



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

22777



**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

**HAYET LEATHER
Cité Ettahrir - Tunis**

Septembre 2002

Fondazione CUOA
Centro universitario di organizzazione
aziendale - Italie

BADIS
Bureau d'Audit et de Développement
Industriel et Social - Tunisie

La mission de diagnostic de mise à niveau de HAYET LEATHER, objet du présent rapport a été conduite dans le cadre du projet de coopération ONUDI – CNCC pour l'assistance technique pour 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 BADIS (Tunisie)*

Table des matières

| | | |
|------------|---|-----------|
| I | <u>SYNTHÈSE</u> | 5 |
| 1. | <u>PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE</u> | 5 |
| 2. | <u>BREF HISTORIQUE / ORGANISATION ACTUELLE</u> | 6 |
| 3. | <u>SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIC</u> | 7 |
| 4. | <u>LE PROGRAMME DE MISE À NIVEAU :</u> | 10 |
| II | <u>L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE</u> | 11 |
| 1. | <u>LE SECTEUR DU CUIR ET DE LA CHAUSSURE EN TUNISIE</u> | 11 |
| 2. | <u>SITUATION ACTUELLE DES ENTREPRISES DE MAROQUINERIE</u> | 11 |
| 2.1. | <i>La gamme des produits</i> | 12 |
| 2.2. | <i>L'évolution de la production</i> | 12 |
| 2.3. | <i>Les investissements</i> | 12 |
| 3. | <u>POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DE LA BRANCHE</u> | 13 |
| 4. | <u>TABLEAU DE BENCHMARKING</u> | 13 |
| 5. | <u>LES SOUS-BRANCHES</u> | 14 |
| 5.1. | <i>Sacs à main</i> | 14 |
| 5.2. | <i>Les ceintures</i> | 14 |
| 5.3. | <i>Petite maroquinerie et cartables</i> | 15 |
| 6. | <u>LE DÉMANTÈLEMENT TARIFAIRE</u> | 16 |
| 7. | <u>LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES</u> | 16 |
| III | <u>DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE</u> | 17 |
| 1. | <u>MARCHÉ ET POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE</u> | 17 |
| 1.1. | <i>Le marché</i> | 17 |
| 1.2. | <i>Les produits</i> | 19 |
| 1.3. | <i>La production</i> | 23 |
| 1.4. | <i>Le commercial</i> | 24 |
| 2. | <u>DIAGNOSTIC ORGANISATION, RESSOURCES HUMAINES ET INFORMATIQUE</u> | 27 |
| 2.1. | <i>Organisation</i> | 27 |
| 2.2. | <i>Ressources Humaines</i> | 28 |
| 2.3. | <i>Système d'information</i> | 29 |
| 3. | <u>DIAGNOSTIC TECHNIQUE</u> | 31 |
| 3.1. | <i>Informations générales</i> | 31 |
| 3.2. | <i>Informations techniques</i> | 34 |
| 3.3. | <i>Organisation de la production</i> | 43 |
| 4. | <u>DIAGNOSTIC FINANCIER</u> | 46 |
| 4.1. | <i>Bilans résumés</i> | 46 |
| 4.2. | <i>Analyse de l'exploitation</i> | 47 |
| 4.3. | <i>Présentation de l'évolution des principaux comptes de l'exploitation</i> | 47 |
| 4.4. | <i>Chiffres caractéristiques</i> | 48 |
| 5. | <u>RECOMMANDATIONS POUR UN MEILLEUR POSITIONNEMENT DE L'ENTREPRISE</u> | 49 |
| 5.1. | <i>Sur la plan commercial et marketing</i> | 49 |
| 5.2. | <i>Sur le plan organisation et ressources humaines</i> | 49 |
| 5.3. | <i>Sur le plan technique</i> | 50 |
| 6. | <u>ASPECTS FAVORABLES DE LA SOCIÉTÉ ET ELIGIBILITÉ À LA MISE À NIVEAU</u> | 52 |
| IV | <u>LE PROGRAMME DE MISE A NIVEAU</u> | 53 |
| 1. | <u>LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES</u> | 53 |
| 1.1. | <i>La stratégie des produits</i> | 53 |
| 1.2. | <i>La stratégie commerciale</i> | 53 |
| 1.3. | <i>Les objectifs à atteindre</i> | 54 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 2. | <u>PLAN D' ACTIONS</u> | 55 |
| 2.1. | <u>Les équipements</u> | 55 |
| 2.2. | <u>L' informatique</u> | 55 |
| 2.3. | <u>L'assistance technique</u> | 55 |
| 2.4. | <u>Le marketing</u> | 55 |
| 2.5. | <u>Récapitulatif de l'investissement :</u> | 56 |
| V | <u>LA RENTABILITE PREVISIONNELLE</u> | 57 |
| 1. | <u>LES RECETTES D'EXPLOITATION</u> | 57 |
| 2. | <u>LES CHARGES D'EXPLOITATION</u> | 57 |
| 3. | <u>RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION</u> | 58 |
| 4. | <u>LES IMMOBILISATIONS</u> | 58 |
| 5. | <u>TABLEAU D'AMORTISSEMENT</u> | 58 |
| 6. | <u>SCHÉMA DE FINANCEMENT</u> | 59 |
| 7. | <u>TABLEAU DE REMBOURSEMENT</u> | 59 |
| 8. | <u>CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT</u> | 59 |
| 9. | <u>TABLEAU EMPLOIS – RESSOURCES</u> | 60 |
| VI | <u>EVOLUTION COMPARATIVE DE L'EXPLOITATION DE LA SOCIETE HAYET LEATHER, AVEC ET SANS PLAN DE MISE A NIVEAU.</u> | 62 |
| | <u>ANNEXES</u> | 65 |
| | <u>ANNEXE I. PLAN DE L'ATELIER ET LAY-OUT DES MACHINES</u> | 66 |
| | <u>ANNEXE II. LISTE DES MACHINES</u> | 67 |
| | <u>ANNEXE III – DÉTAIL DES INVESTISSEMENTS</u> | 68 |
| | <u>ANNEXE IV – PROFIL DU RESPONSABLE MARKETING À RECRUTER</u> | 73 |

I SYNTHÈSE

1. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

| | |
|--|---|
| Raison sociale : | Hayet Leather |
| Année de constitution : | 1989 |
| Date d'entrée en exploitation : | 1989 |
| Statut : | SARL |
| Capital : | 90 000 DT |
| Emplacement : | Cité Ettahrir |
| Superficie : | 400 m ² |
| Produits fabriqués : | Sacs à main, bagagerie, petite maroquinerie, ceintures0 |
| Effectif : | 49-64 dont 15 apprentis |
| Taux d'encadrement : | 9,52% (encadrement supérieur + moyen) |
| C.A. : | 450.000 DT |
| Certification : | Non |
| Marque propre | Hayet |

2. BREF HISTORIQUE / ORGANISATION ACTUELLE

Hayet leather a été créée en 1989, par son actuel propriétaire, M. Moncef Ben Jilani qui a initié son activité en partant d'un petit atelier de cinq ouvriers pour la fabrication des sacs à main et de la bagagerie.

L'entreprise s'est très vite développée et a diversifié sa gamme pour toucher les ceintures et la petite maroquinerie.

Au démarrage, la production était destinée au marché local, puis progressivement, elle a été orientée vers l'exportation.

En 1994, un partenariat a été conclu avec la société GUENE de France pour la création d'une entreprise totalement exportatrice, indépendante de Hayet Leather : La Société BENJI.

Une seconde entreprise totalement exportatrice, la société Haley, a été créée pour le même partenaire, en 1999.

Les trois entreprises, Hayet, Benji et Haley sont indépendantes et sont gérées par une administration commune.

Hayet Leather travaille pour le marché local avec des opérations ponctuelles d'exportation.

Elle est actuellement en négociation avec des partenaires pour des opérations de sous-traitance. Elle envisage également d'exporter sur l'Algérie. L'organisation et la logistique actuelles sont insuffisantes pour permettre à l'entreprise d'envisager une activité export et la mener convenablement.

Les responsables de l'entreprise se sont engagés dans un programme de mise à niveau en vue de :

- améliorer l'organisation actuelle et mettre en place une logistique performante à même de supporter une activité d'export soutenue ;
- repenser sa stratégie commerciale.
- améliorer la qualité et la productivité au niveau de l'atelier ;

3. SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIC

Le diagnostic réalisé dans le cadre de la mise à niveau engagée, résume la situation actuelle comme suit :

Sur le plan commercial et marketing

L'entreprise est spécialisée dans la fabrication de sacs à main en cuir et bagagerie, qui constituent environ 80% de son chiffre d'affaires. Sa gamme comprend également la petite maroquinerie, les ceintures ainsi et des articles divers en d'autres matières.

Sur le marché local, elle commercialise sa marque 'Hayet' et fabrique pour certains de ses clients leur marque propre.

Le service commercial est très limité. Il n'y a pas de service marketing.

La commercialisation se fait à travers un réseau de boutiques - dont une seule est exclusive-, ainsi que sur les zones touristiques.

Des opérations ponctuelles d'exportation ont été réalisées. Le marché algérien semble actuellement porteur pour l'entreprise.

Les prix pratiqués sont en moyenne supérieurs à ceux du marché.

La qualité est bonne mais peut être améliorée.

La gamme présente des produits de rentabilité différente. Les sacs à main en cuir représentent un segment ayant une part prépondérante dans le chiffre d'affaires et un potentiel de développement important. L'entreprise devra également se positionner de manière durable sur le segment des sacs en matière synthétique et en toile et développer celui des cartables.

Une stratégie marketing est à développer, une meilleure connaissance des goûts des consommateurs et de la notoriété de la marque seront nécessaires pour accompagner le développement de l'entreprise qui passera nécessairement par une meilleure productivité, et la réduction du prix de revient.

Sur le plan technique :

L'usine est installée dans un bâtiment de type industriel sur 2 niveaux.

Les lignes de production sont utilisées aussi bien pour la production locale que pour l'export.

Le taux d'occupation de l'atelier est évalué à 80% et les gains potentiels en productivité sont importants, en raison du manque d'optimisation de la production et des technologies utilisées au niveau du montage et de certaines opérations sur machines.

L'emballage est adapté et de bonne qualité.

Les machines ont été achetées en seconde main, elles sont classées dans la gamme moyenne-basse sur le plan technologique.

L'entretien des machines est à améliorer. Les outils sont insuffisants et de qualité médiocre.

Des fiches techniques sont en cours d'élaboration. Des fiches lancement sont utilisées en production ; certaines informations devront y être rajoutées. Les fiches suiveuses sont en cours de perfectionnement.

Le flux de production est celui d'un atelier artisanal. Les méthodes de production sont à revoir complètement.

Certaines améliorations devront être apportées au niveau des différentes phases de production en terme d'organisation, d'équipements et d'outils de production à rajouter ou à remplacer, et d'infrastructure.

Les gains en productivité qui peuvent être réalisés grâce aux différentes mesures décrites dans le diagnostic sont estimés à 80%.

Sur le plan organisation, ressources humaines et informatique :

L'entreprise fait partie d'un groupe de 3 sociétés, opérant dans le même domaine. L'administration est commune.

Hayet Leather est en phase de réorganisation qui touchera l'approvisionnement, la gestion des stocks, la fonction méthodes, la planification, le lancement et le suivi de la production. L'organisation actuelle étant très peu formalisée, le suivi de l'activité est très limité.

L'entreprise emploie entre 49 et 64 personnes selon les périodes dont 45-60 affectées à la fonction production.

L'encadrement compte 1 gérant et 5 cadres dont 3 techniques. Le taux d'encadrement (moyen + sup.) est de 9,52%.

Le turn over est important, notamment en ce qui concerne les ouvriers occasionnels et les apprentis. Le volet social est à améliorer.

La formation n'est pas planifiée mais des actions avec les centres de formation existants sont en cours. La formation du personnel technique devra constituer un volet important de ce programme.

Des investissements sont à prévoir au niveau informatique pour permettre un suivi informatisé de la production, la gestion des stocks, la conception assistée par ordinateur et la mise en réseau des différents postes.

Sur le plan financier

Les structures financières sont dans l'ensemble acceptables, malgré une perte importante en 2000, qui a fragilisé les fonds propres et le fonds de roulement.

La société a la capacité de surmonter cette difficulté, car elle n'a aucun endettement, et les possibilités de développement de son chiffre d'affaires sont importantes ; ses résultats peuvent également être améliorés par une augmentation de sa productivité.

Synthèse des points forts et des points faibles

- } Points forts
 - o Développement d'une marque propre
 - o Bonne image de marque

- Notoriété de la marque
- Bonne qualité des produits
- Bonne connaissance de la clientèle
- Expérience à l'export
- Circuit de distribution local établi
- Expérience en matière de création de nouveaux modèles
- Bâtiment de type industriel
- Spécialisation dans les sacs et bagagerie, savoir faire
- Encadrement moyen important (agents de maîtrise)

} Points faibles

- Marché fortement concurrentiel, saisonnier
- Absence de structure marketing, marketing de réaction, pas de maîtrise de l'offre
- Force de vente dans l'attente beaucoup plus que dans une logique de prospection
- Pas de collection, absence d'événement autour des lancements de nouveaux modèles
- Lacune d'organisation et de méthode entre les différents pôles de la structure.
- Sous utilisation des capacités
- Productivité faible
- Technologies artisanales au niveau de certaines opérations
- Production non optimisées / Méthode de production à revoir complètement
- Entretien insuffisant des machines
- Gestion de stock MP non informatisée – en cours d'informatisation.
- Turn over important
- Absence de formalisation de l'organisation et de suivi de l'activité

Recommandations

- Placer l'entreprise dans une logique de développement aussi bien national qu'international.
- Maîtriser et réduire sensiblement le prix de revient, et augmenter la productivité
- Mettre en place une organisation adaptée à l'activité avec une coordination parfaite entre les différents services.
- Maîtriser l'information marketing
- Formaliser l'étude de la concurrence
- Mettre en place un système de suivi de l'activité
- Informatiser la gestion des stocks, le suivi de la production. Introduire la CAO pour la création des modèles. Mettre en réseau les différents postes.
- Améliorer la maintenance des machines. Instaurer la maintenance préventive.
- Améliorer l'organisation de la production : flux, fiche technique, réglage
- Assurer la formation du personnel technique
- Prévoir un investissement pour le rajout/remplacement de certains équipements, l'amélioration de l'infrastructure
- Etudier l'éventualité de l'introduction de la production sur convoyeur.

4. LE PROGRAMME DE MISE A NIVEAU :

Le plan de mise à niveau s'inscrit dans les projets d'organisation et d'amélioration des performances initiés par l'entreprise. Il a été élaboré en vue de permettre, sur les deux années à venir, de :

- moderniser l'outil de production,
- améliorer les méthodes de travail dans une perspective d'augmentation de la productivité,
- réduction du prix de revient et d'une meilleure maîtrise de la qualité. Ceci en vue d'assurer le développement de l'activité aussi bien sur le marché local qu'à l'export.

L'investissement nécessaire a été estimé à 340 000 DT dont 270 000 DT en investissements matériels et 70 000 DT en investissements immatériels :

| | En DT |
|--|----------------|
| | Arrondi |
| Investissement matériel | |
| Total machines et outils de production | 244 000 |
| Total matériel informatique | 26 000 |
| Total matériel | 270 000 |
| Investissement immatériel | |
| Logiciels | 20 000 |
| Cours de formation 1 sem. (avec dépenses) | 4 500 |
| Installation et configuration du système | 3 500 |
| s/total informatique (immatériel) | 28 000 |
| Formation marketing (3 à 6 mois) | 5 000 |
| Etudes consommateurs (Coût par collection) | 7 000 |
| Assistance technique | 30 000 |
| Total matériel | 70 000 |
| TOTAL | 340 000 |

Le financement sera assuré comme suit :

- Augmentation de capital : 110 000 DT
- Autofinancement : 100 000 DT
- CMT : 130 000 DT

II L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

1. LE SECTEUR DU CUIR ET DE LA CHAUSSURE EN TUNISIE

L'industrie du cuir en Tunisie a connu une expansion remarquable au cours des ces 10 dernières années. Durant cette période, les indicateurs principaux du secteur ont évolué comme suit :

| | 1992 | 2001 |
|-------------------------------|--------|----------|
| Nombre d'unités | 300 | 420 |
| Dont totalement exportatrices | 96 | 134 |
| Total Emplois du secteur | 12.500 | 22.500 |
| Valeur de la production | 350 MD | 1.100 MD |
| Valeur des exportations | 127 MD | 585MD |
| Valeur des importations | 90MD | 400MD |

Il y a lieu de noter que ces chiffres ne concernent que le secteur industriel structuré, et que pour avoir une idée plus complète, il faudrait tenir compte des activités artisanales et informelles, qui ont elles aussi beaucoup évolué grâce notamment au développement du secteur du tourisme.

2. SITUATION ACTUELLE DES ENTREPRISES DE MAROQUINERIE

La branche maroquinerie fait partie du Secteur du Cuir et de la Chaussure. D'après les statistiques du CNCC, l'ensemble de cette branche compte 83 entreprises (dont 27 totalement exportatrices), et emploie environ 7.000 personnes.

L'évolution des principaux indicateurs de cette branche au cours des 10 dernières années ont été comme suit :

| | 1992 | 2001 |
|-------------------------------|-------|-------|
| Nombre d'unités | 56 | 83 |
| Dont totalement exportatrices | 23 | 27 |
| Total Emplois | 2.400 | 7.000 |
| Valeur de la production (MD) | 26 | 190 |
| Valeur des exportations (MD) | 21 | 56 |
| Valeur des importations (MD) | 4 | 7,7 |

2.1. La gamme des produits,

La maroquinerie rassemble quatorze familles de produits :

- les sacs pour dames
- l'attaché case, la serviette
- les sacs de sport
- les sacoches pour cycles
- les articles scolaires
- les ceintures
- la sellerie, le harnachement
- le bracelet montre
- les articles pour chiens et chats
- les articles de chasse et de pêche
- les articles de gainerie
- les étuis à instruments de musique
- les articles de voyage

Auparavant, tous ces produits, désignés par maroquinerie, étaient fabriqués en cuir. Actuellement tous ces produits peuvent être fabriqués indifféremment en tous matériaux, cuir, matériaux de synthèse, textile.

2.2. L'évolution de la production

Au cours des 5 dernières années, la production a évolué comme suit :

| | Unité: million DT | | | | |
|--|-------------------|-----------|-----------|------------|------------|
| | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 |
| Production Maroquinerie - Marché local | 15 | 14 | 21 | 127 | 123,4 |
| Exportation maroquinerie + Habillement | 36 | 37 | 40 | 60,5 | 67,6 |
| Production totale | 51 | 54 | 61 | 187 | 191 |

Sources : Statistiques du C.N.C.C

2.3. Les investissements

Les investissements ont été entraînés par les possibilités de l'exportation. L'implantation de nouvelles unités et les nouvelles actions de mise à niveau des entreprises ont provoqué une augmentation de la branche d'activité assez importante pour représenter en 2000, environ 10% du montant total des investissements du secteur du Cuir et de la Chaussure, soit 3,3 millions de dinars.

L'évolution des investissements au cours des 5 dernières années a été comme suit :

| | Unité: Millions DT | | | | | |
|-----------------|--------------------|------|------|------|------|------|
| Année | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
| Investissements | 2,1 | 2,2 | 2,4 | 2,6 | 4,4 | 3,3 |

Source : CAHIER DU CEPI

3. POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DE LA BRANCHE

La branche maroquinerie est dominée sur le plan international par divers opérateurs :

- la Chine est le premier producteur mondial, mais la Thaïlande, les Philippines, l'Indonésie, la Corée du Sud et l'Inde sont aux premiers rangs.

D'autres pays asiatiques commencent à émerger (Cambodge, Laos, Vietnam).

- l'Europe arrive en seconde position : L'Italie, la France, l'Espagne et le Portugal sont parmi les plus importants - (Europe de l'Est : Hongrie, Roumanie).
- L'Amérique latine comprend des pays très prometteurs, qui seront surtout orientés vers le marché Nord Américain (Brésil, Argentine, Chili, Mexique).

La Tunisie exporte 30% de sa production et occupe le 31ème rang des pays exportateurs, devançant le Maroc (35^{ème}).

Sur le plan international : Depuis sept ans, les Etats Unis gardent leur position de premier importateur mondial.

4. TABLEAU DE BENCHMARKING

L'analyse des différents indicateurs de compétitivité de la branche maroquinerie, avec des pays proches et des pays différents, fait ressortir que :

- sur le plan des performances de l'appareil de production, la productivité des ouvriers tunisiens et marocains est presque égale, celle de l'ouvrier portugais est double des premiers et celle de l'ouvrier espagnol est triple.
- Sur le plan de la destination de la production, parmi les quatre pays choisis, c'est la Tunisie qui exporte la plus grande partie de sa production: 30% (Maroc 17%, Portugal 11%, Espagne 15%).
- Quant aux importations, c'est avec le Maroc le plus faible pourcentage d'importations par rapport à la production (Tunisie 4,79%, Maroc 4,5%, Portugal 81%, Espagne 30%).

| INDICATEURS DE PRODUCTIVITE | TUNISIE | MAROC | PORTUGAL | ESPAGNE |
|-----------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|---------------------|
| Production | 146 | 110 | 170 | 1493 |
| Production/emploi | 146/3900 0,0374 | 110/3000 0,0366 | 170/2900 0,586 | 1493/15400 0,969 |
| Exportations (Millions DT) | 42 | 30 | 20 | 229 |
| Importations (millions DT) | 7 | 5 | 139 | 452 |
| Coût minute (en dt) | 0,120 | 0,140 | 0,170 | 0,185 |
| Marketing | 1 | 1 | 2 | 4 |
| Taux d'encadrement | 5 | 5 | 7 | 10 |

Le coût minute de la Tunisie est le plus attractif car le plus bas. Mais la productivité reste encore faible.

Sur le plan du marketing la comparaison est très claire il reste encore un fossé à combler pour que le marketing s'intègre dans la pratique du manager tunisien. Presque seules les entreprises totalement exportatrices réalisent la plus grande part des exportations.

Au niveau de l'encadrement, pour arriver au niveau espagnol, la Tunisie doit au moins doubler ce taux.

5. LES SOUS-BRANCHES

Il est difficile de cerner d'une façon très précise les données de chaque sous-branche, car la plupart des entreprises produisent divers articles de maroquinerie, et rares sont celles qui se sont spécialisées uniquement dans un seul article.

Les chiffres présentés donnent une idée sur la situation actuelle, et surtout les possibilités pour l'avenir.

5.1. Sacs à main

} *Le commerce extérieur*

| | Tunisie | Maroc | Portugal | Espagne |
|------------------------------------|---------------|--------------|-----------|--------------|
| Exportations Totales (millions DT) | 44 | 30 | 20 | 229 |
| Exportations sacs à main | 14 | 0,4 | 0,6 | 21 |
| Pourcentage | 31,81% | 1,33% | 3% | 9,17% |
| Importations sacs à main | 0,7 | - | 3 | 72 |

Source : Cahier du CEPI N° 12

La part des exportations tunisiennes de sacs à main dans les exportations nationales de maroquinerie est très importante, 31,81%, par rapport aux autres pays (ce qui la rend peut être vulnérable). La plupart de ces exportations sont concentrées vers quelques pays européens (France, Allemagne, Italie).

} *Structure du prix de revient sac à main*

| | Tunisie | Maroc | Portugal | Espagne |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Matière première | 65% | 70% | 53% | 55% |
| Main d'œuvre | 20% | 20% | 27% | 25% |
| Frais | 15% | 10% | 20% | 20% |
| Prix de vente ex factory (DT) | 30 | 50 | 70 | 80 |

Source : Cahier du CEPI N°12

Mais la structure du prix de revient du sac à main en Tunisie est de loin plus compétitive, ce qui explique en partie la part prise dans les exportations nationales.

5.2. Les ceintures

} *Commerce extérieur*

Unité :Millions TDN

| | Tunisie | Maroc | Portugal | Espagne |
|-------------------------------------|---------------|-------|-------------|--------------|
| Exportations totales (millions TDN) | 44 | 30 | 20 | 229 |
| Exportations ceintures. | 5 | | 0,1 | 15 |
| Pourcentage | 11,36% | | 0,5% | 6,55% |
| Importations ceintures | 0,7 | | 3 | 53 |

La part des exportations tunisiennes de ceintures dans les exportations de maroquinerie est plus importante comparativement aux autres pays. Elle est relativement le double de celle de l'Espagne.

} *Structure du prix de revient ceintures*

| | Tunisie | Maroc | Portugal | Espagne |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Matière première | 60% | 70% | 50% | 55% |
| Main œuvres | 15% | 20% | 30% | 20% |
| Frais | 25% | 10% | 20% | 25% |
| Prix de vente ex factory | 12 | 10 | 15 | 25 |

Source: Cahier du CEPI N°12

Le prix de revient des ceintures fabriquées en Espagne est le double du prix tunisien qui est légèrement supérieur au prix marocain.

5.3. Petite maroquinerie et cartables

} *Importations - exportations de petite maroquinerie*

| | Tunisie | Maroc | Portugal | Espagne |
|-------------------------------------|---------------|-------------|-----------|---------------|
| Exportations totales (millions TDN) | 44 | 30 | 20 | 229 |
| Exportations petite maroquinerie. | 5 | 0,1 | 0,6 | 38 |
| Pourcentage | 11,36% | 0,3% | 3% | 16,59% |
| Importation petite maroquinerie. | 0,4 | - | 5 | 122 |

} *Structure du prix de revient petite maroquinerie*

| | Tunisie | Maroc | Portugal | Espagne |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Matière première | 60% | 70% | 50% | 55% |
| Main d'œuvres | 15% | 20% | 30% | 25% |
| Frais | 25% | 10% | 20% | 20% |
| Prix de vente ex factory | 10 | 20 | 40 | 60 |

Source: Cahier du CEPI N° 12

6. LE DEMANTELEMENT TARIFAIRE

Les articles de maroquinerie font partie de la liste IV de l'accord de libre échange Tunisie-Union Européenne, qui concerne les articles fabriqués localement et qui seront confrontés aux articles circulant en Europe y compris ceux fabriqués en Asie.

Evolution des droits de douane de la liste IV

| 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|--------|--------|-------|--------|--------|--------|-------|-------|------|
| 37,84% | 33,11% | 28,3% | 23,65% | 18,92% | 14,19% | 9,46% | 4,73% | 0% |

7. LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES

Il est incontestable que le secteur du cuir et de la chaussure en Tunisie peut se développer davantage, et conquérir de nouveaux marchés, et ce malgré les menaces et les défis qui se confirment de jour en jour.

Une stratégie volontariste, où les efforts de tous les intervenants, coordonnés par le CNCC, permettrait d'éviter les fermetures d'usines – grandes ou petites – et d'ouvrir de nouvelles perspectives devant un secteur plein d'atouts.

- Les principales menaces émanent de l'évolution asiatique :

- Projection d'augmentation annuelle soutenue, de 7,5% par la Chine.
- Rénovation du secteur par l'Inde, la Thaïlande ...
- Leurs importations vont rapidement saturer le marché tunisien.
- Entre 1999 et 2000, les importations asiatiques ont augmenté de 36% malgré les 43% de droits de douanes.

- Les opportunités qui se présentent pourraient consolider les acquis, de la manière suivante :

- Exclure la production des articles bas de gamme (dans lesquels la Tunisie n'est pas compétitive), malles, mallettes etc..
- Exporter vers les marchés européens (proximité géographique, zone financière peu risquée).
- Les ceintures, les sacs à main cuir, la petite maroquinerie cuir sont les principaux produits cuir importés par l'Europe qui est déjà un marché ouvert pour les produits tunisiens.
- Exporter ses propres collections (dans un objectif de diversification des activités, de diversifier le risque client, d'ouverture vers l'extérieur..)

La formation des ouvriers qualifiés, la meilleure organisation des ateliers, la modernisation des équipements, la participation aux foires et aux salons spécialisés, le choix de la qualité, seront autant d'atouts que les entreprises tunisiennes de la maroquinerie devront avoir comme credo pour gagner le pari de l'expansion.

III DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE

1. MARCHE ET POSITIONNEMENT STRATEGIQUE

1.1. Le marché

Le marché de la maroquinerie est très concurrentiel aussi bien au niveau local qu'au niveau international.

En Tunisie, plus de 80 entreprises opèrent sur ce secteur dont 1/3 sont totalement exportatrices.

Sur le plan mondial, la Tunisie, en tant que pays exportateur, est en concurrence avec de nombreux pays aux avantages différents et diversifiés, les pays asiatiques et particulièrement la Chine pour les produits au positionnement large, les pays européens pour le haut de gamme et les autres pays émergeant comme le Maroc qui présentent plus au moins les mêmes avantages vis à vis des marchés cibles que la Tunisie.

Ce secteur est d'une manière générale en progression dû à de nouvelles habitudes de consommations liées à la mode et à un nouveau mode de vie et cela dans la majorité des pays. Néanmoins, malgré un réel potentiel de progression, le marché présente de plus en plus de difficultés dues à une demande toujours plus serrée sur les prix et une croissance significative de l'offre qui, globalement, propose une qualité sans cesse en amélioration.

D'un point de vu du marché local, nous pouvons noter d'une part, une amélioration croissante des performances de la plupart des entreprises tunisiennes à des prix de plus en plus compétitifs et d'autre part, une croissance des importations généralement à travers des marques internationales très connues ayant un impact certain sur les consommateurs.

Les entreprises tunisiennes devront se préparer à l'échéance de 2007 où l'on verra la suppression des droits de douane.

Lorsque l'on met en parallèle, pour la Tunisie, les produits importés et les produits exportés, nous pouvons noter que les sacs à main en cuir représentent dans les deux cas le segment le plus important.

Néanmoins, la Tunisie exporte 4 fois plus en valeur qu'elle n'importe de ce produit.

A noter, que les statistiques de la douane pour l'année 2000 exprimés en Kg pour le poids et en dinar pour la valeur, montrent que la valeur au Kg des sacs à main importés est égal à la valeur pour les produits exportés.

| Année 2000 SACS A MAIN | Poids en Kg | Valeur dinars | Valeur / Kg |
|---------------------------|-------------|------------------|-------------|
| IMPORTATION | 14 087 | 287 001 | 20.37 |
| EXPORTATION | 529 421 | 10 635 582 | 20.09 |

Ces chiffres posent les questions suivantes :

1/ A l'exportation, les entreprises tunisiennes sont elles compétitives et quels sont les avantages compétitifs supplémentaires pouvant entrer dans les critères de choix en tant que source d'approvisionnement.

2/ A l'importation, seul les droits de douane font la différence de prix entre le local et l'importé. Comment construire une implantation solide et stable dans le temps pour la production locale ?

C'est l'enjeu principal des entreprises du secteur de la maroquinerie pour les années à venir et l'objectif de la présente mise à niveau.

1.1.1. Evolution et perspectives

- Le marché local :

Bien s'implanter sur le marché local est une des conditions principales pour pouvoir être performant pour l'exportation.

La société Hayet Leather a déjà une marque bien implantée, mais les perspectives de développement semblent être possibles avec une meilleure organisation marketing et une fonction commerciale plus agressive.

- L'exportation :

Aujourd'hui, la société Hayet Leather a commencé un flux d'exportation vers l'Algérie à travers un partenaire distributeur sur place.

L'exportation est, à terme, l'objectif principal de cette mise à niveau, mais demande auparavant une bonne maîtrise des méthodes dans tous les domaines et une expérience solide et réussie sur le marché local.

1.1.2. Les particularités du marché

Le marché de la maroquinerie se particularise par sa grande complexité. En effet, cette industrie reste fortement liée à de multiples éléments très diversifiés et aléatoires :

- En amont, la matière première, le cuir, est un élément vivant qui peut difficilement avoir des qualités constantes et inchangées dans le temps.
- Au niveau des produits, relativement peu d'entre eux deviennent des standards pouvant être fabriqués en grande séries sur des longues périodes.
- Au niveau des distributeurs (les magasins), les clients souhaitent de moins en moins prendre des risques sur de nouveaux modèles laissant le fabricant seul face aux caprices des consommateurs.
- Au niveau du consommateur, les choix sont multiples et la mode changeante et d'une manière de plus en plus rapide.

Face à cette complexité, il est clair que le volet marketing et commercial est l'élément fondamental dans la réussite d'une entreprise dans ce secteur.

L'avantage compétitif est dépendant de la maîtrise de ces deux pôles et encore plus particulièrement sachant que les aspects de productivité et de qualité deviennent des conditions fondamentales de la pérennité d'une entreprise. Aujourd'hui, le bas de gamme, même venant du Sud Est Asiatique, ne signifie plus des produits de mauvaise qualité.

Ce programme de mise à niveau sera axé obligatoirement sur l'aspect productivité (réduction du prix de revient) et maîtrise de la qualité dans la partie technique, le volet marketing et commercial traitera le « plus » que pourra offrir l'entreprise pour avoir un réel avantage compétitif aussi bien au niveau local par rapport aux autres concurrents et à l'importation, qu'au niveau international par rapport aux autres pays opérant en tant que fabricant sur ce secteur.

Au niveau des réseaux de distribution, nous pouvons noter un glissement qui est en train de s'opérer dans ce secteur. En effet, les magasins de prêt à porter féminin ont de plus en plus une stratégie de vente diversifiée, c'est à dire d'offrir dans un même point de vente des vêtements et des accessoires pouvant aller jusqu'à la chaussure.

Etant donné que les achats se font de plus en plus sur des coups de cœur, l'achat d'impulsion devient un élément fondamental dans le processus de vente de ces produits. Cette donnée est importante au niveau marketing pour déterminer des collections et des modèles axés sur ce mode d'achat, et au niveau commercial pour construire une stratégie de pénétration de ce réseau de distribution.

1.2. Les produits

1.2.1. La gamme de produits

- **Historique :** La société a été créée en 1989 et s'est spécialisée, dès le début, dans la fabrication de produits de maroquinerie principalement en cuir, avec un positionnement vers le haut de gamme.
- **Les raisons du choix stratégique :** ce choix stratégique a été principalement dicté par la contrainte du prix de revient qui ne permet pas un positionnement plus large sur le moyen de gamme.
- **Le portefeuille produit :** Spécialisé dans le sac à main et bagagerie, environ 80% du chiffre d'affaires de la société, la petite maroquinerie 20% et les ceintures qui représentent une part minime.
Spécialisée dans le cuir, la société Hayet Leather fabrique également des produits en d'autres matières.
- **La segmentation : Potentiel et rentabilité produits :**

Rentabilité & % du CA

| Faible CA / RENTABILITE élevée | CA important / RENTABILITE forte |
|---|---|
| <p>X Sacs à main en toile</p> <p>X Cartables en cuir</p> | <p>X Sacs à main en cuir</p> |
| <p>X Petite maroquinerie</p> <p>X Ceintures</p> <p>X Bagages</p> | |
| Faible CA / RENTABILITE faible | CA important / RENTABILITE faible |

La société Hayet Leather possède dans son portefeuille produits des gammes à rentabilité élevée et des gammes qui le sont moins.

Le segment des sacs à main en cuir représente la part la plus importante du chiffre d'affaires de la société, mais n'a pas, à notre sens, atteint le stade de maturité. En effet, le potentiel de développement est important et il faudra trouver les réponses adéquates pour augmenter à la fois le chiffre d'affaires et réduire d'une manière importante les prix de revient.

Le segment des sacs à main en matière synthétique et en toile est également intéressant car il apporte également une valeur ajoutée significative. Ce segment est celui qui devrait connaître une augmentation très importante dans les prochaines années, le challenge pour la société Hayet Leather est donc de construire une stratégie de développement dès aujourd'hui pour prendre une part significative de ce segment de marché à fort potentiel.

Les cartables en cuir sont aussi un segment à ne pas négliger puisque la rentabilité est classée dans la catégorie « élevée » et que le marché existe, et couvre une demande plus ou moins constante tout au long de l'année. Ce segment est moins influencé par la mode et les collections, ce qui devrait permettre une meilleure standardisation de la fabrication et donc une meilleure maîtrise des coûts.

La ceinture et la bagagerie sont deux segments qui, à la fois, ne représentent qu'une partie minime du chiffre d'affaires et ont des rentabilités jugées faibles. Toutefois, il est nécessaire d'avoir ces produits dans la gamme et il faudra absolument définir les possibilités pour accroître les marges par la détermination d'un autre positionnement.

1.2.2. La marque :

La société commercialise sur le marché local sa propre marque : Hayet, qui est pour le moment la seule marque de la société.

La marque est identifiée sur les produits par un sigle gravé sur le cuir et/ou par une étiquette accrochée au produit. Aucune étude n'a été effectuée pour déterminer l'impact et la reconnaissance de la marque par les consommateurs et les acheteurs potentiels.

La marque et le logo et surtout son impact devront faire l'objet d'une stratégie marketing adaptée à la cible et en accord avec le positionnement de la marque Hayet Leather.

Il n'est pas recommandé d'utiliser cette marque qui a déjà une notoriété et une image dans le cas d'une stratégie d'élargissement de la gamme et le développement de produits avec un positionnement différent de celui de Hayet.

Par ailleurs, la société Hayet Leather, fabrique pour certain clients à leur marque, cela demande bien sûr des normes spécifiques et des conditions déterminées.

- **Les actions marketing:** aucune action marketing n'a été menée jusqu'à présent, ni au niveau du réseau de distribution et dans le point de vente directement aux consommateurs, ni au niveau des médias par une communication adéquate. Cet élément est fondamental pour mieux répondre à la demande des consommateurs et mieux positionner la marque.

Malgré le manque de marketing, la marque Hayet Leather possède une certaine notoriété et une image définie auprès des consommateurs.

- **L'image:** A priori, bonne image de haut de gamme et de qualité. Peut être une image quelque peu de produit cher par rapport à des produits de la même gamme et qualité.
- **La notoriété:** moyenne à déterminer en fonction des concurrents.

1.2.3. Le rapport qualité / prix

- **Analyse des prix : Prix de revient vs prix de vente**

Au niveau local, les prix pratiqués sont, dans la moyenne, supérieurs par rapport au marché (produits similaires). Une légère baisse a été opérée récemment. Toutefois, il serait indispensable de réaliser d'une manière régulière un relevé des prix pratiqués sur le marché afin de pouvoir bien positionner le prix de chaque modèle par rapport à la concurrence et en fonction du positionnement et de l'image de la marque Hayet. Cet élément est encore plus important dans le cas où la stratégie d'élargissement au produit hors cuir est adoptée.

A l'export, le calcul du prix et de la rentabilité est un élément essentiel dans le cadre du développement et du programme de mise à niveau.

- **Analyse de la qualité et adéquation avec le positionnement :**

La qualité est bonne mais reste à améliorer, tout d'abord par rapport au positionnement actuel et deuxièmement en vu de la stratégie de développement.

- **Analyse du prix de marché**

Le synthétique en tant que matière première est 50% moins cher que le cuir, mais par contre se vend 30% moins cher. Cela, avec une maîtrise de la productivité, devrait permettre de dégager une marge plus importante pour les produits en synthétique et en toile.

Dans la répartition du prix de revient, la matière représente 30 à 40% et les accessoires peuvent augmenter le prix d'une manière assez significative.

1.2.4. Le marché cible / le positionnement

Actuellement, la cible consommateur est axée sur les femmes ayant un pouvoir d'achat assez élevé. A noter que cette cible recherche essentiellement les produits de grandes marques internationales.

Bien connaître le goût et les critères de choix de la cible consommateur devient un élément essentiel pour une société opérant dans ce secteur et qui souhaite d'autant plus commercialiser des collections sous sa propre marque.

La maîtrise de l'information marketing est la solution la plus adéquate pour réduire les risques d'erreur sur certains modèles impliquant des problèmes d'approvisionnement, de stock, de financement, de rentabilité et donc de compétitivité.

Les sacs à main en matière synthétique et toile cible plus particulièrement une clientèle jeune. Ces consommateurs suivent sensiblement la mode et des critères de choix à la fois très précis et très changeants. Une bonne connaissance de la demande et surtout une anticipation est la clé du succès pour réussir sur ce marché.

Pour les cartables, ce sont essentiellement les hommes qui sont la cible. L'image et l'assurance de qualité sont les éléments essentiels sur ce segment de marché.

1.2.5. Approvisionnement et matières premières

Les matières premières sont importées à 70% par la société Hayet Leather. L'approvisionnement est l'élément sensible pour la régularité de la qualité de la matière première, particulièrement sur l'approvisionnement local.

La mise à niveau de ce secteur au niveau de la qualité passe également obligatoirement par une mise à niveau des fournisseurs locaux.

Ce facteur est l'une des causes de la difficulté à réduire les prix de revient pour être compétitif sur les produits en cuir, à l'inverse des produits à base synthétique ou en toile où la qualité varie peu.

1.2.6. La concurrence

L'étude de la concurrence n'est pas formalisée au sein de la structure de la société Hayet Leather.

- **Sur le marché local :** Les concurrents sont à la fois les producteurs locaux et les importateurs. On a l'impression que le marché local a été segmenté entre les producteurs et chacun a un réseau de distribution plus ou moins distinct. La concurrence entre les produits dans les points de vente existe mais n'est pas généralisée.
- **A l'export :** Les sociétés tunisiennes sont en concurrence avec des entreprises similaires au Maroc, dans les pays de l'Est de l'Europe et du sud est asiatique.
Les trois principaux critères de compétitivité : Le prix, la qualité, le respect des délais.
Bien que les relations commerciales restent un élément fondamental dans toute relation de partenariat, les trois critères cités ci-dessus sont néanmoins fondamentaux pour décrocher des marchés à l'export. La société Hayet Leather a la maîtrise et l'expérience dans ce domaine ce qui lui procure un avantage significatif. Toutefois, cet avantage n'est pas immuable et c'est la remise en question constante sur chacun de ces critères qui permettra d'assurer la pérennité de la société au niveau d'autres marchés à l'international.

1.2.7. *Le marketing*

- **Structure et organisation marketing :** Pas de structure marketing, mais une structure de création qui travaille avec le commercial. Ils ne font pas réellement des prévisions de vente. Suivi du CA = maximiser le CA. Absorber toutes les demandes des clients. Nous voyons que la cellule de création est plutôt dans un processus réactif.
- **La culture marketing dans l'entreprise :** En effet la société n'a pas de culture marketing car elle est plutôt axée sur des réponses à des demandes des clients que sur une approche plus volontariste d'une offre étudiée en fonction d'une connaissance de la demande. La fonction création / stylisme, bien que devant travailler en relation avec le commercial, devra prendre une certaine autonomie et s'intégrer dans une structure marketing engagée sur le recueil d'information et surtout sur l'anticipation.

1.2.8. *Analyse FFOR : produit*

- **Forces :**
 - L'image de marque et la notoriété de Hayet Leather.
 - Une certaine volonté à l'innovation et à la création de nouveaux modèles répondant à la demande des consommateurs.
 - Une certaine expérience à l'export.
- **Faiblesses :**
 - Un marketing de réaction et non pas de maîtrise de l'offre.
 - Une lacune d'organisation et de méthode entre les différents pôles de la structure.
 - Pas réellement de collection (plutôt une création au fur et à mesure) et aucune création d'évènement autour du lancement de nouveaux modèles.
- **Opportunités :**
 - Un développement des produits d'achat d'impulsion / mode
- **Risques :**
 - Une plus grande agressivité des concurrents locaux aussi bien au niveau de la qualité, des prix et des modèles adaptés à la demande.
 - Une réduction des prix des produits importés qui sont de surcroît des marques internationales à forte notoriété.

1.3. **La production**

1.3.1. *Capacité de production / outil de production*

Ce n'est pas le manque de capacité de production qui pourrait freiner une stratégie de développement. Le frein existe plutôt dans le risque encouru par la création de nouveaux modèles: perte de l'investissement, stocks invendues...

Sur le plan de marketing, une plus grande réactivité dans l'élaboration et la fabrication de nouveaux modèles dans la phase du lancement, serait souhaitée.

La partie technique du présent rapport apportera les solutions pour une amélioration de la productivité, élément essentiel pour la maîtrise du prix de revient et donc pour une plus grande agressivité sur le marché.

1.3.2. Innovations, conception, création et R & D

La création de nouveaux modèles est coûteuse : les emportes pièces, la conception etc. nécessitent au moins 700DT. Quelle est le point mort en terme de quantité à vendre pour rentabiliser un nouveau modèle ?

Cela renforce le fait que la fonction marketing est essentielle pour minimiser les risques par une meilleure connaissance de la demande et des études plus approfondies de l'offre.

Un ou plusieurs créateurs sont indispensables pour une stratégie basée sur des collections et surtout pour donner à la marque Hayet une identité particulière et spécifique reconnaissable par les consommateurs.

1.3.3. La gestion de stock un élément fondamental

Inhérent à l'activité basée sur la création de nouveaux modèles au moins deux fois par an et devant répondre à une large demande aussi bien en terme de goût que de mode d'utilisation, l'entreprise doit être structurée pour maîtriser la gestion de stocks du début à la fin du processus de commande, de fabrication et de commercialisation. Pour cela, le rôle du marketing est central pour coordonner les prévisions du commercial et les commandes du service achat.

Nous devons mettre l'accent sur le fait qu'une collection doit avoir avant tout une notion de cohérence et particulièrement dans le choix des matières premières et des accessoires qui doivent être utilisés en combinaison afin d'une part de bénéficier des quantités à l'achat et d'autre part de réduire les stocks.

1.4. Le commercial

1.4.1. L'organisation commerciale

La société Hayet Leather a dans le service commercial un responsable commercial et une assistante. Leur rôle est avant tout de répondre aux commandes reçues et de transmettre à la création des demandes de modèles de la part des clients.

1.4.2. Les circuits de distribution

La société Hayet Leather distribue ses produits à travers un réseau de boutiques non exclusives, mais également une boutique exclusive.

Les zones touristiques sont également des marchés pour les produits de l'entreprise.

Les cadeaux de fin d'année sont également un marché pour Hayet Leather. Un marché « Business to Business » qui n'est pas actuellement exploité comme il devrait l'être.

Pour l'exportation, les prises de contact sont initiées par le chef d'entreprise, mais pour l'instant, mis à part l'Algérie aucun réseau de distribution n'a été identifié.

1.4.3. La saisonnalité

Le marché des sacs en cuir est très saisonnier avec deux périodes distinctes correspondant aux deux grandes saisons des collections (hiver / été).

Dans une logique d'utilisation de la capacité de production tout au long de l'année, le marketing devra trouver les solutions pour mieux répartir l'offre tout au long de l'année.

Toutefois, il faut noter que la notion de saisonnalité n'est pas une fatalité en soi, et que la demande est en train de se modifier et l'achat d'impulsion modifie cet état de fait.

Pour cela, la solution qui pourrait être envisagée est la conception de plusieurs collections restreintes tout au long de l'année.

2.4.3. Analyse FFOR : commercial

- Forces :

- La notoriété de la marque qui draine une clientèle fidèle et également de nouveaux clients.
- Une bonne connaissance de la clientèle et une bonne image de professionnalisme auprès de celle-ci.

- Faiblesses :

- Une force de vente plutôt dans une position d'attente que dans une logique de prospection.
- Une organisation à améliorer entre le commercial et les différents autres services.

- Opportunités :

- Un développement sensible de nouveaux réseaux de distribution par l'ouverture accrue de magasins de prêt à porter et de centres commerciaux.
- Une augmentation de la demande européenne pour la sous-traitance et particulièrement pour le marché des sacs à main en cuir moyen haut de gamme.

- Risques :

- Une plus grande agressivité des concurrents au niveau des points de vente par une force de vente plus présente et une stratégie merchandising qui imposeraient leurs produits au détriment des concurrents.

- Une demande accrue des remises de la part des clients ayant une position de force sachant la forte concurrence que se livrent les différents fabricants dans ce secteur.
- Ne pas être prêt pour l'export en terme de compétitivité au niveau du prix.

2. DIAGNOSTIC ORGANISATION, RESSOURCES HUMAINES ET INFORMATIQUE

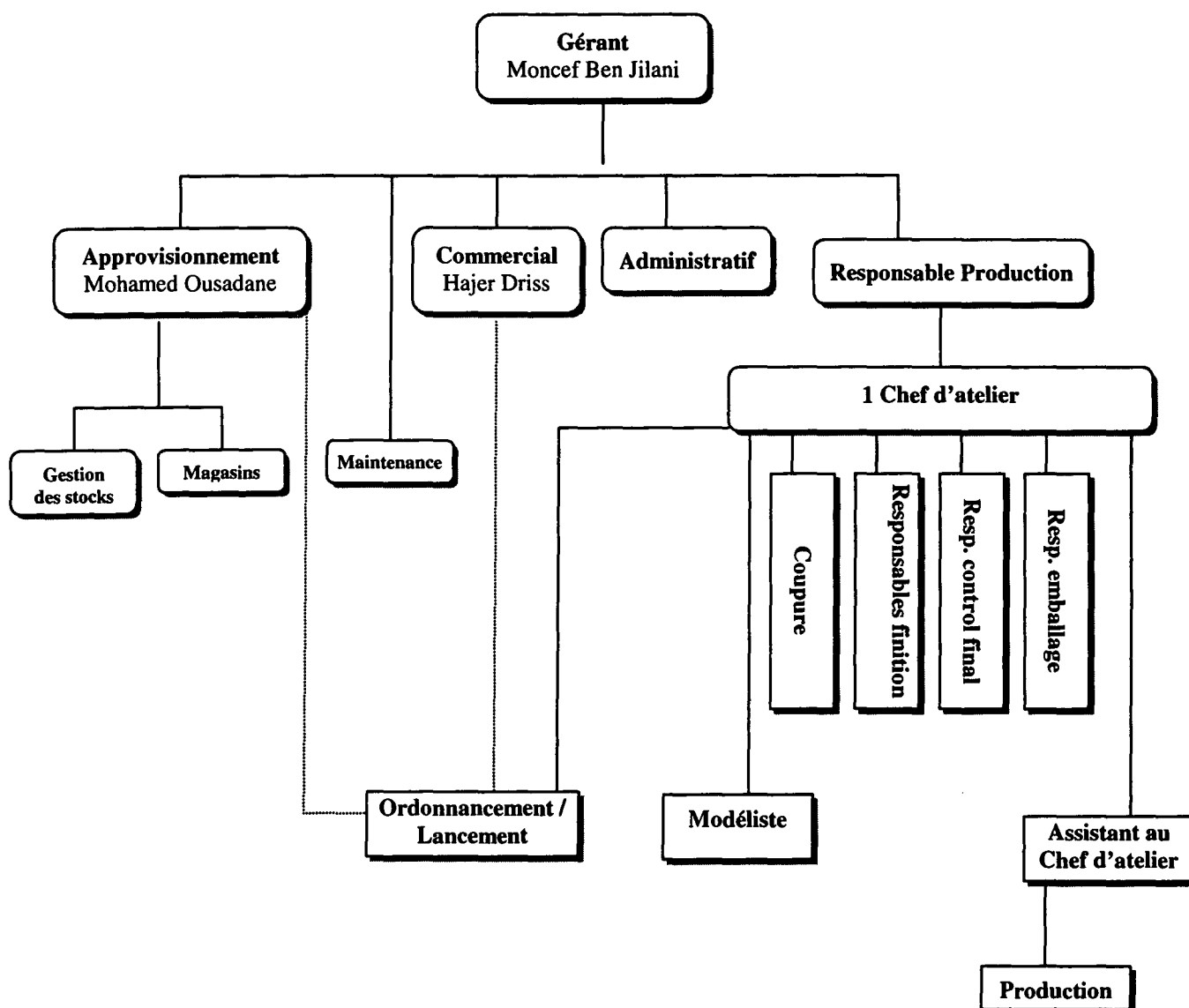
2.1. Organisation

Hayet Leather est une entreprise familiale, créée et gérée par Monsieur Moncef Jilani, son Gérant.

Elle est localisée à la Cité Ettahrir.

L'entreprise est en phase de réorganisation. Un jeune cadre a été recruté et a pris en charge cette action. Il a la charge des approvisionnements, et de la production.

L'organigramme présenté ci-après représente l'organisation cible qui est en cours de mise en place :



Les postes clés comprennent :

- Le responsable de production, M. Mohamed Ousadane, jeune polytechnicien, formé en Algérie : Il est chargé de la fabrication, la programmation, le lancement et suivi de production et des approvisionnements. Il gère le parc informatique. Il met actuellement en place une cellule Méthodes avec l'assistance d'une modéliste. Il est à Hayet depuis quelques mois.
- Une responsable commerciale qui a une formation sur le tas. Elle est responsable du stock Produits finis et se fait seconder par une assistante pour le magasinage, le contact clients et la facturation.
- Un responsable Administratif et Financier qui a la charge de la gestion comptable, financière et du personnel de l'entreprise.

La fonction marketing n'existe pas au niveau de l'entreprise.

La comptabilité est sous traitée à un cabinet externe.

La gestion du parc informatique est placée sous la responsabilité du responsable de production.

La maintenance est assurée par un technicien qui s'occupe des 3 entreprises du groupe.

L'organisation est très peu formalisée. Il n'y a pas d'objectifs de chiffre d'affaires, très peu de statistiques, d'indicateurs de performance au niveau des différentes fonctions ou de tableaux de bord.

2.2. Ressources Humaines

2.2.1. Structure de l'effectif

L'entreprise emploie un effectif de 49-64 personnes selon les périodes réparties comme suit :

Le personnel administratif (4) :

- 1 gérant
- 1 cadre responsable commerciale et 1 assistante
- 1 cadre responsable administratif
- 1 magasinier

Le personnel technique : (45-60)

- 1 cadre responsable production
- 1 cadre chef d'atelier + 1 assistant chef d'atelier
- 1 cadre responsable de la maintenance
- 1 modéliste
- 1 chef de coupe
- 1 Responsable contrôle qualité
- 38 agents d'exécution
- 15 apprentis occasionnels

environ 50% du personnel est féminin.

L'encadrement compte 1 gérant et 5 cadres dont 3 techniques. Le taux d'encadrement (moyens + sup.) est de 9,52%.

L'ancienneté moyenne se situe autour de 2,7 ans, et plus de 56% du personnel (hors apprentis) ont une ancienneté de moins de 2 ans, ce qui indique un turn over assez important.

2.2.2. Gestion des RH

Elle est assurée par un cadre, qui a la charge de l'administration du personnel en plus la gestion financière et comptable.

Il y a peu de statistiques et de suivi de l'activité au niveau du service

Il n'y a pas de suivi de l'absentéisme, sachant qu'une part importante du personnel est payé par jour travaillé.

Les salaires sont fixés selon la compétence de chacun par le chef d'atelier.

Les recrutements se font soit au niveau des centres de formation (apprentis) soit au niveau des personnes qui se présentent à la porte de l'usine.

Il n'y a pas de suivi de la productivité ou une évaluation formalisée des potentialités individuelles ou collectives

- Conditions de travail, sécurité

L'entreprise travaille selon un régime de 48 h, en une seule équipe.

Quelques accidents du travail, jugés sans gravité, ont été signalés. Les AT ne font pas l'objet d'un suivi en terme de coûts et de jours de travail perdus.

Il n'y a pas de médecin du travail, pas de maladies liées à l'activité à l'exception de quelques allergies.

Il n'y a pas de personnel formé à la sécurité.

- Formation

Il n'y a pas de plan de formation, ni de budget alloué à ces actions.

L'entreprise a, en revanche, signé une convention avec le centre de formation de Rades en vue de recruter des apprentis pour des périodes de 6 mois durant lesquelles les apprentis travaillent en entreprise et continuent à recevoir une formation au centre pendant une journée par semaine.

Un cahier des charges a été élaboré avec le centre de formation de Megrine pour la réalisation de la formation sur mesure.

2.3. Système d'information

L'entreprise dispose de 3 PC, fonctionnant en monopostes :

- 1 PC au niveau de la DG
- 1 PC pour le service Administratif
- 1 PC pour le service commercial.

L'acquisition d'un 4^{ème} PC est prévue pour l'atelier de production.

En termes de logiciels, Hayet Leather utilise le logiciel Ciel pour la gestion commerciale et la gestion des stocks, sachant que la gestion des stocks est en cours de mise en place.

La comptabilité et la paie ne sont pas en exploitation et sont sous-traitées.

L'entreprise étudie la possibilité de mettre en place un logiciel pour la gestion intégrée de la société, touchant la logistique, le personnel et les finances.

3. DIAGNOSTIC TECHNIQUE

3.1. Informations générales

3.1.1. Description de l'usine

L'usine est une construction de type industriel sur deux étages. Le magasin, de grande dimension, est situé à l'étage. L'atelier au rez-de-chaussée communique avec le magasin par moyen d'un escalier extérieur. L'atelier de production à une superficie de 400 m², en plus se trouvent un petit bureau et les services. (*Annexe I. Plan de l'entreprise*)

3.1.2. Produits

La Sté. Hayet Leather vend ses produits soit à l'exportation soit pour le marché local, mais la même ligne de production est utilisée en même temps pour les deux types de produits.

La production destinée à l'exportation compte pour 40% et le marché local pour 60%.

La production couvre une large gamme de produits : Sacs à main, mallettes, cartables, petite maroquinerie et ceintures.

La Société ne tient pas de statistiques de production par article ; toutefois, la production globale est de 2.500 pièces par semaine, avec un actif de 63 personnes. Le taux d'occupation de l'atelier est de 80% de sa capacité.

Les périodes de haute production sont Octobre, Novembre et Décembre, ensuite Mai, Juin, Juillet.

Les prix des produits vendus comprennent le coût de la matière première. 70 % des peaux sont importées et 30% proviennent des tanneries locales. Pour le reste des produits, 95 % est importé et seulement 5% est de production locale.

La société ne fait pas de sous-traitance, toutes les parties des articles et les types d'articles sont produits dans l'atelier.

Les articles destinés au marché local sont créés par le modéliste de l'atelier.

3.1.3. Projets futurs déjà planifiés

Les projets futurs concernent la gestion de la production, des produits et la gestion des matières premières. Le gérant et le chef de production ont initié la mise en place d'une fiche technique pour suivre les pièces mises en production. Les fiches de lancement en production sont déjà adoptées, bien qu'elles contiennent seulement des informations de base. Les fiches suivies avec les données techniques du produit sont en phase de perfectionnement.

Il est aussi envisagé de fournir l'atelier d'un monte-charge pour la descente du matériel du magasin. Actuellement le matériel passe du magasin à l'atelier par l'escalier extérieur.

3.1.4. Nomenclature, tâches et distribution du personnel technique

La Société a un actif technique de 44-59 personnes constituées comme il suit :

- 39 agents d'exécution (piqueuses, responsable du control de qualité, tables d'assemblage)
- 4 agents de maîtrise (chef d'atelier, assistant chef d'atelier, modéliste, chef de coupe)
- 1 cadre supérieur (responsable production)
- 15 apprentis occasionnels

Les tables de production sont formées d'un chef de table et un ouvrier de formation moyenne. Quand la production l'exige, un ou deux ouvriers migrent d'une table à l'autre.

Le rôle du responsable de production est la coordination entre la production/marketing/gestion matière première. Ses tâches s'étendent à la recherche de systèmes de gestion de l'entreprise.

Actuellement, il est en phase de :

- Structurer la stratégie marketing, d'introduire la gestion informatisée du magasin
- De perfectionner les fiches de lancement et suiveuses pour la production
- De modifier les méthodes de production, en introduisant un modèle de production qui prévoit de fractionner le nombre de pièces à produire d'un même ordre parmi les tables qui exécuteront le montage des articles du début à la fin.

Le chef d'atelier prend en charge tous les aspects de la production. Son rôle est d'organiser la production et de gérer les aspects techniques:

- Il lance la production avec l'aide des fiches de lancement contenant les informations de base.
- Il suit la production avec l'aide des fiches suiveuses contenant les données techniques de chaque produit.
- Lui et son assistant se chargent d'avancer les pièces d'une opération à l'autre.
- Il effectue les contrôles par sondage des composantes en production, avec l'aide d'un assistant.

Le modéliste s'occupe de la réalisation de dessins et copie de photos de produits. Il réalise aussi les gabarits qui passent à la section de coupe pour réaliser les emporte-pièces et les gabarits de coupe.

Le responsable de maintenance couvre un rôle important mais rarement appliqué parmi les entreprises en Tunisie. Il s'occupe de l'entretien préventif et curatif, des moyens de production et du réglage des machines. Le réglage ordinaire des machines est confié aux opérateurs des machines.

Le chef de coupe coordonne le travail de coupe à la presse hydraulique et le travail effectué par les deux coupeurs à la main.

3.1.5. *Typologie des ordres, coûts, productivité*

La Société produit une moyenne de 280 pièces par jour. La gamme produite, à notre avis, en rapport aux autres industries locales peut être considérée comme moyenne-basse, en terme de finition.

Pour ce qui concerne la productivité, nous estimons que particulièrement dans le cas de cette entreprise, elle soit plutôt faible. La cause principale est sans doute le manque d'optimisation de la production, en particulier l'emploi de technologies de montage et d'opération à la machine excessivement artisanales.

1. Le marché local.

Il est constitué des magasins et boutiques disséminés en Tunisie. Pour ce marché, la Société garde un stock de cinq pièces en plusieurs articles. Les collections des modèles sont créés par la section de modélisme en forme de prototypes et sont mises en production en rapport aux ordres qui peuvent être même d'une seule pièce, bien que la moyenne soit de 100-200 pièces.

2. Les produits pour l'exportation

La moyenne des pièces du même modèle mis en production est de 600 pièces. Toutefois, le manque de précision des statistiques en nombre de pièces mises en production, ne permet pas d'effectuer une analyse utile, car non seulement les produits pour le marché local et ceux à l'exportation sont produits ensemble, mais les productions simultanées comptent jusqu'à 20 articles à la fois, et le nombre des mêmes modèles peut varier en partant d'une seule pièce jusqu'à 600 pièces.

3.1.6. *Les matières premières*

La Société importe les peaux et les matières premières, en payant de 25% à 30% de droits de douane. Pour les doublures, produits chimiques et accessoires métalliques les droits de douane sont actuellement de 10%.

3.1.7. *Emballage et expédition*

Les produits, avant d'être placés dans le carton sont mis en sachet de plastique, suivi par une feuille de plastique-bulle. Les sacs de meilleure qualité sont placés dans une housse en textile. Nous estimons que l'emballage est adapté et de bonne qualité.

Le transport des articles pour le marché local est effectué soit par un véhicule loué par la Société, soit par le véhicule de l'acheteur. Le transport pour les articles à l'exportation suit la routine de tous les exportateurs, c'est à dire il est confié à un transitaire.

3.1.8. *Les déchets*

Comme dans toutes les entreprises qui produisent des articles de maroquinerie, les déchets ne suivent pas un traitement spécial. En fait souvent les débordement des teintures liquides et des colles sont écoulées dans les toilettes, et les déchets des peaux et autres matériaux finissent à la poubelle.

3.2. Informations techniques

3.2.1. Description des installations et de l'équipement

L'installation d'éclairage est placée en travers du sens de production et les néons ne donnent pas une lumière suffisante. Seulement la section de coupe est bien éclairée car elle se trouve à proximité des fenêtres. L'installation électrique et l'installation pneumatique sont canalisées en hauteur.

L'usine ne dispose pas d'un réfectoire et d'un vestiaire pour les ouvriers.

Le flux de production est brisé en plusieurs parties. Le magasin qui se trouve à l'étage supérieur, alimente par l'escalier la section de coupe qui se trouve à la moitié de l'atelier. *(Annexe I. Plan de l'atelier)*

Pour le moment, aussi bien la gestion de stock que la gestion de la production n'utilisent pas d'ordinateurs. Toutefois, le magasin dispose d'un système de fiches contenant la date d'inventaire, le charge et décharge du matériel et un échantillon du matériel.

3.2.2. Machines et appareils pour la production

Les machines de la Société ont été achetées en seconde main au début des activités. Dans l'ensemble, les machines peuvent être classées comme gamme moyenne-basse d'un point de vue technologique, en comparaison avec le niveau européen. Toutefois, l'entretien et le nettoyage insuffisant des machines diminuent leur niveau technologique.

(Annexe II. Liste des machines)

3.2.3. Outils et instruments de production

Un jeu d'outils est affecté à chaque table de travail. Les outils sont médiocres et insuffisants.

3.2.4. Flux de production

Malgré la taille de l'atelier et le nombre des machines, le flux de production est plutôt celui d'un atelier artisanal. En partant des magasins des matières premières :

- Sortie du matériel des magasins
- Le matériel traverse la moitié de l'atelier pour la coupe
- Coupe avec machines hydrauliques et coupe à la main
- Parage/refente/coupe des cartons; la coupe des lanières est interrompue par la section de refente et parage
- Le collage au spray se trouve au fond de l'atelier
- La finition est trop loin de la teinture
- La teinture des bords se trouve à coté de l'unité de collage
- Les lignes de machines à coudre sont en parallèle avec les tables d'assemblage
- La finition/ brûle fils est faite ensemble au control de qualité
- Le timbrage se trouve sur le coté opposé de la finition
- L'emballage et expédition sont faits en dehors de l'atelier

(Annexe I. Disposition de l'équipement et machines)

3.2.5. *Entretien et réparation des machines*

Dans son ensemble, l'entretien et le nettoyage des machines semblent être faible, si bien que un responsable est affecté pour ce travail. Il n'y a pas d'entretien planifié par jour/semaine/mois.

Le réglage et les changements des accessoires des machines sont faits en partie par le responsable de l'entretien et en partie par l'opérateur de la machine.

3.2.6. *Description des phases de production et remarques*

(Annexe I. Liste et position des machines)

1. Dessin des modèles et préparation des gabarits

| | |
|---|---|
| <i>Description</i> | Le modéliste prépare les modèles en forme de prototypes et coupe les gabarits, que le chef de coupe utilise pour réaliser les gabarits de coupe à la main et les emporte-pièce à la presse. |
| <i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i> | Le modéliste ne dispose pas d'un système CAO et plotter pour la réalisation des modèles et pour la coupe des gabarits Vu le grand nombre de dessins et gabarits à produire pour la vaste gamme d'articles qui sont mis en production, il est recommandé d'automatiser ces opérations |

2. Préparation des pièces

| | |
|---|---|
| <i>Description</i> | Le matériel est livré par le magasinier qui possède les fiches de chaque produit pour les quantités de matériel à livrer. Les fiches avec les renseignements de base sur le produit sont placées sur les caisses où seront placées les pièces après la coupe du matériel Le chef d'atelier effectue le lancement en production |
| <i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i> | Les fiches suiveuses avec les données techniques de chaque article ne contiennent pas de données sur les temps de production et les phases opératoires, ce qui risque de provoquer des bouchons de production et des phases mortes |

3. Coupe

| | |
|---|--|
| <i>Description</i> | <p>Pour effectuer la coupe l'atelier dispose d'une presse hydraulique standard.</p> <p>Les ordres de petites quantités sont coupés à la main avec des gabarits de coupe en carton et feuilles de métal.</p> <p>Les doublures sont coupées en partie à la presse hydraulique par épaisseurs de huit couches et en partie à la main sur table de coupe.</p> |
| <i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i> | <p>La presse hydraulique est trop vieille et le dispositif de sécurité a été désactivé, ce qui rend la machine extrêmement dangereuse. En outre, la machine ne dispose pas de dispositif numérique pour compter les pièces, ni de lecteur de pression automatique, ce qui produit une usure excessive des planches de coupe en nylon. En outre, les presses ne sont pas à retour automatique du plan mobile, ce qui fatigue l'opérateur et allonge les temps de production.</p> <p>Les emporte-pièce ne sont pas équipés de gommages à rejeter, ce qui rallonge les temps de production et parfois déforme les pièces.</p> <p>La coupe à main est effectuée avec des couteaux traditionnels sur plaques de métal dur, ce qui oblige le coupeur à affûter en continu son outil de coupe. Des couteaux à segments et des plaques de coupe en PVC doivent être adoptés. Il est recommandé d'introduire une coupeuse de feuilles en métal pour la confection de gabarits de coupe. La coupeuse de carton est sous utilisée car le parallélisme est déréglé. Pourtant ce serait facile et rapide de corriger ce défaut.</p> <p>Les pièces coupées sont mises en caisses empilées entre la section de coupe et celle de parage, pour effectuer le passage coupe-refente/parage.</p> <p>Les doublures devraient être coupées par moyen d'une presse à chariot programmable et un dérouleur de doublure automatique.</p> |

4. Coupe des lanières

| | |
|---|--|
| <i>Description</i> | Les lanières sont coupées avec une machine spécifique pour effectuer ce travail, mais de vieille génération |
| <i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i> | <p>La productivité de cette machine est faible.</p> <p>Il faut envisager une machine pour couper les lanières équipée de barres de lames interchangeables en entier, avec l'étagère porte barre/lames et l'équipement pour effectuer le changement rapide.</p> |

5. Refente

| | |
|---|---|
| <i>Description</i> | Les opérations de refente des pièces se fait avec une machine à refendre « GL 40 E ». La machine est trop souvent déréglée et sa performance est plutôt mauvaise, à défaut d'un technicien bien formé sur cette machine. |
| <i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i> | Un opérateur doit être formé intensément sur cette machine. Nous conseillons aussi d'utiliser le rouleau de transport supérieur et le transport en gomme inférieur pour refendre des types de peau ayant autres caractéristiques de graine, rigidité et épaisseur, qui peuvent avoir des problèmes si seule la barre supérieure est utilisée. |

6. Parage

| | |
|---|--|
| <i>Description</i> | Les opérations de parage sont achevées avec une machine à parer standard avec aspirateurs des déchets. |
| <i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i> | Nous avons constaté que les pièces de parage rouleau transporteur/pied à parer sont abîmées à cause du frottement entre les deux pièces. En conséquence, il est impossible d'obtenir un parage de précision. L'opérateur affecté à la machine doit recevoir une formation sur son entretien et sur les accessoires à employer. Une seconde pile de caisses près de la section de refente/parage contient les pièces qui ont subi cette dernière opération. Les caisses continuent leur parcours sur les tables d'assemblage et la ligne de piquage. |

7. Collage

| | |
|---|---|
| <i>Description</i> | L'atelier dispose d'une unité de collage spray. Pour le moment cette machine est en panne à défaut de pièces de rechange. Au niveau des tables, le collage est fait avec des bandes adhésives et au néoprène en conteneur et pinceau. |
| <i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i> | Les machines à coller de banc ne sont pas adaptées, ni d'autres types de collage, au latex, thermique, au stylo. Pour cela, la surcharge de travail aux tables est évidente. Il doit être envisagé d'introduire une série de solutions alternatives pour effectuer le collage à la machine. Le collage avec bandes adhésives et néoprène est actuellement excessif. Le collage constitue un des gros problèmes techniques de l'atelier. |

8. Pliage des bords

| | |
|---|---|
| <i>Description</i> | Le pliage linéaire est fait à la main sur les tables de montage. |
| <i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i> | L'atelier nécessite au moins une plieuse en ligne mécanique et une plieuse à rouleau dite « velocina », équipée d'accessoires pour la confection de pliages divers, comme les bandoulières à trois ou à quatre plis, avec renfort ou sans. Ces opérations sont actuellement faites à la main. |

9. Finition des bords, verrage

| | |
|---|--|
| <i>Description</i> | Pour la préparation des bords, un banc de finition fait le verrage et le tamponnement des bords. Ces technologies sont adaptées pour finir les bords des peaux tannées au végétale. |
| <i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i> | Pour les nombreuses peaux tannées au chrome qui sont employées en production, nous recommandons d'introduire une nouvelle technologie de finition des bords, basée sur les roues de finition thermiques. |

10. Teinture des bords

| | |
|---|--|
| <i>Description</i> | <p>Les opérations de teinture des bords des bandoulières sont faites par deux machines à double roues de teinture.</p> <p>Les teintures des bords de petites pièces sont faites entièrement à la main.</p> <p>Le séchage des petites pièces se fait sur une table. Les panneaux et bandoulières sèchent sur un séchoir mobile à grilles.</p> |
| <i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i> | <p>Pour accélérer la production et obtenir une qualité supérieure de teinture sur les petites pièces, il faut introduire la machines à teindre munie de transporteur inférieur et photocellule.</p> <p>La machine à teindre à deux roues est adaptée à la teinture des bandoulières, toutefois, il faut l'équiper d'un séchoir à air chaud</p> |

11. Confection du passe-poil

| | |
|--------------------|--|
| <i>Description</i> | La machine à confectionner le passe-poil, tout en étant adaptée au travail, doit être soutenue par les sous-classes des machines à coudre pour achever le travail de montage des passe-poil à sec. Le temps de confection de passe-poil à la machine colleuse est trop long pour l'appliquer à tous les cas. |
|--------------------|--|

| | |
|--|---|
| <i>Remarques & Recommandations</i> | Revoir les techniques de piquage et se munir de sous-classes performantes pour plusieurs opérations |
|--|---|

12. Piquage

| | |
|--------------------|--|
| <i>Description</i> | <p>La ligne des machines à coudre est composée de 10 machines pour coudre les parties externes et les doublures. Une des machines est à pilier pour sacs fermés. Les machines sont disposées sur une ligne près des tables de montage.</p> <p>Le choix et l'assortiment des machines couvrent suffisamment les nécessités de couture en terme de productivité.</p> <p>Toutefois, nous signalons les faiblesses suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ La polyvalence des piqueuses qui peuvent effectuer les coutures standards et spécialisées sur peau et sur doublure, est au détriment d'une spécialisation indispensable pour garantir la qualité des coutures. ◦ Les doublures sont piquées avec des machines pour peau, en fait aucune différence n'est faite entre les deux types de machines ◦ Les aiguilles à coudre sont du type pour textile, qui donnent une mauvaise qualité de couture sur peau ◦ Les machines à coudre ne sont pas équipées de porte lampe magnétique ◦ Les machines à coudre ne sont pas équipées de positionneur d'aiguille/relève pied pneumatique et de coupeur de fils ◦ Les pièces en ligne droite, comme bandoulières, passe-poil (ganses), manches tubulaires et autre types de bandes pliées ne sont pas confectionnées à sec par les machines à coudre ◦ Le montage des bords est fait de manière rudimentaire sans dispositif pour la relâche contrôlée des bandes et l'accessoire pour border est du type à 90°, c'est à dire pour bandes en textile, ce qui crée ultérieurement de la tension. ◦ Les pieds à coudre utilisés ne sont souvent pas adaptés au travail effectué. Les pieds ne sont pas arrondis ou couverts, pour cela ils laissent une trace sur la peau piquée ◦ Il manque une série de machines à canon à crochet horizontal, beaucoup plus précise et adaptée pour les coutures des externes, standards et spécialisées |
|--------------------|--|

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ◦ Nous avons noté l'absence d'une machine spécialisée indispensable pour le type de production de l'atelier, c'est à dire la machine à coudre programmable qui produit les coutures en formes géométriques fermées, indispensable pour la production de sacs et cartables ◦ La machine à coudre pour ceintures à gros fil n'est pas présente dans la ligne |
| <p><i>Remarques</i></p> <p>&</p> <p><i>Recommandations</i></p> | <p>Les machines à coudre spécialisées à ajouter sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ 3 Adler 269 équipées pour bords et ganses ◦ 1 m/c programmable pour coudre formes géométriques ◦ 1 m/c à double aiguille pour coudre à sec les fermetures à glissoir ◦ Une m/c Adler 205 pour couture au fil gros <p>Les sous-classes (accessoires) des machines à coudre pour la confection de pièces linéaires sont largement insuffisantes, ce qui charge excessivement le travail d'assemblage aux tables. Il faut donc envisager de renforcer le piquage à sec. L'adoption de ces sous-classes peut accélérer la productivité d'environ 30%</p> <p>Le montage des bords doit être fait par moyen de sous-classes spécifiques qui règlent par oscillation la relâche du bord, pour éviter que les bords créent une tension excessive sur les panneaux.</p> <p>Les piqueuses doivent être formées sur le choix des pieds à coudre.</p> <p>Les piqueuses, avec l'introduction de technologies plus modernes, doivent se différencier en se spécialisant sur certaines coutures</p> <p>L'absence de positionneur d'aiguille/relève pied pneumatique et de coupeur de fils rallongent les temps de production d'environ 10%.</p> |

13. Montage aux tables

| | |
|---------------------------|--|
| <p><i>Description</i></p> | <p>Un fait positif de cet atelier c'est sans doute que les ouvriers travaillent debout, les tables sont donc hautes et pour les travaux qui doivent être faits assis, les ouvriers se servent de tabourets.</p> <p>Les tables de montage sont composées d'un chef de table et d'un ouvrier moyennement formé. Seulement le chef de table est affecté aux tables respectives, les autres ouvriers et les apprentis migrent d'une table à l'autre. La fragmentation des ordres et le caractère artisanal de la production nécessitent une mobilité continuelle. En fait jusqu'à 20 modèles différents sont mis en production pour des quantités qui varient considérablement.</p> <p>Les composantes à monter passent d'une opération à l'autre dans des</p> |
|---------------------------|--|

| | |
|--|---|
| | <p>caisses de plastique. Les caisses sont distribuées parmi les tables sur la base du jugement du chef d'atelier. La planification en avance est d'ailleurs difficile à cause de hétérogénéité excessive de la production.</p> <p>A la différence de la grand partie des ateliers, les pièces en production sont passées d'une opération à l'autre par le chef d'atelier ou de son assistant.</p> <p>La charge des opérations manuelles aux tables d'assemblage est très élevée. Les opérations de collage au pinceau et au ruban adhésif, surtout, prennent beaucoup de temps. En général, le manque d'optimisation des opérations, en terme de méthode de montage et d'automatisation, absorbe un temps qui dépasse sûrement le 50%.</p> <p>Les ouvriers affectés aux machines parfois bougent aux tables de montage et les ouvriers affectés aux tables effectuent du travail aux machines.</p> <p>Les tables disposent de blocs de marbre pour marteler. Les outils sont plutôt basilaires.</p> |
| <p><i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i></p> | <p>Les méthodes de production sont à revoir complètement. L'assemblage des composantes aux tables est exorbitant. En particulier il faut :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Etablir une fiche technique contenant les informations nécessaires pour établir les méthodes de production, la force-travail requise et l'ordre chronologique des opérations ◦ Partager l'atelier en deux parties, pour séparer les ordres de nature artisanale de celles en grand nombre ◦ Adopter le travail à sec aux machines à coudre ◦ Les opérations de collage qui doivent être faites au pinceau pourraient être effectuées avec la colle dite « légère », plus fluide et donc plus rapide. ◦ L'organisation en général est faible et la planification de la production manque, ce qui génère erreurs et phases mortes qui peuvent être évitées. ◦ Remplacer les caisses avec des chariots pour le transport des composantes. Actuellement les pièces passent des tables aux piqueuses et retournent sans la caisse, mais bougées à la main. ◦ Réduire l'excessive mobilité des ouvriers en re-organisant la production ◦ Munir les tables d'outils de bonnes qualités et variétés |

14. Finition

| | |
|---|---|
| <i>Description</i> | La coupe des fils est faite par un apprenti qui circule entre les tables et les machines à coudre. La finition et le contrôle de qualité sont réunis sur les mêmes tables. |
| <i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i> | <ul style="list-style-type: none"> ◦ Envisager la pré-coupe à la machine à coudre. ◦ Séparer la finition du contrôle de qualité ◦ Introduire une machine à brûler les fils à air chaud, au lieu des soudeurs électriques |

15. Contrôle de qualité et emballage

| | |
|---|---|
| <i>Description</i> | Les fiches de méthode de contrôle de qualité pour chaque produit ne sont pas utilisées. Le contrôle s'effectue sur la base de l'observation des pièces L'emballage est fait ailleurs, les cartons avec les sacs sont traînés au sol en dehors de l'atelier |
| <i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i> | <ul style="list-style-type: none"> ◦ Adopter les fiches pour le contrôle de qualité ◦ Effectuer l'emballage dans une unité qui se trouve à la suite du contrôle de qualité |

16. Atelier de mécanique pour l'entretien

| | |
|---|--|
| <i>Description</i> | L'actuel mécanicien qui s'occupe des machines de l'atelier est affecté à un autre atelier en même temps. |
| <i>Remarques</i> & <i>Recommandations</i> | <ul style="list-style-type: none"> ◦ Il faut affecter un mécanicien en permanence à l'atelier ◦ créer une section d'entretien et réparation ◦ Introduire des fiches d'entretien de routine par jour/semaine/mois. |

3.3. Organisation de la production

3.3.1. Flux de production

D'un point de vue de l'organisation, des essais sont faits de la part du responsable de production et du chef d'atelier en introduisant des fiches de lancement en production et des fiches techniques contenant la description des données techniques pour la coupe, la refente et le parage. Les fiches de production pourront être améliorées et étendues, mais les critères de production sont à revoir pour arriver à une réelle optimisation.

En fait, nous ne pouvons pas parler d'un flux de production sous les circonstances actuelles, qui, en résumé, n'est pas réalisable pour les raisons suivantes :

- La disposition des machines et de l'équipement
- La multitude d'articles différents produits dans le même atelier
- Le mélange des petites productions avec les productions importantes
- Le manque de formation sur les méthodes de production aux machines et aux tables de montage

La réalisation d'un différent type de distribution des pièces est à l'étude. C'est à dire le partage, après la coupe/refente/parage d'un lot de même articles à produire entre toutes les tables de montage, qui commencent et finissent les articles séparément.

Nous estimons que ce système employé depuis plusieurs années par les entreprises indiennes, est à abandonner, car bien que la production devienne plus contrôlable, les temps de production s'allongent et la qualité en souffre.

Nous estimons qu'il faut simplement optimiser le système en chaîne, en introduisant les éléments nécessaires.

L'interview avec le gérant de la Société conduit à la conclusion que la production ne souffre pas de phases mortes, pendant et entre productions. Notre avis est plutôt que les phases mortes sont bouchées avec des petits ordres qui semblent fréquents. Même dans ce cas, la production est dérangée et la perte de temps est inévitable.

3.3.2. Fiches pour le contrôle de la production

Le contrôle de la production de la part du chef d'atelier sera déterminé selon des fiches de production, qui assurent le contrôle de la production en terme de besoin de matériel, quantité et qualité, qui contrôlent les opérations et établissent les temps des opérations.

Pour cela des fiches de lancement et suiveuses contenant les renseignements décrits sont nécessaires. Une seule fiche qui suit la production dans une poche du chariot devrait contenir les informations suivantes :

1. Lancement de la production en sortant du magasin

- Photo ou dessin du produit (en phase de réalisation)
- Description et quantité de peau et matériel, date de livraison du matériel (déjà adopté)
- Date du commencement de la production (déjà adopté)
- Nombre d'ouvriers affectés pour la production
- Temps global de production

2. En suivant la production

- Données techniques pour les mesures en longueur, largeur, épaisseur de parage, refente, etc. (en phase de réalisation)
- Description des technologies employées pour toutes les phases. Pour le contrôle de qualité il faut une description des contrôles à effectuer
- Ordre chronologique de fabrication des pièces, avec éventuellement dessin des pièces en ordre pyramidal.
- Signature des opérateurs avec les temps de prise en charge et de relâche des pièces
- Enregistrement des temps maximums de production des singles opérations

La gestion des fiches doit être faite par un opérateur sur ordinateur. Un programme approprié fera automatiquement la décharge du matériel dans le magasin, les temps de production et la liste des articles produits.

Pour éviter ultérieurement des vides de communication entre les opérateurs, il est conseillé d'adopter une ardoise blanche avec des feutres effaçables, qui doit être placée dans un endroit bien visible de l'atelier. L'ardoise peut contenir des informations utiles comme articles, client, dates, composantes gaspillées à recouper, observations et modifications, etc.

3.3.3. Service de recherche pour l'optimisation des phases de production

Le chef d'atelier après avoir suivi un cours de formation peut s'occuper de la recherche et optimisation de la production, en laissant le suivi de la production à son assistant. En particulier ses tâches seront :

- L'analyse de tous les aspects de la production
- La mise en place des systèmes optimaux de production, en terme de qualité et productivité.
- La recherche sur les matériaux et les accessoires de machines à adopter

3.3.4. Prise des temps de production et surveillance

L'assistant du chef d'atelier doit faire du chronométrage par sondage parmi les opérateurs, pour maintenir le rythme de production. Il doit aussi faire un tour de routine pour contrôler si les opérations sont faites selon les standards envisagés.

3.3.5. Infrastructures et équipement

Les infrastructures et équipements nécessaires pour réorganiser la production, à envisager dans du programme de mise à niveau :

- Un monte charge entre le magasin et l'atelier
- Gestion du magasin à l'ordinateur en réseau pour la charge et décharge du matériel
- Un système CAO pour quantifier le matériel des produits
- Un bureau avec ordinateur et système CAO pour gérer la production
- Un système CAO avec plotter pour créer les modèles et les gabarits
- Des chariots pour faire circuler les pièces
- Un atelier d'entretien et de réparation, avec mécanicien permanent et outils
- Un vestiaire et douches pour les ouvriers
- Une cantine pour les repas

4. DIAGNOSTIC FINANCIER

La situation financière de la société Hayet Leather est dans l'ensemble acceptable, malgré une détérioration des capitaux propres en 2001, due à un résultat déficitaire en 2000.

Les capitaux permanents sont suffisants, et couvrent largement les valeurs immobilisées.

Le fonds de roulement qui a été constamment positif, s'est détérioré en 2001.

L'entreprise n'a pas d'endettement bancaire, et son crédit fournisseurs ainsi que les avances clients, lui permettent de financer ses stocks courants.

Le chiffre d'affaires a évolué en dents de scie, et a été de 450.000d en 2001. Les résultats sont faibles, et les pertes de 2000, devraient inciter les gestionnaires à une plus grande rigueur pour améliorer la productivité et les résultats.

Certaines anomalies au niveau des chiffres des bilans devraient être vérifiées par l'expert comptable chargé de la tenue de la comptabilité de la société.

4.1. Bilans résumés

| ACTIF | 1999 | 2000 | 2001 |
|--|----------------|----------------|----------------|
| ACTIFS NON COURANTS | 32 447 | 39 500 | 31 469 |
| Immobilisations incorporelles | 0 | 0 | 0 |
| Immobilisations | 0 | 0 | 0 |
| Amortissements | 0 | 0 | 0 |
| immobilisation corporelles | 22 495 | 29 548 | 21 517 |
| Immobilisations | 99 070 | 116 028 | 116 028 |
| Amortissements | 76 575 | 86 480 | 94 511 |
| immobilisations financières | 9 585 | 9 585 | 9 585 |
| participations et prêts | 9 585 | 9 585 | 9 585 |
| AUTRES ACTIFS non COURANTS | 367 | 367 | 367 |
| ACTIFS COURANTS | 207 071 | 185 289 | 207 853 |
| valeurs d exploitation | 240 454 | 277 856 | 301 800 |
| STOCKS | 240 454 | 277 856 | 301 800 |
| valeurs réalisables et disponibles | (33 383) | (92 567) | (93 947) |
| ADHERENTS ET CPTES RATTACHES | (4 692) | (48 293) | (32 259) |
| AUTRES ACTIFS COURANTS | 0 | 7 202 | (10 328) |
| PLACEMENT ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS | 0 | 0 | 0 |
| LIQUIDITE ET EQUIVALENTS DE LIQUIDITES | (28 691) | (51 476) | (51 360) |
| TOTAL DES ACTIFS | 239 518 | 224 789 | 239 322 |

| CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS | 1999 | 2000 | 2001 |
|--|----------------|----------------|----------------|
| CAPITAUX PROPRES | 100 382 | 87 125 | 10 196 |
| CAPITAUX PROPRES AVANT RESULTAT | 99 819 | 76 000 | 2 125 |
| CAPITAL SOCIAL | 76 000 | 76 000 | 76 000 |
| RESERVES ET RESULTAT REPORTEES | 23 819 | - | (73 875) |
| RESULTAT DE L'EXERCICE | 563 | 11 125 | 8 071 |
| PASSIFS | 139 136 | 137 664 | 229 126 |
| PASSIFS NON COURANTS | - | - | - |
| Fournisseurs et comptes rattachés | 141 099 | 75 021 | 181 844 |
| Autre passif courant | (1 963) | 62 643 | 47 282 |
| Concours banc et passif fin | 0 | - | - |
| TOTAL | 239 518 | 224 789 | 239 322 |

4.2. Analyse de l'exploitation

| DESIGNATION | 1999 | 2000 | 2001 |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| PRODUITS D'EXPLOITATION | 418 920 | 321 597 | 449 036 |
| C.A.LOCAL | 418 920 | 321 597 | 449 036 |
| CHARGES D'EXPLOITATION | 405 040 | 294 550 | 414 277 |
| ACHATS De marchandises. CONS | 273 781 | 129 432 | 239 864 |
| CHARGES DE PERSONNEL | 81 035 | 105 768 | 96 648 |
| DOT.AUX AMORT.ET PROVI. | 4 309 | 9 905 | 8 032 |
| AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION | 45 915 | 49 445 | 69 733 |
| RESULTAT D'EXPLOITATION | 13 880 | 27 047 | 34 759 |
| CHARGES FINANCIERS | (9 828) | (14 024) | (19 834) |
| IMOT / BENEFICE | (3 489) | (1 898) | (6 854) |
| RESULTAT DE L'EXERCICE | 563 | 11 125 | 8 071 |

4.3. Présentation de l'évolution des principaux comptes de l'exploitation

| EXPLOITATION | 1 999 | 2 000 | 2 001 |
|-------------------------------------|---------|----------|----------|
| CHIFFRE D AFFAIRES HT | 418 920 | 321 597 | 449 036 |
| VALEUR AJOUTEE BRUTE | 145 139 | 192 165 | 209 172 |
| CHARGES DE PERSONNEL | 81 035 | 105 768 | 96 648 |
| CHARGES FINANCIERES | 9 828 | 14 024 | 19 834 |
| Résultat brut d'exploitation | 13 880 | 27 047 | 34 759 |
| Résultat net d'exploitation | 4 052 | 13 023 | 14 925 |
| Résultat net de l'exercice | 563 | 11 125 | 8 071 |
| Dotation aux comptes amortissements | 4 309 | 9 905 | 8 032 |
| Clients et coptes rattachés | (4 692) | (48 293) | (32 259) |
| Achats consommées | 273 781 | 129 432 | 239 864 |
| Effets à payer+fournisseurs | 141 099 | 75 021 | 181 844 |
| CASH FLOW NET | 4 872 | 21 030 | 16 103 |

| EMPLOIS | 1 999 | 2 000 | 2 001 |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| IMMOBILISATIONS INCORPORELLES | 0 | 0 | 0 |
| IMMOBILISATIONS CORPORELLES | 99 070 | 116 028 | 116 028 |
| AUTRES VALEURS IMMOBILISEES | 9 585 | 9 585 | 9 585 |
| TOTAL | 108 655 | 125 613 | 125 613 |

| RESSOURCES | 1 999 | 2 000 | 2 001 |
|---------------------------------|----------------|----------------|-----------------|
| CAPITAUX PROPRES | 100 382 | 87 125 | 10 196 |
| CAPITAUX PROPRES AVANT RESULTAT | 99 819 | 76 000 | 2 125 |
| RESULTAT DE L EXERCICE | 563 | 11 125 | 8 071 |
| PASSIFS | 76 575 | 86 480 | 94 511 |
| PASSIFS NON COURANTS | 0 | 0 | 0 |
| AMORTISSEMENTS CUMULES | 76 575 | 86 480 | 94 511 |
| TOTAL | 176 957 | 173 605 | 104 707 |
| FONDS DE ROULEMENT | 68 302 | 47 992 | (20 906) |

4.4. Chiffres caractéristiques

| STRUCTURE FINANCIERE | 1 999 | 2 000 | 2 001 |
|----------------------|---------|---------|----------|
| FONDS DE ROULEMENT | 68 302 | 47 992 | (20 906) |
| Capitaux permanents | 176 957 | 173 605 | 104 707 |
| Actif circulant | 207 071 | 185 289 | 207 853 |
| Actif immobilisé net | 32 080 | 39 133 | 31 102 |
| Cash flow net | 4 872 | 21 030 | 16 103 |

Analyse de la situation

Ratios de structure financière

| | | | |
|--|--------|---------|---------|
| cap.perm/actif immo net | 5,52 | 4,44 | 3,37 |
| Fonds pro./cap. Perm | 0,57 | 0,50 | 0,10 |
| Ratios d'exploitation et de rentabilité | | | |
| RBE/CAX100 | 3,31 | 8,41 | 7,74 |
| RNE/CAX100 | 0,13 | 3,46 | 1,80 |
| Achats consommées/CAX100 | 65,35 | 40,25 | 53,42 |
| Frais de pers./C.Ax100 | 19,34 | 32,89 | 21,52 |
| Charges financières./C.Ax100 | 2,35 | 4,36 | 4,42 |
| Ratios de gestion | | | |
| Clients et comptes rat.x365/CA | (4,09) | (54,81) | (26,22) |
| Four. Et comptes rat.x365/CA | 122,94 | 85,15 | 147,81 |
| Fonds de roulementx365/CA | 59,51 | 54,47 | (16,99) |
| Ratios de trésorerie | | | |
| Actif circulant / dettes à C.T | 1,49 | 1,35 | 0,91 |
| Valeurs réal. Et dispo. / D.C.T | (0,24) | (0,67) | (0,41) |

5. RECOMMANDATIONS POUR UN MEILLEUR POSITIONNEMENT DE L'ENTREPRISE

Une considération générale qui peut être appliquée à une grande partie des entreprises de maroquinerie en Tunisie, est le fait que les choix de marché sont bien trop hétérogènes et peu conciliables entre eux en forçant la production à une flexibilité excessive, au détriment de la productivité et de la possibilité de standardiser la production ce qui endommage aussi la qualité.

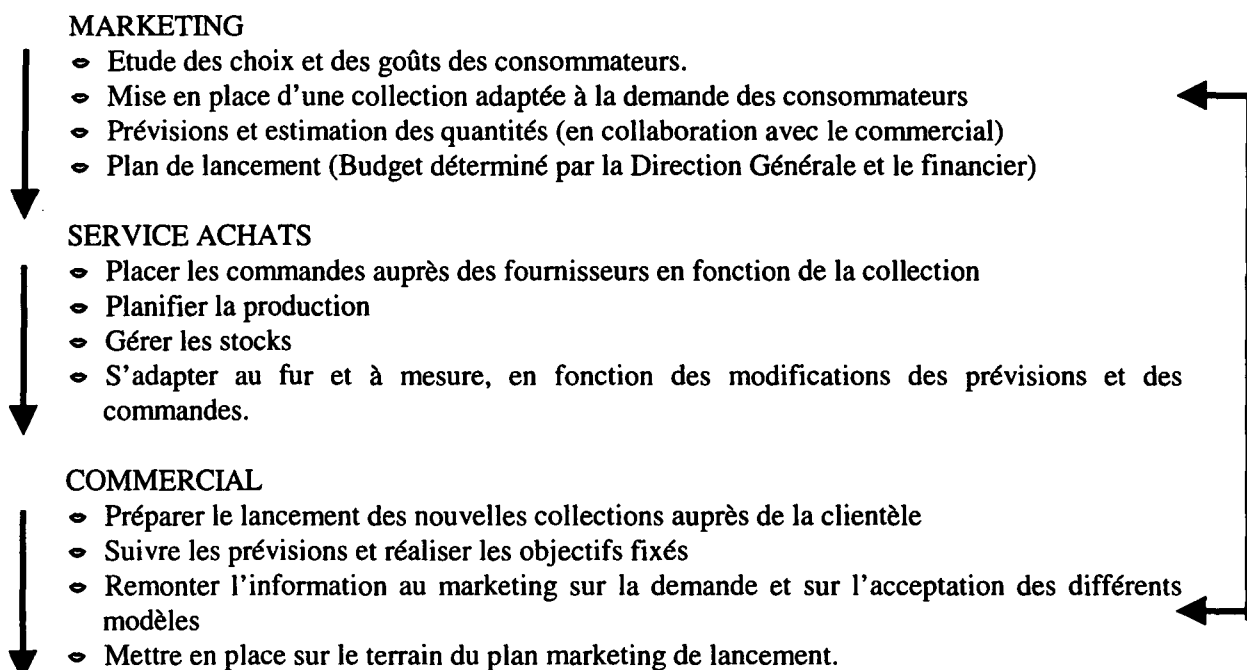
De manière plus détaillée, le diagnostic réalisé a permis de dégager les recommandations suivantes :

5.1. Sur la plan commercial et marketing

- L'objectif principal est de placer l'entreprise dans une logique de développement aussi bien au niveau local qu'au niveau de l'export.
- La stratégie de développement doit obligatoirement être accompagnée d'une maîtrise et une réduction sensible du prix de revient, et particulièrement de la productivité.
- Maîtriser le coût de la qualité.
- Se développer d'une manière stable tout en tenant compte des contraintes liées à la structure et aux moyens financiers.

5.2. Sur le plan organisation et ressources humaines

Etant donné la complexité de ce secteur d'activité et la logique de collection, l'entreprise doit avant tout se doter d'une organisation adaptée et surtout une coordination parfaite entre les différents services :



L'amélioration de la productivité constitue une composante essentielle de ce programme. Un tableau de bord simple, pour le suivi de l'ensemble de l'activité de l'entreprise devra être mis en place et utilisé pour piloter l'activité et suivre les améliorations. Il comprendra des indicateurs faciles à suivre pour mesurer les rendements, la productivité, les temps réalisés, les déchets, l'absentéisme...

La gestion des ressources humaines devra faire l'objet d'une attention particulière. Il nous semble important pour l'entreprise de suivre certains indicateurs tels que l'absentéisme et notamment le turn over, sachant qu'une grande mobilité du personnel ne permet pas de rentabiliser les investissements sur la formation.

L'amélioration du volet social devra également faire partie des projets à mettre en œuvre. L'instauration d'un système de suivi de la performance individuelle et, dans la mesure du possible, d'un moyen de motivation du personnel en fonction des performances sont à étudier.

5.3. Sur le plan technique

5.3.1. Performance de l'entreprise

En rapport aux standards européens, nous estimons que l'entreprise est peu performante aussi bien d'un point de vue qualitatif que quantitatif.

5.3.2. Résumé des aspects de la production à améliorer

Sur la base des descriptions des phases de production, les aspects plus importants à améliorer sont :

- L'organisation de la production, à savoir : flux de production, fiches techniques, service d'entretien et réglage.
- Les méthodes de production, l'introduction du service d'analyse et recherche pour l'optimisation technologique, la modernisation de l'équipement, l'adoption d'accessoires pour automatiser la production en déchargeant les tables d'assemblage.

Nous estimons qu'il y'a beaucoup d'espace pour améliorer la qualité et que la productivité peut augmenter du 80%, en introduisant les mesures décrites.

5.3.3. Production canalisée sur convoyeur

Toutefois, nous conseillons de prendre en considération d'apporter un changement radical à la production de la Société. Ce changement est l'introduction du convoyeur. Il s'agit d'un modèle similaire à celui qui est utilisé par les fabriques de chaussures, mais adapté comme caractéristique technique et forme à la production d'articles de maroquinerie. Il faut envisager de séparer les petites productions de quelque pièce qui sont commandées par les acheteurs locaux en les produisant artisanalement. Nous estimons que les ordres à l'exportation comme typologie de production et de quantités sont adaptés pour la production sur convoyeur.

Nous estimons qu'en utilisant une production sur convoyeur, dans la mesure que les conditions décrites sont mises en place, la production peut améliorer en qualité et augmenter d'un autre 30%.

5.3.4. Formation du personnel technique

La formation du personnel technique constitue l'aspect le plus important de la mise à niveau. Nous estimons que la meilleure solution pour former les chefs de production et les ouvriers professionnels c'est de recruter un expert en technologie de maroquinerie qui puisse travailler dans l'usine même. L'expert devra disposer d'une table de travail dans l'atelier et d'un bureau. En plus, il doit être envisagé de créer une petite ligne expérimentale de production a coté de celle existante, pour adopter les nouvelles méthodes de production.

6. ASPECTS FAVORABLES DE LA SOCIETE ET ELIGIBILITE A LA MISE A NIVEAU

Le contact de la direction avec des compagnies françaises fournit des idées innovatrices pour la modernisation de l'atelier. En fait le gérant de la Société est à la recherche de méthodes pour rendre plus efficace la production. En outre, il est très ouvert vers l'emploi d'ordinateurs et programmes indiqués à gérer les différents aspects de la production.

L'entreprise est solidement implantée sur son marché local et se tourne de plus en plus vers l'export. Elle a acquis un savoir faire et une spécialisation dans son secteur d'activité et souhaite aujourd'hui concentrer cet effort de mise à niveau sur l'amélioration de sa productivité et de sa rentabilité pour pouvoir se développer, notamment sur l'export. Elle nous paraît éligible à la mise à niveau.

IV LE PROGRAMME DE MISE A NIVEAU

1. LES OBJECTIFS STRATEGIQUES

Une stratégie générale axée sur le **développement** du niveau d'activité de l'entreprise et à la **rationalisation** les différents aspects aussi bien internes qu'externes sera mise en œuvre grâce à :

- Une stratégie produits et commerciale appropriée, qui permettra d'augmenter le chiffre d'affaires local et de placer l'export comme priorité de l'entreprise. Ce développement devra se faire de manière maîtrisée.
- La poursuite de l'effort pour l'amélioration de la productivité grâce à des investissements en matériel, en assistance technique et en formation.
- La maîtrise et la réduction du prix de revient tout en améliorant la qualité des produits.

1.1. La stratégie des produits

Les choix en termes de produits devront se faire en privilégiant les segments de marchés dans lesquels la société a des avantages compétitifs. Il est très important de concentrer ses efforts et des investissements sur uniquement quelques activités et exceller dans celles-ci :

- Le sac à main en cuir est, et devra rester, le produit phare de l'entreprise dont le potentiel de développement, encore important, devra être exploité.
- Une stratégie de développement pour les sacs à main en matière synthétique devra être développée pour réussir à prendre une part significative de ce segment de marché à fort potentiel.
- Les cartables présentent une certaine rentabilité et doivent être développés.
- Le segment bagagerie et ceintures nécessiteront moins d'attention et ne sont à maintenir que pour compléter la gamme.

La croissance de l'entreprise sera assurée également grâce au développement de la marque et l'adoption du concept de collection.

1.2. La stratégie commerciale

La société devrait envisager et étudier la possibilité de mettre en place une force de vente pour démarcher systématiquement les différents circuits de distribution et étendre géographiquement son champ d'action.

Par ailleurs, ayant un « Show Room » assez important, le commercial devra trouver les moyens de fidéliser la clientèle par des opérations ciblées de mailing ou d'information. Cette démarche est à appliquer également pour le marché « Business to Business » et particulièrement en fin d'année.

Cette stratégie devra s'accompagner d'un investissement concernant la « PLV » c'est à dire du matériel de publicité, d'information et de présentation de la marque et des produits dans les magasins.

Pour l'export, le groupe a une expérience dans ce domaine, mais devrait étudier quelques marchés cibles et identifier des partenaires pour exporter la marque et les collections dans ces pays.

1.3. Les objectifs à atteindre

Le plan de mise à niveau devra permettre à l'entreprise de :

- Améliorer la qualité des produits tout en maîtrisant les coûts.
- Réduire le prix de revient d'une manière significative afin d'obtenir une marge de manœuvre nécessaire pour une action marketing performante tel que préconisée dans le plan de mise à niveau.

Cette réduction peut se faire par paliers successifs en se donnant des objectifs intermédiaires réalisables. Le responsable marketing devra avoir un objectif de réduction (x%) à réaliser sur une période donnée sur chacun des composants du prix de revient. Il sera le coordinateur de ce programme avec les achats et la production.

- Accroître le chiffre d'affaires local en élaborant un plan annuel et des prévisions détaillées (par mois / collection / produit / circuit de distribution). Un suivi des réalisations par rapport aux prévisions et une étude des raisons des écarts donneront à l'entreprise les moyens d'avoir un impact et maîtriser le développement.
- Mettre l'export comme priorité au niveau de la direction générale.

L'évolution du chiffre d'affaires et des résultats au cours des 5 prochaines années pourra se faire comme suit :

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|---------------------|---------|----------|---------|---------|---------|---------|
| Total CA | 450.000 | 475.000 | 500.000 | 550.000 | 600.000 | 700.000 |
| Dont export | | 95.000 | 100.000 | 110.000 | 120.000 | 140.000 |
| Résultat Net | 8.000 | (12.000) | 12.000 | 27.000 | 35.000 | 60.000 |

L'investissement à réaliser est de 340.000 DT et concerne :

- des investissements matériels pour 270 000 DT
- des investissements immatériels pour 70.000 DT

Le financement des investissements sera assuré comme suit :

- Augmentation de capital : 110 000 DT
- Autofinancement : 100 000 DT
- CMT : 130 000 DT

2. PLAN D' ACTIONS

Les actions à mener dans le cadre du présent programme toucheront :

- Les équipements
- L'informatique
- L'assistance technique
- Le marketing

2.1. Les équipements

Ils comprennent :

- Les machines et équipements de production
- Les outils et instruments de production

Budget : 244 000 DT

2.2. L' informatique

L'investissement sur le plan informatique concerne :

- Le matériel et logiciels pour la gestion informatisée de la production et du magasin
- Le matériel et logiciels pour la création de dessins de modèles et gabarits
- Le système pour la coupe de gabarits

| | |
|---------------------|------------------|
| Budget : Matériel : | 26 000 DT |
| Immatériel | 28 000 DT |
| Total | 54 000 DT |

2.3. L'assistance technique

Expertise pour la formation technique (après l'arrivage de l'équipement)

(Voir profil professionnel de l'expert en Annexe III) :

Durée : 6 semaines

Budget : 30 000 DT

2.4. Le marketing

Le plan d'action au niveau marketing et commercial doit se faire graduellement et doit, au fur et à mesure, rentrer dans la culture d'entreprise :

1/ Embauche, dans un premier temps, d'un responsable marketing/achat (ces deux fonctions devront être séparées par la suite), niveau cadre, ayant une expérience d'au moins trois ans dans l'un des deux domaines. *(La description des tâches pour ce poste est présentée en Annexe IV).*

2/ Intégration de la gestion informatisée des ventes et des stocks (en cours).

3/ Formation : Une formation est nécessaire afin de transmettre les objectifs de la fonction dans l'organisation marketing et l'élaboration des plans annuels.

4/ Etudes : Réaliser des études consommateurs pour commencer à avoir des sources d'information sur la demande, indispensable à la rationalisation de tout le processus d'activité de l'entreprise.

5/ Enfin, il faudra pouvoir dégager un budget marketing et commercial en fonction des objectifs fixés, aussi bien pour le développement du marché local que celui de l'export.

2.5. Récapitulatif de l'investissement :

| | En DT |
|--|----------------|
| | Arrondi |
| Investissement matériel | |
| Total machines et outils de production | 244 000 |
| Total matériel informatique | 26 000 |
| Total matériel | 270 000 |
| Investissement immatériel | |
| Logiciels | 20 000 |
| Cours de formation 1 sem. (avec dépenses) | 4 500 |
| Installation et configuration du système | 3 500 |
| s/total informatique (immatériel) | 28 000 |
| Formation marketing (3 à 6 mois) | 5 000 |
| Etudes consommateurs (Coût par collection) | 7 000 |
| Assistance technique | 30 000 |
| Total matériel | 70 000 |
| TOTAL | 340 000 |

V LA RENTABILITE PREVISIONNELLE

L'étude de rentabilité a été effectuée sur la base des hypothèses suivantes :

- Une évolution du chiffre d'affaires de 9% par an en moyenne sur les 5 prochaines années, dont 20% à l'export à partir de 2002 ;
- Des gains de productivité, se traduisant au niveau des ratios par des améliorations notamment : une baisse continue du ratio charges du personnel/an de 1% en moyenne par an, passant de 21,52% actuellement à 15% en 2006 et la baisse du ratio achats consommés/ C.A. de 2 points pour le stabiliser à 51%.
- L'amélioration de la rentabilité de l'entreprise, qui enregistre une augmentation significative du résultat net sur les 5 prochaines années pour atteindre 60 000 DT en 2006.

1. LES RECETTES D'EXPLOITATION

L'évolution du chiffre d'affaires au cours des 5 prochaines années est la suivante :

| Années | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| C.A.LOCAL | 380 000 | 400 000 | 440 000 | 480 000 | 560 000 |
| CA EXPORT | 95 000 | 100 000 | 110 000 | 120 000 | 140 000 |
| Chiffre d'affaires total | 475 000 | 500 000 | 550 000 | 600 000 | 700 000 |

2. LES CHARGES D'EXPLOITATION

| | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Achats de marchandises | 232 750 | 245 000 | 275 000 | 308 400 | 359 800 |
| CHARGES DE PERSONNEL | 97 614 | 99 567 | 101 558 | 103 589 | 105 661 |
| F.F D EXPLOITATIONS | 4 750 | 5 000 | 5 500 | 6 000 | 7 000 |
| AUTRES CHARGES D EXPLOITATION | 57 000 | 60 000 | 66 000 | 84 000 | 98 000 |
| Total | 392 114 | 409 567 | 448 058 | 501 989 | 570 461 |

3. RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION

Pour la facilité de lecture les chiffres ont été arrondis.

| Années | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|--------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
| VENTES | 475 000 | 500 000 | 550 000 | 600 000 | 700 000 |
| CHARGES | 392 114 | 409 567 | 448 058 | 501 989 | 570 461 |
| R.B.E | 82 886 | 90 433 | 101 942 | 98 011 | 129 539 |

4. LES IMMOBILISATIONS

| Années | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Incorporelle | 70 000 | 70 000 | 70 000 | 70 000 | 70 000 |
| Terrain | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Constructions | 2 217 | 2 217 | 2 217 | 2 217 | 2 217 |
| Agencement aménagement installation | 6 903 | 6 903 | 6 903 | 6 903 | 6 903 |
| Matériels de transport | 46 958 | 46 958 | 46 958 | 46 958 | 46 958 |
| M.M.B | 3 330 | 3 330 | 3 330 | 3 330 | 3 330 |
| Matériels d'exploitations | 326 620 | 326 620 | 326 620 | 326 620 | 326 620 |
| Total | 456 028 | 456 028 | 456 028 | 456 028 | 456 028 |

5. TABLEAU D'AMORTISSEMENT

| Années | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Incorporelle | 23 100 | 23 100 | 23 100 | 700 | 0 |
| Terrain | 0 | | | | |
| Constructions | 111 | 111 | 111 | 111 | 111 |
| Agencement aménagement installation | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Matériels de transport | 9 392 | 1 348 | 0 | 0 | 0 |
| M.M.B | 333 | 333 | 0 | 0 | 0 |
| Matériels d'exploitations | 48 993 | 40 721 | 40 500 | 40 500 | 40 500 |
| Total | 81 928 | 65 613 | 63 711 | 41 311 | 40 611 |

6. SCHEMA DE FINANCEMENT

| Années | 1 | 2 | 3 | TOTAL |
|-----------------------------|----------------|----------|----------|----------------|
| Investissement Immatériel | 70 000 | 0 | | 70 000 |
| Investissement matériel | 270 000 | 0 | | 270 000 |
| Total Investissement | 340 000 | 0 | 0 | 340 000 |
| Moyen terme | 130 000 | 0 | | 130 000 |
| Fonds propres | 210 000 | 0 | 0 | 210 000 |
| Total financement | 340 000 | 0 | 0 | 340 000 |

7. TABLEAU DE REMBOURSEMENT

| Années | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| CAPITAL RESTANT | 130 000 | 130 000 | 108 000 | 86 000 | 64 000 |
| ANNUITE | 0 | 22 000 | 22 000 | 22 000 | 22 000 |
| INTERET | 11 050 | 11 050 | 9 180 | 7 310 | 5 440 |
| TOTAL REMBOURSEMENT | 11 050 | 33 050 | 31 180 | 29 310 | 27 440 |

8. CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT

| Années | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|------------------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| R.B.E | 82 886 | 90 433 | 101 942 | 98 011 | 129 539 |
| AMORTISSEMENT | 81 928 | 65 613 | 63 711 | 41 311 | 40 611 |
| Charges de financement | 11 050 | 11 050 | 9 180 | 7 310 | 5 440 |
| BENEFICE BRUT | (10 093) | 13 770 | 29 051 | 49 390 | 83 488 |
| IMPOT | 2 000 | 2 000 | 2 000 | 13 829 | 23 377 |
| BENEFICE NET | (12 093) | 11 770 | 27 051 | 35 561 | 60 111 |
| CASH FLOW | 69 836 | 77 383 | 90 762 | 76 872 | 100 722 |

9. TABLEAU EMPLOIS – RESSOURCES

| Années | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|----------------------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| TRESORERIE INITIALE | -51 360 | -30 164 | 55 383 | 68 762 | 54 872 |
| RESSOURCES | | | | | |
| MOYEN TERME | 130 000 | 0 | | | |
| APPORT EN CAPITAL | 110 000 | 0 | 0 | | |
| CASH FLOW | 69 836 | 77 383 | 90 762 | 76 872 | 100 722 |
| TOTAL RESSOURCES | 309 836 | 77 383 | 90 762 | 76 872 | 100 722 |
| EMPLOIS | | | | | |
| INVESTISSEMENT | 340 000 | 0 | 0 | | |
| TOTAL EMPLOIS | 340 000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| REMBOURSEMENT PRÊT | 0 | 22 000 | 22 000 | 22 000 | 22 000 |
| SOLDE ANNUEL | (30 164) | 55 383 | 68 762 | 54 872 | 78 722 |

10) Rentabilité sur cash flow brut

T.R.I sur 10 ans

23,10

T.R.I (I-10%) sur 10ans

26,14

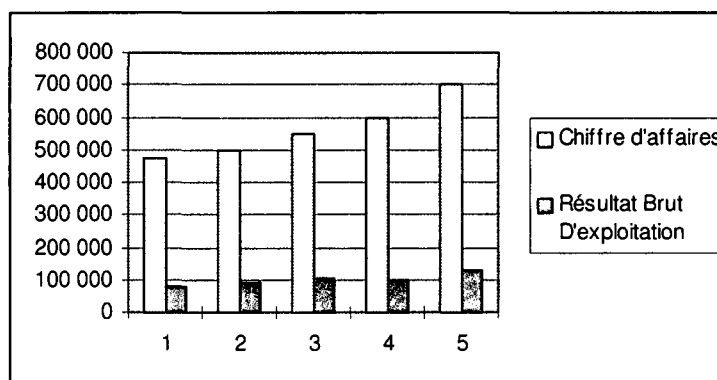
T.R.I (I+10%) sur 10 ans

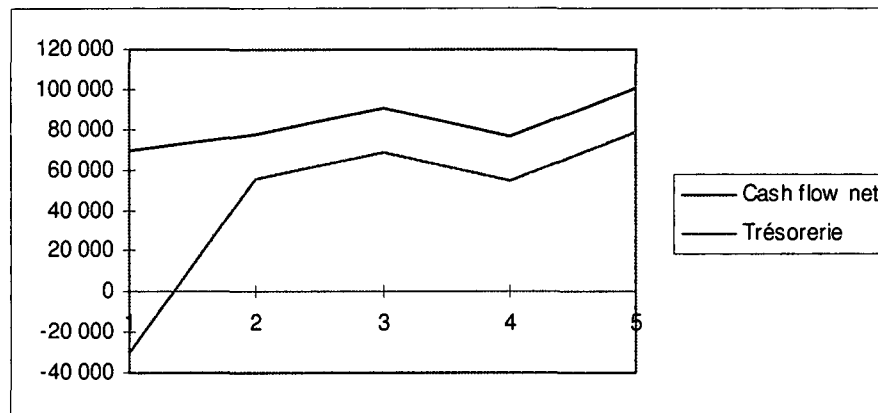
20,52

11) Rentabilité des capitaux propres

Rentabilité sur 10 ans

117,43





VI EVOLUTION COMPARATIVE DE L'EXPLOITATION DE LA SOCIETE HAYET LEATHER, AVEC ET SANS PLAN DE MISE A NIVEAU.

L'investissement préconisé porte sur un montant de 340 000DT décomposé comme suit :

- investissements matériels pour 270 000 DT
- investissements immatériels pour 70 000 DT

Le financement des investissements sera assuré comme suit :

- Augmentation de capital : 110 000 DT
- Autofinancement : 100 000 DT
- CMT : 130 000 DT

Pour mieux juger de l'impact de ces investissements, les projections établies pour les cinq années à venir sont étudiées en vue de comparer l'évolution de l'exploitation de la société dans le cas où elle adopterait le programme d'investissement arrêté et dans le cas où elle ne ferait pas l'investissement ni toutes les actions prévues.

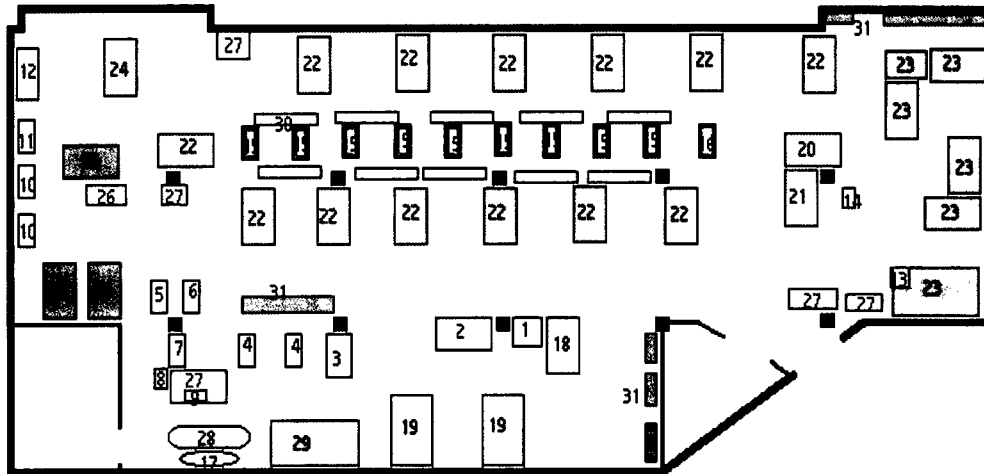
Les deux tableaux ci-après retracent ces évolutions :

AVEC INVESTISSEMENTS

| Années | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|---------------------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Chiffre d'affaires local | 380 000 | 400 000 | 440 000 | 480 000 | 560 000 |
| Chiffre d'affaires export | 95 000 | 100 000 | 110 000 | 120 000 | 140 000 |
| Chiffre d'affaires total | 475 000 | 500 000 | 550 000 | 600 000 | 700 000 |
| | | | | 100% | 100% |
| ACHATS D APPROV. CONS | 232 750 | 245 000 | 275 000 | 308 400 | 359 800 |
| CHARGES DE PERSONNEL | 97 614 | 99 567 | 101 558 | 103 589 | 105 661 |
| F.F D EXPLOITATIONS | 4 750 | 5 000 | 5 500 | 6 000 | 7 000 |
| AUTRES CHARGES D EXPLOITATION | 57 000 | 60 000 | 66 000 | 84 000 | 98 000 |
| | 392 114 | 409 567 | 448 058 | 501 989 | 570 461 |
| | | | | 81% | 84% |
| R.B.E | 82 886 | 90 433 | 101 942 | 98 011 | 129 539 |
| | | | | 19% | 16% |
| AMORTISSEMENT | 81 928 | 65 613 | 63 711 | 41 311 | 40 611 |
| Charges de financement | 11 050 | 11 050 | 9 180 | 7 310 | 5 440 |
| BENEFICE BRUT | (10 093) | 13 770 | 29 051 | 49 390 | 83 488 |
| | | | | 5% | 8% |
| IMPOT | 2 000 | 2 000 | 2 000 | 13 829 | 23 377 |
| | | | | 0% | 2% |
| BENEFICE NET | (12 093) | 11 770 | 27 051 | 35 561 | 60 111 |
| | | | | 5% | 6% |
| | | | | | 9% |

ANNEXES

ANNEXE I. PLAN DE L'ATELIER ET LAY-OUT DES MACHINES



Hayet Leather
Plan de l'atelier

| | | | |
|---|---------------------------------------|---|---|
| 1 - Presse hydraulique | 10 - m/c à teindre les bords | 20 - Table de modélisme/gabarits | 29 - Caisnes avec pieces coupées |
| 2 - Coupeuse de cartons | 11 - m/c à timbrer pneumatique | 21 - Table du chef de production | 30 - Chariots pour pièces en couture |
| 3 - m/c à refendre | 12 - m/c à coller spray | 22 - Tables de montage | 31 - Etageres pour emporte-pieces et gabarits |
| 4 - m/c à parer | 14 - Kit électrique à bruler les fils | 23 - Tables de finition et control de qualité | |
| 5 - m/c à couper les bandes pour ceinture | 15 - m/c à coudre standard | 24 - Table pour couper les fils | |
| 6 - m/c à couper les bandes 30 cm. | 16 - m/c à coudre à pilier | 25 - Tables de teinture des bords | |
| 7 - Plaqueuse thermique | 17 - compresseur | 26 - Secheur mobile sur grilles | |
| 8 - m/c à confectionner les passe-poil | 18 - Table preparation emporte-pieces | 27 - Tables, etageres, armoires | |
| 9 - timbreuse de table | 19 - Tables de coupe à la main | 28 - Rouleaux de matériel | |

ANNEXE II. LISTE DES MACHINES

| Quantité | Machine | Origine | Année d'acquisition Ou age de la machine | Vieille technologie | Moyenne technologie | Technologie moderne | Taux D'occupation |
|----------|---|---------|--|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------|
| 1 | Presses hydrauliques ACF | - | 20 ans | X | | | 80% |
| 1 | Coupeuse de cartons | - | 1990 | | X | | 15% |
| 1 | M/c à refendre Ellegi GL 40 E | Italie | 1990 | | X | | 65% |
| 1 | M/c à parer FAV | Italie | 1990 | | X | | 80% |
| 1 | M/c à parer Ellegi | Italie | 1990 | | X | | 80% |
| 1 | M/c à timbrer de table | - | 1990 | | X | | 10% |
| 1 | Plaqueuse thermique Sanvit | - | 1990 | | X | | 60% |
| 1 | M/c à confectionner le passe-poil Omac | - | 1990 | | X | | 30% |
| 1 | M/c à coupler et couper les ceintures De Gara | Italie | 1990 | | X | | 20% |
| 1 | M/c à couper les lanières Lolli/300 | Italie | 1990 | X | | | 20% |
| 1 | M/c à verrer les bords | Tunisie | 1990 | | X | | 70% |
| 1 | Séchoir mobile à grilles | Italie | 1990 | | | X | 50% |
| 2 | M/c à teindre les bords pour bandoulières Zanetti | Italie | 1990 | | X | | 50% |
| 1 | Unité spray pour collage | Italie | 1999 | | | X | 40% |
| 1 | M/c à serrer les bords mécanique à trois têtes | - | 1999 | | X | | 5% |
| 1 | M/c à pédale pour monter les coins | - | 1990 | | X | | 10% |

ANNEXE III – DETAIL DES INVESTISSEMENTS

1. Machines et outils de production

Coupe à la m/c

- Presse hydraulique à control de pression Atom Multiforce 25 tons ; MF25-CE, beam 50 cm, table 100x50
- 1 Presse hydraulique à chariot, avec recherche automatique d'emporte-pièce, Atom S588-5-RAF-CE ; cm. 190x50 ; beam 54x50 cm. Programmable, avec dispositif de déroulement du matériel.

Accessoires :

- 3 Plaques de nylon de nouvelle génération. 150x50
- 1 Lot de gommes à repousser pour emporte-pièce 50X50

Coupe manuelle

- 1 m/c mécanique pour la coupe des gabarits en métal.
- 4 plaques de coupe en PVC, 100x200
- 10 couteaux avec étuis et 200 lames.
- 2 règles en acier de 120 cm

Coupe des lanières

- 1 Machine à couper les lanières de 300 mm, avec extraction de la barre porte lame.

Accessoires :

- 1 Etagère porte barres de lames

Parage

Accessoires :

- 2 jeux rouleaux de graines différentes 2 jeux de pieds à parer de longueur différentes.

Teinture des bords

- 1 M/c à teindre les bords des pièces fermées, munie de transporteur et photocellule Omac

Banc de finition

- 1 Machine à finir les bords à roue thermique Fioretto

Collage

- 4 Systèmes complets de collage au banc avec stylo Beghi DC 102S.
- 4 M/c à coller de table au néoprène mini-Omac 992/20.
- 1 M/c à coller au Latex 400 cm. Omac 940-Aspirat

Accessoires :

- 2 Séchoirs mobiles à étagères en grille pour pièces collées Cordini.

Piquage

- 3 m/c à coudre Adler 269-373-FA, (coupe fil et positionneur d'aiguille), équipées de sous-classe pour coudre les bords et pour coudre le passe-poil.
- 1 m/c à coudre programmable Juki 1920HA (60x100), pour couture de formes fermées.
- 1 m/c à double aiguille Adler 267-273 (moteur électronique) pour coutures de fermetures à glissioir.
- 1 M/c Adler 205-370 FNP pour couture au fil gros.

Accessoires :

- 1 plaque à oscillation pour le relâche des bandes pour border.
- 1 jeu de pièces pour la confection à sec des manches tubulaires.
- 1 jeu de pièces pour la confection de bandoulières à trois plis.
- 4 Guides pivotantes pour chaque machine.
- 6 Lampes magnétiques à 12 volts pour chaque machine.

Pliage de lanières

- 1 m/c à rouleau de type « velocina » pour pliage de lanières BAF-200

Accessoires :

- 1 Jeu de pièces pour les différents types de pliage sur machine « velocina »

Pliage en ligne

- 2 M/c mécaniques à plier les bords.
- 2 M/c pneumatiques à replier les bords.

Finition

Machine à brûler les fils à chaud TB-18

Outils

- 12 Jeux d'outils complets pour le montage aux tables.

Composition des outils :

- couteau à parer
- marteau
- ciseau
- règles de coupe de 40 et 60
- étuis porte lame et 200 lames
- compas
- pointes deux mesures
- os à replier.

- 12 Chariots à quatre étages pour le transport des pièces en production.

Entretien

- 1 Chariot de mécanique 0249 avec outils pour l'entretien des machines

Ligne de production

- 10 mètres de Convoyeur à maroquinerie à quatre étages.

2. Le système informatique

- La gestion informatisée de la production et du magasin :
 - Hard
 - PC HP Vectra + Monitor HP 17 "
 - Imprimante HP Deskjet 990Cxi
 - Soft
 - Software pour la gestion de la production et du magasin (développement)
 - Antivirus ViruScan

- Création de dessins de modèles et gabarits
 - Hard
 - Digitalisation 2D et drawing board III A2 ;
 - Unité de back-up Iomega.
 - Câbles de connexion
 - Soft, formation, installation
 - Software complet Shoemaster-Marroquinerie ;
 - Cours de formation d'une semaine; installation et configuration de l'équipement

- Système pour la coupe de gabarits
 - Plotter de coupe Graphtec FC4200-60

| | | |
|-----------------|--------------|------------------|
| <u>Budget :</u> | Matériel | 26 000 DT |
| | Immatériel | 28 000 DT |
| | Total | 54 000 DT |

3. L'assistance technique

Expertise pour la formation technique (après l'arrivage de l'équipement)

Profil professionnel de l'expert :

Expérience en :

- Dessin et reproduction de modèles de sacs et cartables
- Réalisation de gabarits
- Organisation de la production, au niveau artisanal et industriel
- Techniques de préparation
- Techniques de montage
- Techniques de finition
- Techniques de coupe à la main et à la machine
- Opération, mise au point, réparation et entretien de toutes les machines à marroquinerie
- Outillage manuel

Durée : 6 semaines

Budget : Honoraires 16 000 \$US /mois y compris frais de voyage et coûts de séjour * 1,5 = 30 000 DT (arrondi).

4. Récapitulatif de l'investissement :

| | Coût en Euros | | En DT* | En DT |
|--|---------------|-----------|----------------|----------------|
| | Ex.factory | CIF | CIF | Arrondi |
| Investissement matériel | | | | |
| 1 Presse Atom MF25 | 6 038,00 | 6 642,00 | 9 033 | |
| 1 Presse A-S588-5-RAF | 15 566,00 | 17 123,00 | 23 287 | |
| 3 Plaques nylon | 399,00 | 439,00 | 597 | |
| 1 M/c pour coupe gabarits | 300,00 | 330,00 | 449 | |
| 4 Plaques de coupe PVC | 368,80 | 406,00 | 552 | |
| 6 Couteaux avec étuis | 39,50 | 43,00 | 59 | |
| 1 Jeu de 200 lames | 58,00 | 64,00 | 87 | |
| 2 Règles en acier de 120cm | 39,00 | 43,00 | 58 | |
| 1 M/c à couper les lanières | 3 780,00 | 4 158,00 | 5 655 | |
| 5 Barres assorties de lames | 310,00 | 341,00 | 464 | |
| 1 Etagère porte barres/lames | 500,00 | 550,00 | 748 | |
| 2 Jeux de pieds et rouleaux à parer | 330,00 | 363,00 | 494 | |
| 1 M/c à teindre les bords Omac phot. | 2 850,00 | 3 135,00 | 4 264 | |
| 1 M/c à finir les bords thermique Fioretto | 2 220,00 | 2 442,00 | 3 321 | |
| 4 Systèmes colle au stylo Beghi DC102S | 4 840,00 | 5 324,00 | 7 241 | |
| 4 colleuses Mini-Omac 992/20 | 4 000,00 | 4 400,00 | 5 984 | |
| 2 Séchoirs à étagères Cordini | 1 992,00 | 2 191,00 | 2 980 | |
| 3 Adler 269-373-FA, ganses et p.a. | 33 210,00 | 36 531,00 | 49 682 | |
| 1 Juki 1920-HA (60x100) | 11 870,00 | 13 057,00 | 17 758 | |
| 1 Adler 267-273 double aiguille | 7 890,00 | 8 679,00 | 11 803 | |
| 1 Adler 205-370-FNP gros fil | 7 445,00 | 8 190,00 | 11 138 | |
| 1 Plaque à oscillation pour Adler 69 | 114,00 | 125,00 | 171 | |
| 1 Jeu pour la conf. de manches tubulaires | 380,00 | 418,00 | 568 | |
| 1 Jeu pour la conf. bandoulières 3 plis | 130,00 | 143,00 | 194 | |
| 4 Guides pivotantes avec 2 pointes plates | 496,00 | 546,00 | 742 | |
| 6 Lampes magnétiques à 12 v. | 216,00 | 238,00 | 323 | |
| 1 Plieuse à rouleaux BAF-200 | 1 560,00 | 1 716,00 | 2 334 | |
| 1 Jeu de pièces pour diff. pliages | 180,00 | 198,00 | 269 | |
| 2 Plieuses mécaniques Omac 988-35 | 1 592,00 | 1 751,00 | 2 382 | |
| 2 Plieuses pneumatiques Omac-450R | 8 900,00 | 9 790,00 | 13 314 | |
| 12 Jeux d'outils complets | 1 740,00 | 1 914,00 | 2 603 | |
| 12 Chariots à quatre étages | 2 520,00 | 2 772,00 | 3 770 | |
| 1 M/c à brûler les fils TB-18 | 1 370,00 | 1 507,00 | 2 050 | |
| 1 Chariot 01249 et outils pour entretien | 1 000,00 | 1 100,00 | 1 496 | |
| 10 Mètres de convoyeur à maroquinerie | 39 000,00 | 42 900,00 | 58 344 | |
| <i>s/ total machines et outils de production</i> | | | 244 214 | 244 000 |

| | | | | |
|---|-----------|-----------|---------------|----------------|
| 1 PC HP Vectra | 1 520,00 | 1 672,00 | 2 274 | |
| 1 Imprimante HP Deskjet 990Cxi | 319,00 | 351,00 | 477 | |
| 1 Jeu de câbles de connexion | 155,00 | 171,00 | 232 | |
| 1 Unité de digitalis. Et drawing board III A2 | 1 530,00 | 1 683,00 | 2 289 | |
| 1 Unité de back-up Iomega Peerless | 561,00 | 617,00 | 839 | |
| 1 Plotter de coupe Graphtec FC200-60 | 13 400,00 | 14 740,00 | 20 046 | |
| s/ total matériel informatique | | | 26 157 | 26 000 |
| Total matériel | | | | 270 000 |
| Investissement immatériel | | | | |
| 1 Programme de gestion prod. et magasin | | | 7500 | |
| 1 Software Antivirus ViruScan | 55,3 | 61,00 | 83 | |
| 1 Software comp. Shoemaster-Marquinerie | 8 730,00 | 9603,00 | 13 060 | |
| 1 Cour de formation 1 sem. (avec dépenses) | 3 184,00 | 3502,40 | 4 763 | |
| 1 Installation et configuration du système | 2 380,00 | 2618,00 | 3 560 | |
| s/total informatique (immatériel) | | | 28 966 | 28 000 |
| Formation marketing (3 à 6 mois) | | | | 5 000 |
| Etudes consommateurs (Coût par collection) | | | | 7 000 |
| Assistance technique | | | | 30 000 |
| Total matériel | | | | 70 000 |
| TOTAL | | | | 340 000 |

* Taux de change : 1 Euro = 1,36 DT

ANNEXE IV – PROFIL DU RESPONSABLE MARKETING A RECRUTER

Marketing :

- Conception et suivi des études consommateurs, pour le marché local.
- Déterminer les collections et travailler avec la production pour la faisabilité (modéliste, coupeur, etc...)
- Présenter le Business plan annuel et l'étude de rentabilité. Suivre mensuellement les réalisations par rapport au plan
- Plan de lancement des nouveaux produits et des collections.
- Gérer le budget marketing alloué : Communication, études, outils d'aide à la vente..., ceci en fonction de l'ampleur des objectifs fixés pour le plan de mise à niveau et de la situation financière de la société.
- Il sera responsable de le bon fonctionnement du circuit Marketing – Achat – Commercial.
- Recherche de débouchés à l'étranger et de partenaires. La négociation et la décision reste entre les mains du chef d'entreprise.

Achats :

- Placer les commandes auprès des fournisseurs en fonction de la collection
- Négocier avec les fournisseurs et gérer le prix de revient de chacun des produits