- **Premier auteur (correspondant) :**

Nom et prénom : Imen M'SAAD ép. JAOUADA
Statut professionnel : Technologue à l'ISET de Radés
Adresse e-mail : imenmsaad@yahoo.com

- **Deuxième auteur :**

Nom et prénom : Nawel ABDELKAFI ép. MEDDEB
Statut professionnel : Technologue à l'ISET de Ksar hellal
Adresse e-mail : nawel2880@yahoo.fr

- **Domaine disciplinaire : Logistique et transport**

- **Nature de la ressource : Etude de cas**

- **Titre de la ressource : « RAPIDOS »**

ETUDE DE CAS

« RAPIDOS »

Aujourd'hui est un jour spécial pour monsieur Ahmed Ben Salah. Responsable du service import au sein de l'entreprise « RAPIDOS » depuis plus de 35 ans, il prépare sa sortie à la retraite dans quinze jours. Le matin, il va recevoir monsieur Akrem Soltani, un jeune avec seulement trois ans d'expérience dans le domaine de la logistique, recruté pour occuper le futur poste vacant. Une période de dix à quinze jours est prévue pour faire la passation. Beaucoup d'émotions submergent Mr Ahmed. Il s'inquiète pour le futur de son travail. Non pas par manque de confiance en les compétences de Mr Akrem, mais surtout par amour pour son travail. Il décide alors de bien expliquer ses tâches et ses responsabilités au nouveau recru.

Premier dossier : Présentation de la situation de l'entreprise

Le premier contact se déroule dans de bonnes conditions. Les deux hommes échangent quelques mots de bienvenue puis commencent le travail. Mr Ahmed prend la parole et dit :

- Avez-vous une idée sur la situation de l'entreprise « RAPIDOS » ?
- Oui, bien sûr ! répond Mr Akrem tout confiant puis il enchaine :
- Je sais que « RAPIDOS » est une entreprise internationale spécialisée dans le domaine de la logistique et transport. Elle a été fondée en 1935, son siège se trouve à ST Gallen en Suisse. A partir des années 80, ses agences existent dans plus de trente pays, du Maghreb à la Chine. Elle dispose aussi d'un réseau aérien qui lui permet de desservir plus de 250 destinations sur les cinq continents. RAPIDOS est présente en Tunisie depuis 1995. Elle est installée dans la zone portuaire de Radès. En plus, la société dispose de deux agences : une à l'aéroport de Tunis-Carthage et une deuxième agence à Sousse.
- Très bien ! répond Mr Ahmed; tout en étant rassuré par l'intérêt porté par son interlocuteur à la société ; et ajoute :
- Vous avez de la chance monsieur de faire partie de l'équipe de « RAPIDOS ». Ici, tout le personnel est doté d'un savoir-faire international. Cet avantage nous a permis ; à partir de l'année 2005 ; de présenter un service de qualité au cours de toutes les étapes du processus du transport international. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle « RAPIDOS » a été certifiée en qualité en 2011. Par la suite, la satisfaction de notre clientèle s'est amélioré ce qui s'est traduit par une augmentation du nombre d'unités embarquées et débarquées. Ainsi, l'objectif général qui consiste à augmenter le chiffre d'affaire est atteint.
- J'imagine alors que les équipements d'exploitation sont à la hauteur des services rendus.
- Ah oui monsieur ! « RAPIDOS » dispose de 120 semi-remorques tôlées de 93 à 100 m3 et 7 chariots. En plus, la société met à la disposition de sa clientèle trois magasins sous douanes à Radés, Sousse et Sfax d'une superficie de 3000 à 4000 m2, ainsi qu'un service transit intégré.

- Et le trafic? Est-il bien programmé ?
- On a des lignes régulières avec Paris, Lyon, Marseille, Lille, Nantes, Londres, Bradford, Stuttgart, Barcelone, Lisbonne, Porto et Istanbul.
- Très intéressant. La clientèle ne peut être que satisfaite avec de tels services.
- Euh, oui ! En partie c'est vrai ! répond Mr Ahmed un peu hésitant. En fait, on a quelques problèmes d'insatisfaction de la clientèle qu'on cherche à dépasser. Mais cela n'a pas empêché la croissance continue de notre chiffre d'affaire malgré les difficultés économiques et l'instabilité politique de notre pays. En plus, la forte concurrence à laquelle on doit faire face.
- Oui, je confirme que ce domaine d'activité n'est pas facile à gérer actuellement. D'ailleurs c'est pour cette raison que l'Etat lui accorde un intérêt particulier par des politiques rigoureuses et un programme de développement du réseau de l'autoroute.
- Exactement monsieur ! confirme Mr Ahmed. Je peux même enrichir vos connaissances sur l'environnement dans lequel vous allez opérer en vous invitant à lire ces articles (voir annexe 1).

Deuxième dossier : Analyse de la procédure d'importation

Le lendemain matin, les deux hommes se rencontrèrent une deuxième fois au bureau pour parler cette fois-ci du processus d'importation. Mr Ahmed doit expliquer à Mr Akrem le rôle des différents intervenants ainsi que les documents manipulés. Il commence alors son discours en disant :

- Ce processus fait intervenir le client importateur, l'exportateur, le transporteur (le directeur d'exploitation, le responsable import, l'agent de timbrage, le responsable transit, le commissionnaire de port, l'agent de magasin, les caristes, le pointeur) et l'inspecteur de douane.
- Oh, c'est un processus assez long ! s'exclama Mr Akrem.
- Oui justement. Pour cela, il vaut mieux que vous lanciez un coup d'œil sur l'organigramme de l'entreprise (voir annexe 2). Ça vous aidera à mieux suivre les étapes de ce processus. En plus, plusieurs documents sont manipulés. Mais je peux vous faciliter la tâche en découpant ce long processus en trois phases principales.
- Très intéressant ! c'est une bonne idée.
- Il s'agit essentiellement d'une première phase de préparation des dossiers avant l'arrivée des SR. Puis, une deuxième phase lors de l'arrivée des SR. Et enfin, une troisième et dernière phase pour le stockage en magasin.

Mr Ahmed expliquait en détail le déroulement des étapes correspondantes à chacune des trois phases. Parallèlement, Mr Akrem profite de l'expérience de celui-ci et dresse un schéma pour récapituler ce processus (voir annexe 3).

Les deux premiers jours s'achèvent avec succès. Le troisième jour, Mr Akrem s'intéresse à l'étude de quelques dossiers classés. Dans chaque dossier il trouve une fiche d'évaluation des services de « RAPIDOS ». Mr Ahmed lui confirme que le service commercial de l'entreprise analyse la satisfaction de la clientèle à travers cette fiche. Afin d'avoir plus de détails sur ce

sujet, Mr Akrem contacte son supérieur hiérarchique; à savoir le directeur d'exploitation; pour discuter avec lui la possibilité d'avoir les résultats de cette étude. Respect de la hiérarchie exige !!

Après deux jours, Mr Akrem reçoit par mail un tableau récapitulatif des résultats de l'étude (voir annexe 4). En lisant attentivement les chiffres du document reçu, il remarque un pourcentage élevé d'insatisfaction concernant la qualité d'accueil dans le magasin en général et plus précisément une insatisfaction du délai d'attente lors de la visite douanière et l'enlèvement. Le jeune homme expose ces pourcentages à Mr Ahmed qui confirme les faits. Ce dernier l'informe aussi qu'il a commencé ; suite à la demande du directeur d'exploitation ; une étude de chronométrage sur toutes les phases du processus import.

Le sixième jour, Mr Akrem consulte les relevés du chronométrage (voir annexe 5). Parallèlement, il reçoit un mail du directeur d'exploitation l'informant qu'il sera responsable officiellement de la poursuite de l'étude. Dans ce cadre, il est chargé de trouver la tâche causale qui a entrainé l'insatisfaction de la clientèle. Puis, il doit proposer une solution à ce problème.

Troisième dossier : Prise de décision et style de direction

Ne disposant pas de toutes les informations, Mr Akrem décide ; le dixième jour ; de descendre sur terrain pour avoir une idée sur l'état des entrepôts. La situation était critique. Plusieurs défauts existaient. Ces derniers peuvent entrainer des retards lors de l'enlèvement de la marchandise. Afin de faciliter la tâche, Mr Akrem prend une feuille et note quelques informations portant sur le matériel de stockage existant (voir annexe 6).

A la fin de la journée, Mr Akrem est rentré à la maison fatigué. Il comprit qu'une dure responsabilité l'attend !!

En se basant sur toutes les informations qu'il a eues, Mr Akrem étudie la situation. Il réussit à mettre le doigt sur la cause du problème. Le jeune recruté, plein d'enthousiasme et de motivation, prépare un rapport à son supérieur hiérarchique dans lequel il explique le problème et propose les solutions qu'il considère adéquates. Il lui suggère aussi de sensibiliser dans un premier temps les autres responsables et les inviter à réfléchir à des solutions. Puis dans un deuxième temps, Mr Akrem a proposé de se réunir pour discuter et décider ensemble de la solution finale à prendre en compte.

Parallèlement, le jeune recruté passe une semaine à collecter des informations sur les clients de l'entreprise. En se basant sur le critère du nombre d'unités débarquées par an, Mr Akrem cherche à répartir les clients en trois catégories : les clients les plus importants, les clients moyennement importants et les clients peu important. A cet effet, il a commencé par les clients qui importent des marchandises dans des conteneurs complets toutes catégories confondues. Il s'est limité aux clients qui utilisent au minimum 4 unités par an. Mr Akrem récapitule les informations nécessaires dans un tableau (voir annexe 7). Mr Akrem estime que cette répartition va lui permettre de mieux cibler ses efforts afin d'avoir des clients complétement satisfaits par les services de « RAPIDOS ».

Pendant que le jeune homme tout motivé prépare son plan de travail, il reçoit un mail de la part de son supérieur qui le bouleverse. En effet, le mail avançait les décisions qu'il a prises tout seul en négligeant les propositions de Mr Akrem. Le directeur d'exploitation décide de

recruter un deuxième pointeur pour aider celui qui travaille déjà à ce poste et ce afin d'éviter les retards lors de la visite douanière. Mr Akrem reste bouche bée, il ne sait plus quoi faire…

Questions :

1- Analysez la situation de l'entreprise « RAPIDOS » en utilisant l'outil SWOT et PESTEL.

2- En se référant à l'organigramme de l'entreprise (annexe 2), expliquez de quel type de structure s'agit-il ? Justifiez votre réponse.

3- Quelles sont les stratégies adoptées par l'entreprise « RAPIDOS » ?

4- En vous aidant des données de l'annexe 3, identifiez les documents manipulés au cours d'une opération import chez « RAPIDOS » en précisant pour chacun d'eux son émetteur et son récepteur.

5- Définissez la méthode de chronométrage utilisée en précisant son principe et son utilité.

   En se basant sur les données des annexes 4 et 5, faites les calculs nécessaires pour justifier que la tâche relative à la visite douanière est bien la tâche source de problème.

6- Si vous êtes à la place de Mr Akrem, proposez la ou les solutions possibles pour résoudre ce problème.

7- Quelle méthode proposez-vous à Mr Akrem pour faire la répartition des clients ? Précisez les décisions qui peuvent être prises suite à cette répartition.

8- Quel est le style de direction du supérieur hiérarchique de Mr Akrem ? justifiez votre réponse.
   En se basant sur la théorie X et Y, ce style de direction est-il adapté aux qualités de Mr Akrem ?

Webographie

http://www.ouati.com/types_chronometrages.html consulté le 05 mai 2018

http://www.jumelagetransport.tn/dgtmpmc/images/Documents/m.%20ben%20romdhane%20-%20secteur%20maritime%20en%20tunisie%20.pdf consulté le 25 mars 2018

https://www.africanmanager.com%2F13_tunisie-reformer-le-transport-maritime-oui-mais-comment%2.pdf consulté le 25 mars 2018

Bibliographie

Darbelet M, Izard L, Scaramvezza M « Notions fondamentales de gestion : organisation, fonctions et stratégies », édition Foucher, Paris 1998.

Foglierini M, Carneiro I, « Organisation et gestion des entreprises », édition Dunod 1992.

Imen M'SAAD et Nawel ABDELKAFI

Correction

Etude de cas « RAPIDOS »

1- La société « RAPIDOS » est une entreprise internationale spécialisée dans le domaine du transport et logistique, elle a été créée en 1935, son siège se trouve à ST Gallen en Suisse. Ses agences existent dans plus de trente pays, du Maghreb à la Chine. La société RAPIDOS est installée en Tunisie depuis 1995. Elle est actuellement présente à la zone portuaire de radés depuis 2010. Elle dispose aussi de deux agences : une à l'aéroport de Tunis-Carthage et une deuxième agence à Sousse.

Diagnostiquer régulièrement son activité est indispensable pour prendre les bonnes décisions. L'analyse SWOT est un outil incontournable pour effectuer un diagnostic interne et externe d'une organisation, il est toutefois possible de la renforcer par une analyse PESTEL. Il s'agit d'une analyse du macro environnement de l'entreprise. De ce fait, nous allons analyser la situation de l'entreprise « RAPIDOS » en procédant par une analyse SWOT qui va être complétée par une analyse par la méthode PESTEL.

- Analyse par la méthode SWOT :

Diagnostic interne

Rubriques	Forces	faiblesses
-Le service rendu est par la société est un service de qualité.	x	
-Le chiffre d'affaire en croissance	x	
-Les équipements d'exploitation sont à la hauteur des services rendus (120 semi-remorques tôlées et 7 chariots) et trois entrepôts situés dans les ports de Radés, Sousse et Sfax.	x	
- Un personnel doté d'un savoir-faire international	x	
- Un responsable du service import compétent	x	
-Installation auprès de la zone portuaire de Radés.	x	
-Un service de transit intégré.	x	
-Les lignes programmées sont des lignes régulières	x	
- Une entreprise qui a de l'expérience dans le domaine (fondée depuis 1935)	x	
- Une mal organisation des entrepôts de la société qui peut constituer une entrave lors de la visite douanière.		x

Diagnostic externe

Rubriques	Opportunités	Menaces
- Les clients sont des clients insatisfaits.		X
- Le marché de la société « Rapidos » est très concurrentiel.		x
- Une politique rigoureuse de l'Etat.	x	
- Développement du réseau de l'autoroute.	x	

- Analyse par la méthode PESTEL :

Le modèle PESTEL s'articule autour de six catégories de facteurs externes qui ont un impact sur l'entreprise :

- Les facteurs politiques,
- Les facteurs économiques,
- Les facteurs socioculturels,
- Les facteurs technologiques,
- Les facteurs écologiques,
- Les facteurs légaux.

Le tableau suivant récapitule l'ensemble des facteurs (du modèle PESTEL) qui peuvent influencer positivement ou négativement l'activité de l'entreprise « Rapidos ».

Les facteurs politiques	Les facteurs économiques	Les facteurs socioculturels
-L'instabilité politique du pays. -Un programme de développement du réseau de l'autoroute. - Des réformes sur un horizon 2016-2020 ont été mises en place par le ministre de transport et le CEPEX visant l'amélioration de la situation des ports tunisiens. Les principales réformes portent sur la facilitation des procédures administratives et douanières pour les entreprises exportatrices, la mise à niveau des professions maritimes et portuaires ainsi que le lancement d'un plan d'investissement pour la société tunisienne d'acconage et de manutention STAM ainsi que la modernisation de l'infrastructure portuaire et la réalisation de projets d'extension dans les grands ports tunisiens (Radès, Sfax, Zarzis…).	- Le secteur de transport maritime est un secteur porteur : le trafic commercial dans les ports maritimes tunisiens a augmenté de 4%, en 2014, selon des données de l'Office de la marine marchande et des ports (OMMP). - Le port de Radés occupe la première place au niveau du trafic des échanges commerciaux portuaires, suivi de celui de Bizerte et de ceux de Sfax et Gabès. - Le trafic des conteneurs a connu en 2014 une légère amélioration de 1% par rapport à l'année 2013. - Des difficultés économiques caractérisant l'économie tunisienne. - le secteur de transport maritime représente une source d'offre l'emploi pour les jeunes diplômés vu l'évolution du nombre des entreprises dans le secteur. (plus de 500 entreprises en 2013 et plus de 6000 emplois directs)	- Une culture orientée vers une préférence de l'utilisation du transport maritime au détriment des autres moyens, expliquée par les coûts faibles de celui-ci et par la position méditerranéenne du pays.

	- Le marché du transport maritime est en évolution sur le plan national et international (il représente 90% du commerce international et 5% de croissance annuelle)	
Les facteurs technologiques	**Les facteurs écologiques**	**Les facteurs légaux**
- Un risque de perte de la maitrise des techniques du transport maritime. - Une dépendance du savoir et savoir faire des armateurs étrangers pour le transport du commerce extérieur et des produits stratégiques. - Un programme de mise à niveau des professions maritimes et portuaires et l'aide à la maitrise des nouvelles techniques de l'industrie du transport maritime. - La création d'un cluster maritime pour les activités marines et maritimes : il s'agit d'un espace de dialogue, de coordination et d'échange d'expertises.	- De nouvelles normes de constructions des navires de commerce et des exigences réglementaires ont été mises en place à l'échelle internationale portant principalement sur la sécurité, l'efficacité énergétique et la protection de l'environnement, actuellement on parle des 'Green ships' - A l'échelle national une stratégie de renforcement de la sécurité, de la sûreté maritimes et la protection du milieu marin sera mise en place.	-Une complexité des procédures légales actuelles - Un programme de simplification et facilitation des procédures administratives et commerciales du transport maritime dans les années avenirs. Ainsi que une révision du cadre réglementaire et une mise à jour avec les exigences du transport maritime et des conventions internationales.

2- L'annexe 2 nous montre l'organigramme de la filiale de l'entreprise « RAPIDOS ». C'est une représentation graphique d'une structure formelle. On reconnait, d'un point de vue vertical, trois échelons ou niveaux hiérarchiques à savoir le PDG, les responsables de directions et les responsables de services. D'un point de vue horizontal, l'organigramme de l'entreprise « RAPIDOS » met en lumière le domaine de spécialisation ou la fonction de chaque unité. Ses unités opérationnelles spécialisées sont homogènes. En effet, chaque fonction regroupe des employés ayant la même spécialité au niveau du travail effectué. Ce découpage horizontal par spécialité privilégie l'efficacité et les économies d'échelle grâce à la concentration des compétences et des moyens. Ainsi on peut déduire que la structure de l'entreprise « RAPIDOS » est **la structure fonctionnelle**.

Cette structure est caractérisée par une communication verticale ascendante et descendante qui emprunte la voie hiérarchique. Ce système est simple et compréhensible par tous. Chacun exerce son pouvoir dans les limites de sa spécialité. La spécialisation, principale caractéristique de la structure fonctionnelle, fait acquérir de l'expérience qui va servir comme élément clés de la compétitivité.

Cependant, la structure fonctionnelle reste une structure rigide ce qui entrave sa capacité d'adaptation aux changements. En effet, la centralisation des décisions au sommet de la hiérarchie et la lenteur dans la circulation de l'information font de la structure fonctionnelle une structure qui manque de réactivité. Ainsi, elle est mieux adaptée aux environnements stables. En plus, cette organisation ne permet pas d'apprécier la contribution de chaque responsable aux résultats globaux de l'entreprise, ce qui peut entrainer des problèmes d'équité entre le personnel.

3- D'après les informations fournies au niveau de la première partie du cas, on remarque que l'entreprise « RAPIDOS » a choisi de concentrer son développement dans un seul domaine d'activité stratégique à savoir la logistique et le transport. Ainsi, « RAPIDOS » a adopté au début **une stratégie de développement par spécialisation**. Puis, l'entreprise s'est installée à l'étranger en élargissant son réseau d'agences qui s'est étalé du Maghreb à la Chine. En effet, étant donné que le marché pertinent du domaine d'activité stratégique est international, l'entreprise en question a décidé l'expansion géographique tout en gardant sa spécialité. On parle dans ce cas **d'une stratégie d'internationalisation**. En effet, « RAPIDOS » est présente sur les quatre continents à travers des filiales bénéficiant d'une certaine autonomie comme le cas de la filiale de la Tunisie qui a son siège au port de Radés ayant sous sa direction les agences de l'aéroport de Carthage, l'agence de Sousse et celle de Radés. Ensuite, l'ouverture des frontières et la multiplication des échanges à l'échelle internationale a fait que la concurrence devient de plus en plus rude. Afin de faire face à cette situation, l'entreprise vise la satisfaction de la clientèle et opte pour **une stratégie de différenciation par la qualité**. Ainsi, elle se dote d'un personnel compétent et améliore ses moyens matériels. En 2011, « RAPIDOS » est certifiée en qualité. L'objectif est ainsi atteint.

4- Au cours d'une opération d'importation, plusieurs documents sont manipulés. Il est intéressant de savoir ceux qui sont relatifs à chaque étape ainsi que leurs émetteurs et la personne qui va en bénéficier.

Les documents	Les émetteurs	Les récepteurs
Avis de chargement	Le transporteur : Agence de « RAPIDOS » responsable du chargement de la marchandise (lieu de départ).	Le transporteur : Agence de « RAPIDOS » (service transit) responsable du déchargement de la marchandise (lieu d'arrivée : la Tunisie).
Avis d'import	Le transporteur : Agence de « RAPIDOS » en Tunisie (service import).	Le client importateur
Avis de dépotage	Le transporteur : Agence de « RAPIDOS » en Tunisie (service import).	Le transporteur : Agence de « RAPIDOS » en Tunisie (responsable magasin).

Le connaissement	Le transporteur : Agence de « RAPIDOS » dans le pays correspondant.	- Une copie pour l'agence de « RAPIDOS » en Tunisie (service transit). - Une copie pour le commissionnaire de port pour accomplir les formalités douanières.
Le pli cartable : B/L, facture relative au contrat de vente et liste de colisage	Le transporteur : Agence de « RAPIDOS » dans le pays correspondant.	Le transporteur : Agence de « RAPIDOS » en Tunisie (responsable timbrage, responsable import et le directeur d'exploitation). Ces derniers vérifient la conformité des documents reçus.
La facture relative au timbrage uniquement sans magasinage pour les marchandises de la zone entrepôt.	Le transporteur : Agence de « RAPIDOS » en Tunisie (le chargé de timbrage).	Le client importateur
Avis d'arrivée (pour les marchandises stockées dans la zone MAC	Le transporteur : Agence de « RAPIDOS » en Tunisie (le chargé de timbrage).	Le client importateur (à la réception de l'avis d'arrivée, il doit le présenter à l'agence pour récupérer le pli cartable)
Bon de visite	Le transporteur : Agence de « RAPIDOS » en Tunisie (le chargé de timbrage).	Le client importateur ou son transitaire (à présenter au magasinier pour chercher les colis concernés).
La déclaration douanière	L'inspecteur de douane	Le client importateur ou son transitaire
Facture relative au timbrage et magasinage	Le transporteur : Agence de « RAPIDOS » en Tunisie (le chargé de timbrage).	Le client importateur ou son transitaire (la facture est reçue à la présentation de la déclaration douanière).

5- Présentation de la méthode de chronométrage d'étude : cette méthode permet de découvrir les causes d'une anomalie constatée au niveau d'un processus dans le but d'y trouver des solutions.

Objectif de la méthode : Le chronométrage d'étude a pour but de :

- Déterminer un temps approximatif pour un élément ou groupe d'éléments de travail.
- Etudier la stabilisation du poste.

Démarche : D'abord, il faut avoir 15 à 20 relevés chronométriques par élément ou groupe d'éléments de travail sans jugement d'allure. Ensuite, il faut calculer le taux d'aléas pour chaque élément :

$$\text{Taux d'aléas} = \frac{T_{max} - T_{min}}{T_{moy}} \times 100$$

Ce taux permet de mesurer d'une manière objective l'importance des irrégularités liées au travail et de préciser si le poste en question est stable ou non.

- Si le taux d'aléas est inférieur à 50%, donc il est stable.
- Si le taux d'aléas dépasse 50%, donc l'élément en question n'est pas stable.

On va calculer le taux d'aléas pour chaque phase du processus d'import pour déterminer quelle phase est-elle la plus instable

Calcul du taux d'aléas de la phase 1 :

Temps moyen= (54+56+60+49+47+51+51+52+53+48+48+46+55+52+51+55+45+59+60+52)/20

= 52.5

Taux d'aléas= [(60-45)/52.5]*100 = 28.57%

Le taux est inférieur à 50% donc cette phase du processus est stable. Il n'y a pas une grande variabilité entre les relevés.

Calcul du taux d'aléas de la phase 2 :

Temps moyen= (87+66+69+78+90+81+88+74+90+53+66+61+87+75+82+88+80+79+85+90)/20

= 78.45

Taux d'aléas= [(90-53)/78.45]*100 = 47.16%

Le taux est presque égal à 50%. Il est considéré comme légèrement élevé car le déchargement dépend de la nature des marchandises déchargées qui peut être soit palettisées soit en vrac.

Calcul du taux d'aléas pour la phase 3 :

- Premier cas :

Temps moyen = (61+63+75+59+62+73+69+76+60+66+68+71+70+59+75+72+67+71+63+74)/20

= 67.7

Taux d'aléas = [(76-59)/67.7]*100 = 25.11%

Ce taux est inférieur à 50%. Cette étape du processus est stable.

- Deuxième cas :

Temps moyen= (53+49+104+50+43+42+121+45+46+54+43+57+50+115+43+135+50+46+52+65)/20

= 60.15

Taux d'aléas= [(135-42)/60.15]*100= 154.61%

Ce taux est supérieur aux limites de notre théorème. Ce qui explique une grande variabilité des relevés. Cela est dû à la mal organisation du stockage de la marchandise MAC qui influe le problème dans la recherche du colis.

Conclusion : Selon les résultats que nous avons obtenus après application de la méthode de chronométrage, nous avons remarqué que le deuxième cas de la phase 3 influence tout le processus avec un résultat de 154.61%. Donc la tâche causale existe lors du stockage de la marchandise mise à la consommation.

En se basant sur les résultats de l'étude de satisfaction qui sont résumés dans le tableau suivant :

	Pas du tout satisfait	**Moyennement satisfait**	**satisfait**	**Très satisfait**
Le degré de satisfaction global	35%	25%	20%	20%
Le délai d'attente lors de la visite/ l'enlèvement	45%	20%	15%	20%
La qualité d'accueil au timbrage	25%	10%	45%	20%
La qualité d'accueil au magasin	40%	25%	15%	20%
La qualité de transport/délai de livraison	15%	30%	35%	20%

On remarque que le délai d'attente lors de la visite douanière présente le plus élevé pourcentage de non satisfaction totale. Les relevés de cette tâche présentés au niveau de l'annexe 3 nous permettent de calculer le temps moyen de cette tâche et par la suite le temps perdu relatif à la recherche des colis dans le magasin.

On a commencé par convertir les données des relevés en secondes, ce qui a donné le résultat suivant :

Temps moyen =
(822+4156+2607+606+3955+396+7753+302+409+873+7377+1068+615+2003+760+1532+706+1012+302+1205)/20

38459/20 = 1922.95 soit 32 minutes

On conclue que 32 minutes sont perdues dans la recherche des colis lors de la visite douanière. Il est indispensable de trouver des solutions à ce problème.

6- Afin de dépasser le problème d'organisation au sein de l'entrepôt, Mr Akrem peut proposer deux solutions :

- Première solution : un système d'identification basé sur des lettres alphabétiques. Puisqu'il existe 11 raques, il y aura alors des lettres de A à K. Ensuite, chaque étage de chaque rack va être identifié par un numéro. On aura, A0 pour l'étage du sol, A1 pour le premier étage et A2 pour le deuxième étage. Puis, les cellules de chaque étage auront un chiffre de 1 à 10. De telle façon que l'état du magasin après identification sera comme suit :

Etage du sol

A0/1	A0/2	A0/3	A0/4	A0/5	A0/6	A0/7	A0/8	A0/9	A0/10
B0/1	B0/2	B0/3	B0/4	B0/5	B0/6	B0/7	B0/8	B0/9	B0/10
C0/1	C0/2	C0/3	C0/4	C0/5	C0/6	C0/7	C0/8	C0/9	C0/10
D0/1	D0/2	D0/3	D0/4	D0/5	D0/6	D0/7	D0/8	D0/9	D0/10
E0/1	E0/2	E0/3	E0/4	E0/5	E0/6	E0/7	E0/8	E0/9	E0/10
F0/1	F0/2	F0/3	F0/4	F0/5	F0/6	F0/7	F0/8	F0/9	F0/10
G0/1	G0/2	G0/3	G0/4	G0/5	G0/6	G0/7	G0/8	G0/9	G0/10
H0/1	H0/2	H0/3	H0/4	H0/5	H0/6	H0/7	H0/8	H0/9	H0/10
I0/1	I0/2	I0/3	I0/4	I0/5	I0/6	I0/7	I0/8	I0/9	I0/10
J0/1	J0/2	J0/3	J0/4	J0/5	J0/6	J0/7	J0/8	J0/9	J0/10
K0/1	K0/2	K0/3	K0/4	K0/5	K0/6	K0/7	K0/8	K0/9	K0/10

Premier étage

A1/1	A1/2	A1/3	A1/4	A1/5	A1/6	A1/7	A1/8	A1/9	A1/10
B1/1	B1/2	B1/3	B1/4	B1/5	B1/6	B1/7	B1/8	B1/9	B1/10
C1/1	C1/2	C1/3	C1/4	C1/5	C1/6	C1/7	C1/8	C1/9	C1/10
D1/1	D1/2	D1/3	D1/4	D1/5	D1/6	D1/7	D1/8	D1/9	D1/10
E1/1	E1/2	E1/3	E1/4	E1/5	E1/6	E1/7	E1/8	E1/9	E1/10
F1/1	F1/2	F1/3	F1/4	F1/5	F1/6	F1/7	F1/8	F1/9	F1/10
G1/1	G1/2	G1/3	G1/4	G1/5	G1/6	G1/7	G1/8	G1/9	G1/10
H1/1	H1/2	H1/3	H1/4	H1/5	H1/6	H1/7	H1/8	H1/9	H1/10
I1/1	I1/2	I1/3	I1/4	I1/5	I1/6	I1/7	I1/8	I1/9	I1/10
J1/1	J1/2	J1/3	J1/4	J1/5	J1/6	J1/7	J1/8	J1/9	J1/10
K1/1	K1/2	K1/3	K1/4	K1/5	K1/6	K1/7	K1/8	K1/9	K1/10

Deuxième étage

A2/1	A2/2	A2/3	A2/4	A2/5	A2/6	A1/7	A2/8	A2/9	A2/10
B2/1	B2/2	B2/3	B2/4	B2/5	B2/6	B1/7	B2/8	B2/9	B2/10
C2/1	C2/2	C2/3	C2/4	C2/5	C2/6	C1/7	C2/8	C2/9	C2/10
D2/1	D2/2	D2/3	D2/4	D2/5	D2/6	D1/7	D2/8	D2/9	D2/10
E2/1	E2/2	E2/3	E2/4	E2/5	E2/6	E1/7	E2/8	E2/9	E2/10
F2/1	F2/2	F2/3	F2/4	F2/5	F2/6	F1/7	F2/8	F2/9	F2/10
G2/1	G2/2	G2/3	G2/4	G2/5	G2/6	G1/7	G2/8	G2/9	G2/10
H2/1	H2/2	H2/3	H2/4	H2/5	H2/6	H1/7	H2/8	H2/9	H2/10
I2/1	I2/2	I2/3	I2/4	I2/5	I2/6	I1/7	I2/8	I2/9	I2/10
J2/1	J2/2	J2/3	J2/4	J2/5	J2/6	J1/7	J2/8	J2/9	J2/10
K2/1	K2/2	K2/3	K2/4	K2/5	K2/6	K1/7	K2/8	K2/9	K2/10

Pour faciliter l'identification, on peut ajouter des plaques signalétiques d'indication, d'adressage et d'informatisation. En effet, les plaques signalétiques pour les lettres fixés au niveau des racks. Les plaques d'adressage dans lesquelles on insère une fiche d'identification qui contient le code d'emplacement et le code à barres.

- Deuxième solution : le développement d'un logiciel qui permet de mieux gérer le magasin. C'est un système avec des douchettes de code à barres qui enregistre l'emplacement actuel des marchandises concernées. Il permet aussi de notifier l'emplacement des marchandises enlevées. Enfin, ce système imprime une fiche qui contient certains colis avec leurs emplacements actuels, qui est nommée fiche d'emplacement.

Ces deux solutions des gains en termes de temps et d'argent. En effet, le logiciel demande une manipulation de 2 minutes. Par suite, il permet de gagner 30 minutes en comparaison du mode de gestion antérieur lors de la recherche d'une commande.

En plus, l'utilisation du logiciel et la douchette permet de gagner les salaires des postes directement liés à savoir le cariste et les deux pointeurs.

Enfin, il est à noter que l'utilisation du système informatique favorise aussi la sécurité de la recherche.

Conclusion : Le système d'identification ainsi que le logiciel et les douchettes de code à barres sont des solutions qui permettent d'améliorer la satisfaction de la clientèle et la rentabilité de l'entreprise « RAPIDOS ».

7- Mr Akrem veut classer les clients de l'entreprise selon la valeur de la marchandise importée en trois catégories : les clients importants, les clients moyennement importants et les clients peu importants. La méthode qui va lui permettre d'avoir cette classification est la méthode ABC. En appliquant cette méthode à la population des clients de l'entreprise « RAPIDOS », Mr Akrem aura un classement par ordre décroissant des clients pour déterminer la minorité des clients représentant la majorité de la valeur de la marchandise importée qui existe dans le magasin. Ainsi, cette analyse nous permet de définir trois catégories de clients :

- La catégorie A représente 20% des clients qui détiennent 80% de la valeur de la marchandise importée en magasin.
- La catégorie B représente 50% des clients qui détiennent 15% de la valeur de la marchandise importée en magasin.
- La catégorie C représente 30% des clients qui détiennent 5% de la valeur de la marchandise importée en magasin.

L'application de la méthode ABC : (voir la page suivante)

Les clients	Le nombre d'unités débarquées	Le pourcentage	Le pourcentage cumulé	Les catégories
Client n°1	100	4,31%	4,31%	A
Client n°9	100	4,31%	8,62%	A
Client n°25	100	4,31%	12,93%	A
Client n°34	100	4,31%	17,24%	A
Client n°49	100	4,31%	21,55%	A
Client n°56	100	4,31%	25,86%	A
Client n°64	100	4,31%	30,17%	A
Client n°68	100	4,31%	34,48%	A
Client n°74	100	4,31%	38,79%	A
Client n°80	100	4,31%	43,1%	A
Client n°8	50	2,15%	45,25%	A
15	50	2,15%	47,4%	A
29	50	2,15%	49,55%	A
44	50	2,15%	51,7%	A
61	50	2,15%	53,85%	A
67	50	2,15%	56%	A
75	50	2,15%	58,15%	A
78	50	2,15%	60,3%	A
88	50	2,15%	62,45%	A
98	50	2,15%	64,6%	A
3	20	0,86%	65,46%	A
7	20	0,86%	66,32%	A
11	20	0,86%	67,18%	A
17	20	0,86%	68,04%	A
20	20	0,86%	68,9%	A
23	20	0,86%	69,76%	A
26	20	0,86%	70,62%	A
32	20	0,86%	71,48%	A
37	20	0,86%	72,34%	A
43	20	0,86%	73,2%	A
48	20	0,86%	74,06%	A
53	20	0,86%	74,92%	A
60	20	0,86%	75,78%	A
63	20	0,86%	76,64%	A
69	20	0,86%	77,5%	A
77	20	0,86%	78,36%	A
87	20	0,86%	79,22%	A
93	20	0,86%	80,08%	A
97	20	0,86%	80,94%	B
100	20	0,86%	81,8%	B
4	10	0,43%	82,23%	B
10	10	0,43%	82,66%	B

14	10	0,43%	83,09%	B
19	10	0,43%	83,52%	B
21	10	0,43%	83,95%	B
24	10	0,43%	84,38%	B
31	10	0,43%	84,81%	B
38	10	0,43%	85,24%	B
41	10	0,43%	85,67%	B
55	10	0,43%	86,1%	B
62	10	0,43%	86,53%	B
66	10	0,43%	86,96%	B
70	10	0,43%	87,39%	B
71	10	0,43%	87,82%	B
76	10	0,43%	88,25%	B
81	10	0,43%	88,68%	B
84	10	0,43%	89,11%	B
90	10	0,43%	89,54%	B
95	10	0,43%	89,97%	B
99	10	0,43%	90,4%	B
2	6	0,25%	90,65%	B
6	6	0,25%	90,9%	B
13	6	0,25%	91,15%	B
16	6	0,25%	91,4%	B
18	6	0,25%	91,65%	B
20	6	0,25%	91,9%	B
22	6	0,25%	92,15%	B
27	6	0,25%	92,4%	B
33	6	0,25%	92,65%	B
36	6	0,25%	92,9%	B
40	6	0,25%	93,15%	B
42	6	0,25%	93,4%	B
45	6	0,25%	93,65%	B
46	6	0,25%	93,9%	B

47	6	0,25%	94,15%	B
50	6	0,25%	94,4%	B
54	6	0,25%	94,65%	B
58	6	0,25%	94,65%	B
65	6	0,25%	94,9%	B
72	6	0,25%	95,15%	B
79	6	0,25%	95,4%	C
82	6	0,25%	95,65%	C
83	6	0,25%	95,9%	C
86	6	0,25%	96,15%	C
89	6	0,25%	96,4%	C
91	6	0,25%	96,65%	C
92	6	0,25%	96,9%	C
94	6	0,25%	97,15%	C
96	6	0,25%	97,4%	C
35	6	0,25%	97,65%	C
5	4	0,17%	97,82%	C
12	4	0,17%	97,99%	C
28	4	0,17%	98,16%	C
30	4	0,17%	98,33%	C
39	4	0,17%	98,5%	C
51	4	0,17%	98,67%	C
52	4	0,17%	98,84%	C
57	4	0,17%	99,01%	C
59	4	0,17%	99,18%	C
85	4	0,17%	100%	C
TOTAL	**2320**			

- La catégorie A : 80% des unités débarquées relatives à la société « RAPIDOS » contiennent les marchandises des clients de la catégorie A. Ces clients affectent directement le CA de l'entreprise. Par conséquent, ils doivent être très satisfaits. Ainsi, il faut veiller à assurer les engagements vis-à-vis de cette catégorie de clients dans les meilleures conditions possibles. Dans ce sens, il est important d'éviter les écarts négatifs

entre le nombre des unités débarquées et les unités enlevées. Il est aussi primordial de livrer la marchandise dédouanée dans les délais prévus. Pour cela, il faut veiller à la préparation des déclarations par le service transit conformément aux règles et dans les temps impartis à partir de la réception des ordres par la direction d'exploitation. Cette mesure permettra d'éviter les réclamations et les déclarations refaites. Par ailleurs, cette classe A doit être fidélisée en leur proposant des remises par exemple.

- La catégorie B : 15% des unités débarquées relatives à la société « RAPIDOS » contiennent les marchandises des clients de la catégorie B. Cette catégorie représente 42% de l'ensemble des clients pris en considération par Mr Akrem. Leur impact sur le CA n'est pas négligeable. Néanmoins, il est intéressant de suivre l'évolution du nombre des unités débarquées par cette catégorie de clients.

- La catégorie C : 5% des unités débarquées relatives à la société « RAPIDOS » contiennent les marchandises des clients de la catégorie C. Pour cette catégorie, l'impact sur le CA est faible. Cette catégorie représente 20% de l'ensemble des clients pris en considération par Mr Akrem. Néanmoins, il est intéressant de suivre l'évolution du nombre des unités débarquées par cette catégorie de clients.

Cette analyse ABC doit être complétée par une autre analyse pour les clients qui optent pour la solution de groupage. Par ailleurs, cette méthode doit être utilisée périodiquement pour suivre l'évolution de l'activité des clients. Par la suite, il est possible de distinguer les clients qui ont une activité d'importation régulière et ceux dont les opérations d'importation sont irréguliers. Mr Akrem peut aussi calculer certains indicateurs qui vont permettre de détecter les défaillances du système tels que :

- Nombre d'unités enlevées du port/Nombre d'unités débarquées
- Nombre d'heures de retard de livraison
- Nombre de déclarations refaites
- Délai moyen de préparation des déclarations.

8- Mr Akrem prépare un rapport dans lequel il explique à son supérieur hiérarchique qu'il existe un problème au niveau de l'organisation du magasin. Il propose les solutions et souhaite les discuter avec son supérieur et les autres responsables des services. Mr Akrem, jeune et motivé, préfère un style de direction participatif où tous les concernés participent au niveau de la prise de décision. Par contre, le directeur d'exploitation a négligé les propositions de Mr Akrem et a pris une décision sans prendre l'avis de ses collaborateurs. Son style est plutôt autoritaire appelé aussi autocratique. Il commande, prend toutes les décisions et exige de ses subordonnés qu'ils fassent exactement comme il le désire. Ses subalternes ne participent aucunement au processus décisionnel. La communication se fait à sens unique de haut en bas. Son comportement s'explique par un manque de confiance en les compétences de ses subordonnés. Il croit devoir surveiller de près tout ce qu'ils font.

Selon la théorie X, ce style autoritaire est idéal avec des subordonnés qui sont plutôt passifs, n'aiment pas le travail, ne cherchent du travail que le salaire. Par contre, ce style autoritaire ne donne pas de bon résultats avec des subordonnés qui sont actifs, motivés et aiment leur

travail. Au contraire, ce style peut dans ce cas aboutir à une diminution du rendement. Il peut aussi dans certains cas conduire les subordonnés à quitter le travail parce qu'ils ne trouvent plus l'épanouissement professionnel. La théorie Y explique que ce type de subordonnés préfère un style de direction participatif où ils peuvent montrer leurs compétences et donner une valeur ajoutée à l'entreprise. Ainsi, Mr Akrem en tant qu'un jeune motivé et compétent ne pourra pas s'adapter avec le style autoritaire de son supérieur hiérarchique. Ce dernier doit penser à apprendre à faire plus confiance à ses subordonnés surtout qu'ils sont tous reconnus pour leurs compétences.

Annexe 1

Transport maritime : Le trafic commercial dans les ports tunisiens a progressé de 4% en 2014

Par : TAP

17 février 2015. Le trafic commercial dans les ports maritimes tunisiens, compte tenu du port de Skhira, a augmenté de 4%, avec un volume des échanges qui est passé de 28,032 millions de tonnes à la fin de 2013 à 29,022 millions de tonnes en 2014, selon des données de l'Office de la marine marchande et des ports (OMMP).

Le trafic des échanges commerciaux à travers les ports, y compris le port de Skhira, a légèrement augmenté (1%), atteignant 22,773 millions de tonnes en 2014 contre 22,549 millions de tonnes en 2013. Toutefois, ce trafic a connu une baisse de 7% par rapport à 2010, a indiqué la même source.

Le port de Radès occupe la première place au niveau du trafic des échanges commerciaux portuaires, avec un volume de 6,277 mille tonnes, suivi de celui de Bizerte (5,664 tonnes) et de ceux de Sfax (4,704 mille tonnes) et Gabès (2,758 mille tonnes).

Le trafic des conteneurs a connu en 2014 une légère amélioration de 1% pour atteindre 467 mille unités (20 pieds de mesure) contre 464 mille unités (même mesure) en 2013.

Parallèlement, le volume de marchandises contenues dans les conteneurs a évolué de 4%, passant de 3,660 mille tonnes en 2013 à 3,813 mille tonnes à fin 2014. En revanche, l'activité des croisières touristiques a régressé d'une manière significative, avec une baisse de 14% des arrivés touristiques en Tunisie pour atteindre 441 mille en 2014, contre près de 515 mille croisiéristes en 2013, selon les mêmes données statistiques.

Le nombre de bateaux de croisières a également baissé de 13% pour atteindre 179 navires en 2014 contre 206 en 2013.

Tunisie : Réformer le transport maritime : Oui, mais comment ?

La UNE par Nadia Bentamansourt - 13/05/2016 15:34

Le chantier du transport maritime en Tunisie est aux prises avec d'épineux problèmes nécessitant de grandes réformes. Selon les opérateurs du secteur, la capacité limitée du stockage dédié aux armateurs, le dépassement des délais d'attente, le manque de moyens et d'infrastructures et la nonchalance du facteur humain sont des d'éléments qui empêchent le développement du secteur de transport maritime et causent des pertes autant à l'Etat qu'aux opérateurs privés. La situation des ports tunisiens sont pénalisantes pour l'économie tunisienne. !

Pour démanteler ces obstacles qui entravent le développement des exportations tunisiennes à travers le transport maritime, le ministre du Transport, le cepex et les différentes parties concernées ont annoncé que des réformes adéquates ont été mises en place visant l'amélioration des performances des ports tunisiens.

« Le développent du secteur du transport maritime demeure une nécessité absolue pour booster les exportations tunisiennes », a déclaré Aziza Htira, PDG du centre de promotion des exportations (Cepex), lors de la cinquième matinale de l'export qui a eu lieu ce vendredi 13 mai 2016 à Tunis sur le thème « Le Transport maritime : levier de compétitivité et support à l'exportation ».Elle a ajouté que de nombreuses stratégies ont été élaborées pour mettre fin aux obstacles entravant les activités des entreprises exportatrices.

Pour sa part, le conseiller auprès du ministre du Transport, Said Jawadi a annoncé que la stratégie du secteur maritime et portuaire (2016-2020) s'articule autour d'approches innovantes dont principalement la facilitation des procédures administratives et douanières pour les entreprises exportatrices, la mise à niveau des professions maritimes et portuaires et le lancement d'un plan d'investissement pour la société tunisienne d'acconage et de manutention STAM.

Said Jawadi a également cité la modernisation de l'infrastructure portuaire et la réalisation de projets d'extension dans les grands ports tunisiens (Radès, Sfax,Zarzis…).

Le ras-le-bol des professionnels du secteur !

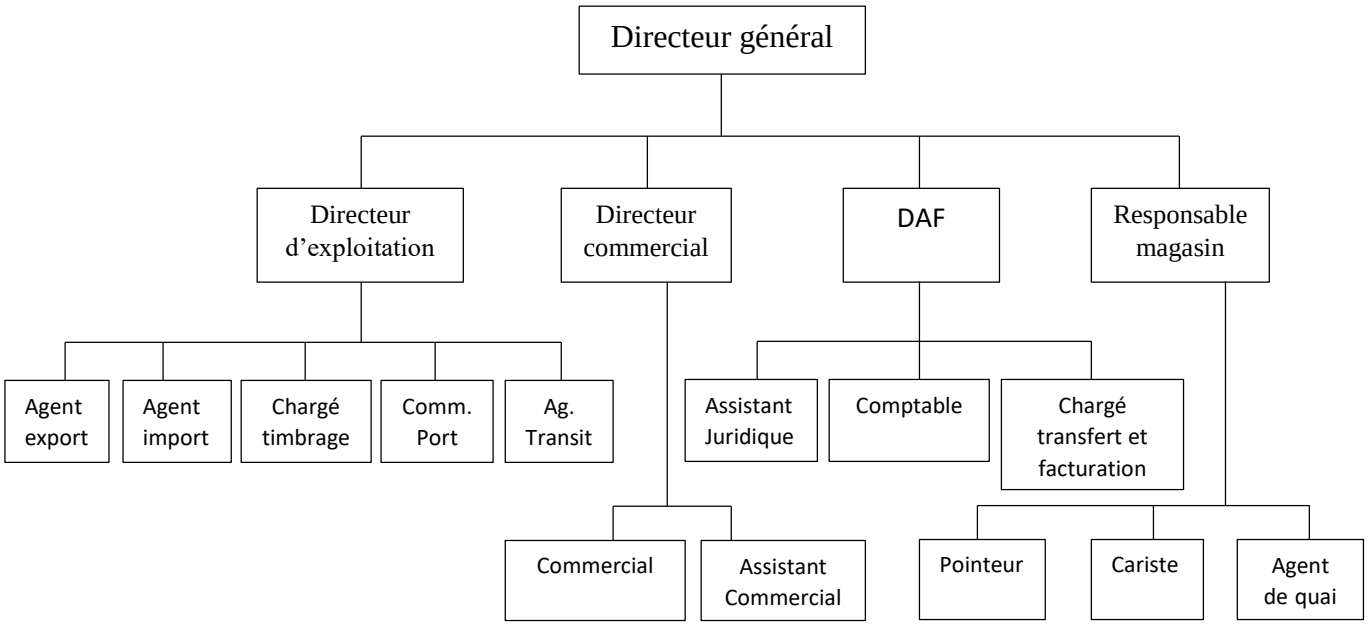
Des opérateurs et des professionnels du secteur des exportations par voie maritime ont affirmé, ce vendredi 13 mai 2016, à Africanmanager que « rien n'a changé depuis cinq ans, nous sommes toujours confrontés à de nombreux problèmes : logistiques, douaniers, administratifs, financiers, dégradation de l'infrastructure…. On en a marre des promesses en l'air !

Et d'ajouter « Il est temps de réformer le secteur et de s'inspirer des expériences européennes. Nous sommes toujours dans le même cercle vicieux. Les exportations maritimes sont la colonne vertébrale de la croissance économique du pays. Le gouvernement, le ministère du Transport et toutes les autorités de tutelle devront agir dans les brefs délais afin de résoudre nos multiples problèmes », ont-ils affirmé.

http://www.jumelage-transport.tn/dgtmpmc/images/Documents/m.%20ben%20romdhane%20-%20secteur%20maritime%20en%20tunisie%20.pdf

Annexe 2

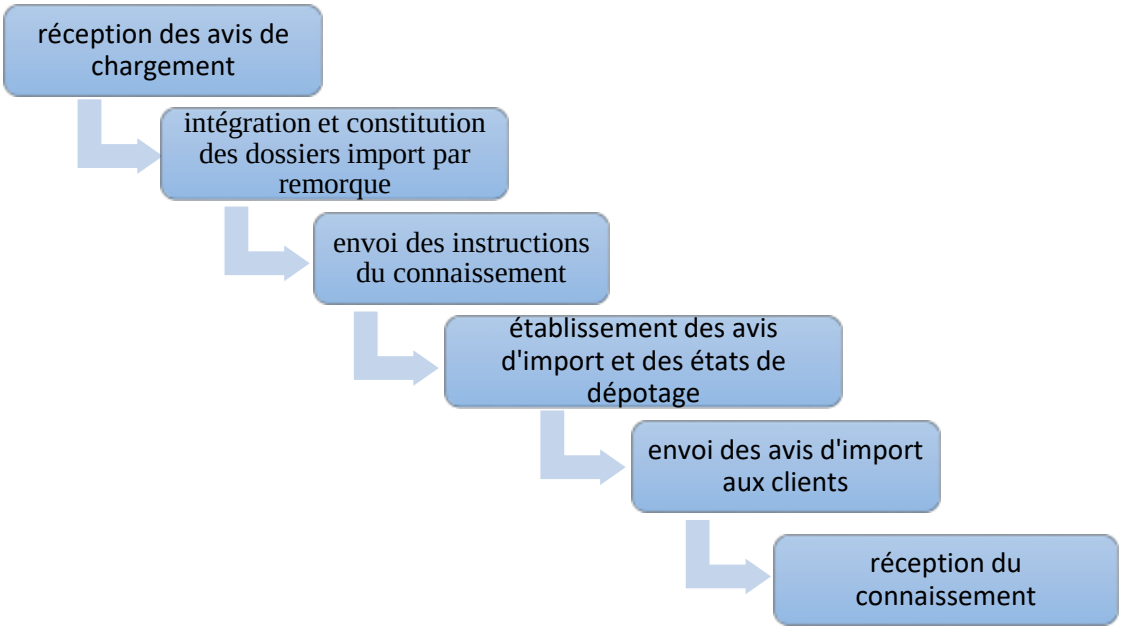
Organigramme de la filiale de « RAPIDOS » en Tunisie



Annexe 3

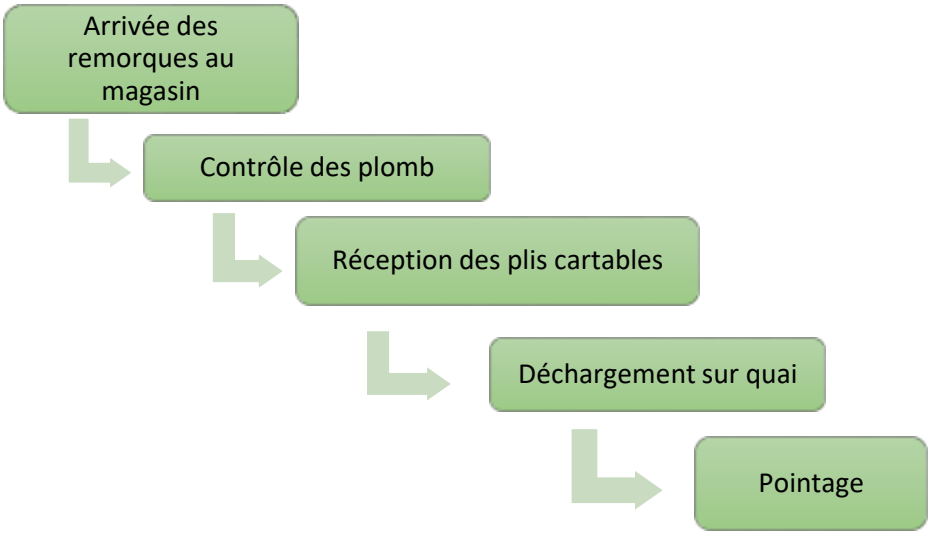
Phase 1 : La préparation des dossiers avant l'arrivée des SR

- Les intervenants : le service timbrage et le service import



Phase 2 : l'arrivée des SR

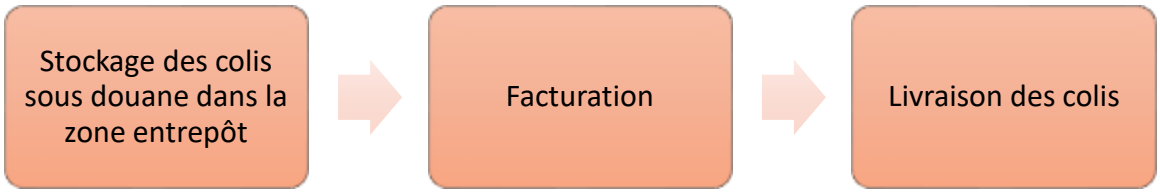
- Les intervenants : le pointeur, les caristes, le chef magasin et les magasiniers



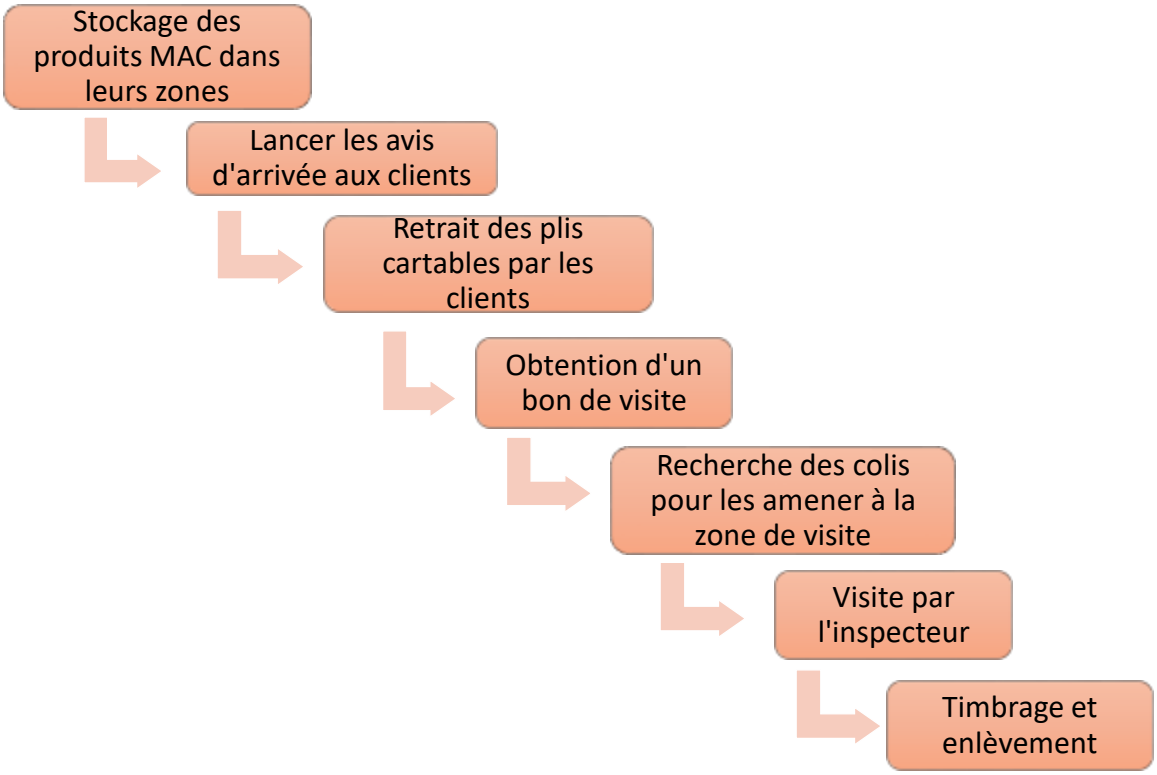
Phase 3 : stockage magasin

- Les intervenants : le magasinier, le chef magasin, le pointeur et les caristes.

Premier cas : marchandises à stocker dans l'entrepôt



Deuxième cas : marchandises de type mise à la consommation



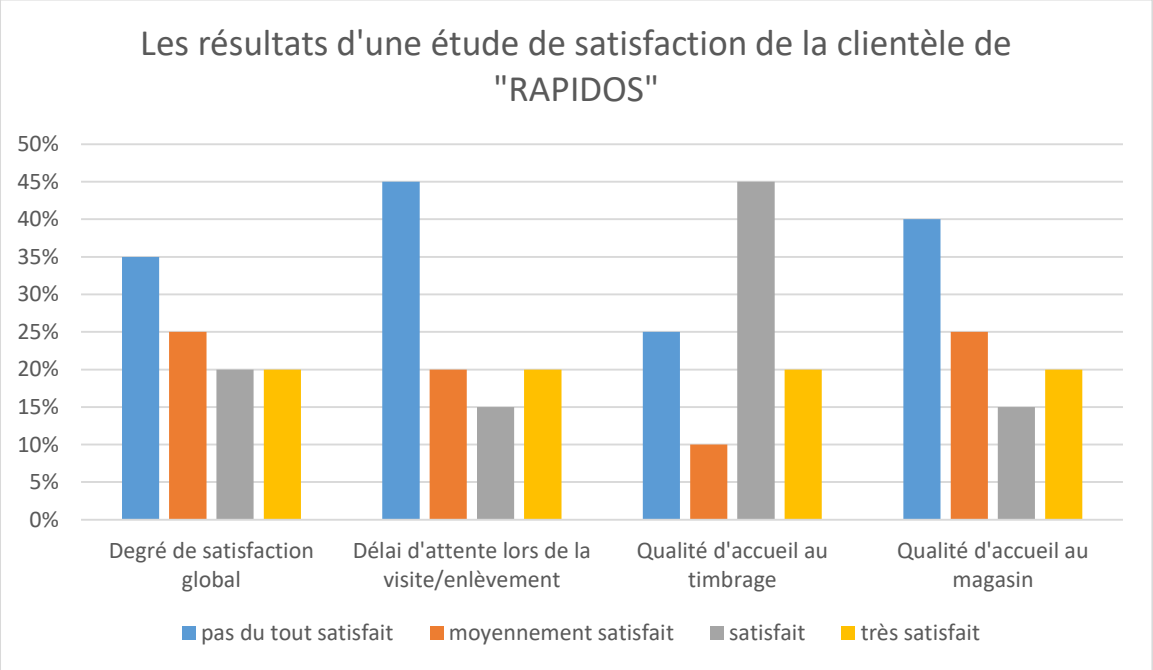
Annexe 4

Objectif de l'étude : étude de satisfaction

Méthode d'échantillonnage : méthode non probabiliste et par convenance

Taille de l'échantillon : 20 clients

Cible : les clients ou leurs transitaires



Annexe 5

1- Les relevés des trois phases du processus d'import :

Le chronométrage effectué se compose de 20 relevés pour chaque phase. Ces derniers sont exprimés en secondes. Chaque jour, cinq relevés sont notés. Ce travail va permettre de définir et de calculer le degré de stabilisation des tâches.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Ph1	54	56	60	49	47	51	51	52	53	48	48	46	55	52	51	55	45	59	60	52
Ph2	87	66	69	78	90	81	88	74	90	53	66	61	87	75	82	88	80	79	85	90
Ph3-1	61	63	75	59	62	73	69	76	60	66	68	71	70	59	75	72	67	71	63	74
Ph3-2	53	49	104	50	43	42	121	45	46	54	43	57	50	115	43	135	50	46	52	65

2- Les relevés du temps d'attente lors de la visite :

Suite aux résultats du questionnaire, il a été constaté que les clients sont insatisfaits par la tâche relative à la visite douanière. Par conséquent, cette tâche a fait l'objet de 20 relevés (exprimés en heure : minute : seconde) qui sont les suivants :

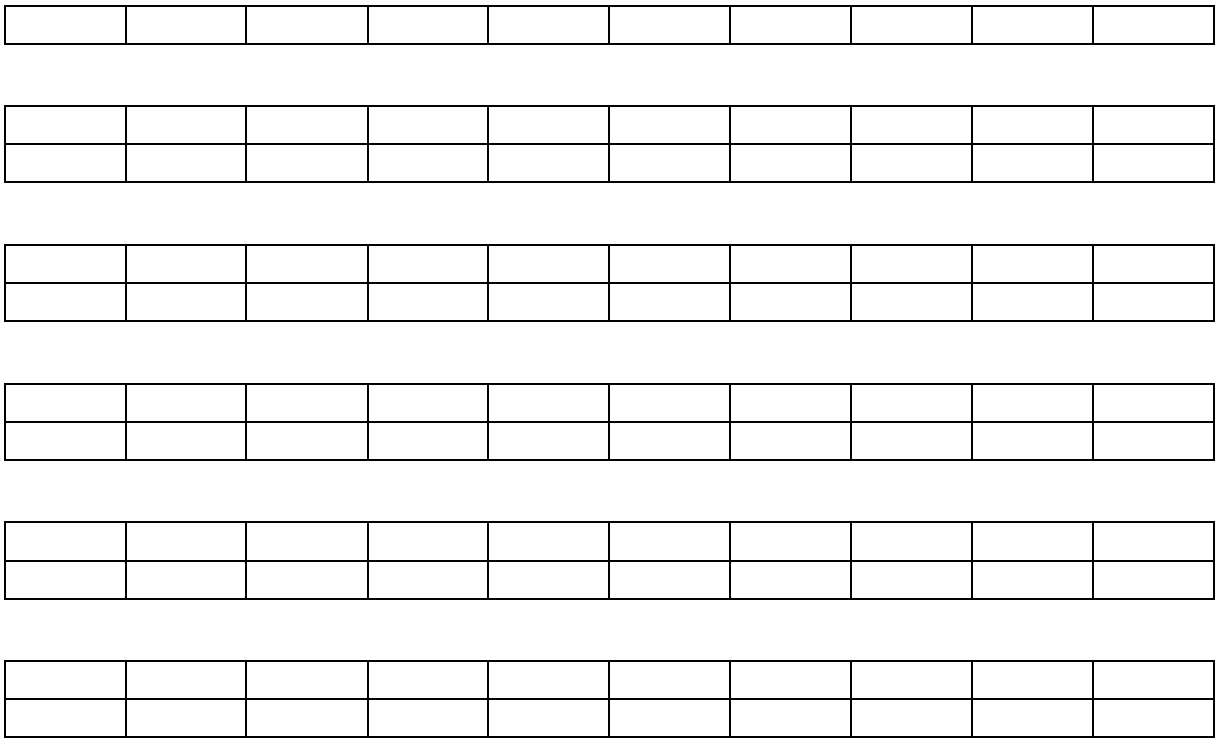
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
13 :42	01 :09 :18	43 :27	10 :06	01 :05 :58	06 :36	02 :09 :13	05 :02	06 :49	14 :33

11	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**
02 :02 :57	17 :48	10 :15	33 :25	12 :40	25 :52	11 :46	16 :52	05 :02	20 :05

Annexe 6

Le magasin contient 11 raques. Chaque raque est divisé en 3 étages. Chaque étage contient 10 places. Le schéma suivant présente un exemple des étages d'un raque :

Etage du sol



Même schéma pour le premier et le deuxième étage.

Annexe 7

Le nombre d'unités débarquées pendant l'année 2017 par les clients de «RAPIDOS Tunisie »

Les clients	Le nombre d'unités débarquées	Les clients	Le nombre d'unités débarquées	Les clients	Le nombre d'unités débarquées
1- « SAFA »	100	21- « Salma »	10	41- « BALANCE »	10
2- « la nuit »	6	22- « FATMA »	6	42- « bon appétit »	6
3- « le jour »	20	23- « AHMED »	20	43- « MIZYENA »	20
4- « le matin »	10	24- « KARIM »	10	44- « Les nuages »	50
5- « fantaisie »	4	25- « FATEN »	100	45- « La pluie »	6
6- « TRESOR »	6	26- « RAYON »	20	46- « Les fleurs »	6
7- « NOUR »	20	27- « SOLEIL »	6	47- « Les roses »	6
8- « SONIA »	50	28- « LUNE »	4	48- « Les lilas »	20
9- « DONIA »	100	29- « TERRE »	50	49- « MIEL »	100
10- « Saada »	10	30- « VENUS »	4	50- « Noir et blanc »	6
11- « SEIF »	20	31- « NEPTUNE »	10	51- « Rouge et noir »	4
12- « FARES »	4	32- « BELIER »	20	52- « SOIE »	4
13- « Familia »	6	33- « TAUREAU »	6	53- « SOURIRE »	20
14- « AGB »	10	34- « LION »	100	54- « BRISE »	6
15- « TLM »	50	35- « VERSEAU »	6	55- « YASMINE »	10
16- « MONIA »	6	36- « POISSON »	6	56- « MOLKA »	100
17- « ELYESS »	20	37- « GEMEAUX »	20	57- « NIDHAL »	4
18- « HENDA »	6	38- « CAPRICORNE »	10	58- « KMAR »	6
19- « SALAH »	10	39- « SCORPION »	4	59- « ROMDHANE »	4
20- « Badis »	6	40- « SAGITAIRE »	6	60- « AICHA »	20

61- « JINEN »	50	81- « Les vagues »	10
62- « BOSAR »	10	82- « La marraine »	6
63- « BAMBINO »	20	83- « La baleine »	6
64- « FARHAT »	100	84- « La reine »	10
65- « 123 »	6	85- « Le roi »	4
66- « FERDAOUS »	10	86- « La maison »	6
67- « MUSIC+ »	50	87- « l'école »	20
68- « ARTISSIMO »	100	88- « SANDOUK »	50
69- « BIPO KIDS »	20	89- « OR »	6
70- « CHAUD ET FROID »	10	90- « BLEU ROI »	10
71- « PIED DE STAR »	10	91- « POUSSIN »	6
72- « ART+ »	6	92- « NOUNOURS »	6
73- « BELLISSIMA »	20	93- « DABDOUB »	20
74- « DECO HOME »	100	94- « HANEN »	6
75- L'ENFANT HEUREUX »	50	95- « MEDINA »	10
76- « SOUPLESSE »	10	96- « TABHIRA »	6
77- « LA JOIE »	20	97- « HAROUN »	20
78- « JARDINO »	50	98- « BAYREM »	50
79- « ARC EN CIEL »	6	99- « SOUAD »	10
80- « SIGMA »	100	100- « AYMEN »	20