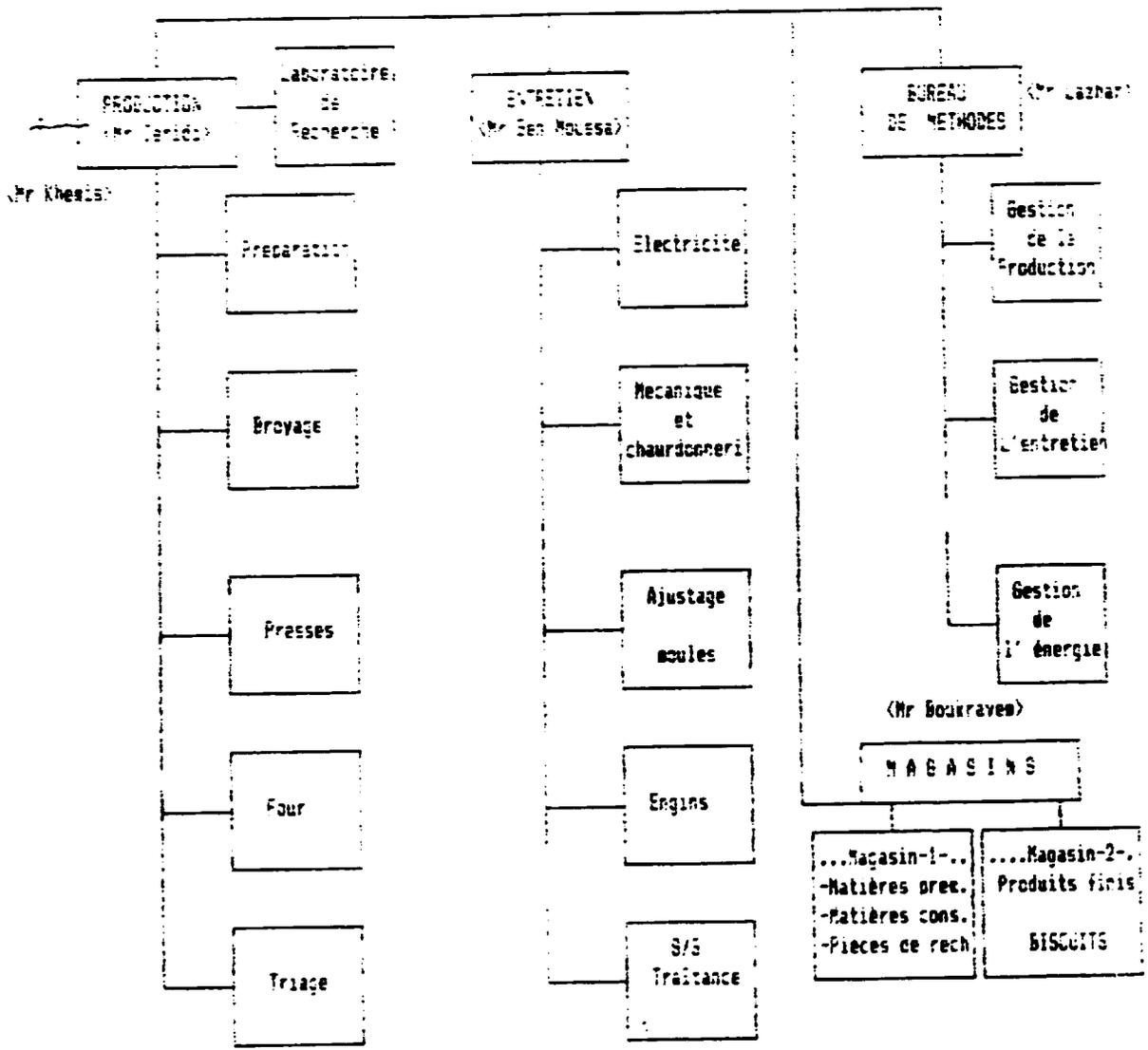
ORGANIGRAMME FONCTIONNEL



ST. TECHNICS  
SOCIÉTÉ

(Mr Tarek)

Leads contrôle qualité



PROCESSEUS

CONTROLE  
DE GESTION

PROCESSEUS

INFORMATIQUE

- FORMATION
- MISE EN PLACE DES SYSTEMES
- RELATION AVEC DIVERS FOURNISSEURS

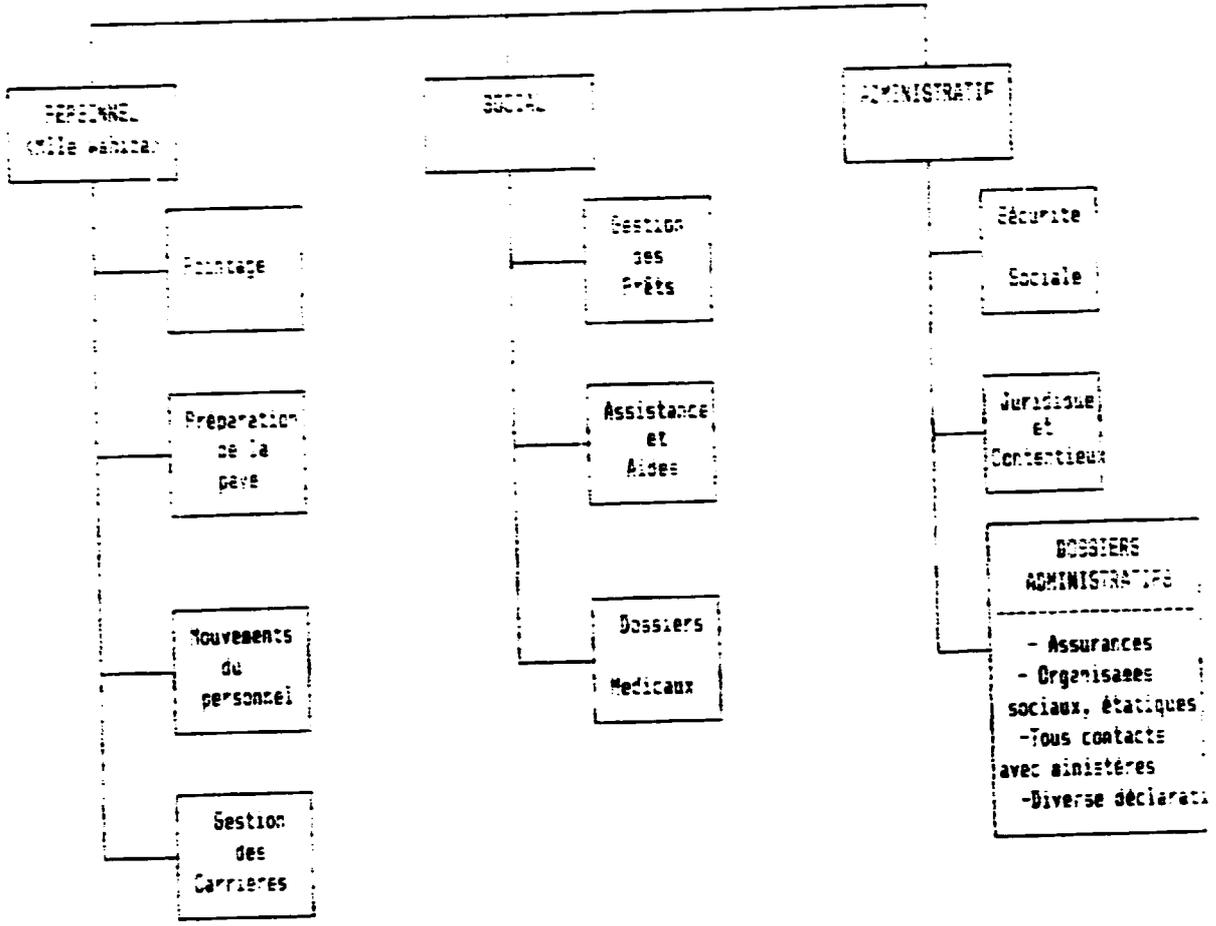
CONTROLE

- PROGRAMMES DE PRODUCTION
- BUDGETS PREVISIONNELS
- CONTROLE DES PROCEDURES
- OPERATIONS AUDIT INTERNE

ORGANISATION

- PROCEDURES D'ORGANISATION DU TRAVAIL
- CONSEILS REORGANISATION

Direction  
Administrative



(Mr. Nakou)

ST. FINANCIERE  
ET COMPTABLE

(Mr. Boufegou)

ASSISTANT  
COMPTABLE

FINANCIER  
-Inconnuesent

FISCALITE

AGENT-1-  
Décrats  
& Dépenses

(Mlle Allagui)

Suivi  
des  
Banques

Diverses  
déclarations  
TVA etc...

(Mlle A)

AGENT-2-  
Ventes  
& Recettes

(Mme Jebail)

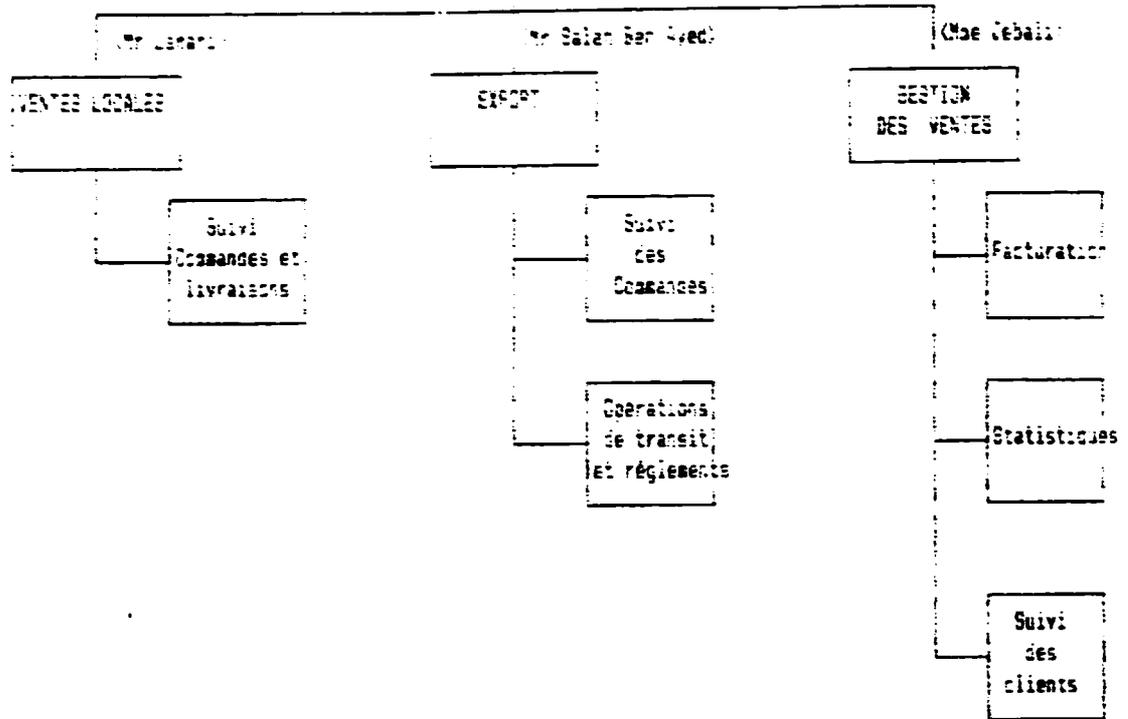
Budget  
de  
Trésorerie

Suivi  
des  
dossiers fiscaux

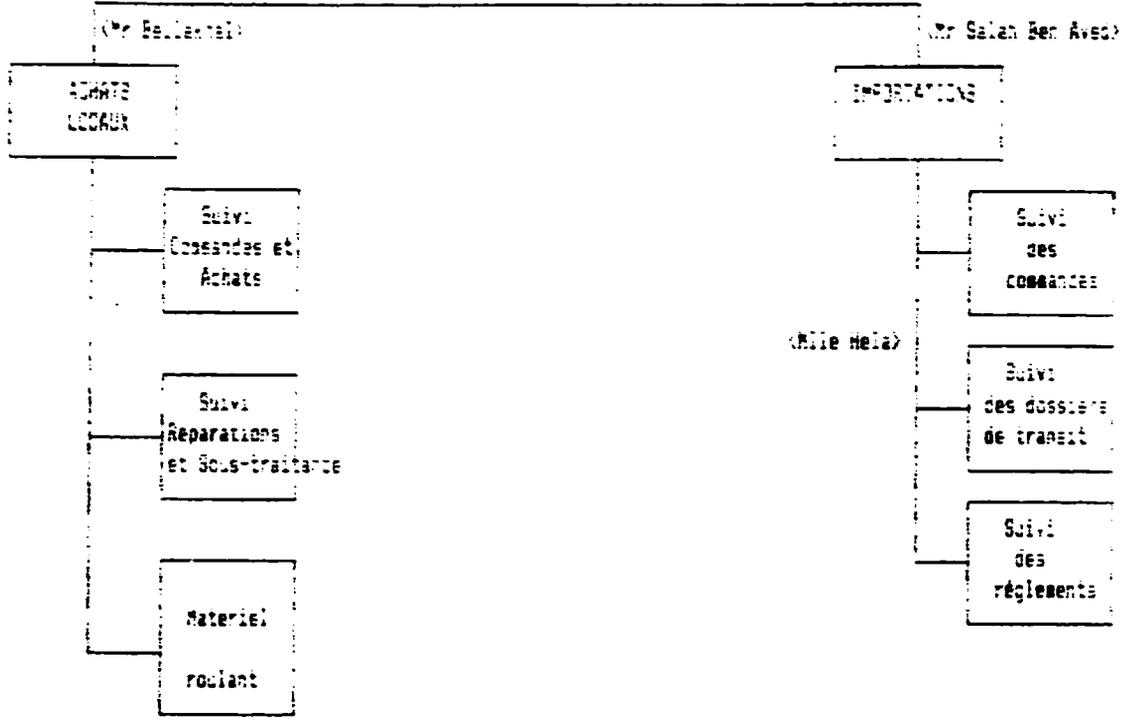
(contractuel)

Mr. Tamar Ben Abed

**DIRECTION  
COMMERCIALE**



INSPECTION  
DES DOSSIER



DEPARTMENT  
TECHNIQUE  
ENQUÊTES

Technique

CONTRÔLE  
QUALITÉ/QUANTITÉ

Ingénieur Supérieur

PRODUCTION

ENTRETIEN  
GÉNÉRAL

Laboratoire  
de recherche

MAGASIN

Préparation

Ornages  
Esabillage

Four

Triage

Electricité

Mécanique  
et  
électro-  
mécanique

Divers  
entretiens

S/S  
traçance

(Mr Rezqui)

110  
-Mat. premières  
-Mat. consomm.  
-Pièces de rech.

(Mr Mustapha)

120  
Produits  
finis emballés



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