



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

19619



RAPPORT - DIAGNOSTIC

CADIGE

Décembre 1991

2/56

A V A N T P R O P O S

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

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

S O M M A I R E

	PAGES
1. <u>INTRODUCTION</u>	4
1.1. Le cadre du projet	4
1.2. Méthodologie du diagnostic	5
1.3. Synthèse et principales recommandations	7
2. <u>PRESENTATION DE LA SOCIETE</u>	10
3. <u>RAPPEL HISTORIQUE</u>	11
4. <u>LA SITUATION FINANCIERE</u>	12
4.1. Compte de résultat	12
4.2. Bilan au 31/12/90	13
4.3. Conclusion sur les éléments financiers	14
5. <u>LA FONCTION COMMERCIALE / MARKETING</u>	15
5.1. L'organisation commerciale	15
5.2. Les projets	16
5.3. Conclusion sur l'organisation commerciale	16
6. <u>LA FONCTION PRODUCTION</u>	17
6.1. Production	17
6.2. Organisation/conception de la production et formation	19
6.3. Conclusion sur la fonction production	19
7. <u>RESSOURCES HUMAINES</u>	20

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 Structure!" "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 CADIGE :

PHASE 1 : VISITE PRELIMINAIRE

a) **Objectif :**

Préparation de l'intervention proprement dite

b) **Contenu :**

- Entretien avec le PDG, Monsieur BEN YOUNES ABDELMAJID :
 - 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 et les cadres 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 chaussure.

1.3 Synthèse et principales recommandations

1.3.1. Conclusions générales / synthèse

POINTS FORTS	POINTS FAIBLES
SITUATION FINANCIERE	
- Structure bilantielle globalement saine	- Rentabilité globale faible - Consommation et stocks matières à examiner - Solvabilité à court terme limitée
PRODUITS	
COMMERCIAL / MARKETING	
- Qualité correcte	
- Vente en progression rapide - Système de vente intégré	- Prix de vente aboutissant à une rentabilité finale faible
PRODUCTION	
- Qualité de produit fini correct - Suit la montée en puissance des ventes	- Pertes de matières - Rendement faible, partiellement lié à un niveau d'organisation physique des ateliers limité - Absence de bureau technique - Absence de gestion de production - Goulot d'étranglement en piqure
MOYENS HUMAINS ET ORGANISATION	
- Climat social valide - Direction générale assurée - Excellent sens du contact	- Responsabilité non encore clairement définies au niveau de l'encadrement supérieur - Niveau de formation faible

CADIGE est une société en pleine expansion.

Elle accuse donc certains des défauts propres aux sociétés dans ce type de situation :

- désorganisation de la production,
- absence de services centraux structurés,
- faible degré de répartition des tâches aux niveaux directionnels,
- personnel trop peu formé par rapport à la tâche à accomplir.

Par contre, CADIGE échappe, et ce sont des points positifs, à deux défauts courants chez des sociétés en croissance (fonds propres insuffisants, besoin en fonds de roulement en croissance immodérée).

A relever qu'au sens courant du terme, CADIGE n'est pas une SOCIETE EN DIFFICULTE.

Recommandations

A l'heure actuelle, le défi général que doit relever CADIGE est celui de l'amélioration de sa rentabilité dans le cadre d'une poursuite de la croissance, ce qui suppose une amélioration de l'organisation, à 3 niveaux :

- répartition des tâches directionnelles,
- organisation de la production, et d'une gestion de production,
- diminution du recours à crédit à court terme par recours à l'emprunt à terme,

ces 3 points supposant une amélioration de la formation.

CADIGE étant une société basée sur un solide sens du concret, il paraît donc nécessaire de proposer à ses dirigeants de commencer à s'investir sur une recommandation concrète.

1/ Améliorer l'organisation de la production et mettre en place une gestion de production.

Ceci suppose :

- l'établissement d'un plan de réorganisation de la production ce qui suppose notamment :
 - . la résorption du goulot en piqûre.
 - . le réaménagement, plus spacieux, de certains ateliers et des magasins,
- la mise en place d'outils de gestion technique typiques du secteur de la chaussure :
 - . gamme opératoire,
 - . chrono-analyse,
- la mise en place des outils de gestion courants dans une entreprise industrielle :
 - . analyse des flux et pertes matières.
 - . analyse de la rotation des stocks matières.
 - . analyse des prix de revient, dans une optique de productivité globale.

A terme la réalisation de ces différentes actions devra aboutir à l'officialisation d'un bureau technique.

Une telle politique d'amélioration suppose évidemment un investissement en temps-homme technique, en temps-homme gestion, et en immobilisations (locaux, aménagement, matériel de production).

- 2/ Ces investissements, destinés à des gains de rentabilité obligatoires à terme (car, autrement, les coûts techniques risquent de croître plus vite que la production), exigent un minimum d'utilisation des capacités financières, ce qui peut donner lieu également à l'examen de l'intérêt à contracter un emprunt à long terme, ce qui pourrait s'avérer moins coûteux que l'actuel système de recours au crédit à court terme, et ceci d'autant plus que la société dispose des capitaux propres suffisants pour mener cette politique.

- 3/ De même une recherche de productivité sur les plans technique, gestion, production, ne peut que déboucher sur une plus grande spécialisation des tâches au niveau directionnel. Si une telle spécialisation ne s'impose pas encore à l'heure actuelle, elle deviendra indispensable si la société continue sa croissance, et cela même en conséquence des lourdes responsabilités du dirigeant.
- 4/ La qualité globale actuelle du climat humain est un élément important, mais non suffisant dans une optique de généralisation de recherche d'une productivité rentable. Aussi, il paraît souhaitable que les actions ci-dessus si elles sont entreprises, s'accompagnent d'une formation complémentaire des différents personnels, et cela que leur fonction soit productive ou concerne les autres métiers de la société.

Ces recommandations étant faites, nous rappelons qu'elles ne visent pas à influencer sur la stratégie globale d'entreprise et de groupe, laquelle est correcte, mais à rappeler et définir les moyens de structuration afin que la croissance puisse s'accompagner d'un gain, et non d'une perte, de rentabilité.

2. PRESENTATION DE LA SOCIETE

NOM : CADIGE

ADRESSE : 2015 Zone Industrielle
LE KRAM

TELEPHONE : 731.940

FAX : 731.684

ACTIVITE : Fabrication de chaussures de ville femmes.

DATE DE CREATION : 1977

FORME JURIDIQUE : S.A.R.L.

CAPITAL : 350.000 D.T (dinars tunisiens)

REPARTITION DU CAPITAL : 86,37 % M. BEN YOUNES Abdelmajid
13,63 % M. ELLINI Slimane

Gérant. : M.BEN YOUNES Abdelmajid

EFFECTIF : 117 personnes

3. RAPPEL HISTORIQUE

- 1977** : Création
- 1983** : Entrée de M. Ben Younes dans la société
- 1985** : Début de l'exportation (10 % du CA pour l'année)
- 1987** : Reprise de la direction de la société par M. Ben Younes
- 1988** : Implantation d'une 2ème chaîne de tiges
- 1989** : Obtention du 1er prix de la chaussure dames
- 1990** : Les exportations représentent 25 % du CA.

4. LA SITUATION FINANCIERE

4.1 Compte de résultat

Unité : 10³ DT (dinars tunisiens)

	19 89		19 90	
Production vendue	1 004	100 %	2.135	100 %
Production	1 004	100 %	2 135	100 %
Achats de matières	545	54 %	1 157	54 %
Matières stockées	68	7 %	- 117	5 %
Consommation	477	48 %	1 274	60 %
Ensemble Marges brutes	527	52 %	861	40 %
Autres achats et charges	91	9 %	157	7 %
Valeur ajoutée produite	436	43 %	704	33 %
Impôts et taxes	128	13 %	257	12 %
Charges et personnel	209	21 %	255	12 %
Excédent brut d'exploitation	99	10 %	192	9 %
Dotations aux amortissements	29	3 %	42	2 %
Résultat d'exploitation	70	7 %	150	7 %
Charges financières	40	4 %	112	5 %
Résultat courant avant impôts	30	3 %	38	1,8 %
Produits exceptionnels	2	0,2 %	7	0,3 %
Charges exceptionnelles	0	0,0 %	0	0,0 %
Impôts sur les bénéfices	10	1,0 %	16	0,7 %
Résultat	22	2,2 %	29	1,4 %
Activité	1.004	100 %	2.135	100 %

Les éléments notables du compte de résultat sont :

- un fort développement de la consommation de 1989 à 1990 (de 48 % de l'activité à 60 % de l'activité) ; il convient de déterminer si ce changement est dû à l'achat de matières premières plus intégrées, ou d'un simple dérapage.

- une réduction des postes autres achats et charges (de 9 % à 7 % de l'activité), et surtout charges de personnel (de 21 % de l'activité à 12 % de l'activité). Cette baisse semblerait accréditer l'hypothèse du recours à des matières premières plus élaborées.

- l'excédent brut d'exploitation est d'un niveau satisfaisant (10 % de l'activité en 1990) ; l'exploitation dégage des moyens de son renouvellement de de son développement.

- les dotations aux amortissements sont limitées (2 % de l'activité en 1990).

- les charges financières sont élevées (du moins par rapport aux standards non tunisiens) : 5 % de l'activité en 1990.

- le résultat est faible : 2,2 % de l'activité en 1989. 1,4 % en 1990.

4.2 Bilan au 31/12/90

Afin de mesurer la situation réelle de l'entreprise, le bilan a été corrigé avant l'être analysé.

Correction :

Les amortissements différés sur exercices antérieurs sont passés en diminution des capitaux propres :

Unité : 10³ DT (dinars tunisiens).

Immobilisations	305	25 %	Capitaux propres	475	40 %
Stocks	683	57 %	Dettes à long/moyen termes	77	6 %
Réalizable	203	17 %	Dettes à court terme	560	47 %
Disponible	9	1 %	Exigible	88	7 %
-----	-----	-----	-----	-----	-----
TOTAL	1.200	100 %	TOTAL	1.200	100 %

Trésorerie : - 79

Solvabilité à court terme : - 436 (- 2,5mois d'activité)

Besoin en fonds de roulement : 326 (1,8 mois d'activité).

Les éléments notables du bilan sont :

- des capitaux propres à un niveau correct (40 % du total bilan),
- un endettement à long terme limité (6 % du total bilan) : l'entreprise dispose, compte tenu de ses capitaux propres, d'une importante capacité de recours en crédit,
- d'un niveau de stocks important (57 % du total bilan) : ces stocks étant réputés stocks matières, ils représentent 6,4 mois d'activité, ce qui est un poids lourd pour la trésorerie de l'entreprise,
- un besoin en fonds de roulement bien tenu (1,8 mois d'activité),
- une trésorerie largement négative (-79.10³ DT),
- une solvabilité à court terme fortement négative (- 2,5 mois d'activité), l'entreprise étant, de ce côté, assez proche de la zone rouge.

4.3 Conclusion sur les éléments financiers

L'augmentation de la consommation de 1990 méritera une attention particulière des gestionnaires sur les flux matières.

De même la gestion des stocks matières, hors risques de rupture de stocks, mérite un essai de resserrement, afin d'alléger le recours au crédit.

Enfin, l'entreprise pourrait également envisager le recours à l'emprunt à long terme (plus avantageux actuellement), plutôt que le recours à des crédits court terme.

En dépit de ces remarques fondées, et d'une rentabilité finale faible, l'ensemble financier est représentatif d'une démarche pondérée, et donc saine.

5. LA FONCTION COMMERCIAL / MARKETING

5.1 L'organisation commerciale

5.1.1. Evolution des ventes

Unité : 10³ DT

	Locales	Exportations	TOTAL	EVALUATION
1988	-	-	768	-
1989	-	-	1.004	+ 31 %
1990	1 600	535	2.135	+ 113 %

L'évaluation des ventes ne peut être qualifiée que de très positive.

Rythme de vente actuel : environ 150.000 paires/an.

5.1.2. Produit

- Marque commerciale : JANCEL

- Chaussures de ville pour femmes (Louis XV, trotteur, botillon, ...)

- 3 collections :

* une petite en printemps,

* une grande en été,

* une moyenne en hiver (cette collection est la base de l'exportation).

- Par 60 modèles pour la grande collection, 10 environ sont porteurs chaque année.

- Le styliste est interne à la maison : les formes sont importées d'Italie (une bonne forme tient 3 à 4 saisons).

- 5 % à 6 % du C.A. passe dans la création.

- Délai de livraison d'environ 2 mois.

- Prix usine : 23 à 24 dinars H.T.

Remise 3 % pour paiement comptant.

- Prix consommateur : moyenne : 34 dinars.

5.1.3. Répartition des ventes

- Travail presque exclusivement sur commande.
- 60 % à 65 % dans les magasins de détail de M. BEN YOUNES (3 sociétés de distribution qui dirigent 8 magasins).
Les magasins gèrent eux-mêmes leurs commandes à CADIGE comme tout client indépendant.
- 20 % exportation, dont :
 - * à 70 % : livraison à un client italien.
 - * à 10 % : 1 magasin à Paris.
- 15 % à 20 % : 5 clients, qui vendent exclusivement JANCEL en chaussures femme de ville.

5.1.4. Système commercial

M. BEN YOUNES père est le principal responsable commercial. Il reçoit l'appui de BEN YOUNES Lotfi (fils), et de M. HEDI ROJB (DC/DF).

Il s'agit, au niveau tunisien, de suivi commercial, la production se trouvant globalement absorbée par les canaux actuels de distribution.

5.1.5. Etablissement des collections

- Par un styliste interne.
- Par choix, et proposition aux magasins.
- Et en dernier ressort, par le marché.

5.2 Les projets

- 1/ Augmentation de la production de tiges (poursuite de la croissance des ventes).
- 2/ A plus long terme, création d'une seconde société de chaussure homme (ce qui implique une autre usine). Investissement requis : $1,5 \cdot 10^6$ DT dont $0,5 \cdot 10^6$ DT en matériel de production.
M. BEN YOUNES a inscrit 3 personnes dans une école française de chaussures en vue de ce projet. Ils seront intégrés dans ces écoles à la prochaine promotion.
- 3/ 2 nouveaux magasins de détail sont en cours de construction en Tunisie.
- 4/ Projet de rachat, en association, d'une petite chaîne de distribution en France.

5.3 Conclusion sur l'organisation commerciale

Compte tenu de la progression des ventes, on ne peut que qualifier cette organisation d'optimale, d'autant plus qu'elle contrôle la majorité de la chaîne jusqu'à l'utilisateur.

Toutefois, le résultat financier final de CADIGE est assez faible. Dans quelle organisation cette société pourrait-elle disposer au mieux de sa propre rentabilité ?

6. LA FONCTION PRODUCTION

6.1 Production

6.1.1. Personnel

FONCTION	EFFECTIF
Modeliste	1
Patronnier	1
Magasin peausserie	3
Coupe	12
Préparation piquage et piquage	42
Broche et préparation montage	11
Montage + finissage	26
TOTAL	95

6.1.2. Agencement de l'usine

1 magasin : peausserie et fournitures diverses
1 atelier : découpe
1 atelier : piquage
1 atelier : broche et préparation semelle
1 atelier : fabrication chaussure et finissage.

6.1.3. Matières premières utilisés

En 1990 :

* Peausserie : 100.000 pieds
Talons : 200.000
Semelles : 200.000
Croupions : 36 tonnes
Duvex : 36 tonnes
Semences : 14,4 tonnes.

* 85 % des matières premières sont importées.

Les 15 % restant sont les doublures.

Les importations proviennent à 70 % d'Italie, et les 30 % restant principalement de France.

* A noter la nécessité de licences d'importation pour les talons, contreforts et bouts durs, avec les difficultés que cela suppose.

Les produits sont importés par avion (rapidité).

6.1.4. Matériel et organisation

Magasin peausserie et fournitures diverses

Local trop exigü ou il n'est pas possible de réaliser un stockage permanent.

Coupe

Nous avons constaté, d'après les informations reçues, que 30 % environ de matières premières sont inutilisées.

Cadences de travail assez lentes, et parfois chutes importantes (entre coupe). Certaines coupures seraient à revoir, ainsi que la conception du patronnage, sans en changer le modèle.

Les patrons de coupe sont en carton non bordé ce qui ne facilite pas le travail du coupeur.

Préparation et piquage

Cette société possède 2 convoyeurs de pique dont un seul est en service.

On nous a indiqué qu'il fallait compter sur 80 modèles différents, ce qui nous paraît trop important pour la cadence de production, et ses possibilités.

La préparation de pique est très lourde, et des articles sont de poids minute différents.

Il s'avère nécessaire de mettre sans plus tarder le second convoyeur de pique en service.

Cela permettrait à coup sûr de reporter une préparation de pique intempestive, de ventiler et trier les articles de poids différents. Les gains potentiels sont : moins d'encombrement, meilleure vision du travail et sortie de pique plus rapide.

Broche et préparation montage

La préparation de montage est mal implantée, car vu l'importance de ce local, il serait possible de mieux différencier cette partie de l'atelier en regard de la chaîne de fabrication.

Eclairage insuffisant et tenue non irréprochable.

Chaîne de fabrication et finissage

Ce convoyeur de fabrication est très valable et peut absorber une plus grande production (avenir).

Il ressort que la préparation pourrait être plus précise et plus soignée. N'oublions pas que nous sommes une industrie d'assemblage, et celle-ci ne doit souffrir d'aucune erreur ou mauvaise préparation.

Le principe du contrefort synderme pré-encollé est bon mais pour en obtenir un rendement efficace, on doit avoir un contrefort bien prégalbé et qui doit correspondre impérativement au volume arrière de la forme pour lequel il est destiné, ainsi que le cambrage correspondant du ou des hauteurs de talon différentes.

De plus les poinçons des machines à solidariser tige contrefort et doublure doivent correspondre impérativement au galbe de la forme.

Cela n'est pas toujours fait, or avec une bonne préparation tige-doublure on peut réduire tous ces tirages manuels observés sur la chaîne de fabrication, tout en gardant une excellente présentation.

Dans cet atelier, la productivité reste en dessous de la moyenne. D'une manière générale les ateliers manquent de soins et d'ordre : nous ne prendrons, que pour exemple, toutes les pièces hétéroclites déposées à même le sol.

6.1.5. Stocks avals

Absence, vu la rapidité d'écoulement.

Seuls sont en stock aval une série de modèles de présentation.

Les éventuels invendus sur certains modèles, suite aux lancements de collection, font l'objet d'opérations de solde.

6.1.6. Volume produit

. 200.000 paires en 1990.

6.2 Organisation/conception de la production et formation

Ces points sont ressentis par la direction comme les plus cruciaux pour l'entreprise :

- difficulté d'organisation/conception de la production.
- manque de productifs qualifiés.

A chaque lancement de collection, l'entreprise a recours à des B.T.S. européens, qui organisent le rodage de la production, à raison d'une semaine à chaque fois.

A noter la demande au gouvernement tunisien de création d'une école du cuir et de la chaussure, niveau maîtrise. Cette demande serait restée encore sans réponse à l'heure actuelle.

Enfin, aucun système formel de gestion de production n'a été indiqué, en dehors du lancement.

Ceci constitue un des points faibles de la fonction production.

6.3 Conclusion sur la fonction production

Tenant compte des efforts très importants déjà réalisés par cette société pour l'obtention d'un produit de bonne facture, les responsables doivent encore mettre au point :

- a) bureau technique
- b) gamme opératoire
- c) chrono analyse pour déterminer les temps
- d) feuille de prix de revient :
temps passés + matières premières
- e) productivité, sans oublier l'informatique.

Les dirigeants sont conscients de la nécessité de perfectionnement de l'encadrement, et les mesures de formation prévues ne peuvent être qu'encouragées.

Par ailleurs, la mise en place du second convoyeur de pique est nécessaire.

7. RESSOURCES HUMAINES

7.1 Effectif global

117 personnes dont environ 100 en production.

7.2 Organigramme

Dirigeant : M. BEN YOUNES Abdelmajid
Adjoint : M. BEN YOUNES Lofti
(également responsable adjoint de la production)

Directeur commercial et financier : M. HEDI ROJB
Responsabilités : achats
suivi commercial
lancement/ordonnancement

Directeur technique (ancien D.T. de chez JOURDAIN)
2 chefs tige
2 chefs montage
1 inspectrice de finition
2 magasiniers (1 peausserie, 1 matières)
1 magasinier produits finis
Pour la décomposition des effectifs production, voir chapitre 6.1.

Administration : 5 personnes (dont 1 transitaire import-export).

7.3 Formation

Limitée. Expérience principalement.
Plan de formation en école en France prévu pour 3 personnes.

7.4 Climat social

Absentéisme : 5 % en 1988, 3% en 1989 et 1990.
Grèves : non mentionnées.

7.5 Rémunération

- Masse salariale 1990 : 255.000 DT, charges sociales comprises.
- Moyenne par personne : environ 145 DT/mois.
- Ouvriers : 140 DT/mois.
- Maîtrise : 300 DT/mois.

A noter une prime mensuelle de rendement par équipe, ainsi qu'une prime annuelle, cette dernière pouvant équivaloir à 1 mois de salaire.

7.6 Conclusion sur les ressources humaines

Niveau de formation limité.

A corriger, notamment par l'action de formation personnel prévue.

En cas de création d'un bureau technique, les personnels correspondants devraient être soit recrutés, soit formés.

Une certaine répartition des tâches au niveau des 4 dirigeants et directeurs semble nécessaire en cas de poursuite de la croissance, ou de nécessité d'augmentation de la compétitivité.

La création d'un bureau technique exigerait notamment le transfert des décisions de lancement sous la responsabilité de la direction technique.

Ces faits étant égaux par ailleurs, l'organisation globale de la société et de ses supports de distribution est fonctionnelle, et cela est à mettre au crédit de la direction.

APRODI

