



**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**

19622

P. 24  
télé



**RAPPORT - DIAGNOSTIC**

**TUNISIE PORCELAINE**

Décembre 1991

2/59

## **A V A N T   P R O P O S**

**Le diagnostic de la société TUNISIE PORCELAINE 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
<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>	10
<b>3. <u>RAPPEL HISTORIQUE</u></b>	11
<b>4. <u>LA SITUATION FINANCIERE</u></b>	12
4.1. Compte de résultat 1990	12
4.2. Bilan au 31/12/90	14
4.3. Vision d'ensemble	16
4.4. Remarque	16
<b>5. <u>LA FONCTION COMMERCIALE / MARKETING</u></b>	17
5.1. L'évolution des ventes	17
5.2. Organisation commerciale	17
5.3. Evolution par marché et politique commerciale et marketing	18
5.4. Conclusion sur l'organisation commerciale	20
5.5. Remarque	21
<b>6. <u>LA FONCTION PRODUCTION</u></b>	22
6.1. Production	22
6.2. Gestion de production	25
6.3. Conclusions sur la production	26
<b>7. <u>INFORMATIQUE</u></b>	27
<b>8. <u>RESSOURCES HUMAINES</u></b>	28

## **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 TUNISIE PORCELAINE :

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

a) **Objectif :**

Préparation de l'intervention proprement dite

b) **Contenu :**

- . Entretien avec le DGA, Monsieur Sami IDRISSE :
  - . 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>	
- Bonne tenue du BFR	- Rentabilité nulle - Endettement à éponger - Pas de comptabilité analytique connue
<b>PRODUITS</b>	
- Bonne qualité	- Références très nombreuses
<b>COMMERCIAL / MARKETING</b>	
- Orientation générale correcte - Dynamisme - Projet de travail par créneau	- Absence d'objectifs prévisionnels affichés - Absence d'une cellule produits nouveaux
<b>PRODUCTION</b>	
- Outil neuf, performant, bien entretenu	- Goulots coulage et décoration - Taux 1er choix à améliorer - Stock blanc engorgé - Manque de flexibilité/voir ordonnancement = adapter objectifs généraux/commerciaux/production - Action qualité non décentralisée
<b>MOYENS HUMAINS ET ORGANISATION</b>	
- Staff de haut niveau - Personnel motivé - Excellent sens du contact	- Manque de synthèse dans le système d'information pouvant correspondre à un manque de synthèse dans les orientations - Résultat global faible, erreurs (stocks, goulots), absence de prévisionnel, absence d'ordonnancement clair, pour autant de matière grise

#### Synthèse :

Bonne impression globale et par fonction.  
Entreprise en cours de construction : de sa production, de son marché, de son équipe.  
Rentabilité devant être impérativement trouvée à moyen terme (emprunts à rembourser).  
Société intéressante et capable d'avenir.  
Problème clé : celui du style de management (voir recommandations).

#### Remarque :

Dans le sens libéral du terme,

IL NE S'AGIT PAS D'UNE ENTREPRISE EN DIFFICULTE.

### 1.3.2. Recommandations

1/ Poursuivre la politique volontariste en place.

2/ Considérer le paradoxe :

- . 3 Directeurs généraux.
- . 3 Directeurs financier, commercial, production.
- . Nombreux autres cadres.
  
- rentabilité zéro
- . pas de prévisionnels financiers ou commerciaux ou synthétique entreprise,
- . investissement matériels coûteux réalisés, mais goulots sur des matériels à coût comparativement faible.
- . existence d'un stock dormant.
- . ordonnancement flou.
- . informatique sous-utilisée et émiettée.
- . politique commerciale et marketing à peine conçue et juste en voie de mise en place,
- . de plus, appel à des compétences externes.

Répondre aux questions :

- . sur quels problèmes concrets le staff est-il amené à travailler ?
- . le ratio valeur ajoutée/diplômé (175.000 dinars) n'est-il pas faible pour une entreprise de céramique ?
- . n'est-il pas du ressort du staff de régler les problèmes ci-dessus évoqués ?

Prendre en compte nos réflexions et impressions :

. Au cours des entretiens, nous n'avons pas perçu qui est responsable de la gestion de la marche de la Société.  
Il nous semble que cette responsabilité qui devrait être centrale est diluée entre plusieurs interlocuteurs, et donc de ce fait non assumée.

. L'hypertrophie du staff (et notamment ses 3 échelons de direction avant de trouver un directeur opérationnel) n'amène-t-elle pas à une dilution des responsabilités ?

. Compte-tenu du poids hiérarchique et moral de ce staff, les opérationnels (directeur production, directeur commercial) ont-ils véritablement délégué de pouvoir sur les parties qui les concernent ?

. Les différents échelons de la hiérarchie ont-ils des objectifs de budgets globaux laissés à leur initiative, du pouvoir de décision, et des rétributions en conséquence en cas de réussite ou d'échec ?

. Le seuil minimum de production pour être rentable a été pris en compte ; le seuil maximal de hiérarchisation pour être concrètement efficace l'a-t-il été ?

Le temps serait venu pour le P.D.G. (et n'est-il pas de son rôle) de mettre en place une déléguation des responsabilités incluant le règlement des tâches et problèmes ci-dessus évoqués, et qui pour la plupart sont manifestement multi-directions ?

**Donc recommandation 2 :**

. tenter un passage souple du type de management actuel à un type de management plus responsabilisé, ce qui implique un allègement d'organigramme, malgré la valeur des hommes en place.

Dans le concret, faire cette transition en réalisant l'ensemble des recommandations par fonction citées dans le document présent.

Commencer par :

\* la réalisation d'un tableau de bord d'entreprise synthétique, ce qui supposera un tableau de bord synthétique par fonction,

\* la mise en place d'une comptabilité analytique, devant être éventuellement précédée de flux matières (le système idéal serait celui d'une comptabilité par centre de responsabilité, à partir du moment où celles-ci existent effectivement. Travailler en direct costing, c'est-à-dire sans répercussion des frais généraux et centraux au niveau des services opérationnels).

\* travailler sur les systèmes d'information inter-service : intégration informatique, mise en place d'un ordonnancement après avoir défini des objectifs communs délais/quantités produites entre commercial et production, réunion de travail de l'ensemble du staff sur les autres points faibles évoqués.

Au fil du rodage de ces systèmes d'information, s'attaquer aux points faibles évoqués, en nommant à chaque fois des responsables.

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

**NOM** : TUNISIE PORCELAINES S.A.

**ADRESSE** : B.P. 17  
NAASSEN - TUNISIE

**TELEPHONE** : (216) (1) 398.173

**FAX** : (216) (1) 398.354

**ACTIVITE** : Fabrication et vente d'articles de table en porcelaine blanche et décorée : gammes ménagères et hôtelières (hors plats de cuisson).

**DATE DE CREATION** : mai 1982

**FORME JURIDIQUE** : S.A.

**CAPITAL** : 2.7.10<sup>6</sup> D.T (dinars tunisiens)

**REPARTITION DU CAPITAL** : 80 % Groupe KHECHINE  
20 % banques tunisiennes : UIB, BIAT, STB, BDET, STUSID

**P.D.G.** : M. Abdelhamid KHECHINE  
**D.G.A.** : M. Sami IDRIS  
**Directeur Central** : M. Kamel MANSOUR

**EFFECTIF** : 396 personnes

**C.A. 1991** : prévision de 6.3.10<sup>6</sup> D.T

### 3 - RAPPEL HISTORIQUE

Démarrage en 1985.

Création par M. KHECHINE.

Après avoir remporté des succès dans l'hôtellerie et avoir perçu un besoin en vaisselle hôtelière (jusqu'ici importée), M. KHECHINE a lancé **TUNISIE PORCELAINES** avec un fort niveau de professionnalisme: matériel allemand, travail sur pâte française, embauche de nombreux cadres jeunes mais diplômés.

En 6 ans d'activité, le chiffre d'affaires vient à dépasser 6.10<sup>6</sup> dinars, sans toutefois dégager une rentabilité.

Ce fait, lié à un fort niveau d'emprunt à rembourser, face à l'ouverture en cours du marché tunisien aux diverses importations, face à la relative nouveauté du produit sur le marché tunisien, amène M. KHECHINE à tenir une stratégie volontariste, soutenant la production d'un côté, et la vente de l'autre.

**4 - LA SITUATION FINANCIERE**

**4.1. Compte de résultat 1990**

TUNISIE PORCELAINE Tab

ROTAION DE L'ACTIVITE

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

Unité : 1000 dinars #

Durée de l'exercice en mois		12	12	12			
	<b>INTITULE</b>	<b>1988</b>	<b>%</b>	<b>1989</b>	<b>%</b>	<b>1990</b>	<b>%</b>
	= Production	4551	102	6139	104	5948	100
	+ <b>PRODUCTION VENDUE</b>	4454	100	5915	100	5971	100
	+ Production immobilisée	0	0	0	0	0	0
	+ Production stockée	97	2,2	224	3,8	-23	0
	Stocks avais bruts (*)			2324	39	2300	39

Durée de l'exercice en mois		12	12	12			
	<b>INTITULE</b>	<b>1988</b>	<b>%</b>	<b>1989</b>	<b>%</b>	<b>1990</b>	<b>%</b>
	+ Achats de matières	1297	110	1540	95	2172	133
	= <b>CONSUMMATION</b>	1177	100	1614	100	1627	100
	- Matières stockées	120	10	-74	-5	545	33
	Stock matières brut (*)			430	27	975	60
	Consommation / Production vendue	0,26		0,27		0,27	

Durée de l'exercice en mois		12	12	12			
	<b>INTITULE</b>	<b>1988</b>		<b>1989</b>		<b>1990</b>	
	+ Ventes de marchandises	0	###	0	###	0	###
	= <b>MARGE BRUTE MARCHANDISES</b>	0	1	0	1	0	1
	= Marchandises revendues	0	###	0	###	0	###
	+ - Achats de marchandises	0	###	0	###	0	###
	- + Marchandises stockées	0	###	0	###	0	###
	Stock marchandises brut(*)			0	###	0	###
	Stock march. brut/March. revendues(*)			#DIV/0!		#DIV/0!	

FLUIDITE DES REGLEMENTS

Les ratios sont corrigés en fonction de la durée des exercices

Ils sont exprimés en équivalent mois

Unité : 1000 dinars #

Durée de l'exercice en mois		12	12	12			
	<b>INTITULE</b>	<b>1988</b>		<b>1989</b>		<b>1990</b>	
	+ Créances clients	1002	2,4	1097	2,2	837	1,3
	+ Effets escomptés non échus	48	0,1	197	0,4	95	0,1
	= Créances clients globales	1050	2,5	1294	2,6	932	1,5
	<b>CHIFFRE D'AFFAIRES TTC</b>	5079	12	5915	12	7703	12
	Autres créances	97		58		51	
	Dettes fournisseurs	230	1,1	229	0,9	179	0,6
	<b>ACHATS D'EXPLOITATION TTC</b>	2438	12	2978	12	3654	12
	Dettes sur immobilisations	0		0		0	
	Dettes fiscales et sociales	183		159		159	
	Autres dettes	139		202		105	

TUNISIE PORCELAINE Tab

**RESULTAT**

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

Unité : 1000 dinars #		Durée de l'exercice en mois		12		12		12		
INTITULE		1988	%	1989	%	1990	%			
	+	Production vendue	4454	100	5915	100	5971	100		
	+	Ventes de marchandises	0	0	0	0	0	0		
	=	<b>CHIFFRE D'AFFAIRES NET</b>	<b>4454</b>	<b>100</b>	<b>5915</b>	<b>100</b>	<b>5971</b>	<b>100</b>		
	+	Production vendue	4454	98	5915	96	5971	100		
	+	Production stockée	97	2,1	224	3,6	-23	0		
	+	Production immobilisée	0	0	0	0	0	0		
	=	<b>PRODUCTION</b>	<b>4551</b>	<b>100</b>	<b>6139</b>	<b>100</b>	<b>5948</b>	<b>100</b>		
	+	Achats de matières	1297	28	1540	25	2172	37		
	-	Matières stockées	120	2,6	-74	-1	545	9,2		
	=	<b>CONSUMMATION</b>	<b>1177</b>	<b>26</b>	<b>1614</b>	<b>26</b>	<b>1627</b>	<b>27</b>		
	=	<b>MARGE BRUTE PRODUCTION</b>	<b>3374</b>	<b>74</b>	<b>4525</b>	<b>74</b>	<b>4321</b>	<b>73</b>		
	+	Ventes de marchandises	0	100	0	100	0	100		
	-	Achats de marchandises	0	###	0	###	0	###		
	+	Marchandises stockées	0	###	0	###	0	###		
	=	<b>MARGE BRUTE MARCHANDISES</b>	<b>0</b>	<b>###</b>	<b>0</b>	<b>###</b>	<b>0</b>	<b>###</b>		
	=	<b>ENSEMBLE MARGES BRUTES</b>	<b>3374</b>	<b>74</b>	<b>4525</b>	<b>74</b>	<b>4321</b>	<b>73</b>		
	-	Autres achats et charges	822	18	1383	23	1457	24		
	=	<b>VALEUR AJOUTEE PRODUITE</b>	<b>2552</b>	<b>56</b>	<b>3142</b>	<b>51</b>	<b>2864</b>	<b>48</b>		
	+	Subventions d'exploitation	115	2,5	115	1,9	11	0,2		
	-	Impôts et taxes	319	7	55	0,9	25	0,4		
	-	Charges de personnel	698	15	769	13	1009	17		
	=	<b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>1650</b>	<b>36</b>	<b>2433</b>	<b>40</b>	<b>1841</b>	<b>31</b>		
	+	Reprises sur amortissements	0	0	0	0	40	0,7		
	+	Autres produits	3	0,1	3	0	2	0		
	-	Dotations aux amortissements	1189	26	1145	19	1011	17		
	-	Dotations aux provisions	0	0	40	0,7	144	2,4		
	-	Autres charges	0	0	0	0	3	0,1		
	=	<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>464</b>	<b>10</b>	<b>1251</b>	<b>20</b>	<b>725</b>	<b>12</b>		
	+	Bénéfice attribué	0	0	0	0	0	0		
	-	Perte supportée	0	0	0	0	0	0		
	+	Produits financiers	0	0	0	0	13	0,2		
	-	Charges financières	238	5,2	391	6,4	458	7,7		
	=	<b>RESULTAT COURANT AV. IMPOTS</b>	<b>226</b>	<b>5</b>	<b>860</b>	<b>14</b>	<b>280</b>	<b>4,7</b>		
	+	Produits exceptionnels	178	3,9	55	0,9	39	0,7		
	-	Charges exceptionnelles	1	0	0	0	0	0		
	-	Participation des salariés	0	0	0	0	0	0		
	-	Impôts sur les bénéfices	0	0	0	0	32	0,5		
	=	<b>RESULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>403</b>	<b>8,9</b>	<b>915</b>	<b>15</b>	<b>287</b>	<b>4,8</b>		
	=	<b>ACTIVITE</b>	<b>4551</b>	<b>100</b>	<b>6139</b>	<b>100</b>	<b>5948</b>	<b>100</b>		

Effectif du personnel			396	
Evolution du CA net (*)		1,33	1,01	
Valeur ajoutée/Effectif (*)	#DIV/0!	#DIV/0!	7	
Ch. de personnel / Effectif (*)	#DIV/0!	#DIV/0!	3	
Ch. de personnel/Valeur ajoutée	0,27	0,24	0,35	
Charges financières/CA net	0,05	0,07	0,08	

TUNISIE PORCELAINE Tab

**BILAN**

Unité : 1000 dinars #	Durée de l'exercice en mois	12	12	12	
-----------------------	-----------------------------	----	----	----	--

INTITULE		1988	%	1989	%	1990	%		
	+ TOTAL BILAN	11012	103	11451	100	9211	100		
	- Capital souscrit non appelé	270	2,5	0	0	0	0		
	= TOTAL BILAN CORRIGE	10742	100	11451	100	9211	100		

INTITULE		1988	%	1989	%	1990	%		
	+ Immobilisations brutes			9826	86	9521	103		
	- Amortissements et provisions			3913	34	4932	54		
	= + Immobilisations nettes	5882	55	5913	52	4589	50		
	+ Comptes de régularisation actif	1106	10	715	6,2	8	0,1		
	= - Immobilisations nettes étendues	6988	65	6628	58	4597	50		
	+ Stocks	2603	24	2712	24	3200	35		
	+ Réalisable	1147	11	1361	12	1006	11		
	+ Disponible	4	0	750	6,5	408	4,4		
	= TOTAL BILAN CORRIGE	10742	100	11451	100	9211	100		
	+ Capitaux propres	2835	26	3610	32	3208	35		
	+ Dettes à long et moyen termes	4476	42	4071	36	2498	27		
	- Dettes à court terme	1472	14	1579	14	3332	36		

TUNISIE PORCELAINE Tab

		Exigible		1959	18	2191	19	173	1,9		
-											
=		SOLVABILITE A COURT TERME		-2280	-21	-1659	-14	-2091	-23		
-		BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT		2278	21	2494	22	874	9,5		
+	=	FONDS DE ROULEMENT		323	3	1053	9,2	1109	12		
*		TRESORERIE		-1955	-18	-1441	-13	235	2,6		
		Trésorerie / Besoin Fonds Roulement		-0,86		-0,58		0,27			

TUNISIE PORCELAINE Tab

**EQUILIBRES ENTRE BILAN ET ACTIVITE**

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

\*\* : Et exprimés en équivalent mois

Unité :	#	Durée de l'exercice en mois	12	12	12	
---------	---	-----------------------------	----	----	----	--

INTITULE	1988	1989	1990	
Exc. brut d'expl. - Evol. BFR		2217	3461	
Solvabil. CT / Activité (**)	-6,01	-3,24	-4,22	
Solvabil. CT / CA net (**)	-6,14	-3,37	-4,20	
BFR / Activité (**)	6,01	4,88	1,76	
BFR / CA net (**)	6,14	5,06	1,76	
Dot. aux Amortiss. / Immo. nettes (*)	0,20	0,19	0,22	
Exc. brut d'ex. / (E-R+Immo. brutes)(*)		0,20	0,18	

TUNISIE PORCELAINE CORRIGE

**ROTATION DE L'ACTIVITE**

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

Unité : 1000 dinars #

Durée de l'exercice en mois		12	12	12			
INTITULE		1988	%	1989	%	1990	%
=	Production	4551	102	6139	104	5948	100
+	PRODUCTION VENDUE	4454	100	5915	100	5971	100
+	Production immobilisée	0	0	0	0	0	0
+	Production stockée	97	2,2	224	3,8	-23	0
	Stocks avals bruts (*)			2324	39	2300	39

INTITULE		1988	%	1989	%	1990	%
+	Achats de mati. es	1297	110	1540	95	2172	133
=	CONSUMMATION	1177	100	1614	100	1627	100
-	Matières stockées	120	10	-74	-5	545	33
	Stock matières brut (*)			430	27	975	60
	Consommation / Production vendue	0,26		0,27		0,27	

INTITULE		1988		1989		1990	
+	Ventes de marchandises	0	###	0	###	0	###
=	MARGE BRUTE MARCHANDISES	0	1	0	1	0	1
=	Marchandises revendues	0	###	0	###	0	###
+	- Achats de marchandises	0	###	0	###	0	###
-	+ Marchandises stockées	0	###	0	###	0	###
	Stock marchandises brut(*)			0	###	0	###
	Stock march. brut/March. revendues(*)			#DIV/0!		#DIV/0!	

**FLUIDITE DES REGLEMENTS**

Les ratios sont corrigés en fonction de la durée des exercices

Ils sont exprimés en équivalent mois

Unité : 1000 dinars #

INTITULE		1988		1989		1990	
+	Créances clients	1002	2,4	1097	2,2	837	1,3
+	Effets escomptés non échus	48	0,1	197	0,4	95	0,1
=	Créances clients globales	1050	2,5	1294	2,6	932	1,5
	CHIFFRE D'AFFAIRES TTC	5079	12	5915	12	7703	12
	Autres créances	97		58		51	
	Dettes fournisseurs	230	1,1	229	0,9	179	0,6
	ACHATS D'EXPLOITATION TTC	2438	12	2978	12	3654	12
	Dettes sur immobilisations	0		0		0	
	Dettes fiscales et sociales	183		159		159	
	Autres dettes	139		202		105	

TUNISIE PORCELAINE CORRIGE

RESULTAT

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

Unité : 1000 dinars #		Durée de l'exercice en mois		12		12		12	
INTITULE		1988	%	1989	%	1990	%		
	+	Production vendue	4454	100	5915	100	5971	100	
	+	Ventes de marchandises	0	0	0	0	0	0	
		<b>CHIFFRE D'AFFAIRES NET</b>	<b>4454</b>	<b>100</b>	<b>5915</b>	<b>100</b>	<b>5971</b>	<b>100</b>	
	+	Production vendue	4454	98	5915	96	5971	100	
	+	Production stockée	97	2.1	224	3.6	-23	0	
	+	Production immobilisée	0	0	0	0	0	0	
	+	<b>PRODUCTION</b>	<b>4551</b>	<b>100</b>	<b>6139</b>	<b>100</b>	<b>5948</b>	<b>100</b>	
	+	Achats de matières	1297	28	1540	25	2172	37	
	+	Matières stockées	120	2.6	-74	-1	545	9.2	
		<b>CONSOMMATION</b>	<b>1177</b>	<b>26</b>	<b>1614</b>	<b>26</b>	<b>1627</b>	<b>27</b>	
	+	<b>MARGE BRUTE PRODUCTION</b>	<b>3374</b>	<b>74</b>	<b>4525</b>	<b>74</b>	<b>4321</b>	<b>73</b>	
	+	Ventes de marchandises	0	100	0	100	0	100	
	-	Achats de marchandises	0	###	0	###	0	###	
	+	Marchandises stockées	0	###	0	###	0	###	
	+	<b>MARGE BRUTE MARCHANDISES</b>	<b>0</b>	<b>###</b>	<b>0</b>	<b>###</b>	<b>0</b>	<b>###</b>	
	+	<b>ENSEMBLE MARGES BRUTES</b>	<b>3374</b>	<b>74</b>	<b>4525</b>	<b>74</b>	<b>4321</b>	<b>73</b>	
	-	Autres achats et charges	822	18	1383	23	1457	24	
	+	<b>VALEUR AJOUTEE PRODUITE</b>	<b>2552</b>	<b>56</b>	<b>3142</b>	<b>51</b>	<b>2864</b>	<b>48</b>	
	+	Subventions d'exploitation	0	0	0	0	0	0	
	-	Impôts et taxes	319	7	55	0.9	25	0.4	
	-	Charges de personnel	698	15	769	13	1009	17	
	+	<b>EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>1535</b>	<b>34</b>	<b>2318</b>	<b>38</b>	<b>1830</b>	<b>31</b>	
	+	Reprises sur amortissements	0	0	0	0	40	0.7	
	+	Autres produits	3	0.1	3	0	2	0	
	-	Dotations aux amortissements	1427	31	1374	22	1213	20	
	-	Dotations aux provisions	250	5.5	250	4.1	250	4.2	
	-	Autres charges	0	0	0	0	3	0.1	
	+	<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>-139</b>	<b>-3</b>	<b>697</b>	<b>11</b>	<b>406</b>	<b>6.8</b>	
	+	Bénéfice attribué	0	0	0	0	0	0	
	-	Perte supportée	0	0	0	0	0	0	
	+	Produits financiers	0	0	0	0	13	0.2	
	-	Charges financières	238	5.2	391	6.4	458	7.7	
	+	<b>RESULTAT COURANT AV. IMPOTS</b>	<b>-377</b>	<b>-8</b>	<b>306</b>	<b>5</b>	<b>-39</b>	<b>-1</b>	
	+	Produits exceptionnels	178	3.9	55	0.9	39	0.7	
	-	Charges exceptionnelles	1	0	0	0	0	0	
	-	Participation des salariés	0	0	0	0	0	0	
	-	Impôts sur les bénéfices	0	0	0	0	32	0.5	
	+	<b>RESULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>-200</b>	<b>-4</b>	<b>361</b>	<b>5.9</b>	<b>-32</b>	<b>-1</b>	
	+	<b>ACTIVITE</b>	<b>4551</b>	<b>100</b>	<b>6139</b>	<b>100</b>	<b>5948</b>	<b>100</b>	

Effectif du personnel			396	
Evolution du CA net (*)		1,33	1,01	
Valeur ajoutée/Effectif (*)	#DIV/0!	#DIV/0!	7	
Ch. de personnel / Effectif (*)	#DIV/0!	#DIV/0!	3	
Ch. de personnel/Valeur ajoutée	0.27	0.24	0.35	
Charges financières/CA net	0.05	0.07	0.08	

Les éléments notables du compte de résultat sont :

- . l'assez faible poids des frais de personnel (17 % de l'activité),
- . le fort poids des dotations aux amortissements (17 % de l'activité),
- . la grande importance des charges financières (7.7 % de l'activité),
- . une rentabilité globale corrigée faible et même légèrement négative en 1990. Cette rentabilité corrigée (destinée à apprécier la rentabilité réelle de l'entreprise) est obtenue de la façon suivante :
  - 1 - prise en compte de l'augmentation du cours du D.M. (deutsche mark) par rapport au dinar, ce qui conduit à considérer le niveau économique des dotations aux amortissements supérieur de 20 % au simple niveau comptable, d'où respectivement pour 1988, 1989 et 1990 : 1427.10<sup>3</sup> DT, 1374.10<sup>3</sup> DT, 1213.10<sup>3</sup> DT d'amortissements corrigés.
  - 2 - déduction des subventions d'exploitation.
  - 3 - inclusion de dotations pour dépréciation de stocks, à raison de 250.10<sup>3</sup> DT par an (soit une base de dépréciation totale du stock final dormant de 1.10<sup>6</sup> DT en 4 ans).

Dans ces conditions, le résultat de l'exercice corrigé évolue ainsi :

Unité 10 <sup>3</sup> DT	1988	1989	1990
Résultat comptable (rappel)	403	915	287
Résultat corrigé	- 200	361	- 32

Par ailleurs, on constate un certain relâchement de la gestion en 1990 par rapport à 1989 :

- . légère augmentation de la consommation et des autres achats et charges externes, conduisant à une baisse du ratio valeur ajoutée/activité (de 51 % à 48 %),
- . fort développement des frais de personnel (+ 31 %), (alors que l'activité baisse de 3 points) ; ces augmentations de frais de personnel auraient correspondu à des réajustements légaux.

## 4.2 Bilan au 31/12/90

### 4.2.1. Développement comptable

Immobilisations nettes (dont de production 2529)	4 623	50 %	Capitaux propres	3 208	35 %
Stocks	3 166	35 %	Dettes à long/moyen termes	2 497	27 %
Réalizable	1 013	11 %	Dettes à court terme	3 332	36 %
Disponible	408	4 %	Exigible	173	2 %
-----	-----	-----	-----	-----	-----
TOTAL	9 210	100 %	TOTAL	9 210	100 %

Trésorerie : 235

Solvabilité à court terme : - 2 084 (- 4.2 mois d'activité)

Besoin en fonds de roulement : 847 (1.7 mois d'activité)

### 4.2.2. Réalisation d'un bilan corrigé

Les corrections (destinées à apprécier la situation réelle de l'entreprise) portent :

- \* sur la dépréciation des stocks que nous estimons trop limitée,
- \* sur la reconstitution des immobilisations (dotations trop faibles vu l'évolution des taux de change).

#### - Stocks

Situation comptable (rappel)	31/12 1988	31/12 1989	31/12 1990	31/10 1991
-----	-----	-----	-----	-----
Montant (net)	504	430	975	?
Avals :				
. brut	2 099	2 323	2 300	2 666
. net	2 099	2 283	2 191	?
Rappel : dépréciation comptable nette de l'année sur stocks avals	0	40	69	?
Stocks avals brut/production (en mois)	5,5	4,5	4,6	?

La correction consiste en la prise en compte d'une dépréciation globale de 1.10<sup>6</sup> DT, à savoir de la totalité du stock dormant.

### - Immobilisations

Prise en compte d'un défaut d'amortissement comptable, calculé linéairement, et correspondant à 25 % de la valeur nette résiduelle sur les matériels liés à la production.

- Nota : pour mémoire, les corrigés du compte d'exploitation et du bilan ne visent pas le même objectif, l'un cherchant à mesurer une rentabilité, et l'autre une situation.

### - développement corrigé

Immobilisations nettes (dont de production 1897)	3 991	53 %	Capitaux propres	1 576	21 %
Stocks	2 166	29 %	Dettes à long/moyen termes	2 497	33 %
Réalisable	1 013	13 %	Dettes à court terme	3 332	44 %
Disponible	408	5 %	Exigible	173	2 %
-----	-----	-----	-----	-----	-----
TOTAL	7 578	100 %	TOTAL	7 578	100 %

Trésorerie : 235

Solvabilité à court terme : - 2 034 (- 4,2 mois d'activité)

Besoin en fonds de roulement : - 153 (- 0,3 mois d'activité).

Les éléments notables d'un bilan ainsi corrigé sont :

\* l'épuisement de la capacité économique du recours à l'emprunt à terme de l'entreprise (les capitaux propres se trouvant alors diminués d'un report à nouveau négatif),

\* un besoin en fonds de roulement bien maîtrisé (ce qui est moins vrai dans la version comptable du même bilan),

\* une solvabilité à court terme fortement négative (- 4,2 mois d'activité, ce qui signifie une zone dangereuse),

\* à l'actif un fort poids du haut de bilan (immobilisations) par rapport au bas de bilan (réalisable et disponible).

L'ensemble met en valeur la probable nécessité de réinjection de capitaux dans l'entreprise, afin de régler les questions solvabilité à court terme, ainsi que la nécessité de développer l'activité, ou la rentabilité face à la masse des emprunts à terme à rembourser.

### **4.3 Vision d'ensemble**

- \* Rentabilité presque nulle.
- \* Question des stocks anciens à régler, par leur vente ou leur dépréciation comptable.
- \* Poids de l'endettement impliquant le besoin de développer l'activité et la rentabilité, sous peine de mise en danger à moyen terme de l'entreprise.

### **4.4 Remarque**

Absence de comptabilité analytique.

Par ailleurs, aucun document synthétique sur les ventes ou de type tableau de bord ne nous a été présenté. Un système d'information synthétique semblerait devoir être mis en place.

## 5 - LA FONCTION COMMERCIALE / MARKETING

### 5.1 Evolution des ventes

Unité : 10<sup>3</sup> D.T (dinars tunisiens).

Années	Ménagère	Tunisie Hotelière	TOTAL	Export	Déchet	TOTAL GENERAL
1988	-	-	2 190	2 080	180	4 450
1989	1 425	1 170	2 595	3 245	70	5 910
1990	2 285	980	3 265	2 705	-	5 970
Prév.91	3 000	800	3 800	2 500	-	6 300
(dont au 1/11/91)	(-)	(-)	(3 000)	(1 900)	(-)	(4 900)
Tendance						+ 13 %/an

### 5.2 Organisation commerciale

Les ventes à l'exportation sont pilotées notamment par la direction générale, et suivies par 3 salariés relevant de la direction commerciale.

Les ventes Tunisie, notamment GMS et grossistes (secteur ménagère donc) relèvent plus directement de la direction commerciale.

L'explication de cette répartition est principalement historique, et au demeurant assez traditionnelle pour un groupe à capitaux familiaux.

La direction commerciale comporte :

- . 1 directeur commercial (diplômé ESC Lyon).
- . 3 commerciaux GMS et grossistes.
- . 2 commerciaux Hôtellerie.
- . 3 commerciaux export (en soutien aux représentants à l'étranger).
- . 1 secrétaire,
- . 1 personne à la facturation.
- . 1 homme marketing,

soit 12 personnes, dont, d'après notre estimation 6 commerciaux de terrain (soit pour les ventes de Tunisie,  $600.10^3$  D.T. par opérationnel).

Rémunération des commerciaux de base : fixe + 5 pour mille du chiffre d'affaires réalisé. A noter que la variable est liée au chiffre et non à la marge.

Le système commercial n'est pas responsable de ce choix, le calcul d'une marge exigeant la connaissance précise du prix de revient, ce qui est évidemment impossible sans une comptabilité analytique de haut niveau. La solution intermédiaire (et discutable) de la rémunération à l'inverse du rabais consenti au client n'a pas été évoquée.

A noter qu'aucune prévision ou objectif commercial chiffré ne nous a été mentionné.

### **5.3 Evolution par marché, et politique commerciale et marketing**

#### **5.3.1. Hôtellerie Tunisie** - marché cible à l'origine.

Mauvaise année 1991 suite aux événements ayant eu de fortes répercussions sur le tourisme.

Il s'agit de ventes en direct, principalement sur catalogue de formes (12 formes) et avec de plus certains articles à la demande (vase, formes spécifiques, ...).

#### **5.3.2. Ménagère (en Tunisie)** -

C'est le marché en progression pour TUNISIE PORCELAINES (+ 50 % depuis 2 ans).

Vente sur catalogue (9 formes).  
Marque commerciale "*Rose des Sables*".

Circuits de distribution : environ 50 % GMS et 50 % grossistes.

A noter le faible degré de réflexion marketing (notamment des grossistes, peu spécialisés).

La politique commerciale de TUNISIE PORCELAINES vis-à-vis de ce marché est double :

- 1/ politique d'implantation sur le marché :  
viser la quantité (et le développement d'un effet d'habitude sur le marché), plutôt qu'un objectif de marge. Le produit s'adresse en effet à une clientèle au moins moyennement aisée, et sensibilisée depuis peu de temps au produit. Cet effet de sensibilisation du marché est donc à poursuivre, et cela d'autant plus que l'ouverture des frontières à des produits de moindre prix constitue pour l'entreprise une menace de cantonnement vers le haut de gamme.
- 2/ Face à l'existence d'un stock de 2ème et 3ème choix et à la nécessité de développer le volume de ventes, l'entreprise est en cours de mise en place d'une politique de créneaux :
  - \* créneau décoration de l'intérieur sur le thème vaisselle (marché initial et développement en cours).
  - \* créneau alimentation (développement en cours).
  - \* gamme prestige (en cours de développement),
  - \* créneau décoration pure, thématique (à l'étude),
  - \* créneau cadeau de fête (à l'étude).
  - \* créneau cadeau d'entreprise (à l'étude).

L'entreprise est en cours de consultation d'un cabinet de marketing, notamment sur cette question de la mise en place d'une segmentation par destination.

La politique GMS comporte notamment :

. un volet "vente en open stock", récemment introduit, visant à inciter le distributeur à proposer des articles à la pièce (notamment des assiettes), en alternative à la vente de services complets (qui ne peuvent s'adresser qu'à une clientèle plus fortunée). Le but est aussi l'écoulement du 2ème choix (voir 3ème) et de se libérer de la contrainte de fabriquer et stocker des services complets.

. un volet merchandising, avec l'étude en cours d'un meuble de présentation des articles, ce qui pallierait partiellement la mise en rayon, effectuée à l'heure actuelle par les chaînes.

### 5.3.3. Ensemble Tunisie

A noter par ailleurs le lancement d'un volet de communication d'image : sponsorship d'émission télé (première actuellement).

Si l'ensemble de ces développements correspond à ce que doit être une politique commerciale ambitieuse sur un marché où le besoin doit être développé, et les positions assurées, il faut cependant souligner que ces orientations sont récentes. Le meilleur exemple en est la relative nouveauté (2 ans) d'une politique de remises sur quantités (ceci en dehors des remises traditionnelles aux clients les plus importants).

Le 1er client tunisien (Magasin Général) représente au plus 10 % des ventes totales de l'entreprise, laquelle considère avoir 7 clients importants en Tunisie (4 GMS et 3 grossistes).

#### **5.3.4. Exportation**

Vente via représentants exclusifs (Italie, France, et depuis 1991 Espagne et Liban) et distributeurs exclusifs (Bénélux).

Appui interne de 3 salariés.

La majorité des ventes est conclue lors de 5 salons auxquels participe l'entreprise (dont la Foire Internationale de Frankfort).

Les ventes se font sur catalogue, ou peuvent correspondre à la réalisation de modèles spécifiques au client. Les marques proposées sont "*Rose des sables*" ou correspondent aux attentes spécifiques des clients (ainsi sur les cadeaux d'entreprise).

Les prix sont négociés au coup par coup.

Le 1er client (VERBEELEN, distributeur belge) représente 15 % du C.A. total de l'entreprise, soit moins de 40 % du total des ventes à l'exportation. A noter par ailleurs que si l'ensemble des ventes à l'exportation est soumis à fluctuation et ne marque pas une progression, le portefeuille clients a tendance à s'élargir, ce qui représente une meilleure sécurité.

Les ventes à l'export sont pilotées notamment par la direction générale.

#### **5.4 Conclusion sur l'organisation commerciale**

L'impression globale est le dynamisme. La meilleure preuve en est que l'entreprise réalise sa progression presque exclusivement hors de ses marchés d'origine (hôtellerie, exportation).

La politique marketing envisagée, et en cours de mise en place sur la Tunisie est cohérente avec la situation de l'entreprise. L'objectif est : développer rapidement un marché neuf.

L'orientation globale est bonne.

A noter cependant 3 faiblesses :

- \* l'absence d'objectifs prévisionnels affichés.
- \* la présomption de faible reprise des informations commerciales (pourtant vitales) dans les autres directions de l'entreprise,
- \* l'absence d'une cellule (ou d'un service) de définition, création de produits nouveaux, l'idée étant qu'un tel service ou cellule prenne en compte le commercial et les possibilités de la production, les véritables marges étant à réaliser au travers d'une coopération permanente entre concepteur produits / concepteur des méthodes production / production.

## 5.5 Remarques

**Remarque** - A noter que l'interdiction d'importation d'emballages élaborés (cartons à micro-cannelure) interdit à l'entreprise de pouvoir porter au niveau international actuel la présentation emballée de ces produits. Ce facteur est, à l'heure de l'internationalisation, regrettable, tant pour les ventes en Tunisie qu'à l'étranger.

**Remarque** - A noter que par les taux de TVA, les articles arcopal, faïence et porcelaine sont considérés comme produits de luxe (TVA à 29 %) par rapport aux articles en verre (TVA à 17 %).

Cette approche nous laisse à penser que les administrations se réfèrent plus à la composition matière des articles qu'à leur destination (qui est identique pour tous les articles : avoir les contenants pour manger et boire).

Sans rentrer dans une discussion déjà ancienne entre les administrations et l'entreprise, il est de notre rôle de souligner que si ce type de classification est adéquat en économie protégée (éviter les risques d'importation de produits chers, ou plus chers), il s'avère contestable en cas d'économie ouverte.

Si par exemple, les pays à fort développement surtaxaient leurs matières à prix élevé (céramiques techniques, composites, alliages spéciaux), leurs industries de pointe (aéronautique, transport) auraient plus de mal à se développer.

Il paraîtrait donc logique d'aligner l'ensemble des produits ayant une destination identique (et au demeurant fort courante) sur le même taux, lequel semblerait devoir être en toute logique le taux intermédiaire.

Droits de douanes entrée :

- . 40 % sur réfractaires, gazettes, plâtres.
- . 25 % sur plâtre, décalcomanies.
- . 17 % sur kaolin,
- . 45 % - 47 % sur certaines pièces de rechange.

## 6 - LA FONCTION PRODUCTION

### 6.1 Production

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

- . 3 gammes actuelles :
  - articles "ménagères" - 9 formes
  - articles "hôtellerie" - 12 formes
  - articles "cadeaux".
- . 1 gamme en préparation :
  - articles culinaires
- . Une centaine de décors différents.
- . 4 classifications produits cuits :
  - standard,
  - 2ème choix,
  - tout venant (standard + 2ème choix)
  - 3ème choix.
- . soit au total 1.600 références en blanc (nombre extrêmement élevé).
- . Volume total : 1.820 tonnes en 1990.
- . Qualité de production en 1er choix dans la très bonne moyenne. Le 1er choix représente 50 % du poids produit et 60 % de la valeur théorique de vente. Ces taux sont par contre faibles.

#### 6.1.2. Processus de fabrication

- Calibrage pâte moïlle désaérée préparée à partir d'un mélange barbotine filtre-pressé dont galettes en cave pendant 3 jours.  
*Ligne 1/2 auto NETZCH pour tasses et assiettes.*
- . Coulage manuel à partir pâte sèche délayée.  
*Carroussels manuels.*
- . Pressage isostatique avec 2 presses H et V à partir granulés reçus en big-bag.
- . Cuisson biscuit four tunnel *Reidhammer* 980° C (mulcorite).
- . Emailage 1/2 auto pour assiettes - manuel pour le reste.
- . Cuisson émail four tunnel *Reidhammer* 1380° C - étages et gazettes Carbo.
- . Meulage fonds assiette 1/2 auto et tri total manuel.
- . Décor chromo manuel - filage manuel + machine 1/2 auto.

### 6.1.3. Matières premières utilisées

- . Granulés prêt à l'emploi, pâte coulage à délayer, pâte pour calibrage 1/2 préparée, émail prêt à l'emploi pour délayage => KPCL Limoges.
- . Kaolin ECC (U.K) pour ajout à la pâte de calibrage : 2.730 tonnes en 1990.
- . Plâtre Molda 3 Lambert (France) pour les moules : 410 tonnes en 1990.
- . Réfractaires divers (R.F.A).
- . Décalcomanies (divers fournisseurs Italie, France, etc + auto-production).

### 6.1.4. Production par usine et par atelier

- . sur-production et sur-dimensionnement en calibrage et pressage, ce dernier non vu en service.
- . sous-production en coulage manuel.

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

- . Usine rectiligne très largement dimensionnée - très claire - très propre.
- . Seul le magasin blanc est sur-encombré avec rangement anarchique et essaimage de bastions dans d'autres lieux que le magasin d'origine.

### 6.1.6. Principaux équipement de production

Outil neuf, très performant et très bien entretenu.

- stockage matières premières : très largement dimensionné
- préparation pâte coulage.
- préparation pâte calibrage avec délayeur, tamis, déferreurs, cuves de stock, filtre-presses, cave à pâte, boudineuses désaéreuse.
- ligne 1/2 auto :
  - . tasses : 2 lignes
  - . s/tasses : 1 ligne
  - . soucoupes : 1 ligne
  - . assiettes : 1 ligne
  - . presse verticale : 1
  - . presse horizontale : 1
- carroussels coulage main et bancs fixes : alimentation par canalisations et pistolet.
- fours tunnels biscuit et email : wagonnets très bien entretenus.
- émaillage manuel + 1/2 auto.
- meulage pieds assiette en cuit.
- décor manuel sur postes individuels : dorure sans aspiration vapeurs !
- cuisson décor dans four tunnel.

Beaucoup de déplacements manuels ou transpalettes main.

- Atelier séparé - tout neuf - pour fabrication chromos (capacité 250.000 feuilles/an).

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

- Démarrage production vers 1985.
- Adjonction plus récentes : 1 ligne calibrage tasses (90)  
2 presses isostatiques (89) (non en service).

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

Récupération de l'air chaud des fours pour le chauffage des séchoirs.

### **6.1.9. Goulots d'étranglement**

- Coulage manuel.
- Décor main.

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

- Réunions chefs de service tous les jours (quelques minutes) pour la qualité.
- Nombreux documents informatiques apparemment non intégrés dans un plan d'ensemble mais plutôt établis pour tel ou tel consommateur.

### **6.1.11. Assistance technique**

- Utilisation des compétences des différents fournisseurs de matériels, choisis après sélection poussée (visites et contacts avec meilleurs fournisseurs européens).
  - . Netzch pour le matériel de production.
  - . Riedhammer pour les fours.
  - . K.P.C.L. pour pâtes et émaux.
  - . Italiens pour décalques.

## 6.2. Gestion de production

### 6.2.1. Gestion de la production

L'objectif affiché est de viser un fort volume de production, plus que de réduire les délais de fourniture :

- \* gammes nouvelles fabriquées avant d'être vendues,
- \* 2 mois de délai moyen de fourniture (meilleur que la moyenne européenne, mais encore inférieur à ce que l'unité semble être en mesure de réaliser),
- \* existence de stocks dormants : quand ont-ils été réalisés ? (pas de réponse claire). La gestion de production a-t-elle été révisée depuis ?
- \* la fonction ordonnancement/lancement, cheville ouvrière entre le commercial et la production ne dispose que d'outils informatiques peu exploitables (listings),
- \* les bulletins de tri (1er, 2ème, 3ème choix) ne sont pas physiquement liés aux produits.

### 6.2.2. Contrôle qualité

1 ingénieur.

Le contrôle qualité est centralisé et non délégué.

La part contrôle a été plus clairement mise en avant que son rôle d'incitateur en positif/négatif d'un état d'esprit qualité, et de motivation et recherche de solutions d'amélioration.

### 6.2.3. Calcul des coûts

Pas de document d'approche synthétique.

D'où à notre sens, une difficulté à l'établissement fin de coûts certains.

### 6.2.4. Tableau de bord central

A la date de notre visite : inexistant.

### 6.3 Conclusions sur la production

- Outil neuf très performant et très bien entretenu.
- Capacité de production très largement dimensionnée sauf coulage main et décoration.
- Qualité de production en très bonne moyenne. Très grand nombre de références.
- Taux 2ème et 3ème choix à améliorer.  
*Notion qualité et contrôles à décentraliser*
- Dégarnir le stock blanc. Séparer physiquement le choix standard des autres choix.
- Suivi informatisé à revoir par intégration globale (GPAO ?) notamment au niveau ordonnancement/lancement.
- Politique production/ventes/stock à définir. Quels sont les objectifs réalistes ?  
Il semblerait souhaitable de trouver une orientation qui puisse intégrer :
  - . les objectifs propres de l'entreprise.
  - . les orientations nationales pour cette industrie (monopole).
- Recherche de la flexibilité maxi :
  - . les grosses installations ne sont pas un facteur favorable,
  - . la sur-capacité est un facteur favorable (ex. 2 presses non utilisées).
- Coulage main :
  - . A-t-on regardé la possibilité d'acquérir une ligne 1/2 auto de coulage (en pensant plus à la flexibilité qu'à la production de masse avec un nombre réduit de modèles).
  - . A-t-on regardé la possibilité d'acquérir un équipement 1/2 auto de pose de décalques (idem pour la flexibilité).
- Sous-marque pour 2ème et 3ème choix => autres circuits de distribution ?

## 7 - INFORMATIQUE

- . 1 analyste programmeur.
- . 1 opératrice de saisie.
  
- . 1 IBM AS 400 relié aux différents services.

- . Paye
- . Comptabilité
- . Facturation, tarifs,
- . Gestion (suivi) des stocks
- . Suivi des commandes
- . Factures pro-format.

. L'utilisation de l'informatique est encore réalisée au flux des besoins des différents services, les applications n'étant pas reliées entre elles, et les documents sortis peu lisibles et non synthétiques.

- . Pas de TGAO.

. Conclusion : L'outil informatique est sous-utilisé comme outil de pilotage. Une stratégie informatique d'ensemble resterait à définir en sous-chapitre d'une refonte de l'organisation des objectifs.

## **8 - RESSOURCES HUMAINES**

### **8.1 Effectif actuel**

- . Total : 396
- . Etat major et encadrement supérieur très étoffé et de très haut niveau.
- . Encadrement de départements avec chef d'équipes largement étoffé également.
- . Age moyen de l'ordre de 30 ans : personnel et encadrement jeunes.

### **8.2 Evolution de l'effectif**

- . Plutôt à la hausse afin de ne pas ralentir le niveau de production si absentéisme.

### **8.3 Organigramme**

- . Voir page ci-après.

### **8.4 Responsable de l'entreprise**

Haut niveau : ingénieurs, Mine, Centrale.

### **8.5 Masse salariale**

Salaire minimum, hors charges :

- opérateur	:	135 DT/mois
- chef d'équipe	:	220 DT/mois
- chef de production	:	600 DT/mois
- directeur d'usine	:	1000 DT/mois.

### **8.6 Climat social**

- . Absentéisme : +/- 5 %
- . Grèves : 0 jours sur 10 ans
- . Départ : quelques uns
- . Recrutement : remplacement des départs.

### **8.7 Formation**

- . Pas de système de formation répéré.

### **8.8 Implantation physique**

A noter l'éloignement physique des fonctions de direction de production par rapport aux autres fonctions, direction générale comprise.

# ORGANIGRAMME

R : Responsable  
D : Directeur

P.D.G.

D.G.

D.G.A.

## R. INFORMATIQUE

### D. FINANCIER

R. Approvisionnement  
Acheteur

.R. Service financier

.R. Caisse principale

.R. Service comptable

.R. Cellule administrative

.R. Magasin matériel

.R. Transit

### R. PERSONNEL

. 2 assistants

### D. COMMERCIAL

.R. Emballage et expédition

.R. Facturation commandes

.R. Export

.R. Hôtellerie

.R. Grandes surface, grossistes, magasins

### R. DECALCOMANIE DECOR

### D. USINE

.R. Contrôle qualité

.R. Entretien

.R. Ordonnancement

Chef blanc

R. Matière premières

R. Moules

R. Calibrage et pressage

R. Coulage

R. Emaillage

R. Four

R. Triage

Chef décor

R. Magasin blanc

R. Décoration

R. Triage, préemballage



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