



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

22796



**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

CHAUSSURES RABIÏ

Sfax

Novembre 2002

**Fondazione CUOA
Italie**

**Bureau ACC
Tunisie**

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

Les intervenants dans cette mission sont :

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

SOMMAIRE

I. SYNTHÈSE	5
I.1. LES PRINCIPAUX CONSTATS	5
I.2. SYNTHÈSE DES FORCES ET FAIBLESSES ET DES MENACES ET OPPORTUNITÉS DE CHAUSSURES RABIÏ.....	7
I.3. PLAN DE MISE À NIVEAU : OBJECTIFS ET ACTIONS PRÉCONISÉES	8
II. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE	9
II.1. IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE	9
II.2. PRÉSENTATION ET HISTORIQUE DE LA SOCIÉTÉ RABIÏ.....	10
III. ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE	11
III.1. LE SECTEUR DES INDUSTRIES DU CUIR ET DE LA CHAUSSURE EN TUNISIE	11
1. Principales caractéristiques globales du secteur des ICC	11
2. Caractéristiques spécifiques de la branche chaussures et accessoires	13
3. Commerce extérieur du secteur ICC et des chaussures de sécurité	14
III.2. CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES DE LA BRANCHE CHAUSSURES ET ACCESSOIRES	16
1. Ressources Humaines : Profils manquants au niveau de la production.....	18
2. Institutions de formation.....	19
3. Impact de l'accord de libre échange sur l'industrie des chaussures.....	19
4. Orientations stratégiques et objectifs	19
III.3. LE MARCHÉ MONDIAL DE LA CHAUSSURE.....	23
1. Production et consommation.....	23
2. Tableau de BENCHMARKING (ANNÉE 1998).....	25
IV. DIAGNOSTIC COMMERCIAL ET MARKETING	28
IV.1. RÉALISATIONS.....	28
IV.2. ORGANISATION ET MÉTHODES COMMERCIALES.....	28
V. DIAGNOSTIC TECHNIQUE.....	31
V.1. PRÉSENTATION ET DESCRIPTION DES PRODUITS.....	31
V.2. PRÉSENTATION DES UNITÉS DE PRODUCTION.....	31
1. Le rez-de-chaussée	31
2. Le premier étage.....	31
V.3. DESCRIPTION DES UNITÉS DE PRODUCTION	32
1. L'unité de coupe	32
2. L'unité de piquage.....	32
3. L'unité de montage.....	33
4. Plans de l'usine	35
V.4. POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES	36
1. Points forts	36

2.	<i>Points faibles</i>	36
V.5.	RECOMMANDATIONS	36
VI.	DIAGNOSTIC RESSOURCES HUMAINES	38
VII.	DIAGNOSTIC FINANCIER	41
VII.1.	STRUCTURE DES BILANS	42
VII.2.	ANALYSE DE GESTION	43
VII.3.	BFR ET TRÉSORERIE	44
VII.4.	STRUCTURE DES PRIX	45
VIII.	SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS	46
VIII.1.	VOLET COMMERCIAL ET MARKETING.....	46
VIII.2.	VOLET FINANCIER.....	46
VIII.3.	VOLET RESSOURCES HUMAINES	46
VIII.4.	VOLET TECHNIQUE	46
IX.	PLAN DE MISE À NIVEAU	48
IX.1.	OBJECTIFS	48
IX.2.	PLAN D'ACTION.....	48
IX.3.	PLAN D'INVESTISSEMENT GLOBAL	49
IX.4.	SCHÉMA DE FINANCEMENT.....	49
IX.5.	EVOLUTION PRÉVISIONNELLE DE L'ACTIVITÉ DE CHAUSSURES RABIÏ	50
IX.6.	RENTABILITÉ PRÉVISIONNELLE	50

I. SYNTHÈSE

La société Chaussures RABII a été créée en 1996 et est entrée en production la même année.

I.1. Les principaux constats

Nous pouvons résumer les principaux constats relevés dans le cadre du diagnostic de la société CHAUSSURES RABII comme suit :

Sur le plan commercial,

L'entreprise fabrique des chaussures pour hommes, des chaussures de ville, des sandales, des mules, et emploie une quarantaine de personnes. Son CA avoisine les 900 kDT pour une quantité d'environ 300 paires par jour.

La société ne dispose pas d'une structure commerciale claire. Les tâches sont dispersées et la responsabilité du service n'est pas attribuée à une seule personne.

En matière de gestion du portefeuille clients, plusieurs aspects sont susceptibles d'être améliorés tels que la mise en place d'un système d'intéressement selon le CA.

En plus de la distribution classique à travers les revendeurs, la société RABII a commencé à développer un réseau de points de vente propres à la société. Il s'agit d'un enjeu important, qui nécessite la maîtrise de la gestion de ce type de réseau (agencement, logistique, stock,...). RABII devrait donc perfectionner ses compétences en la matière.

Sur le plan marketing,

La qualité de la marque RABII la place dans le segment de la haute gamme des chaussures locales. Toutefois, la société n'a pas mis en place des actions marketing visant à faire connaître la marque et son niveau de qualité auprès des consommateurs finaux.

Sur le plan Financier,

La structure financière de la société est déséquilibrée. La société a besoin de renforcer ses capitaux permanents pour retrouver une situation financière saine.

Sur le plan des ressources humaines,

La société ne dispose pas d'une organisation formalisée (organigramme). Ainsi, les responsabilités au niveau de certains postes ne sont pas définies de manière claire.

Par ailleurs, la gestion des ressources humaines est peu développée. Nous avons proposé quelques recommandations qui permettront d'initier cette fonction au sein de la société.

Sur le plan technique,

Lors de notre visite de diagnostic la société était en train de mettre en place une nouvelle ligne de montage. La phase montage était en effet sous-traitée dans la vieille ville de la Médina de Sfax. Les performances techniques des équipements de cette nouvelle ligne sont assez bonnes. Nous avons constaté cependant le manque de quelques outils et le manque de lumière naturelle dans l'atelier de montage.

Les machines de la ligne de piquage sont par contre vieilles. Quelques opérations sont effectuées manuellement et devraient être exécutées sur les machines. Nous considérons, en effet, que la faible productivité des ateliers de Chaussures Rabiï est due à l'utilisation d'un système artisanal dans certaines phases de fabrication.

Par ailleurs, les modèles en production présentent des bonnes qualités esthétiques mais restent assez classiques.

En conclusion, l'entreprise CHAUSSURES RABIÏ présente les conditions requises pour mener efficacement un programme de mise à niveau, sous réserve de restructurer sa situation financière actuelle.

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

I.2. Synthèse des forces et faiblesses et des menaces et opportunités de CHAUSSURES RABII

FORCES

- ☺ Qualité des produits
- ☺ Réseau de distribution
- ☺ Système d'intéressement pour les ouvriers
- ☺ Maîtrise technique des produits
- ☺ Bonne organisation de l'entreprise

FAIBLESSES

- ☹ Absence d'une organisation formalisée
- ☹ Absence d'un directeur commercial
- ☹ GRH peu développée
- ☹ Faible productivité
- ☹ Modèles utilisés très classiques

MENACES

- ☛ Développement de la concurrence locale
- ☛ Menace des produits de bas de gamme

OPPORTUNITES

- ☛ Développement d'un réseau de distribution propre
- ☛ Exportation

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

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

- **Développer la production** de CHAUSSURES RABIÏ et réaliser une moyenne de croissance annuelle de **+10%**.
- **Asseoir la position** de CHAUSSURES RABIÏ sur **le marché local**, notamment par l'introduction de gammes de chaussures destinées à une population plus jeune.
- **Démarrer** une activité à **l'exportation**.

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

- L'acquisition de nouvelles machines pour compléter les lignes de piquage et de montage
- L'assistance technique d'un expert dans la production des chaussures.
- L'introduction de modèles plus modernes avec l'assistance technique d'un modéliste.

Le coût total des actions précédentes s'élève à **99 kDT**.

Ces investissements seront financés par des fonds propres à hauteur de **30%**. CHAUSSURES RABIÏ aura recours à des CMLT pour financer le reste des investissements.

L'étude de l'évolution prévisionnelle de l'activité de CHAUSSURES RABIÏ dégage **une bonne rentabilité** des investissements préconisés pour ce programme de mise à niveau.

II. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

II.1. Identification de l'entreprise

Société	: CHAUSSURES RABII		
Adresse siège	: Route de Gremda Km 6		
Code Postal	:	Ville	: Sfax Gouvernorat : Sfax
Téléphone	: 74 212 904	Fax	: 74 226 654
E-Mail	: chaussures.rabii@planet.tn		
Adresse usine	: Z.I. Poudrière I – 2 Av. Mohamed BAKLOUTI - SFAX		
Téléphone	: 74 212 904	Fax	: 74 226 654

Informations Générales

Forme juridique	: S.A.R.L.		
Année de Création	: 1996	Année d'entrée en production	: 1996
Capital Social	: 65 000 DT		
Principaux responsables	: M. Mohamed ZOUARI : Gérant		
	: M. Ridha ZOUARI : D.A.F.		

Les produits fabriqués

Chaussures pour hommes :

- Chaussures classiques
- Sandales
- Mules

II.2. Présentation et historique de la société RABII

La société Chaussures RABII a été créée en 1996 et est entrée en production la même année.

L'entreprise est spécialisée dans la fabrication des chaussures pour hommes ; chaussures de ville, sandales, mules, Cette fabrication se faisait dans la vieille Médina de Sfax où opèrent 3.000 autres artisans.

Suite au grand développement de l'activité de la société, dû à la qualité du travail et de finition des produits RABII, la société s'est installée, depuis deux ans, dans une nouvelle usine dans la zone industrielle La Poudrière I de Sfax. Cette usine intègre la coupe et le piquage, le montage se fait encore dans la vieille Médina de Sfax.

Lors de notre visite de diagnostic (juillet 2002), Chaussures RABII était en train de mettre en place une unité de montage au sein de sa nouvelle usine.

La société produit actuellement 300 paires par jour et emploie une quarantaine de personnes. Son CA avoisine les 900 kDT.

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.

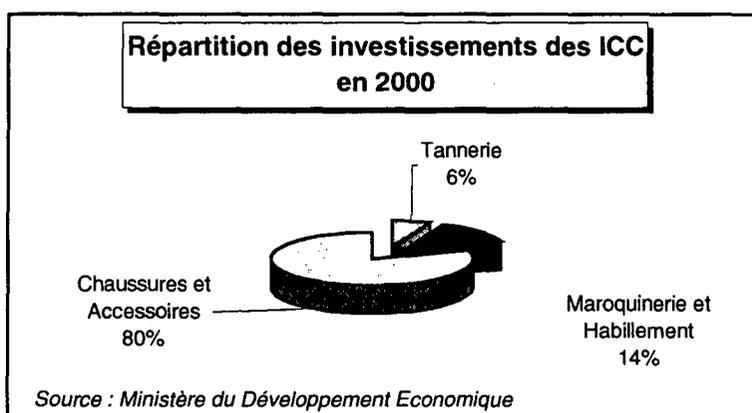
Le tableau suivant représente l'évolution de la **production** par branche d'activité sur la période 1995-1999 :

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

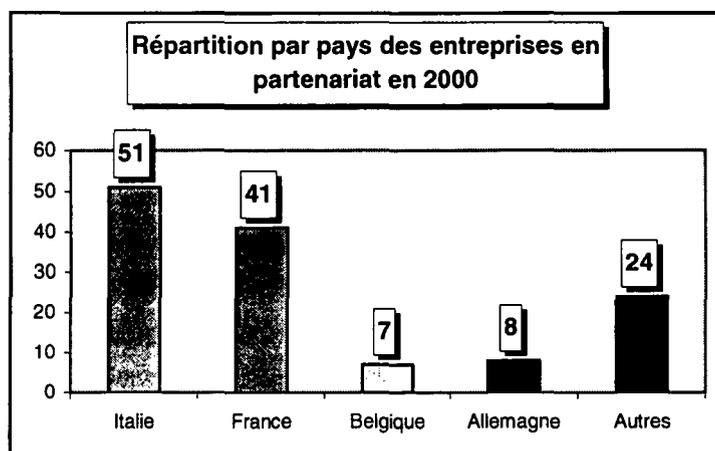
Les investissements réalisés dans le secteur durant la période 1995-2000 ont totalisé 156,8 MDT et se présentent comme suit :

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.

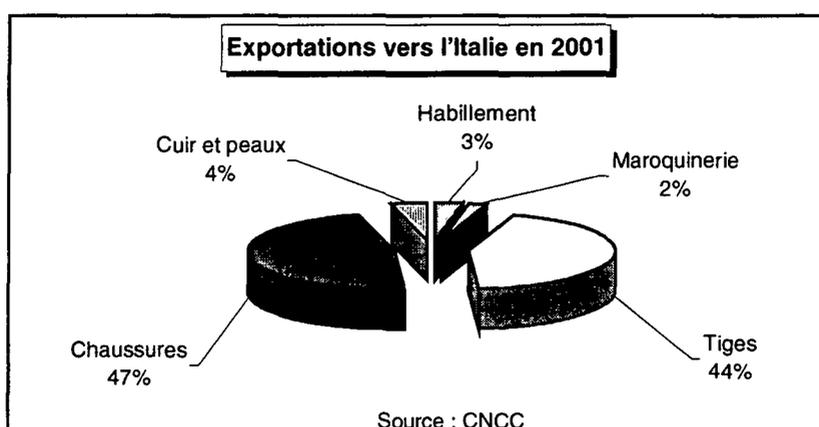
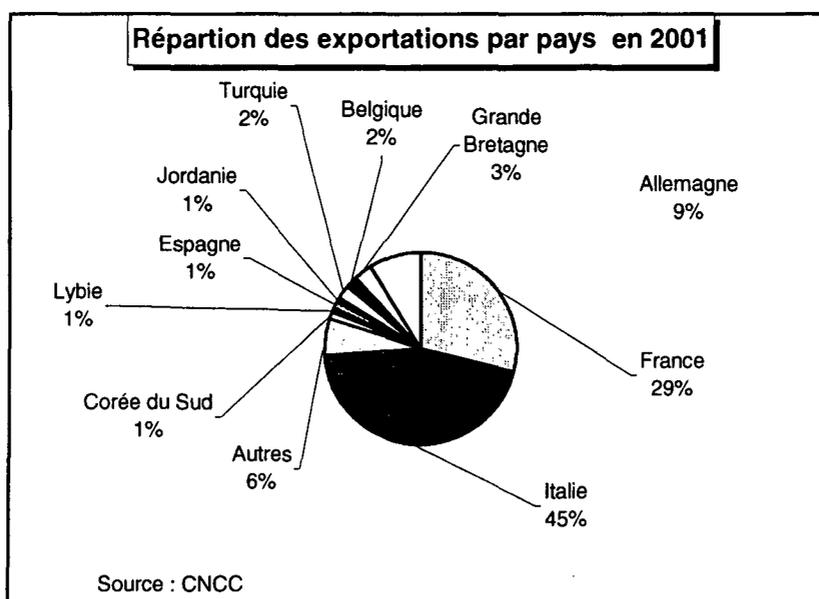
Exportations de l'ICC par branche 1995-2001 (unité : Million DT)							
Branche	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Cuir et peaux	9	12	12	15	16	47	47
Chaussures / accessoires	165	212	255	276	315	360	466
Maroquinerie / Habillement	36	32	36	37	40	49	67
Pelletterie	3	3	6	5	2	12	1
Industries annexes	2	2	2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

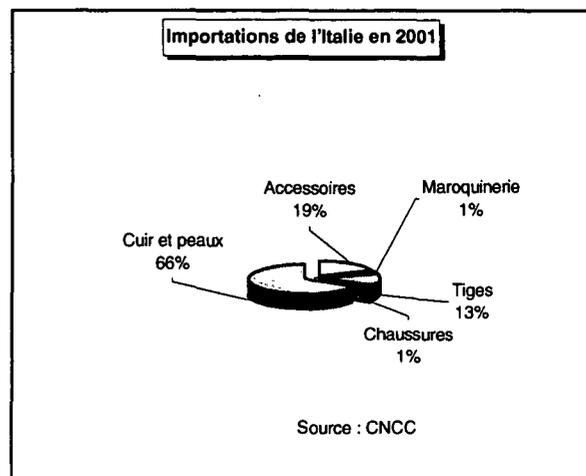
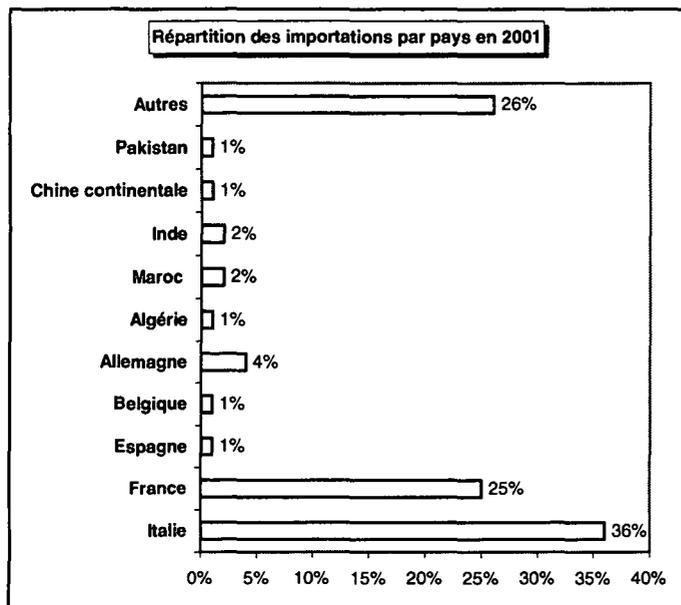
La ventilation des exportations du secteur ICC par pays se présente comme suit :

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.



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 plus ou moins important, ce qui affecte leur productivité d'une façon considérable : la productivité au sein de ces entreprises se situe entre 35 et 50% au dessous des ratios Européens.
- Manque d'organisation : 80% de ces entreprises ont une dimension artisanale, et continuent à utiliser des méthodes de travail artisanales.
- Productivité faible : due au manque de qualification du personnel, au niveau assez faible de la 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 Chaussures RABII): ces entreprises possèdent les atouts suivants :
 - Savoir-faire métier acquis
 - Niveau d'équipement très variable selon les entreprises
 - Proximité géographique par rapport aux zones de consommation
 - Coût main d'œuvre compétitif
 - Niveau de productivité plus ou moins acceptable pour la majorité des entreprises .

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

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

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

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

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

Pour les autres catégories d'entreprises :

- Ouvriers qualifiés dans le piquage
- Responsable de production
- Agent méthode
- Contremaître
- Technicien de maintenance

2. Institutions de formation

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

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

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

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

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

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

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

4. Orientations stratégiques et objectifs

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

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

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

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

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

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

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

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

□ *Volet entreprise*

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

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

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

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

Les objectifs à atteindre consistent en :

1. Gain de productivité :

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

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

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

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

Ceci implique des gains de productivité supérieurs à 50 %.

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

2. Augmentation des exportations :

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

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

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

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

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

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

- Développer dans les entreprises un savoir-faire « Méthode ». Cette fonction, peu présente, doit s'affirmer et servira de pilier aux actions liées à l'amélioration de la productivité. Deux actions seront à mener dans ce sens. Tout d'abord une action de formation visant à former les agents de méthode, puis une action d'accompagnement dont l'objectif sera d'assister les agents de méthode dans la mise en œuvre de leur

nouvelle fonction. La priorité de cette fonction sera de travailler sur l'amélioration de la productivité

- Mettre en place des outils et savoir-faire en conception : l'industrie de la chaussure tunisienne doit renforcer son autonomie dans toutes les étapes concernant la conception, mise au point et industrialisation de nouveaux modèles.

Pour ce faire, il convient de former le personnel et d'implanter dans les entreprises des outils de CAO.

- Acquérir outils et savoir-faire en gestion de production : la mise en place d'un suivi de production fiable et d'analyse des résultats est nécessaire. Pour ce faire deux types d'action sont à entreprendre: la formation du personnel sur les méthodes et outils à mettre en place pour organiser et suivre la production et l'implantation d'outils informatiques. Sur ce point, une action d'envergure est à entreprendre car le taux d'informatisation est faible. L'installation progressive d'outil de GPAO permettra de simplifier la mise en place d'une gestion de production.
- Le niveau des équipements est variable selon les entreprises. Toutefois, dans tous les cas le parc matériel est à moderniser en privilégiant l'acquisition de machines traditionnelles. Par contre, l'implantation des nouvelles technologies comme la découpe automatique ne semble pas opportune dans l'immédiat.

Ce plan devra être poursuivi avec des actions touchant:

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

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

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

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

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

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

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

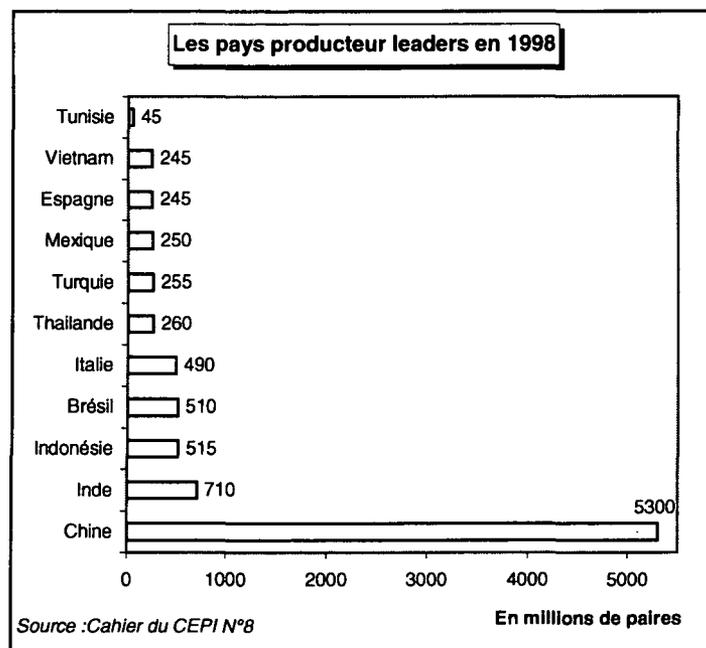
III.3. Le marché mondial de la chaussure

1. Production et consommation

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

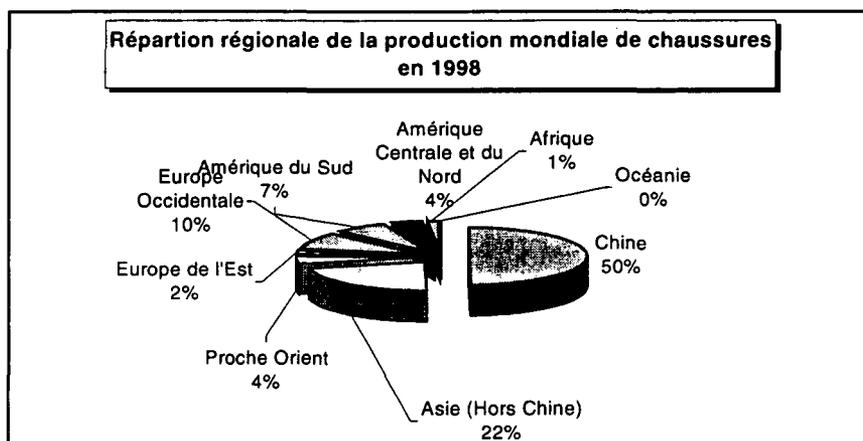
En effet, l'instabilité de la situation économique et politique en Russie, en Europe centrale, en Amérique du sud et dans plusieurs pays de l'Asie a freiné la croissance de l'activité de la branche chaussure.

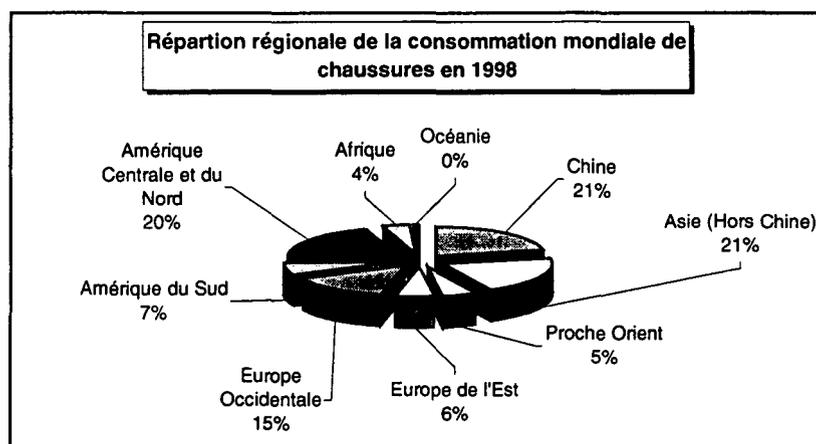
La chine reste le principal pays producteur avec environ 50% de la production mondiale. C'est aussi le plus grand consommateur mondial de chaussures. L'Inde vient en deuxième position suivie de l'Indonésie, le Brésil et l'Italie.



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

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





2. Tableau de BENCHMARKING (ANNEE 1998)

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

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

Tableau de BENCHMARKING (Année 1998)

Sources : CTC / CNCC

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

IV.1. Réalisations

Le CA de la société RABII a enregistré une croissance continue sur les trois dernières années en passant de 500 kDT en 1999 à près de 860 kDT en 2001 soit avec un taux de croissance annuel moyen de 30%.

En terme de qualité, la société se positionne sur le créneau chaussure locale « Haut de gamme » (le prix de vente usine varie entre 38 DT et 45 DT). Sur ce segment, elle estime sa part de marché à environ 30%. Selon les responsables de RABII, les principaux concurrents de la société ainsi que leurs parts de marché sont les suivants :

- Chaussures ATEF : 35%
- Adam : 18%
- SEVIL : 12% (les responsables de RABII estiment que ce concurrent s'est orienté de plus en plus vers l'export ces dernières années)
- Autres : 5%

IV.2. Organisation et méthodes commerciales

Organisation du service commercial

Il n'existe pas de responsable commercial au vrai sens du terme au sein de RABII. La supervision de ce service est partagée entre trois personnes : le gérant, le DAF et la femme du gérant. Cette dernière s'occupe de la planification des tournées commerciales et du contrôle des recouvrements.

Un agent commercial est chargé de la livraison des commandes et du recouvrement. Il gère un portefeuille d'environ 50 clients. La saisie des factures est assurée par la secrétaire.

❑ Vente et prospection

La société organise chaque année deux expositions selon les saisons où elle invite tous ses clients et présente ses nouvelles collections. La majorité des clients passe leurs commandes semestrielles lors de ces deux expositions. Les délais de livraison sont fixés comme suit :

- 1 à 2 mois : pour la première commande avant saison
- 4 à 6 jours : pour le réassort (le réassort représente près de 20% du CA de RABII)

Les responsables de la société organisent des tournées commerciales visant l'identification de nouveaux clients. Toutefois, il faut signaler qu'actuellement RABII vise plutôt à perfectionner sa qualité de produits et non pas à développer son portefeuille clients. Ceci se justifie selon les responsables de la société par la situation générale du marché (impayés, concurrence,...) et par la contrainte de capacité de la société.

❑ Prix et conditions de vente

Le prix de vente usine pour les chaussures se situe entre 38 DT et 45 DT ce qui est en concordance avec le positionnement de la société sur le marché (haute gamme). Les revendeurs appliquent généralement une marge d'environ 35% pour déterminer le prix de vente public.

Au niveau des conditions de vente, RABII attribue une remise de 5% pour les achats au comptant. Les autres conditions de vente sont fixées au cas par cas selon les clients mais sans se baser sur une politique pré-établie dans ce sens.

Nous avons conseillé à RABII de mettre en place un système d'intéressement de ses clients selon leur CA et en se basant sur des objectifs fixés avec eux avant chaque saison. Une telle démarche permettrait à RABII d'impliquer davantage les clients dans sa politique commerciale et d'instaurer un système d'intéressement basé sur des critères objectifs.

❑ Positionnement et promotion

Nous avons signalé au début de ce chapitre que la marque RABII se positionne sur le créneau chaussure locale de haut de gamme. La qualité de la société est reconnue chez les revendeurs et les professionnelles du secteur. Toutefois, auprès des consommateurs finaux, la marque reste relativement méconnue par rapport à d'autres concurrents tels que SEVIL et ATEF. En effet, la société n'a jamais entrepris d'actions publicitaires pour promouvoir sa marque auprès des consommateurs finaux.

Nous estimons que RABII est appelée à entreprendre des actions plus directes envers les consommateurs finaux (publicité télévisée, Insertion,...) visant à faire connaître la marque et la positionner en tant que produit de haut de gamme.

□ **Distribution**

Depuis quelques années la société a commencé à investir dans des points de vente propres à elle (un magasin à Tunis, un à Sfax et prochainement un magasin à Sousse). Il s'agit d'une volonté commerciale de la part des dirigeants de RABII de se rapprocher du consommateur final et d'avoir plus de maîtrise sur la distribution dans les régions à forte consommation.

Nous estimons que cette orientation de s'impliquer dans le circuit de distribution est tout à fait justifiée. Néanmoins, RABII devrait prendre en considération certains facteurs pour la réussir :

- Les points de vente devraient être gérés à part pour mieux apprécier leur rentabilité.
- **L'aménagement et la présentation des points de vente** devraient être en concordance avec l'image de marque que la société veut se forger auprès des consommateurs finaux (produits de haut de gamme).

V. DIAGNOSTIC TECHNIQUE

V.1. Présentation et description des produits

Les produits fabriqués actuellement par l'entreprise RABIÏ sont :

- **Mules en cuir ouvertes devant et derrière** : Elles sont cousues avec une première en texon et recouvertes par une couche en polyuréthane. Les semelles sont en polyuréthane monodensité ;
- **Mules en cuir à moitié fermées devant et derrière** : Elles sont cousues sur une première en texon recouvert de polyuréthane. Les semelles sont en PU ;
- **Chaussures en cuir pleinfleur et en nubuck**, les semelles sont en PU.

La qualité de ces produits est bonne et est très proche du standard européen. En effet, ces produits présentent une bonne finition des coutures et une bonne qualité de finissage et de nettoyage au niveau du montage de la semelle. En outre, la préparation des modèles est bien faite.

Notons que cette entreprise fait appel à l'assistance technique de quelques modélistes européens.

Environ 30% des semelles utilisées sont importées d'Italie et 70% sont de production locale. Les semelles tunisiennes sont de qualité inférieure à celle italiennes. En plus les semelles italiennes sont beaucoup plus légères. Pour ce, l'entreprise vise à augmenter de plus en plus l'utilisation des semelles importées en vue d'améliorer la qualité des chaussures RABIÏ.

V.2. Présentation des unités de production

L'entreprise se trouve dans la zone industrielle de Sfax, dans un établissement en bon état et composé de deux étages :

1. Le rez-de-chaussée

A l'entrée se trouve la réception qui donne une image positive et bien organisée de l'entreprise. Juste derrière la réception, se situent l'unité de coupe, l'unité de préparation et un monte-charge qui achemine les produits vers le premier étage. L'unité de montage se trouve aussi au rez-de-chaussée.

2. Le premier étage

Nous trouvons dans cet étage le bureau du gérant, la salle d'exposition des échantillons et le bureau d'administration. À côté de ces bureaux, il existe une sortie qui mène au magasin des matières premières (semelles, peaux et accessoires divers).

Tout à fait à droite des escaliers menant vers le rez-de-chaussée, se trouve le magasin des produits finis. À gauche, nous trouvons l'unité de piquage et une partie de l'unité de préparation.

V.3. Description des unités de production

Dans ce qui suit, nous allons présenter chaque unité de travail séparément et en donner une description synthétique :

1. L'unité de coupe

L'unité de coupe se trouve derrière la réception. Une porte le connecte aux bureaux de l'entreprise.

□ **Personnel**

Cette unité compte **5 personnes**.

□ **Production**

Actuellement, 210 paires des différents modèles sont coupées chaque jour. Cependant et en tenant compte du nombre de personnes et des machines présentes, **la capacité de production installée** dans cette unité est estimée à environ **550/600 paires par jour**.

□ **Machines présentes dans l'unité de coupe**

- **5 presses à couper** (en très bon état) ;
- **4 tables de coupe manuelle** (vieilles) ;
- **1 machine à composer les premières** (en bon état) ;
- **1 machine à composer l'intérieur de la chaussure** (en bon état) ;
- **1 machine à refendre les peaux** (en très bon état) ;
- **1 machine à conformer les bottes** (conforme les bouts à chaud) (nouvelle).

2. L'unité de piquage

L'unité de piquage se trouve au premier étage, à côté du magasin des produits finis. Il est assez grand, bien ventilé et bien illuminé (lumière naturelle). Cependant, **70% des machines présentes dans cette unité sont vieilles**. Si l'entreprise compte porter sa production à des niveaux des niveaux et standards européens, ces équipements ne sont pas très adéquats et sont trop lents.

Par ailleurs, nous avons noté **le manque de hottes aspirantes** sur les tables d'encollage des composants ce qui ne présente pas une bonne hygiène de travail pour les ouvriers.

□ **Personnel**

11 personnes travaillent dans l'unité de piquage.

□ **Production**

La production journalière de cette unité est de **200/250 paires** de chaussures.

□ Systeme de production des tiges

Le personnel qui travaille sur les machines de piquage n'a pas la compétence suffisante pour coudre les pièces non encollées. Toutes les tiges doivent passer par des opérations d'encollage avant d'être cousues sur les machines. Cependant, l'opération d'encollage devrait être évitée parce qu'elle comporte une perte de temps et un double travail. **Il serait nécessaire de former le personnel sur le piquage direct des différents composants des tiges sans que ceux-ci soient encollés.**

- ☛ **En éliminant progressivement certaines phases d'encollage et en plaçant le personnel des tables de préparation sur les lignes de piquage, l'entreprise pourra réaliser une croissance de sa productivité et une baisse des temps et des coûts de production par paire de chaussures.**

□ Machines

- 5 machines à coudre à deux aiguilles PFAFF (vieilles, en état acceptable) ;
- 8 machines à coudre à une aiguille :
 - 6 PFAFF à une aiguille (vieilles, en état acceptable) ;
 - 1 ARIANNA (vieille) ;
 - 1 ADLER (vieille) ;
- 2 machines à border PFAFF (vieilles, en état acceptable) ;
- 1 machine à border ADLER (vieilles, en état acceptable) ;
- 1 machine zigzag PFAFF (vieilles, en état acceptable) ;
- 1 machine zigzag SINGER (vieilles, en état acceptable) ;
- 1 machine SAGITTA à une aiguille plane (très vieille) ;
- 3 machines à parer ELLEGI ;
- 1 machine pour mettre la colle avec le système à air comprimé OMAV ;
- 1 machine applique bouts à chaud électronique B-C DUE EMME ;
- 1 machine à conformer les talonnettes DUE EMME.

3. L'unité de montage

Cette unité est située à gauche de l'unité de coupe.

Les équipements de l'unité de montage présentent des bonnes performances techniques. Selon l'ordre des opérations à réaliser, les machines sont bien disposées autour du convoyeur mais à une distance relativement éloignée de ce dernier.

La capacité de production potentielle de cette unité peut être estimée à au moins **500/600 paires de chaussures par jour**.

Par ailleurs, nous constatons **l'absence de hottes aspirantes** nécessaires pour l'encollage des semelles et le nettoyage de ces dernières à la silicone. En outre, **cet atelier ne dispose pas d'un four chaud-froid** nécessaire pour former les tiges et qui pourra améliorer nettement la production.

Nous constatons aussi que cette unité manque de lumière naturelle ce qui ne facilite pas le travail des ouvriers. Il sera nécessaire de pratiquer des ouvertures dans les parties supérieures de la grande porte de l'atelier.

□ Personnel

25 personnes travaillent actuellement dans l'unité de montage.

□ Production

D'après les responsables RABİİ, près de **300 paires** des différents modèles de chaussures sont montées chaque jour. Cette quantité est faible par rapport au nombre d'ouvriers travaillant sur la ligne de montage. Avec le même nombre de personnes employées, l'amélioration de la productivité pourrait accroître la production de 30 à 40%. En outre, un fonctionnement plus efficient du convoyeur pourrait porter au double la production actuelle.

Les articles RABİİ présentent une bonne qualité de travail et de finition cependant les modèles sont classiques. De plus et comme nous l'avons déjà avancé, la productivité est faible.

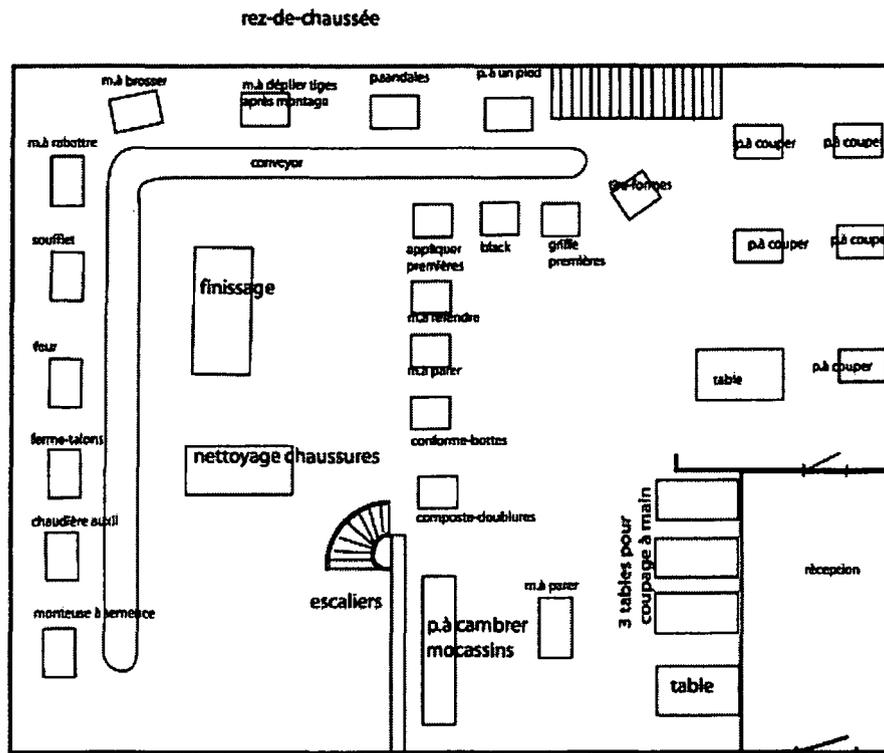
En ce qui concerne les possibilités de démarrer une activité à l'exportation, nous estimons qu'elles seront assez limitées avec les produits actuels (modèles, prix, ...). Il serait nécessaire tout d'abord de lancer une nouvelle ligne de produits pour jeunes hommes avec des nouveaux designs et qui sort du cadre classique des modèles produits jusqu'à présent. Commercialiser ces produits sur le marché local, puis les mettre sur les marchés à l'exportation.

□ Machines

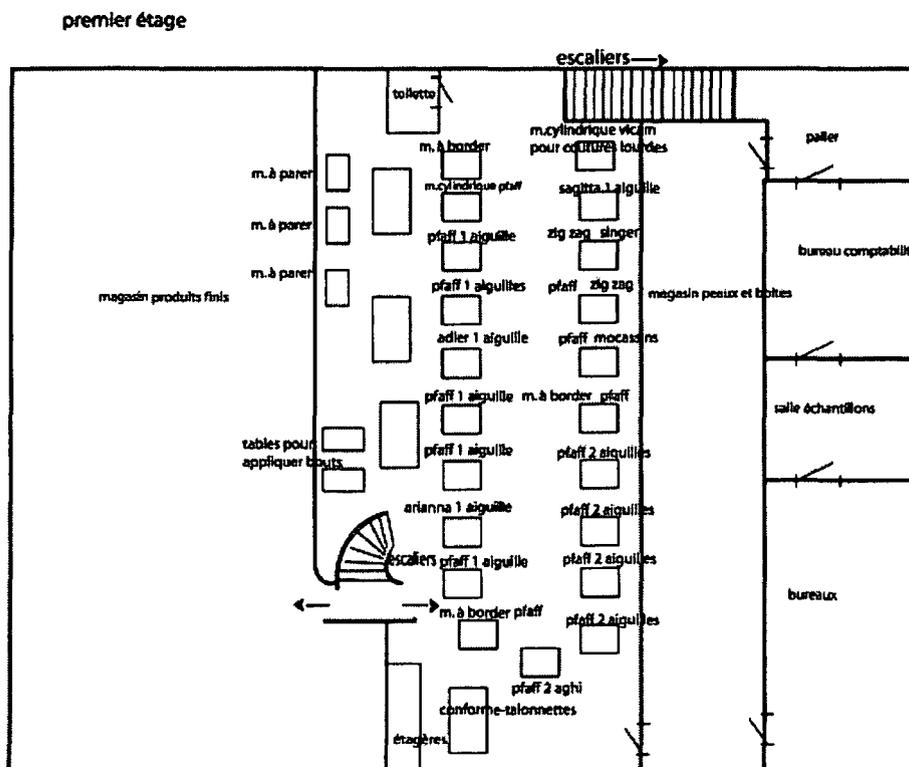
- **1** monteuse à semence (en très bon état) ;
- **1** chaudière auxiliaire (en bon état) ;
- **1** machine à fermer les talons (en très bon état) ;
- **1** four (en bon état) ;
- **1** séchoir (en bon état) ;
- **1** machine à rabattre (en bon état) ;
- **1** machine à broser (nouvelle).

4. Plans de l'usine

□ Rez-de-chaussée



□ premier étage



V.4. Points forts et points faibles

1. Points forts

- Bonne qualité du produit ;
- Organisation assez bonne de l'entreprise ;
- Bonne connexion entre les unités de production.

2. Points faibles

- Modèles très classiques ;
- Faible productivité.

V.5. Recommandations

La qualité de travail et de finition des produits de la société RABII est assez appréciable et s'approche des niveaux de qualité des produits européens. Les modèles utilisés sont dans la plupart des modèles italiens. Les semelles sont aussi importées d'Italie. Cependant, ces modèles sont très classiques. Nous estimons qu'il serait profitable à l'entreprise de se positionner sur des lignes de produits destinés à la population de jeunes hommes et intégrant des formes plus modernes et des designs qui suivent les tendances des modes actuelles. Pour ce faire, nous recommandons à l'entreprise de faire appel à **l'assistance technique d'un modéliste** italien ou français qui l'accompagnera sur une période de deux ans. Vu que l'entreprise travaille déjà avec un modéliste, il serait possible de voir avec lui la possibilité qu'il intègre dans son action, la conception de modèles tels que recommandés précédemment.

Le coût d'une telle assistance est estimé à 15 kDT.

Si nous considérons le nombre d'ouvriers sur les postes de production, la productivité de l'atelier est faible. Ceci est dû, en partie, à l'exécution manuelle de certaines opérations malgré l'existence de machines appropriées. Le changement du statut de RABII d'un artisan à un industriel génère l'augmentation de ces charges d'exploitation. L'adoption d'un système de fabrication artisanal donne une faible productivité et ne permet pas une bonne rentabilité de l'activité de l'entreprise.

Il faudrait former le personnel aux méthodes industrielles de fabrication. Signalons qu'il faudrait former notamment le personnel de l'unité de piquage à travailler directement sur les machines sans opérations d'encollage préalables.

Dans l'ensemble, il est nécessaire d'améliorer l'organisation actuelle de la production. Nous proposons dans ce sens le recours à **l'assistance technique d'un expert en matière de production de chaussures**. Cet expert travaillera en étroite collaboration avec le modéliste pour garantir un niveau optimal de la qualité de production. Il assurera, entre autres, la

formation des responsables production ainsi que des ouvriers travaillant sur les différentes lignes et ce par des actions de formation sous formes d'accompagnement.

Le coût de cette assistance est estimé à environ 25 kDT.

Par ailleurs, et pour développer une activité à l'exportation, nous recommandons à l'entreprise de participer aux foires internationales, comme celles de Milan, de Boulogne ou le GDC en Allemagne, afin de pouvoir être à jour en ce qui concerne les nouvelles modes et chercher de nouer si possible des relations de partenariats avec des sociétés étrangères.

En outre, nous considérons comme entraves pour le développement de l'activité à l'exportation l'absence de :

- Un bureau de ventes à l'étranger où pourra se faire un contact direct avec les clients ;
- Un bureau d'achats où travaillent des personnes qui peuvent gérer l'approvisionnement en matières premières et en tous les composants nécessaires ;

Compte tenu de la taille actuelle de CHAUSSURES RABII, la mise en place de telles structures ne peut pas être envisagée, sauf si l'entreprise noue un accord de partenariat avec une société déjà existante dans les marchés européens.

- Un bureau de programmation pour la production ;

Une mentalité de production. En effet, produire ne signifie pas s'occuper seulement de la partie manufacturière, mais avoir une maîtrise complète de tout le cycle de production

□ Liste des machines à acquérir

Suite aux différents constats relevés lors de ce diagnostic technique, la mise à niveau de l'outil industriel de la société RABII nécessite l'acquisition des machines suivantes :

- **Unité de piquage**
 - 1 machine à remplir avec table moteur et système de chauffage € 6.360
 - 1 machine à bichonner les doublures tige ouverte € 1.820
 - 1 convoyeur à cassettes 20 m € 17.900
 - 1 machine pour renforcer les tiges avec lacettes adhésives, sur table avec moteur € 6.150
 - 2 tables pour l'encollage, à deux places avec moteur aspirant et hottes € 1.436
 - 1 humidificateur pour le montage, 4 stations avec chaudière et réservoir incorporés € 1.446

- **Unité de montage**
 - 2 tables de préparation pour jointer, avec moteur aspirant € 1.134
 - 1 four chaud – froid € 7.140

L'ensemble de ces machines nécessite un investissement total d'environ 43.000 €, soit **59.000 DT.**

VI. DIAGNOSTIC RESSOURCES HUMAINES

L'effectif de la Société RABII compte près de 45 personnes dont 40 sont affectées à la production. L'effectif de la société est fluctuant et dépend de la charge de travail.

La moyenne d'âge au sein de RABII est de 32 ans. Plus de 60% du personnel a moins que 30 ans ce qui reflète une jeunesse relative de l'effectif. L'ancienneté du personnel varie en générale entre 1 et 2 ans. Cinq personnes seulement ont près de 6 ans dans la société.

La fonction GRH au sein de RABII est quasiment inexistante et se limite à la gestion administrative du personnel (paie, présence,...). Nous proposerons dans ce chapitre quelques outils qui permettront d'initier cette fonction au sein de RABII de manière à ce que les compétences disponibles actuellement puissent évoluer et accompagner le développement attendu de la société de manière correcte :

❑ **Fiches de fonction**

RABII ne dispose pas de fiches de fonction permettant de décrire les tâches assignées à chaque poste et de limiter ses responsabilités. Ceci se traduit par une confusion des responsabilités au niveau de certains postes tels que la direction commerciale dont la supervision est partagée entre trois personnes (le gérant, le DAF et une troisième personne).

Pour éviter cette confusion et pour éclaircir les responsabilités, nous proposons à RABII de mettre en place des fiches de fonction pour certains postes sensibles tels que :

- Directeur commercial
- Chef de production
- Les chefs de section (coupe, montage et piquage)

La fiche de fonction devrait comporter les rubriques suivantes :

- La mission du poste
- Les tâches à assumer par la personne affectée au poste
- Les compétences requises : il s'agit de décrire les compétences que devrait avoir le détenteur du poste pour exercer convenablement les tâches décrites plus haut.

❑ **Recrutement et formation**

RABII cible généralement des personnes expérimentées dans ses recrutements. Les nouveaux sont encadrés par les chefs de section et/ou les responsables d'ateliers. Ainsi, le parrainage est le mode de formation le plus employé par RABII. En 2001, la société a participé à 3 cycles de formation de trois jours avec le CNCC et qui ont porté sur le montage, le collage et la coupe.

Il est tout à fait logique que la société privilégie les actions de parrainage interne comme mode de formation lorsqu'il s'agit d'un transfert de savoir-faire. En revanche, pour développer des nouvelles compétences, nous estimons qu'il est indispensable de recourir à d'autres modes de formation qui vont permettre à la société d'acquérir ces compétences. Compte tenu des perspectives actuelles de RABII, nous estimons que les besoins en formation de la société se rapportent essentiellement aux domaines suivants :

- **Création et modélisme** : Par rapport à son positionnement sur le marché (chaussures de haute gamme), la société RABII est appelée à maîtriser parfaitement cet aspect. En effet, l'innovation en terme de modèles proposés sur le marché est un atout concurrentiel incontournable dans le segment de la chaussure haut de gamme. L'identification des modèles et des tendances à proposer est aussi une compétence marketing à développer au sein de RABII.
- **Merchandising et gestion des points de vente** : Comme nous l'avons mentionné dans le diagnostic commercial, la société RABII a commencé à investir dans des points de vente afin de mieux maîtriser le circuit de distribution de ses produits dans certaines régions. Nous avons insisté sur le fait que l'aménagement et la gestion de ces points de vente devraient être conformes à l'image de produit de haut de gamme que RABII veut renforcer.

D'autres aspects pourront faire l'objet d'actions de formation pour la société RABII tels que l'amélioration de la productivité des chaînes et le contrôle qualité.

Rémunération et productivité

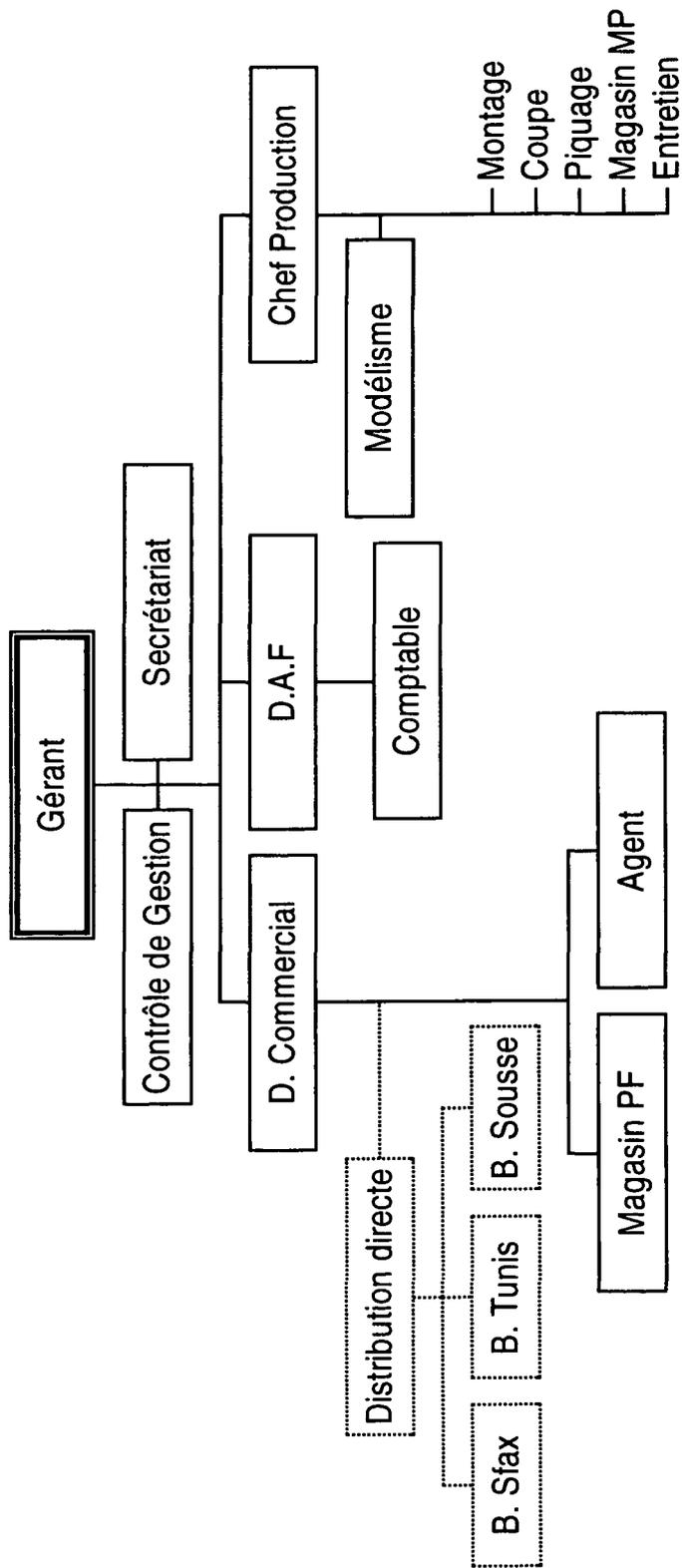
La société RABII a mis en place un système de rémunération qui tient compte de la productivité des personnes. Ainsi, les postes où la charge de travail est fluctuante (coupe principalement) sont rémunérés à la tâche. Les autres postes sont rémunérés à l'heure moyennant une prime de rendement selon la productivité.

- Pour que ce système d'intéressement soit plus efficace, nous proposons à RABII de formaliser l'évaluation de la productivité des postes en mettant en place des fiches suiveuses.

Organisation

RABII ne dispose pas d'un organigramme formalisé qui présente l'organisation de la société et de ses différents départements. Lors de ce diagnostic et en collaboration avec le DAF, nous avons élaboré une proposition d'organigramme à valider par la direction de l'entreprise. Cet organigramme est présenté dans la page suivante :

Chaussures RABII : PROPOSITION D'ORGANIGRAMME



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 la société CHAUSSURES RABIÏ, nous avons procédé à l'annulation des comptes bancaires de l'actif par ceux du passif.

VII.1. Structure des bilans

Suite au retraitement susmentionné, la structure des bilans de CHAUSSURES RABII se présente ainsi :

STRUCTURE DU BILAN		Chaussures RABII		
		1 999	2 000	2 001
Actif Immobilisé	Immobilisations	103 846	335 476	345 478
	Participations	5 085	5 085	30 000
	Total	108 932	340 561	375 478
Actif Circulant	Stocks	48 576	135 880	236 376
	Clients	103 693	125 504	82 233
	Autres actifs	132	26 904	37 295
	Total	152 401	288 288	355 904
Trésorerie Actif	Total	-	-	-
TOTAL ACTIF	Total	261 332	628 848	731 382
Capitaux Permanents	Capital	25 000	40 000	65 000
	Rés. antérieurs	20 283	2 320	15 891
	Résultat	10 036	38 572	- 31 817
	<i>S/T Cap. Pro.</i>	<i>55 320</i>	<i>80 891</i>	<i>49 074</i>
	Total	55 320	80 891	49 074
	DLMT	-	-	-
Passif Circulant	D. fournisseurs	167 444	224 576	373 208
	Autres passifs	11 055	31 646	28 183
	Total	178 499	256 222	401 390
Trésorerie Passif	Financ. CT	-	60 000	-
	Trésor. négative	27 514	231 735	280 917
	Total	27 514	291 735	280 917
TOTAL PASSIF	Total	261 332	628 848	731 382

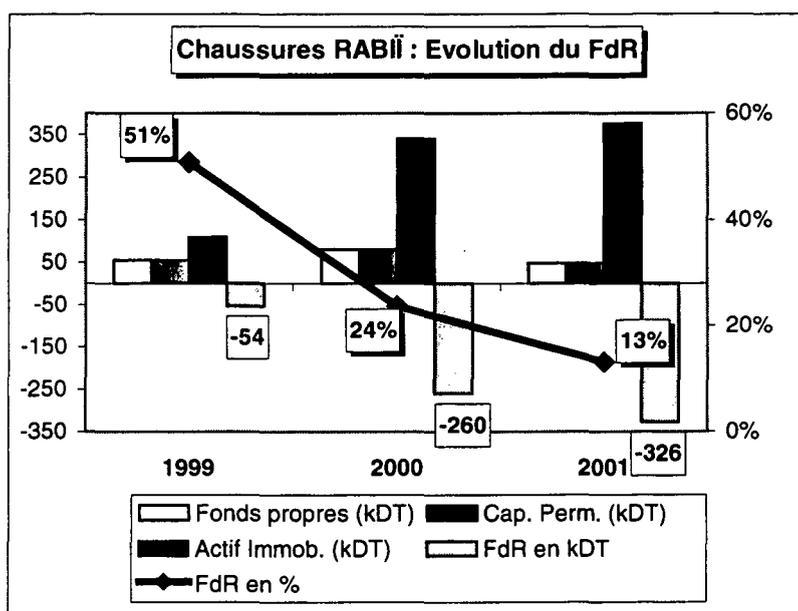
□ Couverture de l'actif immobilisé par les capitaux permanents : FdR

Les capitaux permanents de CHAUSSURES RABII sont composés exclusivement de fonds propres. Les investissements effectués au cours de la période 1999 et 2001 n'ont pas été suffisamment accompagnés par des apports en capitaux permanents ce qui s'est traduit par un FdR négatif sur la période étudiée.

Le taux de couverture des immobilisations par les capitaux permanents a en effet considérablement régressé et s'est situé à seulement 13% en 2001 soit un déficit de **FdR de - 326 kDT**.

➤ Ainsi, Il est donc nécessaire que RABII renforce le niveau de ses capitaux permanents pour retrouver une situation financière équilibrée. Ceci devrait se faire par :

- L'augmentation d'au moins 64 kDT des fonds propres pour qu'ils se situent à un niveau acceptable, soit à 30% de l'actif immobilisé.
- L'octroi d'un crédit de restructuration



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 :	Chaussures RABII
-----------------------------	-------------------------

	1999	2000	2001
Achats TTC (kDT)	450	598	811
CA TTC (kDT)	585	756	1 018
Crédit client (jours C.A. TTC)	64	60	29
Crédits fournisseurs (jours C.A. TTC)	103	107	132
Crédits fournisseurs (jours Approv TTC)	134	135	166
Stock MP (jours Appro)	28	87	111
Diff. crédit fourn.-clients (jours CA)	39	47	103
Stock PF (jours C.A au Prix de Rev.)	15	0	0

Les délais moyens de recouvrement des crédits accordés aux clients ont évolué vers la baisse sur les trois dernières années et ont passé de ~ 2 mois du CA à moins de 1 mois du CA.

Les crédits fournisseurs se sont situés à 4,5 mois d'approvisionnement et ont atteint 5,5 mois en 2001.

Le stock MP a progressivement évolué pour passer de moins d'un mois d'approvisionnement en 1999 à près de 4 mois en 2001. Ce niveau est relativement élevé et pourrait être justifié par la tendance de CHAUSSURES RABII à importer la MP utilisée dans sa production (notamment les semelles).

VII.3. BFR et trésorerie

A l'exception de l'exercice 2000, le BFR a été négatif et se s'est situé en 2001 à -19 jours de CA et ce grâce aux crédits contractés auprès des fournisseurs qui ont largement dépassé les crédits clients (voir § précédent).

Besoins en FdR et Trésorerie	Chaussures RABII		
	1 999	2 000	2 001
FdR (kDT)	-54	-260	-326
FdR en %	51%	24%	13%
BFR d'exploitation (kDT)	-15	37	-55
BFR Total (kDT)	-26	32	-45
BFR en jours de C.A.	-19	18	-19
Trésorerie globale (en kDT)	-28	-292	-281
Trésorerie hors financement CT (en kDT)	-28	-232	-281

La détérioration du FdR sur les 3 dernières années a lourdement grevé la trésorerie globale, déficitaire durant toute la période de référence. Ce déficit a atteint -281 kDT en 2001.

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		Chaussures RABII		
	1999	2000	2001	
Production (C.A.+ var. stock P.F)	485 953	680 940	888 508	
Achats consommés	78%	74%	77%	
Frais de Personnel	8%	7%	10%	
Charges d'exploitation	5%	6%	7%	
F. financiers de fonctionnement	2%	2%	3%	
Amortissement	3%	4%	6%	

Les achats représentent une part importante des coûts soit un ratio de 77% en 2001.

La part des frais du personnel a augmenté et est passé de 8% à 10%.

Les frais financiers se sont situés en 1999 et 2000 à 2% de la production et ont légèrement augmenté en 2001 pour atteindre 3%.

VIII. SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS

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

VIII.1. Volet Commercial et Marketing

Nous estimons qu'il serait nécessaire d'améliorer la gestion de la clientèle en mettant en place, notamment, un système d'intéressement des clients selon le CA réalisé et l'évolution de leur activité avec la société CHAUSSURES RABII.

Il faudrait en outre, donner plus d'attention à la gestion et à la présentation des points de ventes de la société afin qu'ils puissent refléter une bonne image des articles RABII.

De plus nous recommandons de mettre en place des actions marketing qui puissent mieux promouvoir l'image de qualité de la chaussure RABII des clients finaux, en tant que produit de haute de gamme.

VIII.2. Volet Financier

RABII présente un besoin de restructuration financière pour retrouver une situation équilibrée. Pour ce faire, l'octroi d'un crédit de restructuration et l'apport de nouveaux fonds propres nous semblent indispensables.

VIII.3. Volet Ressources Humaines

Il est nécessaire de développer la gestion des ressources humaines et de bien définir les différentes fonctions et responsabilités au sein de l'entreprise.

VIII.4. Volet Technique

Pour améliorer la productivité des ateliers de CHAUSSURES RABII et développer l'activité de la société en général, il sera nécessaire de :

- éliminer toutes les opérations d'encollage des composants des tiges et faire directement le piquage,
- former le personnel de préparation des tiges sur le travail à la machine,
- éviter les systèmes de fabrication artisanale
- intégrer des modèles plus modernes, pour cela, nous préconisons l'assistance d'un modéliste italien ou français. *Le coût de cette assistance est estimé à 15 kDT.*

- compléter les lignes de production par des nouvelles machines, *le coût total de ces machines est estimé à environ 59 kDT.*

Pour mener efficacement les actions recommandées ci-dessus nous estimons nécessaire de faire appel à l'assistance d'un technicien de production qui puisse s'occuper de la formation du personnel de production et travailler en collaboration avec le modéliste pour obtenir un meilleur niveau qualitatif-productif *Le coût de cette assistance est de 25 kDT*

IX. PLAN DE MISE A NIVEAU

IX.1. Objectifs

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

- **Développer la production** de CHAUSSURES RABIÏ et réaliser une moyenne de croissance annuelle de **+10%**.
- **Asseoir la position** de CHAUSSURES RABIÏ sur le **marché local**, notamment par l'introduction de gammes de chaussures destinées à une population plus jeune.
- **Démarrer** une 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:

- Introduction de nouveaux modèles à côté des modèles classiques des chaussures Rabiï, ces nouveaux produits visent les jeunes hommes et devra suivre par conséquent les nouvelles tendances de mode, pour ce faire il est nécessaire de faire appel à l'assistance technique d'un modéliste européen,
- L'assistance technique d'un expert dans la production des chaussures. L'intervention de cet expert concernera notamment, l'organisation et la gestion de la production, l'accompagnement pour la formation du personnel et l'amélioration du « savoir-faire » technique des ouvriers et du responsable de la production, ...
- Acquisition de nouvelles machines pour compléter les lignes de piquage et de montage.

IX.3. Plan d'investissement global

N°	Investissements matériels	Budget en kDT			
		Total	2 003	2 004	2 005
1	1 machine à remplir	9	9		
2	1 machine à bichonner les doublures tige ouverte	2	2		
3	1 convoyeur à cassettes 20 m	24		24	
4	1 machine pour renforcer les tiges avec lacettes adhésives, sur table avec moteur	8	8		
5	2 tables pour l'encollage, à deux places avec moteur aspirant et hotte	2	2		
6	1 humidificateur pour le montage, 4 stations avec chaudière	2	2		
7	2 tables de préparation pour jointer, avec moteur aspirant	2	2		
8	1 four chaud – froid	10	10		
	Investissements immatériels				
9	Assistance technique d'un expert dans la fabrication de chaussures (40 H*j)	25	10	10	5
10	Assistance d'un modéliste de chaussures (20 H*j)	15	10	5	
	Total des investissements	99	55	39	5
	<i>dont matériels</i>	59	35	24	0
	<i>dont immatériels</i>	40	20	15	5

IX.4. Schéma de financement

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

INVESTISSEMENTS PRECONISES (en kDT)

Investissement total	99
----------------------	----

SCHEMA DE FINANCEMENT (en kDT)

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

Crédits MT : 70%	69
------------------	----

Comme nous l'avons indiqué plus haut dans ce rapport et outre le financement des investissements par des CMT, CHAUSSURES RABII devrait renforcer ses capitaux permanents par le recours à un crédit de restructuration et par une augmentation de ses fonds propres.

IX.5. Evolution prévisionnelle de l'activité de CHAUSSURES RABIİ

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

- Nous avons supposé que la société maintiendra une moyenne d'évolution d'environ **+10%** par an,
- Nous supposons en outre que CHAUSSURES RABIİ va développer ses ventes à l'export. Nous avons estimé qu'en 2004, la société réalisera à l'exportation un CA de 100 kDT et que l'activité à l'exportation enregistrera une croissance progressive selon le tableau indiqué (voir § Rentabilité).
- Nous estimons en outre que les différentes charges d'exploitation évolueront comme suit :
 - la part des achats pourra passer de 77% à 74% en 2007. En effet, nous estimons que la part actuelle est assez élevée et que RABIİ devrait la réduire moyennant une réduction de ses chutes et une amélioration de ses marges.
 - Les charges financières autres que les frais de financement seront portées de 3% en 2001 à 2% en 2004.

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

IX.6. Rentabilité prévisionnelle

En tenant compte de l'évolution prévisionnelle de l'activité de CHAUSSURES RABIİ, 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 CHAUSSURES RABIİ procède à l'investissement et celui généré dans le cas où CHAUSSURES RABIİ 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 50%**, ce qui est assez acceptable.

Chaussures RABII : RENTABILITE PREVISIONNELLE

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
2001										
Production locale	989	1 088	1 197	1 316	1 448	1 593	1 752	1 927	2 120	2 332
Ventes à l'exportation		100	105	116	127	146	168	193	222	256
Production	989	1 188	1 302	1 432	1 575	1 739	1 920	2 120	2 342	2 587
Achats	76%	76%	75%	75%	74%	74%	74%	74%	74%	74%
Charges de personnel	10%	11%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%
Autres charges d'exploitation	7%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Cash flow	69	59	65	72	94	104	115	127	141	155
F.F. Financ. Actuels										
Autres Charges financières	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Dot.amorti. hors Nv Invest	49	33	33	33	32	30	30	30	18	4
Charges de financ. Nv Invest	4	7	6	5	3	2	1	0	0	0
Amort. Nv Amort.	9	15	16	16	16	12	9	3	0	0
Autres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Résultat net avant impôts	-23	-20	-17	-12	11	25	36	51	75	100
Impôts	1	1	1	1	2	4	6	9	13	18
Résultat net	-24	-21	-18	-13	9	20	30	42	62	83
Cash flow prolongation situation actuelle	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Cash flow additionnel	23	13	19	26	48	58	69	81	95	109
TRI Nouvel Inv	-32	-26	14	26	48	58	69	81	95	109
TRI Nouvel Inv										50%

