



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

22776



**ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL**



**CENTRE NATIONAL DU CUIR
ET DE LA CHAUSSURE**

Projet TF/TUN/97/001

**Assistance technique pour la mise à niveau
et l'amélioration de la compétitivité des entreprises
industrielles du secteur du cuir et des produits en cuir**

Etude de diagnostic et de mise à niveau

**NEW S.C.I.F.I.C.
Ariana**

Octobre 2002

**Fondazione CUOA
Italie**

**Bureau ACC
Tunisie**

La mission de diagnostic de mise à niveau de NEW S.C.I.F.I.C., objet du présent rapport a été conduite dans le cadre du projet de coopération ONUDI – CNCC pour l’assistance technique pour la mise à niveau et l’amélioration de la compétitivité des entreprises industrielles du secteur cuir et produits en cuir en Tunisie.

Les intervenants dans cette mission sont :

Fondazione CUOA (Italie) en association avec Bureau ACC (Tunisie).

SOMMAIRE

I. SYNTHÈSE	4
I.1. PRINCIPAUX CONSTATS	4
I.2. LES FORCES ET FAIBLESSES DE NEW S.C.I.F.I.C. ET LES MENACES ET OPPORTUNITÉS	6
I.3. PLAN DE MISE À NIVEAU : OBJECTIFS ET ACTIONS PRÉCONISÉES	7
II. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE	9
II.1. IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE	9
II.2. PRÉSENTATION ET HISTORIQUE DE LA SOCIÉTÉ NEW S.C.I.F.I.C.	10
III. ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE	11
III.1. PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DU SECTEUR ICC	11
III.2. COMMERCE EXTÉRIEUR DU SECTEUR ICC ET DES ACCESSOIRES.....	13
IV. DIAGNOSTIC COMMERCIAL ET MARKETING DE NEW S.C.I.F.I.C.	16
IV.1. PRODUITS	16
IV.2. ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ ET MARCHÉ	16
IV.3. MÉTHODES DE COMMERCIALISATION	17
V. DIAGNOSTIC FINANCIER	19
V.1. STRUCTURE DES BILANS	20
V.2. ANALYSE DE GESTION	21
V.3. ANALYSE DU BFR ET DE LA TRÉSORERIE	21
V.4. STRUCTURE DES PRIX	22
VI. DIAGNOSTIC TECHNIQUE.....	23
VI.1. ASPECTS GÉNÉRAUX.....	23
VI.2. DIAGNOSTIC TECHNIQUE PAR SECTION ET PAR FONCTION.....	25
VI.3. RECOMMANDATIONS.....	31
VII. DIAGNOSTIC RESSOURCES HUMAINES	36
VII.1. ORGANIGRAMME.....	36
VII.2. TAUX D'INDIRECTS.....	37
VII.3. ANALYSE DES DONNÉES CHIFFRÉES.....	37
VII.4. ORGANISATION DE LA GESTION DES RH.....	37
VIII. RECOMMANDATIONS.....	39
IX. PLAN DE MISE À NIVEAU.....	42
IX.1. OBJECTIFS	42
IX.2. PLAN D'INVESTISSEMENT GLOBAL	43
IX.3. SCHÉMA DE FINANCEMENT.....	43
IX.4. ÉVOLUTION PRÉVISIONNELLE DE L'ACTIVITÉ DE NEW S.C.I.F.I.C.....	44
IX.5. RENTABILITÉ.....	44

I. SYNTHÈSE

I.1. Principaux constats

Créée en 1994, NEW S.C.I.F.I.C. fabrique des semelles et accessoires pour chaussures (PDM), et commercialise de la matière première utilisée dans la production des chaussures (cuir, peaux et doublures).

La société est le leader sur le marché tunisien pour les semelles injectées TR, et détient 25% de part de marché. Pour les semelles préfinies et les premières de montage, NEW S.C.I.F.I.C. occupe la troisième position sur le marché.

Les ventes en quantités de paires ont progressé régulièrement de plus de 20% par an au cours des trois dernières années, alors que, en valeur, ces mêmes ventes ont régressé en raison des prix plus bas réalisés à l'exportation au cours des deux dernières années.

Le CA global a atteint 802 kDT en 2001, dont 13% ont été réalisés à l'exportation, principalement en Algérie.

Les clients de NEW S.C.I.F.I.C. sont à 75% des industriels de la chaussure, et sont concentrés sur la région du Grand Tunis.

Des problèmes de respect des délais sont souvent enregistrés, occasionnant des retards dans la satisfaction des commandes. La force de vente de l'entreprise n'est pas suffisamment présente sur le terrain.

Sur le plan financier, la situation est relativement saine, avec un fonds de roulement largement positif, ainsi qu'une bonne couverture des immobilisations par les capitaux propres.

Cependant, l'importance des stocks de produits finis (invendus) et de matière première détenus par NEW S.C.I.F.I.C. a handicapé sa trésorerie, qui a présenté un déficit de 184 kDT en 2001.

Sur le plan technique, les locaux doivent être restructurés car plusieurs petites pièces sont utilisées sans assurer une circulation facile et efficace entre elles. Ceci engendre une mauvaise implantation des machines et une circulation inefficace.

Les équipements sont utilisés à environ 65 à 70% de leur capacité, en une équipe.

NEW S.C.I.F.I.C. importe les moules d'Italie et les choisit en fonction des modèles les plus porteurs, après avoir validé ces modèles par ses clients.

Les machines d'injection utilisées pour la fabrication des semelles ainsi que les moules sont, en général, d'une bonne qualité, en rapport avec le standard du marché tunisien, qui correspond à la gamme moyenne et économique.

Il convient de signaler que des efforts en matière d'hygiène et de sécurité de travail doivent être entrepris, notamment pour éviter que les gaz dégagés par les colles ne soient respirés par les ouvriers, ainsi que pour prévenir les risques de blessure du personnel sur certaines

machines. Une solution à cet effet a été proposée, pour les semelles préfinies, en utilisant un séchoir vertical.

Globalement, les investissements matériels pour la mise à niveau ne sont pas très lourds, et ont été estimés à environ 50.000 €, ce qui est à la portée de l'entreprise.

Enfin, **sur le plan des ressources humaines**, signalons que le taux de turn-over du personnel est assez important, et que ceci constitue une perte pour l'entreprise.

Le recours à la formation du personnel est également peu pratiqué, ce qui ne permet pas de faire face aux besoins d'amélioration de la qualification notamment dans le domaine des semelles préfabriquées.

En conclusion, NEW S.C.I.F.I.C. présente les conditions lui permettant de suivre, efficacement, un programme de mise à niveau.

En résumé, les forces et les faiblesses de NEW S.C.I.F.I.C. , ainsi que les menaces et opportunités peuvent être présentées comme suit :

I.2. Les forces et faiblesses de NEW S.C.I.F.I.C. et les menaces et opportunités

FORCES

- ☺ Leader sur le marché des semelles injectées (TR)
- ☺ Clientèle diversifiée
- ☺ Matériel neuf et bien adapté dans l'atelier des semelles injectées
- ☺ Bonne connaissance du marché
- ☺ Expérience du gérant dans le produit
- ☺ Bonne maîtrise des achats
- ☺ Alimentation régulière de l'atelier
- ☺ Local : propriété de l'entreprise

FAIBLESSES

- ☹ Absence de procédure de gestion et contrôle de la qualité
- ☹ Matériel obsolète pour les semelles préfabriquées
- ☹ Manque de technicité pour la fabrication des semelles préfabriquées
- ☹ Pas de procédure de maintenance préventive
- ☹ Sécurité sur certaines machines non assurée
- ☹ Local mal agencé
- ☹ Pas de force de vente
- ☹ Pas de gestion informatisée
- ☹ Pas d'aménagement de postes
- ☹ Pas de procédure de réception de MP
- ☹ Pas de statistiques sur les données de production : arrêts, retards
- ☹ Faible qualification du personnel
- ☹ Turn-Over très élevé dans l'atelier des semelles préfabriquées
- ☹ Absentéisme élevé
- ☹ Manque de polyvalence

MENACES

- * Concurrence des pays à bas prix
- * Matériel inutilisable, si absence de maintenance et entretien
- * Marche local instable
- * Le mode d'organisation actuel permet difficilement de travailler de manière rentable
- * Concurrence locale des fabricants offrant une meilleure qualité
- * Impossibilité de partenariat avec des sociétés étrangères si pas de certification qualité

OPPORTUNITES

- ↪ Accords de partenariat avec des sociétés étrangères
- ↪ Secteur porteur
- ↪ Gains de productivité possibles avec une meilleure organisation de la production
- ↪ Consolidation de sa position sur les marchés actuels
- ↪ Possibilités d'exportation, si amélioration de la qualité des produits
- ↪ Réduction des coûts pour une meilleure pérennité

I.3. Plan de mise à niveau : Objectifs et Actions préconisées

Le programme de mise à niveau vise les **objectifs** suivants :

- Développer les ventes sur le marché local avec une évolution annuelle du CA de **+10%**,
- Enregistrer au niveau de l'activité à l'exportation une croissance annuelle de **+8%**.
- Améliorer la qualité des produits de NEW S.C.I.F.I.C. par l'utilisation des technologies modernes de fabrication et de techniques appropriées dans le processus de contrôle qualité

Les **actions** préconisées pour atteindre ces objectifs sont notamment :

- L'intégration d'équipements offrant des technologies plus avancées et une meilleure sécurité pour les ouvriers
- L'acquisition de nouvelles machines permettant l'automatisation de certaines tâches notamment celles relatives à la réalisation des creux sur les talons en masonite,
- La maîtrise des techniques de fabrication et des processus de contrôle qualité grâce à l'assistance technique d'un expert dans la fabrication des semelles.
- Développement de la fonction marketing.

Le coût des actions précédentes s'élève à **105 kDT**.

Les investissements immatériels comportent une assistance technique en production et en marketing qui serait à réaliser sur une période de 2 ans. Le coût de cette assistance s'élève à environ **37 kDT** (27 mille euros).

Le coût des investissements matériels s'élève à **68 kDT** (environ 50 mille euros). Les équipements à acquérir seront à intégrer au niveau du parc machine de l'atelier des semelles préfinies et accessoires (PDM, talons masonites).

Ces investissements seront financés par des fonds propres à **hauteur de 30%**. NEW S.C.I.F.I.C. aura recours à des CMLT pour financer le reste des investissements.

L'évaluation de la rentabilité de l'investissement calculée sur une période de 10 ans, donne un **TRI (Taux de rentabilité interne) de 87%**, ce qui est assez appréciable.

II. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

II.1. Identification de l'entreprise

Société	: NEW S.C.I.F.I.C.		
Adresse siège	: 21 rue de Médenine		
Code Postal	: 1006	Ville	: Tunis
		Gouvernorat	: Tunis
Téléphone	: 71 567 816	Fax	: 71 573 632
Adresse usine	: Rue Jafaar, Route de Raoued, Ariana.		
Code Postal	: 2080	Ville	: Tunis
		Gouvernorat	: Tunis
Téléphone	: 71 768 265		

Informations Générales

Forme juridique	: S.A.R.L	
Année de création	: 1994	Année d'entrée en production : 1995
Capital Social	: 470 000 DT	
Principaux responsables	: M. Abdallah TRIKI	: Gérant
	: M. Karim TRIKI	: Responsable magasin -Tunis

Les produits fabriqués

**Semelles préfinies et semelles injectées (TR) pour chaussures
et autres accessoires pour chaussures (P.D.M.)**

II.2. Présentation et historique de la société NEW S.C.I.F.I.C.

Fondée depuis près de huit ans par son gérant actuel M. Abdallah TRIKI, la société est maintenant spécialisée dans la fabrication des semelles et accessoires pour chaussures.

L'évolution du capital de la société se présente comme suit :

Année	Capital (kDT)
1994	15
1997	230
2001	470

En plus de son activité principale qu'est la fabrication des semelles et des P.D.M. NEW S.C.I.F.I.C. commercialise de la MP pour la fabrication des chaussures à savoir cuir, peaux et doublures. Ce commerce est réalisé au niveau de son magasin à Tunis, siège social de la société (l'usine se trouve à Raoued).

III. ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

III.1. Principales caractéristiques du secteur ICC

Le secteur des Industries du Cuir et de la Chaussure (ICC) compte 297 entreprises employant 10 personnes et plus dont 177 sont totalement exportatrices.

Les 297 entreprises employant 10 personnes et plus se répartissent sur les différentes activités comme suit :

Activités	Nb. d'entreprises	dont TE*
Chaussures et tiges	209	128
Tannerie – Mégisserie	15	2
Articles de voyage et maroquinerie	58	40
Habillement en cuir	25	12

* *Entreprises Totalement Exportatrices*

NB : Certaines entreprises opèrent dans plusieurs activités à la fois

Source : Agence de Promotion de l'Industrie (API)

La branche des accessoires de chaussures dans laquelle opère NEW S.C.I.F.I.C. n'est pas toujours individualisée de manière séparée dans les statistiques nationales. Dans le tableau précédent, NEW S.C.I.F.I.C. fait partie de la première branche « Chaussures et tiges ». Le tableau de la production du secteur (voir ci-dessous) présente quant à lui la situation plus spécifique de la branche des accessoires.

Pour l'ensemble du secteur ICC, les entreprises ayant 10 personnes et plus emploient 23 400 personnes dont 18 100 relèvent des entreprises exportatrices.

La valeur de la production du secteur est passée de 484 MD en 1995 à 849 MD en 2000, soit une augmentation de 75 %. La valeur ajoutée est évaluée à 40 % de la production.

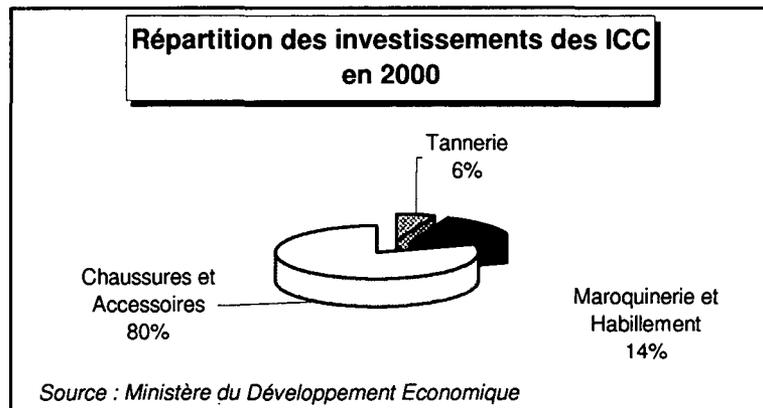
Le tableau suivant représente l'évolution de la **production** par branche d'activité sur la période 1995-1999 :

Evolution de la production du secteur ICC					
Branches	Production en MDT				
	1995	1996	1997	1998	1999
Chaussures	274	288	333	363	399
Accessoires de chaussures	91	113	139	154	190
Tannerie-Mégisserie	69	81	84	83	92
Maroquinerie	40	44	51	54	61
Industries annexes	10	11	12	13	15
Total	484	537	619	667	757

□ Les investissements dans l'ensemble du secteur ICC

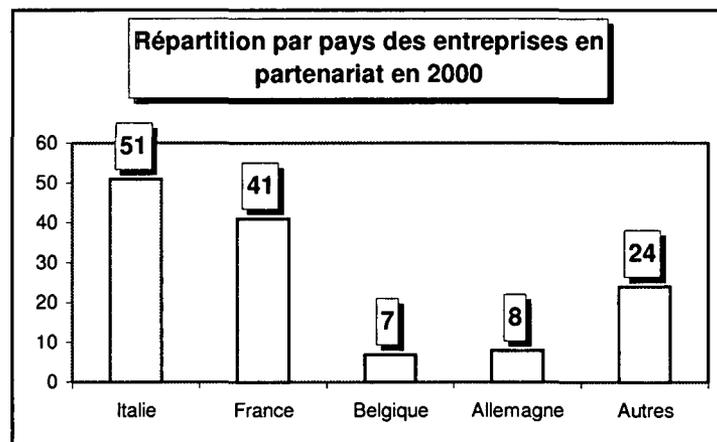
Les investissements réalisés dans le secteur durant la période 1995-2000 ont totalisé 156,8 MDT et se présentent comme suit :

Année	1995	1996	1997	1998	1999	2000	Total
Invest. en MDT	21,5	22,3	25	32	32	24	156,8



Le secteur compte près de 123 entreprises montées en partenariat, dont 83 unités à capital 100%.

Ces entreprises se répartissent entre les pays partenaires comme suit :



NB : Une même entreprise pouvant avoir un ou plusieurs partenaires à la fois

Source : Agence de Promotion de l'Industrie

1. La branche chaussures et accessoires de chaussures

La branche chaussures et accessoires reste la branche la plus importante du secteur ICC en Tunisie aussi bien en nombre d'entreprises qu'en nombre d'emplois créés dans le secteur. En effet, ses contributions au secteur se situent à **78% en terme de production, et 80% en terme de valeur d'exportation.**

La branche compte 209 unités employant 10 personnes et plus. Parmi celles-ci, 180 unités sont spécialisées en chaussures complètes et **30 unités en tiges de chaussures.** Le nombre d'emplois générés par la branche est estimé à 26 000.

La valeur de la production de la **sous branche accessoires** est passée de 91 millions de dinars en 1995 à 190 millions de dinars en 1999, soit une croissance annuelle moyenne de 13%.

En terme de quantité, la production de chaussures se serait accrue, en 1999, de l'ordre de 8% pour s'élever à 38,2 millions de paires.

De manière spécifique pour les accessoires de chaussures, **les quantités produites d'accessoires ont enregistré un bond en avant, passant de 3,7 mille à 4,5 mille tonnes.**

Année	1995	1996	1997	1998	1999	Var99/98
Chaussures (millions de paires)	30,8	31,0	34,1	35,4	38,2	7,9%
Accessoires de chaussures (mille tonnes)	2,6	3,0	3,6	3,7	4,5	21,6%

Source : Ministère du Développement économique

Exprimé en valeur, la production de la branche **accessoires de chaussures** à laquelle appartient NEW S.C.I.F.I.C., a enregistré une croissance importante entre 1995 et 1999 avec un accroissement annuel moyen en valeur de production de +20% (voir tableau du § précédent : Evolution de la production du secteur ICC)

III.2. Commerce extérieur du secteur ICC et des accessoires

□ Commerce extérieur du secteur global des ICC

Le volume global des exportations du secteur ICC a enregistré un accroissement de 25% en passant de 470 MDT en 2000 à 586 MDT au cours de l'année 2001 (voir tableau ci-dessous).

Le taux de couverture se situant à 146% a diminué de 15 points par rapport à celui de 2000 avec une valeur des importations de 400 MDT. Notons que le taux d'accroissement des importations en 2001 s'élève à 37%.¹

Il ressort de l'analyse des données chiffrées présentées dans le tableau ci-dessous que l'évolution des exportations du secteur ICC a concerné beaucoup plus la branche chaussures et accessoires. Cette progression a été plus marquée pour les chaussures finies avec un

¹ Source : CNCC.

accroissement des exportation s'élevant à 37%. Le développement des ventes à l'export des tiges a enregistré, quant à lui un taux de croissance de 22%.

Exportations de l'ICC par branche 1995-2001 (unité : Million DT)

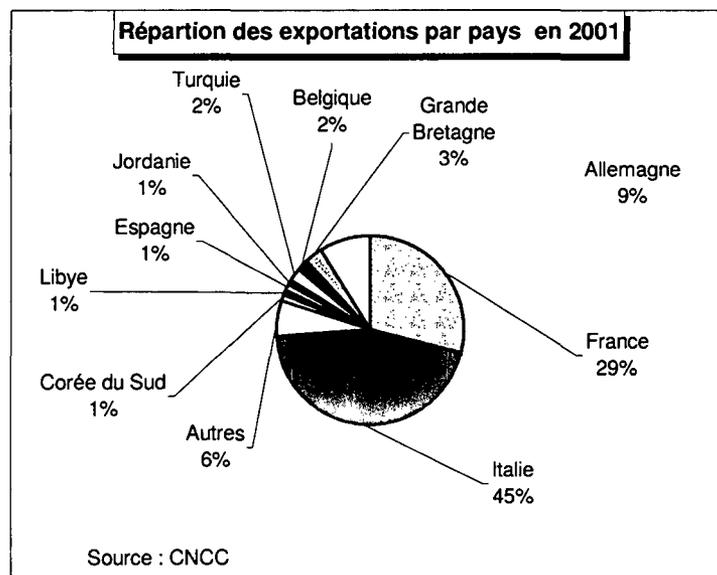
Branche	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Cuir et peaux	9	12	12	15	16	47	47
Chaussures / accessoires	165	212	255	276	315	360	466
Maroquinerie / Habillement	36	32	36	37	40	49	67
Pellerterie	3	3	6	5	2	12	1
Industries annexes	2	2	2	2	3	3	5
Total	215	261	311	335	376	470	586

Source : CNCC

Les exportations en cuir et peaux n'ont pas enregistré une croissance significative au cours de l'année 2001 et ont plutôt stagné.

La branche pellerterie a beaucoup régressé en enregistrant une baisse du volume des ventes à l'export de -99%.

La ventilation des exportations du secteur ICC par pays se présente comme suit :



Nous pouvons constater que l'Italie avec une part de 45% suivie de la France avec une part de 29% sont les principales destinations des exportations. Aussi sont-elles, comme le montre le graphique suivant, les premiers fournisseurs de la Tunisie (Italie : 36%, France : 25%).

Nous allons dans la suite nous intéresser au **commerce extérieur de la branche accessoires de chaussures**.

□ **Commerce extérieur spécifique pour les accessoires de chaussures**

Le tableau suivant présente la ventilation en 2001 des exportations des accessoires et composants par pays de destination :

Ventilation des exportations d'accessoires sur les principales destinations en 2001

Destination	Valeur (kDT)	Part en %
Italie	1267	24%
France	1244	24%
Allemagne	968	19%
Belgique	34	1%
Libye	1371	26%
Autres	301	6%
Total	5185	

Source : CNCC

Avec une part de 26%, la Libye reste la première destination des exportations d'accessoires de chaussures tunisiens. L'Italie et la France viennent en deuxième position avec une part de 24%. La part de l'Allemagne est aussi relativement importante et s'élève à 19%.

Au niveau des importations, et en plus de l'Italie et la France, les principaux pays fournisseurs sont l'Allemagne, la Belgique, l'Espagne, la Chine continentale et le Pakistan. La répartition des importations par pays en 2001 se présente comme suit :

Ventilation des importations d'accessoires sur les principales destinations en 2001

Destination	Valeur (kDT)	Part en %
Italie	25 980	54%
France	18 999	39%
Allemagne	1 173	2%
Inde	0,3	
Belgique	371	1%
Chine continentale	808	
Espagne	280	1%
Autres	938	2%
Total	48 549	

Source : CNCC

Le taux de couverture des importations des accessoires de chaussure se situe à environ 11%.

IV. DIAGNOSTIC COMMERCIAL ET MARKETING DE NEW S.C.I.F.I.C.

IV.1. Produits

L'activité principale de NEW S.C.I.F.I.C. est la production d'accessoires pour chaussures. Le portefeuille produits de la société est constitué de :

- Semelles injectées en matériel thermoplastique «TR»,
- Semelles préfinies pour hommes et femmes,
- Premières de montage.

NEW S.C.I.F.I.C. fait en outre le commerce des matières premières nécessaires à la fabrication des chaussures telles que :

- Cuir,
- Peaux pour la fabrication de chaussures,
- Doublures pour la fabrication de chaussures.

Cette activité ne représente que 5% du CA de la société.

IV.2. Evolution de l'activité et marché

□ Activité

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des ventes de NEW S.C.I.F.I.C. sur les années 1999, 2000 et 2001. Notons que les ventes des premières de montage représentent 4% des quantités vendues et que le commerce du cuir comme nous l'avons déjà avancé représente 5% du CA global de la société.

Evolution des ventes de NEW SCIFIC						
	1999	2000	2001	TC		
				99/98	00/99	01/00
Quantité (paires)	250 000	300 000	375 000	-	20%	25%
CA Local (kDT)	987	802	696	70%	-19%	-13%
CA Export (kDT)	-	165	106	-	-	-36%
CA Global (kDT)	987	967	802	70%	-2%	-17%

Il ressort de l'analyse des données ci-dessus que :

- Le CA global de la société a régressé en enregistrant une baisse de 2% en 2000 et de 17 % en 2001, et ce, malgré une augmentation des ventes en quantité. Ceci provient du fait que les ventes à l'exportation sur ces deux années ont été réalisées à des prix sensiblement plus faibles que ceux pratiqués sur le marché local.

- Le CA à l'export a affiché une baisse de 36% en 2001. L'exportation a représenté 13% du CA global en 2001 contre 17% en 2000. La quasi-totalité de ces exportations est destinée au marché algérien.

La répartition du CA par catégorie de clients se présente comme suit :

- 75% : Fabricants industriels 10% : Artisans
- 10% : Grossistes
- 5% divers (Centres de formation professionnelles et autres)

Position sur le marché

La société NEW S.C.I.F.I.C. est leader sur le marché national dans la fabrication des semelles injectées TR. En effet, elle fut la première à introduire la fabrication de ce type de semelles en Tunisie. Sur ce marché, NEW S.C.I.F.I.C. évalue sa part à près de 25%.

Pour les semelles préfinies et les premières de montage, NEW S.C.I.F.I.C. se positionne en derrière ses deux principaux concurrents, à savoir SCIAC , leader du marché tunisien sur ce segment et TUNISIE FORMES.

D'autres petites structures sont présentes sur le marché de semelles. Ces derniers ne représentent pas une part importante mais, engendrent certains problèmes surtout au niveau du copiage des modèles.

IV.3. Méthodes de commercialisation

Services

La notion de service n'est pas assez développée au sein de NEW S.C.I.F.I.C.. En effet, nous avons relevé certains points à améliorer sur cet aspect tels que :

- **Les retards de livraisons** : ils se produisent surtout pendant les périodes de pic de la demande et/ou à cause de pannes des machines.
 - ↳ NEW S.C.I.F.I.C. devrait prendre les mesures nécessaires pour éviter de tels retards. Ceci pourrait se réaliser à travers une meilleure gestion du stock PF en anticipant les périodes de forte demande, ainsi que par une meilleure planification de la production.
- **Le traitement des réclamations clients** : En 2001, il y a eu 5 réclamations concernant la qualité des produits livrés par NEW S.C.I.F.I.C.. Pour éviter les retombés néfastes de ces réclamations sur la relation de la société avec ses clients, NEW S.C.I.F.I.C. devrait agir sur trois axes :
 - Se déplacer chez le client pour vérifier la réclamation : Dans ce cadre, nous avons constaté que les commerciaux de la société ne se déplacent pas chez les clients. Le travail de ces derniers se limite à la gestion des ventes à partir du magasin de la société.

- Analyser les causes de la non-qualité et prendre les mesures nécessaires pour l'éviter
- Renforcer le dispositif de contrôle dans l'atelier. Il s'agit de responsabiliser tout le personnel sur la qualité du produit pour éviter que des produits non-conformes arrivent aux clients.

Présence régionale

98% de la clientèle de NEW S.C.I.F.I.C. est concentrée dans la région du Grand-Tunis. Ceci reflète un déséquilibre en matière de présence régionale et une absence de la société dans certains gouvernorats tels que Sfax (uniquement 2% du CA).

Nous estimons que ceci est dû à **l'absence d'une force de vente** capable de diversifier les marchés et d'assurer la présence des articles de NEW S.C.I.F.I.C. dans toutes les régions consommatrices du pays. En effet, comme nous l'avons mentionné précédemment, la force de vente NEW S.C.I.F.I.C. se limite à deux agents affectés au magasin de la société à Tunis.

- ↳ Nous proposons à l'entreprise de mettre en place **un objectif de présence dans les régions qui présentent un fort potentiel** de consommation des semelles et de PDM. Ceci serait envisageable à travers **la mise en place d'une force de vente** qui se chargera de la prospection et de l'identification des nouveaux clients dans les régions visées.

En outre, nous proposons à NEW S.C.I.F.I.C. de mener une action d'assistance en matière de **marketing opérationnel**, et ce en vue d'organiser sa force de vente, et d'introduire des méthodes de prospection efficaces,

Cette action comporterait une première présentation des modes d'organisation du service commercial, suivie de plusieurs interventions pour accompagner l'entreprise dans la mise en œuvre de l'organisation retenue.

Le coût d'une telle action est estimé à 7 kDT.

Export

L'Algérie est la principale destination à l'export des produits de NEW S.C.I.F.I.C.. Certains clients algériens viennent s'approvisionner directement en Tunisie. Par ailleurs, la société a eu une expérience avec d'autres marchés africains tels que le Niger, le Cameroun et la Libye. Toutefois, ces expériences ont jusqu'à présent un caractère occasionnel.

- ↳ Pour développer cette activité de manière régulière, la société devrait mettre en place un plan marketing à l'export lui permettant d'identifier et de nouer des relations avec des clients dans ces pays. Ce plan devrait comporter :

- Des visites de prospection des responsables de NEW S.C.I.F.I.C. à ces pays.
- Une analyse de la gamme des produits demandés
- Des actions promotionnelles pour intéresser les clients potentiels
- Des contacts directs avec les acheteurs

V. DIAGNOSTIC FINANCIER

En se reportant aux états financiers des années 1999, 2000 et 2001, nous traiterons dans ce chapitre les éléments suivants :

- Structure des bilans
- Analyse de la gestion,
- Analyse du BFR et de la trésorerie
- Structure des prix

V.1. Structure des bilans

La structure des bilans en **kDT** de NEW S.C.I.F.I.C. est la suivante :

STRUCTURE DU BILAN		NEW SCIFIC		
		1 999	2 000	2 001
Actif Immobilisé	Immobilisations	249	199	199
	Participations	0	0	0
	Total	249	200	199
Actif Circulant	Stocks	799	956	979
	Clients	8	6	8
	Autres actifs	0	5	0
	Total	808	968	987
Trésor. Actif	Total	-5	55	-8
TOTAL ACTIF	Total	1 052	1 222	1 179
Capitaux Permanents	Capital	230	230	470
	Autres cap. Prop.	-14	-1	-44
	Résultat	12	-51	8
	<i>S/T Cap. Pro.</i>	<i>229</i>	<i>178</i>	<i>434</i>
	Total	511	598	741
Passif Circulant	DLMT	282	420	307
	D. fournisseurs	233	338	262
	Autres passifs	0	0	0
Total	233	338	262	
Trésorerie Passif	Financ. CT	0	0	0
	Trésor. négative	308	286	176
	Total	308	286	176
TOTAL PASSIF	Total	1 052	1 222	1 179

Malgré le résultat négatif enregistré en 2000, la société a conservé une structure financière saine avec un **FdR d'environ 540 kDT** en 2001. L'augmentation de capital effectuée en 2001 a permis de consolider les **fonds propres** de l'entreprise qui représentent plus de **210% des immobilisations**.

V.2. Analyse de gestion

Les principaux ratios liés à la gestion de NEW S.C.I.F.I.C. sont présentés dans le tableau suivant :

Analyse de Gestion :	NEW SCIFIC		
	1998	1999	2000
Achats TTC (kDT)	935	971	743
CA TTC (kDT)	1 165	1 141	946
Crédit client (jours C.A. TTC)	3	2	3
Crédits fournisseurs (jours C.A. TTC)	72	107	100
Crédits fournisseurs (jours Approv TTC)	90	125	127
Stock MP (jours Appro)	152	165	216
Stock PF (jours C.A)	208	262	279
Diff. crédit fourn.-clients (jours CA TTC)	69	105	96

Le principal constat que nous dégagons de ce tableau est le niveau élevé des stocks MP et PF. Ces niveaux s'expliquent principalement par les raisons suivantes :

- **PF** : il s'agit d'un stock d'inventus cumulés sur plusieurs années. La société a pris la décision de ne travailler que sur commande ce qui devrait permettre de réduire ce stock.
- **MP** : La société s'approvisionne en grande quantité de matière première en fin d'année. Ces achats s'effectuent à l'occasion de visites rendues par les responsables de la société à certains pays européens tels que l'Italie.

V.3. Analyse du BFR et de la trésorerie

Compte tenu des niveaux du stock et des crédits (fournisseurs et clients), la société a présenté un BFR très important qui a atteint près de 11 mois de CA en 2001 soit 726 kDT.

Fonds de Roulement et Besoins en FdR	NEW SCIFIC		
	En kDT		
	1 999	2 000	2 001
FdR (kDT)	262	398	542
FdR en %	205%	300%	372%
BFR (kDT)	575	630	726
BFR en jours de C.A.	259	280	336
Trésor. globale (kDT)	-313	-231	-184

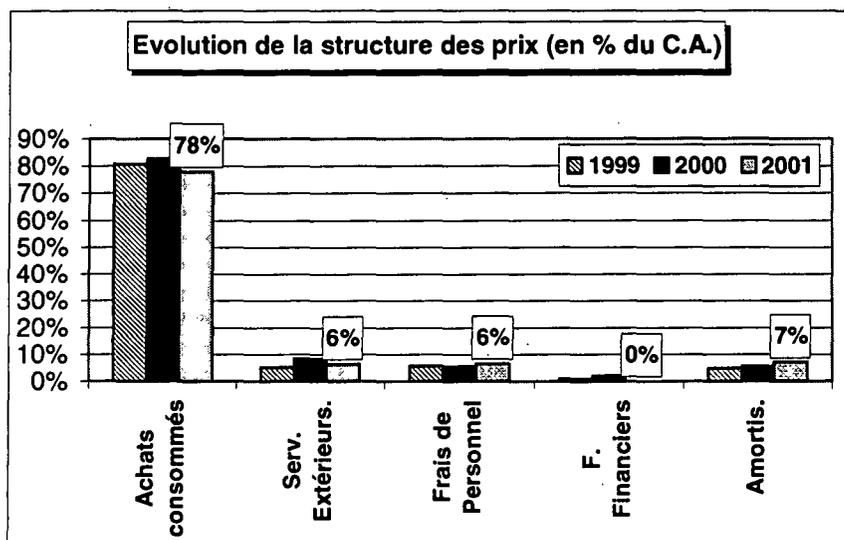
Ce besoin important en FdR a engendré une trésorerie négative évaluée à -184 kDT en 2001.

- Ces résultats révèlent une nécessité de maîtriser davantage la gestion des stocks de la part de NEW S.C.I.F.I.C.. En effet, même si les achats en grande quantité permettent de bénéficier de certains avantages en terme de prix, il faut toujours prendre en considération l'impact de la taille importante du stock sur la structure financière de l'entreprise.

V.4. Structure des prix

En rapportant les charges à la production, nous obtenons la structure des prix présentée par le tableau et la figure ci-dessous.

STRUCTURE DES CHARGES / PRODUCTION			
	1999	2000	2001
Production	987 310	966 545	801 515
Achats consommés	81%	83%	78%
Serv. Extérieurs.	5%	9%	6%
Frais de Personnel	6%	6%	6%
F. Financiers	1%	2%	0%
Amortis.	5%	6%	7%
Frais personnel/VA	14%	9%	16%



Cette structure dégage les constats suivants :

- La matière première représente environ 80% de la production. Elle constitue ainsi le poste le plus important des charges. La fluctuation de la part matière est due à la variation des cours du plastique (injection plastique des semelles). La situation de l'année 2000 a vu cette part de la MP atteindre 83% de la production, ce qui a engendré un résultat net négatif pour l'entreprise.

Il y a donc une nécessité de mieux maîtriser les achats de matière et d'être à l'écoute du marché afin de saisir les opportunités d'achats au moindre coût, lorsque les cours sont plus favorables.

- Les frais de personnel représentent près de 6% de la production.
- L'amortissement est un poste de charges assez important, en raison, notamment du coût des moules.

VI. DIAGNOSTIC TECHNIQUE

VI.1. Aspects généraux

1. Capacité de production

Les capacités de production que nous allons présenter dans ce qui suit correspondent à 8 heures de travail d'une seule équipe. :

- Semelles injectées TR **1 500 paires**
- Semelles préfinies pour hommes-femmes avec ou sans trépointe et avec ou sans talon *environ 1 000 paires*
- Premières de montage *environ 1 000 paires*

La production actuelle de NEW S.C.I.F.I.C. est inférieure aux potentiels de production qu'offrent les machines installées.

Le taux d'utilisation des équipements se situe entre 65% et 70% à cause de facteurs liés à la demande et à la technique (manque de technologie).

2. Développement du produit

a) Semelles injectées en TR

La matière première utilisée est importée d'Italie (granules en TR – fournisseurs TECNOFILM de Porto San Elpidio et GOLDEN PLAST de Potenza Picena) et la totalité de la production de la société se fait avec des machines et des moules de fabrication italienne

Les moules sont fabriqués par une entreprise de la province d'Ancône.

Le choix des collections à proposer à la clientèle se fait de la façon suivante :

- Récolter des échantillons de semelles qui font partie des collections de tiers. Ces échantillons sont pris en général en Italie,
- Présentation de ces échantillons à la clientèle de l'entreprise qui choisira les modèles qu'elle va commander suite à son examen des échantillons,
- Commander, sur la base de ces choix, les moules qui seront nécessaires pour commencer la production.

Le tout se fait en général en 20 à 30 jours mais il faut avoir une bonne collaboration du mouliste qui aura pour tâche de fabriquer les moules dans les plus brefs délais et d'aider même dans la récolte des échantillons.

Ce système de travail (copiage et reproduction) est utilisé par plusieurs fabricants de semelles étrangers qui réussissent ainsi à se faire «traîner» par des entreprises plus importantes, sans qu'elles le savent, et qui sont celles qui investissent beaucoup dans la préparation de nouvelles collections à présenter sur le marché et qui sont dictées par la mode.

Les avantages et désavantages d'un tel système sont :

Inconvénients :

- Ne pas arriver sur le marché avec ses propres idées
- Présentation des articles avec un « retard » par rapport à la mode
- Forte concurrence avec d'autres fabricants locaux adoptant le même système.

Avantages :

- Annulation des coûts pour l'étude et la préparation du modèle
- Arriver sur le marché avec des articles déjà prouvés par d'autres entreprises
- Réduction des coûts des moules puisque, quelques fois, le mouliste utilise les machines et l'expérience qu'il a déjà employées avec d'autres commanditaires.

3. Premières de montage

Toutes les machines utilisées dans la production des premières de montage sont de fabrication italienne.

Les matériaux employés, c'est-à-dire:

- texon
- carton en aggloméré de fibres végétales
- cambrions en acier

sont aussi importés d'Italie.

Cependant le manque de technicité et d'organisation de la production ne donne pas un produit final de bonne qualité.

4. Semelles préfinies pour hommes et femmes

Les machines présentes dans cette section sont aussi de fabrication italienne.

La semelle produite n'est pas d'une bonne qualité à cause des matériaux utilisés et du manque de technicité dans sa fabrication.

Dans cette même section se trouve une petite ligne pour la production de talons en masonite. Les machines utilisées sont aussi de fabrication italienne.

Jusque la phase de préparation l'atelier dispose de toutes les machines nécessaires à la production des semelles préfinies. Il n'y a cependant aucune machine disponible pour la phase de finissage.

5. Matériaux utilisés pour la fabrication et leur origine

Les principaux matériaux sont de provenance italienne :

- Matériel en granules TR
- Texon
- Carton en fibre
- Thunit (matériel synthétique pour semelles préfinies)
- Trépointe en Salpa (pour semelles préfinies)
- Masonite (pour la production de talons)

6. Magasins matières premières

Il est assez spacieux (environ 300 m²) ne présente aucun problème pour le stockage des matières premières qui sont toujours importées en grandes quantités.

7. Magasin produits finis

Il n'existe pratiquement pas puisque la société NEW S.C.I.FI.C. travaille exclusivement sur commande (sauf le stock invendu).

8. Prix des produits finis

- Semelles injectées en TR 2 à 5 DT
- Semelles préfinies hommes et femmes 1 à 4,400 DT
- Premières de montage 0,400 DT

9. Calcul des coûts

Le calcul se fait sur la base de la consommation de la matière première et des frais accessoires pour l'importation, de la main d'œuvre employée, des frais fixes, des frais généraux, des amortissements (machines-moules).

La marge pratiquée se situe entre 20% et 25%.

10. Déchets de fabrication

En ce qui concerne la récupération et le traitement des déchets il faut distinguer entre :

- Déchets de fabrication des semelles injectées : ils sont récupérés et après un retraitement, ils sont réutilisés
- Déchets des semelles préfinies, premières de montage, talons en masonite : les ouvriers de la municipalité se chargent de la récolte de ces déchets.

VI.2. Diagnostic technique par section et par fonction

1. Etat général des machines et des locaux

a) Locaux

L'usine a une superficie de 1400 m² et elle est formée de deux étages.

Au rez-de-chaussée se trouvent les machines lourdes telles que les machines d'injection et les machines à couper les composantes. Au premier étage il y a toutes les autres machines qui sont plus légères.

Par suite la fabrication des semelles injectées en TR se fait au rez-de-chaussée et la production des semelles préfinies, des premières de montage et des les talons en masonite se fait au premier étage.

Le magasin des matières premières est aussi situé au rez-de-chaussée.

Les locaux ont été construits il y a environ 8 ans et, depuis, on n'a jamais fait d'entretiens. L'escalier qui connecte les deux étages n'a pas de protections et ne présente aucune sécurité. Les deux étages sont composés de divers locaux et petites pièces communicantes ne permettant pas ainsi une bonne organisation du travail.

☞ Il est nécessaire de restructurer les locaux afin de les agrandir pour permettre une meilleure organisation du travail et de la production.

b) Machines

Il faut distinguer entre les différentes unités de production :

- Unité de production des semelles injectées TR
- Unité de production des semelles préfinies
- Unité de production des premières de montage
- Unité de production des talons en masonite (servant à la fabrication des semelles préfinies)

(1) Equipements de l'unité d'injection des semelles en TR

- 1 machine statique à 3 stations de travail. Chaque station travaille une paire. Année de fabrication 2001. Elle est utilisée pour l'injection en granules TR avec découpe. La machine est de bonne qualité et son état de conservation est excellent.
- 1 machine statique à 3 stations de travail. Chaque station travaille une paire. Année de fabrication 1999. Elle est utilisée pour l'injection en granules TR avec découpe. La machine est de bonne qualité et son état de conservation est excellent.
- 2 machines modèle SINT 55/2 – pour injection semelles bicolores en matériel thermoplastique TR. Elles sont très vieilles mais elles fonctionnent bien.
- 2 machines rotatives à 5 stations à injection hydraulique pour semelles PVC et TR. Elles sont très vieilles, année de fabrication 1973, seulement une fonctionne. Toutes les deux ne sont pas en bon état de conservation.
- 1 machine statique modèle SP/45 à deux postes pour injection matériel TR et PVC. La machine est très vieille mais elle fonctionne encore.
- 1 moulin à broyer les déchets de production. Il fonctionne mais il est très vétuste.

(2) Equipements servant à la production des semelles préfinies en matériel synthétique avec talon en masonite et trépointe en Salpa

- 3 machines à couper à pont avec chariot coulissant. Deux machines fonctionnent, la troisième est en arrêt. Ces machines servent à couper :
 - semelles en Thunit
 - Texon pour premières
 - carton en aggloméré de fibres végétales pour talonnettes de premières.

Année de fabrication : de 1980 à 1985. Les machines ne sont pas en bon état de conservation.

- 1 machine à carder pour semelles en cuir - part carnasses - avec fraise en WIDIA. Année de fabr. 1980-1990. La machine fonctionne mais n'est pas bien conservée.
- 1 machine à égaliser et carder semelles en cuir. La machine fonctionne, elle est très vieille et elle n'est pas bien conservée.
- 3 machines à fraiser le bord des semelles, deux sont manuelles et une est semi-automatique (année de fabrication 1977, elle a été achetée renouvelée). Les deux machines manuelles fonctionnent mais leur état de conservation n'est pas bon. Les ouvriers utilisent seulement les deux machines manuelles parce que la machine semi-automatique n'a jamais fonctionné (achat non efficace).
- 1 machine à colorer le bord des semelles à 3 stations pour colorer / encrer le bord des semelles sans talon et sans trépointe. Les trois stations doivent :
 - a) centrer les semelles en paquets;
 - b) colorer les bords avec un pistolet;
 - c) sécher la couleur / l'encre. La machine est très vieille et n'est pas en bon état de conservation.
- 1 machine à griffer la partie fleur, la marque de fabrication et le numéro. La machine a une bande colorée telle que la marque et le numéro soient griffés à chaud en transférant la couleur. La machine est à fonctionnement pneumatique, elle est très vieille mais marche encore bien mais n'est pas en bon état de conservation.
- 1 machine à graver les ornements sur le bord extérieur de la partie fleur de la semelle. La machine est vieille mais elle fonctionne encore bien même si elle n'est pas bien conservée.
- 1 presse hydraulique à deux postes qui **n'est pas correctement** utilisée pour presser la trépointe après l'avoir appliquée à la semelle. Selon sa force, cette machine n'est pas bien employée, elle cause plus de dommage que d'utilité; pour l'expansion sous pression des deux matériaux avec lesquels la trépointe (Salpa) et la semelle (matériel caoutchouteux) sont fabriquées, on obtient des semelles de dimension différente. En plus, quelques trépointes de type marqué avec nervures sont endommagées à cause de la grande pression que la machine produit. Cependant elle fonctionne bien, même si elle n'est pas trop bien conservée. Elle a été construite dans les années '80-'90.
- 1 machine à abat-carrer les semelles femmes type Louis XV à travers des matrices façonnées (rouleaux cylindriques). La machine fonctionne mais elle n'est pas bien conservée.
- 1 machine à carder la zone du talon sur la semelle partie fleur. La machine effectue ce travail à travers une fraise en WIDIA (carbure de tungstène). La fraise employée n'est pas appropriée parce qu'il faudrait employer une fraise avec poudre de diamant quand on travaille les semelles en thunit. La machine marche bien mais elle n'est pas bien conservée.

- 1 machine à graver à chaud le numéro et la marque sur la semelle en cuir. La machine a un fonctionnement pneumatique et elle est très vétuste, elle fonctionne encore mais elle n'est pas bien conservée.
- 1 machine à creuser le bord interne de la semelle zone carnaasses, avec fraise vertical. La machine marche encore mais elle est très vieille et pas bien conservée.
- 2 machines à mettre la colle sur le bord et sur la trépointe. Les machines marchent mais elles ne sont pas bien conservées.
- 2 machines à appliquer la trépointe au bord de la semelle. Type semi - automatique avec coupe automatique de la trépointe à la fin du cycle à commande pneumatique. L'une des deux machines marche bien et elle est bien conservée, l'autre ne fonctionne pas.
- 1 petite presse pneumatique à presser le talon à la semelle après l'avoir encollé. La machine fonctionne.
- 1 presse pneumatique avec bande à avancement automatique pour presser la trépointe à la semelle après son application. La machine est très vieille et elle n'est pas bien conservée.
- 2 machines à verrer le borde de la semelle et du talon avec bande abrasive. Les machines sont très vieilles mais elles marchent tandis qu'elles ne sont pas bien conservées.
- 1 machine à broser. Elle marche mais elle n'est pas bien conservée.
- 1 meule pour les outils en WIDIA (carbure du tungstène) avec poudre de diamant.
- 1 pantographe pour le développement de la série de gabarits pour la machine à fraiser le bord des semelles. La machine fonctionne mais elle très vieille.

(3) Equipements pour la production des premières de montage

- 2 machines à mettre la colle sur la talonnette de carton en fibre avec le cambriion en acier déjà appliqué et sur la première en Texon. Les machines sont vieilles, elles marchent bien mais elle ne sont pas bien conservées.
- 1 machine à abat-carrer avec matrice à façonner les talonnettes en carton en fibre. La machine fonctionne mais elle n'est pas bien conservée.
- 1 presse hydraulique à conformer, à travers des matrices façonnées, la première de montage. La machine fonctionne encore mais elle n'est pas en bon état de conservation.
- 1 machine à appliquer à travers pression le cambriion en acier à la talonnette en carton en fibre. La machine est vieille mais elle fonctionne encore bien, même si elle n'est pas bien conservée.
- 1 machine à fraiser l'emboîtage de la première de montage avec fraise en WIDIA. La vieille machine marche encore mais elle n'est pas en bon état de conservation.

- 1 transporteur horizontal à sécher la colle enduite sur le Texon et sur les talonnettes en carton en fibre complet avec un appareil pour conduire les gaz dégagés par la colle à l'extérieur (cet appareil ne fonctionne pas). Il est très vieux et pas bien conservé.

(4) Equipements pour la production des talons en masonite

La production du talon en masonite sert à compléter la production des semelles préfinies pour hommes.

- 2 machines à scier les lanières de masonite afin d'obtenir des blocs qui serviront à la fabrication des talons. La machine travaille avec un outil à godets. Les machines font avancer automatiquement la lanière. L'une des machines fonctionne tandis que l'autre, qui vient d'être achetée récemment, n'est pas encore en fonction. La machine qui marche est très vieille et a besoin d'entretien.
- 1 machine à scier à lame circulaire qui sert à scier les lanières de masonite de feuilles pré-composés dans l'épaisseur désirée selon la hauteur du talon. L'utilisation de cette machine est très dangereuse puisque l'outil n'a pas de protection et peut causer des accidents de travail.

☞ **Nous recommandons de faire une protection de l'outil ou d'acquérir une nouvelle machine plus sécurisée.**

- 1 fraise à obtenir l'inclination (cadence-talon). Elle est très vieille, elle fonctionne assez bien mais elle n'est pas bien conservée.
- 1 machine à vider les talons. Cette machine aussi est très dangereuse parce qu'elle travaille avec un outil en saillie.

☞ **Nous recommandons de substituer cette machine avec une autre machine de technologie plus avancée et présentant plus de sécurité contre les accidents.**

- 1 machine à obtenir l'inclination et à vider le talon à plus qu'une station de travail. La machine fonctionne mais il est difficile de l'utiliser puisqu'elle est compliquée quand il s'agit de la régler. La machine est vétuste et pas bien conservée.
- 1 machine à fraiser pour obtenir le contour du talon à travers une fraise en WIDIA. La machine copie un gabarit pour donner la dimension finale au talon. Elle fonctionne bien mais à défaut d'entretien, elle ne fait pas un travail de qualité. Le mandrin porte fraise a les coussinets endommagés et à cause de la vibration il ne donne pas de garantie d'exécution optimale du travail.

2. Organisation de la production

Dans toutes les unités de production il n'y a pas une organisation de travail qui permet d'atteindre de bons niveaux de productivité et de qualité.

Nous avons eu l'impression (d'ailleurs confirmée par la suite) que la disposition des machines a été faite sans tenir compte de la logique du travail. Elles ont été mises là où il y avait de la place lors de leur arrivée.

Le flux de travail n'est pas régulier et pour cette raison il est nécessaire d'étudier un nouveau lay-out approprié en tenant compte des technologies modernes et des disponibles dans les locaux de l'usine de NEW S.C.I.F.I.C..

3. Hygiène et sécurité de travail

Les machines ne sont pas conformes aux normes de sécurité et elles sont donc très dangereuses.

Les unités de production des talons, des semelles préfinies et des premières produisent des poussières qui ne sont pas évacuées malgré la présence d'aspirateurs attachés aux machines parce qu'il n'y a pas un système centralisé d'évacuation et ces poussières restent donc dans l'air

Les ouvriers n'ont pas à leur disposition la protection nécessaire (masques) contre les poussières et les gaz dégagés par les colles.

4. Procédé de fabrication et contrôle de la qualité

Lors de fabrication des composantes (semelles – premières - talons) il n'y a aucune technique ou procédé adopté afin d'obtenir une qualité acceptable du produit fini.

Les contrôles faits au sein de NEW S.C.I.F.I.C. ne sont pas d'une grande efficacité à cause du manque d'une technologie appropriée à cette tâche.

Le seul contrôle existant en fait se fait à la fin du cycle de travail. Il s'agit d'un contrôle visuel des quantités produites et du brossage de la colle et des colorants en excès.

→ **Il est nécessaire d'apporter les technologies appropriées à ce type de travail via l'intervention d'experts spécialisés en la matière et ce afin de résoudre les problèmes dérivant du :**

- manque de technicité
- manque de productivité
- manque de qualité

Le coût de l'assistance technique d'un expert en la matière se situe à environ 22.000 €.

Dans la fabrication de semelles en TR le contrôle de la qualité est visuel et a lieu au moment de l'extraction de la semelle du moule.

Cependant le manque de luminosité naturelle et artificielle au sein de l'usine (au rez-de-chaussée) rend difficile l'exécution d'une manière efficace de ce genre de contrôle.

VI.3. Recommandations

La société NEW S.C.I.F.I.C. travaille dans le secteur de la production des composantes pour l'industrie des chaussures. Les articles produits par la société, selon l'ordre d'importance sont les suivants :

- Semelles injectées en matière thermoplastique TR
- Semelles préfinies en matériel synthétique avec talon en masonite et trépointe en Salpa
- Premières de montage P.D.M.

1. Semelles injectées en matière thermoplastique

Les machines et les moules utilisés sont à jour par rapport à l'état de la technologie et par rapport à la quantité et la qualité produite.

Toutes les machines ont été construites en Italie, la plupart fabriquées par une société spécialisée dans la production des machines d'injection (MAIN GROUP) qui est considérée comme le leader dans ce secteur.

La majorité des machines utilisées à NEW S.C.I.F.I.C. sont de type statique à 2 ou 3 postes de travail, chaque poste produit une paire à la fois. Certaines machines sont des rotatives à 5 stations.

Quelques machines ont été construites entre 1985 et 1990 les autres sont fabriquées récemment (il y a un ou deux ans).

Elles sont, en général, en bon état de conservation.

Les moules utilisés dans les machines susmentionnées sont produits en Italie par une entreprise qui se trouve dans la région Marche avec laquelle NEW S.C.I.F.I.C. a des rapports d'affaires depuis de 10 ans.

La qualité d'exécution des moules est bonne.

- ➔ Si nous considérons le fait que la demande du marché correspond à une semelle d'une gamme moyenne mais surtout économique et avec la productivité actuelle de la société **nous n'avons pas de recommandations spécifiques d'ordre technique, à part le fait de disposer d'espaces plus grands permettant un acheminement plus rationnel des matières premières, des produits finis, des machines et des moules.**

☞ **Nous recommandons de prévoir pour le futur un dépôt pour les moules qui ne sont pas utilisées avec une classification par modèle et par année de fabrication.**

2. Semelles préfinies en matières synthétiques avec talon en masonite et trépointe en Salpa

C'est une unité de production où il faut différents investissements matériels et immatériels. En effet, il y a des un manque de :

- Productivité
- Qualité du produit final.

L'atelier est en fait bien équipé pour la phase de préparation :

- Coupe
- Egalisation et cardage
- Fraisage bord de la semelle
- Cardage zone talon sur semelle
- Gravure ornements et marque de fabrication
- Encollage et application trépointe.

Mais il y a un manque de machines pour la phase finale de finissage.

Les machines à verrer et à broser ne sont pas appropriées et l'acheminement des produits semi-finis n'est pas rationalisé. Ces mouvements occupent trop d'espace à l'intérieur de l'unité de production et les produits ne sont pas protégés contre les poussières qui se trouvent en abondance dans l'environnement de travail.

Les gaz dégagés par les dissolvants qui se trouvent dans les colles sont dispersés dans l'environnement de travail et sont respirés par les ouvriers pouvant avoir ainsi des graves conséquences.

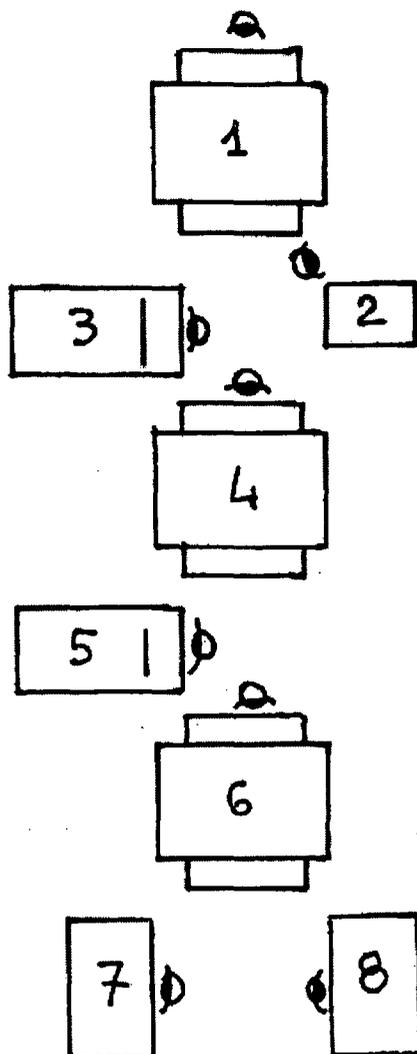
➤ La solution de ce problème pourrait être l'adoption d'un nouveau système de travail tel que :

Opération d'encollage manuel du talon et de la semelle dans la zone du talon, puis mise des parties encollées sur un sécheur qui fonctionne en vertical (économie d'espace) protégé pour mieux contrôler les gaz des dissolvants des colles et préserver le semi-travaillé de l'attaque des poussières.

De l'autre côté du sécheur, c'est-à-dire à la sortie du semi-travaillé, un autre ouvrier applique les pièces l'une contre l'autre, les presse et applique des agrafes de fixage.

Le même système de travail peut être appliqué pour le premier verrage bord de semelle et talon et application du durcisseur et aussi pour l'application de la couleur et son séchage.

Le schéma ci-dessous présente ces différentes phases de travail réalisée dans un endroit assez petit puisque l'espace est exploité en «vertical».



Légende du schéma

1) position de travail :encollage du talon et de la semelle dans la zone talon

équipement : **table pour l'encollage manuel
sècheur vertical**

2) position de travail : application du talon sur la semelle, pressage et mise de agraphes
de fixation

équipement : **petite presse pneumatique et machine pour
trombones**

3) position de travail : premier verrage bord de la semelle et talon avec toile abrasive à
graine 120-150

équipement : **machine à verrier à banc avec bande oscillante**

4) position de travail : application du durcisseur

**équipement: table pour application manuel durcisseur
 sécheur vertical**

5) position de travail: deuxième verrage borde semelle et talon avec toile abrasive à graine 220

équipement : machine à verrer à banc avec bande oscillante

6) position de travail: application couleur borde semelle et talon

**équipement : table de travail pour application manuelle de la
 couleur
 sécheur vertical**

7) position de travail: brossage – cirage

équipement: machine à broser à deux vitesses

8) position de travail: contrôle qualité et retouches finales

équipement: table de travail

☞ **Pour creuser l'intérieur de la semelle avec des figures géométriques différentes, nous recommandons l'acquisition d'une machine qui puisse faire ces travaux. La machine travaille comme un pantographe qui copie d'un gabarit et à travers un système à double fraise verticale, reproduit sur la semelle la silhouette du gabarit même.**

La fabrication des talons en masonite utilisés pour la confection des semelles préfinies est intégrée au sein de l'usine de NEW S.C.I.F.I.C.. Les machines employées pour cette production ne sont pas automatiques, comme il est le cas des machines de technologie moderne, mais elles fonctionnent encore bien et donnent un produit final acceptable.

☞ **Il faudrait toutefois changer l'une de ces machines qui est la machine à creuser le talon. Présentant un réel danger pour l'opérateur, il est nécessaire donc d'acquérir une machine à creuser de la nouvelle génération.**

3. Premières de montage P.D.M.

La ligne de fabrication des P.D.M. n'est pas automatique mais traditionnelle et les équipements sont complets (il y a toutes les machines nécessaires en plus d'un transporteur horizontal et un sécheur).

☞ **Il est nécessaire de faire une meilleure disposition des machines afin d'obtenir une production plus rationalisée et d'améliorer la productivité et la qualité du produit.**

En conclusion et sur la base de ces recommandations nous soulignons :

- La nécessité de compléter les équipements
- La nécessité d'une assistance technique d'un expert dans la production des composantes à savoir :
 - semelles préfinies
 - premières de montage
 - talons en masonite.

Locaux

☞ Nous recommandons, dans la mesure du possible, d'établir un programme de restructuration des locaux afin de les agrandir et de permettre une organisation du travail plus régulière.

- ➔ Le lieu pour le stockage des matières premières devrait être réorganisé de façon à pouvoir accueillir les moules qui ne sont pas utilisés et il faudrait acheter un transporteur du type Minipallet qui pourrait bien aider le transport des moules de l'unité de production vers magasin et vice versa.
- ➔ Il faudrait aussi rendre plus sûre l'utilisation de l'escalier qui connecte les deux étages et les entresols.
- ➔ Nous recommandons en outre l'amélioration de la luminosité des lieux de travail.

4. Valorisation des équipements recommandés à la société NEW S.C.I.F.I.C.

▪ 1 machine à creuser le talon en masonite (avec fraise en carbure du tungstène)	€	13.580
▪ 1 machine à creuser semelles (avec gabarit, système manuel)	€	11.700
▪ 2 machines à verrer	€	2x3.620
	€	7.240
▪ 3 transporteurs verticaux à 11 bassins pour sécher la colle ou la couleur- bassin 820x330	€	3x 5.700
	€	17.100
Total		€ 49.620

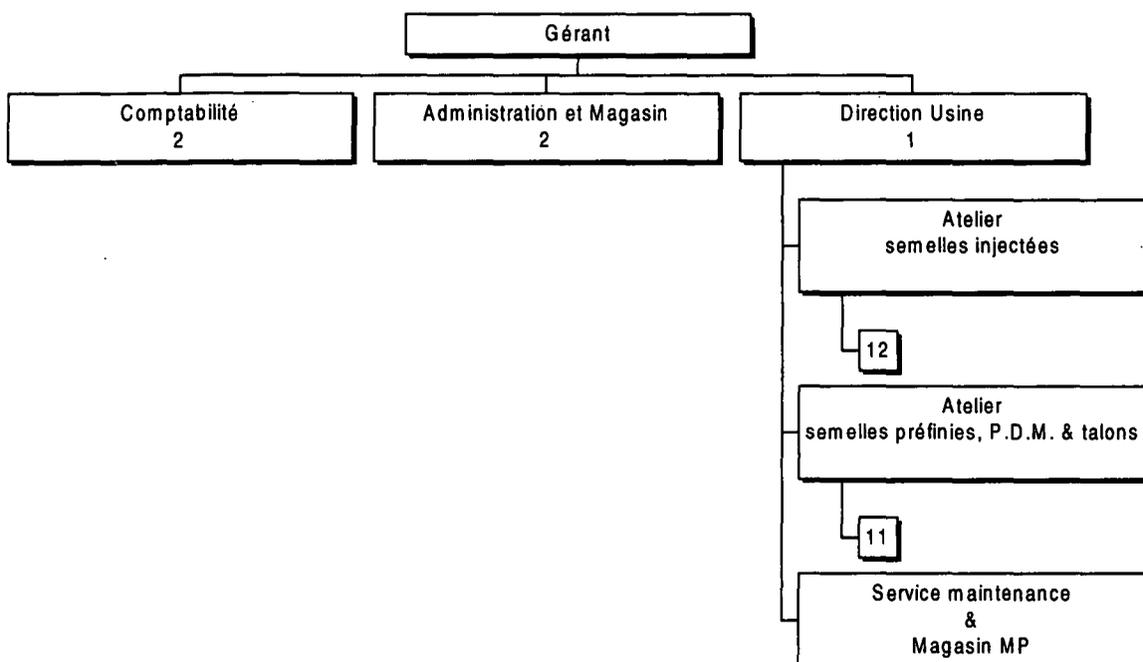
VII. DIAGNOSTIC RESSOURCES HUMAINES

L'affectif de NEW S.C.I.F.I.C. compte 31 personnes dont près de 26 sont affectées à la production.

VII.1. Organigramme

La société ne dispose pas d'organigramme formalisé.

Nous avons reconstitué ci-dessous cet organigramme, en fonction des responsabilités qui ressortent de la situation actuelle



Nous constatons l'absence d'une fonction commerciale dans cet organigramme. En effet, cette fonction est assurée directement par le gérant.

↳ Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre commercial, il est impératif de créer cette fonction et de la distinguer à part dans l'organigramme.

Le responsable des deux ateliers assure en plus la gestion du magasin MP et s'occupe de la maintenance.

VII.2. Taux d'indirects

Le taux de personnel indirect est de **26%**. Ce taux se situerait à environ **16%** si nous ne tenons pas compte des indirects techniques. Cette valeur est tout de même élevée compte tenu de l'absence de certaines fonctions telles que le commercial

VII.3. Analyse des données chiffrées

Âge, ancienneté et turn-over

La moyenne d'âge au sein de NEW S.C.I.F.I.C. est de 31 ans avec une moyenne d'ancienneté de 4 ans.

Par ailleurs, une part importante d'ouvriers a une expérience inférieure à deux ans.

Ceci est une conséquence du turn-over important constaté au niveau de cette catégorie du personnel.

↳ Le rehaussement des performances techniques de l'entreprise nécessite une capitalisation de son savoir-faire industriel. Ceci passe certainement par une **stabilisation de l'effectif** afin de permettre aux opérateurs d'approfondir et de développer leurs compétences. Ainsi, NEW SCIFIC est appelée à examiner les causes de ce nombre important de départ (30%) et de prendre les mesures adéquates pour assurer l'intégration des opérateurs au sein de l'entreprise et éviter leur départ.

VII.4. Organisation de la gestion des RH

Formation

Les actions de formation sont quasiment inexistantes. En effet, une seule action a été effectuée en 1995 et a porté sur la technique de fabrication des semelles préfinies.

↳ Nous estimons que cet aspect est négligé au sein de NEW S.C.I.F.I.C. et qu'il est nécessaire de mettre en place un programme de formation visant le développement des compétences des employés de la société.

A titre d'exemple, plusieurs actions de formation ont été identifiées dans le diagnostic technique et devraient être planifiées par NEW S.C.I.F.I.C.. Parmi ces actions, nous citons :

- La sécurité dans les postes de travail
- L'optimisation des flux de production
- L'organisation des postes de travail

☐ Motivation et productivité

La productivité du personnel ne fait pas l'objet d'un suivi formalisé de la part de la direction de NEW S.C.I.F.I.C.. D'autres part, des primes sont attribuées au personnel sur la base d'une évaluation arbitraire du responsable.

Nous estimons que l'amélioration de la productivité du personnel nécessite la mise en place des actions suivantes :

- Un système de mesure de la productivité des ouvriers
- Un outil de motivation sur la base de la productivité et incluant d'autres critères que l'assiduité.

VIII. SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS

Ces recommandations représentent une synthèse de celles formulées tout au long de ce rapport :

VIII.1. Volet Commercial et marketing

Il est nécessaire :

- d'éviter au maximum les retards de livraison, notamment par une meilleure planification de la production et par une meilleure gestion du stock PF en anticipant les périodes de forte demande ;
- de mettre en place une force de vente qui se chargera de la prospection et de l'identification des nouveaux clients. L'objectif est de diversifier les marchés et d'assurer la présence des articles de NEW S.C.I.F.I.C. dans toutes les régions consommatrices du pays.

Pour ce faire, nous proposons à NEW S.C.I.F.I.C. de mener une action d'assistance en matière de **marketing opérationnel**, et ce en vue d'organiser sa force de vente, et d'introduire des méthodes de prospection efficaces.

Le coût d'une telle action est estimé à 7 kDT.

- de mettre en place un plan marketing à l'export qui puisse permettre à NEW S.C.I.F.I.C. d'identifier et de nouer des relations avec des clients dans ces pays. Ce plan devrait comporter :
 - Des visites de prospection des responsables de NEW S.C.I.F.I.C. à ces pays.
 - Une analyse de la gamme des produits demandés
 - Des actions promotionnelles pour intéresser les clients potentiels

VIII.2. Volet Financier

Etant donné l'impact du niveau élevé des stocks, MP en particulier, sur la structure financière de l'entreprise, nous recommandons à NEW S.C.I.F.I.C. de revoir sa politique d'achat (achat en très grande quantité) et de mieux maîtriser la gestion de son stock.

VIII.3. Volet Ressources Humaines

Nous conseillons à NEW S.C.I.F.I.C. d'assurer la capitalisation de son savoir-faire industriel à travers notamment :

- La stabilisation de son effectif : l'examen des causes du Turn-over important des ouvriers et la prise des mesures adéquates en vue de le réduire.
- La mise en place d'un programme de formation visant le développement des compétences techniques des ouvriers

Par ailleurs, nous estimons que l'amélioration de la productivité du personnel nécessite la mise en place des actions suivantes :

- Un système de mesure de la productivité des ouvriers
- Un outil de motivation sur la base de la productivité et incluant d'autres critères que l'assiduité.

VIII.4. Volet Technique

- **Locaux**

Nous recommandons, dans la mesure du possible, de réaménager les locaux afin de les agrandir et de permettre une meilleure organisation du travail. En effet, il est nécessaire de :

- réorganiser les lieux de stockage des MP pour permettre le stockage des moules qui ne sont pas utilisés. Pour le transport des moules entre l'unité de production et le magasin il faudrait acquérir un transporteur de type Minipallet.
- sécuriser l'escalier qui connecte les deux étages et les entresols. Mettre une rampe par exemple.
- améliorer la luminosité des lieux de travail.

- **Semelles injectées TR**

Nous suggérons de réaménager l'atelier d'injection afin de disposer d'espaces plus grands permettant un acheminement plus rationnel des matières premières, des produits finis, des machines et des moules.

En outre, comme susmentionné, nous recommandons de prévoir un dépôt pour les moules qui ne sont pas utilisés avec une classification par modèle et par année de fabrication.

- **Semelles préfinies**

Nous recommandons à NEW S.C.I.F.I.C. d'adopter le système de travail suivant pour l'application du talon à la semelle :

- encoller la semelle dans la zone du talon et le talon et les mettre dans un séchoir vertical qui permettra de mieux contrôler le dégagement des gaz et de protéger les pièces semi-travaillées de l'attaque des poussières ;
- de l'autre côté du séchoir, c'est-à-dire à la sortie du semi-travaillé, un autre ouvrier applique les pièces l'une contre l'autre, les presse et applique des agrafes de fixation.

Le même système de travail peut être appliqué pour le premier verrage du bord de la semelle et du talon et l'application du durcisseur et aussi pour l'application de la couleur et de son séchage. (voir schéma dans § diagnostic technique)

Pour creuser le talon, nous recommandons l'acquisition d'une machine automatique. Cette machine travaille comme un pantographe. En effet, elle reproduit, à partir d'un gabarit, la forme requise grâce à un système à double fraise verticale.

- Premières de montage P.D.M.

Au niveau de la fabrication des PDM, il est nécessaire de revoir la disposition des machines et de faire une meilleure organisation du travail afin d'améliorer la productivité et la qualité du produit.

Pour mener à bien les actions préconisées par ce programme de mise à niveau, nous recommandons à la société de faire appel à l'assistance technique d'un expert dans la production des :

- semelles préfinies
- premières de montage
- talons en masonite.

Le coût de cette assistance est estimé à 30 kDT.

Le coût des équipements à acquérir pour compléter la ligne de production des semelles préfinies s'élève à **50.000 €** :

IX. PLAN DE MISE A NIVEAU

IX.1. Objectifs

Le présent programme de mise à niveau vise à :

- Développer les ventes sur le marché local avec une évolution annuelle du CA de **+10%**,
- Enregistrer au niveau de l'activité à l'exportation une croissance annuelle de **+8%**.
- Améliorer la qualité des produits de NEW S.C.I.F.I.C. par l'utilisation des technologies modernes de fabrication et de techniques appropriées dans le process de contrôle qualité

1. Plan d'action

Ces objectifs seraient atteints moyennant la mise en place des actions proposées dans le présent rapport, et qui concernent notamment:

- L'intégration d'équipements offrant des technologies plus avancées et une meilleure sécurité pour les ouvriers
- L'acquisition de nouvelles machines permettant l'automatisation de certaines tâches notamment celles relatives à la réalisation des creux sur les talons en masonite,
- La maîtrise des techniques de fabrication et des processus de contrôle qualité surtout au niveau des unités de production des composants suivants :
 - PDM : premières de montage
 - Semelles préfinies
 - Et talons en masonite (pour la fabrication des semelles préfinies)

Ceci serait réalisé à travers l'intervention d'un expert qui assistera les ouvriers et les responsables de la production en matières de technologies et nouvelles techniques appropriées à ce type de fabrication.

- Développer la fonction marketing pour garantir, entre autres, une meilleure pénétration des produits de NEW S.C.I.F.I.C. dans le marché des accessoires de chaussures

IX.2. Plan d'investissement global

Le tableau suivant présente l'ensemble des investissements prévisionnels préconisés par ce rapport :

INVESTISSEMENTS PREVISIONNELS POUR NEW S.C.I.F.I.C.					
N°	Investissements matériels	Budget en kDT			
		Total	2 003	2 004	2 005
1	1 machine à creuser le talon en masonite avec fraise en carbure du tungstène)	18	18		
2	1 à creuser semelles, multi-fonctionnelle à travers gabarit, avec système manuel, munie de dispositif pour le changement rapide de la double fraise - automatique	16	16		
3	2 machines à verrer, à bande avec table de support, avec système d'oscillation de la bande abrasive et contrôle électronique de la vitesse de 0 à 4.000 rotations, avec tendeur pneumatique de la bande	10	5	5	
4	3 transporteurs verticaux à 11 bassins pour sécher la colle ou la peinture – bassin 820x330	24	8	8	8
Investissements immatériels					
5	Assistance technique d'un expert dans la fabrication des semelles (52 H*)	30	15	15	
6	Assistance technique pour la mise en place d'une fonction marketing	7	4	3	
Total des investissements		105	66	31	8
<i>dont matériels</i>		68	47	13	8
<i>dont immatériels</i>		37	19	18	-

IX.3. Schéma de financement

Le schéma de financement des investissements préconisés ci-dessus se présente comme suit :

INVESTISSEMENTS PRECONISES (en kDT)

Investissement total

105

SCHEMA DE FINANCEMENT (en kDT)

Fonds propres : 30%

32

Crédits MT : 70%

73

IX.4. Evolution prévisionnelle de l'activité de NEW S.C.I.F.I.C.

Nous nous sommes basés, pour élaborer l'évolution prévisionnelle de l'activité de NEW S.C.I.F.I.C., sur les hypothèses suivantes :

- Nous avons supposé que les ventes locales de NEW S.C.I.F.I.C. enregistreront une croissance annuelle de +10%.
- Les ventes à l'exportation réaliseront une évolution annuelle de +8%.
- Nous estimons en outre que la maîtrise des coûts d'achats, à travers, notamment, un meilleur suivi des cours du plastique, portera la part des achats de 78% en 2001 à 75% en 2008.
- Rapportés à la production, les frais du personnel et les autres charges d'exploitation seront maintenus au même niveau que 2001 soit respectivement 6% et 7%,
- Les charges financières autres que les frais de financement se situeront à 2%.

Les amortissements et les frais de financements ont été calculés sur la base des prévisions réelles d'amortissement et de remboursement des crédits.

IX.5. Rentabilité

En tenant compte de l'évolution prévisionnelle de l'activité de NEW S.C.I.F.I.C., nous avons étudié la rentabilité de l'investissement sur la période 2003 - 2012 en calculant le TRI (Taux de Rentabilité Interne).

Le calcul du TRI a été fait sur la base du cash flow additionnel qui correspond au surplus de cash flow généré par le nouvel investissement.

Le surplus de cash flow représente la différence entre le cash flow dégagé dans le cas où NEW S.C.I.F.I.C. procède à l'investissement et celui généré dans le cas où NEW S.C.I.F.I.C. continuerait à opérer de la même façon qu'actuellement et ne procéderait pas à l'investissement.

Nous avons supposé que, sans investissement, le cash flow serait maintenu au même niveau que celui de l'année 2001.

Avec ces hypothèses nous obtenons un **TRI de 87%** , ce qui est assez acceptable.

NEW S.C.I.F.I.C. : RENTABILITE PREVISIONNELLE

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
CA Local	804	884	973	1 070	1 177	1 295	1 424	1 567	1 723	1 896
CA Export	120	130	140	151	164	177	191	206	222	240
Production	924	1 014	1 113	1 221	1 340	1 471	1 615	1 773	1 946	2 136
Achats	77%	77%	76%	76%	76%	75%	75%	75%	75%	75%
Charges de personnel	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%
Autres charges d'exploitation	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Cash flow	95	104	125	138	151	180	198	217	239	262
F.F.Financ. Actuels	20	8	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Autres Charges financières	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Dot.amorti. hors Nv Invest	58	58	25	0	0	0	0	0	0	0
Charges de financ. Nv Invest	5	7	6	5	4	2	1	0	0	0
Amort. Nv Amort.	11	16	17	17	17	13	10	3	0	0
Autres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Résultat net avant impôts	-17	-5	55	91	104	136	156	179	200	220
Impôts	1	1	10	16	18	24	27	31	35	38
Résultat net	-18	-6	45	75	86	112	128	148	165	181

Cash flow prolongation situation actuelle	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
Cash flow additionnel	24	33	54	67	80	109	127	146	168	191
TRI Nouvel Inv	-42	2	46	67	80	109	127	146	168	191
									87%	