



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

22781



**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

**TANNERIE AFRICA PRODUCTION - TAP
Ben Arous**

Octobre 2002

Fondazione CUOA
Italie

Bureau ACC
Tunisie

La mission de diagnostic de mise à niveau de la société TAP, 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 ET DES MENACES ET OPPORTUNITÉS DE TAP</u>	6
I.3.	<u>PLAN DE MISE À NIVEAU : OBJECTIFS ET ACTIONS PRÉCONISÉES</u>	7
II.	<u>PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE</u>	8
II.1.	<u>IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE</u>	8
II.2.	<u>PRÉSENTATION ET HISTORIQUE DE LA SOCIÉTÉ TAP</u>	9
III.	<u>ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE</u>	10
III.1.	<u>LE SECTEUR DES INDUSTRIES DU CUIR ET DE LA CHAUSSURE EN TUNISIE</u>	10
III.2.	<u>CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES DE LA BRANCHE CHAUSSURES ET ACCESSOIRES</u>	15
III.3.	<u>LE MARCHÉ MONDIAL DE LA CHAUSSURE</u>	20
IV.	<u>DIAGNOSTIC COMMERCIAL ET MARKETING DE TAP</u>	25
IV.1.	<u>PRÉSENTATION DES PRODUITS</u>	25
IV.2.	<u>ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ</u>	25
IV.3.	<u>STRUCTURE DES CLIENTS</u>	26
IV.4.	<u>ORGANISATION COMMERCIALE</u>	27
IV.5.	<u>ANALYSE DES DONNÉES DU COMMERCE EXTÉRIEUR TUNISIEN ET POSITION DE TAP</u>	29
V.	<u>DIAGNOSTIC TECHNIQUE</u>	31
V.1.	<u>ORIENTATIONS PRÉVUES POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE</u>	31
V.2.	<u>DESCRIPTION DE L'UNITÉ DE PRODUCTION</u>	31
V.3.	<u>CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES SUR LES PRODUITS ET L'ACTIVITÉ DE PRODUCTION</u>	33
V.4.	<u>DESCRIPTION DES DIFFÉRENTS DÉPARTEMENTS</u>	34
V.5.	<u>POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES</u>	40
V.6.	<u>RECOMMANDATIONS SUR LE VOLET TECHNIQUE</u>	41
VI.	<u>DIAGNOSTIC RESSOURCES HUMAINES</u>	43
VI.1.	<u>ORGANIGRAMME</u>	43
VI.2.	<u>NATURE DES EFFECTIFS ET NIVEAU D'ENCADREMENT</u>	44
VI.3.	<u>PYRAMIDE DES ÂGES, ANCIENNETÉ ET TURN-OVER</u>	45
VI.4.	<u>POLYVALENCE ET FORMATION</u>	46
VI.5.	<u>RÉMUNÉRATION</u>	46
VII.	<u>DIAGNOSTIC FINANCIER</u>	47
VII.1.	<u>STRUCTURE DES BILANS</u>	48
VII.2.	<u>ANALYSE DE GESTION</u>	49
VII.3.	<u>BFR ET TRÉSORERIE</u>	49
VII.4.	<u>STRUCTURE DES PRIX</u>	50
VIII.	<u>SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS</u>	52
VIII.1.	<u>VOLET COMMERCIAL ET MARKETING</u>	52
VIII.2.	<u>VOLET DES RESSOURCES HUMAINES</u>	52
VIII.3.	<u>VOLET TECHNIQUE</u>	52
IX.	<u>PLAN DE MISE À NIVEAU</u>	54
IX.1.	<u>OBJECTIFS</u>	54
IX.2.	<u>PLAN D'ACTION</u>	54
IX.3.	<u>PLAN D'INVESTISSEMENT GLOBAL</u>	54
IX.4.	<u>SCHÉMA DE FINANCEMENT</u>	55
IX.5.	<u>ÉVOLUTION PRÉVISIONNELLE DE L'ACTIVITÉ DE TAP</u>	56
IX.6.	<u>RENTABILITÉ PRÉVISIONNELLE</u>	56

I. SYNTHÈSE

I.1. Les principaux constats

TAP est spécialisée dans la fabrication des chaussures de travail et des chaussures de sécurité avec semelles injectées sur tiges ainsi que dans la fabrication des brodequins militaires (montage GOOD YEAR).

La société, créée depuis plus de 23 ans, compte actuellement 48 personnes et a un capital de 763,5 kDT suite à la fusion avec la tannerie T.M.U. en 2000.

L'activité de TAP a connu par ailleurs une progression positive sur les trois dernières années avec toutefois une régression de l'activité brodequins militaires à cause de la perte de certains marchés.

Les ventes à l'exportation réalisent 10% du CA global de TAP, principalement sur les marchés européens. La société possède par ailleurs un grand potentiel de développement à l'exportation puisque la marque Tortoise est certifiée par le CTC- France est conforme aux normes européennes. En plus les prix pratiqués par TAP restent compétitifs sur le marché à l'export.

Sur le plan des ressources humaines,

Le personnel est très jeune en raison, notamment de l'emploi d'apprentis (66% ont moins de 30 ans et la moyenne d'âge est de 26 ans).

Le niveau d'instruction est assez faible. Les cadres de TAP sont des « cadres maisons » cumulant plusieurs années d'expérience.

Le taux de Turn-Over est assez élevé et dû en partie au grand nombre d'apprentis au sein de la société.

Sur le plan technique,

L'aménagement externe de l'usine n'est pas convenable, ainsi que celui de certaines zones à l'intérieur de l'unité (liaison des zones de production à aménager, magasin à relier à la coupe,...). Il n'y a pas d'aspiration des fumées de la colle, ce qui risque de nuire à la santé.

La productivité peut être sensiblement améliorée (un gain de plus de 40% dans les temps de production a été proposé, visant à passer d'une production d'environ 400 paires par jour à 700 paires par jour, soit de 42 minutes par paire à 25 minutes). Ceci exige notamment de réaffecter le personnel entre les différentes sections pour équilibrer les charges, et de s'équiper en convoyeurs pour mieux acheminer les produits d'une section à l'autre (ex de la coupe au piquage).

A quelques exceptions près, les équipements sont en général de bonne qualité et en assez bon état.

Sur le plan financier,

La structure financière au cours de l'an 2001 s'est nettement améliorée (avec un léger déficit en FdR). L'entreprise n'a pas de dettes à moyen et long terme.

La valeur ajoutée a également connu une progression.

Recommandations pour la mise à niveau

Recruter un responsable ventes qui se chargera du suivi des clients, du démarchage et de la prospection.

Se préparer à un démantèlement tarifaire, qui aura pour conséquence une baisse des prix sur le marché local, et donc, des marges pratiqués actuellement par TAP.

A terme, viser un plus fort développement à l'export en choisissant entre deux orientations possibles, à savoir : vendre en direct ou à travers un ou plusieurs distributeurs.

Procéder à l'aménagement de l'atelier et de l'extérieur de l'usine, et équiper l'usine de hottes aspirantes.

Acquérir les convoyeurs recommandés, l'équipement pour refroidir les tiges avant de les tirer des formes. Acquérir également les pièces de rechanges requises pour assurer une maintenance efficace des équipements.

Introduire un système de motivation pour le personnel de manière à les inciter à une meilleure productivité.

En conclusion, l'entreprise TAP présente les conditions requises pour mener efficacement un programme de mise à niveau, sous réserve de combler son léger déficit en FdR

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

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

FORCES

- ☺ Leader sur le marché local des chaussures de sécurité
- ☺ **Produits certifiées (marquage CE) et répondant aux exigences du marché européen**
- ☺ Prix compétitifs sur le marché à l'export
- ☺ Bonne connaissance du marché
- ☺ Dirigeant dynamique et compétent
- ☺ Atelier spacieux et clair

FAIBLESSES

- ☹ Productivité relativement faible
- ☹ Absence de force de vente et d'un service commercial bien structuré
- ☹ Gestion de clients non structurée
- ☹ Pas de statistiques sur les données de production : arrêts, retards
- ☹ Pas de suivi des temps de production
- ☹ Turn-Over assez élevé

MENACES

- * Concurrence des pays à bas prix

OPPORTUNITES

- ↪ Accords de partenariat avec des sociétés étrangères
- ↪ Intégrer le design de la chaussure
- ↪ Secteur porteur
- ↪ Gains de productivité possibles avec une meilleure organisation de la production
- ↪ Un très grand potentiel de développement de la productivité
- ↪ Consolidation de sa position sur les marchés actuels
- ↪ Grandes possibilités d'exportation

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

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

- Développer l'activité de TAP et atteindre une production journalière de 700 paires /j
- Asseoir la position de l'entreprise sur le marché local.
- Développer l'activité à l'exportation.

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

- Intégration de machines présentant de hautes performances techniques.
- La mise en place d'un laboratoire d'essais techniques.
- L'assistance technique d'un expert dans la production. 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.
- L'assistance technique d'un modéliste.
- Le développement et la mise en place d'actions de marketing opérationnel.

Ces actions nécessitent un investissement de 411 kDT.

Le financement de ces investissements se fera sur fonds propres.

L'étude de l'évolution prévisionnelle de l'activité de TAP dégage une rentabilité acceptable des investissements de ce programme de mise à niveau.

II. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

II.1. Identification de l'entreprise

Société	: TAP (TANNERIE AFRICA PRODUCTION)				
Adresse siège	: Zone Industrielle Ben Arous				
Code Postal	: 2013	Ville	: Ben Arous	Gouvernorat	: Ben Arous
Téléphone	: 71 380 492 / 382 697/ 382 397		Fax	: 71 385 360	
Adresse usine	: Idem				

Informations Générales

Forme juridique	: S.A.R.L.		
Année de Création	: 1977	Année d'entrée en production	: 1978
Capital Social	: 763 500 DT		
Principaux responsables	: M. Abdelkader DRIDI	: Gérant	
	: M. Ali DERBALI	: Directeur technique	
	: M. Belgacem GASMI	: Direction administrative	

Les produits fabriqués

Chaussures de sécurité & de travail
Chaussures de détente
Brodequins militaires

II.2. Présentation et historique de la société TAP

La société TAP a été créée en 1977 sous le nom de AFRICA PRODUCTION et est entrée en production en 1978 avec un capital social de 21 kDT. Depuis, ce capital a été augmenté en passant à 44 kDT puis à 149 kDT, et ce, jusqu'à l'année 1999. En 2000, la fusion avec la société TANNERIE MEGISSERIE d'UTIQUE (T.M.U.), elle aussi propriété du gérant actuel de la société a porté ce capital à 763 kDT. Désormais la raison sociale est TANNERIE AFRICA PRODUCTION - TAP.

L'activité principale de la société est la fabrication des chaussures de sécurité et chaussures de travail avec semelles injectées sur tiges. TAP est aussi spécialisée dans la fabrication des chaussures GOOD YEAR qui représentait une part assez importante de l'activité de TAP, cependant cette activité a beaucoup régressé durant les trois dernières années suite à la perte de plusieurs marchés.

III. ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

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

1. Principales caractéristiques globales du secteur des ICC

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

Ces entreprises se répartissent sur les différentes activités comme suit :

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

* *Entreprises Totalement Exportatrices*

NB : Certaines entreprises opèrent dans plusieurs activités à la fois

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

Les entreprises ayant 10 personnes et plus emploient 23 400 personnes dont 18 100 relèvent des entreprises exportatrices.

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

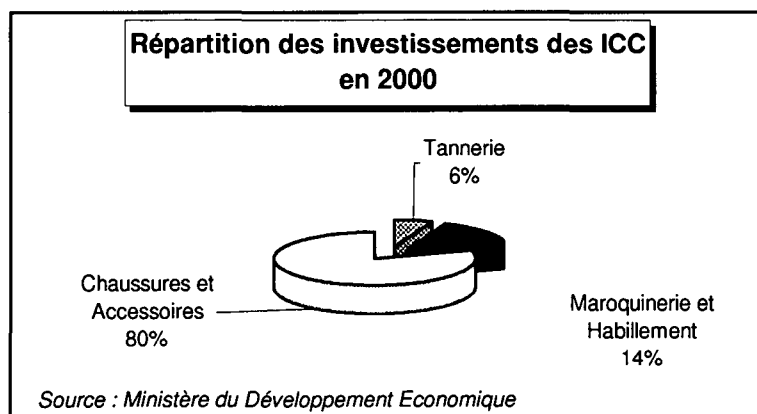
Le tableau suivant représente l'évolution de la **production** par branche d'activité sur la période 1995-1999 :

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

Les investissements dans l'ensemble du secteur ICC

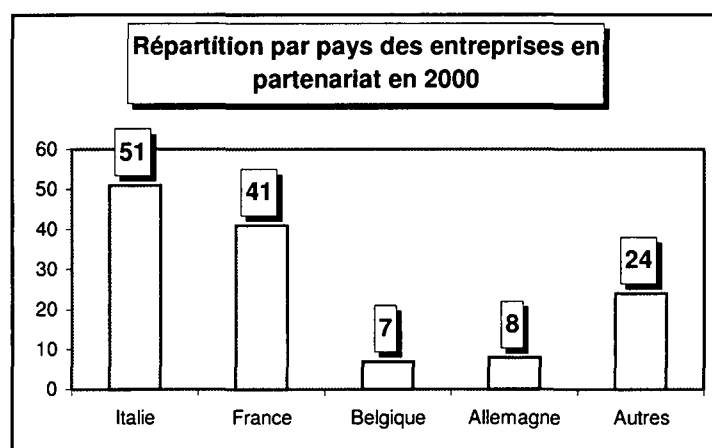
Les **investissements** réalisés dans le secteur durant la période 1995-2000 ont totalisé 156,8 MDT et se présentent comme suit :

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



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

Ces entreprises se répartissent entre les pays partenaires comme suit :



NB : Une même entreprise pouvant avoir un ou plusieurs partenaires à la fois
Source : Agence de Promotion de l'Industrie

2. Caractéristiques spécifiques de la branche chaussures et accessoires

La branche chaussures et accessoires reste la branche la plus importante du secteur ICC en Tunisie aussi bien en nombre d'entreprises qu'en nombre d'emplois. En effet, ses contributions au secteur se situent à **78% en terme de production, et 85% en terme de valeur d'exportation.**

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

168 unités de chaussure ont un effectif supérieur ou égal à 10 et emploient 14.000 personnes.

70 entreprises de cette branche sont en partenariat, dont 42 unités à capital 100 % étranger et 28 unités mixtes.

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

En terme de quantité, la production de chaussures se serait accrue, en 1999, de l'ordre de 8% pour s'élever à 38,2 millions de paires. Egalement, les quantités produites d'accessoires de chaussures ont enregistré un bond en avant, passant de 3,7 mille à 4,5 mille tonnes.

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

Source : Ministère du Développement économique

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

☐ Commerce extérieur du secteur global des ICC

Le volume global des exportations du secteur ICC a enregistré un accroissement de 25% en passant de 470 MDT en 2000 à 586 MDT au cours de l'année 2001 (voir tableau ci-dessous). Le taux de couverture se situant à 146% en 2001 a diminué de 15 points par rapport à celui de 2000 avec une valeur des importations de 400 MDT. Notons que le taux d'accroissement des importations en 2001 s'élève à 37%.¹

Il ressort de l'analyse des données chiffrées présentées dans le tableau ci-dessous, que l'évolution des exportations du secteur ICC a concerné beaucoup plus la branche chaussures & accessoires. Dans cette catégorie, et selon les données du CNCC, la progression a été plus marquée pour les chaussures finies avec un accroissement des exportations s'élevant à 37%. Le développement des ventes à l'export des tiges a enregistré, quant à lui un taux de croissance de 22%.

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

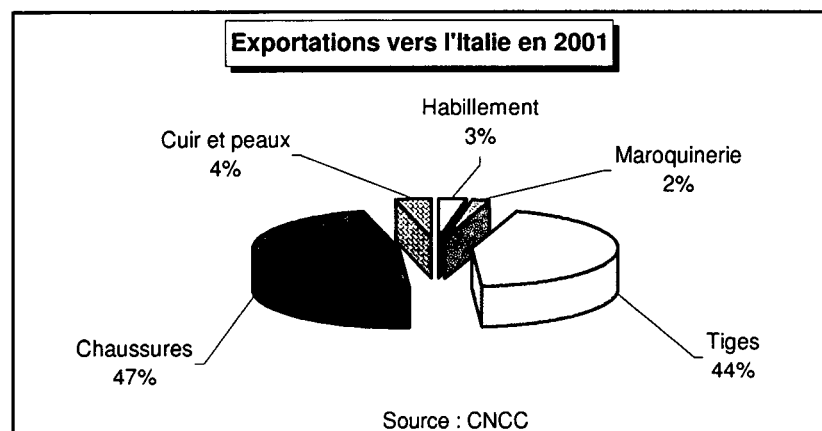
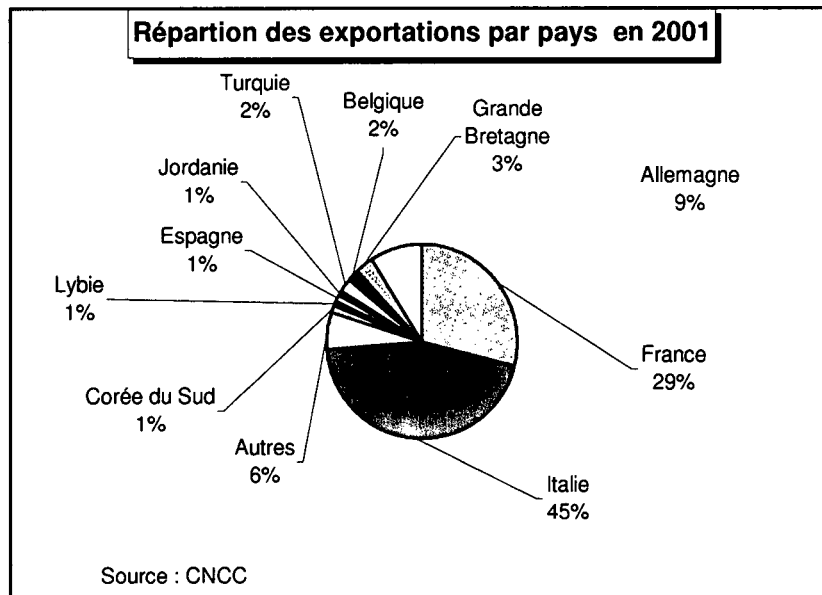
Exportations de l'ICC par branche 1995-2001 (unité : Million DT)							
Branche	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Cuir et peaux	9	12	12	15	16	47	47
Chaussures / accessoires	165	212	255	276	315	360	466
Maroquinerie / Habillement	36	32	36	37	40	49	67
Pelletterie	3	3	6	5	2	12	1
Industries annexes	2	2	2	2	3	3	5
Total	215	261	311	335	376	470	586

Source : CNCC

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

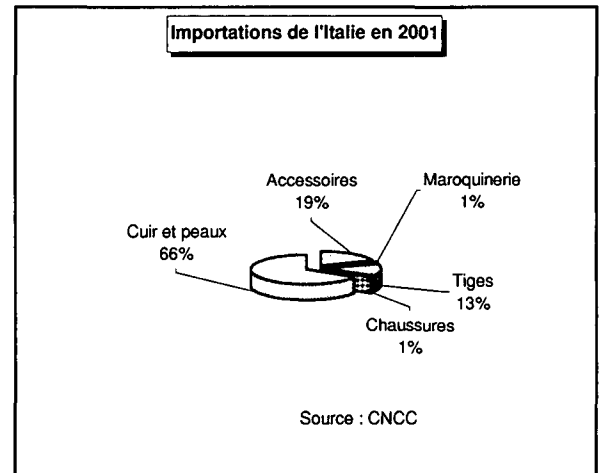
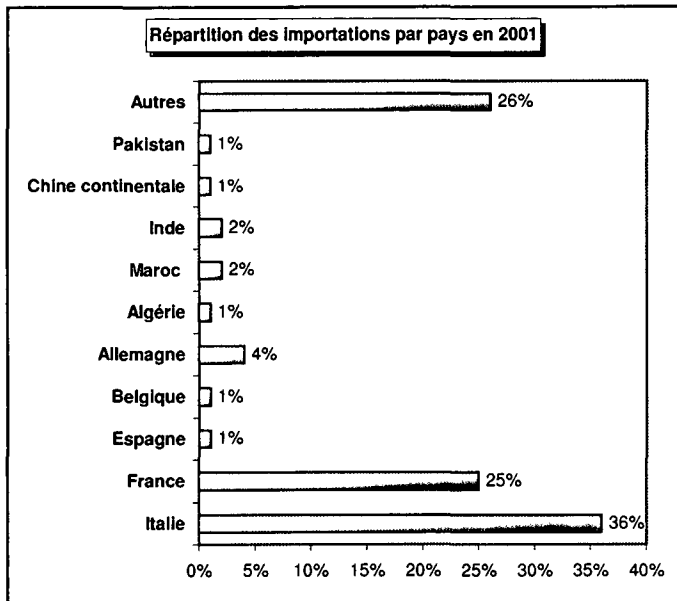
La ventilation des exportations du secteur ICC par pays se présente comme suit :

¹ Source : CNCC.



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 TAP.

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

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

Source INS

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

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

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

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

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

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

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

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

Toutefois, ces entreprises souffrent de plusieurs faiblesses :

- Absence de créneaux porteurs identifiés : en effet, ces entreprises fonctionnent au rythme des fêtes et n'ont pas une charge de travail régulière. L'on remarque pour la majorité l'absence de spécialisation et de démarche de créativité
- Manque de qualification du personnel : ceci est dû à l'absence d'une culture de formation chez les dirigeants d'entreprises, à l'absence de politique de fidélisation du personnel (turn-over important), et à la faiblesse du taux d'encadrement (1 à 2%)
- Manque d'équipements de production compétitifs : ces entreprises souffrent d'un manque de mécanisation plu ou moins important, ce qui affecte leur productivité d'une façon considérable : la productivité au sein de ces entreprises se situe entre 35 et 50% au dessous des ratios Européens.
- Manque d'organisation : 80% de ces entreprises ont une dimension artisanale, et continuent à utiliser des méthodes de travail artisanales.
- Productivité faible : due au manque de qualification du personnel, au niveau assez faible de la technologie 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 TAP): ces entreprises possèdent les atouts suivants :
 - Savoir-faire métier acquis
 - Niveau d'équipement très variable selon les entreprises
 - Proximité géographique par rapport aux zones de consommation
 - Coût main d'œuvre compétitif
 - Niveau de productivité plus ou moins acceptable pour la majorité des entreprises .

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

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

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

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

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

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

- Ouvriers qualifiés dans le piquage
- Responsable de production

- Agent méthode
- Contremaître
- Technicien de maintenance

2. Institutions de formation

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

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

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

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

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

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

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

4. Orientations stratégiques et objectifs

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

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

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

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

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

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

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

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

□ **Volet entreprise**

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

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

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

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

Les objectifs à atteindre consistent en :

1. Gain de productivité :

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

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

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

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

Ceci implique des gains de productivité supérieurs à 50 %.

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

2. Augmentation des exportations :

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

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

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

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

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

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

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

Ce plan devra être poursuivi avec des actions touchant:

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

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

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

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

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

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

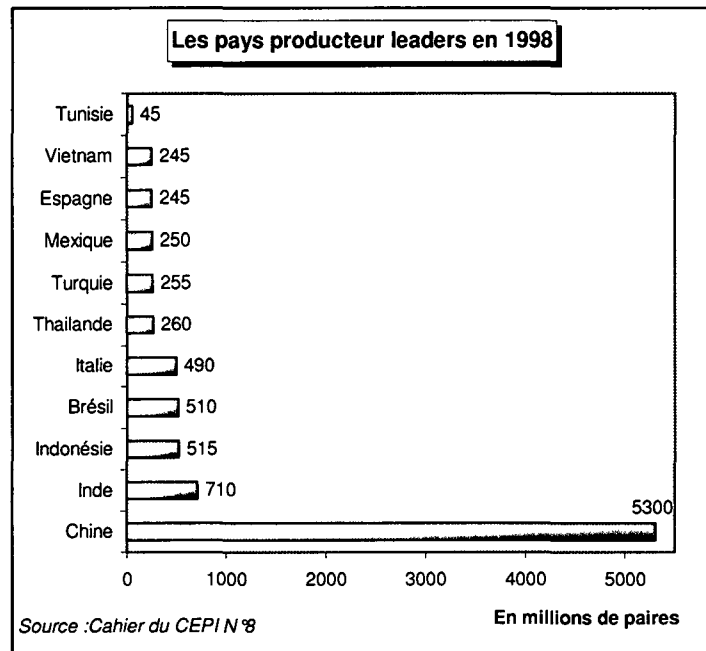
III.3. Le marché mondial de la chaussure

I. Production et consommation

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

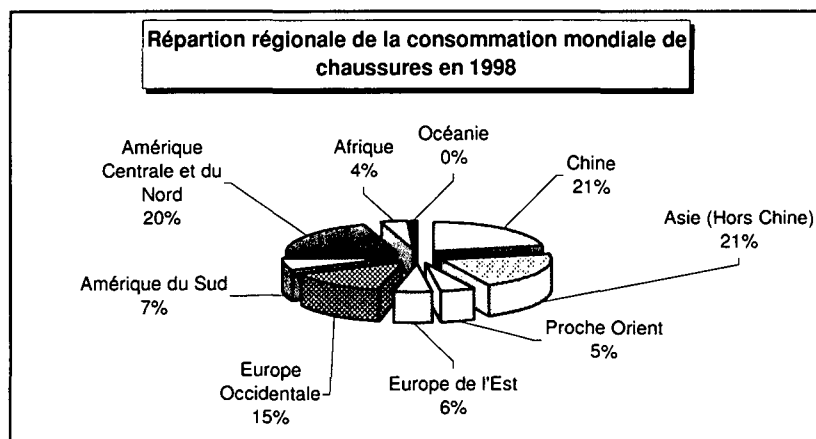
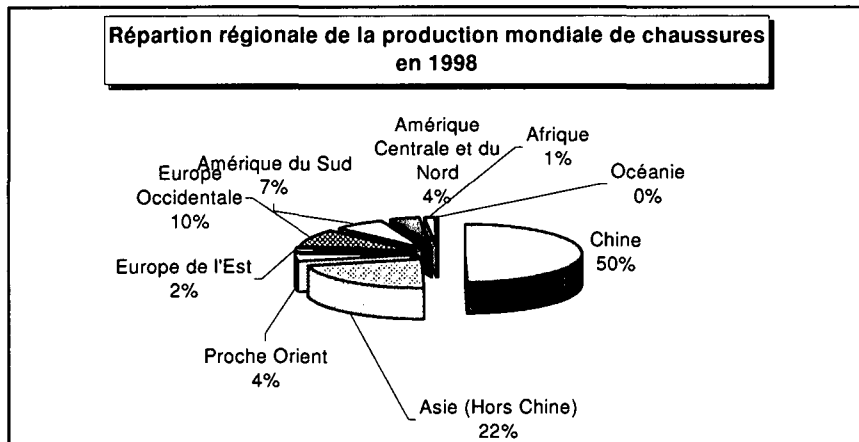
En effet, l'instabilité de la situation économique et politique en Russie, en Europe centrale, en Amérique du sud et dans plusieurs pays de l'Asie a freiné la croissance de l'activité de la branche chaussure.

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



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

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



2. Tableau de BENCHMARKING (ANNEE 1998)

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

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

Tableau de BENCHMARKING (Année 1998)

Sources : CTC / CNCC

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

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

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

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

EPE : Entreprises partiellement exportatrices ; ETE : Entreprises totalement exportatrices

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

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

IV. DIAGNOSTIC COMMERCIAL ET MARKETING DE TAP

IV.1. Présentation des produits

L'entreprise TAP est spécialisée dans la fabrication des chaussures de travail & de sécurité, des chaussures de détente et des brodequins militaires.

Les chaussures de sécurité de TAP sont conformes aux normes européennes et certifiées par le Centre Technique du Cuir (CTC- France) ; elles ont le marquage CE (EN 345 – S1, S1P et S3).

Les procédés de fabrication adoptés au sein de TAP sont :

- Semelles injectées sur tiges pour les chaussures de sécurité et de travail.
- Fabrication GOOD YEAR pour les chaussures militaires.

Les chaussures de TAP sont commercialisées sous la marque TORTOISE.

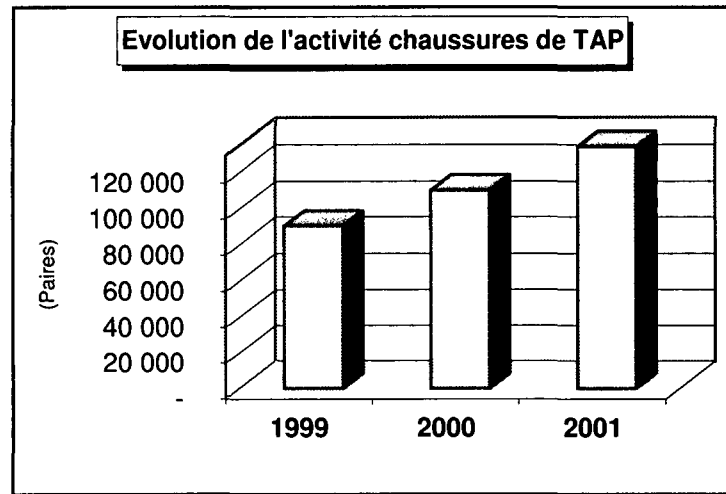
IV.2. Evolution de l'activité

Le CA de TAP s'élève à près de 3 million de dinars en 2001, mais ce chiffre comporte une partie provenant de l'activité tannerie.

Le graphique ci-dessus présente l'évolution des quantités de chaussures vendues sur la période 1999-2001. Il en ressort que l'activité chaussures a progressé en enregistrant une croissance annuelle d'environ + 22%.

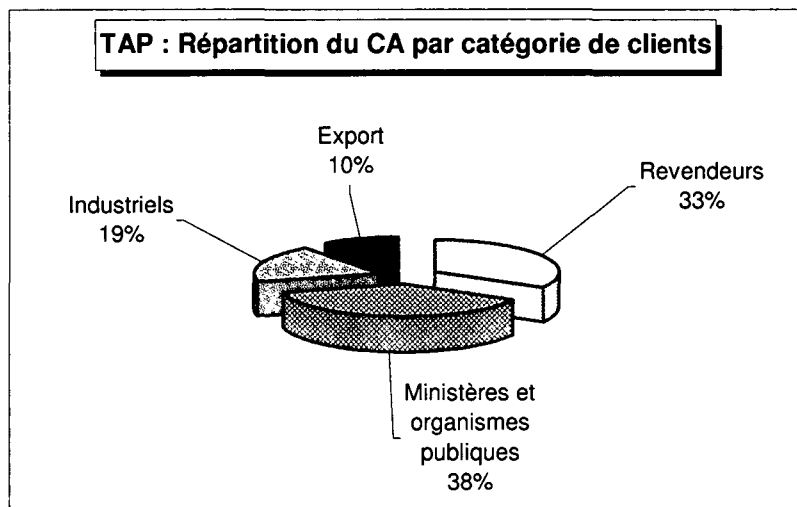
La fabrication des chaussures avec semelles injectées sur tiges représente plus de 80% (en quantités produites) de l'activité globale chaussures de TAP.

TAP a été l'un des premiers fabricants à introduire le montage GOOD YEAR. Néanmoins, durant ces trois dernières années l'activité brodequins militaires a régressé et elle est presque arrêtée. En effet, certains concurrents ont eu un quasi monopole de cette activité qui est dû selon les dirigeants de TAP au prix relativement bas qu'ils pratiquent pour ces chaussures.



IV.3. Structure des clients

La clientèle de TAP peut être subdivisée en trois grandes catégories à savoir : Ministères et organismes publics , revendeurs et industriels. Si nous prenons en compte l'activité export la ventilation du CA réalisé par les ventes des chaussures sur ces trois catégories de clients se présente comme suit :



Nous constatons que les ventes auprès des ministères et des sociétés publiques suivies de celles auprès des revendeurs réalisent la plus grande part du CA.

Les industriels viennent en troisième position avec une part de 19% réalisée en grande majorité par les ventes des chaussures de sécurité.

Signalons que les principales destinations des exportations sont l'Italie, la France, le Maroc et l'Allemagne.

Les délais de paiement pour les marchés obtenus par AO (ministères et entreprises publiques) sont de 60 à 90 jours.

Pour les clients revendeurs, l'émission des factures se fait après 30 jours de la livraison et TAP applique une remise de 5% pour tous les grossistes indépendamment des modalités des paiements et des CA réalisés.

Pour les clients industriels la livraison ne se fait qu'après paiement.

Ces modalités de paiements et les conditions commerciales pratiquées par TAP ne tiennent compte ni de la taille, ni de l'importance du CA réalisé, ni des potentiels de croissance.

IV.4. Organisation commerciale

Le gérant de la société assisté par le directeur technique et aidé par le responsable financier coiffe l'ensemble des fonctions commerciales depuis le suivi des appels d'offres et la réception des commandes jusqu'à la planification des livraisons.

Force de vente

En 2001, TAP a engagé un représentant commercial qui avait pour mission le démarchage des clients, le recouvrement, la prospection, ... etc.

Ce représentant organisait lui-même ses plans de visites et il n'y a pas une rédaction des rapports de visites comportant des informations sur le vis à vis, la nature et la taille de l'entreprise, son besoin,

La rémunération de ce représentant se faisait par un salaire fixe. Il percevait en plus un pourcentage sur les ventes lorsque le CA de l'entreprise dépasse un seuil fixé au préalable par le gérant de l'entreprise.

Aujourd'hui, cette personne a quitté l'entreprise pour des raisons de non efficacité et de manque de dynamisme et d'agressivité commerciale. Actuellement la société TAP n'a aucune force de vente.

Certes la notoriété de TAP fait que c'est souvent les clients qui s'adressent à la société. Cependant il faut prendre en considération la menace de la remontée des concurrents même s'ils ont encore, comparés à TAP, une taille et des parts réduites sur le marché, surtout que certains possèdent un potentiel de croissance assez important.

☛ Ainsi, nous incitons TAP à mettre en place une force de vente lui permettant de se rapprocher davantage de sa clientèle et de garder une veille permanente sur le marché.

Actions promotionnelles et de prospection

La société a mis en place plusieurs actions de promotion et de prospection dont notamment :

- Elaboration de catalogues commerciaux d'une bonne conception et qui mettent en valeur les qualités des produits de la société TAP
- Participation à des foires nationales et internationales.
- Distribution de cadeaux de fin d'année

Par ailleurs, et dans le but de développer l'activité export, le directeur technique de l'entreprise a fait plusieurs visites de prospection notamment en Italie.

La société projette entre autres de développer son propre réseaux de distribution en Europe et ce, à travers l'implantation de ses propres dépôts notamment en Italie.

Néanmoins, nous avons pu constater que la société a toujours limité, volontairement, son activité export pour favoriser le marché local dont les ventes ont une plus grande marge bénéficiaire.

- ☛ Cette rentabilité est générée par la protection dont bénéficie **jusqu'à présent** la chaussure tunisienne. Cependant, TAP devrait se préparer à la montée de la concurrence internationale par la libéralisation des échanges avec l'UE. **Ceci se traduira probablement par une pression sur les prix locaux, et par conséquent, par une baisse des marges de TAP.**

☐ **Position de TAP sur le marché national**

TAP est leader sur le marché tunisien des chaussures de sécurité et de travail. La société satisfait en fait plus de 40% du besoin national.

Cependant, pour consolider cette position, et se prémunir contre la concurrence, il est nécessaire que TAP renforce son organisation commerciale, et qu'il mène les actions de prospection et d'analyse du comportement des clients.

En effet, nous avons pu constater au cours de notre mission de diagnostic, que le système de suivi et d'analyse des réalisations des clients était faiblement développé. Ainsi, il n'y a pas de reporting et d'analyses sur la physionomie du CA par client, et de comparaison formalisée avec l'état de la concurrence.

Par ailleurs, il serait intéressant de mettre en place une gestion plus élaborée qui vise à étudier les comportements des clients et à être à leur écoute afin de mieux les fidéliser, de les impliquer davantage dans les efforts commerciaux et de développer leur activité. Ceci permettrait entre autres d'améliorer la connaissance du marché et de la concurrence qui offrirait à TAP la possibilité d'une meilleure réactivité.

Même si pour le cas des clients industriels, il n'existe pas un grand potentiel de croissance dans la mesure où la taille des commandes est ajustée à la taille de leur effectif, un tel système permettrait :

- de prendre les mesures adéquates pour fidéliser les anciens clients (le CA réalisé par cette catégorie de clients est assez important- voir figure ci-dessus).
- mieux viser les actions à entreprendre pour prospecter de nouveaux clients industriels

- ☛ Pour l'aider dans la mise en place des actions précédentes, nous proposons à TAP de faire appel à une assistance en matière de marketing opérationnel. Cette action comporterait une première présentation des modes d'organisation du service

commercial, suivie de plusieurs interventions pour accompagner l'entreprise dans la mise en œuvre de l'organisation retenue.

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

IV.5. Analyse des données du commerce extérieur tunisien et position de TAP

En nous référant au § III.1.3 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:

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 le prix moyen à l'export de la chaussure de sécurité s'est situé à environ 11 DT soit ~ 8 €.

Pour qu'ils soient compétitifs, les prix de vente de la chaussure de sécurité sur le marché européen ne doivent pas dépasser :

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

Les chaussures TORTOISE, ont le marquage CE – EN 345 catégories S1 – S1P et S3.

Le prix de vente à l'export pratiqué par TAP sur ce type de chaussure est 14 DT, soit 10 €.

- ☛ **En plus du respect des normes et qualités requises par les clients européens, TAP présente un avantage concurrentiel qu'est un prix de vente compétitif sachant que le prix de revient de la paire de chaussure destinée à l'exportation se situe entre 9 DT et 10 DT.**

Partant de ces avantages, TAP pourrait ainsi développer durablement son activité à l'exportation.

Comme nous l'avons signalé précédemment, même si les marges sur le marché local peuvent être plus attrayantes, il est important de se préparer à l'ouverture des frontières avec l'union

³ INS statistiques du commerce extérieur

européenne, ce qui aura tendance à équilibrer plus ou moins les niveaux de prix locaux et étrangers.

Par conséquent, TAP devrait intégrer cette donnée, et prévoir la montée de son CA à l'exportation.

Cette orientation peut se faire de plusieurs manières, à savoir :

- Vendre en direct, ce qui nécessite une organisation élaborée à l'étranger, un suivi rapproché localement, ainsi que des moyens financiers conséquents pour, notamment, mener les actions de prospection et de promotion, ainsi que pour prendre en charge les aspects logistiques (stockage, livraisons,...). Par contre, l'avantage de la vente en direct est de pratiquer des prix plus élevés que si l'on utilisait un distributeur.
- Etablir dans un premier temps des accords de partenariat avec des sociétés étrangères qui l'aideraient dans l'implantation d'un réseau de distribution plus solide (voir plus haut) d'autant plus que les chaussures de TORTOISE possèdent tous les atouts pour être compétitives sur le marché européen à savoir coût, respect des directives européennes et certification (marquage CE). Dans un deuxième temps TAP peut s'adresser directement aux acheteurs.

V. DIAGNOSTIC TECHNIQUE

V.1. Orientations prévues pour le développement de l'entreprise

Selon le dirigeant, l'entreprise devrait rechercher ses possibilités de développement soit dans la production pour tiers (c'est-à-dire le client s'occupe de fournir tous les matériaux et de vendre les produits tandis que l'entreprise fournit seulement la main d'œuvre pour la production) soit dans le développement de ses propres produits à proposer en Europe en s'équipant de magasins à l'étranger.

En ce qui concerne les aspects de production il y a aussi l'intention de s'équiper de trois départements de montage:

- 1) Une ligne de montage destinée à saturer la machine à injection
- 2) Une ligne de montage destinée à la production de chaussures da travail (ex. conducteurs d'autobus, police, etc.)
- 3) Une ligne de montage *goodyear* pour fournitures militaires (cette entreprise a été la première à s'occuper de cette fabrication)

L'entreprise a également l'intention d'acheter deux transporteurs manuels pour le piquage.

V.2. Description de l'unité de production

L'activité de production a lieu dans plusieurs zones et, quand on visite l'usine, on peut d'abord observer et il faut le mentionner, que l'esplanade n'est pas du tout en bon état et elle a besoin d'un entretien le plus tôt possible. La chaussée présente en effet beaucoup de trous et ça cause des problèmes de déplacement et même le stationnement est difficile.

Dans la partie antérieure de l'usine il y a deux zones unies qui logent même quatre bureaux sur les deux étages. Séparés d'eux il y a deux autres zones à deux étages.

Aux rez-de-chaussée les deux zones postérieures ne sont pas unies; l'une contient le département montage, l'autre est divisée entre magasin des peaux et département coupe (voir fig. no. 1)

Au premier étage - qui est en communication à travers un tunnel - il y a un département piquage qui est actuellement en activité et un second département piquage à utiliser dans le futur (voir fig. no. 2).

L'entreprise est aussi équipée d'un petit atelier, mais l'espace où il est situé est très limité et il est donc difficile de bouger. De plus, cet atelier n'est pas supporté par des machines à coudre ou d'autres équipements indispensables.

Toutes les zones sont en bon état et la manutention est adéquate. Toutefois nous avons observé que les escaliers qui mènent aux étages du haut des deux hangars n'ont pas de rampes de protection, tel que les escaliers qui portent de la réception au bureau.

D'autres manques/problèmes que nous avons observé sont les suivants:

- Aucun des départements (du département coupe, au département piquage, au département montage) n'est connecté à un autre à travers un abris, et donc en cas de mauvais temps les produits peuvent être endommagés.
- Le magasin matières premières (peaux et semelles) n'est pas lié au département coupe et pas non plus au département piquage. Il est aussi un endroit sans fenêtres et le matériel est entassé sur les étagères de manière désordonnée et irrationnelle.
- A présent il n'y a aucune connexion entre le département coupe et le département piquage, et donc toutes les tiges sont transportées à l'aide de caisses, avec un grand gaspillage de temps. Le dirigeant a l'intention d'installer un monte-charge manuel pour le transport des tiges coupées du département coupe au département piquage, mais on a l'impression qu'il faudra beaucoup de temps pour concrétiser cette idée.

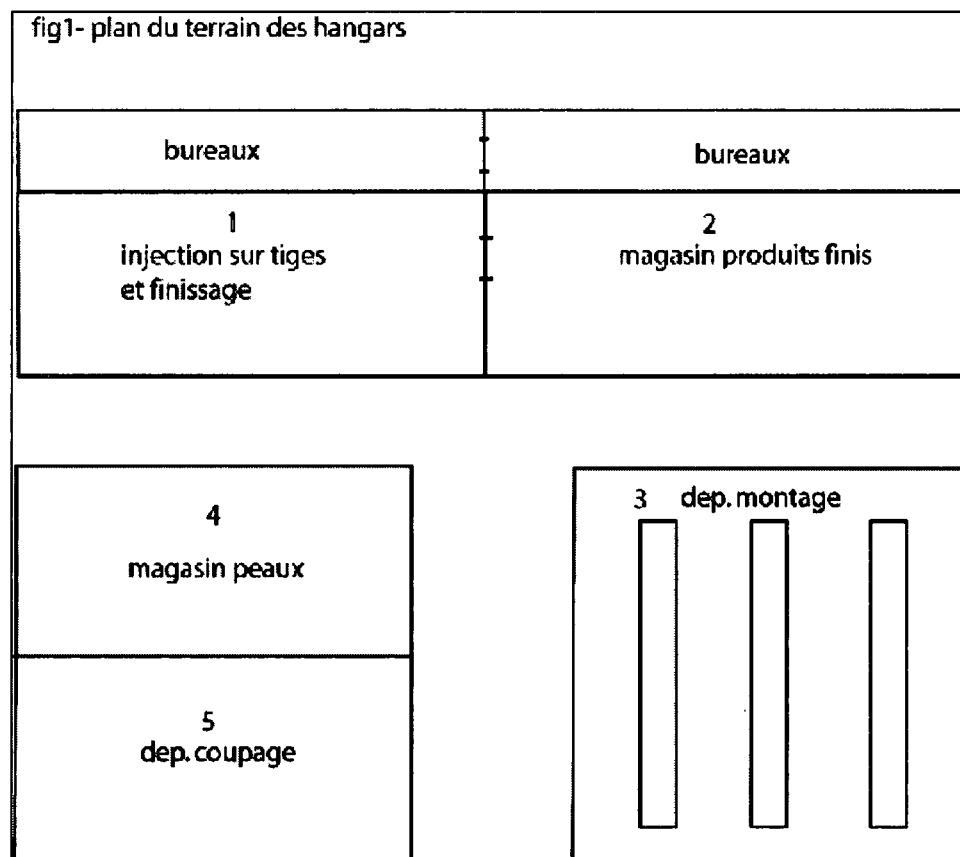
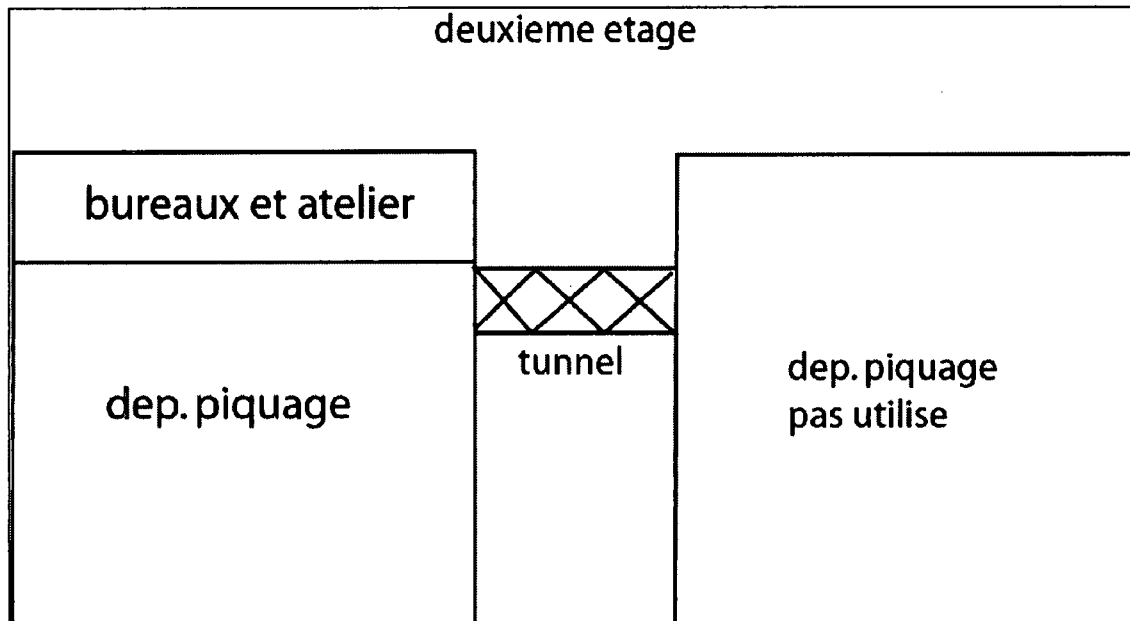


Fig. 2: Plan des étages supérieures



V.3. Considérations générales sur les produits et l'activité de production

Dans les chapitres suivants nous décrirons en détail les différents départements. Au préalable, nous évoquerons quelques considérations générales qui concernent l'ensemble des activités de l'entreprise.

En particulier, on observe une productivité générale limitée qui, en considération du nombre de personnes employées et de l'équipement à disposition, pourrait et devrait être beaucoup plus élevée. Une augmentation de productivité générale sera en effet indispensable afin de résister à la concurrence future et garantir la pérennité de l'entreprise.

La productivité moyenne déclarée par le dirigeant est seulement de 350- 400 paires par jour, y compris les modèles plus simples et les plus complexes.

Ainsi, si nous excluons les ouvriers de l'injection ainsi que le personnel administratif, nous aurons une production approximative de 400 paires pour 35 personnes, soit **un temps moyen de production de 42 minutes par paire.**

En plus, on a observé une grande disproportion entre le nombre de personnes employées et les machines à disposition dans les différents départements. Une réorganisation générale devrait donc prévoir des déplacements de personnel afin de rendre la distribution plus équilibrée.

Il serait recommandé, d'un coté d'établir un objectif minimum de productivité adéquat à la disponibilité de moyens et de personnel – objectif d'une moyenne de 700 paires de chaussures par jour – de l'autre coté de redistribuer une partie du personnel afin que tous les départements soient dimensionnés en façon cohérente à l'objectif fixé. Quelques machines peuvent être considérées comme pas du tout nécessaires pour les exigences de l'entreprise et donc ne devraient plus être utilisées.

Par exemple, le département coupe a un grand nombre de machines non utilisées avec un nombre assez limité de personnes, tandis que dans le département piquage il y a sans doute du personnel en excès;

- il serait donc utile de déplacer quelques personnes du piquage (ouvriers des tables d'encollage ou réfilage fils) au département coupe.

De cette façon le département coupe pourrait mieux exploiter l'équipement à disposition et augmenterait sa propre productivité, qui pourrait atteindre l'objectif de 700 paires par jour. (objectif encore inférieur aux standards européens mais en tout cas assez près).

Cet objectif de productivité est naturellement établi comme un niveau minimum pour pouvoir garantir la compétitivité de l'entreprise dans ses dimensions présentes, mais il a un sens seulement si l'entreprise – avec des actions de marketing spécifiques et de développement de nouveaux modèles et produits (comme par exemple chaussures de ville) sera capable de développer une demande équivalente pour ses produits.

V.4. Description des différents départements

1. Département coupe et préparation

Le département coupe est très spacieux, il y a beaucoup de presses à couper : 9 à drapeau; 2 à pont. Toutefois seulement 3 ou 4 fonctionnent, et les potentialités existantes ne sont pas toutes bien exploitées.

Les presses à couper sont toutes de haute qualité (fabrication italienne ATOM) et en bon état. On a observé qu'il n'y a pas de porte-rouleaux sur les presses à couper, ce qui serait très important afin de ne pas perdre le produit (chutes).

La productivité est en tout cas réduite, en raison, entre autres, de l'organisation de la section.

A l'intérieur du département coupe ont lieu aussi les activités de préparation suivantes:

- Parage des tiges en utilisant des machines à parer seulement pour tiges.
- Parage des bouts et des contreforts en utilisant des machines spéciales pour cette opération (effectuée seulement quand il y a des commandes importantes et pour des périodes de temps brèves).

Les machines pour exécuter ces deux opérations sont en tout cas vieilles et la manutention est à peine suffisante.

Dans ce département on passe ensuite avec le peignoir, le vernis noir sur le bord de la tige, pour couvrir la couleur blanche de la peau, ce que l'on considère une opération tout à fait incompréhensible et sans logique.

- On recommande plutôt de passer le vernis au pistolet pour créer de l'homogénéité et aussi pour augmenter la productivité. Pour cela, il faudrait utiliser un pistolet à air

comprimé muni d'une hotte aspirante pour les odeurs et pour la poudre causées par le vernis, toutes les deux nocives pour la santé.

☛ **On recommande également d'équiper l'endroit avec des hottes aspirantes afin de rendre l'environnement acceptable au point de vue de la santé au travail.**

a) Machines présentes dans le département coupe et préparation

- 9 PRESSES À COUPER A DRAPEAU ATOM
- 2 PRESSES À COUPER A PONT ATOM
- 5 MACHINES A PARER POUR TIGES, POUR BOUTS ET POUR CONTREFORTS
- 1 TABLE POUR LA PREPARATION ET LE VERNISSAGE DU BORD DE LA TIGE

b) Personnel dans le département:

Outre le chef de département, il y a maintenant trois personnes employées au coupe et trois aux activités de préparation, pour un total de 7 personnes employées.

c) Temps présents de production pour l'activité de coupe

400 (paires à présent) : 3 (ouvriers) = **133,33** quantité de paires par personne

60 (minutes) x 8 (heures de travail) = 480 minutes par jour

480 x 3 = 1.440 minutes

1.440 : 400 = 3,6 minutes par paire

3.1.4. Temps de production à atteindre

Dans ce département on recommande d'augmenter le personnel d'au moins une personne, afin d'augmenter la production, pour arriver jusqu'à 700 paires.

700 (paires recommandées) : 4 (ouvriers) = **175** quantité de paires par personne

60 (minutes) x 8 (heures de travail) = 480 minutes par jour

480 * 4 = 1920 minutes

1920 : 700 = **2,7 minutes par paire**

Valeur proche du standard européen.

2. Département piquage

Le département piquage se trouve au dessus du département coupe, il est très grand et loge sans problèmes les modèles de chaussures qui sont en production, les machines sont bien disposées selon les exigences du département.

Le département est alimenté avec les caisses qui contiennent les tiges et les accessoires, mais on recommande de séparer toujours ces pièces afin de réduire le risque d'erreurs possibles pendant la préparation et la division des pièces qui seront ensuite envoyées dans le convoyeur. A travers le système d'aujourd'hui, il se peut que des erreurs se produisent dans la composition des tiges. Par exemple, il peut advenir que dans une tige pointure 41 se trouvent des composants pointure 40 ou en tout cas non adéquats, et alors il arrive de fabriquer une chaussure qui n'est correcte.

Les machines utilisées pour la production ne sont pas neuves mais elles sont assez bien conservées, cependant elles ont besoin d'être constamment entretenues par un technicien. Il faudrait éviter le problème en utilisant des pièces de rechange neuves et non pas en mettant des vieilles pièces qui ne sont pas utilisées, ou en les enlevant d'autres machines.

Après du transporteur manuel du piquage il y a un autre transporteur manuel qui n'est pas utilisé avec beaucoup de vieilles machines qui marchent encore. Un autre département vide se trouve à côté du dernier, dans lequel on voudrait développer un nouveau département de piquage dans le futur proche.

En bref, l'entreprise ne manque pas de machines, au contraire, on observe un surplus en référence aux exigences réelles.

a) Personnel dans le département:

Dans ce département travaillent **18** personnes qui produisent environ 400 paires par jour, mais il y a des potentialités suffisantes pour en produire au moins deux fois cette quantité.

- **12** ouvriers sur les machines à coudre
- **6** ouvriers sur les tables de préparation

b) Machines à disposition

- UN CONVEYOR (arrêté au moment de la visite)
- UN CONVEYOR (actif)

Les raisons que nous avons pu identifier comme pouvant expliquer la baisse de productivité et le manque d'utilisation d'un des convoyeurs sont les suivantes :

- le département coupe ne répond pas aux besoins du département piquage et envoie une quantité insuffisante de produits pour le travail
- il n'y a pas de contrôle entre les tiges coupées et les tiges parées.

- D'une manière générale, nous avons constaté un manque de motivation de la part du personnel.

c) Temps de production à présent

400 (paires à présent) : 18 (ouvriers) = **22,22** quantité de paires par personne

60 (minutes) x 8 (heures de travail) = 480 minutes par jour

480 x 18 = 8.640 minutes

8.640 : 400 = 21,6 minutes par paire

d) Temps de production à atteindre

700 (paires recommandées) : 18 (ouvriers) = **38,88** quantité de paires par personne

60 (minutes) x 8 (ouvriers) = 480 minutes

480 x 18 = 8.640 minutes

8.640 : 700 = 12,34 minutes par paire

3. Département montage

Situé à coté du département coupe, ce département peut loger trois convoyeurs, il est très grand mais il n'est pas suffisamment éclairé.

L'intention du dirigeant est d'en faire un département avec trois convoyeurs:

- Un convoyeur pour le montage des chaussures de travail avec bout en métal testé CE. (déjà existant)
- Un convoyeur pour la fabrication goodyear des chaussures militaires, dont la société était la première à les produire en Tunisie. (Même ce convoyeur existe déjà, mais la plupart de ses machines ont besoin d'une révision générale).
- Un troisième convoyeur qui n'existe pas encore servirait à la production de chaussures de ville ou chaussures pour la police, conducteurs d'autobus, etc. **Nous recommandons d'acheter ce convoyeur tandis que nous ne pensons pas qu'il sera nécessaire d'acheter les machines opératrices puisque le dirigeant les possède.**

Signalons que même dans ce département, il faudrait installer des hottes aspirantes.

a) Personnel dans le département:

En général, dans le département 9 personnes sont occupées:

- a) **2** ouvriers qui travaillent au strobil (l'un est l'expert, l'autre est l'apprenti)
- b) **2** ouvriers en charge de l'encollage
- c) **1** ouvrier en charge du montage
- d) **1** ouvrier en charge du martelage des bouts
- e) **1** ouvrier qui travaille avec le cordage de la tige
- f) **1** ouvrier en charge du cordage présent sur les flancs "latéraux"
- g) **1** ouvrier en charge de couper les formes.

Ce département produit de **400 à 450** paires par jour, mais en pourrait produire au moins **700**. Au niveau d'équipement, le département est assez bien organisé avec des machines efficaces. Il manque seulement un four pour refroidir les tiges avant de les tirer des formes.

Le système de production est similaire au système européen et consiste en:

- a) Coutures strobil de la première pour tout le périmètre
- b) La tige est montée seulement sur la partie frontale (ainsi on réduit les temps de travail et la consommation des peaux).

Le département n'assure pas la même efficacité parce que la motivation des ouvriers à maintenir la juste organisation est assez faible.

b) Temps de production à présent

400 (paires à présent) / 9 (ouvriers) = **44,44** quantité de paires par personne

60 (minutes) * 8 (heures de travail) = 480 minutes

480 * 9 = 4.320 min.

4.320 / 400 = **10,8 minutes par paire**

c) Temps de production à atteindre

700 (paires) : 9 (ouvriers) = **77,77** quantité de paires par personne

60 (minutes) x 8 (heures de travail) = 480 minutes

480 x 9 = 4.320 min.

4.320 : 700 = **6,17 minutes par paire**

4. Département injection

Il est situé près des bureaux et il se trouve à l'entrée de l'usine, il est bien éclairé et ventilé, et sa dimension est optimale.

A coté de ce département se trouve le magasin des produits finis lequel est quand même bien éclairé et spacieux.

La machine à injection Niagara est située au milieu du hangar et ça ne permet pas une distribution rationalisée des espaces.

a) Personnel dans le département

En général dans le département sont occupées 8 personnes:

- a) 1 chimique
- b) 7 ouvriers qui travaillent autour de la machine à injection.

b) Machines à disposition

Une MACHINE NIAGARA (COULEE plus INJECTION)

- a) Première vernis à coulée
- b) Seconde vernis pour injection.

Pour être suffisamment exploitée, une machine à injection devrait être adéquatement supportée par les départements coupe et piquage, et travailler au moins seize heures.

5. Département finissage

Le département finissage se situe dans le même immeuble où se trouve la machine à injection. A presque 6-7 mètres de la machine il y a un convoyeur et cette disposition crée un gaspillage de temps; les chaussures sont en effet transportées de la machine au convoyeur à travers un chariot, en plus le finissage des chaussures termine à l'autre coté du magasin.

- En changeant le sens de rotation du convoyeur ce problème serait résolu.

a) Personnel dans le département:

En total, 5 personnes sont occupées dans le département:

- a) 1 ouvrier chargé de l'introduction de la petite semelle
- b) 1 ouvrier chargé du vernissage des imperfections et du montage des lacets
- c) 1 ouvrier chargé de l'emboîtement des chaussures
- d) 1 ouvrier chargé d'ébarber les fuites de PU (polyuréthane)
- e) 1 ouvrier chargé des boites.

V.5. Points forts et points faibles

1. Points forts

- Grands espaces et structures
- Possibilité de bons contacts avec l'étranger (voir l'activité de M. Derbali), avec fournisseurs et possibles clients futurs
- Bonnes disponibilités financières
- Bonne potentialité productive

La production des chaussures de sécurité est conforme aux réglementations de la CE, et l'entreprise possède déjà l'attestation de conformité à la norme 344 CE.

La production pourrait être mise en conformité même à la norme 345 (l'entreprise est en effet en train d'acheter les bouts de la société Esjot de Varese en Italie).

Toutefois pour le moment la qualité finale des chaussures est un peu inférieure à la qualité moyenne en Europe.

Les caractéristiques principales qu'une chaussure de sécurité doit avoir se réfèrent à une grande série d'éléments auxquels il faut prêter beaucoup d'attention, à savoir:

a)

- Semelle antidérapante qui doit avoir un dessin de la semelle spécial selon les normes CE
- Semelle antistatique
- Semelle antihuile
- Semelle antiacide

b)

- Première de montage antistatique
- Première intérieur de la chaussure antistatique
- Bout en acier
- Première en acier anti-perforation
- Semelle résistant à température de 10°C(froid) et 120°C (chaud)
- Première de nettoyage ergonomique antibactérien et avec capacités d'absorbement

c)

- Peaux imperméabilisées (épaisseur 20/10)

2. Points faibles

- Dans le département piquage il n'existe pas un magasin de filés adéquat et la qualité du filé utilisé n'est pas bonne (ce qui cause souvent des problèmes aux machines à coudre).
- Le rapport entre le personnel qui assure la couture et celui qui prépare n'est pas proportionné
- Pas d'utilisation de grands espaces
- Manque de pièces de rechange pour les machines.

V.6. Recommandations sur le volet technique

Dans les chapitres ci-dessus nous avons illustré les différentes faiblesses trouvées chez l'entreprise au niveau de l'organisation et nous avons proposé des objectifs de réorganisation et des pistes pour obtenir une plus grande productivité.

Afin d'assurer la pérennité de l'entreprise et de soutenir sa volonté de faire partie du marché européen, il sera donc nécessaire de prêter une attention spéciale au développement d'idées innovatrices et de nouveaux produits (en utilisant par exemple des matériaux plus raffinés et techniques, nouveaux dessins de tiges, nouveaux dessins de semelles, etc.).

De plus, il sera important de chercher un contact avec une marque renommée (par ex. prendre en licence une marque connue comme FILA) pour le marché des chaussures de travail.

Parallèlement il faudra améliorer la productivité qui devra donc assurer un prix final compétitif par rapport, notamment, aux producteurs de l'Europe de l'Est.

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

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

En ce qui concerne les machines, l'entreprise a certainement un surplus de machines mais il y a toutefois des machines que l'entreprise devrait acheter, à savoir:

1) Un ROBOT pour le cardage, 6 axes, avec software, personal computer, outil de cardage, tableau de commande.

(Ceci est très important pour les semelles ondulées aussi, ou celles qui présentent une forme difficile pour le cardage de la tige latérale).

2) Un four humidificateur pour le montage, à 4 stations avec chaudière et réservoirs incorporés

3) Un injecteur supplémentaire pour la seconde vernis, autonettoyante, pour machine à injection directe sur tige

4) Trois banques pour l'encollage, à deux places avec hotte aspirantes.

5) Trois nouveaux transporteurs pour le piquage avec chariots à trois étages, lumière centralisée, air, motrice.

6) Un réfrigérateur pour stabiliser la chaussure finie à froid, production 1.200 paires, régulations des temps et température à travers un tableau de commande

7) une machine thermo-soudeuse de lacettes, à air chaude.

La valeur totale de ces machines est estimée en environ Euro 220.000.

Il est également souhaitable d'acheter un équipement pour un laboratoire comme suit:

- a) Machine test pour L' ENCOLLAGE DE LA SEMELLE
- b) " " " LES FLEXIONS DE LA SEMELLE
- c) " " " LA RESISTANCE DES MATERIAUX

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

Cible de productivité à atteindre avec le Programme de mise à niveau : Chaussure de sécurité		
	400 paires/jour	700 paires/jour
	Minutes par paire	
Section	Actuellement	A atteindre avec le programme de MAN
Coupe / préparation	3,6	2,7
Piquage	21,6	12,34
Montage	10,8	6,17
Finissage	6	3,4
TOTAL	42	24,6
Gain de productivité	17,4 min soit 40%	

VI. DIAGNOSTIC RESSOURCES HUMAINES

La société TAP a un effectif de 49 personnes répartis comme suit:

L'effectif attaché aux tâches purement administratives est formé de 5 personnes

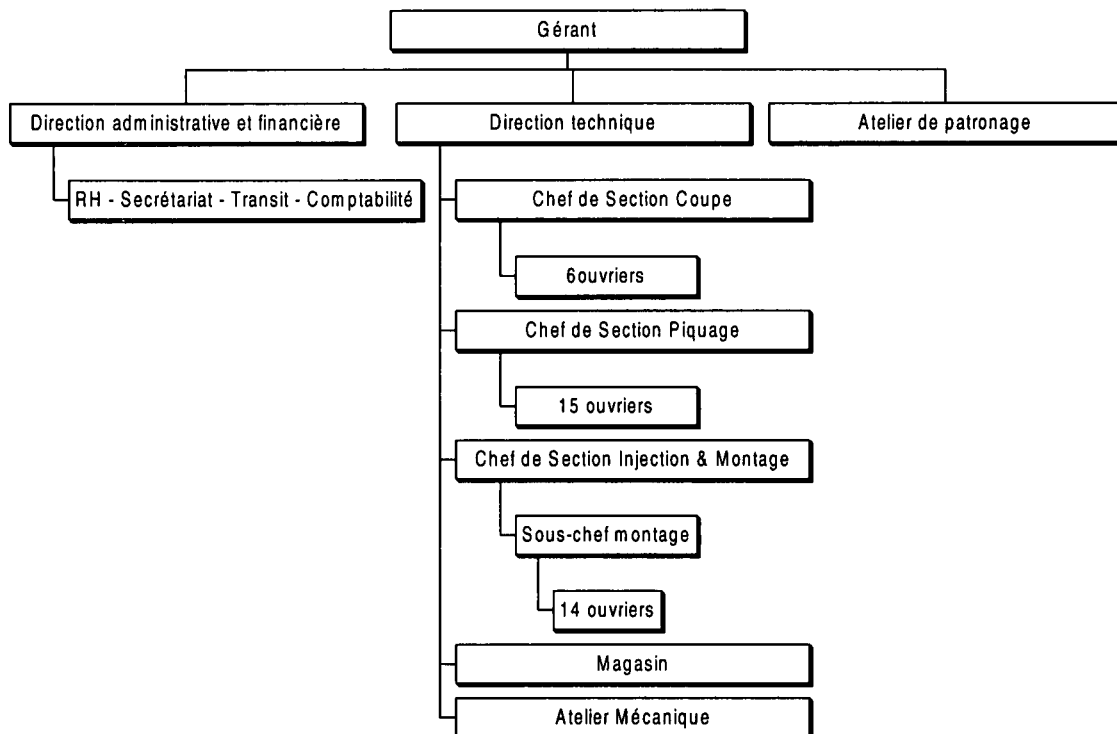
Le personnel technique s'élève quant à lui à 44 personnes dont 8 indirectes.

Dans les périodes à forte demande TAP a recours à des occasionnels.

VI.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 principal constat que nous pouvons ressortir de cette organisation est l'absence d'un service commercial (voir § organisation commerciale).

La comptabilité est sous-traitée.

Notons que le directeur technique est impliqué dans les efforts commerciaux relatifs surtout au marché extérieur.

VI.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 indirecte		Total
		Cadres & Maîtrise	Ouvriers & Apprentis	
Chef de production		1		1
Coupe	6	1		7
Piquage	15	1		16
Montage	7		1	8
Injection	6	1		7
Finissage	1			1
Patronage		1		1
Maintenance		1		1
Magasin		1		1
Administration		4	1	5
Total	35	11	2	48
% directs & indirects	73%	27%		
% directs/indirects hors technique	88%	12%		

Total indirects : 13 personnes, soit 27 % de l'effectif total.

Ce taux semble très élevé, compte tenu de l'absence de certaines fonctions commerciales cependant si nous ne prenons en considération que les indirects non liés à des tâches techniques, le taux devient 12%⁴.

2. Taux d'encadrement

Si nous considérons le niveau d'instruction des titulaires de TAP nous aurons les proportions suivantes :

- 78% niveau primaires
- 22% niveau secondaire
- 0% niveau supérieur.

➔ En effet la majorité des cadres de l'entreprise sont des « cadres maisons » cumulant un grand savoir-faire et plusieurs années d'expérience.

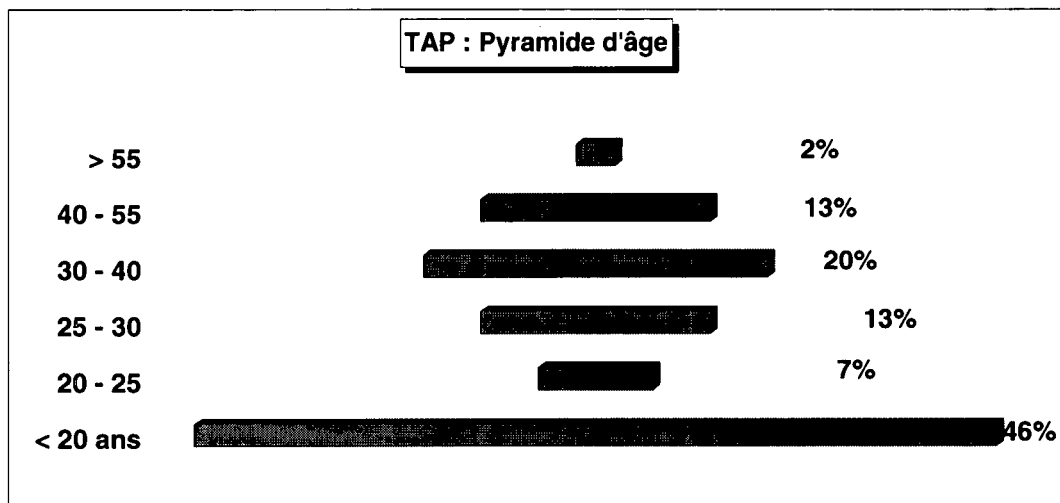
⁴ d'après le Cahier du CEPI N° 8, la moyenne tunisienne ainsi que le standard européen sont inférieur à 10%.

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

Le personnel de TAP est très jeune ; 66% de l'effectif a moins de 30 ans.

L'âge moyen est d'environ 26 ans.

La répartition de l'effectif de TAP selon les tranches d'âge se présente , en effet, comme suit :



Cette jeunesse du personnel est justifiée par le nombre très important d'apprentis au sein de la société c'est d'ailleurs ce qui explique le grand taux de Turn-Over qui s'élève à 40%.

Notons cependant que les ouvriers dans la section d'injection sont assez stables (2 départs seulement au cours des trois dernières années)

L'ancienneté maximale est de 23 ans et la moyenne d'ancienneté se situe, quant à elle, à environ 7 ans.

La répartition de l'ancienneté est la suivante :

<u>Tranche d'ancienneté</u>	<u>% de l'effectif total</u>
▪ Moins de 1 ans	: 48%
▪ De 2 à 8 ans	: 17%
▪ De 8 à 14 ans	: 17%
▪ De 15 à 20 ans	: 10%
▪ Plus de 20 ans	: 7%

Ces taux confirment les constats avancés précédemment puisque 48% de l'effectif de TAP a moins d'un an d'ancienneté.

VI.4. Polyvalence et Formation

□ Degré de Polyvalence

Dans l'ensemble le niveau de polyvalence est assez acceptable et ce, malgré la proportion d'apprentis relativement élevée dans le personnel de TAP.

□ Formation

La formation des apprentis est assurée par le chef de la section à laquelle ils sont affectés. En général, ces apprentis sont aussi encadrés par les ouvriers qualifiés.

VI.5. Rémunération

Il n'y a pas de système de motivation lié aux résultats au sein de la société TAP, cependant le personnel reçoit une prime de fin d'année. Les salaires sont calculés sur la base du nombre d'heures travaillées comme suit :

- Entre 1,100 DT/ heure et 1,400 DT/ heure pour les ouvriers qualifiés.

Les apprentis perçoivent une rémunération horaire de 0,400 DT

- **L'amélioration de la productivité du personnel nécessite la mise en place d'un système de motivation qui intègre un intéressement sur la productivité (quantité et qualité). Ainsi, nous estimons que la mise en place d'un outil de motivation qui incorpore une rémunération variable selon la productivité pourrait contribuer dans l'amélioration du rendement du personnel.**

VII. 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
- Analyse du BFR et de la trésorerie
- Structure des prix

Pour aboutir à une représentation réelle de la situation de TAP, nous avons procédé à l'annulation des comptes bancaires de l'actif par ceux du passif.

Il faut noter que TAP est le produit d'une fusion entre la société AFRICA PRODUCTION (Fabrication de chaussures) et T.M.U (Tannerie). Cette fusion a été réalisée en 2000 ce qui induit un écart important entre les bilans de 1999 et de 2000. Ainsi, dans les paragraphes qui suivront les états de 1999 seront présentés à titre indicatif et ne seront pas pris en compte dans l'analyse.

VII.1. Structure des bilans

La structure des bilans de TAP se présente ainsi :

STRUCTURE DU BILAN		TAP		
		1999	2000	2001
Actif Immobilisé	Immobilisations	413 684	4 156 392	3 906 822
	Participations	96 000	1 320	7 072
	Total	509 684	4 157 712	3 913 894
Actif Circulant	Stocks	514 872	2 154 880	516 729
	Clients	-	-	-
	Autres actifs	858 364	205 583	571 905
	Total	1 373 236	2 360 462	1 088 634
Trésorerie Actif	Total	-	-	-
TOTAL ACTIF	Total	1 882 920	6 518 174	5 002 528
Capitaux Permanents	Capital	149 500	763 500	763 500
	Rés. antérieurs	217 357	3 235 226	2 988 407
	Résultat	- 108 822	- 274 109	106 070
	<i>S/T Cap. Pro.</i>	<i>258 035</i>	<i>3 724 617</i>	<i>3 857 977</i>
	DLMT	-	-	-
	Total	258 035	3 724 617	3 857 977
Passif Circulant	D. fournisseurs	700 187	1 071 462	622 938
	Autres passifs	270 552	458 526	360 736
	Total	970 740	1 529 988	983 674
Trésorerie Passif	Financ. CT	-	-	-
	Trésor. négative	654 145	1 263 570	160 877
	Total	654 145	1 263 570	160 877
TOTAL PASSIF	Total	1 882 920	6 518 174	5 002 528

Cette structure révèle les constats suivants :

- Une capitalisation appréciable de TAP avec des fonds propres qui couvrent plus de 95% de l'actif immobilisé (absence de dettes à long et moyen terme)
- Le FdR s'est nettement amélioré pour passer -430 kDT en 2000 à près de -55 kDT en 2001. Cette amélioration s'est produite sous l'effet conjugué de la baisse des actifs immobilisés (amortissement) et de l'amélioration du niveau des fonds propres (affectation du résultat positif de 2001).

Ces éléments reflètent une **bonne structure financière de TAP**. En effet, le léger déficit du FdR pourrait être facilement comblé par l'intégration du résultat de l'année 2002

VII.2. Analyse de gestion

L'analyse de gestion traitera de l'évolution des crédits fournisseurs et clients ainsi que du niveau du stock.

Le tableau suivant présente l'évolution de ces éléments.

Analyse de Gestion :		TAP		
	1999	2000	2001	
Crédit client (jours C.A. TTC)	37	46	45	
Crédits fournisseurs (jours C.A. TTC)	205	334	67	
Crédits fournisseurs (jours Approv TTC)	463	340	136	
Stock (jours CA)	151	671	56	

Les dettes clients se situent à environ 1,5 mois de CA TTC.

Les crédits fournisseurs se trouvaient en 2000 à un niveau très élevé d'environ 340 jours d'approvisionnements. Il s'agit principalement des soldes de certains fournisseurs de cuir qui ont été apurés en 2001.

Le stock de 2000 était exceptionnel et provient essentiellement de la tannerie (stock de cuir). Ces stocks ont été liquidés en 2001 ce qui a permis de retrouver un niveau normal.

VII.3. BFR et trésorerie

Suite à la liquidation du stock important observé en 2000, le BFR a considérablement baissé pour se situer à seulement 105 kDT en 2001 soit environ 13 jours de CA.

BFR et trésorerie			
	1 999	2 000	2 001
FdR (kDT)	- 252	- 433	- 56
FdR en %	51%	90%	99%
BFR Total (kDT)	402	830	105
BFR en jours de C.A.	139	305	13
Trésorerie globale (en kDT)	- 654	- 1 264	- 161

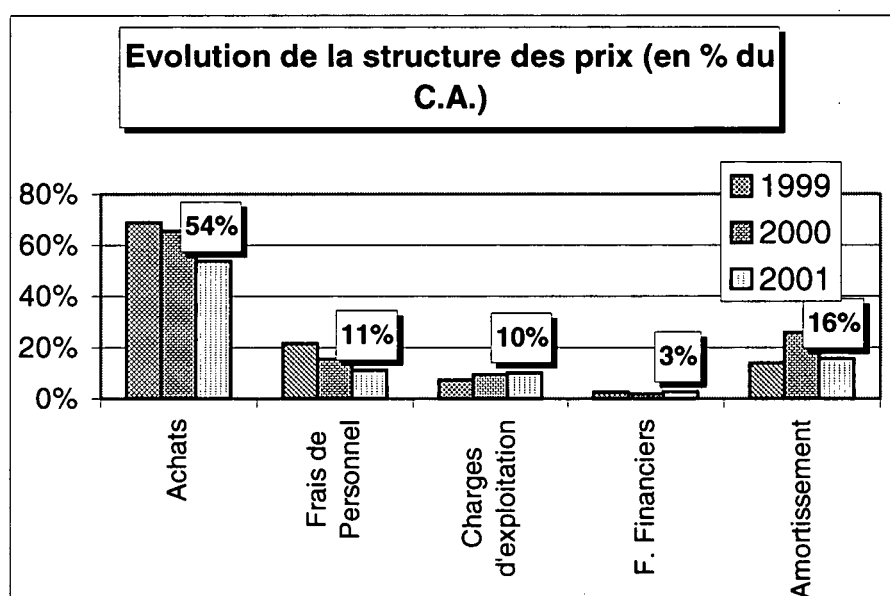
La trésorerie a aussi enregistré une amélioration assez nette et le déficit n'était que de 160 kDT en 2001.

Ainsi, nous pouvons conclure qu'après une année 2001 exceptionnelle en terme de gestion, TAP a pu retrouver une situation financière acceptable.

VII.4. Structure des prix

En rapportant les différentes charges à la production, nous avons obtenu la structure des prix suivante :

STRUCTURE DES CHARGES / PRODUCTION			
	1999	2000	2001
Achats	69%	66%	54%
Frais de Personnel	21%	16%	11%
Charges d'exploitation	7%	9%	10%
F. Financiers	2%	2%	3%
Amortissement	14%	26%	16%
<i>Taux de marge brute</i>	<i>31%</i>	<i>34%</i>	<i>46%</i>
<i>Valeur ajoutée</i>	<i>24%</i>	<i>25%</i>	<i>36%</i>
Frais personnel/VA	89%	62%	31%



Nous constatons que la part des achats est passée de 66% en 2000 à 54% en 2001. Cette baisse traduit une amélioration de la valeur ajoutée dégagée par TAP après la fusion.

La part des frais du personnel a baissé en 2001 pour se situer à environ 11%. Cette baisse pourrait refléter une amélioration de la productivité du personnel.

VIII. SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS

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

VIII.1. Volet Commercial et Marketing

Nos recommandations portent sur :

- la mise en place d'une force de vente pour se rapprocher davantage de la clientèle et garder une veille permanente sur le marché
- la mise en place d'une gestion plus élaborée de la clientèle pour prendre les mesures adéquates pour fidéliser les anciens clients et mieux viser les actions à entreprendre pour prospecter des nouveaux clients.

Pour ce faire, nous proposons à TAP de faire appel à une assistance en matière de **marketing opérationnel**. Cette action comporterait une première présentation des modes d'organisation du service commercial, suivie de plusieurs interventions pour accompagner l'entreprise dans la mise en œuvre de l'organisation retenue.

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

- le développement de l'activité à l'export en préparation à l'ouverture sur le marché de l'UE. Pour ce faire, TAP peut opter pour l'une des orientations suivantes :
 - Vendre en direct, ce qui nécessite une organisation élaborée à l'étranger, un suivi rapproché localement.
 - Etablir dans un premier temps des accords de partenariat avec des sociétés étrangères qui l'aideraient dans l'implantation d'un réseau de distribution plus solide. Dans un deuxième temps TAP peut s'adresser directement aux acheteurs.

VIII.2. Volet des Ressources Humaines

Nous recommandons la mise en place d'un système de motivation selon des critères de productivité (quantité – qualité).

VIII.3. Volet Technique

- Modélisme

Nous recommandons à TAP de prêter une attention particulière au développement et à la création de nouveaux modèles : il faut innover en matière de dessin des tiges, de matériaux utilisés, de design des semelles, etc...

Pour cela nous estimons qu'il est nécessaire de faire appel à l'assistance technique d'un modéliste italien ou français.

Le coût de cette assistance est de 30 kDT.

- Département coupe et préparation
 - Nous recommandons l'utilisation d'un pistolet pour le vernissage.
 - Pour l'hygiène de travail, il faudrait équiper l'atelier avec des hottes aspirantes

- Département montage
 - Nous recommandons l'acquisition d'un troisième convoyeur pour la production de chaussures de ville ou chaussures pour la police, conducteurs d'autobus, etc.
 - Pour des raisons d'hygiène, il faudrait installer des hottes aspirantes

Dans l'ensemble, TAP devrait compléter son parc machine par l'acquisition des équipements suivants :

- 1) **Un** ROBOT pour le cardage, 6 axes, avec software, personal computer, outil de cardage, tableau de commande.
- 2) **Un** four humidificateur pour le montage, à 4 stations avec chaudière et réservoirs incorporés
- 3) **Un** injecteur supplémentaire pour la seconde vernis, autonettoyante, pour machine à injection directe sur tige
- 4) **Trois** banques pour l'encollage, à deux places avec hotte aspirantes.
- 5) **Trois** nouveaux transporteurs pour le piquage avec chariots à trois étages, lumière centralisée, air, motrice.
- 6) **Un** réfrigérateur pour stabiliser la chaussure finie à froid, production 1.200 paires, régulations des temps et température à travers un tableau de commande
- 7) **Une** machine thermo-soudeuse de lacettes, à air chaude.

Nous recommandons en outre la mise en place d'un laboratoire pour effectuer les différents tests techniques. Les machines nécessaires sont :

- a) Machine test pour **l'adhésion de la semelle**
- b) " " " **la flexion de la semelle**
- c) " " " **la résistance des matériaux**

La valeur totale de ces machines est estimée en environ 343 kDT.

Pour mener à bien les actions préconisées ci-dessus, une assistance technique d'un expert dans la productions des chaussures de travail et de sécurité. L'intervention de cet expert englobe entre autres la formation du personnel de TAP et ce par des actions de formations sous forme d'accompagnement.

La coût de cette assistance est de 30 kDT.

IX. PLAN DE MISE A NIVEAU

IX.1. Objectifs

Les principaux objectifs que visent ce programme de mise à niveau :

- Développer l'activité de TAP et atteindre une production journalière de 700 paires /j
- Asseoir la position de l'entreprise sur le marché local.
- Développer l'activité à l'exportation.

IX.2. Plan d'action

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

- Acquisition de nouvelles machines intégrant des technologies avancées pour améliorer la qualité de travail et les performances techniques de l'outil industriel de TAP.
- La mise en place d'un laboratoire d'essais techniques pour garantir une meilleure qualité des produits TORTOISE.
- L'assistance technique d'un expert dans la production. 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.
- L'assistance technique d'un modéliste.
- Le développement et la mise en place d'actions de marketing opérationnel.

IX.3. Plan d'investissement global

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

INVESTISSEMENTS PREVISIONNELS POUR TAP					
N°	Investissements matériels	Budget en kDT			
		Total	2 003	2 004	2 005
1	1 robot pour le cardage, 6 axes, complet de software, personal computer, outil de cardage, cadre de commandes nouveau	124		124	
2	1 Four humidificateur pour le montage à 4 stations avec chaudière et réservoirs incorporés, nouveau	2	2		
3	1 machine qui injecte le second vernis avec tête autonettoyante pour machine à injection directe sur tige	115	115		
4	3 tables pour l'encollage à deux places, avec moteur d'aspiration (hotte)	3	3		
5	3 transporteurs pour le piquage, 20 m. avec chariots à 3 étages, lumière centrale, air, force motrice, nouveaux, extra CE	39	26	13	
6	1 réfrigérateur à tapis pour stabiliser la chaussure finie à froid, production 1.200 paires, régulations temps et température avec cadre de commandes, nouveau, CE	16	16		
7	1 machine pour déterminer l'adhésion de la semelle sur la tige	4			4
8	1 machine pour les flexions pour déterminer la flexion et la dynamique	17			17
9	1 machine abrasive à tambour rotatif pour la déterminer la résistance	8			8
10	1 papier abrasif normalisé pour m. abrasive DIN par feuille	0,03			0,03
11	1 rouleau d'adhésif double normalisé pour m. abrasive DIN par rouleau	0,1			0,1
12	1 caoutchouc normalisé pour m. abrasive DIN-ISO 4649 par feuille 90mmx90mm	0,1			0,1
13	1 Machine thermo-soudeuse pour appliquer les lacettes à air chaude, nouvelle	15	15		
	Investissements immatériels				
14	Assistance technique d'un expert dans la fabrication de chaussures (52 H*j)	30	15	10	5
15	Assistance d'un modéliste de chaussures (52 H*j)	30	10	10	10
16	Assistance technique pour la mise en place d'une fonction marketing	8	4	4	
	Total des investissements	411	206	161	44
	<i>dont matériels</i>	343	177	137	29
	<i>dont immatériels</i>	68	29	24	15

IX.4. Schéma de financement

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

INVESTISSEMENTS PRECONISES (en kDT)

Investissement total

411

SCHEMA DE FINANCEMENT (en kDT)

Fonds propres : 100%

411

Crédits MT : 0

-

IX.5. Evolution prévisionnelle de l'activité de TAP

La société TAP détient la position du leader sur le marché local. Sa part de marché se situe à plus de 40%. Pour ces raisons, nous ne pouvons pas nous attendre à un grand développement des ventes sur le marché national.

Nous estimons que la moyenne de croissance du CA local serait de +5%.

Cependant, et grâce aux actions préconisées dans ce rapport, TAP pourra accroître ses ventes à l'export et écouler, en 2003 environ 30.000 paires.

L'activité à l'exportation de TAP enregistrera une croissance progressive selon le tableau indiqué (§ Rentabilité).

Par ailleurs, nous avons gardé les différentes charges d'exploitation au même niveau que l'année 2001 pour l'activité locale. Compte tenu du fait que les prix à l'exportation sont plus faibles que ceux du marché local, nous avons augmenté les charges (en % de la production) pour l'activité à l'exportation.

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

IX.6. Rentabilité prévisionnelle

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

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

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

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

Avec ces hypothèses nous obtenons un **TRI de 34%**.

TAP : RENTABILITE PREVISIONNELLE

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
--	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

2 918	3 064	3 217	3 378	3 547	3 724	3 724	3 724	3 724	3 724	3 724	3 724
	500	600	720	864	950	1 045	1 150	1 265	1 391	1 531	1 531
2 918	3 564	3 817	4 098	4 411	4 675	4 770	4 874	4 989	5 116	5 255	5 255

49%	51%	51%	51%	51%	51%	51%	51%	51%	51%	51%	51%
10%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%
18%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%

676	642	687	738	794	841	859	877	898	921	946	946
------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
405	405	405	405	405	405	232	127	127	127	127	127

0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	31	55	63	63	63	57	52	24	0	0	0

0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

194	98	126	147	210	234	443	552	615	640	681	681
34	17	22	26	37	41	78	97	108	112	112	119

160	81	104	121	173	193	366	455	508	528	562	562
------------	-----------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

651	651	651	651	651	651	651	651	651	651	651	651
25	-9	36	87	143	190	208	226	247	270	295	295
25	-215	-125	42	143	190	208	226	247	270	295	295

	2002	2003	2004	2005
0	206	161	44	44
0	206	161	44	44
0	0	0	0	0

2001

Production locale	2 833
Ventes à l'exportation	
Production	2 833

Achats	1393	49%
Charges de personnel	289	10%
Autres charges d'exploitation	500	18%

Cash flow	651
------------------	------------

F.F.Financ. Actuels	0	
Autres Charges financières	75	3%
Dot.amorti. hors Nv Invest	405	

Charges de financ. Nv Invest	
Amort. Nv Amort.	

Autres	63	2%
--------	----	----

Résultat net avant impôts	108
Impôts	2

Résultat net	106
---------------------	------------

Cash flow prolongation situation actuelle	
Cash flow additionnel	
TRI Nouvel Inv	34%

Investissement	411
Fonds propres	100%
Crédits	0