



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

19616



4p
table
diagram

RAPPORT - DIAGNOSTIC

**TISSAGE DE MOKNINE
(TISSMOK)**

1
1991

Décembre 1991

2/53

A V A N T P R O P O S

Le diagnostic de la société TISSMOK, 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	
1.2 La méthodologie employée	
2. <u>PRESENTATION DE LA SOCIETE</u>	7
3. <u>SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS</u>	8
3.1 Synthèse	
3.2 Recommandations	
4. <u>RAPPEL HISTORIQUE</u>	11
5. <u>LA SITUATION FINANCIERE</u>	12
5.1 L'évolution de l'exploitation	
5.2 La structure bilantielle	
6. <u>LA POLITIQUE COMMERCIALE</u>	17
6.1 L'entreprise et son marché	
6.2 L'organisation commerciale	
7. <u>LA FONCTION PRODUCTION</u>	20
7.1 L'usine	
7.2 L'outil de production	
7.3 Le "génie industriel"	
7.4 Le service formation	
7.5 Les approvisionnements	
7.6 Les prix de revient	
7.7 Conclusions partielles	
8. <u>LES MOYENS HUMAINS ET L'ORGANISATION ADMINISTRATIVE</u>	23
8.1 Les moyens humains	
8.2 L'organisation administrative	

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 Tunisien, charge 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 TISSMOK :

PHASE 1 : VISITE PRELIMINAIRE

a) Objectif :

Préparation de l'intervention proprement dite

b) Contenu :

- Entretien avec le PDG, Monsieur Brahim BEL HADJ :
 - Présentation de la mission : objectif, portée, conduite.
 - Situation générale de l'entreprise
- Visite rapide de l'usine en compagnie du responsable de production, Monsieur Taoufik LIMAIEM.
- 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 l'informations sur l'entreprise et son environnement.
- Recueil de complément d'informations sur l'environnement dans la mesure de leur disponibilité.
- Analyse des informations et mise en forme dans le présent rapport.

c) **Durée**

Deux à trois jours en moyenne dans l'entreprise.

d) **Intervenants**

Deux consultants, l'un généraliste, l'autre spécialiste du tissage.

2. PRESENTATION DE LA SOCIETE

NOM : TISSAGE DE MOKNINE (TISSMOK)

ADRESSE : Rue Farhat Hached
5050 MOKNINE (TUNISIE)

Direction Commerciale
77 rue IBN KHALDOUN - TUNIS

TELEPHONE : MOKNINE (03) 76474 / 75746
TUNIS 351 021 / 350 078

FAX : MOKNINE (03) 75746
TUNIS 354 988

ACTIVITE : Tissage

DATE DE CREATION : 1er février 1981

LOI DE CREATION : 74-74 du 3.8.1974 abrogée par la loi N° 87/51 du
02/08/87

FORME JURIDIQUE : Société Anonyme

CAPITAL : 4.906 KDT

REPARTITION DU CAPITAL : SOGITEX 43,5 %
BTEI 40,8 %
STUSID 15,7 %

P.D.G. : Monsieur Brahim BEL HADJ

EFFECTIF : 440 personnes

AVANTAGES FISCAUX ET DIVERS : Réduction de 50 % des charges de la contribution patronale à la C.N.S.S. au titre de la 4ème équipe pour une période de 3 ans à partir de 1988.

Enregistrement au Droit fixe des actes constatant l'augmentation du capital "AVRIL 1986"

Exonération du Droit Proportionnel de la patente pour une période de 5 ans à partir de 1989.

3. SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS

3.1 Synthèse

POINTS FORTS	POINTS FAIBLES
<p style="text-align: center;">SITUATION FINANCIERE</p> <p style="text-align: center;">COMMERCIAL / MARKETING</p> <p style="text-align: center;">PRODUCTION</p> <p style="text-align: center;">MOYENS HUMAINS ET ORGANISATION</p> <ul style="list-style-type: none">. Usine moderne. Outil de production fiable. Existence de prix de revient et de contrôle de production. Management motive. Peu d'absentéisme (4 %). Pas de grève	<ul style="list-style-type: none">. Structure financière déséquilibrée<ul style="list-style-type: none">. Absence de fonds propres. Fond de roulement négatif. Trésorerie exsangue. Solvabilité à court terme négative de façon alarmante. Exploitation non rentable<ul style="list-style-type: none">. Baisse du chiffre d'affaires. Résultat d'exploitation négatif. Frais financiers insupportables. Marchés inexploités. Prix non compétitifs. Structure de clientèle risquée. Manque de dynamisme commercial<ul style="list-style-type: none">. Absence d'objectifs quantitatifs. Peu de prospection. Système de rémunération non motivant. Préparation catastrophique. Mauvaise qualité des fils. Difficultés d'approvisionnements. Pléthore de l'effectif. Poids des indirects trop important. Administration productrice de "paperasse". Double emploi dans les services et duplication des informations. Rivalité dans certains services

3.2 Recommandations

D'ICI LE PREMIER SEMESTRE 1992

a) Reconstituer du Fonds de Roulement de l'entreprise :

augmentation des fonds propres devenus négatifs (- 240 KF au 31.12.90) par la succession des exercices déficitaires.

Seule un apport d'argent frais pourra à la fois aider l'entreprise à résoudre les problèmes de son environnement (fournisseurs notamment).

Moratoire (abandon ?) des créances fiscales et sociales de l'Etat.

L'idée est déjà lancée, le processus doit suivre et l'accord doit être conclu rapidement.

Effort des principales banques de l'entreprise pour étaler leurs dettes et les consolider.

Ici encore, l'idée est lancée et la concrétisation de cette action doit se faire rapidement.

Globalement, la nécessité d'une restructuration financière est non seulement évidente, mais a été la condition préalable à l'acceptation par Monsieur BEL HADJ du poste de responsable de TISSMOK.

Il faut être conscient que si cette action n'est pas réalisée très rapidement, la société TISSMOK n'est pas viable. Elle permettra en outre d'améliorer la trésorerie de l'entreprise et par voie de conséquence sa politique d'achat et la qualité de ses produits.

Mais cette restructuration financière, si elle est une condition nécessaire à la survie de TISSMOK, n'est pas, et de loin, une condition suffisante.

b) Ramener l'effectif à un niveau permettant à TISSMOK de renouer avec la rentabilité

Il est actuellement de 438 personnes.

Nous pensons qu'avec un effectif se situant aux alentours de 250 personnes, l'entreprise est viable.

Pour douloureuse qu'elle soit, cette action est indispensable si l'on veut éviter la disparition de l'entreprise.

Cette restructuration humaine doit permettre une réorganisation de l'entreprise, notamment au niveau administratif :

- Supprimer des chevauchements entre les services et des doubles emplois.
- Réaménagement des liens hiérarchiques.
- Redéfinition des tâches.

c) Dynamisation du service commercial

- Mise en place d'objectifs quantitatifs.
- Définition d'un système de rémunération motivant, c'est-à-dire incluant une partie liée aux résultats des vendeurs (commission et primes d'objectifs, concours ...).

DANS L'ANNEE 1992

Une fois ces actions menées à bien, il nous semble raisonnable d'envisager la recherche d'un partenaire technique complémentaire.

La fusion avec SITER, spécialisée dans le finissage, nous parait dans ce cadre être bénéfique pour les deux sociétés :

- maîtrise de l'aval de la fabrication
- élimination de l'antagonisme existant entre les deux sociétés.

Cette entité potentielle nouvelle ne se conçoit qu'avec une direction générale unique.

La Tunisie dispose d'un outil tout à fait valable qu'il serait condamnable d'abandonner à son sort.

Il est évident que la libéralisation totale ou partielle en 1992 du "secteur tissage", serait une catastrophe pour TISSMOK.

L'entreprise n'est pas armée pour affronter, dans les conditions actuelles, la compétition internationale.

4. RAPPEL HISTORIQUE

Avant 1982, TISSMOK faisait partie intégrante du Groupe SOGITEX.

1982 : Création de TISSMOK avec apport de SITER en nature (métiers à tisser)
Capital 50.000 D.T

Août 1983 : Première augmentation de capital de 1.560.000 D.T
Nouveau capital : 1.610.000 D.T

Sep. 1985 : Deuxième augmentation de capital de 526.000 D.T.
Nouveau capital 2.136.000 D.T;

Avril 1986 : Troisième augmentation de capital de 2.770.000 D.T
Nouveau capital : 4.906.000 D.T, qui est toujours le montant du capital actuel.

1989 : Renouvellement de 66 métiers à tisser et acquisition de matériel auxiliaire.

Mai 1991 : Nomination de Monsieur Brahim BEL HADJ au poste de PDG de TISSMOK (le troisième en peu de temps !)

5. LA SITUATION FINANCIERE

L'analyse de la situation financière de TISSMOK est basée sur (Annexe 1) :

- les trois derniers bilans et comptes d'exploitation disponibles et certifiés (1988-89 et 90)
A noter que les comptes 1988 ont été analysés hors taxe pour les rendre comparables à ceux de 1989 et 1990.
- Une situation au 30 juin 1991 - comparée à celle du 30 juin 1990 (annexe 2)
La présentation synthétique de comptes 1988-89 et 90 a été faite à partir du tableau d'analyse financière de l'APRODI et implique donc des reclassements de postes.

5.1 L'évolution de l'exploitation

L'activité de l'entreprise sur les quatre dernières années est synthétisée dans les tableaux de la page suivante.

Globalement, TISSMOK connaît une baisse très importante de son chiffre d'affaires à partir de 1989 (- 22 % par rapport à 1988).

C'est le résultat d'une chute des ventes en volumes de plus de 40 % environ sur les deux dernières années compensées par :

une hausse de prix des ventes de 15 %.

Ces prix sont par ailleurs de 10 à 15 % supérieurs à la concurrence, en moyenne sur la période.

EVOLUTION DE L'ACTIVITE GLOBALE						
	12 mois				6 mois	
	1987	1988	1989	1990	1990	1991
CA HT (K.DT) Δ %	12.875 + 52 %	13.676 + 6 %	10.622 - 22 %	10.497 - 1 %	5.772 -	6.131 + 6 %
Qté (1000 m) Δ %	8.418 + 34 %	7.845 - 7 %	5.194 - 34 %	4.510 - 13 %		
Prix de vente unitaire (DT) Δ %	1.529 + 34 %	1.743 + 14 %	2.045 + 17 %	2.327 + 14 %		

EVOLUTION DE L'ACTIVITE EN TUNISIE						
	12 mois				6 mois	
	1987	1988	1989	1990	1990	1991
CA HT (K.DT) Δ %	11.352 + 45 %	12.634 + 11 %	9.745 - 23 %	9.575 - 2 %	4.933 -	5.968 + 21 %
Qté (1000 m) Δ %	7.145 + 23 %	6.963 - 3 %	4.656 - 33 %	4.087 - 12 %		
Prix de vente unitaire (DT) Δ %	1.589 + 18 %	1.814 + 14 %	2.093 + 15 %	2.343 + 12 %		

EVOLUTION DE L'ACTIVITE EXPORT						
	12 mois				6 mois	
	1987	1988	1989	1990	1990	1991
CA HT (K.DT) Δ %	1.523 + 135 %	1.042 - 36 %	877 - 16 %	922 + 5 %	839 -	163 - 81 %
Qté (1000 m) Δ %	1.273 + 149 %	882 - 31 %	538 - 39 %	423 - 21 %		
Prix de vente unitaire (DT) Δ %	1.196 - 0,6 %	1.181 - 1,3 %	1.630 - 38 %	2.180 + 34 %		

Cette baisse d'activité touche aussi bien le marché local que l'exportation. Celle-ci représente moins de 10 % de chiffre d'affaires en 1989 et 1990 et moins de 3 % pour les six premiers mois de 1991.

Malgré la chute d'activité, la valeur ajoutée et l'excédent brut d'exploitation s'améliorent en 1990 (respectivement 30 % et 5 % de la production contre 25 % et -1 % en 1989).

Cette amélioration est due à :

- une baisse de la consommation matière : 42 % de la production en 1988, 41 % en 1989 et 38 % en 1990 (destockage important).
- une diminution légère des achats et des frais de personnel (baisse de l'effectif de 637 personnes en 1988 à 487 en 1990).

En dépit de cette amélioration, la perte s'aggrave dramatiquement en 1990.

Le résultat courant avant impôt négatif atteint 15 % de la production contre 6 % en 1989.

Le résultat net de l'exercice suit la même tendance: -16% contre -6%.

Cette aggravation est essentiellement due au poids intolérable des charges financières :

9 % du chiffre d'affaires en 1988
10 % du chiffre d'affaires en 1989
11 % du chiffre d'affaires en 1990.

C'est le résultat d'un problème de trésorerie extrêmement grave, signe d'un déséquilibre financier structurel et d'un besoin en fond de roulement important.

La situation des 6 premiers mois de 1991, telle qu'elle apparaît dans les comptes arrêtés au 30 juin est alarmante.

- le chiffre d'affaires de 6.131 K.DT pour les six premiers mois de 1991 (+ 8 % par rapport à la même période) suppose, toute chose étant égale par ailleurs, au chiffre d'affaires de 11 à 12 millions pour 1991.

Avec un prix de vente unitaire moyen aux alentours de 2,700 dinars le mètre, cela fait entre 4 et 4,5 millions de mètres vendus, alors que le point mort est estimé à 7 millions de mètres.

- La valeur ajoutée baisse de 7 points.
- Le résultat courant avant impôt et le résultat net négatifs représentent plus de 40 % de la production et plus de 30 % du chiffre d'affaires.
En outre, les charges financières atteignent le taux record de 13 % du chiffre d'affaires.

5.2 La structure bilantielle

Les chiffres figurant sur les synthèses financières des annexes 1 et 2 sont différents de ceux de liasses fiscales car nous avons procédé à certains reclassements, notamment l'affectation de résultats au capital et l'intégration des effets escomptés et non échus.

Entre 1988 et 1990, la structure financière se dégrade notablement.

- absence chronique de fonds de roulement, conséquence de la dégradation des fonds propres de l'entreprise du fait des pertes enregistrées (plus de 4,5 millions de dinars sur la période).
- Un besoin en fonds de roulement qui augmente considérablement pour représenter en 1990 plus de 4 mois de chiffre d'affaires.
Cette augmentation du BFR est la conséquence :
 - de l'importance des stocks qui représentent plus de 8 mois du chiffre d'affaires en 1990.
 - du poids des postes clients et effets à recevoir qui représentent plus de 4 mois du chiffre d'affaires en 1990.

La "balance clients par antériorité" arrêtée au 30.09.91 montre une structure de paiement extrêmement pénalisante pour l'entreprise :
Montant global : 2.436 K. DT.

0 - 30 jours	:	245 K. DT	soit	10 %
30 - 60 jours	:	93 K. DT	soit	4 %
60 - 110 jours	:	88 K. DT	soit	4 %
110 - 360 jours	:	1.146 K. DT	soit	47 %
> 360 jours	:	865 K. DT	soit	35 %

La conséquence de cette situation est un manque de trésorerie alarmant qui va en se dégradant et qui empêche toute politique rationnelle d'approvisionnement.

Le déficit de trésorerie représente plus de 4 mois de chiffre d'affaires en 1989 et 1990.

- Une solvabilité à court terme qui oscille entre 8 et 9 mois de chiffre d'affaires, ce qui place largement l'entreprise en situation virtuelle de dépôt du bilan.

La situation au 30 juin 1991 confirme cette tendance en l'aggravant.

- Fonds propres négatifs.
- Besoins en fonds de roulement de plus en plus importants.
- Trésorerie alarmante.
- Solvabilité à court terme représentant 1.5 ans du CA !

Si l'on veut que TISSMOK vive, il est urgent d'assainir ses finances.
Sur la base de bilan de 1990, l'entreprise a un besoin d'environ 4 millions de dinars pour assainir sa trésorerie.

Monsieur BEL HADJ, parfaitement conscient de ce problème a entamé dès sa prise de fonction en mai 1991 des actions en ce sens :

- augmentation des comptes courants d'associés pour 1 million de dinars
- transformation de créances à long terme en apport au capital des actionnaires de TISSMOK sur :
 - BTE : 3 millions de dinars
 - STUSID : 1,5 million de dinars.
- consolidation de découverts bancaires prévus pour 1,5 million de dinars.
- moratoire ou abandon par l'Etat de ses créances fiscales (1,6 million de D.T) et sociales (275.000 D.T).

D'autre part, Monsieur BEL HADJ a négocié un prêt de la Banque Islamique de 2,5 millions de dinars.

**Cette restructuration financière, si elle s'avère indispensable, ne résoudra pas à elle seule les problèmes de TISSMOK.
Un certain nombre de mesures concernant la politique commerciale, l'organisation de la production et la gestion humaine de l'entreprise doivent impérativement accompagner cet assainissement financier.**

6. LA FONCTION COMMERCIALE MARKETING

6.1 L'entreprise et son marché

La répartition des entreprises dans le secteur textile en 1990 se présente comme suit :

REPARTITION DES ENTREPRISES DU SECTEUR TEXTILES PAR TYPE DE MARCHE

Branches	Local	Exportation (Loi avril 1972)	Total
Filature	30	-	30
Tissage	180	2	182
Tricotage	200	2	202
Finissage	12	-	12
Confection	500	532	1032
Annexes	110	12	122
TOTAL	1032	548	1580

Ainsi, de part le nombre des entreprises on peut dégager que la branche confection se taille la première place avec 1032 unités dont 532 évoluent pour l'exportation. Toutefois, on remarque que malgré ce nombre élevé, la taille d'une grande partie des entreprises (85,3 %) mesurée par le nombre d'ouvriers est inférieure à 100.

REPARTITION DES ENTREPRISES DU SECTEUR TEXTILES PAR TAILLE MESUREE PAR LE NOMBRE D'OUVRIERS

Taille	Nbre d'entreprises	%
Moins de 100	1349	85,3
100 à 300	202	12,8
300 à 500	24	1,6
Plus de 500	5	0,3

D'autre part, la production de fils, tissage, finissage a évolué comme suit :

	1986	1987	1988	1989	1990
Production à prix constant en 1980 en millions de dinars	143,6	152,3	152,7	163,4	173,4

La société TISSMOK, spécialisée dans le tissage d'articles légers en coton, polycoton et fibranne, représente en terme de chiffre d'affaires entre 5 et 10 % du marché.

Elle a deux concurrents principaux :

- SOMOTEX qui a une filature intégrée (15 % du marché ?)
- FILTISS qui a son unité de teinture (20 % du marché ?).

Sa clientèle est constituée d'environ 900 clients dont environ 40 % sont vivants.

Quatre types de clientèle :

1. Confectionneurs () une centaine de clients pour env. 15 % du CA
2. Industriel Confectionneurs ()
3. Grossistes : environ 60 clients pour 80 % du CA
4. Administration et divers : 5 % du CA

En 1990, 6 clients représentant 40 % du CA :

- Les Grands Comptoirs du Sud : 1280 K.DT soit 12 % du CA
- SATEX : 891 K.DT soit 8 % du CA
- GROTEX : 626 K.DT soit 6 % du CA
- SCIT (IRAK) : 606 K.DT soit 6 % du CA
- Sté BEN HAMED & Frères : 462 K.DT soit 5 % du CA
- SOBOTEG : 457 K.DT soit 4 % du CA.

En d'autres termes, l'entreprise a une structure de clientèle relativement risquée. Elle a d'autre part une activité à l'export très faible vers la Lybie, l'Irak ... et les entreprises de la loi de 1972.

C'est un marché que l'entreprise se doit de prospecter avec un peu plus de dynamisme commercial et à condition d'avoir un produit de qualité.

Le marché potentiel est d'autant plus intéressant que les importations de tissus finis représente environ 150 millions de mètres.

L'obtention de cette qualité passe pour TISSMOK par la maîtrise du stade final de la fabrication, à savoir le finissage.

Celui-ci est entièrement fait à l'extérieur par la SITER et cela occasionne de nombreux problèmes dont chacune des sociétés se rejette les responsabilités.

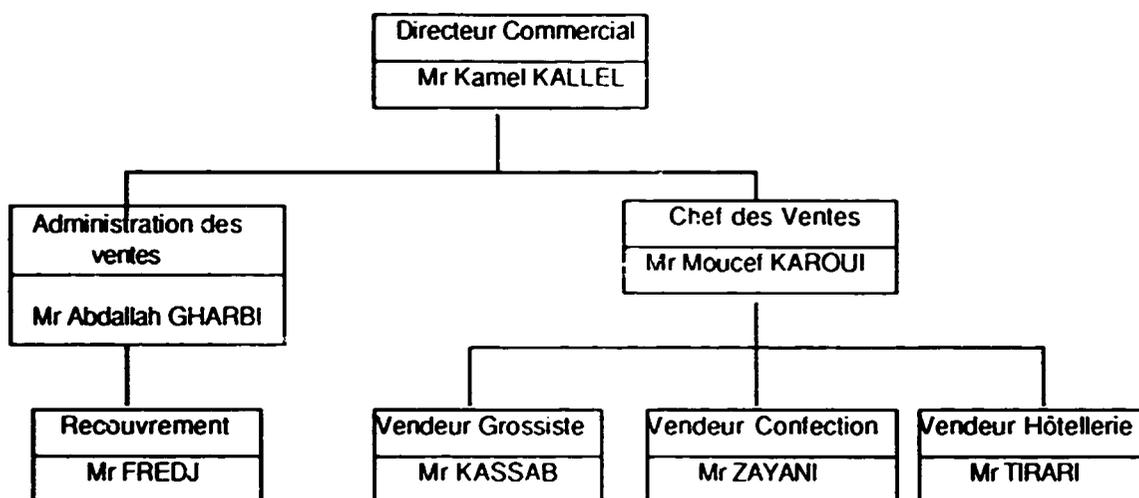
Il nous semble (et Monsieur BEL HADJ en est parfaitement conscient) que la stratégie à moyen terme devrait tendre vers une intégration de ces deux sociétés sous une direction générale unique.

Mais pour être bénéfique, une telle intégration ne peut se faire avant l'assainissement financier de TISSMOK

6.2 L'organisation commerciale

Le service commercial est principalement à Tunis, ce qui ne facilite pas les contacts avec l'usine à MOKNINE.

15 personnes sont à Tunis et l'organigramme simplifié du service est le suivant :



A ce service s'ajoutent 8 autres personnes dont certaines dépendent de responsables situés à MOKNINE.

Pour l'instant, l'animation du réseau commercial est faible :

- pas d'objectif de vente
- pas de politique commerciale bien définie
- absence de rémunération motivante : les vendeurs sont tous au fixe et n'ont donc ni commission sur vente, ni prime d'objectif
- la prospection semble être très faible
- très peu de création de produits nouveaux, et pratiquement pas de renouvellement des collections.

L'éloignement du bureau de Tunis et le transfert du dépôt de produits finis à Moknine ne facilite pas les choses et crée des coûts commerciaux et administratifs supplémentaires.

En conclusion, TISSMOK a un potentiel de marché important à exploiter, notamment auprès des sociétés "Offshore" à condition de faire des produits de qualité.

Elle ne pourra augmenter son chiffre d'affaires qu'à condition de dynamiser son service commercial.

7. LA FONCTION PRODUCTION

7.1 L'usine

L'usine se présente sous la forme de bâtiments modernes pour une surface de 17.000 m² :

- 1 bâtiment administratif
- 1 bâtiment intégrant le matériel de production
- 1 bâtiment social (restaurant).

7.2 L'outil de production

Il est décrit en annexe 3.

- Le matériel Préparation - Tissage - Visite est dans l'ensemble moderne, parfaitement installé et bien entretenu.
Il ne limite pas l'évolution de la production.
Seul le bobinoir type BKN SCHLAFHORST est devenu une antiquité par rapport au reste. N'étant pas un élément de production essentiel, il n'intervient pas dans les prix de revient et la qualité.
- Le laboratoire dispose d'un matériel suffisant permettant de situer les problèmes de matières (annexe 4).
Ceux-ci sont nombreux et à la base de l'absence de qualité des produits :
 - Mauvais numéros métriques, irrégularité et mélange de matière.
 - Résistance en dessous des normes.
 - Allongement en pourcentage insuffisant.
 - Qualité des bobinoirs tout à fait anormale : fils tombés, déchets, noeuds, mauvais calibrage dû à une variation du diamètre et de la densité.
- L'atelier mécanique dispose de :
 - 2 tours
 - 1 fraiseuse
 - 2 perceuses
 - 1 étau limeur.

Pas de remarque spéciale sur cet atelier.

7.3 Le "Génie industriel"

Ce service de 20 personnes est en fait le service contrôle qualité de l'entreprise. Il établit des graphiques et des statistiques décelant les maladies de l'entreprise. Malheureusement, il ne s'agit que de constatations qui ne sont pas exploitées.

7.4 Le service formation

Le but de ce service de 4 personnes est :

- la formation à l'embauche
- le recyclage du personnel
- la formation pour promotion.

C'est un service a priori bien pensé, qui se rencontre rarement.

Il permet de gérer au mieux la formation du personnel et devrait amener à terme des progrès sensibles au niveau rendement, qualité de production, maintenance du parc matériel.

7.5 L'approvisionnement

La société s'approvisionne en fils, en majorité sur le marché local :

BACOFIL :	30 à 40 % des approvisionnements
SOMOTEX :	20 à 25 % des approvisionnements
SOGETISS :	25 % des approvisionnements
COFITEX (MAROC) :	10 à 20 % des approvisionnements
BRESIL :	5 à 10 % des approvisionnements

Les problèmes de trésorerie de TISSMOK l'empêchent d'avoir une politique d'approvisionnement cohérente (choix des fournisseurs, qualité prix, délai), et provoquent les problèmes de qualité cités plus haut

Les remises accordées par les fournisseurs quelque soit leur importance, ne compensent pas la baisse du rendement production qui découle de la mauvaise qualité des fils.

L'entreprise travaille avec ce qu'elle a, en connaissant parfaitement les problèmes de qualité et de rendement qui en découleront.

7.6 Les prix de revient

Il existe des fiches de prix de revient par article pour les 5 à 600 articles fabriqués par l'entreprise (annexe 5).

Le principe est classique :

a) Décomposition en sections homogènes

- Bobinage)
- Ourdissage (Préparation
- Encollage)
- Cannetage (

- Nouage et rentrage (
- Tissage)Tissage
- Visite (

- b) Détermination des unités d'oeuvres par section.
- c) Calcul des charges directes par sections.
- d) Répartition des charges des secteurs auxiliaires de production.
- e) Détermination d'un coefficient de charge de structure par rapport aux charges de production.

Ce calcul fait l'objet d'un tableau de synthèse analytique pour l'ensemble de l'entreprise.

Ce système, théoriquement correct, engendre sur le plan pratique la manipulation d'un nombre impressionnant de supports papier.
Il a toutefois le mérite d'exister.

7.7 Conclusions partielles

TISSMOK a un outii de production valable dans les bâtiments bien conçus, bien entretenus et avec des possibilités d'extension après dégagement du matériel tissage navette et cannetage arrêté (annexe 3).

Le faible rendement du tissage est dû à la mauvaise qualité de la matière traitée en préparation.

La préparation est particulièrement catastrophique :

- taux de casse spectaculaire (30 à 50 casses à l'heure, parfois).
- rendement très bas.
Lors de notre passage, la production à l'ourdissage était de 1300 mètres en 12 heures, soit 1,50 m / minute.
Si l'on considère un rendement normal de 30 %, soit 60 mètres / minute, le taux de rendement se situe à 2,5 %.
En d'autres termes, l'ourdissage est le témoin n°1 de tous les ennuis provenant de la mauvaise qualité de la matière, situation d'autant plus regrettable que le matériel est bon.

Au niveau de l'organisation, TISSMOK a implanté un système de suivi et de contrôle qui, quoique pouvant être affiné, est intéressant dans des conditions normales de production et qualité.

Dans la situation actuelle, ces informations se révèlent coûteuses et inutiles parce qu'inexploitées.

Les problèmes de l'effectif de production seront abordés dans le chapitre sur les moyens humains.

8. LES MOYENS HUMAINS ET L'ORGANISATION ADMINISTRATIVE

8.1 Les moyens humains

En annexe 6, figurent l'organigramme et la situation de l'effectif en 1991.

Depuis 1987, l'effectif de l'entreprise a beaucoup diminué :

	1987	1988	1989	1990	Sep. 91	Nov. 91
Effectif global	656	637	599	487	442	438
dont :						
- Administratif	152	140	135	105	95	94
- Technique	504	497	464	382	347	344

Effectif global : - 33 % ()
Effectif administratif : - 38 % ()
Effectif technique : - 32 % ()
Entre 1987 et nov. 1991

Avec la répartition suivante (à quelques unités près) :

Effectif administratif :	94	21 %
Indirects de production :	98	23 %
Productifs directs :		
- Préparation		
- Tissage]	246	56 %
- Visite - expédition		
TOTAL	438	100 %

On constate que le poids des indirects en général est beaucoup trop important.

Nous ne pouvons pas, dans le cadre de ce projet analyser dans le détail l'effectif de différents services.

Il faudrait faire une étude de poste approfondie pour chacun d'eux.

Par contre, globalement et à titre indicatif, l'entreprise, compte-tenu de son niveau actuel de production et de ses réserves de productivité, devrait tendre vers un effectif de 250 personnes environ.

Préparation :	(-70 %)	25 - 30 personnes environ
Tissage - visite :	(-50 %)	95 - 100
Indirects de production :	(-30 %)	65 - 70
Administration :	(-40 %)	50 - 55

		235 - 255 personnes

Encore une fois, seule une étude de poste service par service est nécessaire pour déterminer l'effectif optimal.

La moyenne d'âge est relativement jeune.

Nous ne disposons pas de statistiques précises, mais on peut l'estimer aux alentours de 35 - 40 ans.

Le taux d'absentéisme, élevé en 1989 et 1990 a beaucoup diminué en 1991 :

- 1989 : 12 %
- 1990 : 10 %
- 1991 : 4 %

Le climat social est bon : pas de grève depuis 3 ans.

8.2 L'organisation administrative

Nous ne rentrerons pas dans le détail de tous les services.

D'une manière générale, deux défauts majeurs peuvent être relevés :

- a) Cette organisation est génératrice d'une masse de documents (journaliers, hebdomadaires, mensuels, trimestriels ...) impressionnante.

Il est en outre difficile de savoir avec exactitude les destinataires de ces rapports dont la majorité ne sont vraisemblablement pas lus et encore moins exploités.

- b) Il y a des doubles emplois aussi bien à MOKNINE qu'entre MOKNINE et TUNIS.

Nous ne prendrons pour exemple que l'organisation du service financier au sens large du terme.

Il existe le service financier et le service comptable qui produisent les mêmes états et qui sont en fait en concurrence.

Chacun des services cherche à s'affirmer et à se rendre indispensable. Il en résulte des rivalités, des jalousies et une mauvaise communication dont l'entreprise n'a nul besoin.

Il en est vraisemblablement de même pour les autres services, comme le contrôle de gestion, la relance client, l'administration des ventes.

La simplification des tâches et de l'organisation administrative devrait aller de pair avec le développement de l'outil informatique. Actuellement, l'entreprise dispose d'un service informatique de 6 personnes avec 6 micro-ordinateurs monopostes, dont 5 sont peu performants.

Sont ou vont être informatisés : paye, comptabilité générale, gestion des stocks, facturation, gestion de la production, gestion des ventes.

Il serait opportun de définir avec soin un plan informatique cohérent avec un système réseau.

La définition de ce plan (cahier des charges) passe obligatoirement par :

- la définition d'objectifs
- l'examen approfondi de l'organisation de l'entreprise.

A N N E X E 1

SYNTHESE FINANCIERE

1988 ()
1989) 12 mois
1990 ()

TISSMOK

RESULTAT

* : Ratios corrigés en fonction de la durée des exercices

Unité :	KDT	Durée de l'exercice en mois	0	12	12	12
			0 %	1988 %	1989 %	1990 %
		INTITULE				
	+	Production vendue	0 ###	13676 100	10622 100	10497 100
	+	Ventes de marchandises	0 ###	0 0	0 0	0 0
	=	CHIFFRE D'AFFAIRES NET	0 100	13676 100	10622 100	10497 100
	+	Production vendue	0 ###	13676 106	10622 91	10497 87
	+	Production stockée	0 ###	-795 -6	1103 9,4	1440 12
	+	Production immobilisée	0 ###	0 0	12 0,1	121 1
	+ =	PRODUCTION	0 100	12881 100	11737 100	12058 100
	+	Achats de matières	0 ###	6267 49	4093 35	3886 32
	-	Matières stockées	0 ###	838 6,5	-767 -7	-718 -6
	=	CONSUMMATION	0 ###	5429 42	4860 41	4604 38
	= +	MARGE BRUTE PRODUCTION	0 ###	7452 58	6877 59	7454 62
	+ +	Ventes de marchandises	0 100	0 100	0 100	0 100
	-	Achats de marchandises	0 ###	0 ###	0 ###	0 ###
	+	Marchandises stockées	0 ###	0 ###	0 ###	0 ###
	= +	MARGE BRUTE MARCHANDISES	0 ###	0 ###	0 ###	0 ###
	+ =	ENSEMBLE MARGES BRUTES	0 ###	7452 58	6877 59	7454 62
	-	Autres achats et charges	0 ###	4136 32	3998 34	3833 32
	= +	VALEUR AJOUTEE PRODUITE	0 ###	3316 26	2879 25	3621 30
	+	Subventions d'exploitation	0 ###	0 0	0 0	0 0
	-	Impôts et taxes	0 ###	11 0,1	13 0,1	20 0,2
	-	Charges de personnel	0 ###	3019 23	3030 26	2992 25
	+ =	EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	0 ###	286 2,2	-164 -1	609 5,1
	+	Reprises sur amortissements	0 ###	570 4,4	0 0	0 0
	+	Autres produits	0 ###	3 0	1148 9,8	83 0,7
	-	Dotations aux amortissements	0 ###	362 2,8	468 4	1155 9,6
	-	Dotations aux provisions	0 ###	400 3,1	140 1,2	172 1,4
	-	Autres charges	0 ###	30 0,2	28 0,2	37 0,3
	= +	RESULTAT D'EXPLOITATION	0 ###	67 0,5	348 3	-672 -6
	+	Bénéfice attribué	0 ###	0 0	0 0	0 0
	-	Perte supportée	0 ###	0 0	0 0	0 0
	+	Produits financiers	0 ###	37 0,3	38 0,3	51 0,4
	-	Charges financières	0 ###	1254 9,7	1078 9,2	1168 9,7
	+ =	RESULTAT COURANT AV. IMPOTS	0 ###	-1150 -9	-692 -6	-1789 -15
	+	Produits exceptionnels	0 ###	102 0,8	206 1,8	1402 12
	-	Charges exceptionnelles	0 ###	928 7,2	202 1,7	1518 13
	-	Participation des salariés	0 ###	0 0	0 0	0 0
	-	Impôts sur les bénéfices	0 ###	0 0	1 0	0 0
	=	RESULTAT DE L'EXERCICE	0 ###	-1976 -15	-689 -6	-1905 -16
	=	ACTIVITE	0 100	12881 100	11737 100	12058 100

Effectif du personnel	0	647	618	543
Evolution du CA net (*)		#DIV/0!	0,78	0,99
Valeur ajoutée/Effectif (*)	#DIV/0!	5	5	7
Ch. de personnel / Effectif (*)	#DIV/0!	5	5	6
Ch. de personnel/Valeur ajoutée	#DIV/0!	0,91	1,05	0,83
Charges financières/CA net	#DIV/0!	0,09	0,10	0,11

TISSMOK

ROTATION DE L'ACTIVITE

* : Ratios corrigés en fonction de la durée des exercices

Unité :	KDT	Durée de l'exercice en mois	0	12	12	12
---------	-----	-----------------------------	---	----	----	----

	INTITULE	0	%	1988	%	1989	%	1990	%
=	Production	0	###	12881	94	11737	110	12058	115
+	PRODUCTION VENDUE	0	100	13676	100	10622	100	10497	100
+	Production immobilisée	0	###	0	0	12	0.1	121	1.2
+	Production stockée	0	###	-795	-6	1103	10	1440	14
	Stocks avals bruts (*)			4689	34	5802	55	7645	73

	INTITULE	0	%	1988	%	1989	%	1990	%
+	Achats de matières	0	###	6267	115	4093	84	3886	84
=	CONSOMMATION	0	100	5429	100	4860	100	4604	100
-	Matières stockées	0	###	838	15	-767	-16	-718	-16
	Stock matières brut (*)			2655	49	1849	38	1188	26
	Consommation / Production vendue	#DIV/0!		0.40		0.46		0.44	

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

	INTITULE	0		1988		1989		1990	
+	Créances clients	0	###	2435	2.1	1570	1.8	1968	2.2
+	Effets escomptés non échus	0	###	1440	1.3	1488	1.7	1806	2.1
=	Créances clients globales	0	###	3875	3.4	3058	3.5	3774	4.3
	CHIFFRE D'AFFAIRES HT	0	12	13676	12	10622	12	10497	12
	Autres créances	0		232		222		102	
	Dettes fournisseurs	0	###	2817	3.2	2124	3.2	2493	3.9
	ACHATS D'EXPLOITATION TTC	0	12	10403	12	8091	12	7719	12

TISSMOK

BILAN

Unité :	KDT	Durée de l'exercice en mois	0	12	12	12
---------	-----	-----------------------------	---	----	----	----

	INTITULE	0	%	1988	%	1989	%	1990	%
+	TOTAL BILAN	0	###	17360	104	24652	94	26093	94
-	Capital souscrit non appelé	0	###	2078	12	0	0	0	0
+	Effets escomptés non échus	0	###	1440	8,6	1488	5,7	1806	6,5
=	TOTAL BILAN CORRIGE	0	100	16722	100	26140	100	27899	100

	INTITULE	0	%	1988	%	1989	%	1990	%
+	Immobilisations brutes			6374	38	16396	63	18226	65
-	Amortissements et provisions			2054	12	2330	8,9	3444	12
= +	Immobilisations nettes	0	###	4320	26	14066	54	14782	53
+	Comptes de régularisation actif	0	###	0	0	0	0	0	0
= -	Immobilisations nettes étendues	0	###	4320	26	14066	54	14782	53
+	Stocks	0	###	7059	42	7395	28	8116	29
+	Réalisable	0	###	4535	27	3643	14	4777	17
+	Disponible	0	###	808	4,8	1036	4	224	0,8
	TOTAL BILAN CORRIGE	0	100	16722	100	26140	100	27899	100
+	Capitaux propres	0	###	-465	-3	1664	6,4	-240	-1
+	Dettes à long et moyen termes	0	###	4024	24	11156	43	14255	51
-	Dettes à court terme	0	###	9838	59	8411	32	9292	33
-	Exigible	0	###	3325	20	4909	19	4592	16
=	SOLVABILITE A COURT TERME	0	###	-7820	-47	-8641	-33	-8883	-32
- =	BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	0	###	1756	11	2627	10	3601	13
+	FONDS DE ROULEMENT	0	###	-761	-5	-1246	-5	-767	-3
=	TRESORERIE	0	###	-2517	-15	-3873	-15	-4368	-16
	Trésorerie / Besoin Fonds Roulement	#DIV/0!		-1,43		-1,47		-1,21	

ANNEXE 2

SYNTHESE FINANCIERE

30.06.90 ()
30.06.91 () 6 mois

RESULTAT

* : Ratios corrigés en fonction de la durée des exercices

Unité :	KDT	Durée de l'exercice en mois	0	6	6	0
		INTITULE	0 %	1990 %	1991 %	0 %
	+	Production vendue	0 ###	5772 100	6131 100	0 ###
	+	Ventes de marchandises	0 ###	0 0	0 0	0 ###
	=	CHEFFRE D'AFFAIRES NET	0 100	5772 100	6131 100	0 100
	+	Production vendue	0 ###	5772 86	6131 133	0 ###
	+	Production stockée	0 ###	945 14	-1518 -33	0 ###
	+	Production immobilisée	0 ###	0 0	0 0	0 ###
	+ = +	PRODUCTION	0 100	6717 100	4613 100	0 100
	+	Achats de matières	0 ###	2377 35	1689 37	0 ###
	-	Matières stockées	0 ###	-68 -1	15 0,3	0 ###
	=	CONSUMMATION	0 ###	2445 36	1674 36	0 ###
	= +	MARGE BRUTE PRODUCTION	0 ###	4272 64	2939 64	0 ###
	+	Ventes de marchandises	0 100	0 100	0 100	0 100
	-	Achats de marchandises	0 ###	0 ###	0 ###	0 ###
	+	Marchandises stockées	0 ###	0 ###	0 ###	0 ###
	= +	MARGE BRUTE MARCHANDISES	0 ###	0 ###	0 ###	0 ###
	+ =	ENSEMBLE MARGES BRUTES	0 ###	4272 64	2939 64	0 ###
	-	Autres achats et charges	0 ###	2173 32	1832 40	0 ###
	= +	VALEUR AJOUTEE PRODUITE	0 ###	2099 31	1107 24	0 ###
	+	Subventions d'exploitation	0 ###	0 0	0 0	0 ###
	-	Impôts et taxes	0 ###	6 0,1	7 0,2	0 ###
	-	Charges de personnel	0 ###	1514 23	1380 30	0 ###
	+ =	EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	0 ###	579 8,6	-280 -6	0 ###
	+	Reprises sur amortissements	0 ###	0 0	0 0	0 ###
	+	Autres produits	0 ###	0 0	16 0,3	0 ###
	-	Dotations aux amortissements	0 ###	710 11	872 19	0 ###
	-	Dotations aux provisions	0 ###	50 0,7	50 1,1	0 ###
	-	Autres charges	0 ###	25 0,4	22 0,5	0 ###
	= +	RESULTAT D'EXPLOITATION	0 ###	-206 -3	-1208 -26	0 ###
	+	Bénéfice attribué	0 ###	0 0	0 0	0 ###
	-	Perte supportée	0 ###	0 0	0 0	0 ###
	+	Produits financiers	0 ###	1 0	3 0,1	0 ###
	-	Charges financières	0 ###	577 8,6	818 18	0 ###
	+ =	RESULTAT COURANT AV. IMPOTS	0 ###	-782 -12	-2023 -44	0 ###
	+	Produits exceptionnels	0 ###	261 3,9	324 7	0 ###
	-	Charges exceptionnelles	0 ###	249 3,7	395 8,6	0 ###
	-	Participation des salariés	0 ###	0 0	0 0	0 ###
	-	Impôts sur les bénéfices	0 ###	0 0	0 0	0 ###
	=	RESULTAT DE L'EXERCICE	0 ###	-770 -11	-2094 -45	0 ###
	=	ACTIVITE	0 100	6717 100	4613 100	0 100

Effectif du personnel	0	487	442	0
Evolution du CA net (*)		#DIV/0!	1,06	#DIV/0!
Valeur ajoutée/Effectif (*)	#DIV/0!	9	5	#DIV/0!
Ch. de personnel / Effectif (*)	#DIV/0!	6	6	#DIV/0!
Ch. de personnel/Valeur ajoutée	#DIV/0!	0,72	1,25	#DIV/0!
Charges financières/CA net	#DIV/0!	0,10	0,13	#DIV/0!

BILAN

Unité :	KDT	Durée de l'exercice en mois	0	6	6	0
---------	-----	-----------------------------	---	---	---	---

	INTITULE	0	%	1990	%	1991	%	0	%
+	TOTAL BILAN	0	###	25397	90	24370	90	0	###
-	Capital souscrit non appelé	0	###	0	0	0	0	0	###
+	Effets escomptés non échus	0	###	2887	10	2853	10	0	###
=	TOTAL BILAN CORRIGE	0	100	28284	100	27223	100	0	100

	INTITULE	0	%	1990	%	1991	%	0	%
+	Immobilisations brutes			17114	61	18425	68	0	###
-	Amortissements et provisions			3005	11	4219	15	0	###
= +	Immobilisations nettes	0	###	14109	50	14206	52	0	###
+	Comptes de régularisation actif	0	###	0	0	0	0	0	###
= -	Immobilisations nettes étendues	0	###	14109	50	14206	52	0	###
+	Stocks	0	###	8271	29	6613	24	0	###
+ +	Réalizable	0	###	5045	16	6030	22	0	###
+	Disponible	0	###	859	3	374	1,4	0	###
	TOTAL BILAN CORRIGE	0	100	28284	100	27223	100	0	100
+	Capitaux propres	0	###	896	3,2	-2338	-9	0	###
+	Dettes à long et moyen termes	0	###	12506	44	13255	49	0	###
- -	Dettes à court terme	0	###	9891	35	10651	39	0	###
-	Exigible	0	###	4991	18	5655	21	0	###
=	SOLVABILITE A COURT TERME	0	###	-8978	-32	-9902	-36	0	###
- =	BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	0	###	3425	12	1992	7,3	0	###
+ =	FONDS DE ROULEMENT	0	###	-707	-2	-3289	-12	0	###
=	TRESORERIE	0	###	-4132	-15	-5281	-19	0	###
	Trésorerie / Besoin Fonds Roulement	#DIV/0!		-1,21		-2,65		#DIV/0!	

ROTATION DE L'ACTIVITE

* : Ratios corrigés en fonction de la durée des exercices

Unité :	KDT	Durée de l'exercice en mois	0	6	6	0
---------	-----	-----------------------------	---	---	---	---

	INTITULE	0 %	1990 %	1991 %	0 %
=	Production	0 ###	6717 116	4613 75	0 ###
+	PRODUCTION VENDUE	0 100	5772 100	6131 100	0 100
+	Production immobilisée	0 ###	0 0	0 0	0 ###
+	Production stockée	0 ###	945 16	-1518 -25	0 ###
	Stocks aval bruts (*)		6724 58	6032 49	0 ###

	INTITULE	0 %	1990 %	1991 %	0 %
+	Achats de matières	0 ###	2377 97	1689 101	0 ###
=	CONSUMMATION	0 100	2445 100	1674 100	0 100
-	Matières stockées	0 ###	-68 -3	15 0,9	0 ###
	Stock matières brut (*)		1846 38	1201 36	0 ###
	Consommation / Production vendue	#DIV/0!	0,42	0,27	#DIV/0!

	INTITULE	0	1990	1991	0
+	Ventes de marchandises	0 ###	0 ###	0 ###	0 ###
=	MARGE BRUTE MARCHANDISES	0 1	0 1	0 1	0 1
=	Marchandises revendues	0 ###	0 ###	0 ###	0 ###
+	- Achats de marchandises	0 ###	0 ###	0 ###	0 ###
+	Marchandises stockées	0 ###	0 ###	0 ###	0 ###
	Stock marchandises brut(*)		0 ###	0 ###	0 ###
	Stock march. brut/March. revendues(*)		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

FLUIDITE DES REGLEMENTS

ont corrigés en fonction de la durée des exercices

imés en équivalent mois

KDT	Durée de l'exercice	0	6	6	0
-----	---------------------	---	---	---	---

84	INTITULE	0	1990	1991	0
+	Créances clients	0 ###	1544 1,6	2148 2,1	0 ###
+	Effets escomptés non échus	0 ###	2887 3	2853 2,8	0 ###
=	Créances clients globales	0 ###	4431 4,6	5001 4,9	0 ###
	CHIFFRE D'AFFAIRES HT	0 12	5772 12	6131 12	0 12
	Autres créances	0	578	989	0
	Dettes fournisseurs	0 ###	3731 4,9	3210 5,5	0 ###
	ACHATS D'EXPLOITATION TTC	0 12	4550 12	3521 12	0 12

A N N E X E 3

**PRINCIPAUX EQUIPEMENTS
DE PRODUCTION**

DESIGNATION	ORIGINE	TECHNOLOGIE	D'ACQUISITION	ACTUEL
ÉLEMENTS TISSAGE				
Machines à tisser PICANOL Etroit T 122	BELOIQUE	Excentrique	1969/81	EN ARRÊT
" " " "	"	RATIERES	1969/81	"
" " Large T 188	"	Excentrique	1976/81	"
" " " T 200	"	"	1976/81	"
" " PGW T 200	"	" S/Navette	1983	EN MARCHÉ
" " PGW T 200	"	" S/Navette	1983	"
" " PGW T 282	"	" S/Navette	1983	"
" " GTM T 280	"	A/PICKING - IN	1989	"
" " GTM T 220	"	"	1989	"
" " GTM T 190	"	"	1989	"
" " GTM T190 (2 Ensembles)	"	"	1989	"
" " GTM T 190	"	S/PICKING - IN	1989	"
" " GTM T 190 (2 Ensembles)	"	"	1989	"
" DORNIER T 190	"	JACQUARD	1989	"
Machines de visite STAUBLI	SUISSE	-	1983	"
Machines tisseuses STAUBLI	SUISSE	-	1983	"
ÉLEMENTS PRÉPARATION TISSAGE:				
Machines à tisser BKN SCHLAFHORST	ALLEMAGNE	Automatique	1975/81	EN MARCHÉ
Machines à tisser SCHAEFER	SUISSE	Automatique	1969/81	"
" " " "	"	"	1976/81	EN ARRÊT
Machines à tisser ARCT	FRANCE	Sectionnel	1969/81	EN MARCHÉ
Machines à tisser Schlafhorst Type 180	ALLEMAGNE	Classique	1975/81	"
" " Type 160	"	"	1976/81	EN ARRÊT
HACOBA	"	" CANTRES en V	1990	EN MARCHÉ
Machines à tisser ARCT	FRANCE	CONTINU-DISCONTINU	1969/81	"
SUCKER	ALLEMAGNE	DISCONTINU	1975/81	EN ARRÊT
ZELL	"	"	1989	EN MARCHÉ
ÉLEMENTS CHAUDIÈRES				
Machines à vapeur SACM	FRANCE	-	1969/81	EN ARRÊT
DE 05 - CONDOR - SKG	ALLEMAGNE	6000CM/12BAR	1990	EN MARCHÉ
STANDARD FASEL	FRANCE	-	1983	EN MARCHÉ
ÉLEMENTS DE CLIMATISATION ET DE NETTOYAGE				
Ballon de Climatisation LTG	ALLEMAGNE	-	1989	EN MARCHÉ
Machines à vapeur de Nettoyage par le vide SULZER	SUISSE	-	1989	EN MARCHÉ

ANNEXE 4

EQUIPEMENT DE LABORATOIRES

MATERIEL

1 SECHOIR ULTRAX

1 APPAREIL ZWEIGLE POUR PLANCHETTES D'ETUDE D'ASPECT DES FILS

1 TORTIOMETRE ZWEIGLE

1 LAMPE DE WOOD

2 DEVIDOIRS ZWEIGLE POUR CONTROLE DES NUMEROS METRIQUES

1 BALANCE ELECTRONIQUE SAUTER

1 DYNAMOMETRE ZWEIGLE POUR FILS ET TISSUS
(Mesure de la résistance et de l'allongement)

A N N E X E 5

EXEMPLE DE FICHE DE PRIX DE REVIENT

ARTICLE

FICHE DE DECOMPOSITION PRIX DE REVIENT

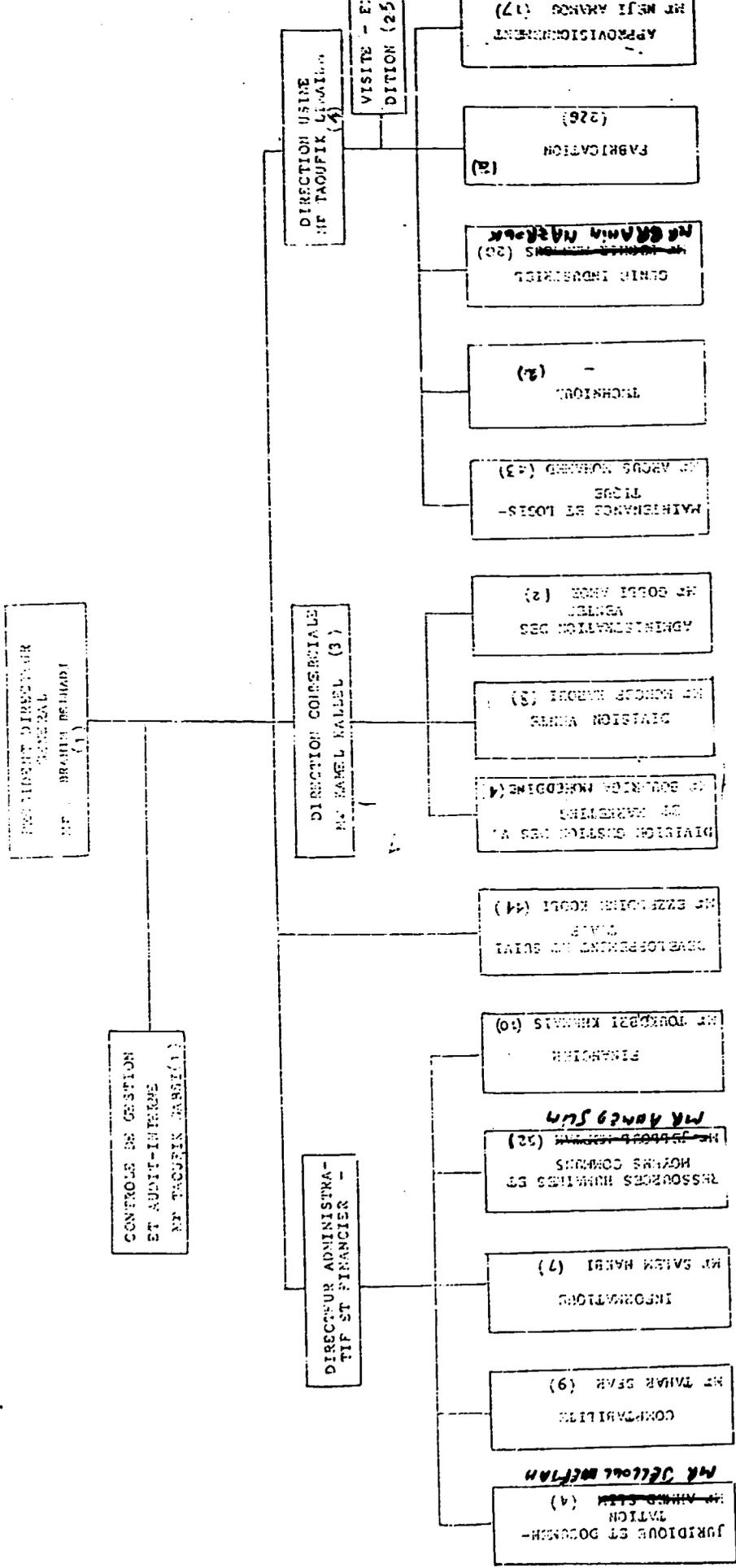
TISSUS FINIS

Articles Finis : Support :
 Matières : Laize : (Ecrû) (Fini)
 Traitement : Dessin :
 Coloris :

Filés	
Encollage	
(I) <u>Total coût matières :</u>	
Charges directes de fabricat.	
Charges indirectes de fabricat.	
(II) <u>Total coût façon fabrication</u>	
(III) <u>Total coût de fabrication (I+II)</u>	
(IV) Charges de structure...%x(II)	
(V) <u>Prix de revient Ecrû (III + IV)</u>	
Prix finissage	
Frais de Film	
Frais de Gravure	
(VI) <u>Total coût Finissage</u>	
(VII) P/rv.Finis H/Chg.Commerciales (V + VI) Charges Commerciales...%x(VII)	
(VIII) <u>Prix de Revient Finis (H.T)</u>	
Marges Industrielles...%x(VIII)	
(IX) <u>Prix de Vente Finis H/PFF</u>	
Frais Financ. de Fonct...%x(IX)	
(X) <u>Prix de vente Finis HT à 90J</u>	
(XI) <u>Prix de vente Finis TTC à 90J</u> 1,1817 x(X)	
(XII) <u>Prix de Vte Finis comptant</u> (XI) - 3%	

A N N E X E 6

**ORGANIGRAMME ET
SITUATION DE L'EFFECTIF**



(a) y compris les divisions : Titilage (167), Préparation (55) et Formation (4)

Effectif global = 443 personnes (au 18.04.91) - 438 personnes au 22.11.71

SITUATION DE L'EFFECTIF
DE LA T I S S * M O K
AU 24.09.1991

DEPARTEMENT OU SERVICE	TITULAIRES STATUTAIRES					TITULAIRES CONVENTIONNELS					CONTRACTUELS					TOTAL
	C.E	C.M	C.S	M	C	C.E	C.M	C.S	M	C	C.E	C.M	C.S	M	C	
DIRECTION GENERALE			1	1												1
CONTROLE DE GESTION								1		1						1
DIRECTION COMMERCIALE	2	1	7	10		2		2	2	2						14
SUIVI TAF ET DEVELOPPEMENT	3		3	5	1	4		1	3	2						11
COMPTABILITE		5	4	8	1											9
FINANCIER		3	6	9				1	1							10
RES. HUMAINES & MOY. COMMUNS	29	8	2	37	2	1		1	2		11			11		52
																54
INFORMATIQUE		3	2	5		1	1		2							7
JURIDIQUE	1	2	1	4												4
DIRECTION USINE			1	1												1
TISSAGE	122	26	11	157	2	6		1		7						166
PREPARATION	48	2	4	53	1			1	1							55
MAINTENANCE	28	6	5	38	1	4			1	3						43
VISITE-EXPEDITION	20	4	1	25												25
GENIE INDUSTRIEL	14	4	2	19	1											20
APPROVISIONNEMENT	3	8	5	16		1				1						18
FORMATION	2		2	4												4
TECHNIQUE		1		1				1		1						2
	272	73	57	393	9	19	1	9	12	17	11			11		442

RECAPITULATION :

402

29

11

442 au 22/09/91

* EFFECTIF PAR REGIME

402 Statutaires 90,95 %
29 Conventionnels 6,56 %
11 Contractuels 2,48 %

* EFFECTIF PAR CATEGORIE

302 Cadres d'exécution 68,32 %
74 Cadres moyen. 16,74 %
66 Cadres supérieurs 14,93 %

* EFFECTIF PAR S. FAMILIALE

416 mariés 94,12 %
26 Célibataires 5,88 %

* EFFECTIF PAR SEXE

393 Masculins 88,91 %
49 Féminins 11,08 %



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