



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

22779



**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

**EREM
La Soukra**

Octobre 2002

**Fondazione CUOA
Italie**

**Bureau ACC
Tunisie**

La mission de diagnostic de mise à niveau de la société EREM, objet du présent rapport a été conduite dans le cadre du projet de coopération ONUDI – CNCC pour l'assistance technique à 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	5
I.1. <u>LES PRINCIPAUX CONSTATS</u>	5
I.2. <u>SYNTHÈSE DES FORCES ET FAIBLESSES ET DES MENACES ET OPPORTUNITÉS DE EREM</u>	6
I.3. <u>PLAN DE MISE À NIVEAU : OBJECTIFS ET ACTIONS PRÉCONISÉES</u>	7
II. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE	9
II.1. <u>IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE</u>	9
II.2. <u>PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ ET DE SES RÉALISATIONS</u>	10
III. ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE	12
III.1. <u>LE SECTEUR DES INDUSTRIES DU CUIR ET DE LA CHAUSSURE EN TUNISIE</u>	12
1. <u>Principales caractéristiques globales du secteur des ICC</u>	12
2. <u>Caractéristiques spécifiques de la branche chaussures et accessoires</u>	13
3. <u>Commerce extérieur du secteur ICC et des chaussures de sécurité</u>	14
III.2. <u>CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES DE LA BRANCHE CHAUSSURES ET ACCESSOIRES</u>	17
1. <u>Ressources Humaines : Profils manquants au niveau de la production</u>	18
2. <u>Institutions de formation</u>	19
3. <u>Impact de l'accord de libre échange sur l'industrie des chaussures</u>	19
4. <u>Orientations stratégiques et objectifs</u>	19
III.3. <u>LE MARCHÉ MONDIAL DE LA CHAUSSURE</u>	22
1. <u>Production et consommation</u>	22
2. <u>Tableau de BENCHMARKING (ANNÉE 1998)</u>	24
IV. DIAGNOSTIC COMMERCIAL	27
IV.1. <u>ORGANISATION COMMERCIALE</u>	27
IV.2. <u>POSITION DE EREM SUR LE MARCHÉ NATIONAL</u>	27
V. CALCUL DU PRIX DE REVIENT	30
VI. DIAGNOSTIC TECHNIQUE	32
VI.1. <u>DESCRIPTION GÉNÉRALE DE L'ENTREPRISE</u>	32
VI.2. <u>DESCRIPTION DES DÉPARTEMENTS</u>	34
VI.3. <u>POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES</u>	39
VI.4. <u>RECOMMANDATIONS</u>	39
VII. DIAGNOSTIC RESSOURCES HUMAINES	42
VII.1. <u>ORGANISATION ACTUELLE</u>	42
VII.2. <u>NATURE DES EFFECTIFS ET NIVEAU D'ENCADREMENT</u>	43
1. <u>Taux de personnel indirect</u>	43
2. <u>Taux d'encadrement</u>	44
VII.3. <u>PYRAMIDE DES ÂGES, ANCIENNETÉ ET TURN-OVER</u>	44
VII.4. <u>FORMATION</u>	45
VII.5. <u>RÉMUNÉRATION</u>	45
VIII. DIAGNOSTIC FINANCIER	46
VIII.1. <u>STRUCTURE DES BILANS</u>	46
VIII.2. <u>ANALYSE DU HAUT DU BILAN</u>	47
1. <u>Evolution des investissements et de l'immobilisation</u>	47
2. <u>Couverture de l'actif immobilisé par les capitaux permanents : FdR</u>	47
VIII.3. <u>ANALYSE DE GESTION</u>	48
VIII.4. <u>ANALYSE DU BFR ET DE LA TRÉSORERIE</u>	49
VIII.5. <u>STRUCTURE DES PRIX</u>	49
VIII.6. <u>RATIOS DE RENTABILITÉ</u>	50

<u>IX.</u>	<u>SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS</u>	51
<u>IX.1.</u>	<u>VOLET COMMERCIAL ET MARKETING</u>	51
<u>IX.2.</u>	<u>VOLET FINANCIER</u>	51
<u>IX.3.</u>	<u>VOLET RESSOURCES HUMAINES</u>	51
<u>IX.4.</u>	<u>VOLET TECHNIQUE</u>	51
<u>X.</u>	<u>PLAN DE MISE À NIVEAU</u>	54
<u>X.1.</u>	<u>OBJECTIFS</u>	54
<u>X.2.</u>	<u>PLAN D'ACTION</u>	54
<u>X.3.</u>	<u>PLAN D'INVESTISSEMENT GLOBAL</u>	54
<u>X.4.</u>	<u>SCHÉMA DE FINANCEMENT</u>	56
<u>X.5.</u>	<u>EVOLUTION PRÉVISIONNELLE DE L'ACTIVITÉ DE EREM</u>	56
<u>X.6.</u>	<u>RENTABILITÉ PRÉVISIONNELLE</u>	57

I. SYNTHÈSE

I.1. Les principaux constats

La société EREM opère dans le secteur des chaussures et plus précisément dans la fabrication et la commercialisation des chaussures de sécurité, des chaussures de travail, et des gants de sécurité.

Sur le plan financier, la société dispose d'une structure financière relativement saine ; le FdR a été largement positif sur les trois dernières années. Au niveau de la gestion, EREM devrait optimiser la tenue des stocks, qui, actuellement entraînent un BFR important.

Au niveau du prix de revient, EREM possède un coût relativement élevé ; sa réduction devrait passer inévitablement par une meilleure maîtrise des consommations matière. EREM devrait également mettre en place une méthode plus fine pour le calcul du coût hors MP. Celui-ci est actuellement fixe pour tous les articles (5DT pour tous les articles).

Sur le plan des ressources humaines, la société dispose d'un personnel relativement jeune et ayant une expérience professionnelle modeste, et il n'existe pas de culture de formation. Ces facteurs ont constitué des freins devant le développement des compétences individuelles et de la performance globale de l'entreprise.

Sur le plan technique, les locaux de production sont très peu spacieux et mal agencés, et l'atelier ne dispose pas de procédures d'organisation et de suivi de la production. Certaines machines sont vétustes, notamment dans le département montage. Tous ces facteurs ont été à l'origine d'un rendement faible, et d'un niveau de qualité très en deçà des standards européens.

Recommandations pour la mise à niveau : Il serait important pour l'entreprise, dans la mesure où elle s'oriente vers la production pour différents secteurs, aussi divers que ceux du secteur des chaussures de travail (pour agents, gendarmes, etc,) d'avoir un atelier comportant une section modèlerie et patronage.

On pourrait par exemple cibler un développement de la production (Chaussures de travail et de sécurité), déjà connue par les employés, **en développant de nouveaux modèles** dans le marché tunisien et, dans une seconde étape européen. Ceci serait préférable, dans un premier temps, que de se diversifier vers la production d'autres types de chaussures dont le know how n'est pas encore maîtrisé par le personnel.

Pour cela, nous estimons qu'il serait utile de consulter un modéliste italien ou français qui visite de temps en temps l'entreprise (à peu près une semaine chaque quatre mois), et en même temps aussi la consultation d'un technicien de production qui puisse s'occuper de la formation des chefs de département et travailler à côté du modéliste pour obtenir un meilleur niveau qualitatif-productif.

La consultation du modéliste et du technicien est nécessaire pour au moins deux années; de cette façon le personnel interne pourrait être bien formé et instruit.

En conclusion, l'entreprise EREM présente les conditions requises pour mener efficacement un programme de mise à niveau

Cependant, nous attirons l'attention de l'entreprise que, pour réussir les actions de mise à niveau recommandées, il sera indispensable de disposer d'un chef de production à plein temps.

En résumé les forces et faiblesses de EREM, ainsi que les menaces et opportunités se présenteraient comme suit :

I.2. Synthèse des forces et faiblesses et des menaces et opportunités de EREM

FORCES

- ☺ Dirigeant motivé
- ☺ Niveau d'activité en croissance progressive
- ☺ Structure financière saine
- ☺ Absence de dettes à MT

FAIBLESSES

- ☹ Agressivité commerciale insuffisante
- ☹ Méthode de calcul du prix de revient défailante
- ☹ Locaux de production inadaptés : peu d'espace, aménagement à améliorer
- ☹ Absence de procédures organisationnelles
- ☹ Gestion de l'atelier non maîtrisée (suivi de production, gestion du personnel,...)
- ☹ Faible productivité
- ☹ Certaines machines vétustes dans le département montage
- ☹ Chaussures non conformes aux normes CE

MENACES

- * Concurrence des pays à bas prix
- * Matériel à déclasser, si absence de maintenance et entretien
- * Concurrence locale des fabricants offrant une meilleure qualité

OPPORTUNITES

- ↪ Secteur porteur
- ↪ Gains de productivité possibles avec une meilleure organisation de la production
- ↪ Consolidation de sa position sur les marchés actuels
- ↪ Réduction des coûts pour une meilleure pérennité
- ↪ Diversification des produits

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

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

- Développer l'activité de l'entreprise et ce, grâce à l'introduction de la chaussure à semelle PU injectée sur tige
- Démarrer une activité à l'exportation, nous estimons qu'en 2004 EREM pourrait réaliser à l'export un CA de **300 kDT**.
- Améliorer la compétitivité de l'entreprise par la **réduction des coûts** de fabrication et la réduction du prix de revient. Un gain de productivité de 46% est à atteindre (hors chaussures injectées)

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

- L'acquisition d'une machine d'injection, pour l'introduction de la chaussure à semelles PU injectées sur tige.
- L'assistance technique d'un expert dans la production des chaussures. L'intervention de cet expert concernera notamment, l'organisation et la gestion de la production, l'accompagnement pour la formation du personnel et l'amélioration du « savoir-faire » technique des ouvriers et du responsable de la production, **la mise en place d'une démarche qualité, ... etc.**
- L'assistance technique d'un modéliste.
- Le développement et la mise en place d'actions de marketing opérationnel.

Le coût des actions précédentes s'élève à **346 kDT**.

L'assistance technique en production et en marketing ainsi que l'assistance d'un modéliste qui seraient à réaliser sur une période de 3 ans. Le coût de ces assistances s'élève à environ **53 kDT**.

Les investissements matériels sont estimés à **293 kDT** dont **223 kDT** pour l'acquisition de la machine d'injection et des moules.

Ces investissements seront financés par des fonds propres à hauteur de 30%. EREM 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 38%**, ce qui est acceptable.

II. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

II.1. Identification de l'entreprise

Société : **EREM (Etablissement Ridha EL MILADI)**
Adresse siège : Route de la Soukra Km 9, village Sahli
Code Postal : 2036 Ville : La Soukra Gouvernorat : Ariana
Téléphone : 71 764 186 Fax : 71 864 544
E-Mail : ridha.miladi@erem.com.tn
Adresse usine : Idem.

Informations générales

Forme juridique : SARL
Année de création : 1989 Année d'entrée en production : 1990
Capital Personnel : Montant : 30 000 DT
Principaux responsables : M. Ridha MILADI : Gérant

Les produits fabriqués

Chaussures de sécurité
Chaussures de travail
Gants de sécurité en cuir

II.2. Présentation de la société et de ses réalisations

La société EREM opère dans le secteur des chaussures et plus précisément dans la fabrication et la commercialisation des chaussures de sécurité, des chaussures de travail, et des gants de sécurité.

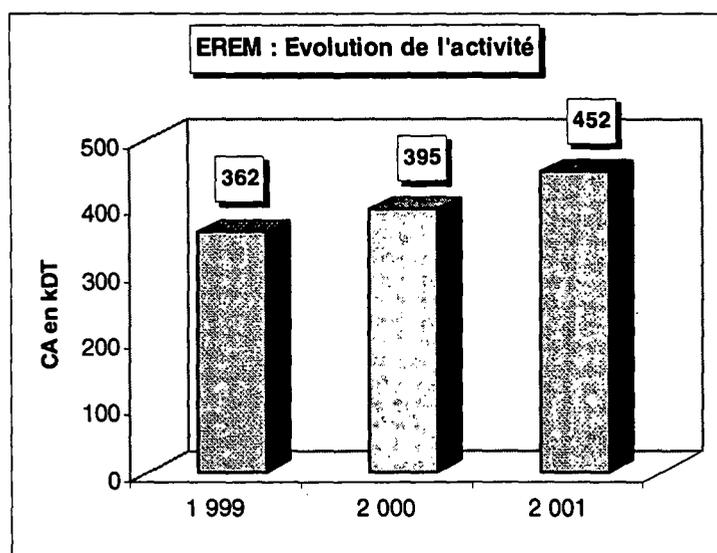
L'entrée en production de la société EREM fût en 1990, avec comme produits fabriqués les gants de travail en cuir.

En 1995, l'entreprise a introduit, à côté des gants de travail, les chaussures de sécurité. Cette nouvelle activité s'est développée progressivement pour constituer aujourd'hui une contribution principale dans le CA, avec une part d'environ 85%.

Les marchés ciblés par la société EREM sont représentés en majeure partie par le marché local, et plus particulièrement par les organismes publics, les grossistes, et les industriels privés.

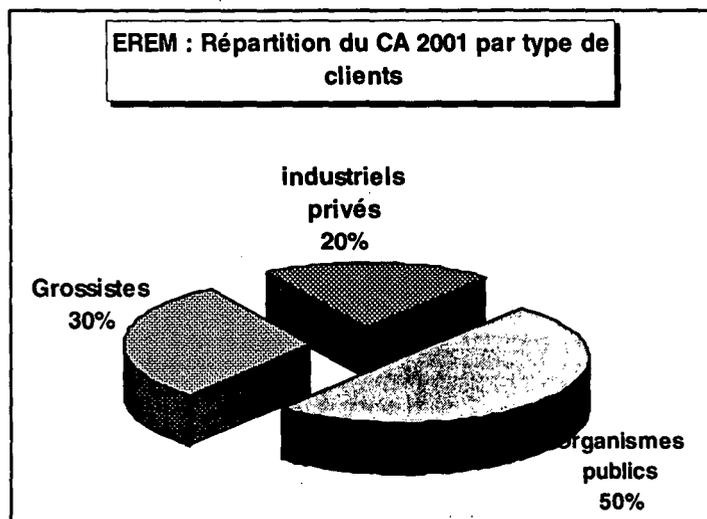
L'évolution du CA de la société sur les trois dernières années s'est présentée comme suit :

	1999	2000	2001
CA en kDT	362	395	452
Taux de croissance		+9%	+14%



Ainsi, le CA de la société a connu sur les trois dernières années une croissance progressive acceptable : +9% en 2000 et +14% en 2001.

La répartition de ce CA par type de clients s'est présentée en 2001 comme suit :



Il est à noter que les grossistes représentent généralement des intermédiaires entre EREM et les industriels ou les organismes publics. Ce passage par les grossistes est expliqué, notamment, par la structure commerciale légère retenue par la société, qui rend difficile une présence commerciale adéquate auprès de plusieurs sociétés privées et publiques.

III. ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

III.1. Le secteur des Industries du Cuir et de la Chaussure en Tunisie

1. Principales caractéristiques globales du secteur des 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.

Ces entreprises 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)

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.

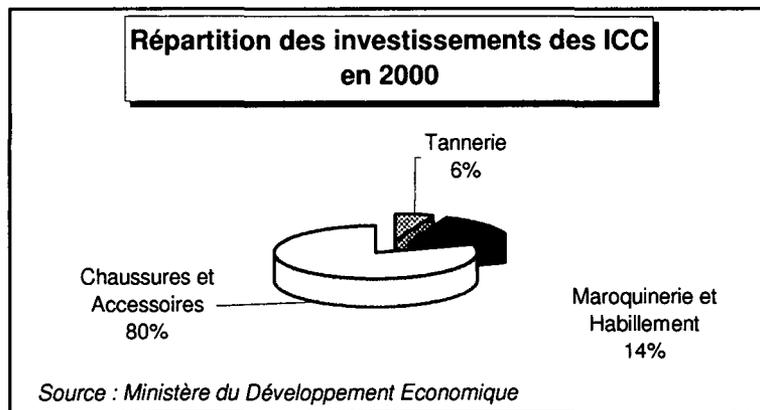
Le tableau suivant représente l'évolution de la **production** par branche d'activité sur la période 1995-1999 :

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

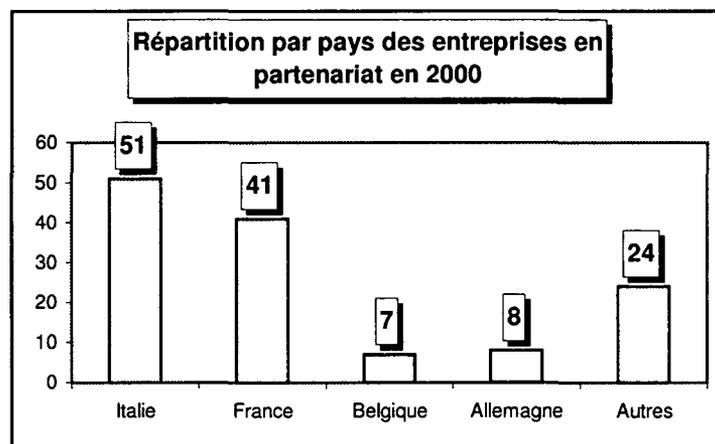
Les investissements réalisés dans le secteur durant la période 1995-2000 ont totalisé 156,8 MDT et se présentent comme suit :

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% étranger.

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

2. Caractéristiques spécifiques de la branche chaussures et accessoires

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. En effet, ses contributions au secteur se situent à **78% en terme de production, et 85% en terme de valeur d'exportation.**

La branche compte 209 unités. 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.

168 unités de chaussure ont un effectif supérieur ou égal à 10 et emploient 14.000 personnes. 70 entreprises de cette branche sont en partenariat, dont 42 unités à capital 100 % étranger et 28 unités mixtes.

La valeur de la production de la sous - branche chaussures est passée de 274 millions de dinars en 1995 à 399 millions de dinars en 1999, soit **une croissance annuelle moyenne de 10%**.

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. Egalement, les quantités produites d'accessoires de chaussures 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

3. Commerce extérieur du secteur ICC et des chaussures de sécurité

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% en 2001 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 & accessoires. Dans cette catégorie, et selon les données du CNCC, la progression a été plus marquée pour les chaussures finies avec un accroissement des exportations s'élevant à 37%. Le développement des ventes à l'export des tiges a enregistré, quant à lui un taux de croissance de 22%.

→ Ceci dénote d'un intérêt de plus en plus accru des donneurs d'ordre internationaux à la chaussure finie tunisienne.

¹ Source : CNCC.

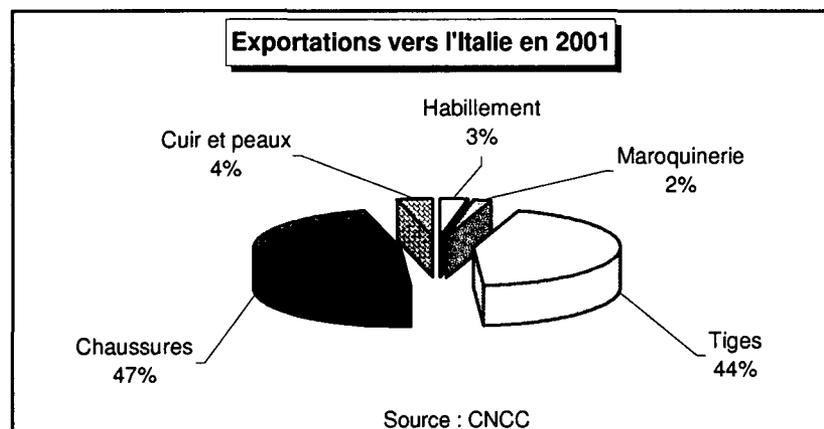
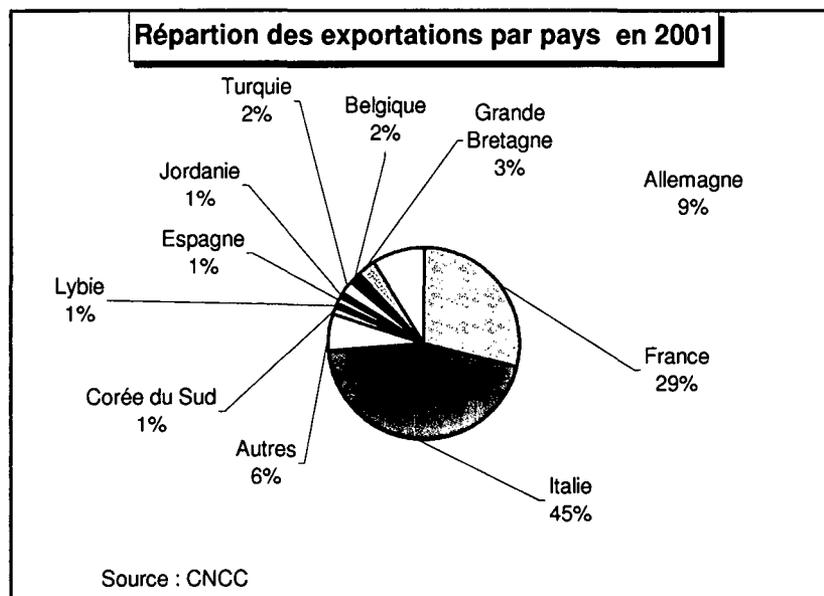
Exportations de l'ICC par branche 1995-2001 (unité : Million DT)

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
Pelleterie	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

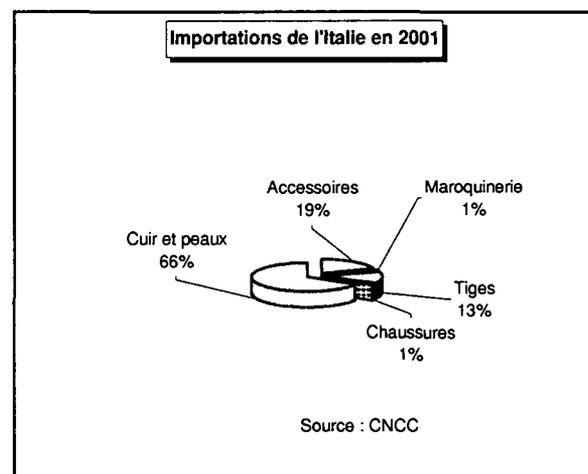
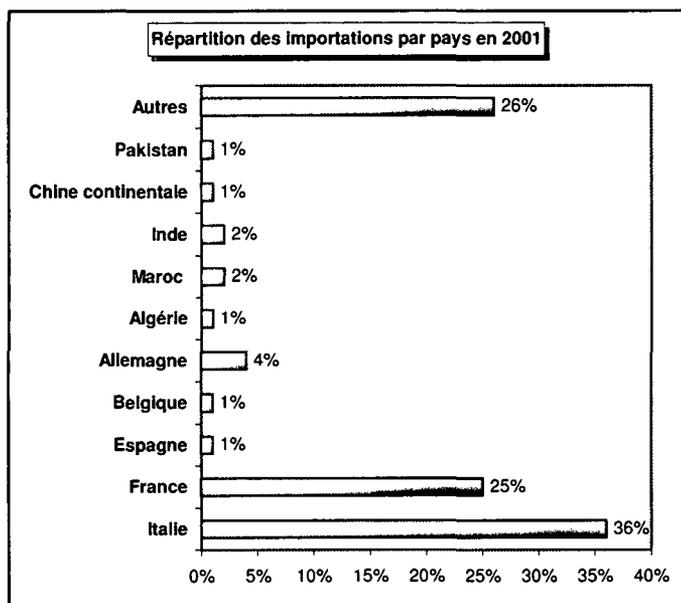
Les exportations en cuir et peaux n'ont pas enregistré une croissance significative au cours de l'année 2001 et ont plutôt stagné.

La 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%).

Au niveau des importations, et en plus de l'Italie et la France, les principaux pays fournisseurs sont l'Allemagne, l'Inde, le Maroc, l'Algérie, la Belgique, l'Espagne, la Chine continentale et le Pakistan.



☐ Commerce extérieur spécifique pour la chaussure de sécurité

Nous avons relevé, d'une manière spécifique, les données du commerce extérieur relatives à la chaussure de sécurité, qui correspond à la production de EREM.

L'évolution des activités d'importations et d'exportations sur le marché tunisien est présentée dans le tableau suivant² :

NGP	Désignation	Année	Importation		Exportation	
			Quantité (paires)	Valeur (kDT)	Quantité (paires)	Valeur (kDT)
6403400000	Chaussures à semelles extérieures en caoutchouc, matière plastique, cuir reconstitué et dessus en cuir naturel, comportant, à l'aventure coquille de protection en métal	1998	33 680	230	360 540	2 715
		1999	22 850	166	409 060	2 662
		2000	47 220	220	221 230	2 474

Source INS

L'analyse du tableau ci-dessus montre que le nombre de paires de chaussures de sécurité importées a régressé en 1999 en enregistrant un taux de croissance négatif de -32% . Cette régression des quantités importées s'est accompagnée d'une baisse de -28% de la valeur des importations.

En 2000, le nombre de paires de chaussures de sécurité est passé au double et nous estimons que cela est dû en partie à la baisse du prix moyen de la paire importée qui est passé de 7 DT à seulement 5 DT.

² Nous avons supposé que la désignation relevée des statistiques de l'INS correspond à la chaussure de sécurité fabriquée par EREM.

III.2. Caractéristiques des entreprises de la branche chaussures et accessoires

L'étude du CEPI a suggéré de segmenter les entreprises tunisiennes de la branche selon les 4 familles suivantes:

- Entreprises à rayonnement local, de type artisanal travaillant sur le marché local (ETML)
- Entreprises nationales ou peu exportatrices : entreprises industrielles travaillant principalement pour le marché tunisien (EPE)
- Entreprises de sous-traitance travaillant pour l'export et produisant tout ou partie d'une chaussure (EPE).
- Entreprises totalement exportatrices ou entreprises « off shore » (ETE).

Nous allons dans ce qui suit nous intéresser aux deux premières catégories d'entreprises en présentant leurs principales caractéristiques :

- **Entreprises à rayonnement local** : ces entreprises sont de type artisanal et existent essentiellement au travers du réseau de distribution national. La petite taille de ces structures leur confère un potentiel de réactivité important.

Toutefois, ces entreprises souffrent de plusieurs faiblesses :

- Absence de créneaux porteurs identifiés : en effet, ces entreprises fonctionnent au rythme des fêtes et n'ont pas une charge de travail régulière. L'on remarque pour la majorité l'absence de spécialisation et de démarche de créativité
- Manque de qualification du personnel : ceci est dû à l'absence d'une culture de formation chez les dirigeants d'entreprises, à l'absence de politique de fidélisation du personnel (turn-over important), et à la faiblesse du taux d'encadrement (1 à 2%)
- Manque d'équipements de production compétitifs : ces entreprises souffrent d'un manque de mécanisation plu ou moins important, ce qui affecte leur productivité d'une façon considérable : la productivité au sein de ces entreprises se situe entre 35 et 50% au dessous des ratios Européens.
- Manque d'organisation : 80% de ces entreprises ont une dimension artisanale, et continuent à utiliser des méthodes de travail artisanales.
- Productivité faible : due au manque de qualification du personnel, au niveau assez faible de la technologique des équipements utilisés, et à l'absence d'une programmation efficace du planning de production
- Utilisation de matières premières locales de qualité souvent irrégulière.
- Niveau de qualité bas : à cause notamment des MP utilisées, du manque de qualification du personnel, et du niveau technologique des équipements.

Ce n'est pas au travers du développement de cette catégorie de petites entreprises que l'industrie tunisienne renforcera sa position. Ce type d'activité, confronté à des aspects de coûts, risque de s'amenuiser au fil du temps.

- **Entreprises nationales ou peu exportatrices** (catégorie à laquelle nous pouvons classer la société EREM): ces entreprises possèdent les atouts suivants :
 - Savoir-faire métier acquis
 - Niveau d'équipement très variable selon les entreprises
 - Proximité géographique par rapport aux zones de consommation
 - Coût main d'œuvre compétitif
 - Niveau de productivité plus ou moins acceptable pour la majorité des entreprises .

Toutefois, leur développement se trouve freiné en raison des points faibles suivants :

- Manque de qualification du personnel dû à l'absence d'une culture de formation et d'une politique de fidélisation du personnel (Turn-over élevé)
- Le taux d'encadrement, bien que supérieur à celui des entreprises à rayonnement local, demeure inférieur au niveau Européen et notamment sur les plans technique et commercial : 5% pour ces entreprises contre 8% au Portugal, 10% en Italie, et 12% en France.
- Peu de savoir-faire en création, mise au point, méthodes
- Outils et savoir-faire en gestion de production faibles
- Proportion de non-qualité importantes à cause de l'absence d'un système de contrôle efficace en cours de fabrication.
- Maîtrise des coûts et des délais insuffisante
- Démarche commerciale et Marketing non structurée
- Sources d'approvisionnement médiocres ou éloignées
- Absence de politique de maintenance

1. Ressources Humaines : Profils manquants au niveau de la production

Pour les **entreprises à rayonnement local**, il s'agit des profils suivants :

- Ouvriers qualifiés : dans la coupe / préparation piquage / piquage / montage
- Responsable de production
- Modéliste – patronnier
- Agent méthode
- Contremaître
- Technicien de maintenance

Pour les autres catégories d'**entreprises** :

- Ouvriers qualifiés dans le piquage
- Responsable de production

- Agent méthode
- Contremaître
- Technicien de maintenance

2. Institutions de formation

Il existe 4 centres de formation professionnelle pour la branche des chaussures, et qui assurent des formations de base diplômantes en CAP et BTP.

L'étude réalisée par le CENAFIF en 1999, montre qu'il existe un manque important de qualifications en chaussures, et qui est estimé à 240 postes en BTS, 420 en PTB, et 1990 en CAP.

Ainsi, il a été décidé de créer 2 nouveaux centres de formation (à Sfax et Nabeul), et d'étendre l'offre des centres déjà existants.

3. Impact de l'accord de libre échange sur l'industrie des chaussures

L'accord de libre échange conclu entre la Tunisie et l'UE concerne deux catégories de chaussures :

- Chaussures en caoutchouc ou plastique + chaussures à semelles extérieure en cuir naturel et de dessous constitués par des lanières en cuir naturel : Liste III de l'accord : démantèlement tarifaire progressif sur une période de 12 ans à partir de 1996
- Autres chaussures : Liste IV : démantèlement tarifaire progressif sur une période de 8 ans à partir de 2000.

Ceci signifie qu'à partir de l'an 2008, le marché tunisien des chaussures sera soumis à la concurrence des produits européens y compris ceux partiellement fabriqués dans les pays asiatiques.

4. Orientations stratégiques et objectifs

Compte tenu des atouts que possède la Tunisie, à savoir :

- la proximité géographique des donneurs d'ordre Européen
- des savoir-faire acquis
- des coûts horaires de production compétitifs

la Tunisie pourrait augmenter son poids sur le marché Européen principalement dans les deux types de chaussure « ville soudé » et « sécurité », qui représentent respectivement 45% et 9% du marché en Europe.

Par ailleurs, la compétitivité de la Tunisie est plus difficile à faire prévaloir sur certains autres créneaux tels que :

- Chaussure enfant : savoir-faire compliqué en terme de conception
- Articles chaussants : coût MO directe faible (20% du prix de revient), technologie complexe (polymères),...
- Articles de sport détente : concurrence forte des pays Asiatiques

Toutefois, et malgré les atouts qu'elle possède sur les segments de chaussures « ville soudé » et « sécurité », la Tunisie doit faire face à des menaces qui portent essentiellement sur :

- l'impact du démantèlement tarifaire, qui va ouvrir le marché intérieur,
- la concurrence des pays de l'Europe de l'Est sur les marchés Européens ;
- les performances industrielles en dessous des moyennes internationales ;
- le niveau de qualité perfectible ;

et doit donc mener un plan de mise à niveau qui devrait comporter deux volets :

□ **Volet entreprise**

Il regroupera toutes les actions concernant l'amélioration des performances de chaque entreprise.

Trois axes de progrès émergent et doivent constituer le fil directeur du plan de mise à niveau:

- augmentation de la productivité
- développement du savoir faire en conception, mise au point, industrialisation
- amélioration de la qualité produit requise pour un niveau « moyenne gamme »

En tout état de cause, des estimations ont évalué à environ 30 % le nombre d'entreprises qui ne seraient pas capables de suivre cette mise niveau et qui risquent de disparaître.

Les objectifs à atteindre consistent en :

1. Gain de productivité :

Pour mémoire, la productivité moyenne tunisienne est de 10,6 paires par jour et par emploi par rapport à une valeur de 22 paires pour le Portugal ou la France. Ces chiffres intègrent toutes les familles de produit y compris l'article chaussant.

Pour une fabrication de type soudé moyenne gamme, la productivité européenne se situe plutôt autour de 16 paires par homme et par jour contre 8,5 pour la Tunisie.

La finalité poursuivie par l'industrie tunisienne doit être de parvenir à atteindre une productivité équivalente à celle des pays européens.

Toutefois, et dans un premier temps, la mise en œuvre de plans d'action permettrait d'ici à 5 ans, d'amener la productivité à 13 paires par jour et par personne, tout en amenant la production vers des articles de moyen de gamme.

Ceci implique des gains de productivité supérieurs à 50 %.

La réalisation de cet objectif est primordiale, car c'est à cette condition que la Tunisie maintiendra son attractivité vis-à-vis de ses coûts minute.

2. Augmentation des exportations :

Le « gain de productivité » aura des répercussions directes sur la diminution des prix de revient et permettra à l'industrie tunisienne d'augmenter ses volumes à l'export.

De plus, l'augmentation du niveau de qualité ainsi que l'aptitude de la Tunisie à concevoir des produits finis devrait lui ouvrir des marchés européens supplémentaires.

A ce jour, l'Europe produit 770 millions de paires de chaussure par an. Compte tenu des différents arguments énoncés précédemment, une estimation raisonnable de 1,5 % de ce marché pourrait se déplacer, en plus, vers la Tunisie dans les 5 à 10 années à venir (soit 11,5 millions de paires).

Le volume de paires produites pour l'exportation serait de 30,5 millions de paires en intégrant les 18,5 millions de paires déjà produites pour l'export soit 3 % du volume total des importations européennes.

Ces chiffres représentent un accroissement du taux d'exportation de 62 %

Pour atteindre ces objectifs, les **actions prioritaires** à mettre en œuvre sont les suivantes:

- Développer dans les entreprises un savoir-faire « Méthode ». Cette fonction, peu présente, doit s'affirmer et servira de pilier aux actions liées à l'amélioration de la productivité. Deux actions seront à mener dans ce sens. Tout d'abord une action de formation visant à former les agents de méthode, puis une action d'accompagnement dont l'objectif sera d'assister les agents de méthode dans la mise en œuvre de leur nouvelle fonction. La priorité de cette fonction sera de travailler sur l'amélioration de la productivité
- Mettre en place des outils et savoir-faire en conception : l'industrie de la chaussure tunisienne doit renforcer son autonomie dans toutes les étapes concernant la conception, mise au point et industrialisation de nouveaux modèles. Pour ce faire, il convient de former le personnel et d'implanter dans les entreprises des outils de CAO.
- Acquérir outils et savoir-faire en gestion de production : la mise en place d'un suivi de production fiable et d'analyse des résultats est nécessaire. Pour ce faire deux types d'action sont à entreprendre: la formation du personnel sur les méthodes et outils à mettre en place pour organiser et suivre la production et l'implantation d'outils informatiques. Sur ce point, une action d'envergure est à entreprendre car le taux d'informatisation est faible. L'installation progressive d'outil de GPAO permettra de simplifier la mise en place d'une gestion de production.
- Le niveau des équipements est variable selon les entreprises. Toutefois, dans tous les cas le parc matériel est à moderniser en privilégiant l'acquisition de machines traditionnelles. Par contre, l'implantation des nouvelles technologies comme la découpe automatique ne semble pas opportune dans l'immédiat.

Ce plan devra être poursuivi avec des actions touchant:

- le management des hommes
- la mise en place de fonction marketing et commerciale.

□ **Volet horizontal : « La Branche Chaussure »**

Les efforts réalisés par les entreprises ne pourront porter leur fruit que s'ils sont accompagnés par les institutions d'appui.

Un programme, destiné à assurer, au sens le plus large, la promotion des produits fabriqués en Tunisie et à surveiller les produits circulant sur le marché intérieur, doit être initié très rapidement.

Cet aspect est essentiel pour asseoir le développement à l'export des entreprises tunisiennes, **les actions concrètes à entreprendre** sont les suivantes :

- Elargir les prestations proposées par les institutions techniques et sectorielles.
- L'offre doit être étendue en intégrant les domaines rattachés à la mode (tendance) et à l'intelligence économique.

- Les projets envisagés pour la formation doivent être poursuivis
- Accompagner financièrement les entreprises dans leur projet de développement qu'il touche l'outil, les hommes ou le produit.
- Développer une politique de normalisation permettant d'homogénéiser les critères d'évaluation des produits et composants, et ce, quelque soit leur provenance.
- Valoriser le produit fabriqué en Tunisie en lui « imposant » des normes de qualité
- Promouvoir au travers d'accompagnement ou d'action de sensibilisation les projets et démarches de certification.
- Assurer une assistance logistique et financière aux industriels lors des manifestations Européennes.
- Poursuivre les actions de communication auprès des responsables de mise sur le marché Européen.
- Mettre à disposition des industriels des moyens d'information fiables

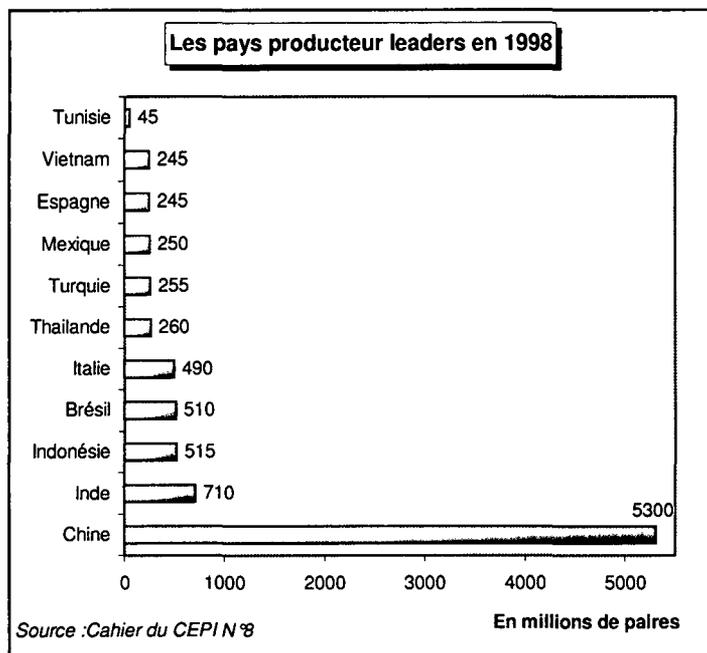
III.3. Le marché mondial de la chaussure

1. Production et consommation

La production mondiale de chaussures s'élevait en 1998 à environ 11 milliards de paires avec un accroissement de seulement 0,3% par rapport à 1997 contre une moyenne de croissance de 4,9% durant les années 1995 et 1996.

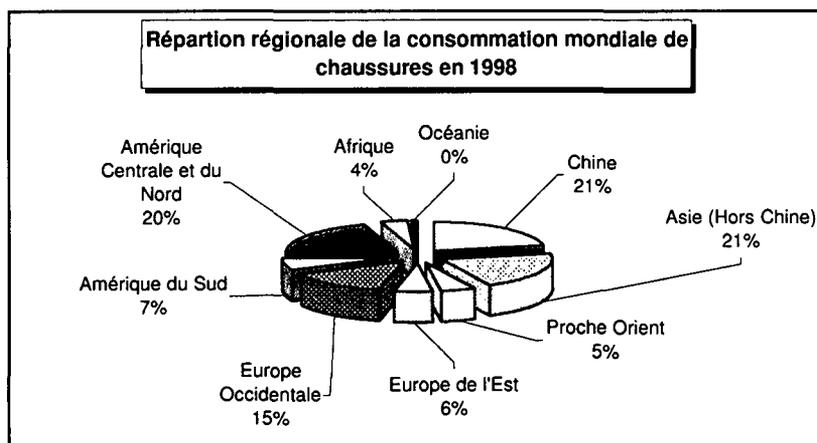
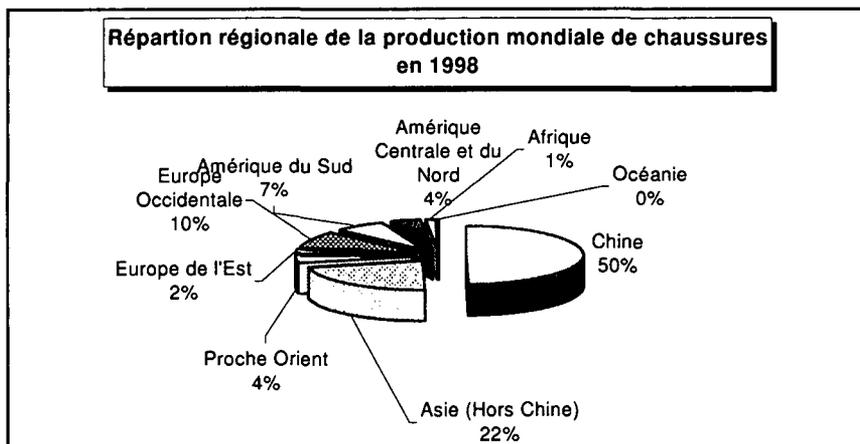
En effet, l'instabilité de la situation économique et politique en Russie, en Europe centrale, en Amérique du sud et dans plusieurs pays de l'Asie a freiné la croissance de l'activité de la branche chaussure.

La chine reste le principal pays producteur avec environ 50% de la production mondiale. C'est aussi le plus grand consommateur mondial de chaussures. L'Inde vient en deuxième position suivie de l'Indonésie, le Brésil et l'Italie.



Au total, l'Asie représente 72% de la production mondiale avec un accroissement de 1,5% en 1998. L'Europe présente, quant à elle, 15% de la production mondiale dont 3,5% réalisés par l'Europe de l'Est.

Les Etats Unis d'Amérique continuent d'être le plus grand marché avec une proportion des importations atteignant 92% de la consommation totale en 1998.



2. Tableau de BENCHMARKING (ANNEE 1998)

Nous présentons dans ce qui suit un tableau de BENCHMARKING établi par référence à 5 pays à savoir le Maroc, l'Espagne, le Portugal, la France et l'Italie (source : cahier du CEPI N°8). Ce tableau comprend 39 paramètres relatifs à 10 indicateurs de compétitivité : production et produits, service clientèle, prix de revient fabrication tiges, prix de revient fabrication produit fini, emploi, niveau technologique, organisation des usines, main d'œuvre, encadrement et disponibilité des matières premières.

Il est à signaler que les données relatives à la Tunisie ont été déterminées sur la base de 25 diagnostics réalisés dans le cadre de la mise à niveau.

Tableau de BENCHMARKING (Année 1998)							Sources : CTC / CNCC
Indicateurs de compétitivité	Tunisie	Maroc	Portugal	Espagne	Italie	France	
Production & Produit							
Production (millions de paires)	45	49	104	245	490	135	
Exportations (millions de paires)	18,5	9,8	88,7	141,7	414	56	
Exportations (MDT)	273	105	1 950	755	830	1 090	
Taux de croissance en 5 ans	+58%	+26%	+16%	+32%	-0,35%	-10%	
Importations (millions de paires)	1	-	23	41	148	153	
Importations (MDT)	54	-	156	211	1 690	3 120	
Taux de croissance en 5 ans	-30%	-	+17,6%	-17%	+8,2%	+8%	
Productivité moyenne/emploi/jour	10,6	-	22,2	26,4	16,1	23,4	
Qualité*	2	2	3,5	3,5	4,5	4,5	
Service clientèle							
Marketing*	1	1	2	3	4	4	
respect des délais*	3	3	3	3	4	4	
Collection propre	<25%	<25%	30-35%	35-40%	85-90%	85-90%	
Orientation marketing	Faible	Faible	Faible	Moyen	Forte	Forte	
Coût minute de production (DT)	0,136	0,123	0,133	0,243	0,319	0,361	
Prix de revient fabrication tiges							
% main d'œuvre dans le PR**	70 - 25	70 - 25	60 - 30	55 - 30	55 - 30	80 - 35	
% matière dans le PR	0 - 55	0 - 25	55 - 0	0 - 40	0 - 40	0 - 40	
% frais généraux dans le PR	25 - 20	25 - 20	20 - 35	35 - 30	35 - 30	15 - 15	
Prix de revient fabrication produit fini							
% main d'œuvre dans le PR	20	20	25	30	35	40	
% matière dans le PR	55-60	60-65	50	35	35	30	
% frais généraux dans le PR	15	10	20	25	25	25	
Emploi							
Nombre d'emplois	14 500	17 700	20 400	23 300	120 500	26 200	
Taux d'encadrement entre. EPE %	5,3	5	8	7	10	12	
Taux d'encadrement entre. ETE %	2,5	3	4	4	6	7	
Niveau technologique							
Gestion de la production*	1	1	3	3	4	4	
Découpe automatique	Peu	Peu	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen	
Planning et contrôle de production	Très Peu	Peu	Peu	Peu	Assez	Assez	
Organisation des usines							
Place disponible	Faible	Moyen	Bonne	Moyen	Bonne	Bonne	
Equipements	Moyen Faible	Moyen Faible	Moyen Bon	Moyen Bon	Bon	Bon	
Productivité moyenne***	45-60%	45-60%	55-65%	55-65%	70-75%	70-75%	
Main d'œuvre							
Disponibilité	Bonne	Bonne	Forte	Forte	Forte	Forte	
Dextérité et rapidité	Moyen	Moyen	Moyen	Bonne	Élevée	Élevée	
Rendement	Faible	Faible	Moyen	Bon	Bon	Bon	
Taux moyen d'absentéisme	8-12%	10-12%	5-7%	4-6%	2-3%	2-3%	
Encadrement							
Disponibilité agents de méthode	Faible	Faible	Faible	Moyen	Bonne	Bonne	
Disponibilité contremaître	Faible	Faible	Moyen	Moyen	Bonne	Bonne	
Gestion et administratif	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen	Bonne	Bonne	
Commerciaux	Faible	Faible	Faible	Moyen	Bonne	Bonne	
Stylistes	Faible	Faible	Faible	Moyen	Bonne	Bonne	
Niveau technique et expérience	Moyens	Moyens	Moyens	Bons	Bons	Bons	
Disponibilité des matières premières*	3	2	4	4	5	4	

* Système d'appréciation noté de 1 à 5 ; 5 étant la haute valeur de notation

** PR=prix de revient en % ; les colonnes indiquent : la 1ère les entreprises dont les matières sont fournies par le donneur d'ordre, - la 2ème celles qui s'approvisionnent elles-mêmes en matières et composants.

*** Activité calculée sur base 60, considérée comme moyenne

EPE : Entreprises partiellement exportatrices ; ETE : Entreprises totalement exportatrices

Les constats les plus importants que nous pouvons ressortir du tableau ci-dessus se résument dans les points suivants :

- La Tunisie a un coût minute de production relativement bas (0,136 DT), sauf par rapport au Maroc et au Portugal,
- Le taux d'encadrement en Tunisie est relativement faible par rapport à celui des 4 pays européens,
- Le niveau de qualité des produits fabriqués en Tunisie est encore moyen, voir faible dans son ensemble,
- La productivité est également basse par rapport aux 4 pays européens,
- La Tunisie est le pays le moins importateur de chaussures (1million de paires), contre 148 millions de paires pour l'Italie et 135 millions de paires pour la France,
- 3 pays européens sur les 4 exportent plus de 77% de leur production, l'Italie (85%), le Portugal (85%) et l'Espagne (58%) contre (41%) pour la Tunisie et la France.

IV. DIAGNOSTIC COMMERCIAL

IV.1. Organisation Commerciale

Jusqu'à une période récente, l'activité commerciale était assurée par cinq représentants multicartes indépendants qui percevoient des commissions sur les ventes réalisées.

N'ayant pas de contrôle et d'autorité suffisants sur ces représentants, la Direction a opté dernièrement pour le travail avec un représentant commercial exclusif, qui a pour mission de :

- entretenir, fidéliser, et développer les ventes envers les clients actuels
- prospecter de nouveaux clients

Cette solution permettrait à l'entreprise de mieux maîtriser l'activité commerciale, mais reste insuffisante. En effet, le fait de rémunérer l'agent commercial sur le CA n'est pas suffisant, et il est important de pouvoir l'encadrer et de lui fixer des objectifs à la fois au niveau de son programme de prospection qu'au niveau des résultats à obtenir.

Cet encadrement pourrait concerner par exemple :

- l'organisation des visites clients : planning, clients à visiter, objectifs en terme de prospects,...
- les informations à recueillir auprès des clients : réclamations, qualité du produit, ...
- les informations sur la concurrence
- ...

Pour ce faire et pour mieux organiser sa force de vente, et introduire des méthodes de prospection efficaces, nous proposons à EREM de faire appel à une assistance en matière de **marketing opérationnel**.

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 8 kDT.

IV.2. Position de EREM sur le marché national

Avec environ 35 000 paires /an de chaussures de travail et de sécurité, EREM détient environ 10% du marché tunisien³.

La concurrence est constituée principalement par des sociétés locales (TAP, EREM,...), et à un degré moindre par l'importation. Celle-ci a été estimée en 2000 à environ 47 000 paires⁴, soit environ 13% du marché.

³ Ce calcul a été fait selon les estimations de plusieurs professionnels du secteur, qui affirment que le marché tunisien des chaussures de travail et de sécurité est de l'ordre de 350 000 paires/an.

⁴ Selon les statistiques du commerce extérieur de l'INS (voir § Environnement de l'entreprise)

Au niveau des prix, EREM applique une moyenne qui se situe entre 15 et 20 DT la paire sur le marché local.

Pour positionner ces prix pratiqués par EREM par rapport à ceux des chaussures importées, nous nous sommes basés sur les statistiques d'importation (valeur et quantités des importations) pour dégager un prix moyen par paire importée. (voir tableau suivant), ainsi que sur les informations dont nous disposons sur le niveau des prix pratiqués sur le marché international.

Désignation	Année	Importation	Exportation
		Prix moyen de la paire en DT	Prix moyen de la paire en DT
Chaussures à semelles extérieures en caoutchouc, matière plastique, cuir reconstitué et dessus en cuir naturel, comportant, à l'aventure coquille de protection en métal	1998	7	8
	1999	7	7
	2000	5	11

D'un autre côté, les niveaux de prix pratiqués sur le marché international, pour des chaussures certifiées, conformes aux normes, seraient à peu près les suivants :

- a) Chaussures en croûte S1 : € 11,50;
- b) Chaussures en cuir S2 avec tige hydrofuge : € 14,00;
- c) Chaussures en cuir S2 avec tige hydrofuge et lame en acier : € 15,50.

Il ressort de cette analyse que :

- les importations en Tunisie correspondent vraisemblablement à une qualité inférieure aux standards internationaux (avec un prix entre 5 et 7 DT la paire)
 - les prix à l'exportation (11 DT en 2000) sont légèrement moins chers que le niveau du marché international des chaussures de sécurité (11 €), mais s'explique, entre autres par le coût du transport qu'il faut rajouter.
- Compte tenu de la marge nette de EREM (environ 3 DT/paire), nous déduisons que le prix de revient de EREM est assez proche de celui du marché international, en sachant toutefois que le produit de EREM ne présente pas pour le moment un niveau de qualité acceptable et concurrentiel sur le marché international. Ce prix pourrait probablement être plus élevé si EREM se conformait à ces normes (meilleure matière première, opérations supplémentaires de fabrication,...).

Cette situation s'aggraverait davantage dans le futur, dans le cadre du démantèlement tarifaire avec l'UE.

Ainsi, une des actions prioritaires à entreprendre par EREM serait la réduction de son prix de revient (voir chapitre suivant) et le respect des normes techniques internationales de fabrication de la chaussure de sécurité.

Ce respect des normes est réellement un objectif à retenir, notamment pour se préparer à l'ouverture des frontières, qui ne manquera pas d'introduire une menace sur les produits de EREM, dans son marché actuel. Ainsi, dans la mesure où les chaussures de EREM ne

seraient pas conformes aux normes, il faudra s'attendre, dans les années futures, à ce que les clients tunisiens soient tentés d'acheter des chaussures importées, dont le prix, comme nous l'avons présenté précédemment, sont proches de ceux pratiqués aujourd'hui par EREM, avec, pour ces derniers, une qualité moindre.

De plus, le fait de respecter les normes internationales, ouvrira de plus larges perspectives d'exportation à l'entreprise.

V. CALCUL DU PRIX DE REVIENT

Dans ce chapitre, nous présenterons la méthode de calcul du prix de revient adoptée par EREM, et nous analyserons les opportunités de réduction du coût.

Méthode de calcul adoptée par EREM

Pour calculer son prix de revient, EREM adopte la démarche suivante :

- Calcul du coût MP sur la base des consommations de fourniture estimées, et du coût unitaire de chaque fourniture
 - Coût MO directe : 3DT : fixe pour tous les articles
 - Coût MO indirecte : 1DT : fixe pour tous les articles
 - Coût des amortissements : 0,5DT : fixe pour tous les articles
 - Coût des charges administratives : 0,5DT : fixe pour tous les articles
- Nous constatons ainsi que le coût hors MP est le même pour tous les articles : 5DT. Bien que le coût hors MP ne représente pas la grande part du prix de revient (entre 30% et 40% du coût total), il devrait être affiné davantage pour chaque produit ou famille de produits. En effet, il serait injustifié de considérer le même coût (5DT) pour tous les produits, indépendamment du temps nécessaire pour sa production, des opérations qu'il subit, de sa contribution dans le CA,...

Pour cela nous recommandons à EREM d'introduire une méthode plus fine pour le calcul du coût hors MP.

Cette méthode devrait se baser sur l'application de clefs de répartition pour chacune des charges. L'une des méthodes possibles pourrait être de calculer le coût minute, et de l'appliquer au temps standard de production de chaque article.

Structure du prix de revient

Pour examiner la structure du prix de revient, nous avons considéré l'exemple des chaussures de sécurité référence CH03CF.

Telle que calculée par EREM, le prix de revient des chaussures CH03CF se présente comme suit :

Coût	% Prix revient
Coût MP	72%
MOD	17%
MO indirecte	5%
Amortissement	3%
Charges administratives	3%
Prix de revient	100%

- Nous rappelons que cette structure de prix ne reflète pas la réalité, puisqu'elle est basée sur un calcul « forfaitaire » des charges autres que MP (voir paragraphe précédent)

Toutefois, elle donne une idée sur le niveau élevé de la part des MP : 72% contre une moyenne nationale ne dépassant pas les 60%⁵.

- ↳ Vu son importance dans la structure de prix, la MP constitue la première piste pour réduire le coût de revient. En effet, EREM devrait maîtriser sa consommation de cuir par une réduction de ses pertes ; l'observation de certains postes de travail, particulièrement celui de la coupe, a révélé un manque d'optimisation au niveau de l'utilisation de la matière première.

⁵ Selon Cahier CEPI n° 8 – Décembre 2000

VI. DIAGNOSTIC TECHNIQUE

VI.1. Description générale de l'entreprise

1. Produits réalisés

L'entreprise produit des gants et des chaussures de travail. Les chaussures produites sont des chaussures contre les accidents de travail et des chaussures de travail pour la police, les gendarmes, etc. Les chaussures contre accidents toutefois **ne sont pas en conformité avec les réglementations de la CE pour les chaussures de sécurité.**

La production de chaussures se répartit entre les deux typologies selon la proportion suivante:

- 60% chaussures de sécurité
- 40% chaussures de travail (pour agents de police, gendarmes, etc...)

Les chaussures de sécurité sont produites avec une PEAU RECOUVERTE et IMPREGNEE/GRAINEE faite avec un rouleau pour recouvrir les imperfections d'une peau très économique. La semelle est en polyuréthane à deux densités et est cousue autour de la tige afin d'assurer la meilleure adhésion possible.

Les chaussures de travail pour agents de police, gendarmes, etc... sont produites en PEAUX PLEINFLEUR ou PEAU GRAINEE (plus économique).

2. Description de l'unité de production

L'entreprise se trouve dans un établissement assez vieux et qui n'est pas bien entretenu (ex : il n'y a pas de revêtement à l'entrée du portail principal).

À l'entrée de l'usine, il y a deux bureaux: l'un est plein de caisses et de documents; l'autre, qui est le bureau du dirigeant, contient beaucoup de formes, vieux échantillons et récipients.

En annexe aux bureaux se trouve un endroit qui contient un petit équipement pour la production d'emportes-pièces. Cet équipement n'est pas adéquat pour une utilisation pareille, mais il pourrait être employé pour la réparation des pièces.

En plus, à l'intérieur de cet endroit il y a des machines diverses qui peuvent être désormais considérées dépassées si on les compare aux standards européens et asiatiques.

Passé les bureaux, il y a un autre endroit assez grand mais peu éclairé. Le revêtement n'est pas en bon état à cause des fréquents aménagements des machines.

Dans cet endroit aussi il y a des machines obsolètes qui sont rarement utilisées pour le tannage des peaux.

Sur la gauche de l'entrée il y a l'usine de chaussures. Elle se trouve dans un endroit de petites dimensions où se trouvent tous les départements de production: coupe, piquage, montage et finissage.

Le long du couloir d'entrée se trouvent des machines obsolètes qui ne sont désormais plus utilisées.

A coté de l'usine il y a un petit endroit qui sert comme «magasin pour le produit fini».

Le revêtement de ces endroits n'est pas en bon état ce qui rend difficile le déplacement des chariots.

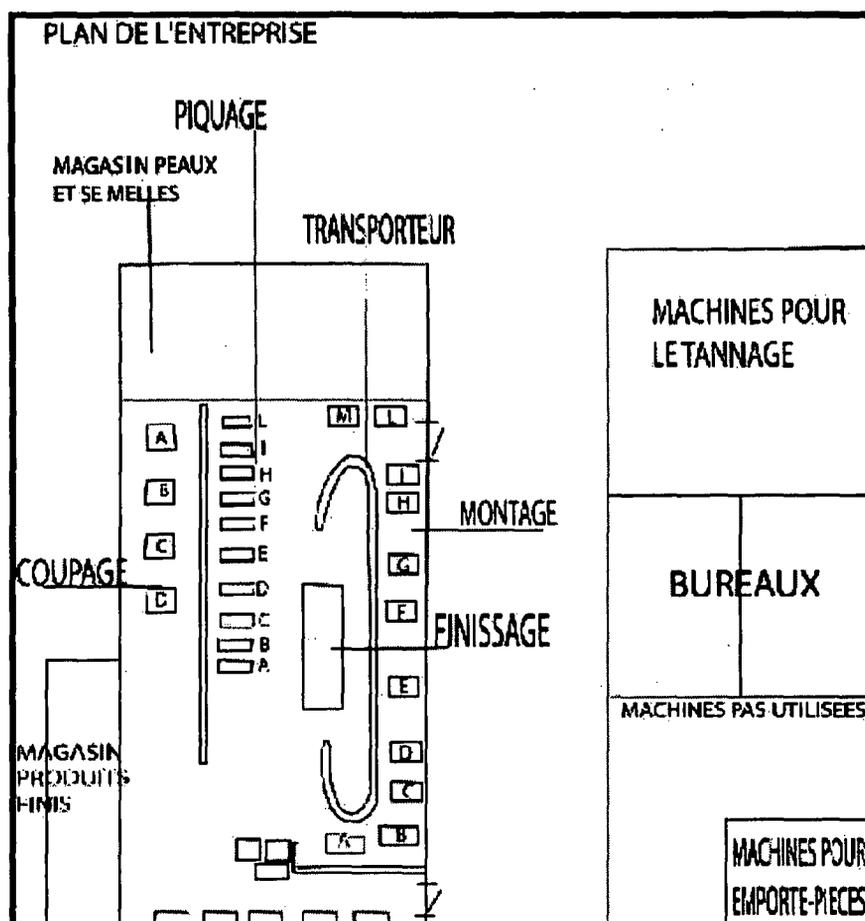
Le long du couloir se trouve un autre portail; et après cela il y a un endroit qui est utilisé comme «magasin de peaux et de semelles». Ici l'éclairage est très faible, il y a très peu d'étagères et pour cette raison le matériel est entassé dans un coin.

- En conclusion, l'aménagement de cette unité ne nous semble pas satisfaisant, et il serait nécessaire de mener des actions d'amélioration générale des espaces utilisés. (zones de production et autres : accès, bureaux,..)

3. Projets et actions d'amélioration planifiées par le dirigeant

Les actions pour rajuster et développer la société que le dirigeant estime être les plus urgentes peuvent être synthétisées comme suit:

- achat d'une machine d'injection à 8 stations et de polyuréthane à deux couleurs et deux intensités;
- production pour d'autres entreprises européennes en dehors des clients actuels;
- démarrage d'une production de chaussures de ville.



VI.2. Description des départements

1. Description générale

L'entreprise produit à l'intérieur du même local gants de travail aussi bien que chaussures. L'espace n'est pas du tout suffisant pour loger tous les départements pour les deux productions.

Outre le manque d'espace, nous avons observé aussi des faiblesses dans l'organisation du travail qui pourrait être bien améliorée.

Par exemple, nous avons pu observer une distribution déséquilibrée du personnel parmi les différents travaux.

Ci-dessous nous décrivons les départements pour la production de chaussures et nous recommanderons les déplacements de personnel que nous estimons pouvoir mieux équilibrer la production et améliorer la productivité. (les temps que nous indiquerons sont relatifs à la production de chaussures de travail, car les chaussures de sécurité n'étaient pas en production lors de notre visite).

2. Coupe

Les sections coupe tiges et coupe gants occupent une petite partie du local; les machines employées ont été fabriquées en Italie par la société Atom, elles sont de très bonne qualité et elles sont en bon état.

Dans cet endroit l'espace entre une presse à couper et l'autre est très limité et les mouvements très difficiles. Si on avait la nécessité d'introduire un chariot emporte-pièces et des cassettes pour contenir les tiges, les déplacements seraient presque impossibles.

En face des presses à couper et en ligne avec elles il y a l'assemblage des gants avec quelques machines à coudre. Même ici l'espace disponible n'est pas suffisant.

2.1 Machines présentes dans le département coupe

- a) Presse à couper à pont ATOM pour tige: manque d'un table porte rouleaux à cause du peu d'espace;
- b) Presse à couper à drapeau ATOM pour tige;
- c) Presse à couper à drapeau ATOM pour tige plus doublures;
- d) Presse à couper à drapeau ATOM pour gants.

Les machines ci-dessus sont toutes en bon état.

2.2 Temps moyens de production actuels pour le département de coupe

A partir des analyses effectuées et des informations recueillies, les temps moyens actuels peuvent se déterminer comme suit:

- 150/160 (paires par jour à présent) : 2 (ouvriers) = 75/80 (quantité de paires par personne)
- 60 (minutes) x 8 (heures de travail) = 480 (minutes par jour)
- 480 (minutes par jour) x 2 (ouvriers) = 960 (minutes)
- 960 (minutes) : 150/160 (paires à présent) = **6,4/6,0 (minutes par paire)**

2.3 Temps de production à atteindre

Avec une assistance adéquate, on pense qu'il sera possible d'améliorer les temps de production individuels, et on pense aussi bien qu'il est utile de proposer une augmentation de l'effectif pour ce département en déplaçant du personnel du département montage qui, en effet, a un nombre d'ouvriers supérieur aux besoins effectifs.

Par exemple, au cas où l'on ajoute un ouvrier au personnel à disposition de ce département, un objectif de productivité réaliste pourrait être de 300 paires par jour, avec des temps de production à calculer comme suit:

- 300 (paires recommandées) : 3 (ouvriers) = 100 (quantité de paires / pers)
- 60 (minutes) x 8 (heures de travail) = 480 (minutes par jour)
- 480 (minutes par jour) x 3 (ouvriers) = 1.440 (minutes)
- 1.440 (minutes) : 300 (paires recommandées) = **4,8 (minutes par paire)**

3 Piquage

Ce département se trouve à coté du département coupe. Dans ce cas aussi, les conditions de travail sont très difficiles puisque le personnel n'a pas d'espace suffisant pour conduire sa mission le mieux possible. La bonne réussite de la production est ainsi entravée et elle s'écarte de plus en plus des standards européens.

On a observé qu'il n'y a pas un département de préparation. Les opérations sont effectuées une partie dans le département piquage et l'autre à l'extérieur.

D'autres activités également pourraient être effectuées de manière différente.

- Par exemple, nous recommandons de ne plus encoller les pièces mais de produire les tiges en supprimant la colle et en procédant directement au piquage.

3.1 Machines présentes dans le dép. piquage

- Deux machines planes à une aiguille avec transport à griffe (ce transport à griffe n'est pas adéquat pour produire les modèles proposés par EREM) efficacité moyenne;
- Une machine a colonne PFAFF à un aiguille efficacité moyenne;
- Une machine a colonne PFAFF à due aiguilles efficacité moyenne;
- Une machine a colonne PFAFF à due aiguilles efficacité moyenne;
- Une machine a colonne PFAFF à due aiguilles efficacité moyenne;
- Une machine strobélé à coudre les premières des chaussures contre accidents efficacité moyenne;

- Une machine à replier de fabrication récente qui n'est pas bien conservée;
- Une machine à refendre les peaux : très vieille qui devrait être révisée, mais qui pourrait quand même être utilisée pour les petits composants;
- Une machine à parer : elle est vieille et devrait être révisée totalement, si on achetait une machine neuve on pourrait diviser les opérations de parage des peaux avec l'opération de parage des bouts et des contreforts.

3.2 Temps moyens de production actuels pour le département piquage

Actuellement, dans ce département travaillent en total 5 ouvriers: 2 ouvriers qui préparent les pièces avec une opération d'encollage et 3 ouvriers qui font la couture des pièces encollées auparavant.

A partir des analyses effectuées et des informations recueillies, les temps moyens actuels peuvent se déterminer comme suit:

- 150/160 (paires à présent) : 5 (ouvriers) = 30/32 (quantité de paires par personne)
- 60 (minutes) x 8 (heures de travail) = 480 (minutes par jour)
- 480 (minutes par jour) x 5 (ouvriers) = 2.400 (minutes)
- 2.400 (minutes) : 150/160 (paires à présent) = **16,0/15,0 (minutes par paire)**

3.3. Temps de production à atteindre

Comme dans le département coupe, nous estimons que même ici, il sera possible, avec une assistance adéquate, d'améliorer les temps de production individuels, et nous pensons également qu'il est utile de proposer une augmentation de l'effectif pour ce département en déplaçant du personnel du département montage et finissage qui, en effet a un nombre d'ouvriers supérieur aux besoins effectifs.

Par exemple, au cas où l'on ajoute deux ouvriers au personnel actuel de ce département, un objectif de productivité réaliste pourrait être de 300 paires par jour, avec des temps de production à calculer comme suit:

- 300 (paires recommandées) : 7 (ouvriers) = 42,9 (quantité de paires par personne)
- 60 (minutes) x 8 (heures de travail) = 480 (minutes par jour)
- 480 (minutes par jour) x 7 (ouvriers) = 3.360 (minutes)
- 3.360 (minutes) : 300 (paires recommandées) = **11,2 (minutes par paire)**

4 Montage

Le département montage est celui qui présente les problèmes majeurs d'organisation et qui a la productivité la plus faible.

Dans ce département il y a un petit convoyeur à chariots à pousser manuellement, qui est utilisé aussi comme table pour la préparation des composants pour le montage.

Par exemple, on a observé que l'ouvrier qui conduit l'opération d'introduire les contreforts sur les tiges et l'ouvrier qui introduit les bouts sur les tiges utilisent tous les deux les chariots du convoyeur comme s'il était une table d'appui.

On a noté aussi que le personnel de ce département préfère monter les tiges manuellement au lieu d'utiliser les machines disponibles (pré-montage).

4.1 Machines présentes dans le département montage

- Une machine à coudre semelles Black, vieille mais qui marche encore;
- Deux machines pour le montage, toutes les deux très vieilles et qui marchent mal: l'une des deux n'est pas du tout productive et elle est très souvent inutilisée parce qu'elle ne fonctionne pas et on ne trouve pas de pièces de rechange;
- Une machine à broser chaussures, en bon état;
- Un convoyeur vieux avec chariots manuels;
- Une chaudière pour bouts, on recommande de l'introduire parmi les machines pour le montage;
- Une machine pour clouer les talons, très vieille: elle a besoin d'une révision générale mais il serait mieux de la remplacer complètement;
- Une machine à carder, elle peut être utilisée sans problèmes;
- Une machine presse semelles très vieille et pas adéquate pour la production;
- Un petit four pour activer la colle étalée sur la semelle pour l'encollage, cette méthode est de nouvelle conception et très utile.
- Une petite presse à un pied à air comprimé capable de presser un type quelconque de semelle à la tige avec un talon qui n'est pas supérieur à 30 millimètres (et chaussures droites et chaussures gauches), cette méthode aussi est de nouvelle conception et très utile;
- Une machine à coudre le bord de la semelle à la tige pour éviter leur décollement, cette machine aussi est de nouvelle conception.

4.2 Temps moyens de production à présent pour le département montage

Actuellement, dans ce département travaillent au total 6 ouvriers en charge du montage et un chef de département.

A partir des analyses effectuées et des informations recueillies, les temps moyens actuels peuvent se déterminer comme suit:

- 150/160 (paires à présent) : 7 (ouvriers) = 21,4/22,9 (quantité de paires par personne)
- 60 (minutes) x8 (heures de travail) = 480 (minutes par jour)
- 480 (minutes par jour) x 7 (ouvrier) = 3360 (minutes)
- 3360 (minutes) : 350 (paires à présent) = 22,4/21,0 (minutes par paire)

4.3. Temps de production à atteindre

Dans ce département on pense qu'il sera possible, avec une assistance adéquate, d'améliorer les temps de production individuels, et on pense aussi qu'il est possible de réduire le personnel à disposition pour une distribution plus équilibrée entre les départements.

Au cas où l'on réduit de deux ouvriers le personnel à disposition de ce département, un objectif de productivité réaliste pourrait résulter en 300 paires par jour, avec des temps de production à calculer comme-ci:

- 300 (paires recommandées) : 5 (ouvriers) = 60 (quantité de paires par personne)
- 60 (minutes) x 8 (heures de travail) = 480 (minutes par jour)
- 480 (minutes par jour) x 5 (ouvriers) = 2.400 (minutes)
- 2.400 (minutes) : 300 (paires recommandées) = **8,0 (minutes par paire)**

5 Finissage

Ce département se trouve à peu près au milieu du local et les employés travaillent sur la chaussure finie en apportant finissages, encollages, applications de composants, etc.

5.1 Machines présentes dans le département finissage

- Une table de travail

5.2 Temps moyens de production à présent pour le département finissage

Actuellement, 2 ouvriers travaillent à la table.

A partir des analyses effectuées et des informations recueillies, les temps moyens actuels peuvent se déterminer comme suit:

- 150/160 (paires à présent) : 2 (ouvriers) = 75/80 (quantité de paires par personne)
- 60 (minutes) x 8 (heures de travail) = 480 (minutes par jour)
- 480 (minutes par jour) x 2 (ouvriers) = 960 (minutes)
- 960 (minutes) : 150/160 (paires à présent) = **6,4/ 6,0 (minutes par paire)**

5.3. Temps de production à atteindre

On pense que les opérations de finissage peuvent être effectuées par une seule personne qualifiée pour cette tâche. Au cas où l'on réduit d'un ouvrier le personnel à disposition de ce département, un objectif de productivité réaliste pourrait résulter en 300 paires par jour, avec des temps de production à calculer comme-ci:

- 300 (paires à présent) : 1 (ouvrier) = 300 (quantité de paires par personne)
- 60 (minutes) x 8 (heures de travail) = 480 (minutes par jour)
- 480 (minutes par jour) x 1 (ouvriers) = 480 (minutes)
- 480 (minutes) : 300 (paires recommandées) = **1,6 (minutes par paire).**

VI.3. Points forts et points faibles

1 Points forts

Un point fort pour l'entreprise est la motivation du dirigeant qui est fortement engagé à résoudre les problèmes d'organisation et structurels de l'entreprise.

En plus on pense qu'avec une assistance technique adéquate pour la production, et avec des actions de réorganisations spéciales on peut obtenir des importantes améliorations, à la fois au niveau de la production qu'au niveau de l'image générale.

2 Points faibles

L'entreprise produit 20-30% du standard européen pour les raisons suivantes:

- Désorganisation parmi les départements;
- Manque d'espaces pour pouvoir mieux travailler;
- Manque de capacités d'organisation de la part du responsable;
- Autorité insuffisante à l'encontre du personnel;
- Pas d'efficience de quelques machines, spécialement dans le département montage, où les machines suivantes ne sont désormais plus récupérables:
 - Deux machines pour le montage: tous les deux sont très vieilles et marchent mal;
 - Un convoyeur vieux avec chariots manuels;
 - Une machine à clouer les talons, très vieille;
 - Une machine presse semelles, très vieille.

VI.4. Recommandations

Il serait important pour l'entreprise, dans la mesure où elle s'oriente vers la production pour différents secteurs, aussi divers que ceux des chaussures de sécurité, de travail pour agents, gendarmes, etc, d'avoir un atelier comportant une section modèlerie et patronage.

Dans ce but, il sera nécessaire pour l'entreprise de recevoir des consultations techniques pour arriver à produire des modèles plus élaborés; en utilisant le même équipement actuel, mais en changeant les formes et les semelles et en ajoutant des tiges plus modernes.

On pourrait par exemple cibler un développement de la production (Chaussures de travail et de sécurité), déjà connue par les employés, **en développant de nouveaux modèles** dans le marché tunisien et, dans une seconde étape européen. Ceci serait préférable, dans un premier temps, que de se diversifier vers la production d'autres types de chaussures dont le know how n'est pas encore maîtrisé par le personnel.

Pour cela, nous estimons qu'il serait utile de consulter un modéliste italien ou français qui visite de temps en temps l'entreprise (à peu près une semaine chaque quatre à cinq mois) et en même temps aussi la consultation d'un technicien de production qui puisse s'occuper de la formation des chefs de département et travailler à coté du modéliste pour obtenir un meilleur niveau qualitatif-productif.

La consultation du modéliste et du technicien est nécessaire pour au moins deux années; de cette façon le personnel interne pourrait être bien formé et instruit.

Le coût de l'assistance technique en production et en modélisme s'élève à **50 kDT**.

Pour les opérations techniques, on pourra ensuite obtenir des résultats importants en révisant l'organisation et les modalités de travail. Par exemple, pendant notre visite, nous avons observé que le montage des chaussures de travail pour agent de police était exécuté manuellement avec une productivité très faible (en dépit du fait qu'il y avait des machines disponibles que le personnel déclarait être utilisables pour la production de chaussures de sécurité).

En ce qui concerne la fabrication de chaussures de sécurité, elles n'étaient pas en production pendant notre visite, et nous avons donc pu observer seulement des échantillons.

Nous avons constaté toutefois que ces chaussures ne sont pas réalisées selon les normes qui établissent les spécifications minimales pour obtenir la certification de qualité de la CE. De telles normes prévoient les caractéristiques techniques spécifiques suivantes:

Caractéristiques techniques pour les semelles

- semelle antidérapante avec dessin certifié CE;
- Semelle antistatique;
- Semelle antihuile ;
- Semelle antiacide;
- Semelle résistant à température 10°C(froid) et 120°C (chaud).

Caractéristiques techniques pour les tiges

- Première de montage antistatique;
- Première interne de la chaussure antistatique;
- Bout en acier;
- Première en acier anti-perforation;
- Première de nettoyage ergonomique antibactérien et avec capacités d'absorbement;
- Peaux imperméabilisées (épaisseur 2,00/2,10mm).

1 Recommandations relatives à l'achat de nouvelles machines

En général, en ce qui concerne les machines, l'entreprise est bien équipée pour les activités effectuées. On peut considérer cependant, de remplacer ou acheter les machines suivantes. Cette liste est tout à fait préliminaire et elle sera finalisée et discutée avec l'entreprise avant de la préparation du rapport final.

- une machine pour le montage;
- un convoyeur mécanique de 20 mètres;
- un four à sécher et à réactiver à transporteur. Le système de transport permet de faire voyager les semelles et les chaussures les unes près des autres. La réactivation advient grâce à des lampes spéciales au quartz, la température est réglable, vitesse de transport réglable. Un tube dans la machine permet l'expulsion des solvants;
- une machine à broser à double arbre avec aspiration de la poudre à deux vitesses;
- une cabine complète de pistolet pour finissage des chaussures;

- une machine à parer les bouts ou les contreforts en matériel thermoplastique avec groupe lubrificateur de la lame pour éviter le dépôt du collant sur elle-même;
- une machine applique œillets auto-perforante à moteur adapte pour divers types d'œillets. La machine permet la régulation de la distance entre les œillets. La machine peut être équipée avec un projecteur optique pour centrer le point d'application ;
- une machine d'injection à 2 couleurs et bi-densité à 8 stations.

Le coût total de ces machines est d'environ **216.000 Euros**.

2 Autres conseils techniques

- Prendre en location un nouveau local si possible disposé sur un seul étage;
- Réserver un petit département à utiliser comme atelier;
- Installer dans le local une hotte aspirante pour les fumées de la colle afin d'améliorer les conditions de travail des employés.

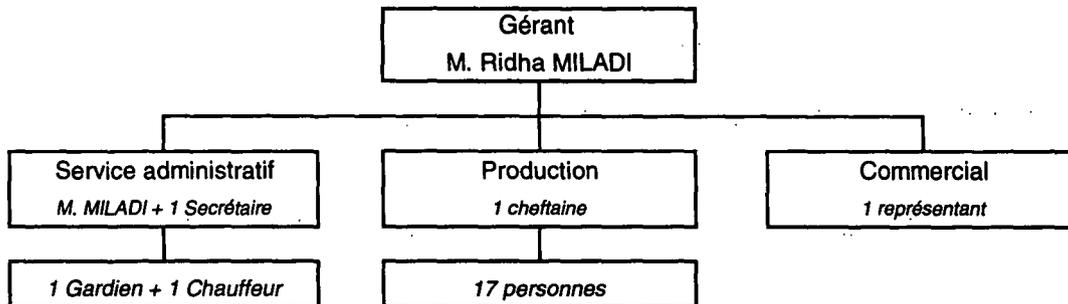
Au niveau de la productivité, la situation actuelle et future à atteindre est résumée comme suit :

Cible de productivité à atteindre avec le Programme de mise à niveau : Chaussures de travail (hors chaussures injectées)		
	150 paires / jour	300 paires / jour
	Minutes par paire	
Section	Actuellement	A atteindre avec le programme de MAN
Coupe	6	4,8
Piquage	15	11,2
Montage	21	8
Finissage	6	1,6
TOTAL	48	25,6
Gain de productivité	22,4 min soit 46%	

VII. DIAGNOSTIC RESSOURCES HUMAINES

VII.1. Organisation actuelle

La société EREM compte actuellement 23 personnes organisées comme suit :



Il est à noter que la société ne dispose pas d'organigramme formalisé, et que l'organisation présentée ci-dessus a été reconstituée dans le cadre de la présente mission, selon la situation actuelle de l'entreprise.

L'analyse de l'organisation, en situation réelle, a révélé que :

- la cheftaine est préoccupée dans la majorité du temps par des tâches de production en remplacement de certaines personnes absentes ou en renforcement de certains postes : piquage, montage,... Ainsi sa mission initiale de suivi de production est généralement négligée,
 - la tâche du gérant de l'entreprise est consacrée principalement à la gestion administrative et commerciale, et n'est pas bien impliqué dans la gestion de l'atelier.
- Cette situation s'est traduite par une maîtrise insuffisante de la gestion de l'atelier et du suivi de production (ce qui explique, entre autre, le rendement assez faible de l'atelier).

Par conséquent, il serait recommandé de confier la gestion et le suivi de l'atelier à une personne à plein temps. Cette personne pourrait être :

- **la cheftaine actuelle**, à condition de la décharger complètement de toute activité de production. Cette alternative serait à valider en fonction de la compétence de la cheftaine : compétences techniques et managériales.
- **un technicien à recruter**, et qui devrait être assisté au début par le gérant. Ce dernier devra lui transférer son savoir faire ce qui permettra, entre autres de décharger le gérant pour qu'il se consacre davantage aux aspects commerciaux, en étant sécurisé sur le fonctionnement de l'usine.

Cependant, selon nos constats lors de la mission de diagnostic, il nous semble que la cheftaine, compte tenu de son expérience passée, et bien que maîtrisant les opérations techniques, pourrait difficilement faire prévaloir une autorité suffisante sur le personnel.

C'est pourquoi, il nous semble que la seconde alternative est celle qu'il est recommandé de retenir.

VII.2. Nature des effectifs et niveau d'encadrement

1. Taux de personnel indirect

Dans ce qui suit, nous désignerons par main d'œuvre indirecte tout le personnel non lié directement à la production (non affecté à un poste spécifique de production).

Le tableau ci-après regroupe l'ensemble des effectifs répartis par fonctions et classés en personnels indirects et directs :

EREM : Répartition du personnel				
Fonctions	Main d'œuvre directe	Main d'œuvre Indirecte		Total
		Cadres & Maîtrise	Employés	
Chef production		1		1
Coupe	1			1
Piquage	2			2
Montage	12			12
Contrôle & Finition	1			1
Manouvres	2			2
Administration		1	3	4
Total	18	2	3	23
% directs & indirects	78%	22%		100%

Il ressort de cette analyse que le taux du personnel indirect est de 22%, ce qui dépasse de loin les moyennes du secteur en Tunisie et en Europe (moins de 10%⁶).

Ceci pourrait être expliqué par :

- la petite taille de l'entreprise qui fait qu'un nombre réduit de personnes indirectes nécessaire pour le fonctionnement de l'entreprise est rapporté à un effectif direct peu nombreux
- le recours de l'entreprise à la sous-traitance en piquage, ce qui réduit l'effectif direct.

⁶ Selon Cahier CEPI n° 8 – Décembre 2000

2. Taux d'encadrement

Le tableau suivant présente la répartition du personnel de EREM par niveau d'instruction.

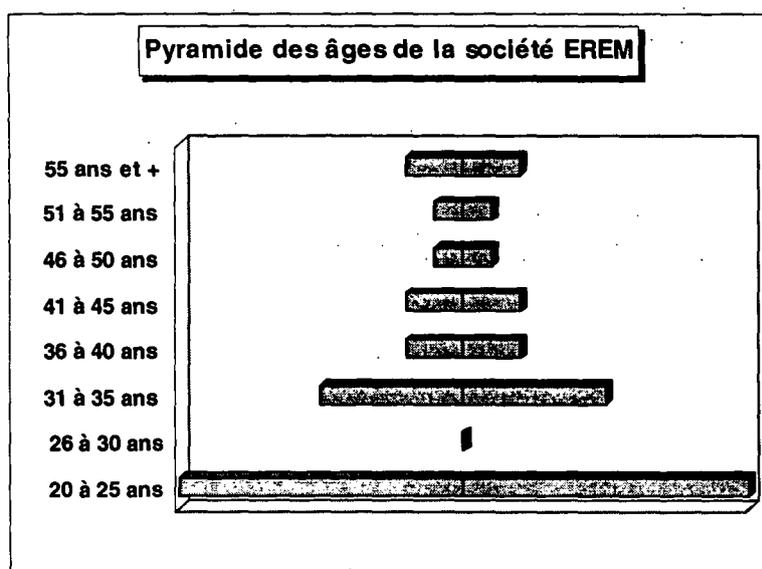
	Effectif	%
Primaire	15	65%
Secondaire	7	31%
Universitaire	1	4%
Total	23	100%

Il ressort de cette analyse que les deux tiers du personnel possèdent un niveau primaire, et que le taux d'encadrement est d'environ 4% (le gérant est la seule personne qui possède une formation universitaire). Ce taux est similaire à celui de la moyenne nationale d'encadrement relevée au sein des entreprises du secteur travaillant sur le marché local. Toutefois, il reste insuffisant, étant donné l'absence d'une organisation adéquate, notamment sur le plan technique (voir § Diagnostic Technique)

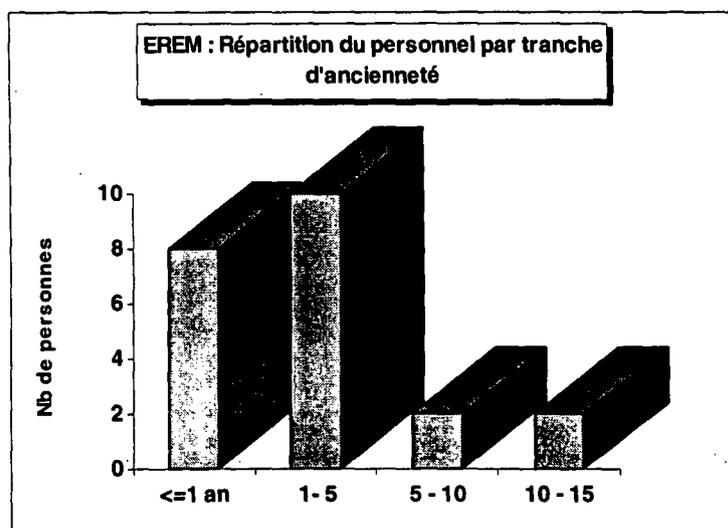
VII.3. Pyramide des âges, Ancienneté et Turn-Over

Le personnel est assez jeune ; 65% de l'effectif a moins de 35 ans, et l'âge moyen est d'environ 35 ans pour l'ensemble du personnel (voir figure suivante)

Ceci signifie que le personnel de l'entreprise possède une expérience professionnelle d'un niveau assez moyen.



La répartition du personnel par tranche d'ancienneté se présente comme suit :



Il en découle que la moyenne d'ancienneté du personnel est de 3ans, et que 36% de l'effectif (8 personnes) possède une ancienneté inférieure à 1 année. Ceci montre que le personnel de l'entreprise est peu stable, ce qui ne favorise pas une capitalisation du savoir-faire au sein de la société.

VII.4. Formation

La culture de formation est absente au sein de la société EREM. Il s'agit là d'une lacune importante, qui, conjuguée aux autres facteurs liés aux ressources humaines (taux d'encadrement faible, expérience professionnelle très moyenne,...) constitue un handicap important pour le perfectionnement des compétences du personnel, et ainsi l'amélioration des performances de l'entreprise.

Pour remédier à cette situation, nous préconiserons dans le plan d'action, un ensemble de mesures (formation, et assistance technique) visant à développer les compétences du personnel.

VII.5. Rémunération

Il n'y a pas de système de motivation lié aux résultats au sein de la société EREM. Les salaires sont calculés sur la base du nombre d'heures travaillées (entre 1,100 DT/ heure et 1,300 DT/ heure pour les ouvriers qualifiés).

Nous recommandons à EREM d'introduire à terme un système de rémunération motivante basé sur un ensemble de critères liés à la productivité, et la qualité. Un tel système permettrait d'inciter le personnel à l'amélioration de son rendement.

VIII. DIAGNOSTIC FINANCIER

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

- Analyse du haut du bilan
- Analyse de gestion
- Analyse du BFR et de la trésorerie
- Structure des prix
- Analyse d'exploitation et de rentabilité

VIII.1. Structure des bilans

Le tableau suivant présente une structure synthétique des bilans financiers de EREM :

STRUCTURE DU BILAN		EREM		
		1 998	1 999	2 000
Actif Immobilisé	Immobilisations	58 142	50 847	47 412
	Participations	0	0	0
	Total	58 142	50 847	47 412
Actif Circulant	Stocks	115 459	147 484	129 384
	Clients	27 832	43 896	41 509
	Autres actifs	2 888	14 124	732
	Total	146 179	205 504	171 625
Trésor. Actif	Total	8 274	8 395	7 089
TOTAL ACTIF	Total	212 595	264 746	226 126
Capitaux Permanents	Capital	30 000	30 000	30 000
	Rés. antérieurs	38 422	47 425	36 445
	Résultat	9 004	8 970	11 853
	<i>S/T Cap. Pro.</i>	<i>77 426</i>	<i>86 395</i>	<i>78 298</i>
	Total	77 426	86 395	78 298
Passif Circulant	D. fournisseurs	37 376	50 788	68 323
	Autres passifs	68 974	52 828	29 399
	Total	106 350	103 616	97 722
Trésorerie passif	Total	28 819	74 735	50 106
TOTAL PASSIF	Total	212 595	264 746	226 126

L'analyse des différents éléments relatifs à cette structure ainsi que des soldes et ratios de gestion fera l'objet des paragraphes suivants.

VIII.2. Analyse du haut du bilan

1. Evolution des investissements et de l'immobilisation

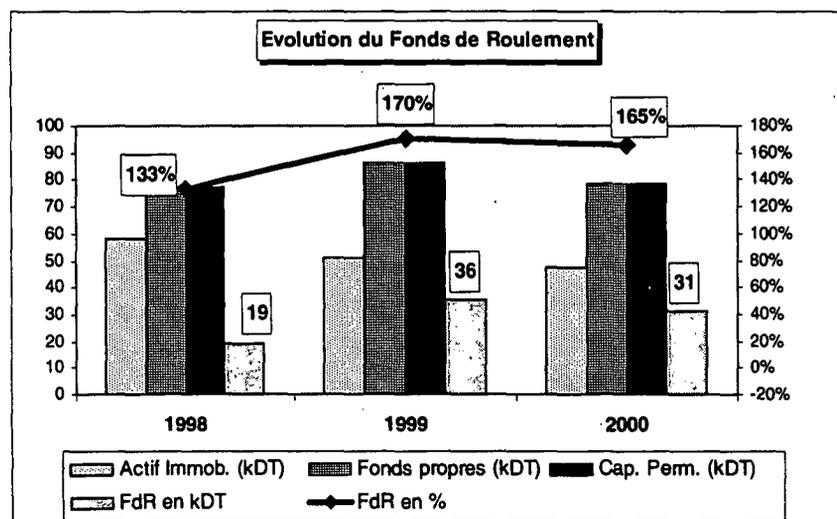
Analyse des immobilisations :		EREM			
		<i>en kDT</i>			
Année	1 998	1 999	2000	2001	
Immobilisations brutes	171	173	176	188	
Investissement net		2	3	12	
Investissement en % du CA		1%	1%	3%	
Immobilisations nettes		58	51	47	
Taux d'amortissement		66%	71%	75%	

L'analyse des données relatives à l'investissement et aux immobilisations montre que :

- Les investissements réalisés par la société sur les trois dernières années sont relativement faibles, et ont oscillé entre 1% et 3% du CA.
- Le taux d'amortissement a atteint en 2001, la valeur de 75%, ce qui signifie que l'actif immobilisé de la société est assez vieux. Cette situation est due à la faiblesse du rythme d'investissement.

2. Couverture de l'actif immobilisé par les capitaux permanents : FdR

La figure suivante présente l'évolution de la couverture de l'actif immobilisé par les capitaux permanents:



Il ressort de cette présentation que :

- Les capitaux permanents de EREM sont constitués en exclusivité par des fonds propres ; la société n'a pas recours aux crédits moyen et long terme
- Sur les trois dernières années, la société a assuré une couverture assez confortable de l'actif immobilisé ; les ratios de couverture ont varié entre 133% et 170%.
Le FdR a été ainsi positif sur cette période et a atteint +31 kDT en 2001.

VIII.3. Analyse de gestion

Dans ce paragraphe l'analyse concernera les crédits accordés aux clients, les crédits octroyés par les fournisseurs ainsi que les stocks.

Analyse de Gestion :		EREM		
	1998	1999	2000	
Achats TTC (kDT)	249	316	318	
CA TTC (kDT)	427	467	533	
Crédit client (jours C.A. TTC)	23	34	28	
Crédits fournisseurs (jours C.A. TTC)	32	39	46	
Crédits fournisseurs (jours Approv TTC)	54	58	77	

Il ressort de l'analyse du tableau ci-dessus que :

- Le délai moyen de recouvrement des crédits accordés aux clients se situe à un niveau très acceptable : autour de 1 mois de CA TTC
- Le délai moyen de remboursement des dettes contractées auprès des fournisseurs se situe autour de 2 mois d'approvisionnement, ce qui est également acceptable.
Rapportés au CA, les crédits fournisseurs dépassent le niveau des crédits clients, ce qui signifie, que globalement, la société EREM pourrait financer ses crédits clients à partir des crédits fournisseurs.
- Les stocks se situent à un niveau assez élevé ; la valeur atteinte en 2001 a été de 129 kDT, ce qui correspond à environ 3,5 mois de CA.
Cette situation s'est traduite par un BFR assez important (voir § suivant).

Par conséquent, il serait recommandé que EREM réduise ses stocks, notamment au niveau des MP.

VIII.4. Analyse du BFR et de la trésorerie

Le tableau suivant présente les éléments se rapportant au calcul du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie.

Fonds de Roulement et Besoins en FdR		EREM		
		En KDT		
		1 998	1 999	2 000
FdR (kDT)		19	36	31
FdR en %		133%	170%	165%
BFR (kDT)		40	102	74
BFR en jours de C.A.		40	93	59
Trésor. globale (kDT)		-21	-66	-43

Il ressort de l'analyse des résultats présentés dans le tableau ci-dessus que :

- Le BFR de l'entreprise s'est situé durant les trois dernières années à des niveaux relativement élevés : entre 1,5 et 3 mois de CA. Ceci est dû notamment à l'importance des stocks détenus (voir § précédent)
- Malgré un FdR positif, la trésorerie globale de l'entreprise a été déficitaire sur les trois dernières années, et ce, à cause du niveau élevé du BFR.

VIII.5. Structure des prix

En examinant la structure des charges présentée ci-dessous, nous constatons que :

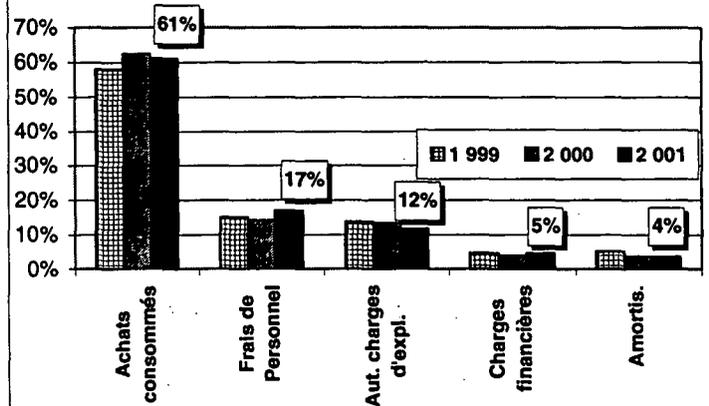
- Les achats consommés, exprimés en proportion de la production, se situent autour de 60%.
- La part du personnel se situe à un niveau assez bas par rapport à la moyenne du secteur (entre 15% et 17% par rapport à une moyenne nationale d'environ 20%⁷). Ceci s'explique, non pas par un bon niveau de productivité, mais plutôt par le recours à la sous-traitance au niveau du piquage.
- Les charges financières se situent à un niveau élevé entre 4% et 5%. Ceci s'explique par l'importance du financement bancaire à court terme, qui est dû notamment à l'importance des stocks détenus de MP.

⁷ Selon Cahier CEPI n° 8 – Décembre 2000

STRUCTURE DES CHARGES / PRODUCTION

	1 999	2 000	2 001
Production	363 926	429 637	440 287
Achats consommés	58%	62%	61%
Frais de Personnel	15%	14%	17%
Aut. charges d'expl.	14%	13%	12%
Charges financières	5%	4%	5%
Amortis.	5%	4%	4%

Evolution de la structure des prix (en % du C.A.)



VIII.6. Ratios de rentabilité

Analyse d'exploitation & de rentabilité

	en kDT		
	1999	2000	2001
Production	364	430	440
Valeur Ajoutée brute	153	162	171
VA brute / prod.	42%	38%	39%
Résultat Brut d'Exploitation (RBE)	48	43	45
RBE/prod.	13%	10%	10%
Résultat Net (RN)	9	9	12
RN /prod.	2%	2%	3%

L'examen du tableau ci-dessous montre que :

- Le RBE généré par l'activité de la société est assez faible (10% en 2000 et 2001), et permet à peine de couvrir les charges financières (5% en 2001) et les dotations aux amortissements (4% en 2001).
Ainsi, EREM devrait faire augmenter son RBE, en menant des actions d'amélioration visant notamment à mieux maîtriser le coût des achats et l'amélioration de la productivité.
- Malgré un RBE faible, la société a réussi à dégager un résultat net positif (entre 2% et 3%). Il faudrait, toutefois, noter qu'en 2001, ce résultat net a été obtenu, notamment, grâce à l'encaissement de gains ordinaires nets d'environ 8kDT.

IX. SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS

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

IX.1. Volet Commercial et marketing

Outre la rémunération sur le CA, nous recommandons à EREM de prévoir un encadrement de sa force de vente qui concernera notamment :

- l'organisation des visites clients : planning, clients à visiter, objectifs en terme de prospects,...
- les informations à recueillir auprès des clients : réclamations, qualité du produit, ...
- les informations sur la concurrence
- ...

Pour ce faire et afin d'introduire des méthodes de prospection efficaces, nous proposons à EREM de faire appel à une assistance technique en matière de **marketing opérationnel**.

Le coût d'une telle action est estimé à 8 kDT.

Par ailleurs, pour améliorer la compétitivité de l'entreprise (rapport qualité/prix), il est nécessaire de respecter les normes techniques internationales de fabrication de la chaussure de sécurité et de procéder à la réduction du prix de revient, notamment par la maîtrise de la consommation de la matière première (réduction des pertes).

IX.2. Volet Financier

Nous recommandons la réduction du niveau des stocks, en particulier les stocks MP, qui génèrent un besoin important en fonds de roulement.

IX.3. Volet Ressources Humaines

Pour améliorer, le rendement de la main d'œuvre de EREM nous recommandons :

- le recrutement d'un technicien qui puisse assurer une meilleure gestion de l'atelier et un meilleur suivi de la production.
- l'introduction à terme d'un système de rémunération motivante basé sur un ensemble de critères liés à la productivité, et la qualité.

IX.4. Volet Technique

Il est nécessaire de :

- Réaménager les locaux de production étant donné que dans leur état actuel il est difficile d'espérer une amélioration de la gestion de la production. Nous recommandons, dans la mesure du possible de prendre en location un nouveau local ;

- Installer dans le local une hotte aspirante pour les fumées de la colle afin d'améliorer les conditions de travail des employés
- Mettre en place une section de modèlerie et de patronage pour le développement de nouveaux modèles plus élaborés. Pour cela, nous préconisons l'assistance d'un modéliste italien ou français.

Le coût de cette assistance est estimé à 15 kDT.

- Respecter les spécifications européennes dans la fabrication des chaussures de sécurité et de travail afin d'obtenir la certification de qualité de la CE et pouvoir commercialiser les produits de EREM sur le marché européen.

Les chaussures fabriquées par EREM devraient être conformes aux caractéristiques techniques suivantes:

Caractéristiques techniques pour les semelles

- semelle antidérapante avec dessin certifié CE;
- Semelle antistatique;
- Semelle antihuile ;
- Semelle antiacide;
- Semelle résistant à température 10°C(froid) et 120°C (chaud).

Caractéristiques techniques pour les tiges

- Première de montage antistatique;
- Première interne de la chaussure antistatique;
- Bout en acier;
- Première en acier anti-perforation;
- Première de propreté ergonomique antibactérien et transpirante;
- Peaux imperméabilisées (épaisseur 2,00/2,10mm).

Il sera nécessaire de faire appel à l'assistance d'un technicien de production qui puisse s'occuper de la formation du personnel de production et travailler en collaboration avec le modéliste pour obtenir un meilleur niveau qualitatif-productif. Il assistera, entre autres, l'entreprise à la mise en place d'une démarche qualité.

Le coût de cette assistance est de 30 kDT

Les nouvelles machines à acquérir sont :

- **une** machine à monter pneumatique à 9 pinces, dispositif d'injection thermoplastique, régulation pinces indépendantes, **remise à nouveau** ;
16.500 €
- **un** transporteur mécanique, longueur 20 m ;
10.000 € (emballage 1.000 €, installation 800 €)
- **un** four à sécher et à réactiver à transporteur ;
12.400 €
- **une** machine à broser à double arbre avec aspiration de la poudre à deux vitesses ;
2.117 €
- **une** cabine de finissage équipée d'un pistolet ;
1.800 €

- **une** machine à parer les bouts ou les contreforts en matériel thermoplastique avec groupe lubrificateur de la lame pour éviter le dépôt du collant ;
3.050 €
- **une** machine applique œillets auto-perforante à moteur adapte pour divers types d'œillets. La machine permet la régulation de la distance entre les œillets. La machine peut être équipée avec un projecteur optique pour centrer le point d'application ;
4.544 €
- **une** machine modulaire à 8 stations – 4 paires pour l'injection directe sur tige de PU à deux couleurs et à double-densité, pour la production de chaussures à semelles injectées sur tiges;
110.000 €
- **4 paires** de moules ;
54.000 €

Le coût total de ces investissements s'élève à environ 216.000 € (environ 293 kDT).

X. PLAN DE MISE A NIVEAU

X.1. Objectifs

Les objectifs du plan de mise à niveau sont les suivants :

- Développer l'activité de l'entreprise et ce, grâce à l'introduction de la chaussure à semelle PU injectée sur tige
- Démarrer une activité à l'exportation, nous estimons qu'en 2004 EREM pourrait réaliser à l'export un CA de **300 kDT**.
- Améliorer la compétitivité de l'entreprise par la **réduction des coûts** de fabrication et la réduction du prix de revient. Un gain de productivité de 46% est à atteindre (hors chaussures injectés)

X.2. Plan d'action

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

- L'acquisition d'une machine d'injection, à partir de l'année 2004, qui permettra d'introduire la chaussure de travail avec semelles PU injectées sur tiges
- L'assistance technique d'un expert dans la production des chaussures. L'intervention de cet expert concernera notamment, l'organisation et la gestion de la production, l'accompagnement pour la formation du personnel et l'amélioration du « savoir-faire » technique des ouvriers et du responsable de la production, **la mise en place d'une démarche qualité, ... etc.**
- Innover dans le design des semelles, des tiges et des formes. Pour ce faire, il est nécessaire de faire appel à l'assistance d'un modéliste italien ou français.
- Le développement et la mise en place d'actions de marketing opérationnel.

X.3. Plan d'investissement global

Le matériel pour la production des chaussures avec semelles injectées sur tiges représente près de 80% du total des investissements. (machine + moules = **223 kDT**)

La volonté du dirigeant de l'entreprise de se positionner sur le créneau des chaussures injectées est justifiée par la demande de plus en plus accrue de ce type de chaussures sur les marchés national et à l'exportation.

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

INVESTISSEMENTS PREVISIONNELS POUR EREM
--

N°	Investissements matériels	Budget en kDT			
		Total	2 003	2 004	2 005
1	1 machine modulaire à 8 stations – 4 paires pour l'injection directe sur tige de PU à deux couleurs et à deux densités, pour la production de chaussures à semelles injectées sur tiges	150	150		
2	8 moules (4 paires)	73	73		
3	1 monteuse à semence pneumatique à 9 pinces, dispositif d'injection thermoplastique, régulation pinces indépendantes, remise à nouveau	22		22	
4	1 transporteur mécanique, longueur 20 m	16		16	
5	1 four à sécher et à réactiver à transporteur.	17		17	
6	1 machine à broser à double arbre avec aspiration de la poudre à deux vitesses	3		3	
9	1 cabine équipée d'un pistolet pour finissage des chaussures	2	2		
10	1 machine à parer les bouts ou les contreforts en matériel thermoplastique avec groupe lubrificateur de la lame pour éviter le dépôt du collant sur la même	4	4		
11	1 machine applique œillets auto-perforante à moteur adaptée pour divers types d'œillets. La machine permet la régulation de la distance entre les œillets. La machine peut être équipée avec un projecteur optique pour centrer le point d'application	6	6		
Investissements immatériels					
12	Assistance technique d'un expert dans la fabrication de chaussures (40 H*j)	30	15	10	5
13	Assistance d'un modéliste (20 H*j)	15	5	5	5
14	Assistance à la mise en place d'une fonction marketing	8	4	4	
Total des investissements		346	259	77	10
<i>dont matériels</i>		293	235	58	0
<i>dont immatériels</i>		53	24	19	10

X.4. Schéma de financement

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

INVESTISSEMENTS PRECONISES (en kDT)	
Investissement total	346
SCHEMA DE FINANCEMENT (en kDT)	
Fonds propres : 30%	105
Crédits MT : 70%	241

X.5. Evolution prévisionnelle de l'activité de EREM

Nous nous sommes basés, pour élaborer l'évolution prévisionnelle de l'activité de EREM, sur les hypothèses suivantes :

- Nous avons supposé que suite à l'introduction de la chaussure injectée EREM pourra, dans 4 à 5 ans doubler ses ventes sur le marché local.
- Nous supposons en outre que EREM pourrait commencer la commercialisation de ses produits sur le marché à l'export. Nous avons estimé qu'en 2004, la société réalisera à l'exportation un CA de 300 kDT et que l'activité à l'exportation enregistrera une croissance progressive selon le tableau indiqué (voir § Rentabilité).
- Nous estimons en outre que les différentes charges d'exploitation évolueront comme suit :
 - la part des achats pourra passer de 61% à 59% en 2005.
 - L'amélioration de la productivité pourra générer la réduction des frais du personnel de 17% à 15% de la production dans les trois prochaines années,
 - Les charges financières autres que les frais de financement seront portées de 5% en 2001 à 3% en 2006.
 - Rapportés à la production, les autres charges d'exploitation (locations, entretien, réparation, transport, frais postaux, ...) seront maintenus au même niveau que 2001 soit 12%,

Les amortissements sont calculés sur la base des prévisions réelles d'amortissement.

X.6. Rentabilité prévisionnelle

En tenant compte de l'évolution prévisionnelle de l'activité de EREM, 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 EREM procède à l'investissement et celui généré dans le cas où EREM 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 38%**, ce qui est acceptable.

EREM : RENTABILITE PREVISIONNELLE

	2001	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Production maché local	440	531	611	703	808	889	978	1 076	1 183	1 301	1 431
Ventes à l'export			300	315	347	381	438	504	580	667	767
Production	440	531	911	1 018	1 155	1 270	1 416	1 580	1 763	1 968	2 198
Achats	269	60%	60%	59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%
Charges de personnel	75	16%	16%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Autres charges d'exploitation	51	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%
Cash flow	45	65	113	147	166	183	204	228	254	284	317
F.F.Financ. Actuels		5%	4%	4%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Autres Charges financières	20	15	15	1	0	0	0	0	0	0	0
Dot.amorti. hors Nv Invest	15										
Charges de financ. Nv Invest		18	23	21	16	11	6	1	0	0	0
Amort. Nv Amort.		38	50	52	52	52	48	44	8	0	0
Autres	8	10	17	19	21	23	26	29	32	36	40
Résultat net avant impôts	18	-23	4	50	84	105	133	164	225	260	291
Impôts	6	1	1	9	15	18	23	29	39	46	51
Résultat net	12	-24	4	42	70	86	110	135	185	215	240
Cash flow prolongation situation actuelle	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Cash flow additionnel	20	68	68	102	121	138	159	183	209	239	272
TRI Nouvel Inv	38%	-239	-9	92	121	138	159	183	209	239	272

Schéma de remboursement des crédits

Investissement	346
Fonds propres	105
	30%
Crédits	241

	2003	2004	2005
	259	77	10
	78	23	3
	181	54	7

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Estimation des FFFinanc										
Total des Crédits MT	241									
Taux	10%									
INFLATION	0%									
	Rembourst	0	0	36	47	48	48	12	1	0
	Reliquat	181	234	205	158	62	14	1	0	0
	FFF	18	23	21	16	6	1	0	0	0

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Estimation des FFFinanc										
Crédit MT 2003	181									
Taux	10%									
INFLATION	0%									
	Rembourst	0	0	36	36	36	36			
	Reliquat	181	181	144	108	36	0	0	0	0
	FFF	18	18	14	11	4	0	0	0	0

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Estimation des FFFinanc										
Crédit MT 2004	54									
Taux	10%									
INFLATION	0%									
	Rembourst	0	0	11	11	11	11	11		
	Reliquat	54	54	43	32	21	11	0	0	0
	FFF	5	5	4	3	2	1	0	0	0

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Estimation des FFFinanc										
Crédit MT 2005	7									
Taux	10%									
INFLATION	0%									
	Rembourst		0	0	1	1	1	1	1	
	Reliquat		7	7	6	4	3	1	0	0
	FFF		1	1	1	0	0	0	0	0