



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

22798



**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

BEST SHOES

Sfax

Novembre 2002

**Fondazione CUOA
Italie**

**Bureau ACC
Tunisie**

La mission de diagnostic de mise à niveau de la société BEST SHOES, 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 DE BEST SHOES ET DES MENACES ET OPPORTUNITÉS	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 BEST SHOES	10
III. ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE	11
III.1. LE SECTEUR DES INDUSTRIES DU CUIR ET DE LA CHAUSSURE EN TUNISIE	11
1. <i>Principales caractéristiques globales du secteur des ICC</i>	11
2. <i>Caractéristiques spécifiques de la branche Chaussures et accessoires</i>	12
III.2. COMMERCE EXTÉRIEUR DU SECTEUR GLOBAL DES ICC.....	13
III.3. CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES DE LA BRANCHE.....	15
1. <i>Ressources Humaines : Profils manquants au niveau de la production</i>	17
2. <i>Institutions de formation</i>	17
3. <i>Impact de l'accord de libre échange sur l'industrie des chaussures</i>	17
4. <i>Orientations stratégiques et objectifs</i>	18
III.4. LE MARCHÉ MONDIAL DE LA CHAUSSURE.....	21
1. <i>Production et consommation</i>	21
2. <i>Tableau de BENCHMARKING (ANNÉE 1998)</i>	22
IV. DIAGNOSTIC COMMERCIAL ET MARKETING DE BEST SHOES	25
IV.1. PRÉSENTATION DES PRODUITS.....	25
IV.2. EVOLUTION DE L'ACTIVITÉ	26
IV.3. STRUCTURE DES VENTES	26
IV.4. ANALYSE DU PORTEFEUILLE CLIENTS.....	27
IV.5. ORGANISATION COMMERCIALE.....	28
V. DIAGNOSTIC TECHNIQUE	31
V.1. INTRODUCTION.....	31
V.2. PRÉSENTATION ET DESCRIPTION DES PRODUITS.....	31
1. <i>Produits de l'atelier « A »</i>	32
2. <i>Produits de l'atelier « B »</i>	32
V.3. ORIENTATIONS DE BEST SHOES.....	33
1. <i>Atelier « A »</i>	33
2. <i>Atelier « B »</i>	33
V.4. PRÉSENTATION ET DESCRIPTION DES ATELIERS DE PRODUCTION.....	33
1. <i>Atelier « A »</i>	33
2. <i>Atelier « B »</i>	33
V.5. PRÉSENTATION DES UNITÉS DE PRODUCTION DE L'ATELIER « A ».....	34
1. <i>Unité de coupe et de piquage</i>	34
2. <i>Unité de montage et finissage</i>	37
V.6. PRÉSENTATION DES UNITÉS DE PRODUCTION DE L'ATELIER « B ».....	39
1. <i>Bureau d'exposition des échantillons</i>	40
2. <i>Unité de coupe</i>	40
3. <i>Unités de préparation et de piquage</i>	40
4. <i>Unité de montage</i>	40
5. <i>Unité de finissage</i>	40
V.7. POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES	40
1. <i>Points forts</i>	40
2. <i>Points faibles</i>	41
V.8. RECOMMANDATIONS.....	41

VI.	DIAGNOSTIC RESSOURCES HUMAINES.....	44
VI.1.	ORGANIGRAMME.....	44
VI.2.	NATURE DES EFFECTIFS ET NIVEAU D'ENCADREMENT.....	44
1.	<i>Taux de personnel indirect</i>	44
2.	<i>Taux d'encadrement</i>	45
VI.3.	PYRAMIDE DES ÂGES, ANCIENNETÉ ET TURN-OVER.....	45
VI.4.	POLYVALENCE ET FORMATION.....	46
VI.5.	RÉMUNÉRATION.....	47
VII.	DIAGNOSTIC FINANCIER.....	48
VII.1.	STRUCTURE DES BILANS.....	49
VII.2.	ANALYSE DU HAUT DU BILAN.....	50
1.	<i>Les immobilisations</i>	50
2.	<i>Couverture de l'actif immobilisé par les capitaux permanents : FdR</i>	50
VII.3.	ANALYSE DE GESTION.....	51
VII.4.	ANALYSE DU BFR ET DE LA TRÉSORERIE.....	51
VII.5.	STRUCTURE DES PRIX.....	52
VIII.	SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS.....	53
VIII.1.	VOLET COMMERCIAL.....	53
VIII.2.	VOLET FINANCIER.....	53
VIII.3.	VOLET TECHNIQUE.....	53
IX.	PLAN DE MISE À NIVEAU.....	55
IX.1.	OBJECTIFS.....	55
IX.2.	PLAN D'ACTION.....	55
IX.3.	PLAN D'INVESTISSEMENT GLOBAL.....	55
IX.4.	SCHÉMA DE FINANCEMENT.....	56
IX.5.	EVOLUTION PRÉVISIONNELLE DE L'ACTIVITÉ DE BEST SHOES.....	57
IX.6.	RENTABILITÉ PRÉVISIONNELLE.....	57

I. SYNTHÈSE

I.1. Les principaux constats

Sur le plan commercial et marketing,

La société BEST SHOES a été créée en 1992. Ses principaux produits, sont :

- Sandales et chaussures pour hommes
- Espadrilles et sabots pour dames
- Chaussures de travail (depuis 1995).

Avec ~ 207.000 paires vendues, le chiffre d'affaires de BEST SHOES a atteint en 2001, près de 1280 kDT.

Les ventes à l'exportation sont toutes réalisées sur les marchés libyen et algérien et ont représenté en 2001, 2% du C.A.

La société ne dispose pas d'une force de vente et loue les services d'un représentant commercial à temps partiel pour les régions du Nord et du Grand Tunis.

En ce qui concerne les actions promotionnelles et de prospection, le dirigeant de l'entreprise effectue plusieurs visites de foires nationales et internationales. De plus, la société a créé un Site Web et une première version d'essai d'un CD- Catalogue des produits de BEST SHOES.

Sur le plan des ressources humaines,

BEST SHOES emploie 48 personnes avec un taux élevé d'indirects qui dépasse la moyenne nationale et les standards européens. Cependant, la société jouit d'un bon niveau d'encadrement et d'un faible taux de Turn-Over.

Sur le plan financier,

BEST SHOES présente une structure financière assez saine (bonne capitalisation et un FdR positif). Cependant, nous avons constaté que le niveau du stock ainsi que les délais de recouvrement des crédits clients sont assez élevés. Ceci a généré d'une part, des dettes fournisseurs importantes et d'autre part un déficit de trésorerie et par conséquent des charges financières de fonctionnement assez importantes.

Sur le plan technique,

La production se fait sur deux ateliers séparés, l'atelier « A » spécialisé dans la fabrication des articles hommes et des chaussures de travail. Le processus de fabrication est industrialisé mais certaines opérations, notamment au niveau de l'unité de piquage, se font encore manuellement. De plus, nous constatons que certaines unités n'arrivent pas à alimenter d'une façon régulière les autres lignes de fabrication et constituent de ce fait des goulots d'étranglement pour la production.

Le deuxième atelier « B » est spécialisé dans la fabrication des articles femmes. Le système de travail est resté artisanal au niveau de cet atelier ; seules quelques opérations de piquage se font sur des machines.

Nous avons constaté, en outre, l'absence de convoyeurs, l'acheminement des produits semi-travaillés se fait à travers des caisses.

Par ailleurs les locaux de l'usine nécessitent un réaménagement pour pouvoir réorganiser la production et mettre en place les nouveaux équipements.

➤ **En conclusion, l'entreprise BEST SHOES présente les conditions requises pour mener efficacement un programme de mise à niveau.**

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

I.2. Synthèse des forces et faiblesses de BEST SHOES et des menaces et opportunités

FORCES

- ☺ Dirigeant dynamique et compétent
- ☺ Maîtrise du produit
- ☺ Grande expérience dans le secteur
- ☺ Très bonne qualité des équipements de la ligne de montage de l'atelier « A »
- ☺ Modéliste compétent
- ☺ Faible taux de Turn-Over
- ☺ Bon niveau d'encadrement

FAIBLESSES

- ☹ Ateliers mal aménagés
- ☹ Absence de convoyeurs
- ☹ Manque d'organisation au niveau de la production
- ☹ Déséquilibre au niveau des capacités de production entre les différentes unités
- ☹ Crédits clients trop élevés
- ☹ Niveau de stock trop élevé
- ☹ Trésorerie déficitaire

MENACES

- * Concurrence des pays à bas prix
- * Concurrence locale des fabricants offrant une meilleure qualité

OPPORTUNITES

- ↪ Accords de partenariat avec des sociétés étrangères
- ↪ Intégrer le design de la chaussure
- ↪ Secteur porteur de la chaussure de travail
- ↪ Gains de productivité possibles avec une meilleure organisation de la production
- ↪ Consolidation de sa position sur les marchés actuels
- ↪ Possibilités d'exportation, si amélioration de la qualité des produits
- ↪ Diversification des produits par l'intégration de la chaussure GOOD-YEAR

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 l'entreprise et ce, par le lancement de la production des **chaussures GOOD YEAR**,
- Réaliser une **croissance annuelle** des ventes de **+10%**,
- Améliorer la compétitivité de l'entreprise par la **réduction des coûts** de fabrication.

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

- Réorganisation des ateliers de production : coupe, piquage et montage.
- L'acquisition de nouvelles machines pour compléter les lignes de production et permettre la fabrication des chaussures GOOD YEAR.
- L'assistance technique d'un expert dans la production des chaussures.
- L'assistance technique d'un modéliste.

Le coût total des actions précédentes s'élève à **278 kDT**.

Les assistances techniques en production et en modélisme nécessitent un budget prévisionnel de **40 kDT**.

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

L'étude de l'évolution prévisionnelle de l'activité de BEST SHOES 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	: BEST SHOES		
Adresse siège	: Zone Industrielle Poudrière I		
Code	: 3002	Ville	: Sfax
Téléphone	: 74 222 807	Fax	: 74 212 213
		Gouvernorat	: Sfax
E-mail	: contact@bestShoes-tn.com		
Adresse usine	: Idem.		

Informations générales

Forme juridique	: S.A.R.L.		
Année de création	: 1992	Année d'entrée en production	: 1992
Capital Social	: 20 000 DT		
Nombre d'emploi	: 48		
Principaux responsables	: M. Mahmoud CHERIF : Gérant		

Les produits fabriqués

- Chaussures de travail
- Chaussures de ville pour hommes
- Mules et sabots pour dames
- Mules pour hommes
- Chaussures pour enfants, fajiots et cadets
- Sandales pour hommes, dames et enfants
- Espadrilles pour dames

II.2. Présentation et historique de la société BEST SHOES

La société BEST SHOES s'est spécialisée, depuis sa création en 1992, dans la fabrication des sandales pour hommes cadets et enfants, chaussures pour hommes, espadrilles et sabots pour dames ...

Durant les premières années de son activité, les produits de BEST SHOES étaient à conception simple et de bas de gamme. La société s'est ensuite positionnée sur le moyen de gamme.

Etant donné que la chaussure de travail représente un créneau porteur sur le marché tunisien, la société a intégré ce produit en 1995. En outre, une réflexion est en cours pour intégrer la chaussure militaire GOOD YEAR.

Le capital social de la société est de 20 kDT, les uniques associés sont le gérant et sa femme. Le CA de BEST SHOES a avoisiné 1.282 kDT en 2001, avec un total d'environ 206.500 paires vendues.

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.

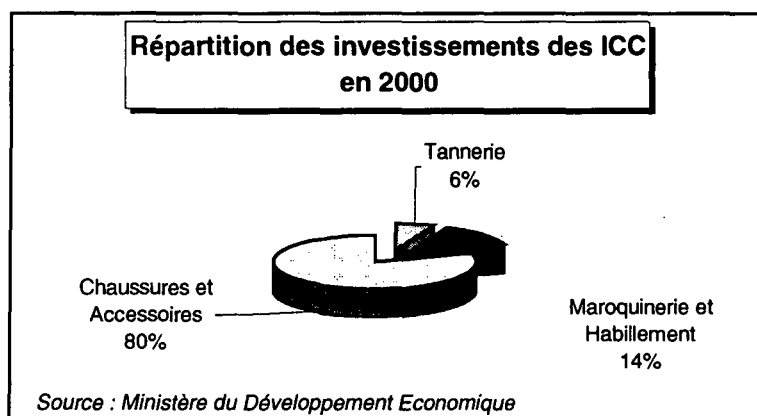
Le tableau suivant représente l'évolution de la **production** par branche d'activité sur la période 1995-1999 :

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

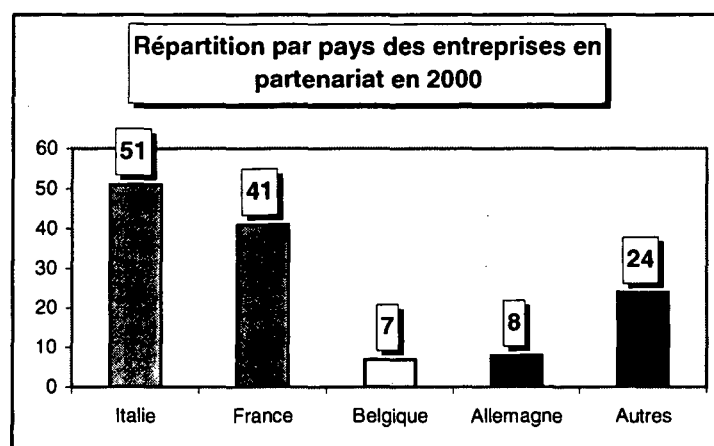
Les **investissements** réalisés dans le secteur durant la période 1995-2000 ont totalisé 156,8 MDT et se présentent comme suit :

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



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

Ces entreprises se répartissent entre les pays partenaires comme suit :



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

2. Caractéristiques spécifiques de la branche Chaussures et accessoires

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

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

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

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

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

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

Source : Ministère du Développement économique

III.2. Commerce extérieur du secteur global des ICC

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

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

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

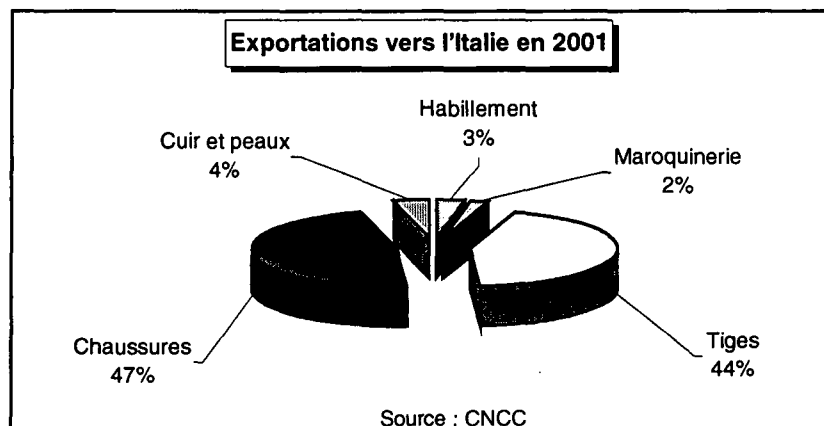
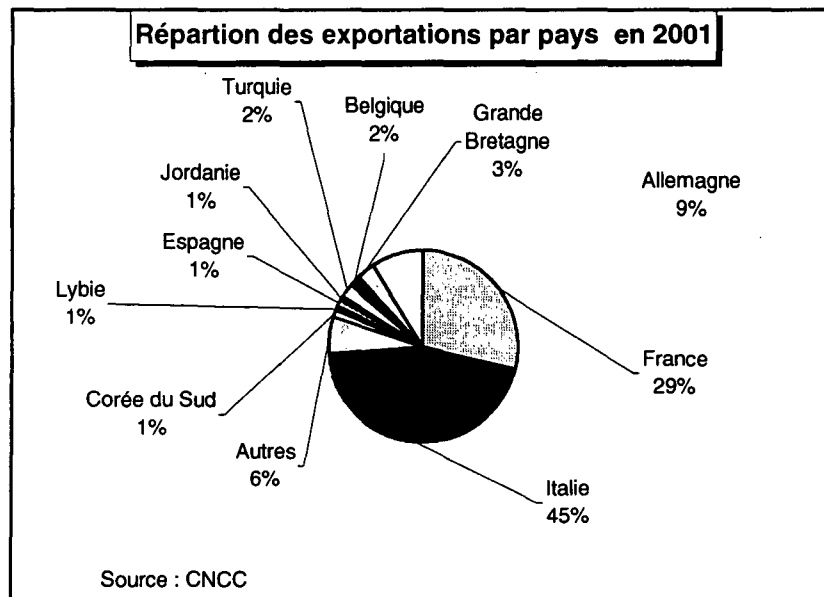
Exportations de l'ICC par branche 1995-2001 (unité : Million DT)							
Branche	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Cuir et peaux	9	12	12	15	16	47	47
Chaussures / accessoires	165	212	255	276	315	360	466
Maroquinerie / Habillement	36	32	36	37	40	49	67
Pellerterie	3	3	6	5	2	12	1
Industries annexes	2	2	2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

Source : CNCC

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

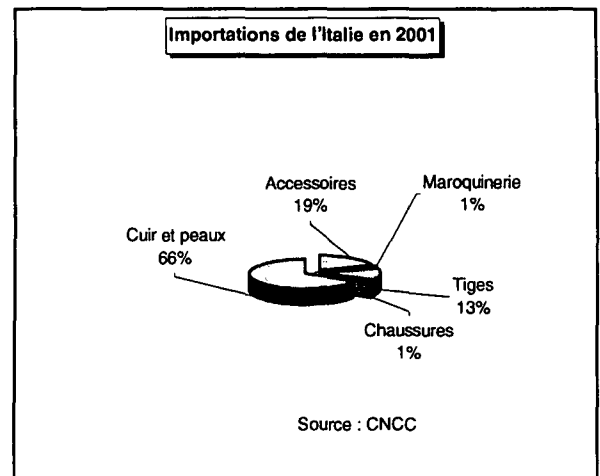
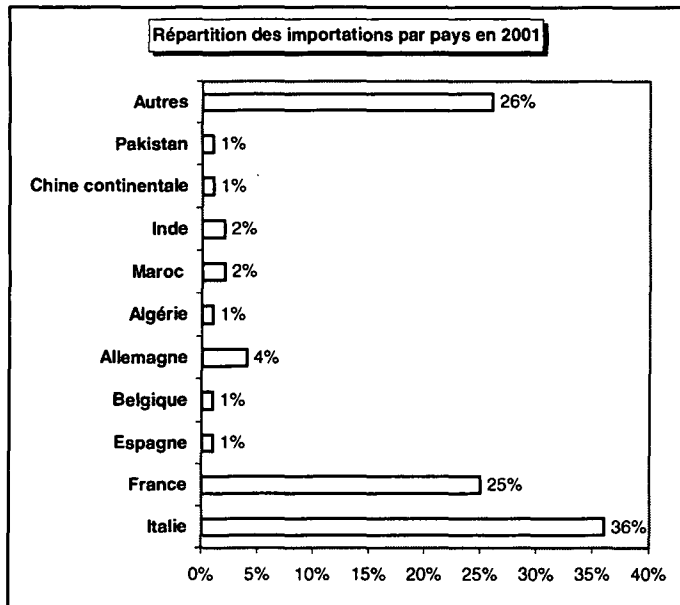
La ventilation des exportations du secteur ICC par pays se présente comme suit :

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.3. Caractéristiques des entreprises de la branche

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

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

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

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

Toutefois, ces entreprises souffrent de plusieurs faiblesses :

- Absence de créneaux porteurs identifiés : en effet, ces entreprises fonctionnent au rythme des fêtes et n'ont pas une charge de travail régulière. L'on remarque pour la majorité l'absence de spécialisation et de démarche de créativité
- Manque de qualification du personnel : ceci est dû à l'absence d'une culture de formation chez les dirigeants d'entreprises, à l'absence de politique de fidélisation du personnel (turn-over important), et à la faiblesse du taux d'encadrement (1 à 2%)

- Manque d'équipements de production compétitifs : ces entreprises souffrent d'un manque de mécanisation plus ou moins important, ce qui affecte leur productivité d'une façon considérable : la productivité au sein de ces entreprises se situe entre 35 et 50% au-dessous des ratios européens.
- Manque d'organisation : 80% de ces entreprises ont une dimension artisanale, et continuent à utiliser des méthodes de travail artisanales.
- Productivité faible : due au manque de qualification du personnel, au niveau assez faible de la 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 BEST SHOES) : 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 extérieures en cuir naturel et de dessous constitués par des lanières en cuir naturel : Liste III de l'accord : démantèlement tarifaire progressif sur une période de 12 ans à partir de 1996
- Autres chaussures : Liste IV : démantèlement tarifaire progressif sur une période de 8 ans à partir de 2000.

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

4. Orientations stratégiques et objectifs

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

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

La Tunisie pourrait augmenter son poids sur le marché européen principalement dans les deux types de chaussure «ville soudée» 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 soudée» 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 à 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, quelle que soit leur provenance.
- Valoriser le produit fabriqué en Tunisie en lui «imposant» des normes de qualité
- Promouvoir au travers d'accompagnement ou d'action de sensibilisation les projets et démarches de certification.
- Assurer une assistance logistique et financière aux industriels lors des manifestations européennes.
- Poursuivre les actions de communication auprès des responsables de mise sur le marché européen.
- Mettre à disposition des industriels des moyens d'information fiables

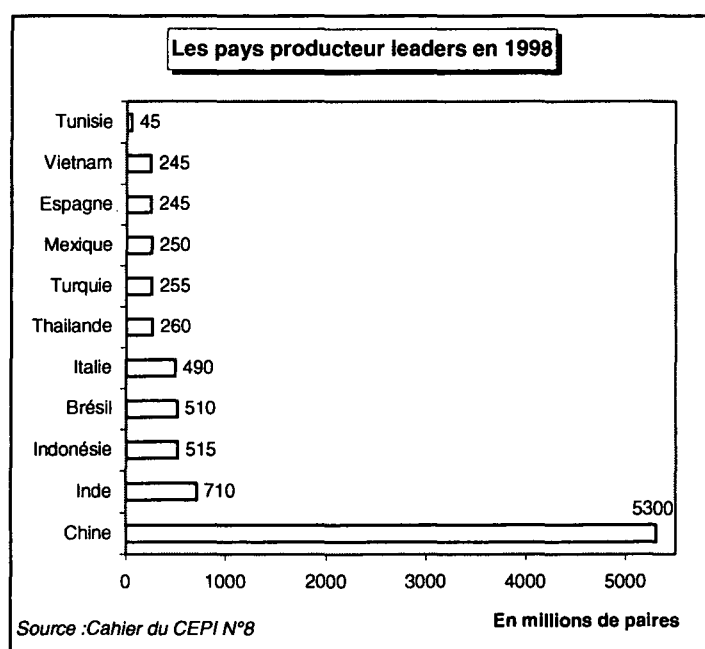
III.4. Le marché mondial de la chaussure

1. Production et consommation

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

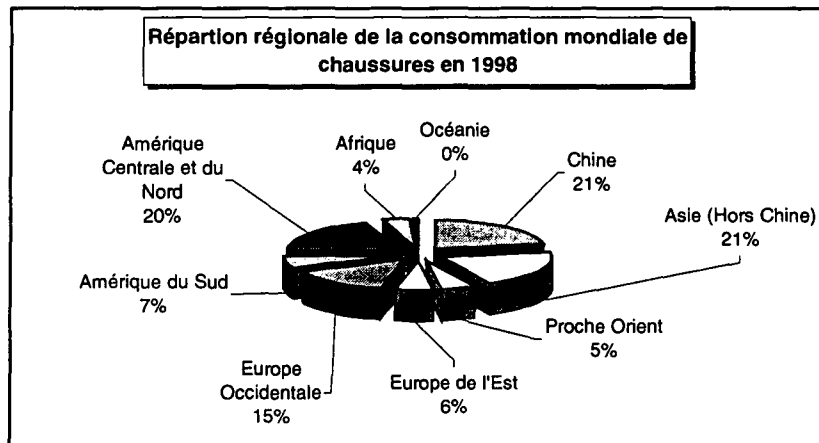
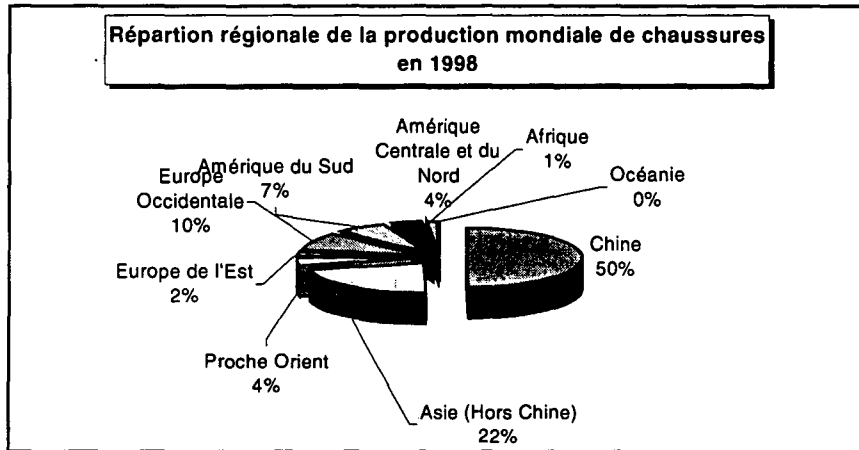
En effet, l'instabilité de la situation économique et politique en Russie, en Europe centrale, en Amérique du sud et dans plusieurs pays de l'Asie a freiné la croissance de l'activité de la branche chaussure.

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



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

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



2. Tableau de BENCHMARKING (ANNEE 1998)

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

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

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

IV.1. Présentation des produits

Nous pouvons répertorier les produits de la société BEST SHOES en 6 catégories d'articles :

Catégorie	Produits
Articles techniques	Chaussures de travail
Articles hommes	Chaussures – Mules – Claquettes – Sandales - Crics – Pantoufles - Boots
Articles dames	Pantoufles – Mules – Claquettes – Sandales - Espadrilles – Pantoufles – Sabots
Articles cadet	Chaussures – Claquettes – Sandales – Crics
Articles fafiot	Chaussures – Claquettes – Boots
Articles enfant	Chaussures - Pantoufles – Sandales - Espadrilles

L'usine de BEST SHOES est subdivisée en deux locaux séparés et éloignés. Tout au long de ce rapport nous appellerons atelier « A » l'unité où se fait la fabrication des chaussures de travail et de tous les articles hommes dont les process sont plus industrialisés et atelier « B » l'unité de production de tous les autres articles. C'est un petit atelier où la fabrication se fait d'une manière artisanale ; seules quelques opérations de piquage se font sur les machines, la quasi – totalité des autres opérations se font manuellement.

Notons que les produits pour dames sont commercialisés sous la marque « *Gentillesse* » et ceux des hommes sous la marque « *N.D.R.* » (*Création Nader*).

La marque « *Gentillesse* » jouit d'une très bonne image du fait de la qualité des articles et de leur esthétique.

IV.2. Evolution de l'activité

Nous analyserons dans ce qui suit l'évolution des ventes de la société BEST SHOES sur les années 1999-2001 :

Evolution de l'activité de la société BEST SHOES						
	1999	2000	2001	Taux de croissance		
				99/98	00/99	01/00
Ventes Locales (kDT)	708	972	1 254	-28%	37%	29%
Ventes à l'export (kDT)	527	14	27	1126%	-97%	93%
CA global (kDT)	1 235	986	1 281	27%	-20%	30%

Suite à la régression de l'activité export en 2000, l'activité globale de la société a baissé de 20% malgré une hausse de 38% des ventes sur le marché local.

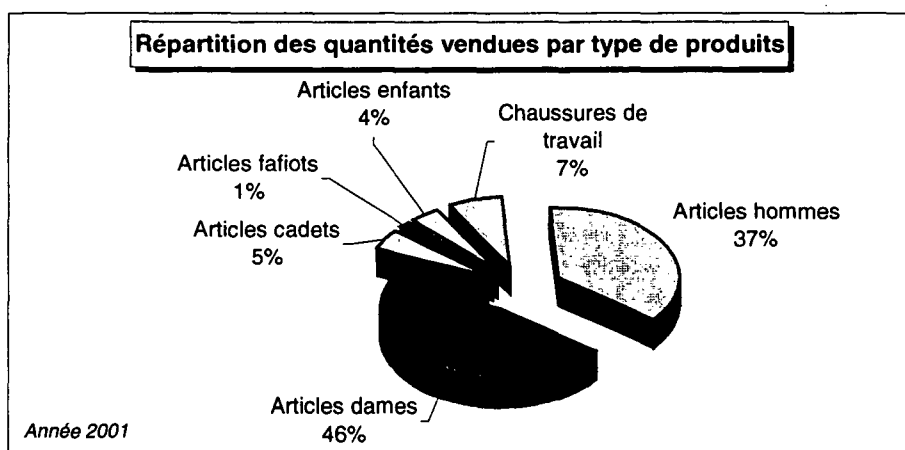
En 2001, les ventes à l'export n'ont représenté que 2% du CA de BEST SHOES avec un accroissement de +30% de l'activité globale de la société.

Notons qu'en 1999, l'activité à l'exportation a enregistré une hausse exceptionnelle en réalisant 43% du CA global de la société. Les principales destinations des ventes à l'exportation de la société BEST SHOES sont la Libye et l'Algérie.

IV.3. Structure des ventes

Le total des quantités vendues en 2001 par la société BEST SHOES s'élève à 206 500 paires.

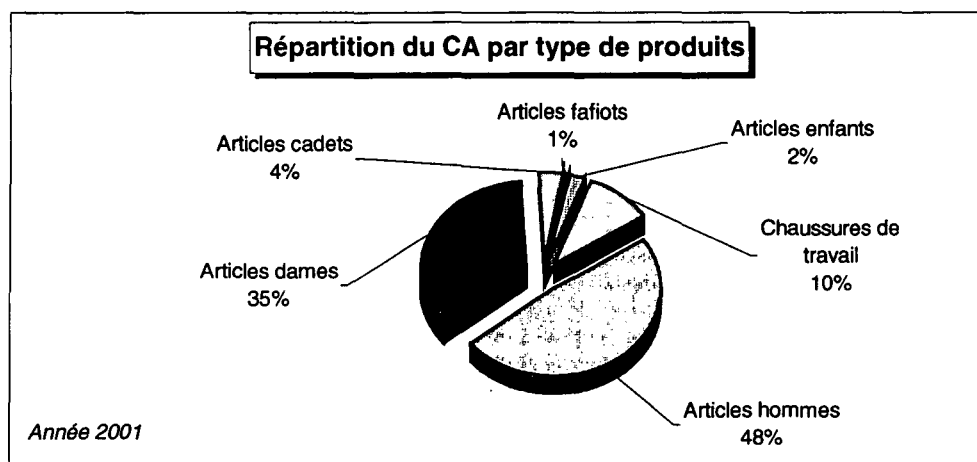
Si nous examinons la ventilation de ces quantités par catégorie de produits, nous constatons que les articles pour dames représentent 46% des paires vendues contre 37% pour ceux des hommes. Les chaussures de travail représentent seulement 7% du total des paires vendues.



Si nous raisonnons en terme de CA réalisé par catégorie de produits, ces proportions seront inversées avec une part des articles pour dames s'élevant à seulement 35% du CA total. Les articles pour hommes participent avec 48% de la valeur des ventes en DT.

Les chaussures de travail réalisent, quant à eux, 10% du CA de BEST SHOES.

Ceci pourrait s'expliquer par le fait que les chaussures dames comportent divers articles vendus à des prix relativement bas (claquettes, mules, ...)



IV.4. Analyse du portefeuille clients

Le portefeuille client de BEST SHOES a comporté en 2001 environ 153 clients. Cette clientèle est concentrée essentiellement sur les régions de Sfax et du Grand Tunis. En effet, 53% des clients de BEST SHOES se trouvent sur Sfax et 37% de cette clientèle sont dans la région du Grand Tunis. La répartition régionale des clients se présente comme suit :

% du nombre de clients	Région
53%	Sfax
37%	Grand Tunis
3%	Gabes
3%	Nord Ouest
2%	Sousse
1%	Centre

Ces clients sont :

- Des revendeurs détaillants : ce sont les boutiques de chaussures dont la plus grande majorité se trouve dans la région du Grand Tunis et qui ont réalisé en 2001 environ 40% du CA de BEST SHOES.
- Des revendeurs grossistes : cette catégorie de clients participe avec une part d'environ 44% dans le CA de la société.
- Les organismes publics et les ministères : les marchés des chaussures de travail qu'obtient BEST SHOES représentent 10% de son CA global.

Comme nous l'avons déjà mentionné les principales destinations des ventes à l'exportation sont la Libye et l'Algérie. La Libye présente près de 90% du CA à l'exportation.

IV.5. Organisation Commerciale

Le service commercial est supervisé par un directeur qui s'occupe de l'enregistrement et du suivi des commandes clients, du recouvrement, des négociations avec les clients, ...

Il est supervisé par le gérant de la société et l'assiste dans le traitement des appels d'offres, l'élaboration et le suivi des dossiers de soumission.

Un agent commercial, qui travaille en parallèle sur la ligne de montage dans l'atelier « A » est responsable aussi des livraisons sur la région de Sfax, de la réception des matières première, etc. ...

□ Force de vente

BEST SHOES ne dispose pas d'une force de vente. Cependant, étant donné l'importance des clients dans la région du Grand Tunis, la société a fait appel aux services d'un représentant commercial à temps partiel.

Ce représentant s'occupe essentiellement des clients détaillants de la région du Grand Tunis et se charge notamment des ventes des articles pour dames. Il perçoit entre 1 DT et 2 DT sur chaque paire vendue.

BEST SHOES n'intervient pratiquement pas dans la planification des visites clients. Le programme de visites ainsi que leur fréquence sont pris en charge par le représentant. Les rapports de visites ne sont pas formalisés et sont en général verbaux.

- **Cette situation nous semble relativement fragile dans la mesure où BEST SHOES ne dispose d'aucune maîtrise sur la distribution de ses produits dans la région de Tunis.** En effet, c'est ce représentant qui centralise les contacts avec les clients dans cette zone sans aucune implication de la part de la société.

Nous estimons que BEST SHOES devrait s'impliquer dans la distribution de ses articles dans la région du Grand Tunis. Ceci pourrait se faire par le biais des actions suivantes :

- Exiger du représentant actuel des rapports périodiques sur son activité et la situation de différents clients de la société dans la région
- Impliquer le directeur commercial dans les prises de contacts avec les clients et planifier des tournées pour ce dernier dans la région

□ Traitement des commandes et distribution

Hormis la production des chaussures de travail qui se fait en général par soumission à des appels d'offres, la production de tous les autres articles notamment les articles pour dames se fait sur commandes transmises directement par les clients ou à travers le représentant.

La planification de la production est en général assurée par le gérant de l'entreprise. La livraison est assurée par BEST SHOES pour les clients de la région de Sfax et du Sud. Pour la

région du Nord, l'acheminement des chaussures finies vers Tunis est aussi fait par BEST SHOES mais c'est le représentant qui assure, à ses propres frais, la livraison chez les clients.

□ Gestion des clients et conditions commerciales

BEST SHOES dispose de fichiers informatisés comportant les informations suivantes :

- Nom et coordonnées du client
- Facturations (dates, quantités et montants)
- Règlements, ...

Dans l'ensemble, les informations contenues dans ces dossiers ne permettent pas une connaissance approfondie des clients et du marché en général et ne peuvent pas servir de base pour améliorer l'efficacité commerciale et pour mieux connaître le marché et le comportement des concurrents.

Il serait profitable à l'entreprise d'avoir une gestion plus élaborée de sa clientèle en enrichissant ses dossiers clients avec des informations concernant :

- L'évolution du CA réalisé par chaque client afin de mieux étudier le comportement de la clientèle, être plus sensible à leur besoin, essayer d'avoir une meilleure réactivité vis à vis de la demande et des exigences.
- Part de BEST SHOES dans les achats de chaque client ce qui permettrait d'avoir une idée plus claire sur le positionnement de la société sur le marché et sur les pratiques de la concurrence.
- Importance de l'activité actuelle du client, son potentiel d'activité et ses perspectives de développement.
- Solvabilité, conditions de ventes, ... informations sur lesquelles se baseraient toutes les négociations avec les clients.

Signalons que la liste des informations citée ci-dessus n'est pas restrictive et que nous n'avons cité que les informations que nous jugeons les plus pertinentes.

Par ailleurs, hormis les détaillants qui payent en général au comptant, les délais de paiement accordés aux clients peuvent atteindre 5 mois. De plus, BEST SHOES pratique une remise allant de 5% jusqu'à 15% et ce indépendamment du CA réalisé et des modalités de paiement.

Afin de mieux structurer la politique commerciale, et accorder des conditions de vente incitatives et harmonieuses entre les différents clients, il serait intéressant de définir, au moins pour les clients d'une certaine taille, un système d'objectifs de CA à atteindre, estimé en fonction à la fois de l'historique avec le client et de son potentiel de croissance.

Sur la base de ce système, se décideront les différents modes d'intéressement des clients (remise, ristournes, ...). Ceci pourra développer d'une part l'activité de BEST SHOES et mieux fidéliser d'une autre part sa clientèle.

Actions promotionnelles et de prospection

Le gérant de la société visite souvent des foires nationales et internationales. Il faut noter cependant que le premier objectif des visites des foires internationales (notamment celles italiennes) est de savoir les nouvelles tendances de modes et s'inspirer des modèles exposés pour la création des nouvelles collections de BEST SHOES.

Néanmoins, dans l'objectif de mieux faire connaître ses produits, BEST SHOES a créé au cours de l'année 2002 un site Web présentant l'activité de l'entreprise et les différentes collections qu'elle offre.

Aussi, l'entreprise a créé un CD servant de «catalogue» et présentant dans sa version d'essai quelques articles de la collection dames et hommes hiver et été. Il nous a été signalé que la version finale sera plus riche et présentera des collections plus complètes et plus diversifiées.

Il s'agit là de bonnes initiatives qui devraient être poursuivies afin de renforcer l'image de l'entreprise. Cependant, il faut que le site Web comporte les informations qui soient ciblées vers les clients potentiels et/ou effectifs qui utilisent ce mode de communication.

V. DIAGNOSTIC TECHNIQUE

V.1. Introduction

L'entreprise est composée de deux ateliers de production qui se trouvent dans deux bâtiments séparés. Nous avons désigné par atelier « A », le bâtiment où sont réalisées les productions en grandes quantités et atelier « B », le bâtiment où sont réalisées les productions en petites quantités et qui suivent les tendances de mode actuelles, notamment les articles pour femmes (voir § IV.1).

Le gérant de l'entreprise assure toutes les fonctions techniques de direction de l'usine. Dans certains cas, ça représente une limite dans la mesure où il serait souhaitable de pouvoir, lorsque ceci est nécessaire, déléguer certaines tâches de gestion technique des ateliers à une autre personne. Nous pensons que parmi le personnel actuel de BEST SHOES, le responsable coupe de l'atelier « B », une personne très dynamique et intelligente, pourrait présenter les compétences nécessaires pour ce poste.

Le personnel employé dans l'atelier « A » se compose de 27 personnes répartis comme suit :

<u>Unité</u>	<u>Nombre d'ouvriers</u>
▪ Coupe	3
▪ Préparation piquage	5
▪ Piquage	7
▪ Montage	9
▪ Finissage et contrôle	3

Le personnel employé dans l'atelier « B » se compose de 9 personnes répartis comme suit :

<u>Unité</u>	<u>Nombre d'ouvriers</u>
▪ Coupe	1
▪ Préparation piquage	1 (+1 ouvrier qui fait le rabattage manuellement)
▪ Piquage	2
▪ Montage	3
▪ Finissage et contrôle	1

Les ouvriers travaillant dans l'atelier « B » changent très fréquemment.

V.2. Présentation et description des produits

Les produits de cette entreprise sont assez divers. Comme susmentionné, la fabrication se fait dans deux bâtiments différents et ce, selon les quantités et le type d'article à produire. Dans ce qui suit nous allons présenter les produits de BEST SHOES par atelier.

1. Produits de l'atelier « A »

□ Chaussures de travail

Elles sont en cuir plein fleur de couleur noire. Les doublures sont en cuir dans la partie postérieure, le bout et le contrefort sont en matière thermoplastique. Un tissu spongieux est utilisé sur le bout situé au-dessous de la tige, pour absorber la sueur du pied. La première est en cuir végétal avec un sans-lisse postérieur en fibre de carton de très bonne qualité (les premières sont achetées d'un autre fabricant spécialisé dans ce type de production). La semelle est en caoutchouc pour renforcer son encollage, elle est cousue au-dessous de la plante du pied avec une machine BLACK.

La qualité des chaussures de travail de BEST SHOES peut être acceptable pour le marché local, cependant elle est au-dessous de la qualité requise pour la commercialisation sur le marché européen. De plus, les matériaux utilisés pour la fabrication des composantes de ces chaussures, à savoir ; les tiges, les doublures internes et les semelles sont très économiques.

□ Sandales pour hommes

Les tiges sont en cuir. Selon le modèle, les premières sont soit en cuir soit en tissu. Les semelles sont en polyuréthane monodensité (elle est produite par d'autres fabricants locaux).

□ Chaussures pour hommes

Best Shoes produit aussi des modèles de chaussures pour hommes du type mocassins avec construction tubulaire.

□ Pantoufles et mules

Les peaux utilisées pour la fabrication des tiges et des doublures ainsi que les semelles sont de qualité acceptable. En outre, la qualité du finissage est assez appréciable. Avec les ventes de ces produits, la société réalise une petite marge de profit.

2. Produits de l'atelier « B »

Les principaux articles fabriqués au niveau cet atelier sont :

- Chaussures pour femmes
- Chaussures pour enfants de type casual
- Sandales économiques type fashion pour femmes

La production de cet atelier vise à satisfaire les commandes spécifiques des magasins et boutiques.

Les chaussures fabriquées présentent un aspect très similaire aux modèles européens, mais elles sont produites avec des matériaux synthétiques et semelles en caoutchouc thermoplastique (TPR). La qualité des produits synthétiques est bonne, ils sont importés de l'Italie et de l'Espagne. Les différentes combinaisons de couleur des modèles sont en général copiées des revues italiennes spécialisées.

Par ailleurs, les formes utilisées sont un peu plus solides que celles utilisées en Europe, mais elles sont adéquates pour les caractéristiques spécifiques du pied de la clientèle locale (une justification possible serait le fait que les Tunisiens, contrairement aux européens, mettent plus souvent des sandales ce qui dilate leurs pieds).

V.3. Orientations de BEST SHOES

1. Atelier « A »

L'entreprise vise à renforcer son positionnement sur le segment des chaussures techniques. En plus de la production actuelle des chaussures de travail, BEST SHOES veut intégrer la fabrication GOODYEAR. Les articles GOODYEAR auront des bouts en acier et devront présenter toutes les qualités requises qui seront spécifiées par les organismes gouvernementaux. Dans un premier temps, la normalisation CE ne sera pas nécessaire pour les productions destinées au marché local.

2. Atelier « B »

Il s'agit d'améliorer la qualité et d'augmenter les quantités produites tout en alignant les articles fabriqués avec les tendances actuelles de mode. Ceci se fera toujours en étudiant les besoins spécifiques de la clientèle de cet atelier, à savoir, magasins et boutiques.

V.4. Présentation et description des ateliers de production

L'entreprise se trouve dans la vieille zone industrielle de Sfax La Poudrière I. À défaut d'espaces, les entreprises se trouvant dans cette zone n'ont pas des grandes possibilités d'extension. Dans la suite, nous allons décrire les deux ateliers de production de BEST SHOES.

1. Atelier « A »

L'entrée de cette première usine s'ouvre sur la rue principale. Un espace d'environ 5 mètres de largeur et 8 mètres de longueur sépare la grande porte d'entrée de l'atelier de production et sert comme parking pour les cyclomoteurs des employés. **Vu l'état dans lequel il se trouve actuellement, nous recommandons de réaménager cet endroit en renouvelant notamment, le pavé.**

Les bureaux de l'administration se trouvent à droite de la porte d'accès à l'atelier.

L'atelier est subdivisé en trois locaux. L'unité de coupe et l'unité de piquage, un dépôt pour les formes, boîtes, semelles, ...etc., et l'unité de montage.

Le pavement de ces locaux doit être renouvelé.

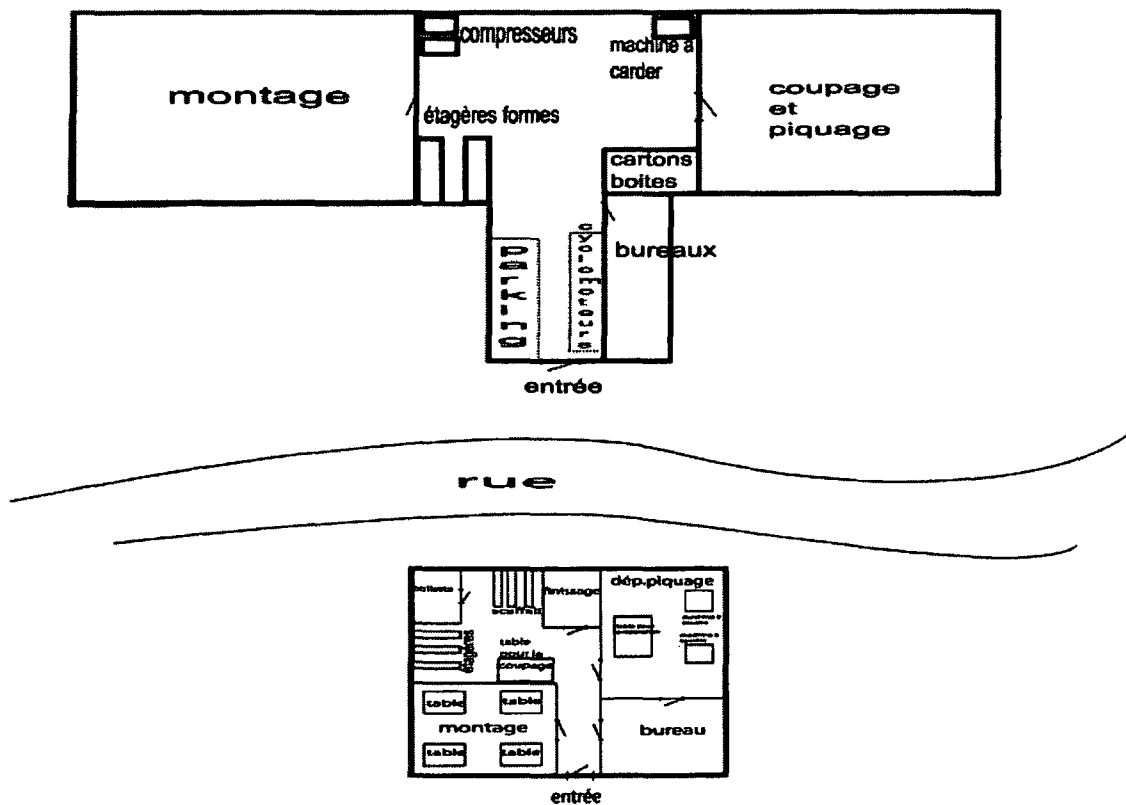
2. Atelier « B »

Située de l'autre côté de la rue, en face de l'atelier « A », cette deuxième unité est composée de deux étages :

- le rez-de-chaussée est utilisé comme un petit magasin pour le stockage des matières premières ; cuir, semelles, vieilles formes et autres matériaux qui ne sont pas utilisés et dont une partie peut être exploitée dans la création de nouveaux modèles. Ce magasin est trop petit et ne contient pas suffisamment d'étagères pour le stockage des marchandises.
- le premier étage où se fait la production ; nous trouvons au sein de cet atelier une pièce d'environ 6 m² de superficie où sont exposés différents modèles. Le modéliste qui y travaille est une personne assez âgée mais compétente. Le piquage et l'assemblage sont

fait dans une autre pièce de 25 m² de superficie. Une troisième pièce de 9 m² de superficie sert pour le finissage et la mise en boîte des produits finis. L'unité de montage se trouve quant à elle, dans une pièce de 20 m². Cet atelier ne dispose pas d'une presse de coupe. Cette opération se fait manuellement sur une grande table de coupe.

Plan de l'entreprise



V.5. Présentation des unités de production de l'atelier « A »

1. Unité de coupe et de piquage

Cette unité est de 15,7 mètres de longueur et 9,2 mètres de largeur. Au fond de ce local, se trouve une petite pièce qui aurait été utilisée pour le modélisme et qui est actuellement inutilisée. Elle pourrait servir comme vestiaire pour les ouvrières ou comme bureau pour le chef de l'unité. L'espace à disposition est suffisant pour les besoins actuels et futurs de production (intégration de la chaussure GOOD YEAR). Cette unité jouit d'une bonne luminosité et d'une bonne ventilation.

La disposition du personnel sur les différents postes de production est faite d'une manière peu rationnelle et les espaces sont mal gérés :

- les ouvriers de coupe travaillent dans un coin très étroit ;
- beaucoup d'espace est occupé par des cartons, des caisses, des boîtes et des tables de préparation. Les caisses servent à l'acheminement des composants des tiges. Une caisse peut contenir des composants de types différents.

Nous avons noté l'absence sur la ligne de piquage de quelques machines, notamment :

- **une machine pour ébarber les doublures sur les tiges** ; actuellement, deux personnes sont affectées au poste d'ébarbage : une à plein temps et l'autre à temps partiel.
- **une machine pour l'application des œillets** ; En effet, il existe 3 personnes pour l'application des œillets de 200 paires de chaussures : un ouvrier fait les trous sur le cuir de la tige, un deuxième ouvrier applique les œillets et un troisième les rabat pour éviter leur détachement.

Le remplissage se fait aussi manuellement et nous recommandons **l'acquisition d'une machine pour l'exécution de cette tâche.**

En outre nous constatons une utilisation excessive d'encollage et de main d'œuvre assurant cette tâche. **Nous recommandons de former le personnel à coudre les composants de la tige sans encollage préalable et à mettre les ouvriers faisant actuellement des opérations d'encollage sur les machines de piquage.**

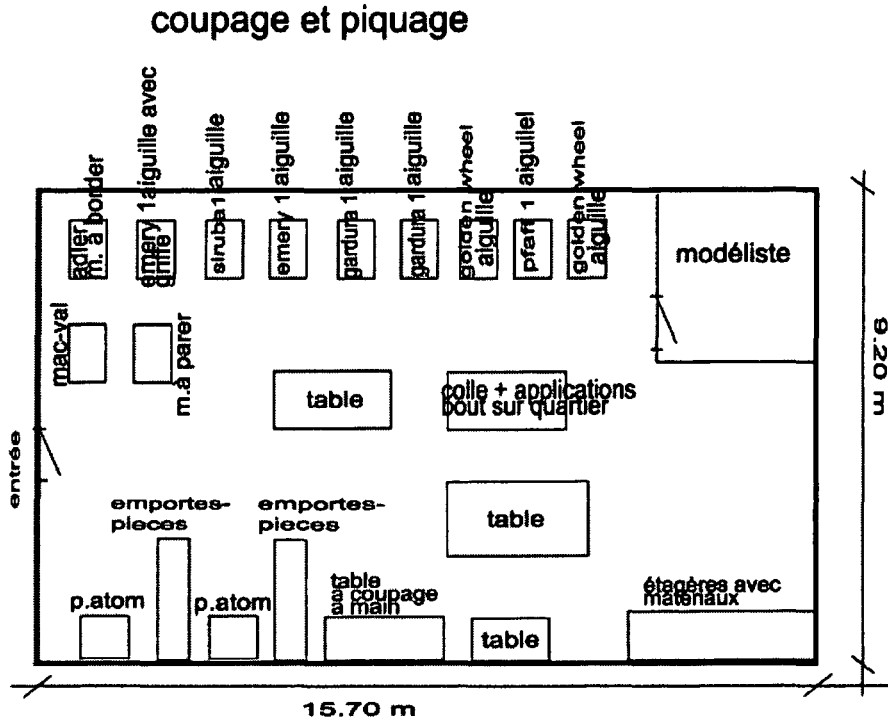
Par ailleurs, nous avons noté qu'il n'y a pas une unité proprement dite de préparation pour le piquage et qui selon notre point de vue est très importante dans la mesure où elle sert de « filtre » entre l'unité de coupe et l'unité de piquage.

Une unité de préparation devrait englober les opérations suivantes :

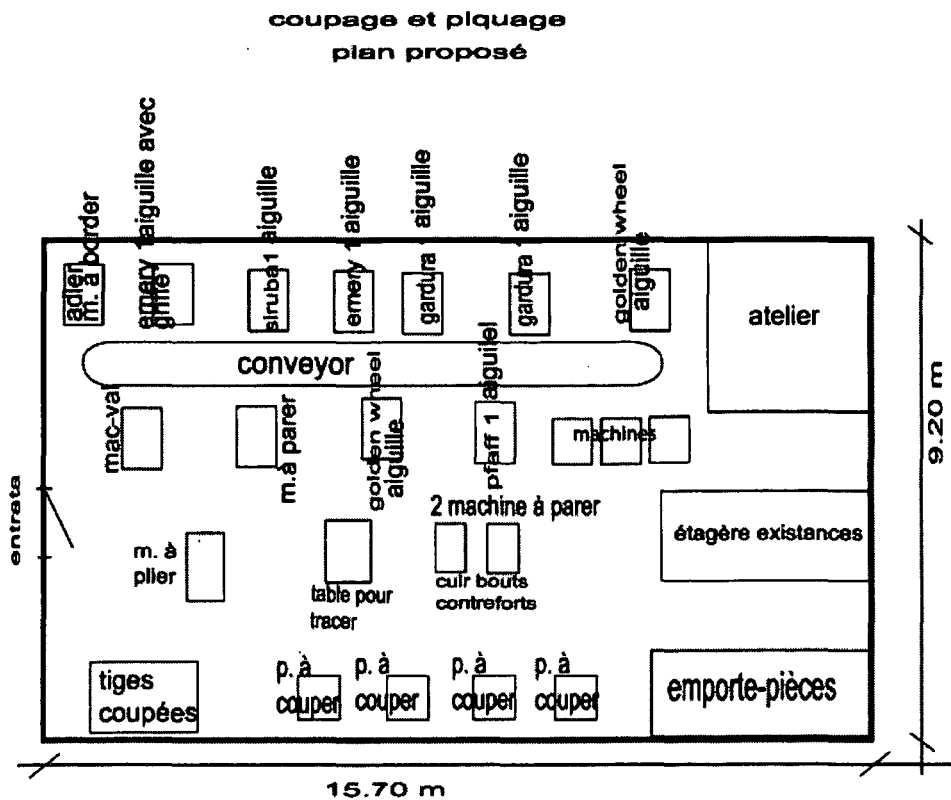
- parage des tiges sur les parties où se fera l'assemblage des composants ;
- traçage des composants pour leur assemblage ;
- vernissage des bords coupés de la tige ;
- pliage à la main ou à la machine des tiges selon le modèle à réaliser ;
- numérotation des composants pour éviter le mélange entre des pièces de différentes pointures.

Le schéma ci-dessous présente l'organisation actuelle de l'unité de coupe et de piquage. Cette organisation n'est pas optimale. Pour une meilleure gestion des phases de production nous présenterons dans un deuxième schéma une proposition pour un nouvel aménagement des postes et une nouvelle disposition des machines et des équipements.

Layout actuel de l'unité de coupe et de piquage



Layout proposé pour la réorganisation de l'unité de coupe et de piquage



□ Personnel productif de l'unité de coupe et de piquage

Cette unité compte **15 personnes**.

□ Production

La production journalière est d'une moyenne d'environ **650 paires** entre sandales, chaussures de ville et chaussures de travail. Cette unité produit **entre 200 et 250 paires de chaussures de travail par jour**.

L'unité de coupe dispose de deux presses seulement ce qui ne lui permet pas de produire suffisamment de tiges pour le piquage. Il faudrait acquérir une nouvelle presse afin de permettre à l'unité de produire **400 paires/jour**. En outre, il faut mettre sur la ligne de piquage un seul produit à la fois.

□ Machines

➤ **Coupe**

- 2 presses à couper ATOM (en bon état).

➤ **piquage**

- 1 machine à parer (vieille mais assez efficace) ;
- 1 MAC-VAL (presque nouvelle)
- 1 machine à border ADLER ;
- 1 EMERY à une aiguille avec griffe ;
- 1 SIRUBA à une aiguille ;
- 1 EMERY à une aiguille ;
- 1 GARDURA à une aiguille ;
- 2 GOLDEN WHEEL ;
- 1 machine PFAFF à une aiguille.

2. Unité de montage et finissage

Cette unité est située dans un endroit de 10 mètres de largeur et 15,5 mètres de longueur. Le local est peu ventilé (il n'y a pas ou peu de possibilités d'améliorer la situation) et la luminosité naturelle est insuffisante. Il y a lieu d'ajouter de la lumière artificielle.

La disposition des machines manque de rationalité et ne suit pas la logique de production. En outre, il n'y a pas un stock de tiges et la fabrication se fait de manière assez artisanale. Nous allons proposer dans la suite une nouvelle organisation de cette unité (voir schéma ci-dessous).

Par ailleurs, nous constatons l'existence de problèmes techniques à résoudre au niveau des modèles en production. À titre d'exemple, la marge de cuir nécessaire pour le montage de la tige n'est pas suffisamment grande pour être prise par les pinces des machines. La largeur actuelle de cette marge est adéquate pour un système de fabrication manuel et artisanal et non pour un système de fabrication industrialisé. C'est entre autres raisons, la cause d'un manque de productivité à l'intérieur de cette unité. Aussi, avons-nous fait noter au gérant que la première en cuir végétal est très souple et qu'il est nécessaire de la renforcer.

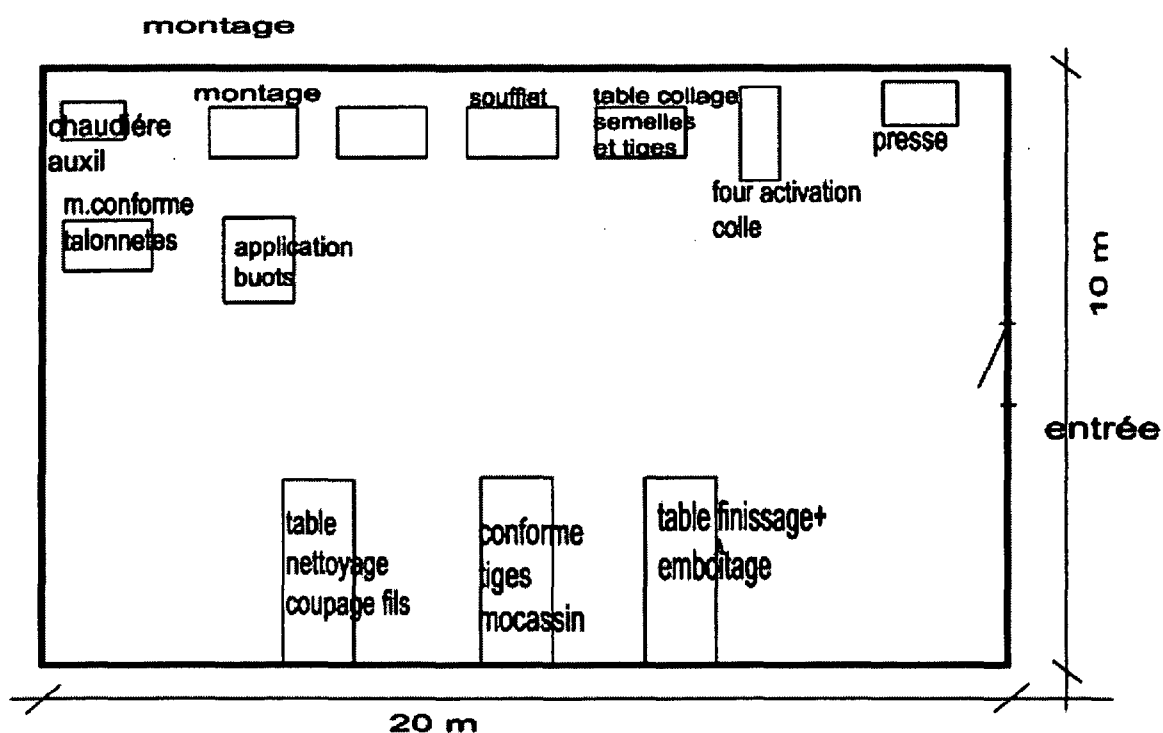
□ Personnel

12 personnes travaillent actuellement dans cette unité.

□ Machines

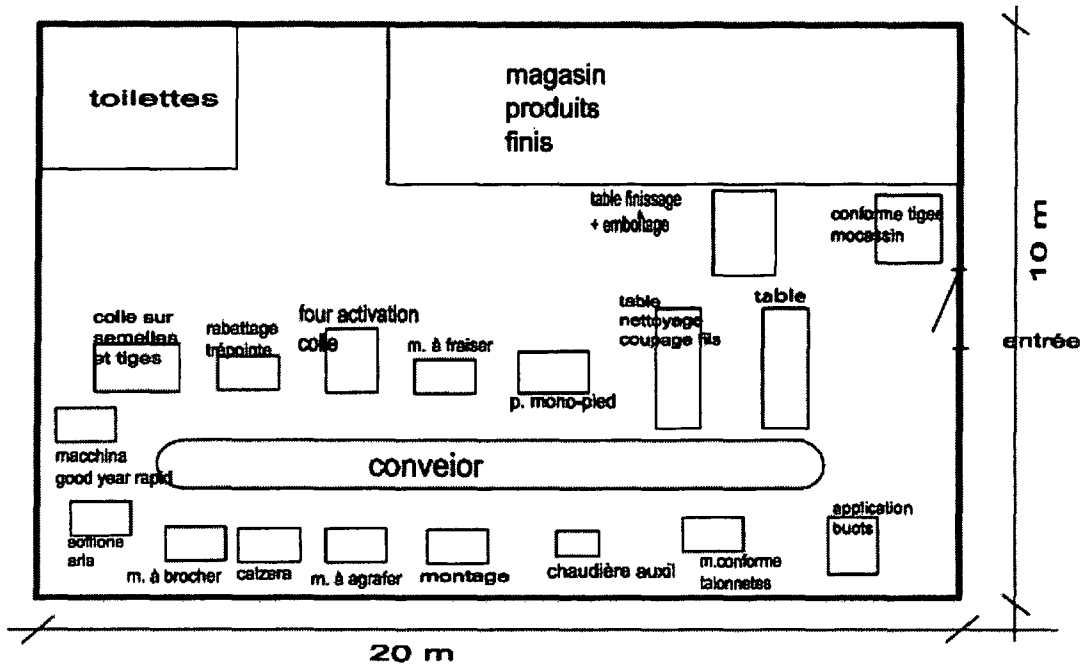
- 1 presse pour pantoufles (en bon état) ;
- 1 presse pour pressage semelles à air (en très bon état) ;
- 1 four pour réactiver la colle sur la semelle et sur la tige (en très bon état) ;
- 1 séchoir pour tiges (en bon état) ;
- 1 machine à fermer les talons USM (en très bon état) ;
- 1 monteuse à semence USM et 1 chaudière manuelle (en très bon état) ;
- 1 machine à conformer les talonnettes (en très bon état) ;
- 1 machine à appliquer les bouts au thermoplastique (en très bon état) ;
- 1 machine à conformer les mocassins (en bon état).

Layout actuel de l'unité de montage



Layout proposé pour une réorganisation de l'unité de montage

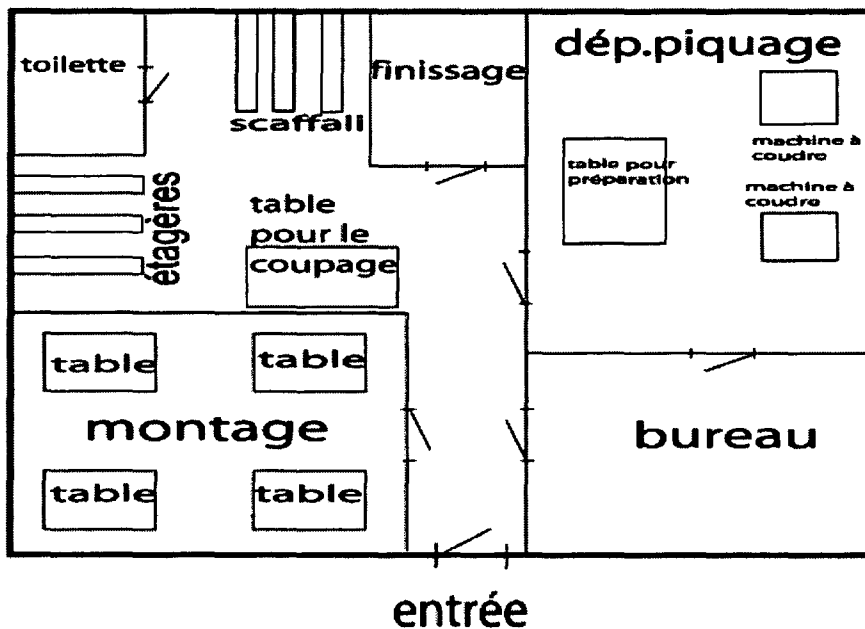
montage proposé



V.6. Présentation des unités de production de l'atelier « B »

Le plan de l'atelier de production « B » est présenté dans le schéma suivant :

Plan de l'atelier « B »



1. Bureau d'exposition des échantillons

Le modéliste travaille dans ce bureau. La pièce est petite mais bien ventilée et claire. Elle est adéquate comme lieu d'exposition mais nous recommandons de placer le modéliste dans la petite pièce inutilisée du département de piquage de l'atelier « A » (voir § V.5.1).

2. Unité de coupe

Située au centre de l'atelier (voir plan), cette unité manque de ventilation et de lumière naturelle suffisante. Un seul ouvrier, travaille sur l'unique table de coupe existante. Autour de la table de coupe se trouvent plusieurs matériaux disposés d'une manière désordonnée à cause du manque d'étagères.

3. Unités de préparation et de piquage

Ces deux unités sont situées dans la même pièce. Cette dernière est bien illuminée et bien ventilée mais n'est pas suffisamment spacieuse pour la production de 150 paires par jour. Les ouvriers travaillant dans ces unités sont au nombre de 4.

4. Unité de montage

L'espace disponible est à peine suffisant à la production de 150 paires de chaussures par jour. Une fois cette quantité est produite, les chaussures doivent être déplacées vers un autre emplacement pour permettre aux trois ouvriers affectés à cette unité de trouver l'espace nécessaire pour une nouvelle production.

5. Unité de finissage

Cette unité est très petite et ne peut contenir l'ensemble des paires de chaussures produites chaque jour ; c'est pour cette raison que nous trouvons les produits finis dans toutes les unités où il y a un espace disponible. Une seule personne s'occupe du finissage.

- ☛ **En conclusion, nous recommandons au gérant de l'entreprise de changer le local de cet atelier et de déménager vers un endroit plus spacieux permettant une meilleure organisation de la production et une meilleure qualité de travail.**

V.7. Points forts et points faibles

1. Points forts

- Maîtrise du produit ;
- Grande expérience dans le secteur ;
- Disponibilité d'un modéliste âgé mais compétent et en service à plein temps ;

- Une grande volonté de croissance et de développement ;
- Très bonne qualité des machines dans l'unité de montage (atelier « A »).

2. Points faibles

- Mise de plusieurs articles à la fois sur les lignes de production ;
- Déséquilibre au niveau des capacités de production entre les différentes unités ;
- Gestion peu efficace des espaces disponibles pour la production ;
- Les ateliers ne sont pas bien aménagés pour pouvoir s'imposer sur le marché à l'exportation ;
- Absence d'un convoyeur dans l'unité de montage (longueur nécessaire 20 mètres) ;
- Absence de hottes aspirantes.

V.8. Recommandations

Nous considérons qu'il est nécessaire de faire, dans une première étape, une étude de marché. Cette étude permettra d'aider dans la prise de décision concernant les segments sur lesquels BEST SHOES devrait se positionner, les quantités à produire, ... etc. Il faudrait, en effet, réduire le nombre de produits et se pencher plus sur le volet qualité et technique de production, en particulier au niveau des semelles et des premières. Ceci pourrait être réalisé, éventuellement, en collaboration avec des entreprises italiennes spécialisées dans la fabrication des premières et dont les produits présentent, en général, une très bonne qualité technique. Les formes utilisées actuellement sont très vieilles, de plus il n'y a pas des formes de chaussures pour hommes suivant les tendances actuelles de modes.

En ce qui concerne l'activité à l'exportation, nous recommandons d'utiliser des tiges en cuir pour les produits destinés au marché européen. Les chaussures avec des tiges en matières synthétiques ne peuvent être commercialisées que sur le marché local. 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 BEST SHOES, 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 qui commence par l'achat des matières premières et se termine avec la livraison des produits dans les délais préfixés.

De plus il faudrait :

- Réaménager les locaux de l'entreprise afin d'offrir une image plus appropriée et plus professionnelle ; l'usine devra avoir un aspect plus accueillant et un tel réaménagement permettra une meilleure organisation et gestion de la production ;
- Acquérir des nouvelles machines (voir plus bas) dans le but d'approcher le standard de productivité européen. Il faudrait faire appel à l'assistance technique d'un expert en

production qui aidera l'entreprise à mettre en place les actions nécessaires pour atteindre de tels objectifs. Cet expert assurera s'occupera, entre autres de la formation technique du personnel. *Le coût de cette assistance est estimé à 25.000 DT ;*

- Travailler, si possible, en collaboration avec des bureaux de modellerie étrangers et qui ont éventuellement des relations avec des réseaux de distribution et des groupes de ventes européens. En parallèle, il serait nécessaire de louer les services d'un modéliste européen (italien ou français) qui assistera l'entreprise dans cette action et qui travaillera en collaboration avec le technicien de production. *Le coût de cette assistance est estimé à 15.000 DT ;*
- Le point fort de cette collaboration serait de concentrer les efforts sur un nombre limité de produits pour pouvoir développer l'image de marque des produits BEST SHOES. A ce propos, il serait aussi nécessaire d'utiliser des nouvelles formes, des matériaux et un design plus moderne.

Par ailleurs, BEST SHOES devrait penser à obtenir la certification CE si elle entame la production des chaussures GOOD YEAR pour l'exportation. Les produits devront en effet être conformes aux normes suivantes :

- norme 344: pour chaussures de sécurité avec le bout esjot déjà essayé en métal S=1.
- norme 334: chaussures de sécurité avec le bout esjot en métal et avec tige hydrofuge S=2
- norme 345: chaussures de sécurité avec bout esjot en métal, tige hydrofuge et avec première en métal.

Pour la production de ces chaussures les matériaux doivent être approuvés par l'Union Européenne:

Caractéristiques pour les tiges :

- 1) Bout en acier;
- 2) lame en acier;
- 3) texon rigoureusement antistatique;
- 4) semelle antistatique;
- 5) première interne antistatique;
- 6) tige avec cuir hydrofuge (2,00-2,10 mm)
- 7) première de nettoyage ergonomique antibactérienne et avec capacité d'absorption et antistatique.

Caractéristiques pour la composition de la semelle :

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

Enfin, si l'entreprise s'oriente vers l'exportation des produits vers le marché européen, elle devrait offrir des prix qui ne soient pas supérieurs aux prix suivants:

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

□ Machines à acquérir

Pour mener efficacement les différentes actions susmentionnées, il faudrait se doter d'un outil industriel complet et adéquat. Nous recommandons dans ce sens l'acquisition des machines suivantes :

➤ Coupe

- 1 presse de coupe hydraulique à chariot mobile, course réglable 150 mm., plan de travail 1.600x500, 25 tonnes. € 9.720
- 1 presse de coupe hydraulique à drapeau, plan de travail 900x430, drapeau 370 mm, fin course automatique, force 20 tonn., version simplifiée € 4.250

➤ Piquage

- 1 machine à plier à thermo-encoller les tiges, avec table moteur et système de chauffage ; € 6.360
- 2 machines à parer cuir, bouts et contreforts ; € 5.980
- 1 machine à rabattre les coutures et appliquer les lacettes ; € 6.150
- 1 machine à ébarber les doublures des tiges pour femmes à chaussure finie, sur table, normes européennes ; € 1.400
- 1 machine applique œillets ; € 2.710
- 2 tables pour encollage à deux places avec moteur aspirant et hotte ; € 1.436
- 1 convoyeur 20 m. avec chariots à 3 étages, système lumière centrale, air, force motrice, système air € 9.170
- 1 machine à appliquer crochets avec rondelle anti-blocage € 13.500

➤ Montage

- 1 convoyeur à cassettes 20 m ; € 17.900
- 2 hottes aspirantes ; l'une pour la colle et l'autre pour la silicone ; € 1.134
- 1 machine à brosser pour le finissage ; € 1.780
- 1 machine à coudre le fond de la semelle (système BLAKE), vitesse à régulation graduelle (85/500 points par minute) ; € 13.000
- 1 machine à fraiser GOODYEAR ; € 3.500
- 1 machine à ébarber les doublures GOODYEAR neuve ; € 14.820
- 1 machine à carder semelles après les avoir fraisées moteur en bas, équipée d'un aspirateur des poudres ; € 2.590
- 1 tire-formes ; € 1.680
- 1 machine à coudre la trépointe GOODYEAR avec moteur positionneur ; € 40.000
- 1 machine à déplier la tige après le montage ; € 1.520
- 1 four chaud - froid ; € 7.140
- 1 machine à conformer claques tiges, hydraulique, réchauffement plaque standard p. 44 ; € 7.950
- 1 machine à rabattre pour chaussures pour hommes, CE € 3.000

L'ensemble de ces machines nécessite un investissement total d'environ 176.700 €, soit **238.000 DT.**

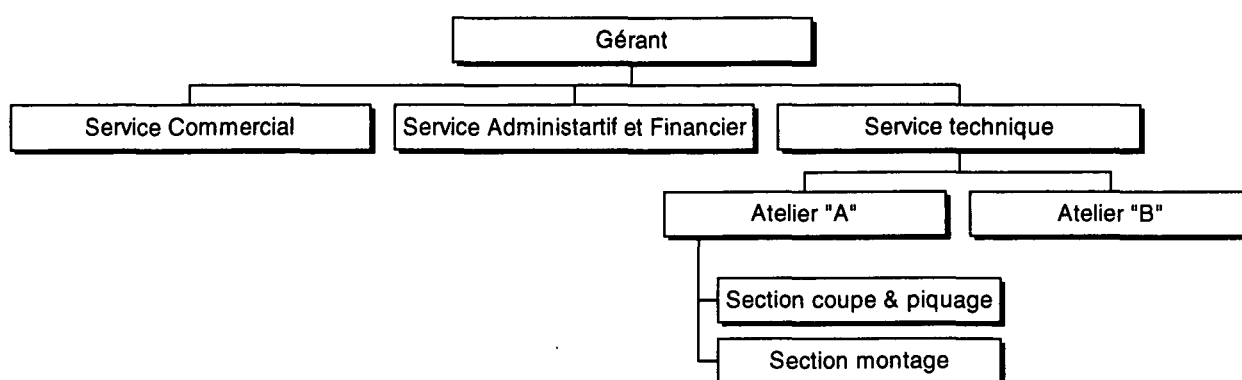
VI. DIAGNOSTIC RESSOURCES HUMAINES

La société BEST SHOES emploie 48 personnes. Le personnel productif est au nombre de 36 dont 9 travaillant dans l'atelier « B » des articles « *Gentillesse* ».

VI.1. Organigramme

La société ne dispose pas d'organigramme formalisé.

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



Le service commercial, comme nous l'avons déjà avancé dans les chapitres précédents, est composé d'un directeur commercial et d'un agent.

Une responsable de la gestion financière et des ressources humaines est affectée au service administratif et financier. La secrétaire outre les tâches de son ressort s'occupe des achats.

C'est le gérant de la société qui assure, en plus de la supervision des fonctions commerciales et administratives, la direction technique des deux ateliers de BEST SHOES.

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	
Patronage		1		1
Coupe	4	1		5
Préparation piquage	7			7
Piquage	9	1		10
Montage	12	1		13
Finition & contrôle	4			4
Magasin		1	1	2
Administration		4	2	6
Total	36	9	3	48
% directs & indirects	75%	25%		

La ventilation des effectifs indirects est la suivante :

- Les cadres et maîtrise : 75 % de l'effectif total.
- Ouvriers & apprentis : 25 % de l'effectif total.

Total indirect : 12 personnes, soit 25 % de l'effectif total.

Si nous ne prenons en considération que les indirects non liés à des tâches techniques, le taux devient 14 %. Ce taux reste élevé par rapport à la moyenne nationale et aux standards européens.

Il est à signaler que la plupart des indirects techniques sont en fait affectés à des postes de travail sur les machines et interviennent donc comme main d'œuvre directe (citons comme exemple le chef de la section montage et le chef de la section piquage)

2. Taux d'encadrement

La répartition du personnel de BEST SHOES selon leur niveau d'instruction se présente comme suit :

Niveau d'instruction	Analphabète	Primaire	Secondaire	Supérieur
% de l'effectif	2%	60%	35%	5%

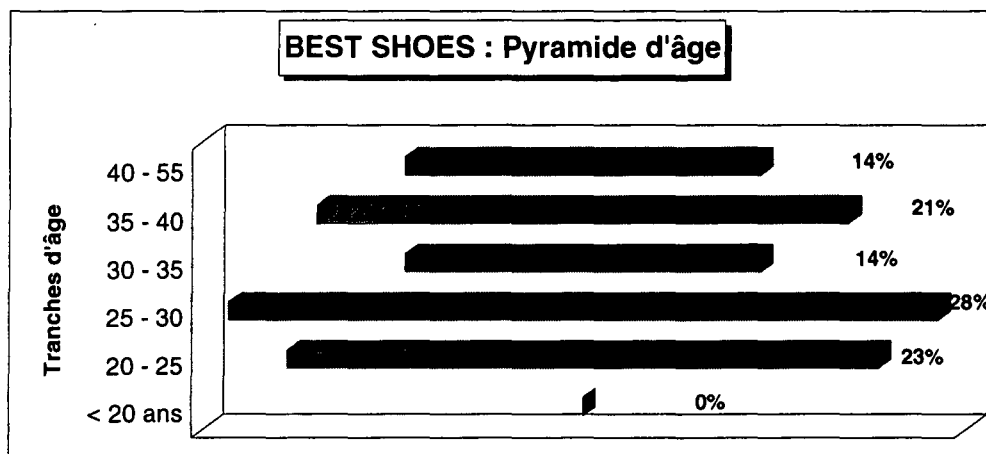
Le taux d'encadrement total suivant le niveau d'instructions se situe à environ 5%.

- ☛ Comparé à la moyenne nationale, BEST SHOES possède un niveau d'encadrement assez satisfaisant.

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

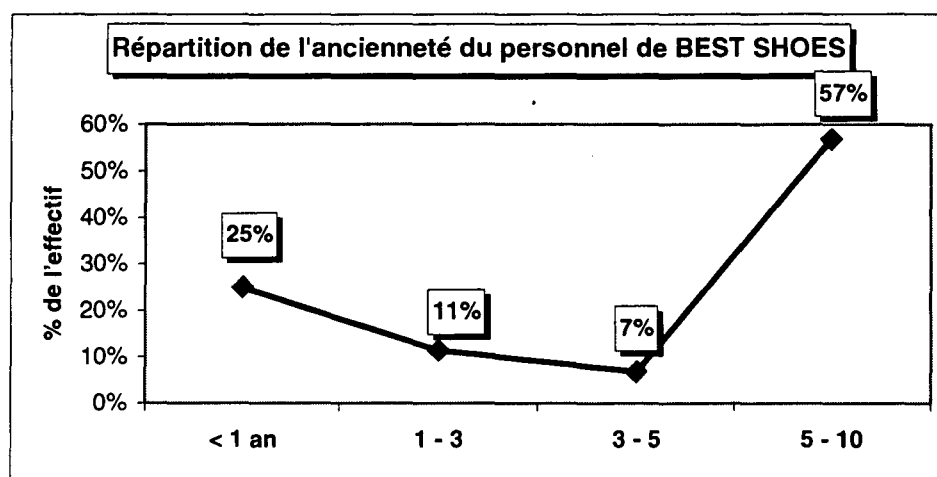
Le personnel de la société est relativement jeune étant donné que 65% de l'effectif employé est âgé entre 20 et 35 ans. L'âge moyen est d'environ 33 ans pour l'ensemble du personnel.

La répartition de l'effectif de BEST SHOES selon les tranches d'âge est présentée par la figure suivante :



La moyenne d'ancienneté se situe à environ 5 ans. 57% du personnel a une ancienneté entre 5 et 10 ans, ce qui montre une certaine stabilité au sein de l'entreprise.

La répartition de l'effectif par tranche d'ancienneté est présentée dans le graphique ci-dessous :



Par ailleurs, la société présente un faible turn-over. En effet, sur les trois dernières années, il n'y a eu que deux cas de départ.

VI.4. Polyvalence et Formation

□ Degré de Polyvalence

En se basant sur les données fournies par la société BEST SHOES nous avons pu conclure que :

- 38% du personnel travaillant dans la section de montage sont polyvalents sur différents postes de la ligne
- 2 à 3 ouvriers sont polyvalents entre coupe et montage.

□ **Formation**

Au cours de l'année 2001, le personnel de BEST SHOES a bénéficié des actions de formation suivantes

- Cycle de 4 jours sur le modélisme
- Cycle de 5 jours sur la coupe
- Une formation sur le piquage.

Ces cours de formation ont été assurés par les cadres du CNCC.

VI.5. Rémunération

Les titulaires de Best Shoes travaillent 48 heures par semaine avec une rémunération horaire variant de 1,100 DT /h à 1,400 DT /h selon la qualification de l'ouvrier.

Il n'y a pas un calcul de rendement de la main d'œuvre de la société. Cependant les ouvriers perçoivent des primes sur la base de notes données selon l'estimation de l'efficacité de chacun. Cette évaluation est faite par le gérant et les primes annuelles peuvent varier de 65% à 90% d'un salaire mensuel.

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 du haut du bilan
- Analyse de gestion
- Analyse du BFR et de la trésorerie
- Structure des prix
- Rentabilité

Pour mieux suivre l'évolution de l'activité de la société BEST SHOES et aboutir à une représentation réelle de sa situation, nous avons procédé à l'annulation des comptes bancaires de l'actif par ceux du passif.

VII.1. Structure des bilans

Nous présentons ci-dessous une structure synthétique des bilans financiers de BEST SHOES :

STRUCTURE DU BILAN		BEST SHOES		
		1 999	2 000	2 001
Actif Immobilisé	Immobilisations	95 474	89 083	83 922
	Participations	-	-	-
	Total	95 474	89 083	83 922
Actif Circulant	Stocks	79 941	244 737	514 546
	Clients	542 850	577 499	680 089
	Autres actifs	24 735	7 280	6 360
	Total	647 526	829 516	1 200 994
Trésorerie Actif	Total	-	-	-
TOTAL ACTIF	Total	743 000	918 598	1 284 916
Capitaux Permanents	Capital	20 000	20 000	20 000
	Rés. antérieurs	49 554	90 589	97 234
	Résultat	41 034	6 645	1 727
	<i>S/T Cap. Pro.</i>	110 589	117 234	118 961
	Total	110 589	117 234	118 961
	DLMT	-	-	-
Passif Circulant	D. fournisseurs	555 073	728 486	1 094 050
	Autres passifs	45 381	38 441	22 564
	Total	600 455	766 927	1 116 615
Trésorerie Passif	Financ. CT	-	-	-
	Trésor. négative	31 957	34 438	49 340
	Total	31 957	34 438	49 340
TOTAL PASSIF	Total	743 000	918 598	1 284 916

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

VII.2. Analyse du haut du bilan

1. Les immobilisations

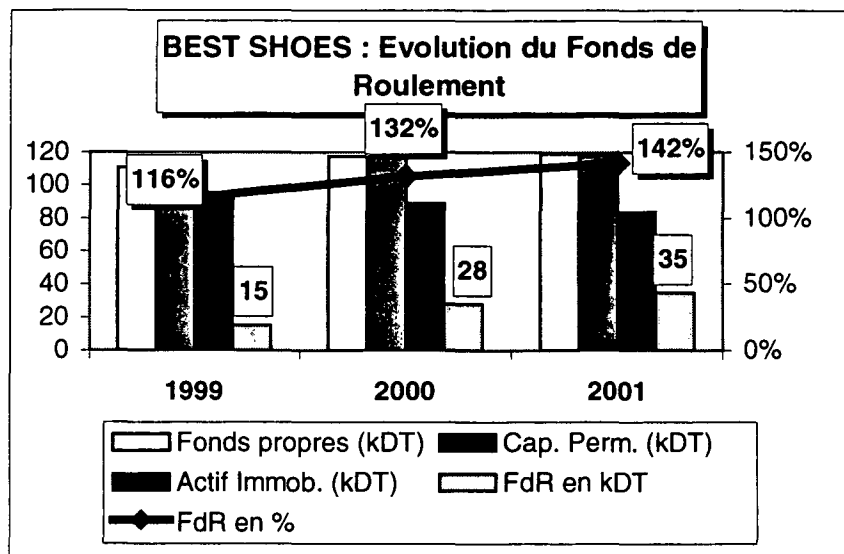
Analyse des immobilisations		BEST SHOES			
<i>en kDT</i>					
Année	1998	1 999	2000	2001	
Immobilisations brutes	88	137	148	164	
Investissement net		49	12	15	
Immobilisations nettes		95	89	84	
Taux d'amortissement		30%	40%	49%	

Le taux d'amortissement du matériel s'est situé à 30% en 1999 pour avoisiner les 50% en 2001. Toutefois l'actif immobilisé par la société reste relativement jeune. Constat confirmé lors de la visite technique surtout pour les machines de la ligne de montage se situant dans l'atelier «A» qui sont relativement neuves et de technologie récente.

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

La société BEST SHOES jouit d'une bonne capitalisation. En effet, les fonds propres de la société ont totalement couvert les immobilisations sur toute la période de référence à raison de 142% en 2001.

Ceci s'est traduit par un FdR positif s'élevant en 2001 à 35 kDT.



VII.3. Analyse de gestion

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

Analyse de Gestion :		BEST SHOES		
	1999	2000	2001	
Achats TTC (kDT)	984	1 000	1 390	
CA TTC (kDT)	1 457	1 167	1 512	
Crédit client (jours C.A. TTC)	134	178	162	
Crédits fournisseurs (jours C.A. TTC)	137	225	261	
Crédits fournisseurs (jours Approv TTC)	203	262	283	
Stock (jours Appro)	34	104	149	
Diff. crédit fourn.-clients (jours CA)	3	47	99	

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

Les délais de règlement des crédits accordés aux clients dépassent les 5 mois de CA. Ces délais sont trop élevés et BEST SHOES devrait réexaminer dans la mesure du possible les modalités de paiement accordées à ses clients.

Le délai moyen de remboursement des dettes contractées auprès des fournisseurs a évolué en augmentant sur les trois dernières années et a dépassé 9 mois d'approvisionnement en 2001. Ce niveau élevé provient entre autres, du constat précédent sur les délais de paiement des clients, qui ne permettent pas à l'entreprise de dégager la trésorerie nécessaire pour payer rapidement ses fournisseurs.

Le niveau de stock est passé d'environ 1 mois d'approvisionnement en 1999, à près de 5 mois en 2001. Ce niveau est assez élevé et devrait être réduit.

Notons que le niveau de stock de PF en 2001 s'est situé à environ 36 jours de CA.

VII.4. Analyse du BFR et de la trésorerie

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

Besoins en FdR et Trésorerie		BEST SHOES		
	1 999	2 000	2 001	
FdR (kDT)	15	28	35	
FdR en %	116%	132%	142%	
BFR d'exploitation (kDT)	68	94	101	
BFR hors exploitation (kDT)	-21	-31	-16	
BFR Total (kDT)	47	63	84	
BFR en jours de C.A.	13	26	24	
Trésorerie (en kDT)	-32	-34	-49	

Les niveaux des dettes clients et des stocks relativement élevés ont généré sur toute la période 1999-2001 un BFR qui s'élève à 24 jours de CA en 2001. Ce niveau acceptable dans l'absolu, est cependant déséquilibré, compte tenu du délai élevé de paiement des fournisseurs. Ce BFR pourrait devenir important dans le cas où ces mêmes fournisseurs exigeraient un paiement plus rapide. C'est pourquoi, il faudrait revoir d'une part, les modalités de paiement et de recouvrement avec les clients et d'autre part, le niveau du stock.

La trésorerie globale a été déficitaire durant toute la période de référence. Ce déficit a atteint - 49 kDT en 2001, ce qui toutefois n'est pas dramatique.

VII.5. Structure des prix

- Les achats consommés, exprimés en proportion de la production, ont fluctué entre 69% et 82% sur les trois dernières années. Ces niveaux sont relativement élevés et ne pourraient pas assurer une bonne rentabilité de l'activité de BES SHOES.
- Compte tenu du déficit de la trésorerie les charges financières de fonctionnement se sont situées à 5% de la production en 2001, ce qui est assez élevé.
- Les autres charges d'exploitation (loyer, utilités, ...) n'ont représenté en 1999 que 4% de la production. Ces charges ont augmenté considérablement en 2001 pour atteindre 10% de la production.

STRUCTURE DES CHARGES / PRODUCTION		BEST SHOES		
	1999	2000	2001	
Production (C.A.+ var. stock P.F)	1 213 173	1 031 995	1 334 118	
Achats consommés	69%	82%	72%	
Frais de Personnel	9%	12%	11%	
Charges d'exploitation	4%	8%	10%	
Frais financiers	4%	7%	5%	
Amortissement	1%	2%	2%	

VIII. SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS

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

VIII.1. Volet Commercial

Nous recommandons d'instaurer une gestion de la clientèle plus élaborée et de s'impliquer davantage dans le processus de distribution des articles surtout dans la région du Grand Tunis.

Ceci pourrait se faire moyennant les actions suivantes :

- Exiger des comptes rendus périodiques du représentant commercial à Tunis
- Impliquer davantage le Directeur commercial dans la gestion de la clientèle de cette région
- Tenir des dossiers clients intégrant des informations complémentaires sur l'évolution de leur activité sur le marché en général et avec BEST SHOES en particulier (Voir § IV.5).

En outre, nous considérons qu'il est nécessaire d'accorder des conditions de vente incitatives et harmonieuses entre les différents clients. Pour ce faire, nous recommandons de définir un système d'objectifs qui prend en considération :

- L'historique de l'activité avec les clients,
- Le potentiel de croissance de l'activité des clients.

VIII.2. Volet Financier

Il est nécessaire d'améliorer la gestion de l'entreprise moyennant la maîtrise des aspects suivants :

- Modalités de paiement accordées aux clients.
- Gestion du stock MP.

VIII.3. Volet Technique

L'état actuel des locaux de l'usine de BEST SHOES nécessite de prévoir le réaménagement de l'ensemble des ateliers de production. Nous avons proposé, en outre, des nouveaux layout pour la réorganisation des unités de fabrication.

Les systèmes de fabrication utilisés sont dans la plupart artisanaux ; beaucoup d'opérations se font encore manuellement. Pour améliorer la productivité de l'entreprise et le niveau de qualité des produits, il faudrait :

- Introduire des modèles plus modernes et rendre la collection plus actuelle ; changer les formes, utiliser des nouveaux designs de semelles, ... Pour ce faire, il sera nécessaire de faire appel à l'assistance technique d'un modéliste étranger. *Le coût de cette assistance est de 15.000 DT.*

- Acquérir les machines nécessaires pour compléter, notamment les lignes de piquage et de montage. Dans ce qui suit, la **liste des machines dont nous proposons l'acquisition**, cette liste englobe aussi les machines nécessaires à la fabrication des chaussures GOOD YEAR :

□ Unité de coupe

- 1 presse à couper à PONT ;
- 1 presse à couper à DRAPEAU.

□ Piquage

- 1 remplieuse ;
- 2 machines à parer cuir, bouts et contreforts ;
- 1 machine à rabattre les coutures et appliquer les lacettes ;
- 1 machine à brocher ;
- 1 machine applique œillet ;
- 2 hottes aspirantes ;
- 1 convoyeur à chariots.
- 1 machine à appliquer crochets avec rondelle anti-blocage

□ Montage

- 1 convoyeur à cassettes 20 m ;
- 2 hottes aspirantes ; l'une pour la colle et l'autre pour la silicone ;
- 1 machine à broser pour le finissage ;
- 1 machine BLAKE ;
- 1 machine à fraiser GOODYEAR ;
- 1 machine à ébarber les doublures GOODYEAR neuve ;
- 1 machine à carder semelles fraisées ;
- 1 tire-formes ;
- 1 machine à coudre la trépointe GOODYEAR avec moteur positionneur ;
- 1 machine à déplier la tige après le montage ;
- 1 four chaud - froid ;
- 1 machine à conformer les bottes ;
- 1 machine à rabattre pour chaussures pour hommes, CE

Le coût total de l'ensemble de ces machines est estimé à 238 kDT.

- Respecter les standards européens de fabrication de la chaussure GOOD YEAR afin d'obtenir la certification CE et pouvoir commercialiser les produits de BEST SHOES sur le marché européen.

Pour mener à bien les actions préconisées ci-dessus, il sera nécessaire de faire appel 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.

IX. PLAN DE MISE A NIVEAU

IX.1. Objectifs

Ce plan de mise à niveau vise à :

- Développer l'activité de l'entreprise et ce, par le lancement de la production des **chaussures GOOD YEAR**,
- Réaliser une **croissance annuelle** des ventes de **+10%**,
- Améliorer la compétitivité de l'entreprise par la **réduction des coûts** de fabrication.

IX.2. Plan d'action

- L'assistance technique d'un expert dans la production des chaussures. L'intervention de cet expert concernera notamment, l'organisation et la gestion de la production, l'accompagnement pour **la formation du personnel et l'amélioration du « savoir-faire » technique des ouvriers** et du responsable de la production, **la mise en place d'une démarche qualité**, ... etc.
- Innover dans le design des semelles, des tiges et des formes. Pour ce faire, il est nécessaire de faire appel à l'assistance d'un modéliste italien ou français,
- Acquérir des nouvelles machines pour compléter les lignes de production et mettre en place des convoyeurs pour une meilleure organisation de la production et une amélioration de la productivité.

IX.3. Plan d'investissement global

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des investissements préconisés pour la mise à niveau de BEST SHOES. La quasi - totalité des investissements à réaliser au cours de l'année 2003 sont relatifs à l'intégration de la chaussure GOOD YEAR dans le portefeuille produits de la société.

Les investissements de l'année 2004, concernent notamment l'acquisition de machines pour compléter la ligne de piquage et industrialiser tout le process de fabrication des tiges.

Les interventions de l'expert technique de production et du modéliste s'étaleront, respectivement, sur des périodes de trois ans et de deux ans.

INVESTISSEMENTS PREVISIONNELS POUR BEST SHOES
--

N°	Investissements matériels	Budget en kDT			
		Total	2 003	2 004	2 005
1	2 presses de coupe	19	19		
2	1 remplieuse	9	9		
3	2 machines à parer cuir, bouts et contreforts	8		8	
4	1 machine à rabattre les coutures et appliquer les lacettes	8		8	
5	1 machine à brocher	2		2	
6	1 machine applique œillets	4		4	
7	4 hottes aspirantes	3		3	
8	1 convoyeur à chariots	12		12	
9	1 machine à appliquer crochets avec rondelle anti-blocage	18		18	
10	1 convoyeur à cassettes 20 m	24	24		
11	1 machine à broser pour le finissage	2		2	
12	1 machine BLAKE	18	18		
13	1 machine à fraiser GOOD-YEAR	5	5		
14	1 machine à ébarber les doublures GOOD-YEAR neuve	20	20		
15	1 machine à carder semelles fraisées	3		3	
16	1 tire-formes	2		2	
17	1 machine à coudre la trépointe GOOD-YEAR	54	54		
18	1 machine à déplier la tige après le montage	2		2	
19	1 four chaud - froid	10	10		
20	1 machine à conformer chaque tiges	11		11	
21	1 machine à rabattre pour chaussures pour hommes, CE	4		4	
	Investissements immatériels				
22	Assistance technique d'un expert dans la fabrication de chaussures (40 H* _j)	25	10	10	5
23	Assistance d'un modéliste de chaussures (20 H* _j)	15	10	5	
	Total des investissements	278	179	94	5
	<i>dont matériels</i>	238	159	79	-
	<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	278
----------------------	-----

SCHEMA DE FINANCEMENT (en kDT)

Fonds propres : 30%	83
---------------------	----

Crédits MT : 70%	185
------------------	-----

IX.5. Evolution prévisionnelle de l'activité de BEST SHOES

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

- Nous avons supposé que les ventes de la société pourraient maintenir dans les prochaines années une moyenne d'évolution annuelle de **+10%**,
- Nous estimons en outre que les différentes charges d'exploitation évolueront comme suit :
 - La part des achats dans la production pourra passer de 72% à 68% en 2006.
 - Les charges financières autres que les frais de financement seront portées de 5% en 2001 à 2% en 2006 (en % de la production).
 - Rapportés à la production, les frais du personnel et les autres charges d'exploitation (, entretien, réparation, transport, frais postaux, ...) seront maintenus au même niveau que 2001 soit, respectivement, 11% et 12%.

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 BEST SHOES, nous avons étudié la rentabilité de l'investissement sur la période 2002 - 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 BEST SHOES procède à l'investissement et celui généré dans le cas où BEST SHOES 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 52 % de ce qui assez acceptable.**

BEST SHOES : RENTABILITE PREVISIONNELLE

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
2001										
Production locale	1 483	1 632	1 795	1 974	2 172	2 389	2 628	2 890	3 180	3 497
Ventes à l'exportation	30	36	43	52	62	75	90	108	129	155
Production	1 513	1 668	1 838	2 026	2 234	2 464	2 717	2 998	3 309	3 653
Achats	71%	70%	69%	68%	68%	68%	68%	68%	68%	68%
Charges de personnel	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%
Autres charges d'exploitation	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Cash flow	121	148	184	221	246	268	299	326	364	398
F.F.Financ. Actuels										
Autres Charges financières	5%	4%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Dot.amorti. hors Nv Invest	20	20	20	4	0	0	0	0	0	0
Charges de financ. Nv Invest	13	19	17	13	9	5	1	0	0	0
Amort. Nv Amort.	27	41	42	42	42	38	35	11	0	0
Autres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Résultat net avant impôts	-14	1	50	121	150	176	208	255	298	326
Impôts	1	0	9	21	26	31	36	45	52	57
Résultat net	-15	1	41	100	124	145	172	210	246	269

Cash flow prolongation situation actuelle

Cash flow additionnel

TRI Nouvel Inv **52%**

90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
31	58	94	131	156	178	209	236	274	308	308
-148	-36	89	131	156	178	209	236	274	308	308

Schéma de remboursement des crédits

	2003	2004	2005
	179	94	5
	54	28	2
	125	66	4

Investissement	278
Fonds propres	83
	30%
Crédits	195

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Estimation des FFFinanc										
Total des Crédits MT	195									
Taux	10%									
INFLATION	0%									
	0	0	25	38	39	39	39	14	1	0
Rembourst	125	191	170	131	92	53	15	1	0	
Reliquat	13	19	17	13	9	5	1	0	0	
FFF										

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Estimation des FFFinanc										
Crédit MT 2003	125									
Taux	10%									
INFLATION	0%									
	0	0	25	25	25	25	25			
Rembourst	125	125	100	75	50	25	0	0	0	
Reliquat	13	13	10	8	5	3	0	0	0	
FFF										

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Estimation des FFFinanc										
Crédit MT 2004	66									
Taux	10%									
INFLATION	0%									
		0	0	13	13	13	13	13		
Rembourst		66	66	53	39	26	13	0	0	
Reliquat		7	7	5	4	3	1	0	0	
FFF										

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