

Cahier du CEPI N° 8

Etude de positionnement stratégique de la branche Chaussures

PRÉAMBULE

Le produit Chaussure est très diversifié, allant des articles de luxe privilégiant le style aux articles très techniques comme la chaussure de travail ou de sport. Les modes de fabrication sont également variés et mettent en oeuvre des moyens techniques différents.

SITUATION NATIONALE

Le secteur de la chaussure en Tunisie compte 210 entreprises employant 26 000 salariés, dont 14 000 travaillent dans les unités de plus de 10 personnes. On distingue 4 catégories d'entreprises :

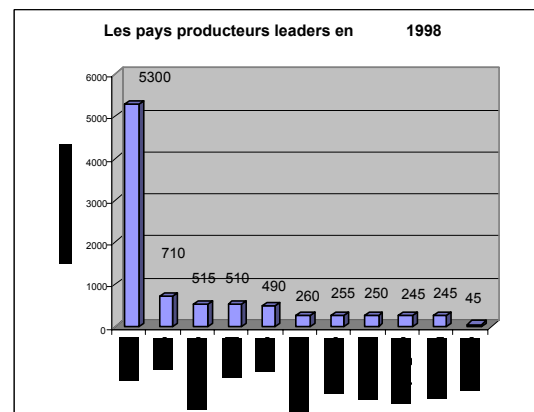
- entreprises de type artisanal travaillant pour le marché local (ETML) ;
- entreprises industrielles peu exportatrices, produisant principalement pour le marché tunisien (EPE) ;
- entreprises sous-traitantes travaillant aussi bien pour l'export que pour le marché local (EPE) ;
- entreprises totalement exportatrices ou " off shore " (ETE).

Le diagnostic de ces entreprises fait ressortir les observations suivantes :

- la première catégorie est composée d'unités peu structurées et dont l'effectif est variable en fonction des charges de travail. Plusieurs insuffisances handicapent leur avenir ;
- les entreprises peu exportatrices possèdent des atouts importants comme le savoir-faire métier, la proximité géographique par rapport aux zones de consommation, des coûts de main-d'œuvre compétitifs et des infrastructures opérationnelles. Toutefois, leur développement est freiné par l'insuffisance de leurs capacités en management et en gestion de la production ;
- quant aux entreprises sous-traitantes, elles sont dotées d'une grande capacité d'adaptation et sont capables de produire des articles conformes au niveau européen de qualité. Elles restent cependant vulnérables car tributaires de peu de clients. Elles ont des coûts d'obtention de qualité élevés et un parc matériel à moderniser ;
- les entreprises " off shore " appartiennent à des donneurs d'ordre étrangers qui alimentent l'outil de production.

SITUATION INTERNATIONALE

La production mondiale de chaussures a atteint, 11 milliards de paires en 1998. Le principal pays producteur reste la Chine, dépassant 50 % de la quantité totale produite. Les pays industrialisés délocalisent progressive-ment leur production, ce qui entraîne l'augmentation des importations.



L'Europe a importé plus d'un milliard de paires en 1998 occupant ainsi le 3ème rang mondial derrière les Etats-Unis et Hong-Kong. Ce dernier cependant, est plus un lieu de transit qu'une zone réelle d'importation.

Le produit prioritaire reste néanmoins, la chaussure de ville de type soudé (semelle collée sur tige). Sur le seul marché français ce type d'article représente 35 % de la consommation et 32 % des importations. Ces chiffres sont parfaitement extrapolables aux autres pays de l'Union européenne.

COMPARAISON INTERNATIONALE

Le tableau de Benchmarking se réfère à cinq pays : le Maroc, le Portugal, l'Espagne, l'Italie et la France. Il en ressort les observations suivantes :

- 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 produits y compris l'article chaussant.
- Pour une fabrication de type soudé moyen de gamme, la productivité européenne se situe plutôt autour de 16 paires par homme et par jour et la Tunisie autour de 8,5 paires par homme et par jour.
- la Tunisie possède un savoir-faire technique dans le domaine de la fabrication, ainsi que des coûts de production attractifs. Toutefois, ce potentiel doit être mieux exploité, car les performances en terme de productivité sont en dessous des moyennes internationales.

		PRODUCTIVITE INTERNATIONALE MOYENNE		
	TUNISIE	bas de gamme	moyen de gamme	haut de gamme
VILLE H/F/E	7	20	16	8
SECURITE	11,9	30	25	
ARTICLES CHAUSSANTS	19,6	80	50	
SPORT DETENTE	17		23	

Source : CTC/CNCC

Le positionnement d'un pays sur le marché européen dépend de deux facteurs clés : le coût de production et le savoir-faire. La chaussure de sécurité qui représente aujourd'hui 9 % du marché européen

Toutefois, elle doit faire face à des menaces qui portent principalement 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
- des performances industrielles en dessous des moyennes internationales

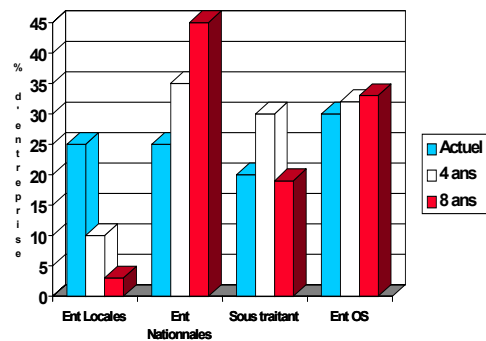
OBJECTIFS 2004

- Augmenter la productivité d'ici à 5 ans, à 13 paires par jour et par personne, tout en recentrant la production vers des articles de moyen de gamme. Ceci implique des gains de productivité supérieurs à 50 %, et par-là même, la diminution des prix de revient et l'augmentation des volumes à l'export. 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 volume des exportations de 62 %.

	Situation actuelle	Objectif à 5 ans
Nbre d'entreprises	210	155
Emploi	24 000	20 000
Nbre de paires produites	30(*)	48 (*)
Nbre de tiges	14,7(*)	5(*)
Export	18,5(*)	30,5 (*)
Productivité (sur soudé) paire/jour par personne	8,5	13

(*) en Millions de paires

30 % des entreprises environ ne seront pas capables de suivre cette mise à niveau et seront amenées à disparaître. Ainsi sur les années à venir la répartition par type d'activité devra fortement évoluer selon le schéma suivant :



CRENEAUX ET MARCHÉS PORTEURS

Compte tenu de sa position géographique, de ses savoir-faire et de ses coûts horaires, la Tunisie a des atouts pour augmenter son poids sur le marché européen principalement dans le secteur ville soudé et la sécurité.

A ce jour, l'Europe produit 770 millions de paires de chaussure par an. Une estimation de 1,5 % de ce marché pourrait se déplacer vers la Tunisie dans les 5 à 10 années à venir (soit 11,5 millions de paires).

Actions à entreprendre

Actions dans les entreprises

- Mettre en place des outils et savoir-faire en conception et implanter dans les entreprises des outils de CAO ;
- formation des hommes aux méthodes et aux outils à mettre en place pour organiser et suivre la production et l'installation progressive de GPAO ;
- le parc matériel est à moderniser en privilégiant l'acquisition de machines traditionnelles. L'implantation des nouvelles technologies comme découpe automatique ne nous paraît pas opportune dans l'immédiat.

Mesures institutionnelles

- Elargir les prestations proposées par les institutions techniques et sectorielles en intégrant les domaines rattachés à la mode (tendance) et à l'intelligence économique.
- Développer une politique de normalisation permettant d'homogénéiser les critères d'évaluation des produits et composants et ce quelle que soit leur provenance.
- Promouvoir les projets et démarches de certification.

Actions promotionnelles

- 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.

Création d'entreprises et Partenariat

L'étude a permis d'identifier 3 fiches projet à promouvoir ainsi qu'une liste de partenaires potentiels européens.