



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

22780



**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

**TESORO
La Charguia**

Octobre 2002

**Fondazione CUOA
Italie**

**Bureau ACC
Tunisie**

La mission de diagnostic de mise à niveau de la société TESORO, 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.	<u>SYNTHÈSE</u>	4
I.1.	<u>LES PRINCIPAUX CONSTATS</u>	4
I.2.	<u>SYNTHÈSE DES FORCES ET FAIBLESSES DE TESORO ET DES MENACES ET OPPORTUNITÉS</u>	6
I.3.	<u>PLAN DE MISE À NIVEAU</u>	7
II.	<u>PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE</u>	9
II.1.	<u>IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE</u>	9
II.2.	<u>PRÉSENTATION ET HISTORIQUE DE LA SOCIÉTÉ TESORO</u>	10
III.	<u>ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE</u>	11
III.1.	<u>LE SECTEUR DES INDUSTRIES DU CUIR ET DE LA CHAUSSURE EN TUNISIE</u>	11
III.2.	<u>COMMERCE EXTÉRIEUR DU SECTEUR ICC ET DES CHAUSSURES DE SÉCURITÉ</u>	13
III.3.	<u>CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES DE LA BRANCHE</u>	16
III.4.	<u>LE MARCHÉ MONDIAL DE LA CHAUSSURE</u>	21
IV.	<u>DIAGNOSTIC COMMERCIAL ET MARKETING DE TESORO</u>	26
IV.1.	<u>PRÉSENTATION DES PRODUITS</u>	26
IV.2.	<u>ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ</u>	26
IV.3.	<u>CLIENTS</u>	27
IV.4.	<u>ORGANISATION COMMERCIALE</u>	27
IV.5.	<u>POSITION DE TESORO SUR LE MARCHÉ LOCAL ET NIVEAU DE PRIX</u>	29
V.	<u>DIAGNOSTIC FINANCIER</u>	31
V.1.	<u>STRUCTURE DES BILANS</u>	32
V.2.	<u>ANALYSE DE GESTION</u>	33
V.3.	<u>STRUCTURE DES PRIX</u>	33
VI.	<u>DIAGNOSTIC TECHNIQUE</u>	34
VI.1.	<u>ASPECTS GÉNÉRAUX</u>	34
VI.2.	<u>DIAGNOSTIC TECHNIQUE PAR SECTION DE PRODUCTION</u>	35
VI.3.	<u>RECOMMANDATIONS</u>	38
VII.	<u>DIAGNOSTIC RESSOURCES HUMAINES</u>	47
VII.1.	<u>ORGANIGRAMME</u>	47
VII.2.	<u>NATURE DES EFFECTIFS ET NIVEAU D'ENCADREMENT</u>	47
VII.3.	<u>PYRAMIDE DES ÂGES, ANCIENNETÉ ET ABSENTÉISME</u>	48
VII.4.	<u>POLYVALENCE ET FORMATION</u>	49
VII.5.	<u>RÉMUNÉRATION</u>	50
VIII.	<u>POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE ET SCÉNARIOS À ENVISAGER</u>	51
IX.	<u>SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS</u>	53
IX.1.	<u>VOLET COMMERCIAL ET MARKETING</u>	53
IX.2.	<u>VOLET TECHNIQUE</u>	54
IX.3.	<u>VOLET DES RESSOURCES HUMAINES</u>	55
X.	<u>PLAN DE MISE À NIVEAU</u>	56
X.1.	<u>OBJECTIFS</u>	56
X.2.	<u>PLAN D'ACTION</u>	56
X.3.	<u>PLAN D'INVESTISSEMENT GLOBAL</u>	56
X.4.	<u>SCHÉMA DE FINANCEMENT</u>	58
X.5.	<u>RENTABILITÉ</u>	58

I. SYNTHÈSE

I.1. Les principaux constats

Créée en 1967, la société TESORO fabrique, depuis les années 80 les chaussures de sécurité et de travail.

Son chiffre d'affaires a connu une forte baisse depuis trois ans, passant de 391 kDT en 1999 à 121 kDT en 2001.

Aujourd'hui, l'entreprise est présente uniquement sur le marché local, après avoir fait quelques opérations d'exportation de tiges au cours de l'an 2000.

Près de la moitié de ses clients sont des organismes publics, et la société ne dispose pas de force de vente pour prospecter les clients en direct.

La gamme de modèles est assez ancienne et les lancements de nouveaux produits sont rares.

Sur le plan technique, la capacité de production disponible est faiblement utilisée (ex : capacité de la ligne de montage utilisée entre 30 et 40%), et certains ateliers sont à l'arrêt.

La chaussure de sécurité produite actuellement par la société Tesoro n'est pas qualitativement acceptable.

Ceci est dû, notamment, à l'utilisation d'équipements obsolètes qui ne peuvent pas produire un produit de qualité.

Ainsi, la majorité des équipements existants sont d'une génération ancienne, et ne peuvent plus permettre à l'entreprise de rester compétitive sur le marché.

Néanmoins, l'expérience accumulée tout au long de ses années d'existence, ont permis au personnel de TESORO d'acquérir un savoir faire pratique, qui constitue une richesse pour l'entreprise, même si, sur le plan de la productivité, des améliorations restent à faire.

Sur le plan financier, TESORO présente un fonds de roulement positif, mais sa trésorerie est déficitaire au cours des trois dernières années. Ceci provient, entre autres d'un niveau élevé de stocks, composé de plusieurs produits invendus.

L'année 2001 a vu une certaine détérioration des comptes de l'entreprise, avec un résultat négatif, et une forte augmentation de la part de la main d'œuvre dans le prix de revient, ainsi qu'un accroissement des frais financiers.

Recommandations :

Compte tenu de la situation des moyens de production actuels de TESORO, nous avons recommandé les investissements requis pour doter l'entreprise des équipements qui lui permettraient de produire des chaussures de qualité, répondant aux standards internationaux.

Cependant, il s'agit d'un investissement élevé, de l'ordre de 501.000 € que la situation financière actuelle de TESORO ne pourra pas supporter. Ceci nous mène à proposer les scénarios suivants :

Scénario 1 : Statu quo

C'est une solution de continuité qui consiste à maintenir la situation actuelle de la société, et de conduire quelques actions d'organisation. Cependant, étant donné l'état actuel de l'outil industriel de TESORO, il ne faudrait pas s'attendre à une reprise significative de son activité.

Scénario 2 : Restructuration complète

C'est l'alternative qui a été approfondie dans le cadre du présent rapport, et dont les investissements ont été présentés.

Néanmoins, le positionnement actuel de TESORO sur le segment de la chaussure de sécurité et de travail **pour le marché local** ne pourrait pas rentabiliser ces investissements. C'est pourquoi, ce scénario ne saurait être rentabilisé en dehors d'une perspective d'exportation.

Deux axes ont été retenus pour la réflexion sur ce scénario :

L'axe **produit** concerne la nécessité d'une diversification de la gamme pour s'étendre vers la production des chaussures de ville de moyenne gamme.

L'axe **marché** comporte l'orientation vers l'exportation, avec la condition d'intéresser un partenaire étranger dans le cadre d'une association avec TESORO.

Pour ce scénario nous optons plutôt pour le positionnement de TESORO sur le deuxième axe, à savoir, l'alliance avec un partenaire étranger. Ce choix se justifie par le fait que le renouvellement de la quasi - totalité des équipements de TESORO ne serait rentable qu'en maintenant un niveau minimum de production, soit environ entre 400 et 800 paires / jour. Même avec une diversification des produits l'écoulement de ces quantités sur le marché local serait difficile voir même impossible compte tenu de plusieurs facteurs dont la taille du marché national, la forte concurrence, etc... Une mutation vers l'export s'avère donc impérative pour assurer une bonne conduite du présent programme de mise à niveau.

De plus l'alliance avec un partenaire étranger aurait un double avantage :

- garantir le développement à l'exportation de l'activité de TESORO à travers les circuits de distribution du partenaire.
- ce partenaire apportera un certain « savoir-faire » technique qui permettra d'asseoir la position de TESORO sur le marché local.

Scénario 3 : Sous-traitance de tiges

Il s'agit d'un changement d'orientation radical de l'activité de l'entreprise, qui pourrait être envisagé, mais qui l'éloignera de son métier de base actuel, qui est celui de fabricant de chaussures de sécurité et de travail.

Ce scénario consiste à s'orienter vers l'activité de sous-traitance de tiges pour le compte de donneurs d'ordre étrangers. Ceci impliquera un effort d'adaptation important au niveau de l'organisation et de la qualité. En effet, l'expérience non concluante qu'a déjà eue la société TESORO en 2000, montre que le métier de sous-traitant a des exigences spécifiques, qui ne sont pas les mêmes que celles du marché local pour un fabricant de chaussures.

Ainsi, la reconduite de l'expérience de sous-traitance et la garantie de la pérennité de cette activité sont conditionnées par :

- Une bonne organisation de la production et le respect d'un certain niveau de qualité dans le travail (ponctualité, réactivité, qualité des produits, ...),
- Un bon niveau de technicité,
- La maîtrise de la productivité
- L'adaptation des lignes de piquage actuelles.

Compte tenu du fait qu'un tel scénario s'écarte de l'activité actuelle de TESORO, nous ne l'avons approfondi au niveau du diagnostic technique, mais nous avons jugé utile de le mentionner, comme étant une alternative à envisager par le dirigeant de l'entreprise.

En conclusion :

Il revient au dirigeant de TESORO de valider les choix stratégiques à retenir, parmi les trois scénarios proposés, avant d'avancer vers la mise en place du programme de mise à niveau.

En résumé, les forces et les faiblesses de TESORO, ainsi que les menaces et opportunités peuvent être présentées comme suit :

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

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> ☺ Bonne localisation de l'usine ☺ Atelier spacieux et clair ☺ Dirigeant ayant une très bonne connaissance du secteur et de sa problématique ☺ Notoriété de la société et marque connue depuis plusieurs années sur le marché national ☺ Tannerie propriété du dirigeant approvisionnant la société en 	<ul style="list-style-type: none"> ☹ Activité en forte baisse ☹ Résultats financiers négatifs en 2001 ☹ Faible productivité sur la ligne de montage ☹ Matériel Obsolète ☹ Manque de technicité et de technologie pour obtenir un produit final de qualité ☹ Moules et équipements obsolètes

matières premières

- ☹ Pas de gestion informatisée
- ☹ Manque de Procédures pour le contrôle de la qualité

MENACES

- ☹ Menace sur la pérennité de TESORO s'il n'y a pas de modernisation des équipements
- ☹ Concurrence des pays à bas prix
- ☹ Le mode d'organisation actuel permet difficilement de travailler de manière rentable
- ☹ Concurrence locale des fabricants offrant une meilleure qualité
- ☹ Impossibilité de partenariat avec des sociétés étrangères si pas de certification qualité

OPPORTUNITES

- Partenariat avec des sociétés étrangères ayant des réseaux de distribution solides
- Secteur porteur à l'exportation
- Gains de productivité possibles avec une meilleure organisation de la production
- Consolidation de sa position sur les marchés actuels
- Possibilités d'exportation, si amélioration de la qualité des produits
- Diversification des produits

I.3. Plan de mise à niveau

La conduite du programme de mise à niveau correspondant au scénario 2 est conditionnée, comme suggéré ci-haut par une évolution vers l'exportation.

Les principaux objectifs de ce plan de mise à niveau, dans le cadre du scénario 2 proposé, sont :

- Développer l'activité de la société sur son métier de base actuel, à savoir la fabrication de chaussures de sécurité et de travail
- Ouvrir les débouchés de l'entreprise vers les marchés extérieurs, en association avec un partenaire étranger
- Améliorer la qualité du travail.
- Assurer une pérennité de l'activité de l'entreprise.
- Améliorer la compétitivité de l'entreprise par la réduction des coûts de fabrication et la réduction du prix de revient

Pour atteindre ces objectifs il s'agit presque d'implanter une nouvelle entreprise. En effet, mise à part l'unité de piquage, il faudrait renouveler la majorité des équipements au niveau des autres lignes de production.

En plus de cette mise à niveau de l'outil industriel, TESORO devrait faire appel à une assistance technique au niveau de la production et de la fonction marketing.

En parallèle, des actions de formation sur la coupe et sur le contrôle qualité sont à prévoir pour les ouvriers de production. **Le coût de ces formations est de 16 kDT.**

Le montant total des investissements recommandés pour ce plan de mise à niveau s'élève à **728 kDT** répartis comme suit :

Investissements Immatériels	52 kDT
<i>Assistance technique en production</i>	<i>45 kDT</i>
<i>Assistance technique en marketing</i>	<i>7 kDT</i>
Investissement Matériels	676 kDT

Le financement de ces investissements sera réalisé par des fonds propres à hauteur de 30%.
Le financement du reste des investissements se fera par des CMLT.

II. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

II.1. Identification de l'entreprise

Société	: Manufacture de Chaussures TESORO		
Adresse siège	: 22, Rue 8612 Z.I. La Charguia I		
Code Postal	:	Ville	: La Charguia Gouvernorat : Ariana
Téléphone	: 71 795 511	Fax	: 71 799 270
Adresse usine	: Idem		

Informations générales

Forme juridique	: S.A.R.L.		
Année de création	: 1967	Année d'entrée en production	: 1967
Capital Social	: Montant : 117 000 DT		
Principaux responsables	: M. Cherif HACHMI		: Gérant

Les produits fabriqués

Chaussures de ville
Chaussures de travail
Brodequins militaires
Chaussures de sécurité

II.2. Présentation et historique de la société TESORO

La manufacture de chaussures TESORO a été créée en 1967 par M. Ezzeddine AYACHI et M. Hachmi CHERIF gérant actuel de l'entreprise et P.D.G. de la société LES TANNERIES TUNISIENNES faisant partie du groupe TESORO.

En plus des fondateurs de la société, le capital est détenu par Mme Héra CHERIF et est passé par diverses augmentations aux dates suivantes :

Année	Capital (kDT)
1967	10 000
1970	50 000
1980	117 000

Durant les premières années de son activité, TESORO fabriquait des chaussures à semelles vulcanisées et des chaussures de ville et de détente. C'est vers les années 80 que l'entreprise a intégré la chaussure de sécurité et de travail dans sa gamme de produits et qui ont représenté, depuis, l'activité principale de TESORO.

TESORO fabriquait également, auparavant, des vêtements en cuir, activité désormais abandonnée.

Le CA de TESORO a fortement baissé au cours des trois dernières années, passant de 391 kDT en 1999 à 121 kDT en 2001.

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 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.

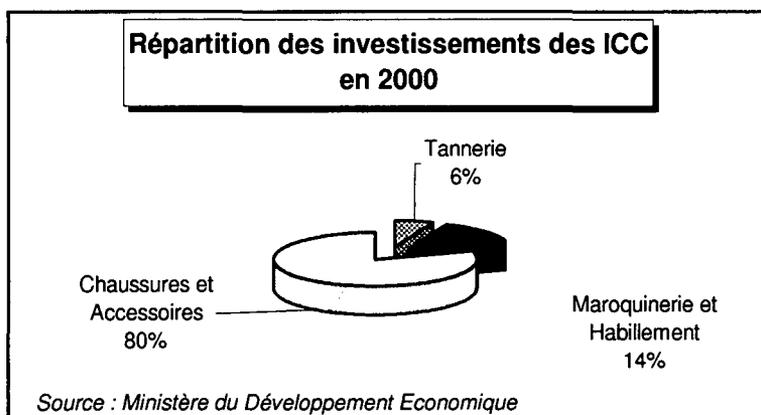
Le tableau suivant représente l'évolution de la **production** par branche d'activité sur la période 1995-1999 :

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

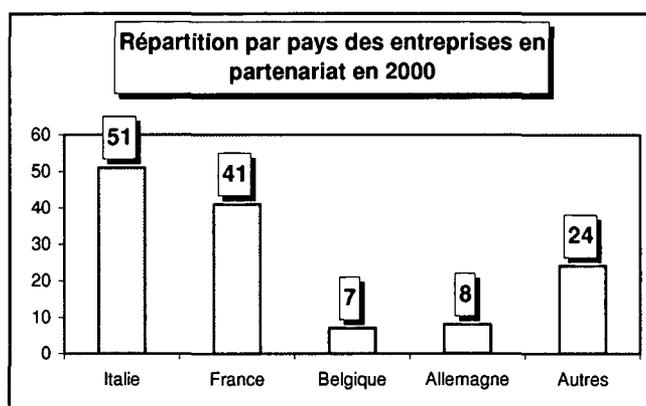
Les **investissements** réalisés dans le secteur durant la période 1995-2000 ont totalisé 156,8 MDT et se présentent comme suit :

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



Le secteur ICC 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 chaussures 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

III.2. 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.

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

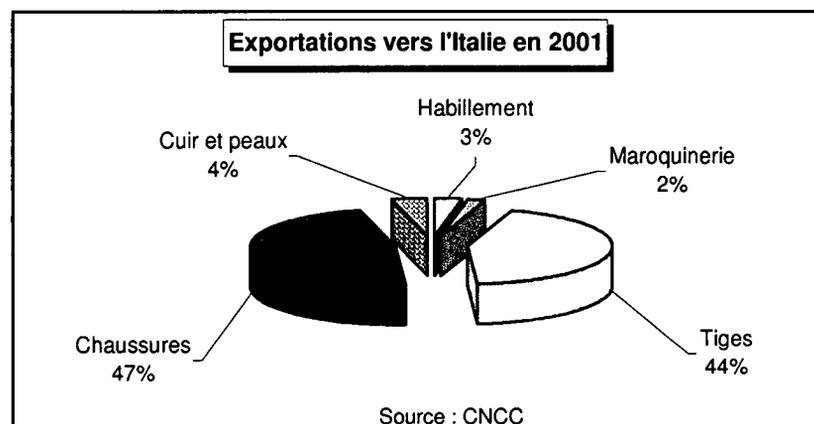
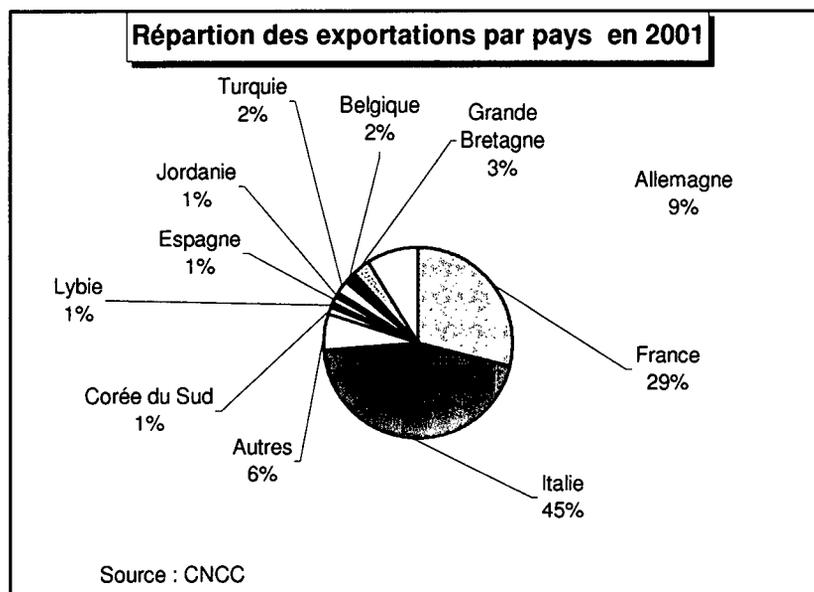
Branche	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Cuir et peaux	9	12	12	15	16	47	47
Chaussures / accessoires	165	212	255	276	315	360	466
Maroquinerie / Habillement	36	32	36	37	40	49	67
Pellerterie	3	3	6	5	2	12	1
Industries annexes	2	2	2	2	3	3	5
Total	215	261	311	335	376	470	586

Source : CNCC

¹ Source : CNCC.

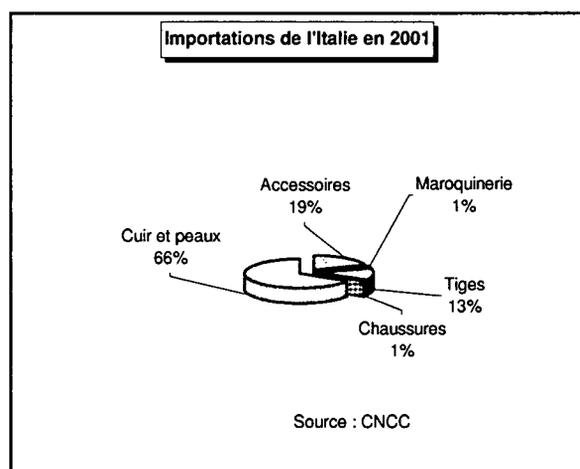
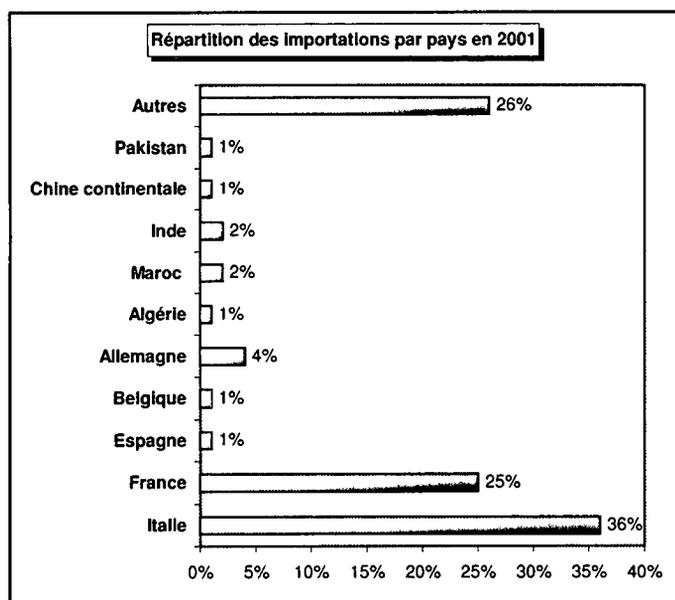
Les exportations en cuir et peaux n'ont pas enregistré une croissance significative au cours de l'année 2001 et ont plutôt stagné.

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 TESORO

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.

L'analyse des prix de l'importation et de l'exportation sera présentée au § IV.5

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

III.3. Caractéristiques des entreprises de la branche

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 plus 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 TESORO): 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

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

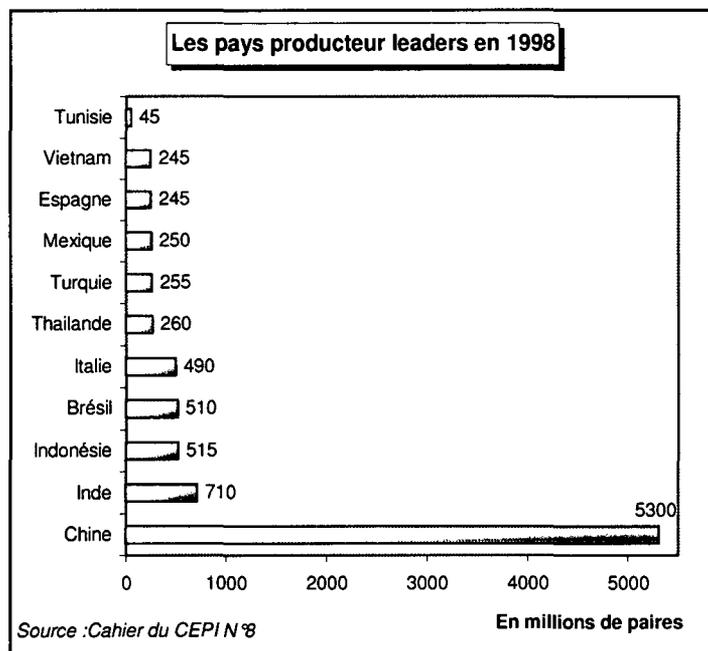
III.4. Le marché mondial de la chaussure

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.

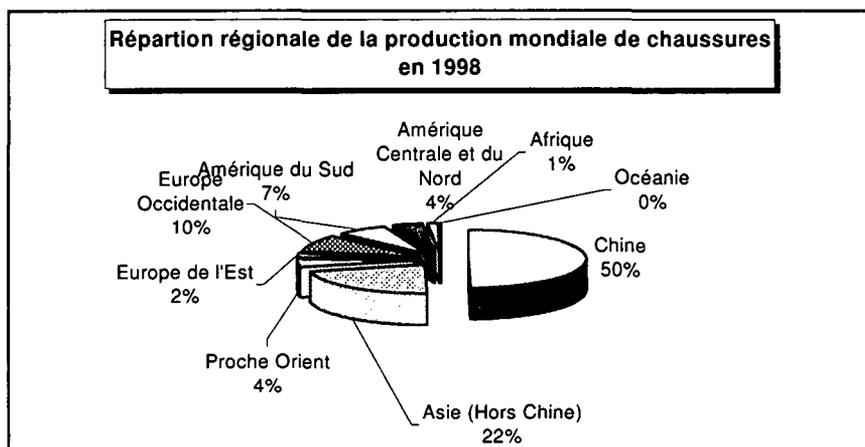
En effet, l'instabilité de la situation économique et politique en Russie, en Europe centrale, en Amérique du sud et dans plusieurs pays de l'Asie a freiné la croissance de l'activité de la branche chaussure.

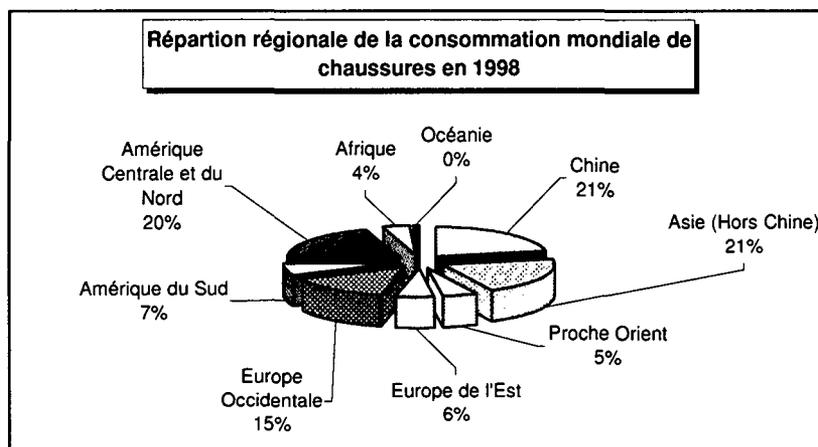
La chine reste le principal pays producteur avec environ 50% de la production mondiale. C'est aussi le plus grand consommateur mondial de chaussures. L'Inde vient en deuxième position suivie de l'Indonésie, le Brésil et l'Italie.



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 (1 million 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 ET MARKETING DE TESORO

IV.1. Présentation des produits

L'activité principale de la société est la fabrication des chaussures de sécurité et de travail. La gamme de produits de TESORO est composée des articles suivants :

- Bottes, bottillons et chaussures de sécurité
- Chaussures professionnelles
- Rangers, bottes et chaussures militaires
- Chaussures de ville (chaussures classiques, de détente et mocassins avec semelles en cuir, en caoutchouc ou autres produits élastomères)

Il est à signaler que TESORO produisait en outre des tiges destinées à l'exportation. Cette activité a été pratiquement abandonnée durant les dernières années (voir § IV.2).

Les chaussures de sécurité et de travail sont produites selon deux procédés : semelles soudées et cousues Blake et semelles injectées sur tiges.

Selon les marchés qu'elle obtient, TESORO fabrique de 4 à 5 modèles par an.

Les produits de TESORO sont commercialisés sous la marque TESORO SHOES.

IV.2. Evolution de l'activité

Le tableau suivant présente l'évolution du CA réalisé par TESORO durant les années 1999, 2000 et 2001 :

Evoluion des ventes de TESORO sur les marchés local et à l'export					
	1999	2000	2001	Taux de Croissance	
				00/99	01/00
CA Local (kDT)	391	149	92	-62%	-38%
CA Export (kDT)	-	159	29	-	-82%
CA Global (kDT)	391	308	121	-21%	-61%

L'activité de TESORO a évolué vers la baisse au cours des trois dernières années enregistrant ainsi une régression de -61% en 2001 par rapport à 2000.

Cette baisse s'explique principalement par les raisons suivantes :

- Les ventes à l'export ont réalisé en 2000 plus de 50% du CA global de TESORO. L'entreprise a en fait sous-traité des tiges pour le compte de donneurs d'ordre italiens et français. Ces commandes n'ont pas été renouvelées en 2001 étant donné que les clients étaient assez exigeants sur la qualité du produit.

- Une baisse de l'activité locale due à la perte de plusieurs marchés publics à cause des prix relativement chers proposés par TESORO.
- La qualité des produits pourrait être aussi à l'origine de la perte de certains clients locaux et étrangers. En effet, les performances des machines (voir diagnostic technique) à la disposition de TESORO ne lui permettent pas de produire des articles avec un niveau de qualité élevé.

Comme nous le verrons dans le diagnostic financier cette baisse de l'activité a beaucoup affecté les résultats financiers de l'entreprise.

Le développement du CA de TESORO s'impose comme la seule alternative pour retrouver une situation financière saine en terme de résultat. Pour ce faire, nous proposerons dans ce chapitre et dans celui destiné au diagnostic technique, un ensemble de mesures constituant des moyens pour développer l'activité de la société.

IV.3. Clients

En terme de CA, les réalisations de TESORO se répartissent par catégorie de clients comme suit :

- 30% grossistes
- 20% industriels
- 46% organismes et administrations publiques
- 4% détaillants (ventes des chaussures de ville et de détente)

La clientèle de la région du Grand Tunis réalise 80% du CA de TESORO. Le reliquat est réalisé par les ventes sur Sfax, Bizerte, Sousse, ... etc.

TESORO offre des conditions de paiement pour ses clients comportant des remises allant de 2% à 5% selon la taille de la commande.

Signalons que des difficultés de recouvrement se sont posés avec certains clients industriels.

La majorité des clients étrangers sont des sous-traitants (TESORO fait de la sous-traitance en deuxième main). Cependant, l'entreprise essaye de nouer des relations avec des clients directs lors des différentes expositions et salons (Allemagne, France, Belgique,...).

IV.4. Organisation commerciale

Force de vente

Le service commercial est chapeauté par le gérant. Deux collaborateurs sont chargés de la gestion administrative des ventes et du suivi commercial.

Ainsi, TESORO ne dispose pas d'une force de vente qui prospecte et identifie de nouveaux clients et/ou qui propose des articles aux clients existants.

- ☛ **La mise en place d'une force de vente nous semble impérative pour développer l'activité de la société. Ceci pourrait nécessiter le recrutement de nouveaux agents commerciaux et/ou la redéfinition des attributions des collaborateurs actuels pour y intégrer les tâches de prospection et de vente.**

Pour assurer l'efficacité de cette force de vente, **des objectifs en terme de vente** devraient être fixés pour chaque collaborateur. En outre et afin d'introduire des méthodes de prospection efficaces, nous proposons à TESORO de mener une action d'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 7 kDT.

☐ **Création de nouveau produit**

Le processus de création de nouvelle collection n'est pas encore formalisé au sein de TESORO. En effet, la gamme de produits de la société est relativement âgée et les lancements de nouveaux articles sont rares.

Ce manque de création constitue une contrainte pour le développement de l'activité de TESORO. En effet, la société est appelée à suivre l'évolution des tendances sur le marché par des innovations en terme de produit. Ceci est le seul moyen pour rester en phase avec les attentes des clients.

- ☛ **TESORO devrait instaurer la fonction création au sein de son organigramme et planifier un nombre de nouveaux produits par an.**

Vu la taille de l'entreprise et son volume d'activité, cette fonction qui est généralement attribuée à un service développement, pourrait être prise en charge par le département commercial.

Les personnes chargées de cette fonction devraient garder une veille permanente sur le marché et sur les tendances internationales. Cette veille pourrait être concrétisée par la mise en œuvre des actions suivantes :

- La visite des foires et expositions
- La consultation des revues spécialisées
- Les contacts avec les clients et les consommateurs
- L'exploitation des informations concernant le marché (les articles qui se vendent le plus, les gammes lancées par la concurrence,...)

Pour ce dernier élément, la collecte d'informations devrait se faire par les agents commerciaux qui sont en permanence sur le marché (voir § précédent).

❑ Export

Les marchés à l'export présentent un potentiel de développement important surtout en matière de sous-traitance pour des fabricants étrangers. La part de l'export dans le CA de TESORO en 2000 (50%) reflète assez bien ce potentiel.

Toutefois, cette activité risque d'être instable si TESORO ne prend pas les dispositions adéquates pour assurer sa pérennité. La chute du CA export de TESORO en 2001 illustre ce risque.

- ➔ Ainsi, comme nous le verrons lors de l'identification des investissements nécessaires pour la mise à niveau de TESORO, et pour garantir un volume de vente significatif et stable, **nous proposons à TESORO de s'allier à un partenaire étranger**. En plus de la distribution en Europe, le partenaire pourrait apporter son savoir-faire technique à TESORO ce qui aura certainement un impact positif sur ses performances à l'échelle locale.

Pour intéresser des partenaires étrangers, TESORO devrait valoriser son potentiel industriel. Ceci nous semble actuellement difficile compte tenu des moyens techniques dont elle dispose.

- ☛ **Un ensemble d'actions visant la mise à niveau de l'outil industriel ainsi que l'organisation et la gestion de l'usine, la mise en place d'une démarche qualité, devraient être entamées par TESORO pour concrétiser un tel partenariat (voir § diagnostic technique).**

IV.5. Position de TESORO sur le marché local et niveau de prix

TESORO se place en troisième position sur le marché tunisien des chaussures de travail et de sécurité, derrière les sociétés TAP et LOOK.

Les niveaux de prix pratiqués par TESORO vont de **14 à 22 DT la paire**.

En nous référant au § III.2 présentant les importations et exportations tunisiennes de chaussures de sécurité, nous constatons que la quantité de paires de chaussures de sécurité importée en 2000 représente une faible part du marché total (environ 10%).

Par contre, les exportations sont assez élevées par rapport au marché national.

Le tableau ci-dessous présente les résultats du calcul du prix de vente moyen de la paire de chaussure de sécurité basé sur les quantités et les valeurs des importations et des exportations³:

³ INS statistiques du commerce extérieur

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

Nous pouvons constater que les prix de la chaussure importée et ceux pratiqués sur la chaussure destinée à l'exportation reste inférieurs aux prix de la chaussure de sécurité de TESORO.

→ Le prix de revient élevé de la chaussure de sécurité fabriquée par TESORO présente un handicap pour l'évolution de l'activité de l'entreprise sur le marché local et éventuellement sur le marché à l'exportation. La plus grande menace latente qui se présente à TESORO dans ce cas serait le démantèlement tarifaire avec l'UE surtout que le produit de TESORO ne présente pas pour le moment un niveau de qualité acceptable et concurrentiel sur le marché international

• Ainsi, une des actions à entreprendre par TESORO est la réduction de son prix de revient et le respect des normes techniques internationales de fabrication de la chaussure de sécurité. Ceci passe par la modernisation des équipements, tel que nous le proposerons au § diagnostic technique.

V. DIAGNOSTIC FINANCIER

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

- ▮ Structure des bilans
- ▮ Analyse de gestion
- ▮ Structure des prix

Pour mieux suivre l'évolution de l'activité de la société TESORO et aboutir à une représentation réelle de sa situation, nous avons procédé à un retraitement préalable de quelques comptes, dont notamment :

- *L'annulation des comptes bancaires de l'actif par ceux du passif,*
- *L'éclatement du poste « Autres charges d'exploitation » en charges de financement⁴ et charges d'exploitation.*
- *Transfert des « Prêts à plus d'un an » des capitaux propres vers le poste DLMT.*

⁴ Nous avons supposé que les frais de financement sont à 10% des CMT contractés par la société TESORO.

V.1. Structure des bilans

Suite aux retraitements susmentionnés nous avons obtenu la structure des bilans de TESORO suivante :

STRUCTURE DU BILAN en DT		TESORO		
		1999	2000	2001
Actif Immobilisé	Immobilisations	20 241	13 273	8 981
	Participations	30 100	50	50
	Total	50 341	13 323	9 030
Actif Circulant	Stocks	692 940	638 200	655 500
	Clients	-	40 000	-
	Autres actifs	13 730	13 966	15 137
	Total	706 669	692 166	670 637
Trésorerie Actif	Total	-	-	-
TOTAL ACTIF	Total	757 010	705 489	679 668
Capitaux Permanents	Capital	117 000	117 000	117 000
	Rés. antérieurs	9 558	12 907	18 482
	Résultat	3 349	3 624	- 22 340
	<i>S/T Cap. Pro.</i>	<i>129 907</i>	<i>133 531</i>	<i>113 142</i>
	Total	183 284	184 107	163 719
	DLMT	53 376	50 576	50 576
Passif Circulant	D. fournisseurs	374 416	319 760	318 852
	Autres passifs	108 070	138 218	136 891
	Total	482 486	457 978	455 743
Trésorerie Passif	Financ. CT	-	-	-
	Trésor. négative	91 241	63 404	60 206
	Total	91 241	63 404	60 206
TOTAL PASSIF	Total	757 010	705 489	679 668

Cette structure dégage les constats suivants :

- Des immobilisations nettes quasi - nulles : En effet, Le non renouvellement du matériel depuis plus de 10 ans a engendré un taux d'amortissement avoisinant les 100% (98% en 2001).

- Malgré le résultat négatif enregistré en 2001, les capitaux propres sont restés à un niveau satisfaisant soit près de 113 kDT.

Compte tenu du niveau des capitaux propres et de l'état des immobilisations (complètement amortis), la société présente un FdR positif d'environ 150 kDT.

V.2. Analyse de gestion

Au niveau de la gestion, nous avons relevé deux principaux constats :

- Un niveau de stock très élevé soit près de 6 fois le CA en 2001. Il s'agit de quantités invendues de produits finis cumulées sur plusieurs années d'exploitation.
- Un niveau de dettes fournisseurs très élevé soit près de 3 fois le CA en 2001. Ce niveau reflète des difficultés de paiement de TESORO vu son état de rentabilité.

Le niveau élevé de stock a engendré un **BFR important d'environ 340 kDT en 2001**. Ceci a aggravé la trésorerie qui présente un déficit permanent d'environ 60 kDT.

V.3. Structure des prix

En rapportant les charges à la production (CA + variation du stock), nous avons obtenu la structure de prix suivante pour TESORO.

STRUCTURE DES CHARGES / PRODUCTION			
	1999	2000	2001
Production (C.A.+ var. stock P.F)	391 298	308 024	120 535
Achats	61%	52%	43%
Frais de Personnel	16%	23%	44%
Charges d'exploitation	17%	20%	24%
F. Financiers	1%	2%	4%
Amortissement	3%	2%	4%
<i>Taux de marge brute</i>	<i>39%</i>	<i>48%</i>	<i>57%</i>
<i>Valeur ajoutée</i>	<i>21%</i>	<i>28%</i>	<i>34%</i>
Frais personnel/VA	74%	80%	130%

Mis à part les achats, les charges ont enregistré une augmentation en terme de part par rapport à la production. Cette hausse reflète la dégradation importante de l'activité de la société et par conséquent, une baisse de sa rentabilité.

En terme de résultats, la baisse de l'activité s'est traduite par une chute du RBE qui est passé de 11% en 1999 à -7% en 2001.

VI. DIAGNOSTIC TECHNIQUE

VI.1. Aspects généraux

1. Capacité de production

La capacité maximale de production n'est pas la même dans toutes les sections intervenant dans le processus de production :

- Coupe et piquage** : La production de cette unité est beaucoup plus grande que celle du montage et finissage et est d'environ 500 à 600 paires /jour.
- Montage et finissage** : La production est de 200 à 250 paires par jour pour les chaussures de sécurité avec semelles en PVC injectées sur tiges montées. C'est une donnée précise puisque elle est liée à la production de la machine à rotative à 5 stations pour l'injection de la semelle en PVC sur tige montée.

Sur la base des données susmentionnées nous obtenons **un taux d'utilisation des équipements de la ligne de montage se situant entre 30% et 40%**. Les machines de cette ligne pourraient, en effet, produire de 500 à 600 paires par jour en 8 heures de travail.

2. Développement du produit

La chaussure de sécurité produite par TESORO est fabriquée à 100% au sein de son unité de production, aucune des phases de fabrication n'est sous-traitée chez un tiers.

Les différentes spécifications du produit final sont les suivantes :

- Tige en cuir d'une épaisseur allant de 1,8 à 2 mm,
- Première en texon montée sur la tige avec couture Strobel,
- Première de propreté en cuir,
- La semelle est en PVC injectée directement sur la tige.
- La semelle est anti-glissante et résiste à certains composants chimiques
- L'empaigne est renforcée par une doublure et fixée sur la première de montage
- Le contrefort est à solvant
- Le bout dur est en acier, conformément aux normes de sécurité.
- Les pointures vont de 39 à 46.

Précisons que pour obtenir une certification internationale qui permet au producteur d'offrir ses produits à l'étranger, la chaussure de sécurité doit répondre à certaines spécifications telles que :

- Tige en cuir d'épaisseur 2 mm et imperméable,
- Semelle anti-glissante,
- Semelle antistatique,
- Semelle anti-huile,

- Semelle anti-acide,
- Bout dur en acier à norme,
- Première en acier anti-perforation d'épaisseur 0,42 mm,
- Semelle résistante à température -10° C (froid) et $+120^{\circ}$ C (chaud),
- Première de propreté ergonomique antibactérienne avec haute capacité d'absorption de la sueur.

3. Matériaux employés dans la fabrication et leur provenance

Le gérant de la société TESORO est aussi le propriétaire d'une tannerie et par conséquent l'approvisionnement de la matière première pour la confection des tiges se fait sur le marché local.

Les granulés pour l'injection des semelles en PVC sont importés d'Italie.

Le texon et la trépointe utilisés dans la chaussure TESORO sont aussi importés.

4. Magasins matières premières et produits finis

Le stockage de la matière première et des produits finis se fait dans un même magasin d'une superficie de 300 m².

La gestion de ce magasin n'est pas informatisée. Le contrôle du niveau de stock se fait visuellement et physiquement par une personne à qui on a confié cette tâche.

Aucune mesure ni soins spéciaux ne sont pris pour la conservation du cuir (luminosité, température, humidité).

5. Prix des produits finis

Les prix du produit fini vont de 14 DT à 22 DT selon le modèle fabriqué.

VI.2. Diagnostic technique par section de production

1. Etat général des machines, des équipements et de l'usine

a) Usine

L'usine se trouve à la zone industrielle de La Charguia, très bien desservie, très spacieuse, lumineuse et dont l'accès est facile soit pour la réception de la matière première soit pour la livraison des produits finis.

Le bâtiment est composé de deux étages :

- Au rez-de-chaussée se trouvent en plus du magasin, les sections coupe, montage et finissage,
- Au premier étage se fait la préparation au piquage et le piquage des tiges.

L'usine a été construite assez récemment et à l'origine on y faisait même la production de vêtements en cuir, une activité actuellement abandonnée par la société TESORO qui a loué les locaux où se déroulait jadis cette activité.

b) Machines

Coupe

Cette ligne est équipée de :

- 5 presses de coupe à bras rotatif, hydrauliques, de fabrication italienne (ATOM-OLIMPIA). Ce sont des machines qui encore en fonctionnement, gardées en bon état de conservation.
 - ☛ **Nous recommandons à TESORO de remplacer les plans battants en aluminium de toutes les machines et de rectifier plus souvent les billots en vipla afin d'obtenir un meilleur rendement dans la coupe.**
- 2 presses hydrauliques à chariot mobile fabriquées en Italie (ATOM). Elles servent à couper le cuir en feuilles. Elles sont très vieilles mais elles fonctionnent encore et sont bien conservées.
 - ☛ **Il faut aussi remplacer pour ces presses, les battants en aluminium et rectifier plus souvent les billots en vipla afin d'obtenir un plus haut rendement de la machine et une bonne qualité de coupe.**
- 2 refendeuses servant à égaliser l'épaisseur du cuir de fabrication italienne (CAMOGA), elles sont très vieilles et nécessitent un entretien particulier pour le remplacement des pièces les plus importantes (lame, rouleau, ...etc.)
- 1 machine pour graver à chaud le numéro de référence sur la tige - doublure. C'est une machine obsolète qui a besoin d'un entretien particulier pour la récupérer.

Préparation au piquage et piquage des tiges

Cette section est équipée d'un transporteur pour le déplacement et l'acheminement des produits semi-travaillés.

Ces machines de fabrication italienne et allemande furent toutes achetées en Italie en 1970 de la société GERMAC (commerçant).

Les machines présentes sur la ligne sont :

- 1 machine coupe-lanières
- 1 machine à parer
- 1 machine à conformer la tige pour bottes
- 1 machine pose œillets
- 1 machine pose crochets pour passer les lacets
- 1 machine à remplir
- 1 machine à rabattre les coutures
- 1 machine à coudre Strobel
- 68 machines pour la couture des tiges, quelques-unes planes à une aiguille, d'autres à colonne à une aiguille, à colonne à deux aiguilles et à bras.

Lors de la visite de diagnostic, cette section était en arrêt faute de commandes et beaucoup de machines étaient couvertes.

Par conséquent, nous n'avons pas pu effectuer un diagnostic complet afin d'identifier :

- L'état de conservation des machines
- La technique de travail des ouvriers.

Toutefois nous avons pu constater que les équipements sont complets pour les exigences de production présentes et futures.

TESORO a auparavant sous-traité des tiges pour le compte d'un tiers, ce qui confirme le constat que nous avons avancé à propos des équipements de piquage.

☐ **Montage et finissage**

L'endroit où se font ces opérations a une superficie d'environ 300 m² et est muni de :

- 1 transporteur manuel de 18 mètres montage chaussures de sécurité
- 1 transporteur plus court montage chaussures Good-year
- 1 section pour les machines à injecter.

☐ **Montage chaussures de sécurité**

Ce département est équipé des machines suivantes :

- 1 machine à appliquer les premières de montage
- 1 machine à monter les bouts
- 1 machine à monter les flancs
- 1 machine à monter les emboîtages
- 1 machine à conformer les contreforts
- 2 presses hydrauliques pour presser les semelles
- 1 machine à monter les bouts
- 1 équipement pour réactiver la colle
- 1 machine à enlever les formes
- 1 machine à verrier
- 1 machine à rabattre à rouleaux
- 1 machine à coudre type Blake
- 1 machine à disques pour presser et rafraîchir.

☐ **Montage chaussures Good-year**

Cette section comprend les machines suivantes :

- machine à appliquer la trépointe
- machine à appliquer la trépointe relevée pour Good-year
- machine à coudre la trépointe relevée
- 2 machines à fraiser
- 1 machine à coudre « Rapid ».

□ Section pour l'injection de la semelle PVC sur tige montée

Elle est équipée avec les machines suivantes :

- 1 machine rotative pour l'injection de la semelle PVC sur tige montée; produite par l'entreprise italienne FERRARI
- 3 machines statiques GESTA pour l'injection de la semelle PVC sur tige montée
- 1 machine à ébarber l'excès sur les semelles PVC injectées.

Dans une partie de cet endroit utilisé comme magasin il y a des machines inutilisées qui ont servi dans le passé à la production de mocassins. Ces machines sont :

- 1 machine à conformer
- 1 machine à humidifier et maillocher les mocassins.

Les machines des sections susmentionnées sont très vétustes et obsolètes. Elles furent achetées dans les années 1970-80 et quelques-unes dans les années 1980.

La machine rotative à injection directe sur tige a 40 ans, elle fonctionne encore mais est dépassée au niveau de la technologie mécanique actuelle et pour le type de matériel injecté. Pendant la visite, même ce département était fermé à cause de manque de travail.

VI.3. Recommandations

La synthèse des constats précédents nous permet de dresser les recommandations comme suit :

1. Gestion magasin matières premières et produits finis

Le magasin devrait être séparé entre matières premières et produits finis puisque le système de conservation (humidité – air - lumière) n'est pas le même.

Le peaux pour les tiges et le cuir pour les semelles ont besoin de soins particuliers pour leur conservation : peu de lumière, humidité contrôlée, et température constante.

- ☛ **Nous recommandons de mettre en fonction un système de gestion informatisé pour avoir une meilleure gestion du travail.**

2. Gestion de la qualité

La chaussure de sécurité produite actuellement par la société Tesoro n'est pas qualitativement acceptable.

Ce problème est dû à l'utilisation d'équipements obsolètes qui ne peuvent pas produire un produit de qualité.

- ➔ Il est donc impossible de donner un conseil sur comment gérer un contrôle de la qualité si nous ne disposons pas d'une base qui va nous assurer l'obtention d'un produit de qualité.

- ☛ Il est indispensable que TESORO renouvelle son outil industriel par l'acquisition de machines présentant des performances techniques pouvant assurer un niveau de qualité acceptable. **En outre une formation de sensibilisation et de contrôle qualité devra être prévue pour les ouvriers.**

Le coût de cette formation est estimé à 8 kDT.

3. Atelier de patronage

Il ne fonctionne pratiquement pas puisque la société n'a pas changé les modèles de ses produits depuis plusieurs années.

La chaussure de sécurité n'est pas un produit qui est supposé suivre les changements de la mode.

- ☛ **Dans la production future, où nous recommandons une diversification des produits, cet atelier sera d'une grande importance pour la création et l'étude de nouveaux modèles.**

4. Premières de montage

Pour le type de chaussure que la société produit à présent, la composante P.D.M. n'a pas une grande importance.

Mais elle pourra en avoir quand, dans un projet de diversification de la production, elle pourra être indispensable pour certains types de chaussures.

Cette composante a des caractéristiques bien précises, et pour les matériaux qui la composent et pour sa technique de fabrication.

Le marché local offre une P.D.M. qui a de bonnes caractéristiques techniques.

Il revient à TESORO de choisir entre intégrer la fabrication de la P.D.M. ou l'acheter sur le marché local.

Avoir recours à des composantes préfinies, produites par des tiers, est une méthode courante dans les pays européens producteurs de chaussures. Ce système offre en fait de nombreux avantages :

- Produit de très bonne qualité,
- Prix bien défini,
- Réduction du besoin en matières premières et donc réduction des stocks,
- Ponctualité dans les livraisons,
- Réduction de l'utilisation des machines et de l'emploi de la main d'œuvre.

5. Coupe des peaux et des doublures

Cette section est équipée avec des machines à fonctionnement hydraulique. Il s'agit de 5 machines à bras tournant et de 2 machines à pont avec chariot mobile. La coupe des peaux se fait en utilisant les machines et des emportes –pièces en acier.

Les peaux qui sont maintenant utilisées pour les chaussures de sécurité ne demandent pas, de la part du coupeur, une connaissance particulière de ses caractéristiques comme par exemple l'élasticité ou la stabilité structurelle, l'adaptabilité à types spéciaux de tige, la résistance à certaines contraintes. Il doit être capable de mesurer et évaluer l'épaisseur des peaux, leur souplesse, la compacité de la fleur, les veines et l'uniformité de la couleur. De plus, il doit

utiliser le mieux possible le matériel qu'il a à sa disposition, en cherchant à obtenir de chaque pièce de peau le meilleur résultat possible avec le moindre déchet possible.

- ☛ **Donc pour l'utilisation future de peaux de plus haute valeur destinées à des chaussures de qualité, il sera nécessaire que les coupeurs connaissent les techniques susmentionnées en suivant un cours de formation technique.**

Le coût de cette formation est estimé à 8 kDT.

6. Préparation au piquage et piquage

La ligne de préparation et de piquage est munie d'un transporteur pour l'acheminement des produits semi-travaillés. A cause du manque de commandes pendant la visite technique, cette ligne ne fonctionnait pas, mais l'analyse de toutes les machines nous a permis de confirmer que la section est complète et que les machines sont capables d'exécuter tous les types de couture qui sont demandés par les opérations de piquage, c'est-à-dire:

- Couture en jointe ouverte avec renfort,
- Couture en jointe ouverte, avec profil,
- Couture à zig-zag,
- Couture à chevauche simple,
- Couture avec doublure bloquée,
- Couture à doublure libre,
- Couture insérée,
- Couture renversée invisible,
- Coutures ornementales variées.

La société TESORO a sous-traité dans le passé le piquage des tiges pour le compte de donneurs d'ordres étrangers, donc nous supposons que le département et tous les ouvriers maîtrisent :

- La qualité dans le travail et la production,
- L'organisation,
- La technicité,
- La productivité.

- ➔ **Si les éléments ci-dessus sont vérifiés, ce département n'aura pas besoin d'implémentations ou de cours de formation technique.**

7. Montage

14 ouvriers travaillent dans la section de montage. Celle-ci est équipée avec deux transporteurs, l'un pour le montage des chaussures de sécurité et l'autre pour la fabrication des chaussures type Good-Year. Les machines sont obsolètes et même un entretien approfondi ne pourra pas servir à les récupérer.

- ➔ **Dans ces conditions il n'est pas possible d'obtenir une production de qualité et une productivité s'alignant avec les standards nationaux et internationaux.**

Les chaussures de sécurité sont fabriquées avec un système de couture du type STROBEL avec semelle en PVC injectée sur tige montée.

8. Machine pour l'injection

Nous allons considérer seulement la machine qui fonctionne encore. Cette machine a été produite en Italie il y a 40 ans.

C'est une machine rotative à 5 stations mais qui n'assure ni la qualité de travail ni la productivité vu son âge et son utilisation intensive durant plusieurs années (elle produit environ 200 paires en 8 heures).

Beaucoup d'entreprises qui produisent un article similaire sont équipées avec des machines rotatives pour l'injection de matériel PU (au lieu du PVC) directement sur la tige à 2 densités – 2 couleurs.

Le matériel PU contrairement au PVC a plus de qualité, dont la légèreté, donnant ainsi à la chaussure plus de valeur.

- ☛ **Nous recommandons donc l'acquisition d'une machine rotative pour l'injection directe du PU à stations diverses.**

Le marché offre à présent une gamme de produits répondant à tous les besoins des fabricants de cet article.

9. Machine à conformer le contrefort

La machine qui est utilisée à présent est obsolète (plus de 25 ans) et sa technologie n'est plus conforme au type de contrefort employé ; en effet la machine est à deux formes chaudes. Quand on utilise un contrefort en matériel thermoplastique, comme c'est le cas pour TESORO, la machine ne doit pas seulement avoir deux formes chaudes, mais aussi deux formes froides qui servent à bloquer le contrefort réactivé par la chaleur. Si le contrefort thermoplastique qui contient de la colle ne subit pas ce traitement de refroidissement, il y a possibilité qu'il se déforme dans tous les sens causant des problèmes dans les phases successives de travail et donc réduisant la qualité du produit fini.

- ☛ **Nous recommandons par suite l'acquisition d'une machine pour conformer le contrefort à quatre postes de travail, deux chaudes et deux froides.**

10. Machine à appliquer la première à la forme et à ébarber l'excès

Le système d'agrafage et le système d'ébarbage utilisés dans la machine assurant ces opérations sont obsolètes

- ☛ **Nous recommandons l'acquisition d'une machine avec une technologie plus avancée.**

11. Machines à monter le bout

Dans la section montage il y a deux machines pour exécuter ce travail :

- Machine monte-bouts du type «SILVA FAUSTINO». La machine est très vieille et sa maison mère n'existe plus depuis 15 ans. Il est presque impossible de trouver des pièces de rechange pour son entretien.
- Machine monte-bouts du type «MOLINA & BIANCHI». Cette machine aussi est obsolète en considération de la technologie d'aujourd'hui. Le marché offre des nouvelles technologies concernant des machines pour le montage du bout qui assurent une meilleure productivité et qualité du travail.

- ☛ **Nous recommandons l'acquisition d'une machine de technologie moderne, avec tous les équipements nécessaires pour le montage de la chaussure de sécurité et aussi des chaussures d'autre type.**

12. Machine à monter l'emboîtement

La machine assurant l'opération de montage de l'emboîtement fut aussi construite par la société « SILVA FAUSTINO » dans la même période que la machine pose-bouts et présente les mêmes problèmes que cette dernière à savoir :

- Technologie de montage dépassée,
- Manque de qualité dans l'exécution du travail,
- Manque de productivité,
- Difficultés de trouver les pièces de rechange.

Pour ce type de machines le marché offre des produits de haute technologie capables d'assurer qualité et productivité.

- ☛ **Nous recommandons l'acquisition d'une machine à monter l'emboîtement et à monter les flancs en une seule opération qui pourra être utile dans un programme de diversification de la production.**

13. Machine de verrage (cardage) du dessous de la chaussure montée, machine à coudre type Blake, presse pour semelles à sections en caoutchouc, machine de rabattage à rouleaux pour dessous de la chaussure montée

- ➔ Toutes ces machines sont en bon état de conservation et fonctionnent normalement. Il est possible de les récupérer pour les intégrer dans une éventuelle restructuration de l'usine.

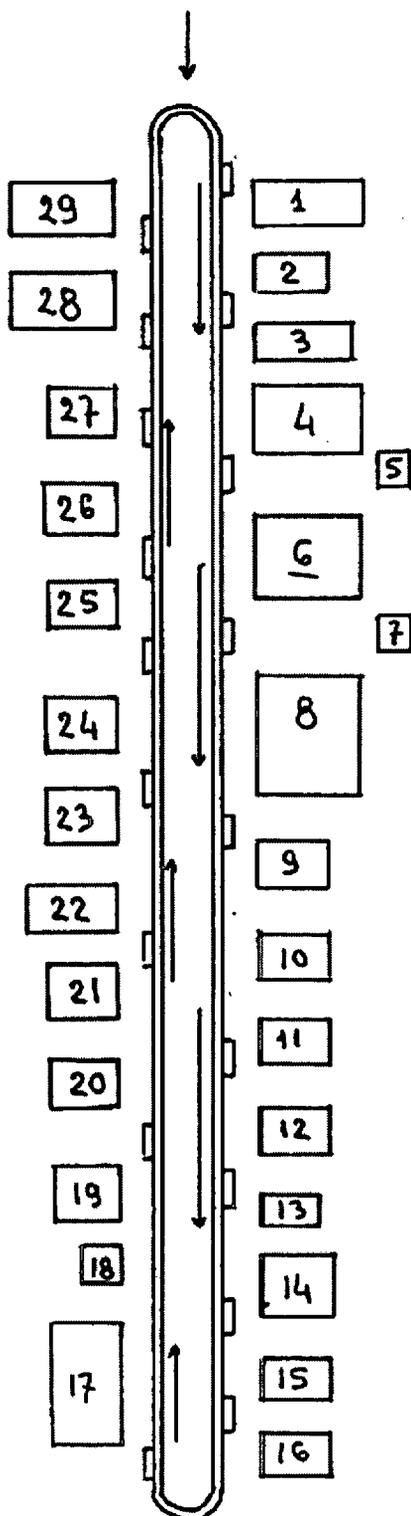
- ☛ **Les machines dont nous recommandons l'acquisition pour un projet de restructuration de l'usine de TESORO et qui manquent actuellement dans les différents phases de production sont :**

- Machine à carder bord de la tige latérale (flanc) pour fabrication type «Mur»,
- Machine à carder les semelles type «Mur»,
- Four à sécher la colle et pour la réactivation,
- Presse à membrane à deux postes pour semelles type «Mur»,
- Unité de refroidissement,
- Machine à clouer les talons,
- Machine à sortir de formes,
- Machine à coudre latérale semelles type « Mur»
- Cabine de vernissage au pistolet pour retouches
- Machine à broser
- Four de stabilisation des chaussures montées.

Nous présentons ci-dessous un schéma d'une proposition de lay-out pour une ligne de montage et finissage d'une longueur de 26 mètres avec la disposition correcte et optimale des machines.

Cette ligne peut produire de 400 paires (minimum) à 600-800 paires (maximum) en 8 heures de travail selon le type des chaussures montées.

Layout pour une ligne produisant entre 400 et 800 paires en 8 heures



Désignation des équipements

1. Machine à conformer contreforts
2. Machine à carder tiges
3. Machine à appliquer premières de montage avec ébarbeur
4. Machine à appliquer les bouts
5. Machine à humidifier bout tiges
6. Machine à monter flancs et emboîtages
7. Machine à humidifier emboîtage tiges
8. four stabilisation
9. Machine à rabattre à rouleaux
10. Machine à carder fond chaussure
11. Machine à carder bord tige montée
12. Machine à carder semelle boîte
13. table pour encollage semelle et dessous de chaussure
14. Machine four à sécher la colle et réactivation de la colle
15. Presse à membrane à deux postes pour semelles type « MUR »
16. Presse à sections de caoutchouc
17. Unité de refroidissement
18. Machine à sortir de forme
19. Machine à clouer talons
20. Machine à coudre Blake
21. Machine à coudre semelles latérale type MEC-VAL
22. Machine à coudre « Rapid »
23. Machine à fraiser bord des semelles traditionnelle
24. Machine à fraiser bord semelles type Ideal
25. Cabine pour retouches – travaux de finissage
26. Petite brosse convergente pour nettoyer colle
27. Machine à brosser
28. Table de finissage
29. Table de mise en boîte - emballage

14. Ligne pour chaussures Good-year

La deuxième ligne présente dans l'atelier de TESORO et qui sert au montage des chaussures du type Good-year se compose de :

- Applique-trépointe avec nervure « Mur »
- Applique-trépointe avec gravure
- Machine à disque à ébarber l'excès
- Machine à coudre Rapid « MOENUS »
- Machine à fraiser Ideal « SILPAR »
- Machine à fraiser traditionnelle « SILPAR »

Ces machines sont vétustes (30-40 ans) mais nous ne pouvons pas dire qu'elles sont obsolètes puisque la chaussure Good-year - à cause de la difficulté d'exécution de son travail - n'est presque plus produite et par conséquent il n'y a eu aucune innovation dans les machines exécutant ce type de production. Le marché offre encore les mêmes machines renouvelées.

15. Conclusions

Le local de la société TESORO est bien structuré et suffisamment grand pour accueillir la restructuration suggérée plus haut.

En plus la zone industrielle de Tunis Charguia offre et permet le développement industriel.

Durant ces dernières années la technologie de la fabrication des chaussures a beaucoup évolué et la société TESORO est malheureusement restée avec des technologies dépassées, donc sur une position de non - compétitivité contrairement à la concurrence nationale et internationale.

Le calcul de la productivité moyenne par personne vient confirmer ce que nous avons avancé ci-dessus. En effet, sur la base des données relevées, cette productivité serait de **4,5 paires / jour / personne** . Si nous comparons ce résultat avec celui de l'étude réalisée par le ministère de l'industrie tunisien (API décembre 2000) nous allons constater qu'il est très inférieur à la moyenne nationale qui est de 11,9 paires/jour/personne

- ☛ **Il est nécessaire de prévoir une assistance technique d'un expert dans la production des chaussures de travail et de sécurité. L'intervention de cet expert englobe le volet qualité, organisation et gestion de la production, savoir-faire technique ... etc.**

Le coût de cette action s'élève à 45 kDT.

16. Valorisation des investissements matériels recommandés à TESORO

L'estimation du coût des équipements proposés à TESORO est présenté ci-dessous.

Le montant total montre qu'un effort financier important est requis si TESORO veut se mettre à niveau sur le plan technique et avoir une chance de se positionner sur le marché international et affronter, localement la concurrence qui sera de plus en plus rude.

Cependant, l'importance de cet investissement fait qu'il ne pourra pas être rentabilisé si TESORO reste positionnée sur le marché local.

Par conséquent, il est impératif, à notre sens, de nouer un accord de partenariat avec une firme internationale, de manière à ouvrir le champ d'activité de TESORO sur l'international, et pouvoir assurer la pérennité de l'entreprise (voir § **Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.**).

De plus, cette orientation permettra de passer rapidement de la fabrication de chaussures de sécurité vers celle des chaussures de ville «moyenne de gamme» - fabrication du type collée.

Coût des investissements proposés

▪ 1 machine à carder le profil périmétral de la tige montée sur forme	€	3.700
▪ 1 machine à carder les semelles type « MUR »	€	4.700
▪ 1 four à sécher et réactiver, à transporteur	€	12.440
▪ 1 presse pneumatique avec double chambre pour presser chaussures	€	12.600
▪ 1 unité de froidement avec système transporteur	€	13.000
▪ 1 machine à clouer talons électronique séquentielle	€	12.680
▪ 1 machine tire-formes	€	4.910
▪ 1 machine à coudre à deux fils pour chaussures avec semelles « MUR »	€	14.977
▪ 1 cabine complète de pistolet pour finissage des chaussures	€	1.800
▪ 1 machine à broser à double arbre avec aspirateur à deux vitesses	€	2.117
▪ 1 machine à monter emboîtages et flancs avec glue thermoplastique	€	69.538
1 machine modulaire à 12 stations (6 paires) pour injection directe sur tiges de PU à deux couleurs et à deux densités	€	165.000
▪ 12 paires de moules	€	80.400
▪ 1 four de pré-réchauffage PU	€	6.200
▪ 1 réfrigérateur	€	5.900
▪ 1 compresseur rotatif 700 litres	€	9.500
▪ agitateur pour poliolo	€	4.700
1 machine à conformer les contrefort en matériaux thermoplastique à 4 stations (2 froides 2 chaudes)	€	12.750
▪ 1 machine à fixer les premières de montage à la forme	€	5.420
▪ 1 machine à monter les bouts des chaussures	€	58.787
Total	€	501.119

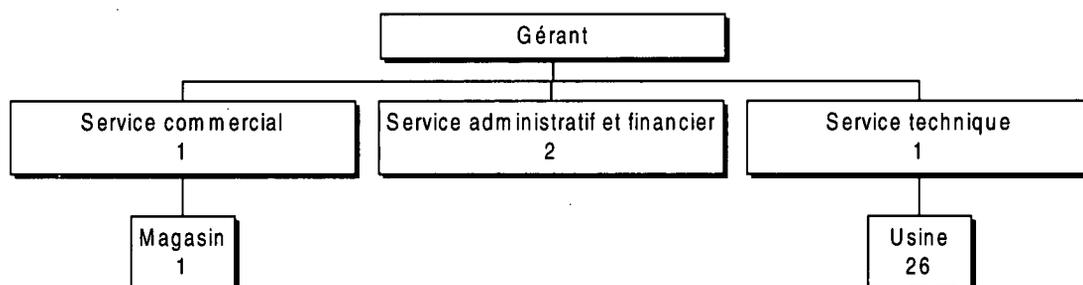
VII. DIAGNOSTIC RESSOURCES HUMAINES

TESORO compte actuellement 32 personnes dont 27 affectés à des fonctions techniques. En général le recrutement des ouvriers se fait à partir des centres de formation professionnelle et leur formation est assurée par les chefs de ligne.

VII.1.Organigramme

La société ne dispose pas d'organigramme formalisé.

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



Le service commercial comprend un agent commercial responsable de la réception des commandes et leur transmission au service technique ainsi que du recouvrement et du suivi des clients et un chef magasinier qui gère les stocks MP et PF.

La comptabilité est sous-traitée.

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 :

Fonctions	Main d'œuvre directe	Main d'œuvre		Total
		Cadres & Maîtrise	Ouvriers & Apprentis	
Chef production		1		1
Coupe	3			3
Préparation & Piquage	12	1		13
Montage	6	1		7
Contrôle & Finition	2			2
Maintenance & Entretien		1		1
Magasin		1		1
Commerciale		1		1
Administratives		2	1	3
Total	23	8	1	32
% directs & indirects	72%	28%		
% directs/indirects hors technique	85%	15%		

Total indirects : 9 personnes, soit 28 % de l'effectif total.

Si nous ne prenons en considération que les indirects non liés à des tâches techniques, le taux devient 15%.

Ce taux est relativement élevé⁵, compte tenu de l'absence de certaines fonctions telles que méthodes, modélistes patronniers, force de vente, ...

2. Taux d'encadrement

Les cadres de l'entreprise sont issus de l'enseignement secondaire. En effet, il s'agit de « cadres maison » qui cumulent un nombre important d'années d'ancienneté au sein de l'entreprise.

Niveau d'instruction	Primaire	Secondaire	Supérieur	Total
% de l'effectif	84%	16%	0%	100%

VII.3. Pyramide des âges, Ancienneté et Absentéisme

La moyenne d'âge de l'effectif de TESORO est d'environ 37 ans.

Le graphique ci-dessous fait apparaître deux tranches d'âge les plus significatives, à savoir :

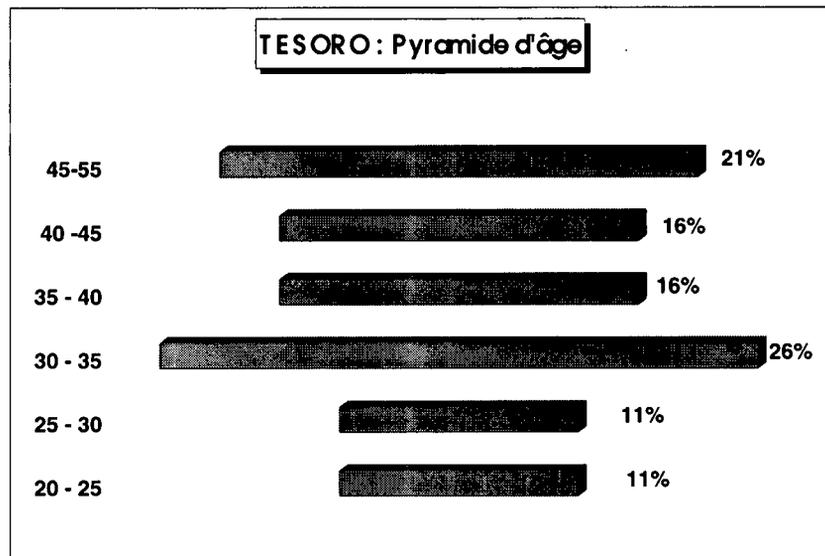
- La tranche des 30 – 35 ans (26 % du personnel)
- La tranche des 45 – 55 ans (21% du personnel)

Ainsi, pour cette dernière tranche d'âge, il faudrait identifier le personnel qui possède une compétence particulière, et qui se trouve proche de l'âge de la retraite, puis de mettre en place

⁵ D'après le cahier du CEPI N°8, ce taux se situe à une moyenne de moins de 10% à l'échelle nationale et internationale.

un programme de transfert de compétences vers un personnel plus jeune, afin de ne pas perdre les compétences clés de l'entreprise.

La ventilation du personnel de TESORO par tranches d'âge se présente comme suit :



L'ancienneté maximale est de 30 ans et la moyenne d'ancienneté se situe à environ à 11 ans. La répartition de l'ancienneté est la suivante :

- Moins de 1 à 5 ans : 16% du total de l'effectif.
- De 5 à 11 ans : 53% du total de l'effectif.
- De 11 à 20 ans : 16% du total de l'effectif.
- De 20 à 25 ans : 11% du total de l'effectif.
- De 25 à 30 ans : 5% du total de l'effectif.

→ Ces chiffres reflètent une relative stabilité du personnel travaillant au sein de TESORO.

Le taux d'absentéisme est relativement élevé mais il correspond en réalité à des périodes d'arrêt de l'activité dues à l'absence de commandes (tel était le cas lors de notre visite de diagnostic).

VII.4.Polyvalence et Formation

□ Degré de Polyvalence

Environ 50% des ouvriers sont capables de travailler sur plus d'un poste sur une même ligne. Ceci témoigne d'un niveau de polyvalence assez acceptable.

□ Formation

Comme nous l'avons déjà avancé au début de ce chapitre, la formation des apprentis se fait sur le tas. Cependant les ouvriers du piquage et du montage ont suivi au cours de l'année 2000 une formation de 45 jours assurée par 2 agents du ministère de la formation professionnelle. Selon les responsables de la société le problème se présente au niveau de la formation des chefs de production, des contremaîtres et des responsables maintenance, formation qui est en général inadaptée aux besoins de l'activité de la société.

↳ La société ne devrait pas se limiter aux modules de formation proposés sur le marché mais, devrait définir ses besoins en formation en partant des lacunes qu'elle aperçoit au niveau du fonctionnement de l'entreprise et de sa stratégie future.

Une fois ces besoins identifiés, la société peut les formaliser dans des cahiers charges et demander à des bureaux (ou le centre technique) s'ils ont les compétences nécessaires pour les mener. De cette manière, la société pourra assurer des cycles de formation qui sont adaptés à son contexte et qui ont un apport concret sur les performances des opérateurs.

VII.5.Rémunération

Les ouvriers de TESORO perçoivent un salaire calculé sur la base d'une paye horaire allant de 1,200 DT à 1,500 DT/ heure et ce selon la qualification de l'ouvrier.

Il n'y a pas de système de motivation basé sur des critères liés à la production tels que le rendement et la qualité de travail. Cependant les ouvriers ont une prime de fin d'année selon leur assiduité. Cette prime peut aller pour l'année, de 50% à 90% du salaire mensuel de l'ouvrier.

↳ Nous proposons d'intégrer dans le calcul de la prime de fin d'année, des critères reflétant, en plus de l'assiduité, la productivité du personnel. Bien entendu, avec la période de sous-charge actuelle des moyens de production, une telle action n'aura pas un impact sensible sur les résultats de l'entreprise. Toutefois, il faut instaurer cette pratique quand la société retrouvera une charge de travail acceptable.

VIII. POSITIONNEMENT STRATEGIQUE ET SCENARIOS A ENVISAGER

Le développement de l'activité de TESORO nécessite une définition préalable d'une stratégie de positionnement au sein des divers créneaux du marché.

Cette stratégie devra tenir compte de l'état des moyens techniques actuels de l'entreprise, et de ses possibilités d'amélioration, ainsi que de l'expérience acquise par l'équipe de TESORO depuis de nombreuses années.

Nous avons vu au § diagnostic technique, que **TESORO a besoin de réaliser un investissement lourd, si elle désire améliorer la qualité de ses produits et sa productivité.**

Cet investissement ne saurait être rentabilisé si TESORO reste positionnée sur le segment de la chaussure de sécurité et de travail **pour le marché local.**

Par conséquent, il est impératif que TESORO envisage de se diversifier vers la production d'autres types de chaussures, tant pour le marché local **qu'à l'exportation.**

Deux axes nous semblent à approfondir dans le cadre de la définition des orientations stratégiques de TESORO :

Axe produit

Il consiste à se diversifier vers le segment de la chaussure de ville de **moyenne gamme.**

En effet, la société ne dispose pas des moyens marketing et techniques nécessaires pour viser les chaussures de haut gamme. En outre, les articles de bas de gamme présentent une valeur ajoutée très faible et des circuits de commercialisation difficiles à maîtriser par TESORO (circuits très diffus), ainsi qu'une concurrence internationale très rude (Asie notamment).

Ce positionnement devrait s'accompagner par des actions marketing visant la promotion de la gamme de TESORO auprès des consommateurs et des vendeurs.

Axe marchés

L'importance de l'investissement proposé nécessite une ouverture vers un marché plus large que le marché tunisien.

Il est donc impératif que TESORO cible un positionnement sur le marché international.

Cependant, compte tenu de la faible expérience de TESORO sur ces marchés, et de la concurrence qui existe, la meilleure voie possible pour atteindre ce positionnement est de nouer une relation avec un partenaire étranger.

Cette relation pourra être à la fois :

- De type capitalistique, par une ouverture du capital de TESORO.
- De type technique pour permettre à TESORO de maîtriser les nouvelles machines qui ont été recommandées.

Par ailleurs, **deux autres scénarios restent à envisager**, dans le cas où TESORO estime qu'il serait difficile de se positionner sur l'un des axes susmentionnés et de réaliser les investissements préconisés.

- Un premier scénario qu'on appellera **Statu quo** et qui consiste à maintenir la situation actuelle de la société, et de conduire quelques actions d'organisation. Cependant, étant donné l'état actuel de l'outil industriel de TESORO, il ne faudrait pas s'attendre à une reprise significative de son activité.
- TESORO pourra opter pour la solution de sous-traitance pour le compte de donneurs d'ordre étrangers. Ceci impliquera un effort d'adaptation important au niveau de l'organisation et de la qualité. En effet, l'expérience non concluante qu'a déjà eue la société TESORO en 2000, montre que le métier de sous-traitant a des exigences spécifiques, qui ne sont pas les mêmes que celles du marché local pour un fabricant de chaussures. C'est pourquoi cette activité n'a pas été reconduite à cause, entre autres, d'un niveau de qualité inférieur à celui exigé par les donneurs d'ordre européens.

La mise en œuvre de ce scénario 3 doit donc être accompagnée, notamment, par un renforcement de la formation du personnel de la coupe et du piquage, une meilleure organisation de la production (ponctualité, réactivité, ...), une bonne maîtrise des processus de contrôle qualité,

La réussite dans ce domaine demeure toutefois conditionnée à la maîtrise des facteurs suivants :

- Une bonne organisation de la production et le respect d'un certain niveau de qualité dans le travail (ponctualité, réactivité, qualité des produits, ...),
- Un bon niveau de technicité,
- La maîtrise de la productivité
- L'adaptation des lignes de piquage actuelles.

Il s'agit là d'un changement d'orientation radical de l'activité de l'entreprise, qui pourrait être envisagé, mais qui l'éloignera de son métier de base actuel, qui est celui de fabricant de chaussures de sécurité et de travail.

Compte tenu de cela, nous n'avons pas approfondi la mise en œuvre de ce scénario au niveau du diagnostic technique, mais nous avons jugé utile de le mentionner, comme étant une alternative à envisager par le dirigeant de l'entreprise.

- ☛ **Il s'agit là de pistes de recommandations stratégiques qu'il y a lieu de valider avec le premier responsable de TESORO avant la conduite de ce programme de mise à niveau.**

IX. SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS

Ces recommandations représentent une synthèse de celles formulées tout au long de ce rapport, et correspondent à une orientation vers le scénario 2 proposé, à savoir une restructuration complète de l'entreprise.

IX.1. Volet Commercial et Marketing

L'activité de TESORO est en baisse continue et la société est en train de perdre de plus en plus de clients. L'absence d'une force de vente pourrait aggraver encore plus cette situation. Il nous semble donc impératif de recruter des nouveaux agents commerciaux et/ou de redéfinir les attributions des collaborateurs actuels pour y intégrer les tâches de prospection et de vente. Pour assurer l'efficacité de cette force de vente, des objectifs en terme de vente devraient être fixés pour chaque collaborateur. D'autres actions devront être mises en œuvre dont notamment :

- La visite des foires et expositions
- La consultation des revues spécialisées
- Les contacts avec les clients et les consommateurs
- L'exploitation des informations concernant le marché (les articles qui se vendent le plus, les gammes lancées par la concurrence,...)

Par ailleurs, la réalisation d'un développement significatif de l'activité de TESORO, implique nécessairement un développement de l'activité à l'exportation, notamment en matière de sous-traitance. Pour ce faire, **nous proposons à TESORO de s'allier à un partenaire étranger**. En plus de la distribution en Europe, le partenaire pourrait apporter son savoir-faire technique à TESORO ce qui aura certainement un impact positif sur ses performances à l'échelle locale.

Pour mener les actions précédentes, nous proposons à TESORO de faire appel à une assistance en matière de **marketing opérationnel**, et ce en vue d'organiser sa nouvelle force de vente, et d'introduire des méthodes de prospection efficaces.

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

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

Pour le développement futur de l'activité de TESORO sur le segment chaussures de travail-chaussures de sécurité, un des facteurs qui pourrait représenter un handicap est le prix de revient élevé des produits de l'entreprise. La plus grande menace latente qui se présente à TESORO dans ce cas serait le démantèlement tarifaire avec l'UE surtout que le produit de TESORO ne présente pas pour le moment un niveau de qualité acceptable et concurrentiel sur le marché international

Ainsi, une des actions à entreprendre par TESORO est la réduction de son prix de revient et le respect des normes techniques internationales de fabrication de la chaussure de sécurité. Ceci passe par la modernisation des équipements, tel que nous le proposerons au § diagnostic technique.

IX.2. Volet Technique

- **Magasin matières premières et produits finis**

Etant donné que les conditions requises pour l'emmagasinage des matières premières et des produits finis diffèrent (aération, humidité, luminosité, ...), nous recommandons à TESORO de faire la séparation lors du stockage des matières premières et des produits finis. En outre, pour une meilleure gestion des magasins nous suggérons de mettre en place un système de gestion informatisé.

- **Gestion de la qualité**

Il est indispensable que TESORO renouvelle son outil industriel par l'acquisition de machines présentant des performances techniques pouvant assurer un certain niveau de qualité acceptable.

En outre une formation de sensibilisation au contrôle qualité devra être prévue pour les ouvriers.

Le coût de cette formation est intégré dans l'action d'assistance technique (voir plus bas).

- **Coupe des peaux et des doublures**

Afin d'optimiser la coupe du cuir et obtenir des tiges coupées de bonne qualité tout en réduisant le taux de déchets, il sera nécessaire de renforcer la formation des coupeurs et leur connaissance des caractéristiques des peaux.

Le coût de cette formation est estimé à 8 kDT.

- **Montage**

Les machines sont obsolètes et aucun entretien ne pourrait mettre à niveau leurs performances techniques. Il est impératif que TESORO renouvelle les équipements de cette unité y compris la machine d'injection technique et réorganise ses ateliers selon le lay-out préconisé dans le diagnostic

Le coût des investissements matériels proposé est estimé à 676 kDT.

Par ailleurs, et pour mener à bien ces actions, nous recommandons à TESORO de faire appel à une assistance technique d'un expert dans la production des chaussures de travail et de sécurité. L'intervention de cet expert englobe le volet qualité, organisation et gestion de la production, savoir-faire technique ... etc.

Le coût de cette action s'élève à 45 kDT.

IX.3. Volet des Ressources Humaines

Les formations proposées sur le marché ne sont pas généralement adaptées aux besoins de l'activité de la société. La société ne devrait pas se limiter aux modules de formation proposés sur le marché mais, devrait **définir ses besoins en formation en partant des lacunes qu'elle identifie au niveau du fonctionnement de l'entreprise.**

Dans une seconde étape, TESORO peut formaliser ces besoins dans des cahiers charges et demander à des bureaux (ou le centre technique) s'ils ont les compétences nécessaires pour assurer ces formations. De cette manière, la société pourra conduire des cycles de formation qui sont adaptés à son contexte et qui ont un apport concret sur les performances des opérateurs.

Par ailleurs, pour assurer une meilleure productivité, nous recommandons à TESORO de mettre en place un système de motivation basé sur des critères liés à la production tels que le rendement et la qualité de travail. Avec la période de sous-charge actuelle des moyens de production, une telle action n'aura pas un impact sensible sur les résultats de l'entreprise. Toutefois, il faut instaurer cette pratique quand la société retrouvera une charge de travail acceptable.

X. PLAN DE MISE A NIVEAU

X.1. Objectifs

Les principaux objectifs de ce plan de mise à niveau, dans le cadre du scénario 2 proposé, sont :

- Développer l'activité de la société sur son métier de base actuel, à savoir la fabrication de chaussures de sécurité et de travail
- Ouvrir les débouchés de l'entreprise vers les marchés extérieurs, en association avec un partenaire étranger
- Améliorer la qualité du travail.
- Assurer une pérennité de l'activité de l'entreprise.
- Améliorer la compétitivité de l'entreprise par la réduction des coûts de fabrication et la réduction du prix de revient

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:

- Le renouvellement de l'outil industriel de la société.
- L'assistance technique d'un expert dans la production des chaussures. L'intervention de cet expert concernera différents volets tels que, organisation, « savoir-faire » technique des ouvriers et du responsable de la production, processus de contrôle qualité ... etc.
- Le développement et la mise en place d'actions de marketing opérationnel.
- La renforcement de la formation du personnel par des cours de formation sur la coupe et sur le contrôle qualité
- La recherche d'un partenaire disposé à s'associer avec TESORO pour la mise en œuvre de ce scénario.

X.3. Plan d'investissement global

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

INVESTISSEMENTS PREVISIONNELS POUR TESORO
--

N°	Investissements matériels	Budget en kDT			
		Total	2 003	2 004	2 005
1	1 machine à carder le profil périmétral de la tige montée sur forme pour l'application de la semelle emboîtée. Largeur de la superficie à carder réglable d'un minimum de 4 mm à un maximum de 22 mm	5	5		
2	1 machine à carder les semelles à boîte à travers un outil recouvert de granules de carbure de tungstène. Machine adaptable à n'importe quel type de semelle emboîtée avec régulation de la pression de travail, vitesse de rotation de l'outil, vitesse d'avancement de la semelle	6	6		
3	1 four à sécher et réactiver, à transporteur. Le système de transport permet de faire voyager les semelles et les chaussures au même temps. La réactivation advient à travers des lampes spéciales au quartz. La température et la vitesse sont réglables. Un tuyau dans la machine permet l'expulsion des solvants en excès	17	17		
4	1 presse pneumatique avec double chambre pour presser chaussures avec semelles du type emboîté ou n'importe quel type de semelle	17	17		
5	1 unité de refroidissement avec système transporteur	18	18		
6	1 machine à clouer talons électronique séquentielle programmable automatique pneumatique, avec goujon mobil	17		17	
7	1 machine tire-formes à fonctionnement oléo-pneumatique avec tampon auto-installant, hauteur de chausse automatique	7	7		
8	1 machine à coudre à deux fils pour chaussures avec semelles type "MUR". Double transport: aiguille et pied-de-biche. Avec crochet rotatif à bobine de grande capacité, corne de contraste porte crochet qui oscille horizontalement	20		20	
9	1 cabine complète de pistolet pour finissage des chaussures	2	2		
10	1 machine à broser à double arbre avec aspirateur des poudres à deux vitesses	3	3		
11	1 machine à monter emboîtages et flancs avec colle thermoplastique équipée d'un micro-processeur avec programmeur qui mémorise jusqu'à 61 programmes divers pour autant de modèles de chaussures	94		94	
12	1 machine modulaire à 12 stations (6 paires) pour injection directe sur tiges de PU à deux couleurs et à deux densités pour production de chaussures de travail	223			223
13	6 paires de moules (12 moules)	109			109
14	1 four de pré-réchauffage PU	8			8
15	1 réfrigérateur	8			8
16	1 compresseur rotatif 700 litres	13			13
17	1 agitateur pour poliolo	6			6
18	1 machine à conformer les contreforts en matériel thermoplastique à 4 stations (2 froides 2 chaudes)	17	17		
19	1 machine à fixer les premières de montage à la forme à travers des petits clous munie d'un appareil pour ébarber l'excès des premières	7	7		
20	1 machine à monter les bouts des chaussures, pour hommes avec 9 pinces. La machine peut être préparée pour utiliser colle au néoprène ou pour colle thermofusible	79		79	
Investissements immatériels					
21	Assistance technique d'un expert dans la fabrication de chaussures (60 H'j)	45	15	15	15
22	Assistance Marketing pour le manager	7	4	3	
Total des investissements		728	118	228	382
<i>dont matériels</i>		676	99	210	367
<i>dont immatériels</i>		52	19	18	15

Nous présentons ci-dessous, à titre indicatif, les coûts relatifs aux actions de formations visant le personnel de production de TESORO :

FORMATION	Montants en kDT		
	Montant Total	2003	2004
Formation coupe (15 H*j)	8	8	-
Formation contrôle qualité et sensibilisation (15 H*j)	8	4	4
TOTAL	16	12	4

X.4. Schéma de financement

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

INVESTISSEMENTS PRECONISES (en kDT)

Investissement total	728
----------------------	-----

SCHEMA DE FINANCEMENT (en kDT)

Fonds propres : 30%	221
---------------------	-----

Crédits MT : 70%	507
------------------	-----

X.5. Rentabilité

Compte tenu du fait que l'enjeu à présent est de valider le choix de ce scénario par le dirigeant de TESORO, nous ne présenterons pas une analyse détaillée de la rentabilité.

Cependant, nous donnons les éléments de base permettant de juger de cette rentabilité, à savoir que :

- La rentabilité de cet investissement ne peut être assurée que si TESORO atteint dans l'intervalle de 5 ans une production journalière de 800 paires / jour.
- Ces chaussures pourraient se vendre à 10- 11 euros et donc réaliser un chiffre d'affaire avoisinant les 2 millions d'euros.
- Les coûts de production en Tunisie permettent à l'entreprise de dégager un résultat bénéficiaire
- L'enjeu principal réside dans la possibilité de s'associer avec un partenaire qui pourrait garantir le marché à l'exportation