

Compte rendu de la Réunion du 12 Mai 2009

Dans le cadre des travaux préparatoires à la consultation nationale sur la productivité, la douzième réunion s'est tenu, le mardi 12 Mai 2009, à la Cité des sciences et a fait l'objet d'une présentation par Mr Sami Driss¹, portant sur la productivité dans le secteur industriel (*expérience de TUNISIE-PORCELAINE*).

L'orateur a rappelé, dans un premier temps, l'importance de l'amélioration de la productivité dans une économie mondiale très fortement touchée par la conjoncture défavorable et une mondialisation à outrance des échanges. De même, il a mis l'accent sur la nécessité d'identifier les facteurs qui conditionnent dans une large mesure la productivité et la compétitivité. De tels facteurs se rapportent essentiellement à :

✓ **La mise à niveau technologique**

La mise à niveau de l'outil de production est une nécessité permettant à l'industriel de disposer d'une capacité de production suffisante et des machines up to date nécessaires aux exigences de qualité du marché.

L'orateur a rappelé que Tunisie Porcelaine a réalisée trois plans de mise à niveau (en 1996, en 2000 et en 2006). En effet, grâce au PMN, Tunisie Porcelaine a réussi à accroître leur capacité de production atteignant 5800 tonnes/an actuellement (contrairement à 1600 t/ans fin 1984).

¹ Directeur à Tunisie-Porcelaine.

Cette entreprise s'est équipée d'un logiciel intégré CFAO² qui lui a permis de développer d'avantage l'innovation de certains articles produits en plus d'une minimisation substantielle de délai de réalisation.

En outre, il a souligné l'importance de la politique de maintenance des machines surtout en présence des équipements aussi sophistiqués.

Cet effort en matière des nouveaux équipements et malgré son importance relative ne satisfait pas pleinement les conditions d'une productivité optimale et comparable à celle des autres concurrents internationaux.

	Quantité (en Tonnes)	Effectif (Personnes)	Quantité / Personne	Quantité / Personne : Tunisie Porcelaine = 1
<i>Tunisie Porcelaine</i>	<i>4700</i>	<i>1000</i>	<i>4.700</i>	<i>1.00</i>
Lubjana Pologne	15000	1500	10.000	2.13
Güral Turquie	14000	1350	10.370	2.21
Spal Portugal	5000	400	12.500	2.66
Schönwald Allemagne	4000	250	16.000	3.40
Bauscher Allemagne	13000	700	18.571	3.95

En effet, la quantité produite par personne est plus que le double en Pologne, Turquie et Portugal ; elle est de 3.5 à 4 fois plus en Allemagne.

✓ La mise à niveau du système d'information

La maîtrise des coûts de fabrication et des délais de livraison nécessite la mise en place d'une GPAO³ avec un ERP⁴. Tunisie porcelaine a mis en place, depuis 2000, un progiciel BPCS⁵ pour la GPAO de ses différentes unités de productions (porcelaine blanche, porcelaine décorée, etc.). En outre, Tunisie

² La conception et fabrication assistées par ordinateur.

³ Gestion de la production assistée par ordinateur.

⁴ Un Progiciel de gestion intégré (PGI) (en anglais Enterprise Resource Planning ou ERP).

⁵ Business Planning and Control System.

porcelaine a implanté, en 2007, un logiciel de Business Intelligence, Cognos afin de pouvoir disposer d'analyses en temps réel des différents indicateurs de performances de l'entreprise et d'un véritable outil d'aide à la décision.

En plus, en 2008, la gestion du stock au sein de l'entreprise a été amélioré radicalement en introduisant le système de code barre.

✓ **L'amélioration de la qualité et certification**

La qualité du produit et du service est une exigence du marché international. En effet, elle a un impact fortement significatif sur la productivité et la compétitivité de produits porcelaines.

Tunisie Porcelaine est certifiée ISO9001 pour son système qualité depuis juin 1997 et prépare la certification de son système de management intégré ISO 9001 Version 2008 et OHSAS 18001.

✓ **L'amélioration des outils de l'organisation et des outils de gestion**

Cet aspect se concrétise par :

- ❖ L'amélioration de la communication dans l'entreprise a été illustrée par un journal de l'entreprise qui est considéré comme une innovation en la matière.
- ❖ Un organigramme évolutif permettant une organisation plus performante à travers :
 - une meilleure définition des tâches et des responsabilités,
 - une meilleure définition des objectifs de chacun avec une analyse périodique des écarts,
 - un bilan annuel des performances.

- ❖ Une motivation du personnel se faisant par un système d'intéressement pour la production, par la formation et par un challenge d'innovation récompensant les meilleurs projets.
- ❖ Une amélioration des supports de communications avec les clients et les fournisseurs (site Web, CD, catalogues aux différents catégories des clientèles).

✓ **La formation**

La formation a un effet positif sur la productivité. Elle se concrétise par l'amélioration du niveau de qualification des employés et demeure, ainsi, un élément essentiel dans la gestion des ressources humaines.

L'orateur a souligné, dans ce cadre, qu'il faut déployer des efforts afin de permettre aux centres de formation professionnelle de fournir certaines spécialités qui ferait défaut dans l'entreprise.

✓ **L'innovation**

L'innovation est considérée comme étant un élément déterminant de la productivité. En effet, pour lutter contre la concurrence asiatique avec ses bas prix, le dumping, et les nombreuses contrefaçons, l'innovation est considérée comme une arme très efficace à la disposition de l'industriel. Tunisie Porcelaine s'est engagé dans une démarche de gestion de l'innovation (dans le cadre d'un programme GTZ) et a réussi à lancer des nouveaux modèles innovants.

Les débats ont porté essentiellement sur les points suivants :

- ✓ Il existe des partenariats entre Tunisie Porcelaine et son environnement extérieur ; l'orateur a rappelé que Tunisie Porcelaine a lancé un projet d'innovation (bijoux en porcelaine) en collaboration avec l'ambassade de France et l'école de Beaux Arts de Tunis.

En outre, il a cité qu' 'il y a plusieurs projets de fin d'étude en collaboration avec l'ENIS (*l'Ecole Nationale d'Ingénieurs de Sfax*), ainsi que des concours au niveau des étudiants pour les design et nouveaux modèles.

- ✓ La conservation et le positionnement sur les marchés extérieurs ont été réalisés par une amélioration de la productivité. En effet, Mr Sami Driss a rappelé que, malgré l'augmentation des prix des intrants (énergie, matières premières, salaires, etc.) et la baisse du prix de porcelaine sur les marchés internationaux, l'entreprise a conservé la compétitivité de ses produits qui sont destinés à 74% aux marchés extérieurs.
- ✓ L'orateur a soulevé le problème de non disponibilité des matières premières. "Tunisie porcelaine" est importatrice en la matière. De même, il a rappelé qu'elle est capable de mieux assimiler, former et recycler ses techniciens en vue d'utiliser, de maintenir et d'exploiter mieux les équipements modernes. Elle a misé sur l'automatisation de son processus de production. De ce fait, les techniciens tunisiens sont capables de programmer et assurer la maintenance des automates.
- ✓ Le différentiel de productivité constaté par rapport aux autres producteurs concurrents s'expliquerait, entre autre, par une intensité capitaliste plus forte vue le coût élevé de la main d'oeuvre et des conditions de travail favorables tel que la maîtrise de la température dans les usines.
- ✓ L'impact de PMN sur l'amélioration de la productivité est fortement significatif ; Tunisie Porcelaine a adopté trois plans de mise à niveau et a misé sur l'aspect technologique, les systèmes d'information et les ressources humaines. La nécessité de poursuivre d'avantage ces plans de mise à niveau s'avère indispensable pour la poursuite et la consolidation de l'effort de modernisation de cette entreprise.

- ✓ L'augmentation des effectifs a été générée par l'expansion des capacités de production au cours de trois plans de PMN.
- ✓ Le taux de rebus est de l'ordre de 25% (19% pour le 2^{ème} choix et 6 % pour le 3^{ème} choix). Une baisse de cet indicateur permettrait un gain en termes de productivité.
- ✓ L'audit énergétique joue un rôle crucial dans la minimisation des coûts des intrants et l'amélioration conséquente de la productivité. En effet, Tunisie Porcelaine, qui se caractérise par des équipements consommatrices d'énergie, a réussi à faire baisser de 8% la consommation énergétique par kilogramme produit en 2008.

Elaboré par:

Mlle Rim Ben Salhine

Mr Monji Ben Chaâben