



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



**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

**LOOK
Bizerte**

Octobre 2002

**Fondazione CUOA
Italie**

**Bureau ACC
Tunisie**

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

Les intervenants dans cette mission sont:

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

SOMMAIRE

I. Synthèse.....	5
I.1. LES PRINCIPAUX CONSTATS	5
I.2. SYNTHÈSE DES FORCES ET FAIBLESSES DE LOOK ET DES MENACES ET OPPORTUNITÉS.....	7
I.3. PLAN DE MISE À NIVEAU : OBJECTIFS ET ACTIONS PRÉCONISÉES	8
II. présentation de l'entreprise.....	10
II.1. IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE.....	10
II.2. PRÉSENTATION ET HISTORIQUE DE LA SOCIÉTÉ LOOK.....	11
III. Environnement de l'entreprise	12
III.1. LE SECTEUR DES INDUSTRIES DU CUIR ET DE LA CHAUSSURE EN TUNISIE.....	12
1. Principales caractéristiques globales du secteur des ICC	12
2. Caractéristiques spécifiques de la branche Chaussures et accessoires.....	13
III.2. COMMERCE EXTÉRIEUR DU SECTEUR ICC ET DES CHAUSSURES DE SÉCURITÉ	14
III.3. CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES DE LA BRANCHE	17
1. Ressources Humaines : Profils manquants au niveau de la production.....	18
2. Institutions de formation.....	19
3. Impact de l'accord de libre échange sur l'industrie des chaussures.....	19
4. Orientations stratégiques et objectifs	19
III.4. LE MARCHÉ MONDIAL DE LA CHAUSSURE.....	22
1. Production et consommation	22
2. Tableau de Benchmarking (Année 1998).....	24
IV. Diagnostic commercial et marketing de LOOK.....	27
IV.1. PRÉSENTATION DES PRODUITS	27
IV.2. ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ.....	27
IV.3. CLIENTS.....	28
IV.4. DÉLAIS DE PAIEMENT ET REMISES.....	28
IV.5. ORGANISATION COMMERCIALE.....	29
1. Traitement des commandes et distribution	29
2. Force de vente	30
3. Position de LOOK sur le marché national	31
4. Analyse des données du commerce extérieur tunisien	31
V. Calcul des prix.....	33
1. Structure du prix.....	33
2. Calcul du prix de revient de la minute et rendement	34
VI. Diagnostic Financier	36
VI.1. STRUCTURE DES BILANS	37
VI.2. ANALYSE DU HAUT DU BILAN.....	38
1. Les immobilisations	38
2. Couverture de l'actif immobilisé par les capitaux permanents : FdR.....	38
VI.3. ANALYSE DE GESTION	39
VI.4. ANALYSE DU BFR ET DE LA TRÉSORERIE.....	41
VI.5. STRUCTURE DES PRIX	41
VI.6. RATIOS DE RENTABILITÉ.....	42
VII. Diagnostic technique	44
VII.1. ASPECTS GÉNÉRAUX.....	44
1. Capacité et taux d'utilisation des équipements.....	44
2. Production journalière / personne.....	44
3. Qualité et respect des normes nationales et internationales	45
VII.2. DIAGNOSTIC TECHNIQUE PAR FONCTION	45
1. Magasin de stockage de la matière première	45

2.	<i>Le patronage</i>	46
3.	<i>Emportés - pièces et maintenance :</i>	46
4.	<i>La première de montage</i>	47
5.	<i>Coupe du cuir et des doublures</i>	47
6.	<i>Préparation au piquage</i>	48
7.	<i>Piquage</i>	49
8.	<i>Montage</i>	50
VII.3.	<u>LAY-OUT DE LA SOCIÉTÉ LOOK</u>	53
1.	<i>Lay-out avec machines et équipements de LOOK</i>	53
2.	<i>Lay-out intégrant les nouvelles machines</i>	56
VIII.	<u>Diagnostic Ressources humaines</u>	59
VIII.1.	<u>ORGANIGRAMME</u>	59
VIII.2.	<u>NATURE DES EFFECTIFS ET NIVEAU D'ENCADREMENT</u>	60
1.	<i>Taux de personnel indirect</i>	60
2.	<i>Taux d'encadrement</i>	60
VIII.3.	<u>PYRAMIDE DES ÂGES, ANCIENNETÉ ET TURN-OVER</u>	61
VIII.4.	<u>POLYVALENCE ET FORMATION</u>	62
VIII.5.	<u>RÉMUNÉRATION</u>	62
IX.	<u>Synthèse des Recommandations</u>	63
IX.1.	<u>VOLET COMMERCIAL ET MARKETING</u>	63
IX.2.	<u>VOLET FINANCIER</u>	63
IX.3.	<u>VOLET RESSOURCES HUMAINES</u>	64
IX.4.	<u>VOLET TECHNIQUE</u>	64
IX.5.	<u>RÉCAPITULATIF DES INVESTISSEMENTS PROPOSÉS</u>	67
X.	<u>plan de mise à niveau</u>	68
X.1.	<u>OBJECTIFS</u>	68
X.2.	<u>PLAN D'ACTION</u>	68
X.3.	<u>PLAN D'INVESTISSEMENT GLOBAL</u>	68
X.4.	<u>SCHÉMA DE FINANCEMENT</u>	71
X.5.	<u>EVOLUTION PRÉVISIONNELLE DE L'ACTIVITÉ DE LOOK</u>	71
X.6.	<u>RENTABILITÉ PRÉVISIONNELLE</u>	72

I. SYNTHÈSE

I.1. Les principaux constats

La société LOOK a commencé son activité en 1996 suite au rachat de l'entreprise publique MICSA. Durant les trois premières années de son activité, LOOK a produit des chaussures pour dames haut de gamme. Ces chaussures revenaient trop cher pour l'entreprise et étaient par conséquent difficilement vendables sur le marché tunisien.

Suite à cela, LOOK a abandonné cette gamme de produits et s'est orientée depuis 1999, vers la fabrication de chaussures de sécurité et de travail avec tiges en cuir et semelles injectées, encollées et cousues Blake.

En 2000, l'activité d'exportation a représenté 18% des ventes de la société LOOK (essentiellement des tiges). Depuis 2001, la production de LOOK destinée exclusivement au marché local, et le CA réalisé a atteint 947 kDT.

LOOK EXPORT, entreprise filiale, sous douane, se charge de l'activité d'exportation.

Les modèles utilisés sont assez standards et dans l'ensemble il y a 6 modèles de base (principalement du type « Richelieu »).

Ces produits sont commercialisés sous la marque d'origine, MICSA, qui présente l'avantage d'être introduite dans le marché depuis près de 18 ans. L'effort à fournir n'est donc pas de faire connaître cette marque mais plutôt de renforcer son image de qualité.

Cette stratégie a permis à LOOK de gagner des parts de marché, ce qui la place en deuxième position sur le marché des chaussures de travail et de sécurité en couvrant 23% du besoin national.

Néanmoins, LOOK a perdu plusieurs marchés à cause de l'absence de la chaussure de travail injectée (semelles PU injectées sur tiges) dans sa gamme de produits, et qui correspond à un produit assez demandé en Tunisie.

La clientèle de LOOK est formée d'une vingtaine d'organismes publics (qui représentent 75% du CA) et d'environ une soixantaine d'industriels du secteur privé.

LOOK emploie depuis deux ans, à temps partiel, trois représentants. Ces placiers travaillent aussi pour les deux autres sociétés du groupe à savoir S.M.C.P. et SO.TU.CHAM..

Une motivation de cette force de vente en fonction des résultats obtenus serait à envisager.

Sur le plan financier, LOOK enregistre une perte nette depuis trois ans. De plus, le FdR est largement négatif et a atteint -964 kDT en 2001. Le niveau de stock est lourdement handicapé par des produits invendus, ce qui engendre des coûts de gestion élevés (en 2001, les charges financières relatives à la gestion du stock ont atteint 3% de la valeur de production). Il est indispensable que LOOK procède à la liquidation de ce stock dans les plus brefs délais.

Le prix de vente de la minute tel que pratiqué par LOOK est largement au-dessous du prix de revient réel ce qui expliquerait en partie les résultats négatifs réalisés par l'entreprise au cours de ces dernières années. Il y a donc un problème structurel qui doit trouver une solution dans le court terme.

Sur le plan des ressources humaines, LOOK possède un niveau d'encadrement assez satisfaisant, comparé à la moyenne nationale. La société organise des actions de formation, qui sont toutefois à renforcer comme il a été suggéré dans le rapport.

Sur le plan technique, la capacité installée est utilisée à environ 44%.

Le rendement de la main d'œuvre est assez faible, avec une productivité de 7 paires/ jour /personne contre une moyenne nationale de 11,9 paires/jour/ personne pour les chaussures de sécurité et une moyenne internationale de 25 paires/jour/ personne.

Le processus de contrôle qualité n'est pas encore bien maîtrisé, ce qui a engendré une qualité médiocre des premières de montage.

Plusieurs modifications sont à apporter sur les équipements afin d'en améliorer la fiabilité.

Quelques nouveaux équipements sont à acquérir, tant pour changer ceux qui ne sont plus performants que pour introduire la fabrication de nouvelles gammes de chaussures.

Recommandations pour la mise à niveau

Une diversification des produits s'impose pour combler les périodes de faible demande et rehausser la production journalière à un niveau acceptable

Deux axes de diversification sont à introduire, à savoir, d'une part la chaussure de travail à semelle PU injectée sur tige et ce avec l'acquisition d'une machine d'injection, et d'autre part la chaussure pour enfants.

Les investissements correspondants aux équipements nécessaires sont évalués à plus de 400.000 €, dont 245.000 € pour la machine d'injection.

Par ailleurs, une des actions prioritaires à entreprendre par LOOK est la réduction de son prix de revient et le respect des normes techniques internationales de fabrication de la chaussure de sécurité.

Pour faire face à la situation financière actuelle de LOOK, il y a lieu de renflouer les capitaux permanents par une augmentation du capital et par le recours à un crédit de restructuration.

De plus, il faut s'assurer que la société a la capacité de financer les investissements recommandés pour la mise à niveau, et particulièrement en ce qui concerne la machine d'injection et ses moules.

Sur le plan technique, un certain nombre d'investissements sont à entreprendre, selon les suggestions présentées, et une formation plus poussée est à programmer, sous forme d'accompagnement.

En parallèle à cela, la mise en place d'un outil de motivation du personnel qui incorpore une rémunération variable selon la productivité pourrait contribuer à améliorer le rendement.

En conclusion, l'entreprise LOOK présente les conditions requises pour mener efficacement un programme de mise à niveau, sous réserve de restructurer sa situation financière actuelle et de mobiliser les fonds nécessaires pour financer les investissements recommandés.

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

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

FORCES

- ☺ Ponctualité
- ☺ Atelier spacieux et clair
- ☺ Bonne connaissance du marché
- ☺ Dirigeant dynamique et compétent
- ☺ Local : propriété de l'entreprise
- ☺ Localisation de l'usine : ouverture prochaine d'une autoroute qui facilitera le transport.
- ☺ Faible taux d'absentéisme et de Turn-Over
- ☺ Bon niveau de polyvalence du personnel

FAIBLESSES

- ☹ Faible productivité
- ☹ Absence de procédure de qualité
- ☹ Matériel Obsolète
- ☹ Manque de technicité
- ☹ Pas de procédure de maintenance préventive
- ☹ Pas de stratégie marketing
- ☹ Pas de gestion informatisée
- ☹ Pas d'aménagement de postes
- ☹ Pas de procédure de réception de MP
- ☹ Pas de poste de contrôle spécifique
- ☹ Pas de statistiques sur les données de production : arrêts, retards
- ☹ Manque de certains équipements
- ☹ Faible qualification du personnel
- ☹ Pas de suivi des temps de production
- ☹ Manque d'efficience
- ☹ Résultats déficitaires
- ☹ Niveau de stock trop élevé
- ☹ FdR Négatif

MENACES

- * Concurrence des pays à bas prix
- * Matériel inutilisable, si absence de maintenance et entretien
- * Marche local instable
- * Le mode d'organisation actuel permet difficilement de travailler de manière rentable
- * Concurrence locale des fabricants offrant une meilleure qualité
- * Impossibilité de partenariat avec des sociétés étrangères si pas de certification qualité

OPPORTUNITES

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

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

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

- Réaliser une croissance annuelle du CA local des chaussures de sécurité et de travail de **8%**, et ce, grâce à l'introduction de la chaussure à semelle PU injectée sur tige
- Démarrer une activité à l'exportation, en écoulant environ 25.000 paires en 2005, ce qui correspond à un CA de **370 kDT**.
- Diversifier la gamme de produits de LOOK par le lancement de la production de **chaussures pour enfants** à partir de la fin 2002 et l'intégration de la chaussure de travail avec semelles PU injectées sur tiges
- Améliorer la compétitivité de l'entreprise par la **réduction des coûts** de fabrication et du prix de revient

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

- L'acquisition de machines présentant des technologies plus avancées.
- Acquisition, à partir de 2004, d'une machine qui permettra l'introduction de la chaussure de travail avec semelles PU injectées sur tiges
- Le renforcement de la formation du personnel et l'amélioration de sa productivité.
- La maîtrise des processus de contrôle qualité
- Le développement et la mise en place d'actions de marketing opérationnel.

Le coût des actions précédentes s'élève à **620 kDT** (hors formation)

Les investissements immatériels comportent une assistance technique en production et en marketing qui serait à réaliser sur une période de 3 ans. Le coût de cette assistance s'élève à environ **53 kDT** (39 mille euros).

Le développement des actions de formation nécessite un budget prévisionnel de **31 kDT**.

Quant aux investissements matériels, ils concernent la modernisation du parc machine avec un investissement d'environ 566 kDT (plus de 400 mille euros) dont environ 350 kDT pour l'acquisition des équipements requis pour la fabrication des chaussures de travail avec semelles PU injectées sur tiges.

Ces investissements seront financés par des fonds propres à hauteur de 30%. LOOK aura recours à des CMLT pour financer le reste des investissements. Il est nécessaire cependant que LOOK prévoit tout d'abord un assainissement de sa situation financière par un octroi d'un crédit de restructuration et par une augmentation du capital comme il a été préconisé dans le diagnostic financier

L'évaluation de la rentabilité de l'investissement calculée sur une période de 10 ans, donne un **TRI (Taux de rentabilité interne) de 34%**, ce qui est acceptable.

Les hypothèses que nous avons retenues pour évaluer cette rentabilité, tiennent compte d'une réduction du niveau des achats de 75% à 65% de la production d'ici 2007. Les frais du personnel rapportés à la production passeront quant à eux de 25% à environ 20%, et ce, grâce à l'amélioration de la productivité. Les charges financières autres que les frais de financement passeraient dans 4 ans de 9% à 4%.

II. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

II.1. Identification de l'entreprise

Société	: Société LOOK		
Adresse siège	: 8 Rue Ibn Chammâa		
Code Postal	: 1001	Ville	: Tunis
		Gouvernorat	: Tunis
Téléphone	: 71 338 912	Fax	: 72 388 912
E-mail	: Chaussures.Look@planet.tn		
Adresse usine & Service commercial	: Route d'El Alia, Km 2, EL Khetmine		
Code Postal	: 7029	Ville	: Bizerte
		Gouvernorat	: Bizerte
Téléphone	: 72 442 888	Fax	: 72 584 288

Informations générales

Forme juridique	: S.A.R.L.		
Année de création	: 1996		
Capital Social	: Montant : 1 310 000 DT		
Principaux responsables	: M. Mongi BEN ARAB	: Gérant	
	: M. Mounir BEN ARAB	: Directeur technique	
	: M. Mohamed Hédi MEDHIOUB : DAF		

Les produits fabriqués

Chaussures de travail & chaussures de sécurité

II.2. Présentation et historique de la société LOOK

La société LOOK a commencé son activité en 1996 suite à l'achat des terrains, locaux, machines et équipements de l'entreprise publique MICSA dont elle a gardé la marque commerciale.

LOOK est une S.A.R.L. propriété des frères BEN ARAB. C'est leur première expérience dans la fabrication de la chaussure puisqu'ils ont toujours travaillé dans l'industrie du tannage. Ils possèdent d'ailleurs une tannerie à Sfax, la S.M.C.P. (Société moderne de Cuir et Peau), premier fournisseur de LOOK en matières premières ainsi que la Société Tunisienne de Chamois SO.TU.CHAM..

Durant les trois premières années de son activité, LOOK a produit des chaussures pour dames haut de gamme avec de la matière première et des accessoires importés d'Italie. Ces chaussures revenaient trop chers pour l'entreprise et étaient par conséquent invendables sur le marché tunisien. Lors de notre visite de diagnostic nous avons pu voir qu'il y avait encore un stock très important de paires de chaussures, fabriquées durant la période susmentionnée. Ce stock présente un grand problème surtout que nous avons pu constater qu'à certaines exceptions la quasi-totalité des modèles de ce stock sont démodés.

Entre autres raisons, cette gestion a créé de sérieux problèmes financiers pour LOOK, ce qui a décidé M. Mounir BEN ARAB à prendre en main la direction de la société et opter pour un type de produit de moindre qualité et à plus bas prix pour le substituer à la chaussure de luxe.

Le choix de la nouvelle direction de LOOK (1999) était de se positionner sur le créneau des chaussures de sécurité et de travail avec tiges en cuir et semelles injectées, encollées et cousues Blake.

En 2000, l'activité d'exportation a représenté 18% des ventes de la société LOOK. Depuis 2001, la production de LOOK est à 100% destinée au marché local. C'est désormais LOOK EXPORT, entreprise sous douane, qui se charge de l'activité d'exportation.

LOOK a procédé à la cession, en 2001, d'un matériel d'une valeur de 72 kDT ainsi qu'à la mutation d'un certain nombre de son personnel au profit de LOOK EXPORT. L'activité de cette dernière consiste à la sous-traitance de tiges pour le compte d'un donneur d'ordre français (environ 200 000 paires / an).

III. ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

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

1. Principales caractéristiques globales du secteur des ICC

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

Ces entreprises se répartissent sur les différentes activités comme suit :

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

* Entreprises Totalement Exportatrices

NB : Certaines entreprises opèrent dans plusieurs activités à la fois

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

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

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

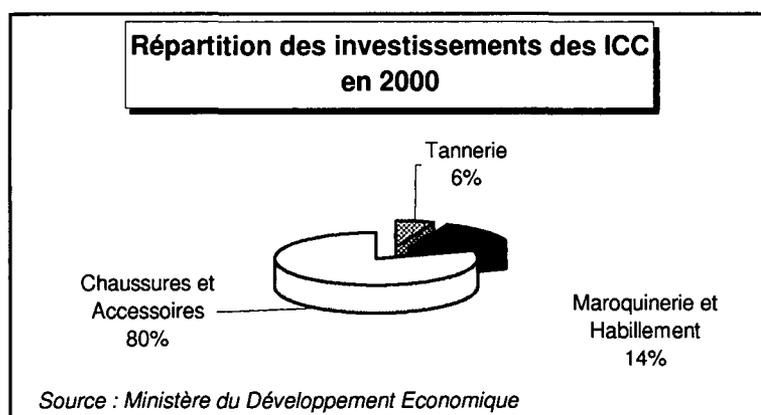
Le tableau suivant représente l'évolution de la production par branche d'activité sur la période 1995-1999 :

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

❑ Les investissements dans l'ensemble du secteur ICC

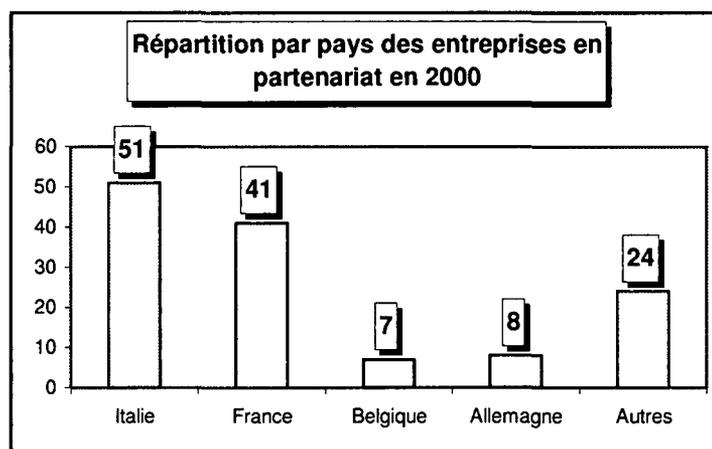
Les investissements réalisés dans le secteur durant la période 1995-2000 ont totalisé 156,8 MDT et se présentent comme suit :

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



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

Ces entreprises se répartissent entre les pays partenaires comme suit :



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

2. Caractéristiques spécifiques de la branche Chaussures et accessoires

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

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

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

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

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

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

Source : Ministère du Développement économique

III.2. Commerce extérieur du secteur ICC et des chaussures de sécurité

☐ Commerce extérieur du secteur global des ICC

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

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

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

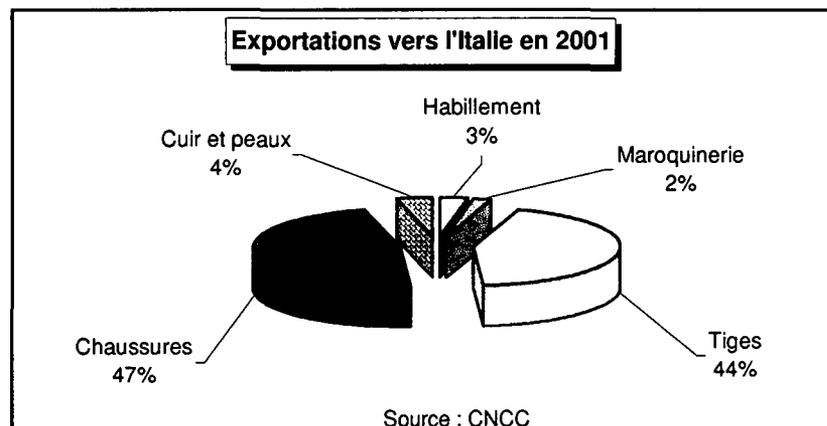
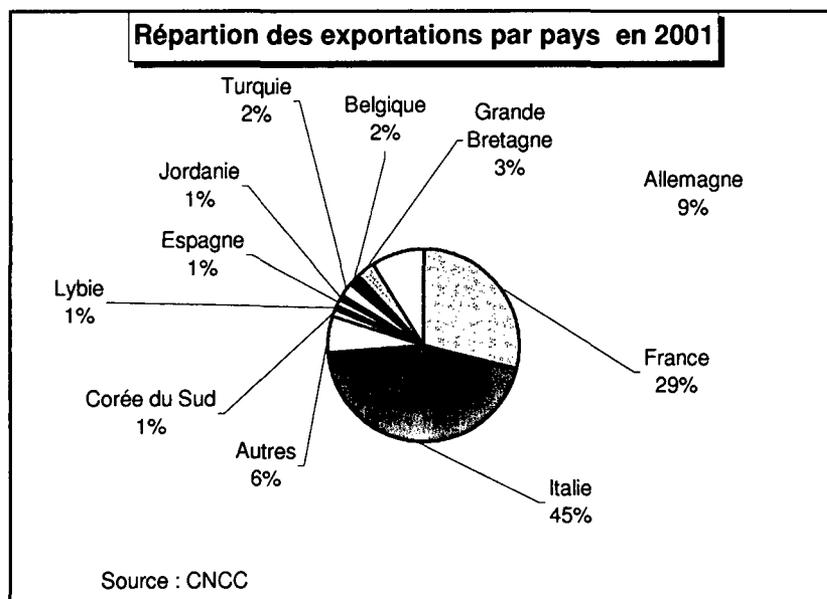
¹ Source : CNCC.

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

Source : CNCC

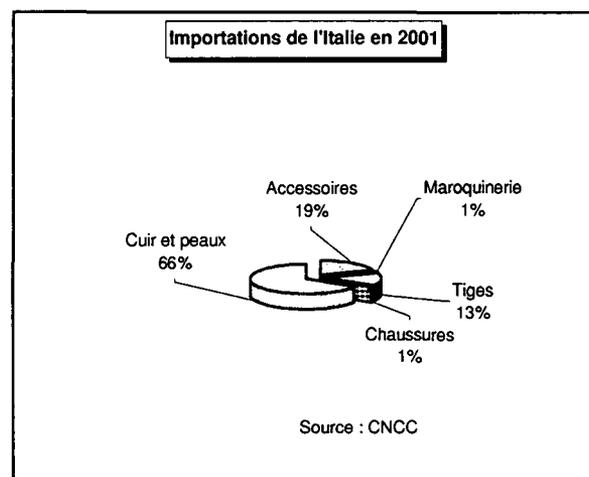
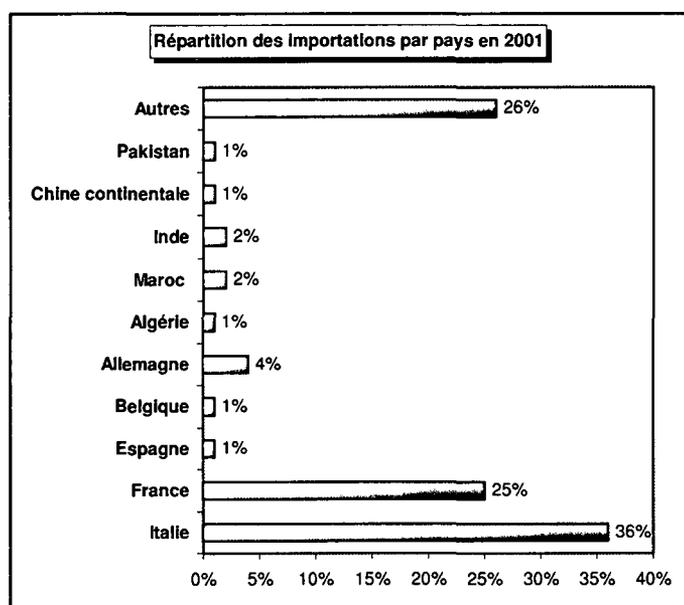
Les exportations en cuir et peaux n'ont pas enregistré une croissance significative au cours de l'année 2001 et ont plutôt stagné.

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



Nous pouvons constater que l'Italie avec une part de 45% suivie de la France avec une part de 29% sont les principales destinations des exportations. Aussi sont-elles, comme le montre le graphique suivant, les premiers fournisseurs de la Tunisie (Italie : 36%, France : 25%).

Au niveau des importations, et en plus de l'Italie et la France, les principaux pays fournisseurs sont l'Allemagne, l'Inde, le Maroc, l'Algérie, la Belgique, l'Espagne, la Chine continentale et le Pakistan.



☐ Commerce extérieur spécifique pour la chaussure de sécurité

Nous avons relevé, d'une manière spécifique, les données du commerce extérieur relatives à la chaussure de sécurité, qui correspond à la production de LOOK.

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

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

Source INS

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

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

L'analyse détaillée de ces données est présentée au § IV.5.4.

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

III.3. Caractéristiques des entreprises de la branche

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

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

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

Entreprises à rayonnement local :

Ces entreprises sont de type artisanal et existent essentiellement au travers du réseau de distribution national. La petite taille de ces structures leur confère un potentiel de réactivité important.

Toutefois, ces entreprises souffrent de plusieurs faiblesses :

- Absence de créneaux porteurs identifiés : en effet, ces entreprises fonctionnent au rythme des fêtes et n'ont pas une charge de travail régulière. L'on remarque pour la majorité l'absence de spécialisation et de démarche de créativité
- Manque de qualification du personnel : ceci est dû à l'absence d'une culture de formation chez les dirigeants d'entreprises, à l'absence de politique de fidélisation du personnel (turn-over important), et à la faiblesse du taux d'encadrement (1 à 2%)
- Manque d'équipements de production compétitifs : ces entreprises souffrent d'un manque de mécanisation plus ou moins important, ce qui affecte leur productivité d'une façon considérable : la productivité au sein de ces entreprises se situe entre 35 et 50% au dessous des ratios Européens.
- Manque d'organisation : 80% de ces entreprises ont une dimension artisanale, et continuent à utiliser des méthodes de travail artisanales.
- Productivité faible : due au manque de qualification du personnel, au niveau assez faible de la technologie des équipements utilisés, et à l'absence d'une programmation efficace du planning de production
- Utilisation de matières premières locales de qualité souvent irrégulière.
- Niveau de qualité bas : à cause notamment des MP utilisées, du manque de qualification du personnel, et du niveau technologique des équipements.

Ce n'est pas au travers du développement de cette catégorie de petites entreprises que l'industrie tunisienne renforcera sa position. Ce type d'activité, confronté à des aspects de coûts, risque de s'amenuiser au fil du temps.

- Entreprises nationales ou peu exportatrices** (catégorie à laquelle nous pouvons classer la société LOOK):

Ces entreprises possèdent les atouts suivants :

- Savoir-faire métier acquis
- Niveau d'équipement très variable selon les entreprises
- Proximité géographique par rapport aux zones de consommation
- Coût main d'œuvre compétitif
- Niveau de productivité plus ou moins acceptable pour la majorité des entreprises .

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

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

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

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

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

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

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

2. Institutions de formation

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

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

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

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

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

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

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

4. Orientations stratégiques et objectifs

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

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

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

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

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

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

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

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

Volet entreprise

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

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

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

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

Les objectifs à atteindre consistent en :

1. Gain de productivité :

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

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

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

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

Ceci implique des gains de productivité supérieurs à 50 %.

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

2. Augmentation des exportations :

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

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

A ce jour, l'Europe produit 770 millions de paires de chaussure par an. Compte tenu des différents arguments énoncés précédemment, une estimation raisonnable de 1,5 %

de ce marché pourrait se déplacer, en plus, vers la Tunisie dans les 5 à 10 années à venir (soit 11,5 millions de paires).

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

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

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

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

Ce plan devra être poursuivi avec des actions touchant:

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

Volet horizontal : « La Branche Chaussure »

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

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

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

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

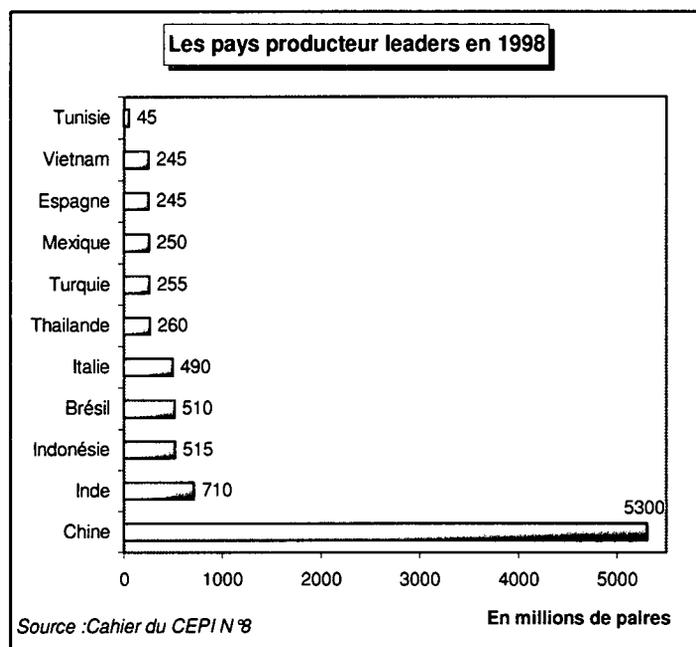
III.4. Le marché mondial de la chaussure

1. Production et consommation

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

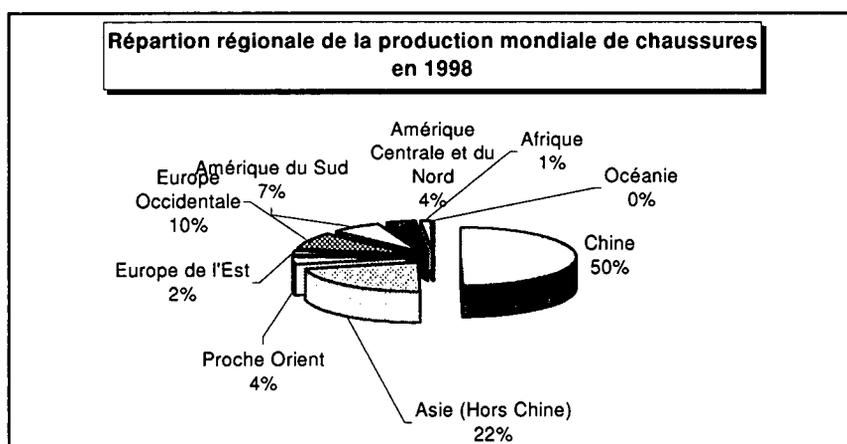
En effet, l'instabilité de la situation économique et politique en Russie, en Europe centrale, en Amérique du sud et dans plusieurs pays de l'Asie a freiné la croissance de l'activité de la branche chaussure.

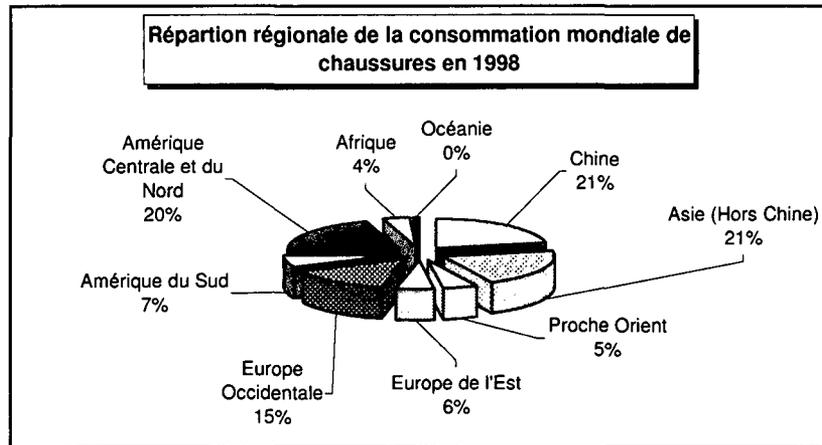
La Chine reste le principal pays producteur avec environ 50% de la production mondiale. C'est aussi le plus grand consommateur mondial de chaussures. L'Inde vient en deuxième position suivie de l'Indonésie, le Brésil et l'Italie.



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

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





2. *Tableau de Benchmarking (Année 1998)*

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

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

Tableau de BENCHMARKING (Année 1998)

Sources : CTC / CNCC

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

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

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

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

EPE : Entreprises partiellement exportatrices ; ETE : Entreprises totalement exportatrices

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

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

IV. DIAGNOSTIC COMMERCIAL ET MARKETING DE LOOK

IV.1. Présentation des produits

L'entreprise LOOK est spécialisée dans la fabrication des chaussures de travail et de sécurité hommes et femmes. La chaussure de travail et de sécurité a été intégrée en 1999 (voir § II.2). Les modèles utilisés sont assez standards et dans l'ensemble il y a 6 modèles de base (les chaussures fabriquées par LOOK sont des Richelieu).

Les produits de LOOK sont commercialisés sous la marque MICSA. Cette marque commerciale présente l'avantage d'être introduite dans le marché depuis près de 18 ans. L'effort à fournir par les dirigeants de l'entreprise n'est donc pas de faire connaître leur marque mais plutôt de renforcer son image de qualité.

Les spécifications de la chaussure MICSA sont : tige et doublure en cuir, bout et contrefort en matière thermoplastique, première de montage en Salpa avec talonnette de propreté en carton (ce carton n'est pas un aggloméré de fibres végétales), cambrion en acier et semelle injectée et encollée avec couture Blake. Les semelles (en élastomère) sont sous-traitées à Sfax.

IV.2. Evolution de l'activité

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

Evolution des ventes de LOOK						
	1999	2000	2001	Taux de croissance		
				99/98	00/99	01/00
Ventes Locales (kDT)	577	746	947		29%	27%
Ventes à l'export (kDT)	315	165	0		-48%	-100%
CA global (kDT)	892	911	947	40%	2%	4%

Les données présentées dans le tableau ci-dessus montrent que l'activité globale de LOOK a enregistré une croissance positive tout au long de la période de référence.

Notons que cette progression a été plus marquée en 1999, avec un taux de croissance positif de 40%. Ce développement des ventes est dû au positionnement de LOOK, en 1999, sur le segment de la chaussure de sécurité au lieu de celui de la chaussure de ville haut de gamme (voir § II.2).

En 2000 et 2001, l'accroissement de l'ensemble de l'activité de LOOK a été de +2% en 2000 et de +4% en 2001.

Le développement des ventes des chaussures de sécurité et de travail sur le marché local s'élevait à +29% en 2000 et à +27% en 2001.

- LOOK a gagné des parts sur le marché local. En effet, la société a réussi à prendre des marchés à des concurrents très bien implantés sur le marché malgré sa récente entrée dans l'activité de fabrication des chaussures de travail et de sécurité.

Néanmoins, LOOK a perdu plusieurs marchés à cause de l'absence de la chaussure de travail injectée (semelles PU injectées sur tiges) dans sa gamme de produits.

En effet, il y a une forte demande sur ce produit (ce procédé de fabrication est exigé dans plusieurs AO) à cause de la légèreté de la chaussure avec semelle injectée.

- ☛ **LOOK pourrait augmenter sa part de marché en intégrant la chaussure de travail à semelle PU injectée sur tige et ce avec l'acquisition d'une machine d'injection.**

Cependant, la machine d'injection a un prix assez élevé. Pour l'amortir, il faudrait se fixer un niveau de production journalière minimal qui dépendra de la capacité de la machine. Au dessous de ce seuil de production la machine n'est plus rentable et l'investissement ne serait plus justifié (ce calcul doit prendre en compte la taille de la demande et la part de marché que pourrait avoir LOOK sur ce produit, ...).

Les ventes à l'exportation sont formées uniquement de tiges en cuir. Cette activité a régressé pour être complètement abandonnée en 2001 au profit de la nouvelle société LOOK EXPORT.

La production de LOOK est désormais destinée à 100% au marché local.

IV.3. Clients

La clientèle de LOOK est formée d'une vingtaine d'organismes publics et d'environ une soixantaine d'industriels du secteur privé.

Les ventes auprès des clients du secteur public se fait par soumission aux appels d'offres. Le démarchage des clients industriels est assuré par la force de vente de LOOK (voir § IV.5).

Notons que 75% du CA de l'entreprise est réalisé par les sociétés publiques.

IV.4. Délais de paiement et remises

Pour les clients du secteur public les paiements sont discutés à l'avance selon le cahier des charges des appels d'offres. En général, les délais de recouvrement sont supérieurs à 60 jours.

LOOK pratique une remise de 5% pour le paiement comptant ainsi que des remises de 4% pour un délai de recouvrement inférieur ou égal à 30 jours et de 3% pour un délai de recouvrement inférieur ou égal à 60 jours.

IV.5. Organisation Commerciale

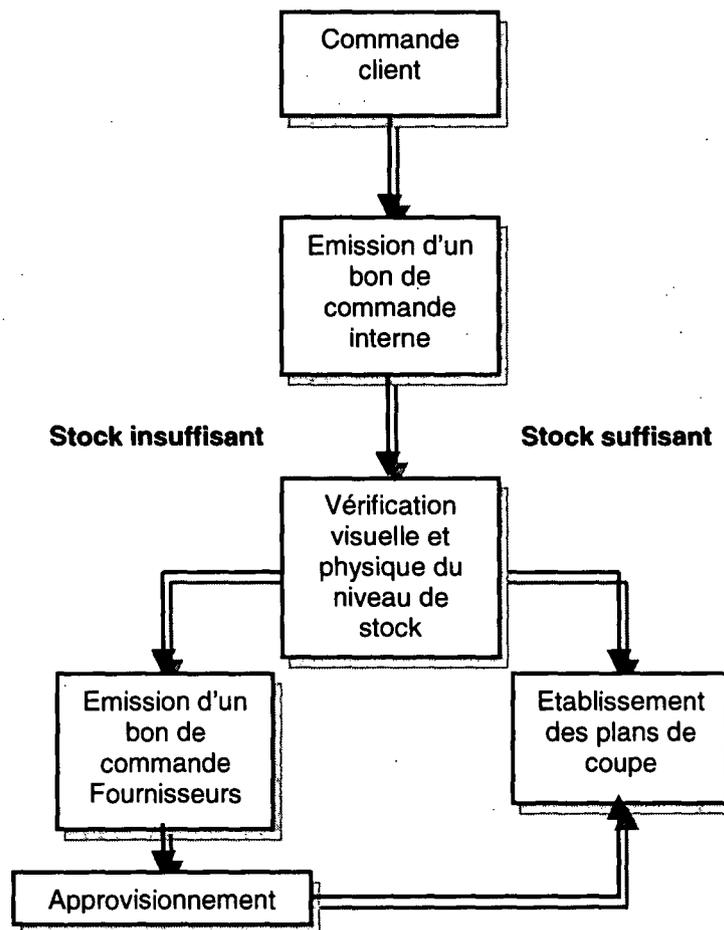
Le directeur commercial coiffe l'ensemble des tâches du service commercial à savoir, planification des livraisons, suivi des appels d'offres et des consultations, suivi des recouvrements....

Il est responsable en plus de l'encadrement, l'animation, l'élaboration du tableau de bord et le contrôle d'une équipe de trois placiers qui assurent la prospection de nouveaux marchés et le démarchage des clients.

1. Traitement des commandes et distribution

Les commandes sont matérialisées par fax ou par l'intermédiaire des représentants (les commandes passées par téléphone ne sont pas acceptées).

Le traitement de la commande se fait ensuite selon le schéma suivant :



LOOK a un réseau de ventes court, il n'y a aucune intervention d'intermédiaires dans son circuit de distribution (les clients de LOOK sont des clients directs). Comme nous l'avons déjà avancé l'entreprise reçoit les commandes soit directement des clients soit en étant retenue pour des appels d'offres soit par l'intermédiaire de sa force de vente.

La livraison se fait au niveau de l'usine à Bizerte pour les ministères, organismes et entreprises publiques. Elle est assurée par LOOK pour les clients industriels.

2. Force de vente

Etant donné la part du CA relativement importante que réalise les industriels du secteur privé (25% du CA global), LOOK emploie depuis deux ans, à temps partiel, trois représentants. Ces placiers travaillent aussi pour les deux autres sociétés du groupe à savoir S.M.C.P. et SO.TU.CHAM..

La répartition géographique de ces vendeurs se présente comme suit :

- 1 représentant responsable des clients de la région du Grand Tunis +Nord
- 1 représentant responsable des clients de la région du Sahel + Centre
- 1 représentant responsable des clients de la région du Sud.

L'organisation des visites et la détermination de leur fréquence est confiée au directeur commercial. Les vendeurs remettent, régulièrement et suite à chaque visite les documents récapitulatifs de leur activité.

Nous pouvons distinguer les visites selon leur nature :

- Les visites de prospection : au cours desquelles se fait le contact et la négociation avec des clients potentiels, le rapport de visite comportera des informations sur le vis à vis, la nature et la taille de l'entreprise, son besoin,
- Les visites de relance et de fidélisation : qui se font auprès des anciens clients, en général le représentant commercial effectue de 3 à 4 visites :
 - Une 1^{ère} visite pour la présentation de la collection
 - Une 2^{ème} visite pour la prise des commandes
 - Une 3^{ème} visite suite à la livraison pour le recouvrement
 - Une 4^{ème} visite d'évaluation de la satisfaction client.

Il n'y a aucune définition d'objectifs assignés aux vendeurs. La rémunération de cette force de vente se fait par un salaire fixe auquel est ajoutée une commission de +2% sur le CA réalisé.

- ➔ Il serait plus efficace de définir un système d'objectifs individualisés qui permettrait de mieux motiver la force de vente.

Ce système ne devrait pas se baser uniquement sur le CA réalisé par le vendeur mais, il devrait intégrer d'autres éléments tels que :

- L'atteinte d'un objectif de CA fixé au préalable par la DG (en commun accord avec les vendeurs concernés) : Cet objectif devrait tenir compte du potentiel de croissance des clients à la charge du vendeur (zone géographique).
- Nombre de nouveaux clients gagnés
- Respect des délais de recouvrement

Pour mieux organiser la force de vente, et introduire des méthodes de prospection efficaces, nous proposons à LOOK de faire appel à une assistance en matière de **marketing opérationnel**.

Cette action comporterait une première présentation des modes d'organisation du service commercial, suivie de plusieurs interventions pour accompagner l'entreprise dans la mise en œuvre de l'organisation retenue.

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

3. Position de LOOK sur le marché national

LOOK détient la deuxième position sur le marché des chaussures de travail et de sécurité en couvrant 23% du besoin national. (ce calcul est fait sur la base d'une taille de marché de 350.000 paires et avec une production annuelle de LOOK de 79.000 paires)

Selon LOOK, les principaux concurrents sont la société TAP (Tannerie Africa Production) qui détient la position de leader sur le marché de la chaussure de sécurité et la société TESORO.

Toujours selon LOOK, l'avantage concurrentiel de ces deux fabricants ne réside pas dans une meilleure qualité pour les mêmes produits fabriqués par LOOK mais plutôt dans leur ancienneté dans le secteur et leur présence sur le segment de la chaussure injectée, segment sur lequel LOOK est encore absente.

4. Analyse des données du commerce extérieur tunisien

En nous référant au § III.2 présentant les importations et exportations tunisiennes de chaussures de sécurité, nous constatons que la quantité de paires de chaussures de sécurité importée en 2000 représente une faible part du marché total (environ 10%).

Par contre, les exportations sont assez élevés par rapport au marché national.

Le tableau ci-dessous présente les résultats du calcul du prix de vente moyen de la paire de chaussure de sécurité basé sur les quantités et les valeurs des importations et des exportations³:

Désignation	Année	Importation	Exportation
		Prix moyen de la paire en DT	Prix moyen de la paire en DT
Chaussures à semelles extérieures en caoutchouc, matière plastique, cuir reconstitué et dessus en cuir naturel, comportant, à l'aventure coquille de protection en métal	1998	7	8
	1999	7	7
	2000	5	11

Nous pouvons constater que les prix de la chaussure importée et ceux pratiqués sur la chaussure destinée à l'exportation reste inférieurs aux prix de la chaussure de sécurité MICSA.

→ Le prix de revient élevé de la chaussure de sécurité fabriquée par LOOK (voir chapitre suivant) présente un handicap pour l'évolution de l'activité de l'entreprise sur le marché local et éventuellement sur le marché à

³ INS statistiques du commerce extérieur

l'exportation. La plus grande menace latente qui se présente à LOOK dans ce cas serait le démantèlement tarifaire avec l'UE surtout que le produit de LOOK ne présente pas pour le moment un niveau de qualité acceptable et concurrentiel sur le marché international (voir § VII.1.3).

- **Ainsi, une des actions prioritaires à entreprendre par LOOK est la réduction de son prix de revient (voir chapitre suivant) et le respect des normes techniques internationales de fabrication de la chaussure de sécurité.**

V. CALCUL DES PRIX

1. Structure du prix

Pour déterminer la structure du prix de la chaussure MICSA, nous avons pris comme exemple le modèle 1002 de la collection Richelieu pour les pointures de 39 à 45.

Notons que LOOK calcule le coût de production sur la base d'un **coût minute⁴ de 0.090 DT** et qu'elle estime le temps de production de ce modèle à **31,16 minutes**.

En se reportant à la fiche de calcul du prix de revient élaborée par le DAF de l'entreprise, nous avons ressorti la structure synthétique suivante :

<i>Rubrique</i>	<i>Prix en DT</i>	<i>% PR</i>
Cuir	5,909	49%
Semelle	2,200	18%
Autres	1,192	10%
Coût MP	9,301	77%
Coût de production⁵	2,804	23%
Prix de revient	12,105	100%

Le premier constat que nous pouvons relever de la structure ci-dessus est que la part MP est trop élevée (77%)⁶. Le cuir représente à lui seul 49% du prix de revient et 64% du coût de la MP..

- Vu son importance dans la structure de prix, la MP constitue la première piste pour réduire le coût de revient. Ainsi, indépendamment des relations qui lient LOOK à son principal fournisseur SMCP, la société devrait veiller à optimiser ses coûts d'achat en multipliant, éventuellement, le nombre de ses fournisseurs. Cette orientation permettrait à LOOK de procéder systématiquement à une comparaison des prix proposés et d'acheter au moindre coût moyennant une qualité conforme aux exigences de la société.

Par ailleurs, LOOK devrait maîtriser sa consommation de cuir par une réduction de ses pertes. En effet, l'observation de certains postes de travail, particulièrement celui de la coupe, a révélé un manque d'optimisation au niveau de l'utilisation de la matière première. Ces postes devraient faire l'objet d'une analyse plus détaillée pour identifier les sources de pertes matière et prendre les mesures adéquates pour les supprimer. Nous avons proposé dans le diagnostic technique une action de formation pour les opérateurs de la coupe dont l'un des objectifs est l'optimisation des consommations.

⁴ Nous ne disposons pas de données précises sur la fixation de ce coût minute mais on nous a affirmé qu'il est calculé en rapportant le total des charges fixes et variables sur les minutes de production tout en prenant une marge de sécurité de 0,009 DT.

⁵ Le coût de production est censé couvrir toutes les charges de l'entreprise hors matière

⁶ Le pourcentage de matière dans le prix de revient se situe en Tunisie entre 55% et 60%.

LOOK applique une marge qui peut aller de 15% jusqu'à 35% ce qui donne un prix de vente départ usine se situant entre 13 DT et 17 DT. Ces marges sont fixées en fonction de la concurrence et de l'importance du marché.

- D'une façon générale et dans l'objectif d'augmenter sa rentabilité en ayant des tarifs concurrentiels, LOOK devrait se fixer un objectif de réduction de ses prix de revient et ce, notamment par la maîtrise de ses coûts de production (productivité) ainsi que par la réduction du coût de la matière première.

Cette orientation nécessite au préalable une estimation correcte du coût de revient et de ses différentes composantes. En effet, comme nous le verrons dans le paragraphe suivant la maîtrise de ce volet par LOOK est encore insuffisante.

2. Calcul du prix de revient de la minute et rendement

Nous allons présenter dans la suite le calcul du prix de revient de la minute de présence relatif à l'année 2001.

Faute de données plus précises, nous avons considéré un taux d'absentéisme égal à 10% (nous avons choisi ce taux sur la base d'une moyenne tunisienne se situant entre 8 et 12%).

Le total des charges englobe les achats d'approvisionnement consommés, les charges du personnel, les dotations aux amortissements, les charges financières et autres charges (transport, location, entretien,).

Le nombre de minutes de présence est calculé comme suit :

$$[\text{Nb d'heures/sem.} * \text{Nb de sem./an} - (\text{Nb de j fériés} * \text{Nb h/j})] * 60 * (1 - \text{Taux d'absentéisme}) * \text{Nb personnel productif}$$

Le prix de revient de la minute de présence correspond au ratio suivant :
Total charges hors MP / Nombre de minutes de présence.

Nb d'heures / sem	48
Nb sem / an (hors congé)	49
Nb jours fériés	10
Nb heures / jour	8,5
Taux d'absentéisme	10%
Nb personnel productif	44
Nb minutes de présence	5 386 392

Total charges en DT	1 307 462
MP	710 242
Total charges hors MP	597 220
Prix revient min présence en DT	0,111

Si nous considérons une production annuelle de 79 000 paires et un temps de fabrication de 32 minutes par paire, nous aurons 2 528 000 minutes produites ce qui donnerait :

PR min produite = Total charges hors MP / Nb minutes produites = 0,236 DT >>> 0.090 DT

- Le prix de vente de la minute tel que pratiqué par LOOK est largement au dessous du prix de revient réel et ne permet pas par conséquent de couvrir le total des charges de l'entreprise ce qui expliquerait en partie les résultats négatifs réalisés par l'entreprise au cours de ces dernières années. **En effet, le coût de production tel qu'il est estimé actuellement ne tient pas compte du rendement au niveau de la fabrication.**

Concernant le rendement, il a été calculé comme suit :

Rendement de la MO de LOOK = Nb de min produites / Nb de min de présence = **47%**

Le rendement de la main d'œuvre de LOOK selon sa capacité productive installée est de 44% (voir § VII.1.1 *Capacité et taux d'utilisation des équipements*).

Par ailleurs, le niveau élevé des frais financiers constitue une source de surcoût qui accable le prix de revient de LOOK. Ce niveau s'explique principalement par la taille des stocks détenus par LOOK et la situation déficitaire de sa trésorerie (voir diagnostic financiers).

- ☛ **LOOK devrait agir de façon à réduire ses frais financiers en maîtrisant les niveaux de ses stocks (optimisation) et en consolidant la situation de sa trésorerie.**

En tenant compte de la saisonnalité de l'activité de l'entreprise qui engendre des périodes de forte et de faible demande, l'augmentation de la productivité avec les produits actuels de LOOK serait limitée voir même difficile.

- ☛ **Une diversification des produits s'impose pour combler les périodes de faible demande et rehausser la production journalière à un niveau acceptable.**

C'est d'ailleurs, ce qu'a entrepris LOOK en introduisant la fabrication des chaussures pour enfants. L'entreprise compte développer une collection de chaussures pour enfants (pointures 23-38) comportant de 12 à 14 modèles. Ces modèles sont déjà en cours de réalisation ; ils sont sous-traités par un styliste italien. Ce choix de se positionner sur ce segment de marché est fait suite à une identification d'un besoin relativement important sur ce type de produits. LOOK compte satisfaire une demande d'environ 20 000 paires d'ici la fin de l'année 2002. Le prix de vente de la paire serait d'environ 18 DT.

VI. DIAGNOSTIC FINANCIER

En se reportant aux états financiers des années 1999, 2000 et 2001 nous traiterons dans ce chapitre les éléments suivants :

- Structure des bilans
- Analyse du haut du bilan
- Analyse de gestion
- Analyse du BFR et de la trésorerie
- Structure des prix
- Analyse d'exploitation et de rentabilité

Pour mieux suivre l'évolution de l'activité de la société LOOK et aboutir à une représentation réelle de sa situation, nous avons procédé à un retraitement préalable de quelques comptes, dont notamment :

- *L'annulation des comptes bancaires de l'actif par ceux du passif,*
- *L'éclatement des charges financières en charges de financement⁷ et frais financiers de fonctionnement.*
- *Transfert des Comptes Courants – Associés du poste autres passifs courants vers le poste DLMT.*

⁷ Pour l'exercice 1999, nous avons supposé que les frais de financement sont à 10% des CMT contractés par la société LOOK.

VI.1. Structure des bilans

Les retraitements mentionnés précédemment nous ont permis de ressortir une structure synthétique des bilans financiers de LOOK qui se présente comme suit :

STRUCTURE DU BILAN		LOOK		
		1 999	2 000	2 001
Actif Immobilisé	Immobilisations	1 885 513	1 921 731	1 739 293
	Participations	358 262	358 262	361 512
	Total	2 243 775	2 279 993	2 100 805
Actif Circulant	Stocks	402 783	456 361	508 749
	Clients	454 110	468 609	327 292
	Autres actifs	1 566	7 875	12 567
	Total	858 459	932 845	848 607
Trésorerie Actif	Trésorerie Actif	-	-	-
TOTAL ACTIF	Total	3 102 234	3 212 838	2 949 412
Capitaux Permanents	Capital	1 310 000	1 310 000	1 310 000
	Rés. antérieurs	- 367 707	- 481 726	- 577 429
	Résultat	- 114 018	- 95 703	- 185 959
	<i>S/T Cap. Pro.</i>	<i>828 274</i>	<i>732 571</i>	<i>546 612</i>
	DLMT	1 084 271	778 811	590 081
	Total	1 912 545	1 511 382	1 136 693
Passif Circulant	D. fournisseurs	482 901	722 704	852 351
	Autres passifs	125 239	212 967	172 962
	Total	608 140	935 670	1 025 313
Trésorerie Passif	Financ. CT	313 892	467 248	465 863
	Trésor. négative	267 658	298 537	321 543
	Total	581 549	765 786	787 407
TOTAL PASSIF	Total	3 102 234	3 212 838	2 949 412

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

VI.2. Analyse du haut du bilan

1. Les immobilisations

Analyse des immobilisations:	LOOK
-------------------------------------	-------------

Année	1998	1999	2000	2001
Immobilisations brutes	2 096	2 145	2 181	2 129
Cessions				72
Investissement net		49	36	20
Immobilisations nettes		1 886	1 922	1 739
Taux d'amortissement		12%	12%	18%
Immobilisations financières		358	358	362
Immobilisations nettes totales		2 244	2 280	2 101

- Les investissements réalisés au cours des années 1999 et 2000 n'ont pas dépassé 5% du C.A. de LOOK (49 kDT en 1999 et 36 kDT en 2000).
- En 2001, la valeur des investissements était de 20 kDT, soit 2% du C.A. Cependant la cession d'un ensemble de matériel roulant et autres matériels industriels dont 2 presses à poumons pour le compte de la société LOOK EXPORT a réduit la valeur de l'actif immobilisé par LOOK de ~9% pour le situer à 1739 kDT.
- Le taux d'amortissement du matériel s'est situé à 12% en 1999 et 2000 et a atteint 18% en 2001 pour les raisons que nous avons avancées précédemment. Ces taux relativement faibles pourraient être expliqués par la réévaluation du matériel lors de l'achat de l'entreprise. Néanmoins, ce faible taux d'amortissement ne reflète pas l'état réel du matériel, puisque celui-ci est assez vétuste (beaucoup de machines sont obsolètes et certaines d'entre elles sont acquises plus d'une vingtaine d'années auparavant).

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

Sur toute la période 1999-2001 les capitaux permanents de LOOK n'ont pas pu assurer la couverture des immobilisations. Comme le montre la figure ci-dessous, le taux de couverture se situant à 85% en 1999 a chuté à 66% en 2000 puis à 54% en 2001 et ce malgré la diminution de l'actif immobilisé par LOOK au cours de cette année.

Ceci pourrait être expliqué par :

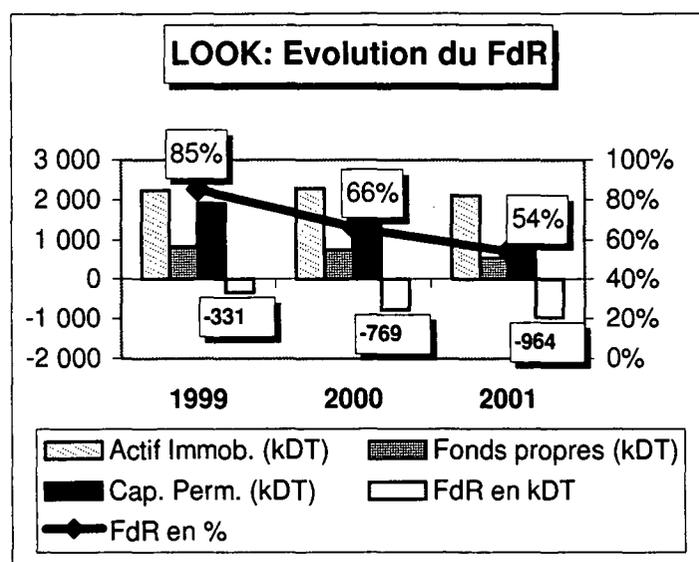
- Le remboursement des CLMT contractés par LOOK qui sont passés de ~1084 kDT en 1999 à ~590 kDT en 2001.
- L'affectation des résultats négatifs des années précédentes qui a affaibli les capitaux propres de la société.

- La conjugaison des facteurs susmentionnés a engendré un **FdR largement négatif** qui a atteint **-964 kDT** en 2001.

D'un autre côté, les fonds propres de LOOK se sont situés à 37% des immobilisations nettes en 1999 et à 32% en 2000 ce qui est relativement acceptable. Cependant la dégradation des fonds propres en 2001 a réduit ce ratio à seulement 26%.

- Il est nécessaire de renflouer les capitaux permanents de LOOK par l'augmentation du capital de la société et par l'octroi d'un crédit de restructuration. Ceci est d'autant plus indispensable que le remboursement des CLMT en cours engendrera une dégradation de son FdR.

Ces actions permettront d'une part, de rééquilibrer la structure des capitaux permanents en couvrant le déficit en FdR et d'autre part de situer les fonds propres à un niveau acceptable, soit à 30% de l'actif immobilisé (pour ce, l'augmentation du capital devrait être d'au moins 84 kDT).



Néanmoins, il faut signaler que la restructuration plus haut proposée risque de n'être que temporaire si les résultats de LOOK resteront au niveau actuel (déficitaire). Ainsi, plusieurs actions proposées dans ce diagnostic porteront sur l'amélioration du résultat de l'entreprise par un rehaussement du niveau de ses performances commercial et techniques.

VI.3. Analyse de gestion

Dans ce paragraphe l'analyse concernera les crédits accordés aux clients, les crédits octroyés par les fournisseurs ainsi que les stocks MP et PF.

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

- Le délai moyen de recouvrement des crédits accordés aux clients est passé de ~ 5 mois de CA TTC durant les exercices 1999-2000 à ~ 4 mois de CA TTC en 2001. Ce niveau reste assez élevé et pourrait s'expliquer par la nature de clientèle de LOOK formée en grande

partie par des entreprises publiques qui se caractérisent généralement par des délais de paiement assez longs.

Analyse de Gestion :		LOOK		
	1999	2000	2001	
Achats TTC (kDT)	483	798	900	
CA TTC (kDT)	1 052	1 075	1 116	
Crédit client (jours C.A. TTC)	155	157	106	
Crédits fournisseurs (jours C.A. TTC)	165	242	275	
Crédits fournisseurs (jours Approv TTC)	360	326	341	
Stock MP (jours Appro)	137	100	93	
Différence crédit four.-clients (jours CA)	10	85	169	
Stock PF (jours C.A TTC)	78	89	105	

- Le délai moyen de remboursement des dettes contractées auprès des fournisseurs se situent à environ 11 mois d'approvisionnement. Ce niveau trop élevé témoigne des difficultés de paiement dont souffre LOOK en raison de sa situation financière.

Notons que les crédits accordés à LOOK par la tannerie S.M.C.P., propriété des frères BEN ARAB, ont représenté respectivement 48%, 68% et 90% du total des dettes fournisseurs durant les exercices 1999, 2000 et 2001.

- Après s'être situé à ~ 5 mois d'approvisionnement en 1999, le niveau du stock MP a baissé pour atteindre 3 mois d'approvisionnement en 2001. Ce niveau est relativement élevé si nous tenons compte du fait qu'une grande partie de la matière première (cuir) et accessoires sont achetés sur le marché local (S.M.C.P.), les bouts en acier sont pratiquement les seuls composants importés.
- Le niveau des stocks PF a progressivement augmenté sur les trois dernières années pour se situer à plus de 3 mois de vente en 2001. Cette valeur est trop élevée surtout que la politique adoptée par LOOK consiste à travailler à stock réduit. En effet, la société produit en réponse à des commandes et la majorité des marchés qu'elle obtient sont suite à des appels d'offres. Cette situation pourrait être expliquée par le niveau élevé des stocks de chaussures de ville (pour dames en grande majorité) fabriquées durant les trois premières années d'activité de la société et qui sont restées invendues à ce jour (voir remarque au § II.2, page 11).

→ Ce niveau de stock engendre des coûts de gestion élevés (en 2001, les charges financières relatives à la gestion du stock ont atteint 3% de la valeur de production⁸).

- Il est indispensable que LOOK procède à la liquidation de ce stock dans les plus brefs délais surtout que nous avons constaté que ces chaussures sont dans la plus grande majorité démodées.**

⁸ La totalité des frais financiers de fonctionnement s'élèvent à plus de 9% du CA, ce qui est très élevé (voir ci-dessous : structure des prix).

Ainsi, malgré le fait que ces produits « rossignols » ont un prix de revient assez élevé, et que leur vente engendrera probablement des pertes, nous recommandons quand même de les liquider.

VI.4. Analyse du BFR et de la trésorerie

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

Fonds de Roulement et Besoins en FdR		LOOK		
	1 999	2 000	2 001	
FdR (kDT)	-331	-769	-964	
FdR en %	85%	66%	54%	
BFR d'exploitation (kDT)	374	202	-16	
BFR en jours de C.A. TTC	128	68	-5	
Trésorerie globale (en kDT)	-582	-766	-787	
Trésorerie hors financement CT (en kDT)	-268	-299	-322	

Il ressort de l'analyse des résultats présentés dans le tableau ci-dessus que :

- Le BFR d'exploitation (Stock + Clients - Fournisseurs) a été positif durant les années 1999 et 2000 (respectivement environ 4 mois de CA et 2 mois de CA) et ce à cause des niveaux importants des dettes clients et des stocks. En 2001 le BFR d'exploitation est devenu légèrement négatif (-5 jours de CA TTC) grâce notamment à la réduction des crédits clients et l'augmentation de ceux contractés auprès des fournisseurs (la différence crédits fournisseurs – clients s'est situé à environ 6 mois de CA en 2001, voir § VI.3 Analyse de gestion). Pour ces derniers et comme nous l'avons mentionné dans le § précédent, il s'agit de difficultés au niveau de la trésorerie qui empêche LOOK d'honorer ses engagements vis-à-vis de ses fournisseurs.
- Le niveau élevé du stock ainsi que la détérioration du FdR ont lourdement grevé la trésorerie globale, déficitaire durant toute la période de référence (-787 kDT en 2001).

VI.5. Structure des prix

- Les achats consommés, exprimés en proportion de la production, ont progressivement augmenté durant les trois dernières années en passant de 62% de la production en 1999 à 70% en 2000 puis à 75% en 2001. Cette valeur est très élevée et ne permet pas à LOOK d'assurer la rentabilité de son activité (voir recommandation chapitre précédent).
- La part du personnel est passée de 37% en 1999 à 25% en 2001. Cette baisse témoigne d'une amélioration relative au niveau de la productivité. Néanmoins, cette part reste encore assez importante. L'une des causes de ces niveaux relativement élevés serait le manque de productivité du personnel (qui se situe au-dessous des standards nationaux et européens, voir § VII- Diagnostic Technique).

- Malgré la baisse importante des frais financiers suite à la diminution des dettes structurelles contractées par LOOK, ceux –ci se situent, encore, à un niveau assez élevé, soit 6% de la production.
- Le déficit très important de la trésorerie a alourdi les charges financières de fonctionnement. En effet, ces frais se sont situés sur toute la période analysée à 9% de la production.
- Les autres charges d'exploitation ont évolué vers la baisse de 1999 à 2000 en passant de 8% à 5% de la production et ont maintenu cette part durant l'exercice 2001.

STRUCTURE DES CHARGES / PRODUCTION		LOOK		
	1999	2000	2001	
Production (C.A.+ var. stock P.F)	750 236	973 714	943 874	
Achats Consommés	62%	70%	75%	
Frais de Personnel	37%	29%	25%	
Frais Fin. Financement	11%	8%	6%	
Frais Fin. de Fonctionnement	9%	9%	9%	
Autres Charges d'exploitation	8%	5%	5%	

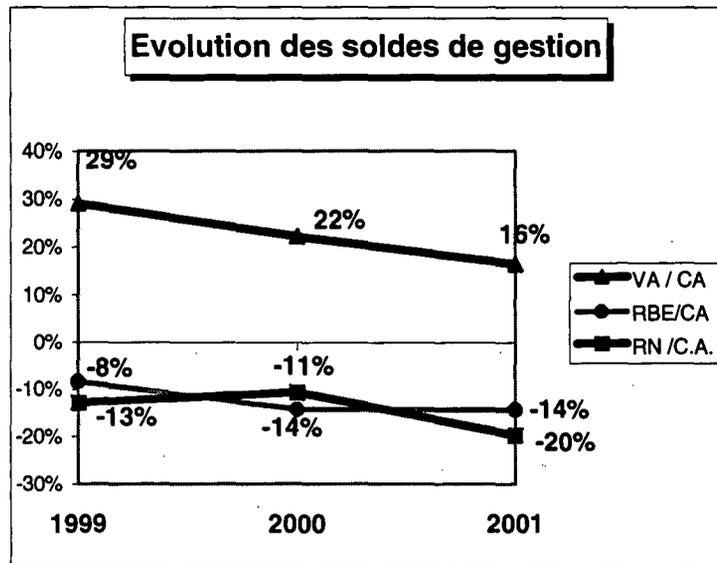
Ainsi, nous voyons que les achats et les frais de personnel représentent à eux seuls 100% du prix de vente, ce qui, dénote d'un déficit structurel. Compte tenu du fait qu'il est difficile d'agir sur les prix de vente puisqu'ils dépendent du marché qui reste très concurrentiel sur le secteur des chaussures de sécurité, l'amélioration de la rentabilité de LOOK passe donc par la réduction du poids des achats, des frais de personnel et des frais financiers.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la réduction des frais de personnel passe par l'augmentation de la productivité (voir § VII- Diagnostic technique). D'un autre côté, le renflouement des capitaux de LOOK (voir § VI.2.2) diminuera le déficit de trésorerie et réduira par conséquent les charges financières de l'entreprise.

VI.6. Ratios de rentabilité

L'examen de la figure ci-dessous montre que :

- La valeur ajoutée a baissé de 29% à 16% sur les exercices 1999, 2000 et 2001, et ce à cause de l'augmentation de la part des achats sur cette période.
- Le RBE s'est stabilisé à un niveau de -14% sur les deux dernières années après s'être situé à -8% en 1999.
- Le résultat net a fluctué entre -13% et -11% sur les années 1999 et 2000 pour baisser jusqu'à -20% en 2001.



Ceci montre que la situation financière en terme de rentabilité est assez critique et n'évolue pas favorablement depuis trois ans.

Il y a donc un problème structurel qui a été évoqué au § précédent (structure des prix).

VII. DIAGNOSTIC TECHNIQUE

Nous présenterons dans ce chapitre l'ensemble des constats et recommandations se rapportant au volet technique.

Ces recommandations ont été exposées auparavant à M. Mounir BEN ARAB et ce, suite à la visite de l'entreprise LOOK durant les journées du 20 au 22 mai 2002.

VII.1.Aspects généraux

1. Capacité et taux d'utilisation des équipements

Au vu des installations existantes, nous pouvons évaluer de manière grossière que la capacité de production théorique de LOOK est de 800 paires / 8 heures de travail.

Sachant que le nombre d'heures de travail par an est d'environ 2200 heures, nous aurons une capacité théorique annuelle de 220 000 paires.

Si nous tenons compte de la vétusté du matériel (certains acquis depuis 1984), des problèmes engendrés par le manque de technicité du personnel et de la non idéale organisation et gestion de travail, la capacité de production théorique pourrait être réduite à 650 paires / 8 heures de travail, ce qui correspond à 178 750 paires par an.

Cependant, sur la base des données relatives à la production de l'an 2001 (79.000 paires produites environ), les taux d'utilisation de la capacité de LOOK seraient de :

→ Pourcentage d'utilisation relatif à une capacité de :

650 paires / 8 heures : 44%

Notons que l'activité de LOOK est saisonnière et qu'il existe des périodes à forte demande, en général avril, mai et juin où l'entreprise est appelée à avoir une production journalière proche de sa capacité de production théorique.

2. Production journalière / personne

Le rendement de la main d'œuvre est assez faible.

En effet si nous nous référons à l'année 2001 où LOOK comptait ~44 ouvriers directs (voir §VIII.2 RH) pour une production annuelle de 79 000 paires. Le calcul sur la base de 250 jours de travail par an nous donne une productivité de 7 paires/ jour /personne contre une moyenne nationale de 11,9 paires/jour/ personne pour les chaussures de sécurité et une moyenne internationale de 25 paires/jour/ personne⁹.

⁹ Source : Etude de positionnement de la branche chaussures (API – Décembre 2000).

3. Qualité et respect des normes nationales et internationales

La gestion de la qualité au sein de LOOK est nettement en retard par rapport à la moyenne européenne et même nationale. Les contrôles ne sont pas fait selon un mode rationnel c'est à dire par phases et étapes de production.

Il existe tout de même quatre contrôles répartis comme suit :

- 1^{er} contrôle : stockage matière première (tri peaux et cuir ; 1^{er}, 2^{ème} et 3^{ème} choix),
- 2^{ème} contrôle : après la coupe,
- 3^{ème} contrôle : suite au piquage,
- 4^{ème} contrôle : après le finissage, au moment de l'emballage.

Le procédé de fabrication de la chaussure de sécurité implique le respect de normes techniques internationales bien précises et l'utilisation de matériel et composants obéissant à certains normes. En outre, le produit final doit être certifié par des laboratoires et centres techniques reconnus.

Les règles à respecter sont :

- Peau épaisse et imperméable (épaisseur 20/10),
- Semelle :
 - anti-glissante,
 - antistatique,
 - anti-huile,
 - anti-acide,
- Bout coquille en acier à norme (certifié),
- Première en acier anti-perforation (épaisseur 0,24 mm),
- Semelle résistante aux températures -10°C (froid) et 120°C (chaud),
- Première de propreté ergonomique, antibactérienne avec un pouvoir élevé d'absorption de la sueur.

Les chaussures de travail et de sécurité de LOOK ne sont pas fabriquées avec respect des caractéristiques susmentionnées. En plus, le niveau de qualification du personnel et son manque de savoir-faire, mettent LOOK dans une position non compétitive sur le marché international.

VII.2.Diagnostic technique par fonction

1. Magasin de stockage de la matière première

La superficie du magasin n'est pas adéquate par rapport aux besoins de la société. Néanmoins, le magasin des peaux et cuir présente des caractéristiques idéales à la conservation de ces produits qui nécessitent peu de lumière, une chaleur contrôlée et humidité constante.

Le contrôle et la gestion de ce magasin ne sont pas informatisés. Pour vérifier s'il y a suffisamment de MP pour répondre à une commande donnée, le contrôle se fait physiquement sans tenir compte du fait que la matière existante peut être destinée à une production déjà en cours.

Le stockage de certains produits chimiques se fait dans d'autres locaux.

Il est conseillé de réunir dans un seul magasin les produits suivants, afin de pouvoir recevoir adéquatement :

- Peaux et cuir,
- Doublures,
- Matériaux thermoplastiques pour les bouts et les contreforts
- Fils,
- Colles,
- Semelles injectées,
- Rubans de renfort,
- Lacets,
- Oeillets,
- Rivets,
- Cambrions,
- Salpa pour les premières de montage,
- Aggloméré de fibre végétales pour les premières
- Bouts coquilles en acier
- Aiguilles
- Emportes - pièces

Et de contrôler le tout avec un système informatisé.

2. Le patronage

L'atelier de patronage est équipé avec un pantographe « UNIVERSAL » de l'entreprise italienne MINOLA a Vigevano et d'autres petits équipements tels que : emporte-pièce, étai,...

Ce matériel n'est pas utilisé puisque le produit actuellement fabriqué par LOOK est le même depuis plusieurs années. En effet, dans la chaussure de travail et de sécurité, il n'y a pas le phénomène de « mode » qui oblige à des changements continus de : forme, modèle, cuir, couleur, semelle, talon,

La société LOOK utilise encore le vieux matériel de patronage de l'ancienne société MICSA, datant de 10 à 15 années auparavant.

3. Emportes - pièces et maintenance :

L'équipement mécanique existant (acquis il y a plusieurs années) permet de produire des emportes pièces de type :

DOUBLE COUPE EN ACIER HAUTEUR 32 MM.

Ce matériel mécanique est formé de :

- 2 tables mécaniques pour le rempliage manuel.
- 1 machine pour le marquage

- 1 appareil pour la soudure à l'arc
- 1 meule pour le verrage

le tout est positionné dans un espace d'environ 25 m².

L'acier servant à la fabrication des emportes - pièces est acheté de l'entreprise PI.DI.GI. dont le siège central est en Italie.

La maintenance et l'entretien des machines se fait dans le même local. Une petite pièce adjacente sert au stockage des pièces de rechanges.

Dans le cas d'une nécessité urgente de pièces de rechanges, l'approvisionnement se fait à partir de machines non utilisées abandonnées par l'ancienne société.

La maintenance est assurée par trois techniciens. L'un d'eux a une bonne expérience en mécanique, hydraulique, pneumatique et électronique. Les deux autres possèdent une bonne qualification en mécanique.

4. La première de montage

La première de montage (P.D.M.) est fabriquée dans l'entreprise en utilisant les machines suivantes :

Presse à chariot mobile

Transporteur avec un four pour le séchage de la colle

Presse hydraulique pour le galbage de la première de montage

Le carton utilisé pour la fabrication de la talonnette de propreté n'est pas de type aggloméré de fibres végétales et n'a pas l'épaisseur requise pour la fabrication de la P.D.M. d'une chaussure de travail.

Le cambrion utilisé n'est pas en acier mais en matière plastique.

La fabrication de la première de montage est incomplète ; il manque l'opération du fraisage de l'emboîtement.

- ➔ Dans l'ensemble la première de montage fabriquée au sein de la LOOK n'est pas acceptable étant donné le niveau assez faible de sa qualité.

Les machines utilisées dans la fabrication des premières nécessitent un entretien :

- ☛ **La garniture pour la tenue de l'huile du cylindre principal de la presse hydraulique pour le galbage doit être changée. De même pour celle de la pompe hydraulique. LOOK doit aussi acquérir des nouveaux moules en tenant compte des formes et de la hauteur des talons.**

La presse à chariot mobile est de la société CONTER - ITALIE (qui n'existe plus sur le marché) tandis que la presse hydraulique pour galber est de l'entreprise BANF - ITALIE encore en activité.

5. Coupe du cuir et des doublures

LOOK dispose de quatre presses hydrauliques à bras tournant qui assurent la coupe du cuir et des doublures.

L'état général des machines utilisées nécessite une intervention pour la récupération de la puissance originale des machines :

- ☛ **Les pompes et les valves du système hydraulique doivent être changées. En outre, il est nécessaire de remplacer les plans battants en aluminium des quatre presses.**

Les billots ne sont pas rectifiés et par conséquent la coupe du cuir se fait sur des plans concaves ; il est nécessaire de faire 6 coups sur les emportées pièces pour arriver à réaliser la coupe.

Ceci engendre :

- Une détérioration rapide des machines
- Une détérioration rapide des emportées pièces
- Un temps de travail élevé par rapport à la normale
- Une coupe qui n'est pas nette et est défibrillée

Les ouvriers travaillant sur la ligne de coupe ne connaissent pas les caractéristiques physiques des peaux, par suite le positionnement des emportées pièces est fait sans compétences techniques c'est à dire sans tenir compte des parties sur lesquelles doivent se faire la coupe des bouts et des quartiers. Ce qui aura pour conséquence un produit fini de moindre qualité et une perte sur le temps de travail ainsi que des déchets élevés.

- ➔ le coût de la matière première, représente la part la plus élevée du prix de revient d'une chaussure. Sachant que ce coût dérive en grande partie du prix du cuir, les agents de l'entreprise doivent donner une plus grande attention technique à la ligne de coupe afin de réduire les déchets, le temps de production et obtenir une meilleure qualité.

Il est nécessaire de considérer le besoin en formation suivant, sous forme d'accompagnement sur terrain :

- ☛ **Un cycle de formation de 15 jours qui permettrait d'approfondir les techniques de coupe et la connaissance des ouvriers des caractéristiques du cuir afin d'arriver à obtenir une meilleur qualité de travail et une meilleure productivité.**

Le coût de cette formation est de 8 kDT.

Les quatre presses utilisées ont été fabriquées en Italie par l'entreprise CONTER qui n'existe plus sur le marché.

L'alimentation des postes de travail en cuir coupé se fait manuellement dans des corbeilles en plastiques.

6. Préparation au piquage

Au sein de LOOK aucune opération n'est effectuée pour refendre le cuir afin d'égaliser son épaisseur. Pourtant, l'entreprise possède une refendeuse de l'entreprise CAMOGA de Milan, dont la largeur de la scie de travail est de 340 mm, et qui est abandonnée dans un coin de l'usine et reste inutilisée.

Le parage des tiges se fait avec deux machines de type ELLE.GI de Vigevano – Italie. Ces machines ne sont pas programmables.

Ce matériel nécessite un entretien :

- ☛ **Il faudrait changer les parties tournantes, les lames, les rouleaux et les pieds-de-biche de ces machines.**

Il existe dans la même unité une machine pour le parage des bouts et des contreforts en matière thermoplastique.

Les machines qui doivent être utilisées pour le travail de ce genre de matériau doivent avoir des accessoires permettant l'alimentation avec un système particulier de dosage, du liquide (silicone) évitant ainsi, suite à la surchauffe des lames, de réactiver l'adhésif thermofusible utilisé durant l'opération de parage qui bloquerait ensuite les parties tournantes de la machine. Pour remédier à ce problème, les techniciens de LOOK immergent les bouts et contreforts en matière thermoplastique dans l'eau avant de les parer.

- ➔ Cette opération est déconseillée tout d'abord parce que l'eau pénètre dans la machine et peut l'endommager, ensuite parce que la partie parée et sans protection de la colle peut absorber l'eau et présenter des problèmes lors de son pliage.

- ☛ **Nous recommandons à LOOK l'acquisition de :**

- Une machine à parer dotée d'accessoires permettant l'exécution correcte de ce travail
- Une machine pour rabattre les jointures des quartiers et appliquer le ruban de renfort.
- Une machine à gutter pour l'application du renfort sur la tige.

Dans le procédé de fabrication de la chaussure de sécurité de LOOK, il manque l'opération de marquage de la doublure malgré l'existence d'une machine à tracer dans le magasin de l'entreprise.

- ☛ **La mise en marche de cette machine dans la section de préparation piquage est nécessaire vue l'importance de l'opération de marquage des doublures.**

7. Piquage

Il existe une vingtaine de machines provenant toutes du fabricant allemand PFAFF et de type :

- Machine à coudre plate à 1 aiguille
- Machine à coudre plate à 2 aiguilles
- Machine à coudre pilier à 1 aiguille
- Machine à coudre pilier à 2 aiguilles
- Machine à bras

La section de piquage est équipée en outre avec 2 machines pose œillets et 2 machines à remplir avec colle thermofusible.

Malgré la vétusté de ces machines, elles sont tenues en parfait état .

L'acheminement des tiges semi-finis d'un poste de travail à un autre se fait manuellement. La section piquage dispose d'un convoyeur mécanique qui, sur le plan technique, ne correspond pas à celui nécessaire pour une ligne de piquage et qui se trouve de ce fait inutilisé.

La qualité du travail réalisé par les ouvriers n'est pas acceptable ; la distance qui doit séparer la couture des bords des tiges n'est pas respectée, les points de couture ne sont pas équidistants, les aiguilles et les fils ne sont pas toujours les plus appropriés.

La pose des œillets se fait d'une manière approximative ; les œillets ne sont pas équidistants.

Certains bouts ne sont pas parés et sont posés dans leur épaisseur originale ce qui engendre, dans la chaussure finie, un relèvement du bord sur lequel il n'y a eu aucune opération de parage.

La responsable de la ligne de piquage s'occupe plutôt du respect de la productivité sans réussir à améliorer la qualité du travail.

Il est nécessaire de considérer le besoin en formation suivant, sous forme d'accompagnement sur terrain :

- ☛ **Une formation de durée 30 jours pour les ouvriers de piquage en vue d'arriver à une meilleure qualité de travail avec les équipements à disposition du personnel.**

Le coût de cette formation est de 15 kDT.

- ➔ La capacité de production actuelle de cette section suffit aux besoins de l'entreprise. Cependant, avec une meilleure technicité et une meilleure organisation, il y aura une amélioration et de la productivité et de la qualité du travail.

8. Montage

Dans l'ensemble, les machines utilisées sur la ligne de montage sont obsolètes et ont besoin d'un entretien.

a) Application de la première de montage sur la forme

Cette opération se fait en fixant la première de montage avec 2 clous. Les premières de montage n'ont pas les dimensions précises des formes. La partie excédentaire qui résulte de cette fixation n'est pas ébarbée. Par conséquent, certaines chaussures finies, qui auraient la même pointure n'auront pas forcément les mêmes dimensions.

b) Galbage du contrefort en matière thermoplastique

La machine qui effectue cette opération est munie de formes chaudes et de formes refroidies. Elle est en bon état de conservation. Le processus de travail est correct et la productivité de la machine correspond aux exigences.

c) Montage bout

Il est assuré par une machine hydraulique (âge : ~ 18 ans) qui a besoin d'un entretien et notamment de la substitution des plaques de fermetures, de l'injecteur et des Téflons.

d) Montage flancs et emboîtement

La machine assurant cette opération est hydraulique et fait le montage des flancs par la colle et de l'emboîtement par les clous.

La machine ne fonctionne pas à 100% de sa capacité, en fait, ni le groupe de montage flancs ni le clouage fonctionnent. Les ouvriers utilisent la machine seulement pour fermer l'emboîtement après la pose manuelle de la colle et le montage manuel des flancs.

- ☛ **Nous recommandons l'acquisition d'une nouvelle machine hydraulique qui peut garantir le montage encollé des flancs et de l'emboîtement.**

e) Stabilisation de la chaussure montée

La société LOOK ne possède pas les équipements nécessaires à cette opération.

f) Rabattage du dessous de la chaussure montée

La machine servant à l'exécution de cette opération n'est pas protégée par une cabine insonorisée. Le bruit résultant de sa mise en marche est supérieur aux limites généralement acceptées.

g) Cardage du dessous de la chaussure

Elle se fait manuellement à l'aide d'une machine à verrer. La machine est en bon état de conservation et bien adaptée à ce genre de travail.

h) Encollage semelle et dessous de la chaussure montée

Cette opération se fait manuellement. Les deux parties encollées (semelles et tige montée) sont mises sur le convoyeur, où elles parcourent un trajet qui dure 20 minutes, temps nécessaire au séchage de la colle afin qu'elle puisse être réactivée par la suite. Après la réactivation de la colle, la semelle et la tige montée sont réunies et pressées à l'aide d'une presse hydraulique.

Le mode d'exécution de cette opération n'est pas acceptable pour les raisons suivantes :

- Espace inutilisé sur le convoyeur,
- Dispersion dans l'atmosphère de travail des solvants que contient la colle,
- Possibilité d'arrivée des poussières sur les parties encollées réduisant ainsi leur pouvoir d'adhésion.

Les nouvelles technologies offrent une solution à ces problèmes grâce un four d'une nouvelle conception permettant le séchage de la colle dans la partie initiale et sa réactivation dans la partie finale.

De cette façon nous aurons :

- Gain d'espace sur le convoyeur,
- Contrôle des gaz et des poussières. Les gaz peuvent être acheminés à l'extérieur en dehors de l'atmosphère de travail,
- Exécution plus rapide des opérations.

i) Couture « Rapid »

Pour ce type de travail LOOK possède deux machines obsolètes qui ont des problèmes de fonctionnement.

j) Couture Blake

Cette opération est faite par deux machines vétustes mais en bon état de conservation et adaptée à ce genre de travail.

k) Pressage de la semelle sur la chaussure

La machine utilisée pour cette opération est une presse hydraulique. Nous recommandons à LOOK de changer les bandes en caoutchouc par une autre série.

l) Le tirage des formes

Cette opération est effectuée sur la machine à sortir de forme immédiatement après le pressage de la semelle et donc lorsque la chaussure et tous ses composants sont encore chauds sous l'effet de la réactivation de la colle. Cette opération, faite de cette façon, provoque la déformation de la chaussure. La forme devrait rester dans la chaussure une dizaine d'heures mais il y a une nécessité de la réutilisation immédiate de la forme.

La nouvelle technologie offre un tunnel de refroidissement qui réduit à quelques minutes la permanence de la forme à l'intérieur de la chaussure.

m) Clouage du talon

Il existe une machine destinée à cette opération et qui est en bon état de fonctionnement.

n) Finissage

Cette section n'est pas équipée et des opérations importantes telles que :

- Retoucher et appliquer le vernis
 - Maillocher la chaussure pour éliminer les plis
 - Déformer les lisses
 - Brosser la colle entre les bords de la semelle et la tige
- ne sont pas effectuées.

o) Mise en boîte

Les boîtes en carton utilisées pour l'emballage ne sont pas de très bonne qualité. Sur les boîtes il n'y a aucune identification des chaussures finies qu'elles contiennent.

p) Magasin des produits finis

Le magasin est très spacieux, environ 350 m². Son emplacement est très adéquat aux opérations de livraison.

q) Gestion des déchets et chutes

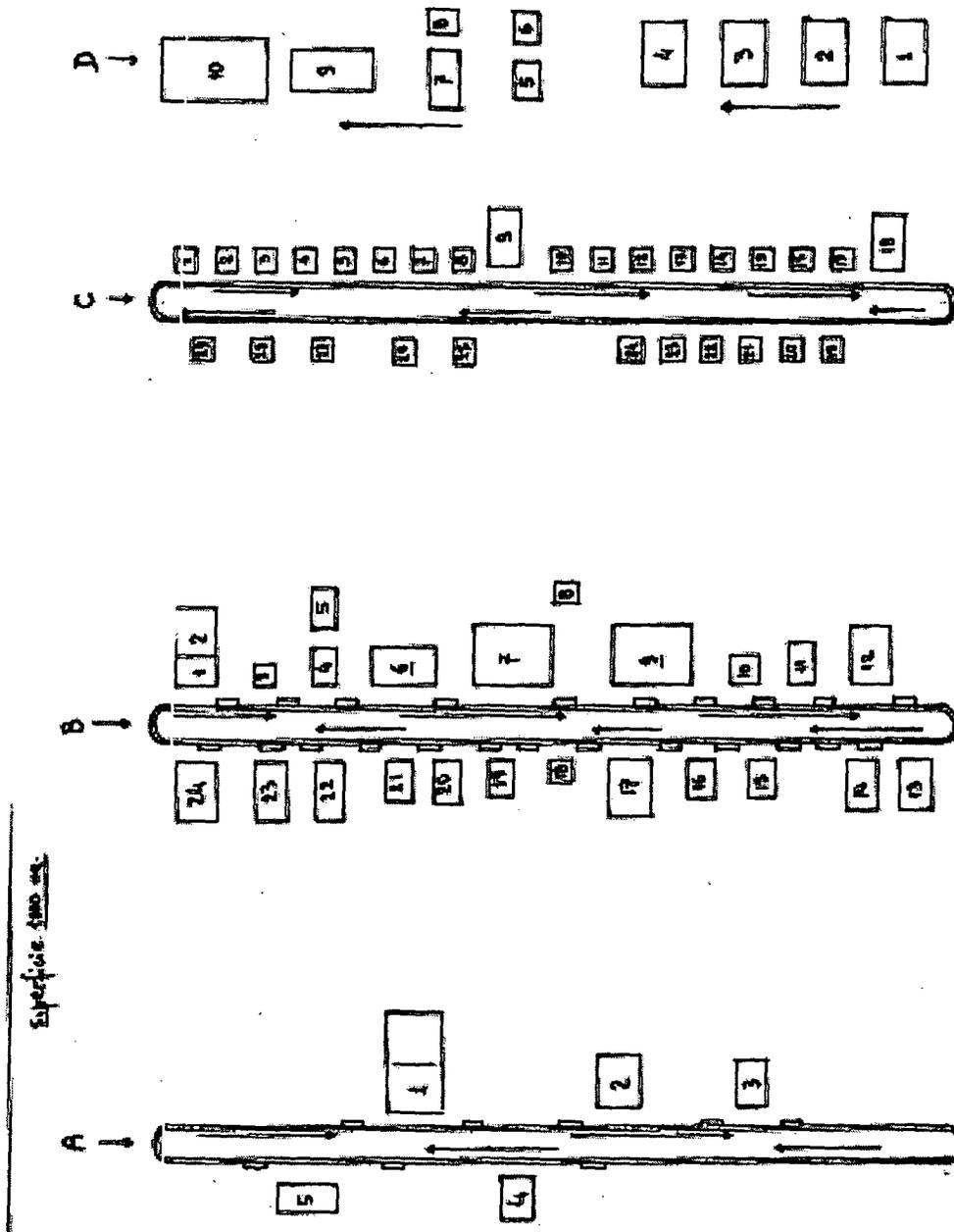
Il n'y a aucun tri des chutes, puisqu'il n'y a pas une usine qui fait la régénération du cuir. Les ouvriers de la municipalité viennent ramasser les déchets quotidiennement.

VII.3.Lay-out de la société LOOK

1. Lay-out avec machines et équipements de LOOK

La liste de ces équipements est présentée ci-dessous, avec les numéros de chacun, numéros qui sont repris dans le layout ci-dessous.

Schéma n°1 : Layout avec les machines actuelles



Transporteur « A » - longueur 26 mètres

1. Machine à monter le bout (Ideal)	CERIM
2. Machine à estamper et à rafraîchir	ROSSI RACCAGNI
3. Carde	
4. Presse hydraulique	
5. Refendeuse	CAMOGA

Transporteur « B » - longueur 26 mètres

1. Machine à galber les contreforts	ZEUS
2. Machine à galber les contreforts	ANVER
3. Machine à coudre pilier à 1 aiguille	PFAFF
4. Machine Strobel	STROBEL
5. Machine de cardage	GELMINI
6. Poste pose manuelle de la première de montage	
7. Machine montage bout	CERIM
8. Humidificateur	
9. Machine montage flancs et emboîtement	CERIM
10. Machine de rabattage	
11. Machine de cardage du dessous de la chaussure	
12. Poste d'encollage manuel	
13. Machine à coudre « Rapid »	
14. Machine à coudre « Rapid »	
15. Fraiseuse -Ideal	DUER
16. Fraiseuse manuelle	DUER
17. Presse	SILPAR
18. Machine à tirer les formes	
19. Machine à coudre Blake	BANF
20. Machine à coudre Blake	
21. talonneuse / cloueuse	BERTOLAJA
22. Table de finissage (manuel)	BERTOLAJA
23. Table de finissage (manuel)	BRUSTA
24. Table de finissage (manuel)	

Transporteur « C » - longueur 26 mètres

1. Machine à coudre plate zig-zag	PFAFF
2. Machine à coudre pilier à 1 aiguille	PFAFF
3. Machine à coudre pilier à 1 aiguille	PFAFF
4. Machine à coudre pilier à 1 aiguille	PFAFF
5. Machine à remplir avec colle thermofusible	COMELZ
6. Machine à coudre pilier à 2 aiguilles	PFAFF
7. Machine à coudre pilier à 1 aiguille	PFAFF
8. Machine à coudre pilier à 2 aiguille	PFAFF
9. Table pour opérations d'encollage manuel	
10. Machine à coudre pilier à 1 aiguille	PFAFF
11. Machine à coudre pilier à 1 aiguille	PFAFF
12. Machine à coudre pilier à 1 aiguille	PFAFF
13. Machine à coudre pilier à 1 aiguille	PFAFF

14. Machine à coudre pilier à 1 aiguille	PFAFF
15. Machine à coudre pilier à 1 aiguille	PFAFF
16. Machine à coudre pilier à 1 aiguille	PFAFF
17. Machine à ébarber les doublures	COLLI F.G.B.
18. Tables pour opérations diverses	
19. Machine à coudre plate à 1 aiguille	PFAFF
20. Machine à coudre pilier à 1 aiguille	PFAFF
21. Machine à coudre à bras à 1 aiguille	PFAFF
22. Machine à coudre pilier à 1 aiguille	PFAFF
23. Machine à coudre pilier à 1 aiguille	PFAFF
24. Machine à coudre plate à 1 aiguille	PFAFF
25. Machine à poser les œillets 210 S 6	S.P.S.
26. Machine à poser les œillets 96 S 9	S.P.S.
27. Machine à poser les bouts	
28. Machine coupe-lanières	
29. Machine à remplier avec colle thermofusible	ELLE.GI

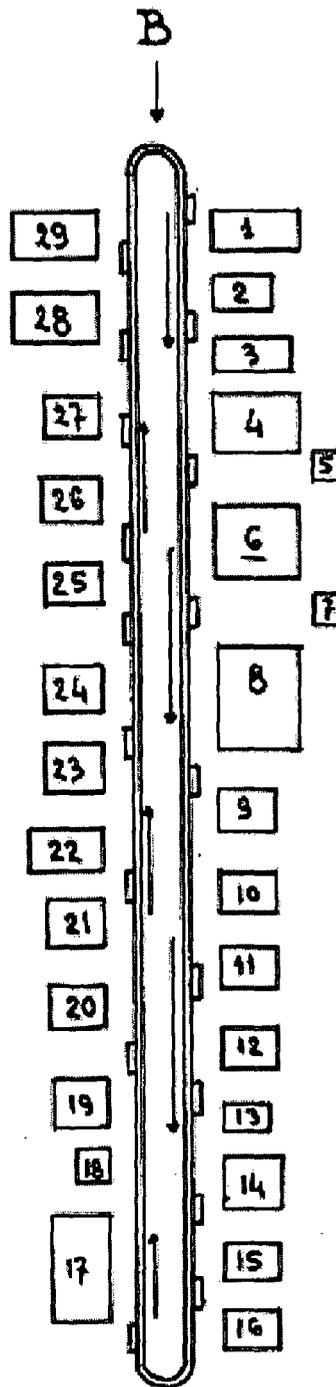
Section coupe et confection des premières de montage « D »

1. Presse à bras tournant	CONTER
2. Presse à bras tournant	CONTER
3. Presse à bras tournant	CONTER
4. Presse à bras tournant	CONTER
5. Machine à parer (bouts)	ELLE.GI
6. Machine à parer (cuir)	ELLE.GI
7. Presse hydraulique à galber les P.D.M.	BANF
8. Machine à parer	ELLE.GI
9. Transporteur et séchage colle	
10. Presse hydraulique à chariot mobile	CONTER

2. Lay-out intégrant les nouvelles machines

Le schéma N°2 (voir schéma ci-joint) est une reproduction de la ligne de montage et de finissage « B » après sa restructuration avec les nouvelles machines proposées dans le plan d'action :

Schéma n°2 : Layout pour une organisation avec les nouvelles machines



Transporteur « B » - longueur 26 mètres

1. Machine à galber les contreforts
2. Machine à carder les tiges
3. Machine à appliquer la première avec rafraîchissement
4. Machine à monter les bouts
5. Humidificateur
6. Machine à monter les flancs et l'emboîtement
7. humidificateur
8. Four de stabilisation
9. Machine à rabattre avec cabine aphonique
10. Machine à carder le dessous de la chaussure
11. Machine à carder les bords de la tige montée
12. Machine à carder la semelle type « MUR »
13. Table pour l'encollage de la semelle et le dessous de la chaussure
14. Four de séchage de la colle et réactivation
15. Presse à membrane pour semelle type « MUR »
16. Presse à caoutchouc
17. Four de refroidissement
18. Machine à tirer les formes
19. Machine à clouer les talons
20. Machine à coudre type Blake
21. Machine à coudre type Blake
22. Machine à coudre « Rapid »
23. Fraiseuse des bords des semelles manuelle
24. Fraiseuse type Ideal
25. Machine pour les retouches avec cabine
26. Machine à brosses convergentes pour nettoyage de la colle
27. Mailloche
28. Table pour opérations de finissage
29. Table pour emballage et marquage des boîtes

VIII. DIAGNOSTIC RESSOURCES HUMAINES

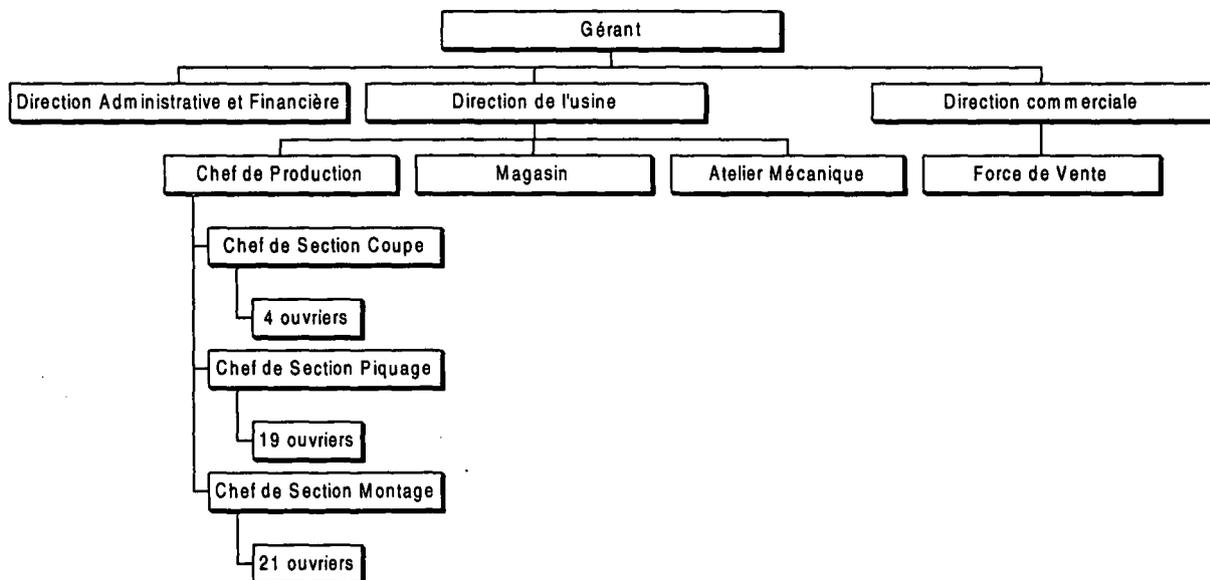
La société LOOK comptait 120 personnes en 1999, 95 personnes en 2000 et elle est actuellement à 67 personnes suite à la création de la société LOOK EXPORT. Etant donnée que la charge de travail varie tout au long de l'année, LOOK recrute de la main d'œuvre occasionnelle (environ 10 ouvriers) lors des périodes à forte demande coïncidant en général avec les mois d'avril, mai et juin.

Le personnel de production est généralement embauché à partir du bureau régional de travail. L'apprentissage de chaque nouveau employé se fait sur deux ans à la suite desquelles un test déterminera s'il sera un jeune-ouvrier ou un ouvrier qualifié. Cette formation est assurée par le chef de section à laquelle est affecté l'employé.

VIII.1. Organigramme

La société ne dispose pas d'organigramme formalisé.

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



La direction technique est supervisée par le gérant.

La comptabilité, la paye... et le calcul du prix de revient et des coûts minutes se font au niveau de la direction administrative et financière. Cette direction est constituée par 3 personnes, le DAF, un assistant comptable et la secrétaire.

La direction commerciale qui s'occupe surtout de la fidélisation des clients, les prospections et le démarchage, est composée d'un directeur commercial et trois représentants qui travaillent, depuis deux ans, à temps partiel pour le compte de LOOK.

Les chefs des différentes sections, à savoir coupe, piquage et montage assurent eux-mêmes le contrôle de la qualité. Ce contrôle se fait manuellement.

VIII.2. Nature des effectifs et niveau d'encadrement

1. Taux de personnel indirect

Dans ce qui suit nous désignerons par main d'œuvre indirecte tout le personnel non lié directement à la production (non affecté à un poste spécifique de production).

Le tableau ci-après regroupe l'ensemble des effectifs répartis par fonctions et classés en personnels indirects et directs :

Fonctions	Main d'œuvre directe	Main d'œuvre indirecte		Total
		Cadres & Maîtrise	Ouvriers & Apprentis	
Chef production		1		1
Coupe	4			4
Préparation & Piquage	19	1		20
Montage	17	1		18
Contrôle & Finition	4			4
Magasin		1	1	2
Maintenance & Entretien		1	4	5
Commerciale		4		4
Administratives		5	4	9
Total	44	14	9	67
% directs & indirects	66%	34%		
% directs/indirects hors technique	77%	23%		

La ventilation des effectifs indirects est la suivante :

- Les cadres et maîtrise : 21 % de l'effectif total.
- Ouvriers & apprentis : 13 % de l'effectif total.

Total indirects : 23 personnes, soit 34 % de l'effectif total.

Si nous ne prenons en considération que les indirects non liés à des tâches techniques, le taux devient 23%.

Ce taux semble élevé, compte tenu de l'absence de certaines fonctions telles que méthodes, modélistes patronniers, qui représentent des tâches indirectes.

2. Taux d'encadrement

Si nous ne prenons pas en compte le personnel d'entretien et les autres indirects affectés à des postes administratifs ou commerciaux ..., le taux d'encadrement technique de la société LOOK serait de ~ 4 %.

Le taux d'encadrement total suivant le niveau d'instruction se situe à environ 9%. Pour le département technique, ce taux avoisine les 4%. (voir ci-dessous)

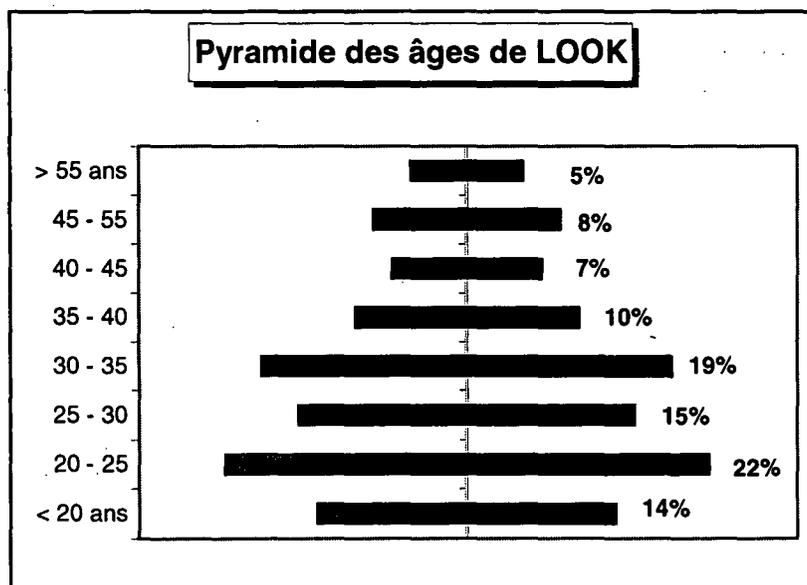
Niveau d'instruction	Primaire	Secondaire	Supérieur	Total
Nbr de personnes	28	33	6	67
% de l'effectif	42%	49%	9%	100%

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

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

Le personnel est assez jeune (70% de l'effectif a moins de 35 ans) et l'âge moyen est d'environ 31 ans pour l'ensemble du personnel.

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



L'ancienneté maximale est de 6 ans (la société a été créée en 1996) et la moyenne d'ancienneté se situe, quant à elle, à environ 3 ans.

La répartition de l'ancienneté est la suivante :

- Moins de 2 ans : 22% du total de l'effectif.
- De 2 à 4 ans : 53% du total de l'effectif.
- De 4 à 6 ans : 25% du total de l'effectif.

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

VIII.4. Polyvalence et Formation

Degré de Polyvalence

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

- 38% du personnel travaillant dans la section de montage sont polyvalents entre 2 à 5 postes sur la ligne (cette ligne comporte une vingtaine de postes).
- 21% du personnel travaillant dans la section de piquage sont polyvalents sur toute la ligne.

Il n'y a pas d'ouvriers polyvalents entre les lignes parmi le personnel de LOOK.

Si nous tenons compte du fait que les apprentis représentent 20% du personnel productif de LOOK, le niveau de polyvalence reste dans l'ensemble acceptable.

Formation

Au cours de l'année 2001, le personnel de LOOK a suivi 6 formations de durée une semaine chacune. Ces cycles de formation ont été assurés par les cadres du C.N.C.C. et ont concerné le personnel technique, administratif et de maintenance.

Suite à ces actions de formation certaines améliorations ont été constatées au niveau de la section piquage.

Néanmoins et comme il a été présenté dans le chapitre technique, d'autres actions de formation devraient être planifiées pour remédier à des lacunes constatées au niveau de la maîtrise de certaines tâches.

VIII.5. Rémunération

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

- Entre 1,100 DT/ heure et 1,200 DT/ heure pour les ouvriers qualifiés.

Concernant les apprentis, le salaire est déterminé comme suit :

- 20% du salaire d'un ouvrier qualifié durant le premier semestre d'apprentissage.
- 40% du salaire d'un ouvrier qualifié durant le second semestre d'apprentissage.
- 50% du salaire d'un ouvrier qualifié durant le troisième semestre d'apprentissage.
- 70% du salaire d'un ouvrier qualifié durant le quatrième semestre d'apprentissage.

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

IX. SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS

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

IX.1. Volet Commercial et Marketing

Compte tenu de la demande du marché et des risques de régression de l'activité de LOOK sur le segment chaussures de travail et de sécurité, nous suggérons à l'entreprise d'intégrer la production des chaussures de travail injectées sur tige.

Une diversification de la gamme des produits est aussi à envisager pour combler les périodes de baisse de charge et rehausser la production journalière à un niveau acceptable.

En ce qui concerne la force de vente employée par LOOK, il serait plus efficace de définir un système d'objectifs individualisés qui motivera encore plus la force de vente et contribuera par suite au développement de l'activité de la société.

Ce système ne devrait pas se baser uniquement sur le CA réalisé par le vendeur mais, il devrait intégrer d'autres éléments tels que :

- Atteindre un objectif de CA fixé au préalable par la DG (en commun accord avec les vendeurs concernés) : Cet objectif devrait tenir compte du potentiel de croissance des clients à la charge du vendeur (zone géographique).
- Nombre de nouveaux clients gagnés
- Respect des délais de recouvrement

En outre, nous proposons à LOOK de mener une action d'assistance en matière de **marketing opérationnel**.

Cette action comporterait une première présentation des modes d'organisation du service commercial, suivie de plusieurs interventions pour accompagner l'entreprise dans la mise en œuvre de l'organisation retenue.

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

Par ailleurs, un des facteurs qui présenterait un handicap pour le développement de l'activité de LOOK sur le segment chaussures de travail- chaussures de sécurité est le prix de revient élevé de ces produits. La plus grande menace latente qui se présente à LOOK dans ce cas serait le démantèlement tarifaire avec l'UE surtout que le produit de LOOK ne présente pas pour le moment un niveau de qualité - prix concurrentiel sur le marché international

Ainsi, une des actions à entreprendre par LOOK est la réduction de son prix de revient et le respect des normes techniques internationales de fabrication de la chaussure de sécurité. Ceci passe par la modernisation des équipements, tel que nous l'avons proposé au § diagnostic technique.

IX.2. Volet Financier

Nous recommandons à LOOK de :

- Réduire ses frais financiers en maîtrisant notamment les niveaux de ses stocks (optimisation) et en procédant à la liquidation, dans les plus brefs délais, du stock « rossignol » de chaussures de ville.
- Renflouer les capitaux permanents de LOOK par l'augmentation du capital de la société et par l'octroi d'un crédit de restructuration. Ceci est d'autant plus indispensable que le remboursement des CLMT en cours engendrera une dégradation de son FdR.

IX.3. Volet Ressources Humaines

Afin d'améliorer la productivité du personnel, nous recommandons à LOOK de mettre en place un système de motivation qui intègre un intéressement sur la productivité (quantité et qualité).

IX.4. Volet Technique

- **Gestion du magasin**

Nous recommandons la mise en place au niveau des magasins de LOOK, d'un système de gestion informatisé.

- **Gestion de la qualité**

Nous recommandons à LOOK de prévoir une formation pour son personnel sur les processus de contrôle qualité.

- **Patronage**

Dans l'optique de diversification de la gamme de produits de LOOK, nous suggérons l'utilisation des équipements, jusqu'à présent délaissés, de l'atelier de patronage.

- **Première de montage P.D.M.**

Etant donnée l'importance fondamentale de la P.D.M dans la fabrication de la chaussure, nous recommandons à LOOK d'utiliser un matériel plus adapté à la confection de ce composant et de compléter le cycle de fabrication par la mise en marche de la fraiseuse des emboîtages inutilisée et abandonnée dans les magasins de la société.

D'un autre côté, nous recommandons l'utilisation d'un cambion en acier au lieu de celui en plastique pour donner plus de garanties dans la structure du produit fini.

Nous conseillons aussi de renouveler les moules de conformation utilisés sur la presse hydraulique.

- **Coupe du cuir et des doublures**

Nous recommandons le changement du groupe hydraulique et des plans supérieurs en aluminium de toutes les presses de coupe.

En outre, il faut veiller à rectifier plus souvent les billots pour avoir de meilleures conditions de travail.

Par ailleurs, nous suggérons à LOOK de prévoir une action de formation de courte durée dans le but d'approfondir le savoir-faire technique et les connaissances des caractéristiques du cuir et des peaux auprès du personnel de la ligne de coupe afin d'obtenir une meilleure qualité de travail et de productivité.

- Parage des bouts et des contreforts en matière thermoplastique

Nous recommandons l'acquisition d'une machine plus adaptée à l'exécution de cette opération.

- Préparation au piquage

Nous recommandons la mise en marche de la machine de traçage des doublures et de la machine à égaliser les peaux actuellement inutilisées.

Nous suggérons aussi l'acquisition d'une machine pour rabattre les jointures entre les quartiers et l'application du ruban de renfort ainsi qu'une machine à gutter pour l'application du renfort sur la tige.

- Piquage

La section piquage est bien équipée avec des machines de très bonne qualité, ce qui manque c'est la qualité de travail.

Pour cela, nous recommandons à LOOK de prévoir une action de formation pour les ouvriers travaillant sur cette ligne.

Nous proposons en plus, l'acquisition d'une nouvelle machine pose crochets avec un projecteur laser marquant les points de fixation des crochets et des œillets. Cette machine permettra de mieux contrôler la pose des œillets et des crochets servant au passage des lacets pour qu'ils soient équidistants l'un de l'autre.

- Montage

- Nous recommandons l'acquisition d'une machine pour monter les premières sur les formes munie d'un appareil servant à l'ébarbage des parties excédentaires.
- Il est à signaler, entre autres, que la machine de montage a besoin d'une révision et notamment du changement de l'injecteur, des plaques et du Téflon.
- La machine pour le montage des flancs (colle) et de l'emboîtement (clous) doit être remplacée par une machine à monter les flancs et l'emboîtement avec colle.
- Nous recommandons en outre l'acquisition d'une machine de cardage pour les semelles en caoutchouc et d'une machine à carder les tiges montées sur le bord externe.
- Pour atténuer le bruit à l'intérieur de l'usine, nous conseillons d'équiper la machine de rabattage avec une cabine insonorisée.
- Nous recommandons, en outre, l'acquisition d'un four de séchage et de réactivation de la colle sur les semelles et les dessous des tiges montées ainsi qu'une presse à membrane à 2 postes de travail.
- Nous suggérons à LOOK de mettre en marche le tunnel de refroidissement et de le positionner sur la ligne de montage avant la machine à sortir de forme.
- Pour l'introduction de la fabrication des chaussures de travail injectées il faudrait acquérir une machine statique d'injection des semelles PU sur tiges

- Enfin, nous recommandons l'acquisition d'une machine pour la couture des semelles à type « MUR ».

- Finissage

Cette section doit être munie d'une cabine vernissage au pistolet pour les retouches, une mailloche avec des fers chauds pour l'élimination des rides sur la surface externe des tiges et sur les doublures, une machine à verrer deux vitesses et une machine pour nettoyer le collant entre les bords de la semelle et la tige.

LOOK possède déjà la machine pour le nettoyage de la colle, cependant elle est abandonnée dans les magasins de la société et reste inutilisée.

- Autres

Nous recommandons à LOOK d'acquérir un nouveau compresseur pour alimenter les machines pneumatiques.

Par ailleurs, il est nécessaire d'obtenir une certification de qualité pour la chaussure de sécurité afin de pouvoir vendre ce produit sur le marché à l'export et être compétitif par rapport à la concurrence.

Nous suggérons à LOOK de faire appel à l'assistance technique d'un expert dans la production des chaussures de travail et de sécurité.

IX.5. Récapitulatif des investissements proposés

Les investissements proposés sont les suivants :

Investissements matériels

- 1 machine à parer les bouts et les contreforts thermoplastiques
- 1 machine pour rabattre les jointures entre les quartiers et pour mettre le ruban de renfort
- 1 machine pour appliquer le renfort sur les tiges
- 1 machine à poser les œillets et les crochets avec projecteur laser
- 1 agrafeuse première de montage avec ébarbage
- 1 machine à carder les semelles type « MUR »
- 1 four de stabilisation
- 1 presse à membrane 2 postes
- 1 machine à injection semelles PU sur tiges + 6 paires de moules
- 1 agitateur pour poliolo
- 1 four de pré-réchauffe PU + 1 réfrigérateur
- 1 machine à coudre les semelles type « MUR » à la tige
- 1 machine à monter les flancs et l'emboîtement avec colle thermofusible
- 1 four de séchage et de réactivation
- 1 machine à carder les bords de la tige montée type « MUR »
- 1 compresseur

Le montant estimatif de ces investissements est évalué à 400.000 € (dont 165.000 € pour la machine d'injection semelle PU sur tige et 80.000 € pour un lot de 12 paires de moules).

Investissements immatériels

Assistance technique d'un expert dans la fabrication des chaussures	60 jours
Assistance à la mise en place d'actions de marketing opérationnel	10 jours
Le coût de cette assistance est estimé à 53 kDT	

Formation

Formation coupe	15 jours
Formation piquage	30 jours
Formation contrôle qualité et sensibilisation	15 jours
Le coût de cette formation est estimé à 31 kDT	

X. PLAN DE MISE A NIVEAU

X.1. Objectifs

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

- Réaliser une croissance annuelle du CA local des chaussures de sécurité et de travail de **8%**, et ce, grâce à l'introduction de la chaussure à semelle PU injectée sur tige
- Démarrer une activité à l'exportation, en écoulant environ 25.000 paires en 2005, ce qui correspond à un CA de **370 kDT**.
- Diversifier la gamme de produits de LOOK par le lancement de la production de **chaussures pour enfants** à partir de la fin 2002 et l'intégration de la chaussure de travail avec semelles PU injectées sur tiges
- Améliorer la compétitivité de l'entreprise par la **réduction des coûts** de fabrication et la réduction du prix de revient

X.2. Plan d'action

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

- L'intégration des équipements offrant des technologies modernes et qui soient plus performants en terme de qualité et de productivité,
- L'acquisition d'une machine d'injection, à partir de l'année 2004, qui permettra d'introduire la chaussure de travail avec semelles PU injectées sur tiges
- Le renforcement de la formation du personnel et l'amélioration de sa productivité tout en améliorant son « savoir-faire » technique par des actions de formations sous-forme d'accompagnement. Une assistance technique d'un expert dans la fabrication des chaussures de travail et de sécurité sera nécessaire pour mener cette action.
- La maîtrise des processus de contrôle qualité afin de remédier surtout à la non-qualité en cours de fabrication,
- Le développement et la mise en place d'actions de marketing opérationnel.

X.3. Plan d'investissement global

Une grande partie de l'investissement matériel préconisé pour la société LOOK concerne l'acquisition d'équipements pour la production des chaussures de travail injectées sur tiges. Cet investissement relativement lourd est justifié par la demande de plus en plus accrue de ce type de chaussures sur le marché national. En effet, comme nous l'avons déjà avancé, LOOK

a perdu beaucoup de marchés du fait que les cahiers des charges exigent des semelles PU injectées sur tige.

Néanmoins, et vu l'importance de cet investissement, nous estimons plus judicieux de le reporter à l'année 2004, et d'investir dans une première étape dans l'amélioration du parc machine nécessaire à la production actuelle de LOOK.

Ces investissements accompagnés par les actions de formation et d'assistance technique au niveau des postes de production clés à savoir la coupe et le piquage ainsi que les actions de formation de contrôle qualité et l'assistance marketing permettraient, entre autres, de :

- réduire les coûts de production relativement élevés¹⁰,
- améliorer, la productivité et le niveau de qualité des produits de LOOK,

Ainsi un terrain favorable serait préparé pour l'introduction, dans une étape ultérieure, de la chaussure de travail à semelles PU injectées sur tiges dans la mesure où :

- la réduction probable des coûts et l'image de qualité de la marque MICSA renforcée favoriseront, par la suite, l'obtention de marchés,
- les phases de production en amont de l'injection (coupe, piquage) seront assez maîtrisées pour assurer la qualité requise ainsi que le niveau de productivité nécessaire pour rentabiliser cet investissement.

Il faut cependant souligner la nécessité de prospecter quelques marchés à l'export car LOOK ne doit pas s'attendre à une grande évolution de son activité sur le segment chaussure de travail - sécurité sur un marché local restreint et très concurrentiel. Ce positionnement sur le marché international ne serait possible que par le respect des normes techniques internationales et par la mise en place d'une démarche de certification.

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

¹⁰ Voir § V.2.

N°	Investissements matériels	Budget en kDT			
		Total	2 003	2 004	2 005
1	1 machine à parer les bouts ou les contreforts en matériel thermoplastique avec groupe lubrificateur de la lame pour éviter le dépôt de la colle sur le couteau	4	4		
2	1 machine à rabattre les coutures et à appliquer le ruban de renfort avec système de coupe du ruban manuel ou automatique et guide pour positionner parfaitement le ruban sur la cousue	7	7		
3	1 machine rotative automatique pour coupler matériaux thermo-fusibles. Course du plat pressant à régler jusqu'à 100 mm pour différentes épaisseurs de matériaux	4	4		
4	1 machine pose œillets auto-perforante à moteur, adapte pour différents types d'œillets. La machine permet la régulation de la distance entre les œillets et peut être équipée avec projecteur optique pour centrer le point d'application	6	6		
5	1 machine pour fixer les premières de montage à la forme à travers petits clous, ensemble à appareil pour ébarber l'excès de la première	7	7		
6	1 machine à carder le profil périmétral de la tige montée sur forme pour l'application de la semelle emboîtée. Largeur de la superficie à carder peut être réglée d'un minimum de 4 mm à un maximum de 22 mm	5	5		
7	1 machine à carder les semelles type "MUR" à travers un outil recouvert de granules de carbure de tungstène. Adaptable à chaque type de semelle emboîtée avec régulation de la pression de travail, vitesse de rotation de l'outil et vitesse d'avancement de la semelle	5	5		
8	1 chambre climatique à haut rendement pour mallocher et stabiliser les chaussures montées sur forme, vitesse de transport réglable. Production vapeur réglable. Température visualisée réglable	10	10		
9	1 presse pneumatique avec double poste pour presser les chaussures avec semelles du type emboîté ou n'importe quel type de semelle	17	17		
10	1 machine modulaire à 12 stations – 6 paires pour l'injection directe sur tige de PU à deux couleurs et à deux densités, pour la production de chaussures de travail	224		224	
11	6 paires de moules (12 moules)	109		109	
12	1 four de pré-réchauffe PU	9		9	
13	1 réfrigérateur	8		8	
14	1 compresseur rotatif 700 litres	13	13		
15	1 agitateur pour poliolo	6		6	
16	1 machine à coudre avec 2 fils pour chaussures avec semelles type "MUR". Double transport : aiguille et pied-de-biche. Avec crochet rotatif à bobine de grande capacité. Corne de contraste porte crochet qui oscille horizontalement	20	20		
17	1 machine à monter les emboîtages et les flancs avec colle thermoplastique, munie d'un micro-processeur avec programmeur qui mémorise jusqu'à 61 programmes divers pour autant de modèles de chaussures	95	95		
18	1 four à sécher et réactiver avec transporteur. Le système de transport permet de faire voyager les semelles et les chaussures au même temps. La réactivation advient à travers des lampes spéciales au quartz. La température est réglable, la vitesse de transport est réglable. Sur la machine il y a un tuyau de décharge pour les déchets des solvants	17	17		
Investissements immatériels					
19	Assistance technique d'un expert dans la fabrication de chaussures (60 H*)	45	15	15	15
20	Assistance technique pour la mise en place d'une fonction Marketing	8	4	4	
Total des investissements		619	229	375	15
dont matériels		566	210	356	-
dont immatériels		53	19	19	15

Le présent programme de mise à niveau comprend aussi un volet formation. Ces actions de formation intéresseront surtout les coupeurs et les ouvriers de la ligne de piquage (voir tableau ci-dessous).

FORMATION	Montants en kDT			
	Montant Total	2003	2004	2005
Formation coupe (15 H*)	8	8	-	-
Formation piquage (30 H*)	15	5	5	5
Formation contrôle qualité et sensibilisation (15 H*)	8	4	4	-
TOTAL	31	17	9	5

X.4. Schéma de financement

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

INVESTISSEMENTS PRECONISES (en kDT)

Investissement total

619

SCHEMA DE FINANCEMENT (en kDT)

Fonds propres : 30%

186

Crédits MT : 70%

433

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

X.5. Evolution prévisionnelle de l'activité de LOOK

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

- Nous avons supposé que LOOK aura une moyenne de croissance annuelle de +8% sur les ventes de chaussures de sécurité et de travail. Cette croissance serait générée entre autres par l'intégration de la chaussure de travail injectée.
- Nous supposons en outre que LOOK pourrait commencer la commercialisation de ses produits sur le marché à l'export. Nous avons estimé qu'en 2005, 25.000 paires de chaussures de travail à semelles PU injectées sur tiges seront vendues à l'exportation avec un prix unitaire de ~ 11 euros soit au total 275.000 euros (371 kDT). Ces ventes à l'exportation progresserait à raison de 3% par an.
- La production des chaussures pour enfants passera progressivement d'ici 2007 à plus de 360 kDT.

- Nous estimons en outre que l'assistance technique (production, qualité, maintenance, ...) et l'ensemble des formations permettront de mieux maîtriser les coûts de production : réduction de certaines charges situées jusqu'à présent à des niveaux supérieurs à la moyenne nationale :
 - La baisse de 10% de la part des achats qui atteindra 65% à l'horizon 2007, et ce, notamment à travers la formation du personnel de la coupe (réduction du taux de déchets, ...),
 - L'amélioration de la productivité et par conséquent la réduction des frais du personnel de 25% à 20% de la production dans les cinq prochaines années,
 - Les charges financières autres que les frais de financement seront portés de 9% en 2001 à 4% en 2007¹¹.
 - Rapportés à la production, les autres charges d'exploitation (locations, entretien, réparation, transport, frais postaux, ...) seront maintenus au même niveau que 2001 soit 5%,

Les amortissements et les frais de financements ont été calculés sur la base des prévisions réelles d'amortissement et de remboursement des crédits.

Notons que l'assistance technique susmentionnée englobe aussi l'assistance à une mise en place d'une démarche de certification.

X.6. Rentabilité prévisionnelle

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

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

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

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

Avec ces hypothèses nous obtenons un **TRI de 34%**, ce qui est assez acceptable.

¹¹ Cette réduction passerait nécessairement par la liquidation du stock « rossignol » préconisée dans les premiers chapitres de ce rapport (voir § VI.3)

LOOK : RENTABILITE PREVISIONNELLE

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Production Ch. sécurité	1 014	1 085	1 172	1 266	1 367	1 477	1 595	1 722	1 860	2 009
Ventes à l'export			371	382	394	405	418	430	443	456
Prod. Ch. Enfants	150	200	300	330	363	363	363	363	363	363
Production	1 164	1 285	1 843	1 978	2 124	2 245	2 375	2 516	2 666	2 828

Achats	73%	70%	68%	66%	65%	65%	65%	65%	65%	65%
Charges de personnel	24%	23%	22%	21%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Autres charges d'exploitation	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%

Cash flow	-25	21	82	144	193	204	215	228	242	257
------------------	------------	-----------	-----------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

F.F.Financ. Actuels	21	6								
Autres Charges financières	8%	7%	6%	5%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Dot.amorti. hors Nv Invest	131	131	131	131	131	131	131	131	52	52

Charges de financ. Nv Invest	16	42	40	32	23	14	6	0	0	0
Amort. Nv Amort.	34	88	91	91	91	88	84	51	0	0

Autres	216	239	343	368	395	417	441	468	496	526
--------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Résultat net avant impôts	-103	-97	52	159	257	298	341	413	579	617
Impôts	1	1	9	28	45	52	60	72	101	108

Résultat net	-104	-98	43	131	212	246	282	341	477	509
---------------------	-------------	------------	-----------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

Cash flow prolongation situation actuelle

Cash flow additionnel

TRI Nouvel Inv 34%

-54	-54	-54	-54	-54	-54	-54	-54	-54	-54	-54
29	75	136	198	247	258	269	282	296	296	311
-200	-300	121	198	247	258	269	282	296	296	311

Schéma de remboursement des crédits

	2003	2004	2005
	229	375	15
	69	114	5
	160	261	10

Investissement	619
Fonds propres	188
	30%
Crédits	431

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Estimation des FFFinanc										
Total des Crédits MT	0	0	32	84	86	86	86	54	2	0
Taux	160	421	400	315	229	143	56	2	0	0
INFLATION	16	42	40	32	23	14	6	0	0	0

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Estimation des FFFinanc										
Crédit MT 2003	0	0	32	32	32	32	32	0	0	0
Taux	160	160	128	96	64	32	0	0	0	0
INFLATION	16	16	13	10	6	3	0	0	0	0

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Estimation des FFFinanc										
Crédit MT 2004	0	0	0	52	52	52	52	52	0	0
Taux	261	261	261	209	157	105	52	0	0	0
INFLATION	26	26	26	21	16	10	5	0	0	0

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Estimation des FFFinanc										
Crédit MT 2005	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0
Taux	10	10	10	10	8	6	4	2	0	0
INFLATION	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0