



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

22801



**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 EXPORT
Bizerte**

Novembre 2002

**Fondazione CUOA
Italie**

**Bureau ACC
Tunisie**

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

*Les intervenants dans cette mission sont :
Fondazione CUOA (Italie) en association avec Bureau ACC (Tunisie)*

SOMMAIRE

I. SYNTHÈSE	5
I.1. LES PRINCIPAUX CONSTATS	5
I.2. SYNTHÈSE DES FORCES ET FAIBLESSES ET DES MENACES ET OPPORTUNITÉS DE LOOK EXPORT.....	6
I.3. PLAN DE MISE À NIVEAU : OBJECTIFS ET ACTIONS PRÉCONISÉES.....	7
II. RÉSENTATION DE L'ENTREPRISE.....	8
II.1. IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE	8
II.2. BREF HISTORIQUE ET PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ LOOK EXPORT	9
III. ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE	10
III.1. LE SECTEUR DES INDUSTRIES DU CUIR ET DE LA CHAUSSURE EN TUNISIE	10
1. <i>Principales caractéristiques globales du secteur des ICC</i>	10
2. <i>Caractéristiques spécifiques de la branche Chaussures et accessoires</i>	11
III.2. COMMERCE EXTÉRIEUR DU SECTEUR ICC ET DES TIGES.....	12
1. <i>Commerce extérieur des tiges</i>	13
2. <i>Caractéristiques des entreprises de la chaussure et accessoires</i>	14
3. <i>Ressources Humaines : Profils manquants au niveau de la production</i>	15
4. <i>Orientations stratégiques et objectifs pour la branche chaussures et accessoires</i>	15
III.3. LE MARCHÉ MONDIAL DE LA CHAUSSURE.....	16
1. <i>Production et consommation</i>	16
2. <i>Tableau de BENCHMARKING (ANNÉE 1998)</i>	18
IV. DIAGNOSTIC COMMERCIAL ET MARKETING DE LOOK EXPORT	20
IV.1. PRÉSENTATION DES PRODUITS.....	20
IV.2. ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE.....	20
IV.3. ORGANISATION & CLIENTÈLE	21
IV.4. POSITIONNEMENT À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE	22
V. CALCUL DU PRIX & ANALYSE DE LA RENTABILITÉ	23
VI. DIAGNOSTIC TECHNIQUE.....	25
VI.1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE	25
VI.2. POINTS FAIBLES ET POINTS FORTS	26
1. <i>Point faibles</i>	26
2. <i>Point forts</i>	26
VI.3. LOCAUX DE L'ENTREPRISE	27
VI.4. EQUIPEMENT	27
1. <i>Coupe</i>	27
2. <i>Préparation</i>	27
3. <i>Piquage</i>	29
4. <i>Montage et finissage</i>	29
VI.5. ORGANISATION DE LA PRODUCTION	30
VI.6. CONTRÔLE DE LA QUALITÉ.....	32
VI.7. LANCEMENT DES COMMANDES.....	32
VI.8. GESTION DES MP & PRODUITS FINIS	32
VI.9. MAINTENANCE.....	33
VI.10. POSITIONNEMENT INTERNATIONAL	33
VII. DIAGNOSTIC RESSOURCES HUMAINES.....	35
VII.1. ORGANIGRAMME.....	35
VII.2. NATURE DES EFFECTIFS ET NIVEAU D'ENCADREMENT.....	36
1. <i>Taux de personnel indirect</i>	36
2. <i>Niveau d'instruction et taux d'encadrement</i>	36
VII.3. PYRAMIDE DES ÂGES, ANCIENNETÉ ET TURN-OVER	37
VII.4. POLYVALENCE ET FORMATION.....	37
VII.5. RÉMUNÉRATION	38

VIII.	DIAGNOSTIC FINANCIER.....	39
VIII.1.	STRUCTURE FINANCIÈRE	39
VIII.2.	EXPLOITATION	40
IX.	SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS.....	41
IX.1.	ORGANISATION ET POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE	41
IX.2.	VOLET RESSOURCES HUMAINES	41
IX.3.	VOLET FINANCIER	41
IX.4.	VOLET TECHNIQUE	41
1.	<i>Organisation du travail et gestion de la production.....</i>	<i>41</i>
2.	<i>Formation et assistance technique</i>	<i>42</i>
3.	<i>Machines à acquérir.....</i>	<i>42</i>
X.	PLAN DE MISE À NIVEAU	43
X.1.	OBJECTIFS	43
X.2.	PLAN D'ACTION.....	43
X.3.	PLAN D'INVESTISSEMENT GLOBAL	44
X.4.	SCHÉMA DE FINANCEMENT.....	45
X.5.	EVOLUTION PRÉVISIONNELLE DE L'ACTIVITÉ DE LOOK EXPORT	45
X.6.	RENTABILITÉ PRÉVISIONNELLE	45

I. SYNTHÈSE

I.1. Les principaux constats

LOOK Export est une S.A.R.L. totalement exportatrice créée en 1999 et entrée en activité en 2001. Elle sous-traite des tiges et le montage de chaussures sport détente pour dames (depuis 2002) pour le compte d'un **unique client français ERAM**. Cette dépendance d'un unique client pourrait représenter un handicap à l'évolution de l'activité de l'entreprise.

La société fabrique 12 modèles différents chaque année et c'est le donneur d'ordre français qui élabore les dossiers techniques de chaque modèle et fixe les temps et les coûts de fabrication (**coût minute = 0,120 DT**).

La production journalière de la société avoisine les **500 paires/j** avec une **productivité assez faible** d'environ 35% par rapport à la capacité des ateliers de production. Le CA de la société a atteint, en 2001, **189 kDT** avec un **résultat déficitaire de -20 kDT**.

Sur le plan des ressources humaines, la société emploie 90 personnes dont 80 sur des postes de production. Ce personnel est assez jeune et manque de qualification. Et la polyvalence et le savoir-faire de la main d'œuvre sont à développer.

Notons que le rendement de cette main d'œuvre est aussi à améliorer. Calculé sur la base du nombre de minutes produites rapporté au nombre de minute de présence, ce **rendement ne dépasse pas les 22%**.

Sur le plan technique, LOOK EXPORT dispose de deux ateliers. Le premier atelier est équipé de deux lignes de piquage pour la fabrication des tiges. Le deuxième atelier récemment installé (janvier 2002) est composé d'une chaîne de montage et de finissage pour le montage des chaussures. **Les machines de cette ligne sont à compléter** et cet atelier n'est pas intégré pour la coupe et le piquage des tiges à monter. En outre, **Certains équipements nécessitent des entretiens spécifiques** pour leur mise en marche.

Par ailleurs, ces ateliers **manquent d'organisation et la gestion de la production est perfectible**. Une organisation plus efficace et un suivi plus fiable des performances permettraient d'améliorer la productivité assez faible constatée lors de ce diagnostic.

Sur le plan Financier, le prix de revient de la minute est supérieur au prix de vente fixé par le donneur d'ordre. La société a, par conséquent, enregistré **une perte nette de -20 kDT**. En outre, LOOK EXPORT a enregistré **un déficit de FdR de -110 kDT** et il est nécessaire de restructurer la situation financière par le recours à un CLMT. Les capitaux permanents de la société sont constitués exclusivement de fonds propres. **Ces fonds propres couvrent près de 45% de l'actif immobilisé** ce qui est assez appréciable.

☛ **En conclusion, nous estimons que l'entreprise LOOK EXPORT présente les conditions requises pour mener efficacement un programme de mise à niveau, sous réserve de restructurer sa situation financière actuelle.**

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

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

FORCES

- ☺ Un niveau de qualité acceptable
- ☺ Atelier aéré et clair
- ☺ Personnel jeune et faible taux de Turn-Over
- ☺ Fonds propres couvrant 45% des immobilisations (avec cependant un FdR négatif)
- ☺ Crédibilité du donneur d'ordre
- ☺ Equipements des lignes de piquage en bonne condition et présentant des performances techniques acceptables
- ☺ Nouvelle autoroute qui joint Khetmine à la capitale.

FAIBLESSES

- ☹ Faible productivité
- ☹ Manque de technicité
- ☹ Manque d'efficience
- ☹ Faible qualification du personnel
- ☹ Faible polyvalence
- ☹ Postes mal aménagés
- ☹ Manque de certains équipements en particulier dans la ligne de montage
- ☹ Manque de gestion informatisée
- ☹ Manque de ponctualité dans les livraisons
- ☹ Dépendance d'un client unique
- ☹ FdR Négatif
- ☹ Prix de revient supérieur au prix de vente

MENACES

- ☛* Concurrence des pays à bas prix
- ☛* Le mode d'organisation actuel permet difficilement de travailler de manière rentable
- ☛* Risque de perte de compétitivité s'il n'y a pas de consolidation du savoir-faire

OPPORTUNITES

- ↪ Accords de partenariat avec d'autres sociétés étrangères
- ↪ Gains de productivité possibles avec une meilleure organisation de la production et renforcement de la formation du personnel
- ↪ Recherche de nouveaux clients
- ↪ Diversification des produits

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

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

- Augmenter de **+60%** la production de **la ligne de montage et de finissage** pour atteindre **800 paires/jour** de chaussures montées ;
- Augmenter la production des unités de coupe, préparation et piquage de **+15%** durant les deux premières années du programme de mise à niveau. L'objectif à atteindre est de réaliser une croissance (en quantité) annuelle de **+10%** au niveau des lignes.
- Rentabiliser l'activité de la société et améliorer sa compétitivité par la réduction du prix de revient et l'amélioration de la qualité.

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

- Entretien et révision du matériel de l'atelier de montage et finissage et acquisition de machines nécessaires pour compléter cette ligne et intégrer la coupe, la préparation et le piquage pour la fabrication des chaussures sport détente pour femmes,
- Mise en place d'un système de gestion de production informatisé,
- Renforcement de la formation du personnel en matière de contrôle qualité et méthodes
- Assistance technique d'un expert dans la fabrication des chaussures qui accompagnera l'entreprise dans la mise en œuvre des actions susmentionnées et qui interviendra au niveau de l'organisation, du développement du savoir-faire, de l'optimisation de la chaîne de production, ...
- Assistance technique d'un expert en matière de marketing opérationnel qui accompagnera l'entreprise dans la mise en place de procédures de prospection efficaces et dans l'élaboration d'un plan marketing et promotionnel adéquat.

La réalisation des actions susmentionnées nécessite un investissement de **260.000 DT** dont **133.000 DT pour l'acquisition de nouveaux équipements.**

Le développement **des actions de formation** nécessite un budget prévisionnel de **13.000 DT.**

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

L'étude de l'évolution prévisionnelle de l'activité de LOOK EXPORT dégage une rentabilité assez acceptable. Le **TRI** (Taux de rentabilité Interne) est de **35%**.

II. RESENTATION DE L'ENTREPRISE

II.1. Identification de l'entreprise

Société	: LOOK EXPORT		
Adresse siège	: Route d'El Alia, Km 2, El Khetmine		
Code Postal	: 7029	Ville	: Bizerte
Téléphone	: 72 442 888	Fax	: 72 584 288
		Gouvernorat	: Bizerte
Adresse usine	: Idem		

Informations générales

Forme juridique	: S.A.R.L.		
Régime	: Totalement Exportatrice		
Année de création	: 1999	Entrée en production	: 2001
Capital Social	: <i>Montant</i>		: 110 000 DT
Principaux responsables	: M. Mounir BEN ARAB	: Gérant	
	: M. Issam LAARIBI	: Responsable production	
	: M. Faouzi KEFI	: Comptable	

Les produits fabriqués

Tiges de chaussures et Chaussures finies

II.2. Bref historique et présentation de la société LOOK EXPORT

LOOK EXPORT est une société sous douane créée en 1999. Son activité principale est la sous-traitance de tiges pour le compte du donneur d'ordre français ERAM. L'entrée effective en production de LOOK EXPORT a été en 2001. Avant cette date, c'est la société LOOK, spécialisée dans la fabrication des chaussures de travail et de sécurité, qui s'occupait de la sous-traitance de tiges comme activité à l'exportation. En 2001, LOOK a procédé à la cession 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. Les locaux de production de LOOK EXPORT couvrent une superficie de 1.500 m² et sont la propriété des frères BEN ARAB.

La société emploie 90 personnes et a réalisé, en 2001, un chiffre d'affaires de près de 189 kDT.

Depuis janvier 2002, LOOK EXPORT sous-traite en outre le montage de certains modèles de chaussures pour le compte du même et unique client ERAM.

Notons que les frères BEN ARAB opèrent aussi dans le secteur du tannage. Ils possèdent d'ailleurs une tannerie à Sfax, la S.M.C.P.. (Société Moderne de Cuir et Peau), ainsi que la Société Tunisienne de Chamois SO.TU.CHAM.. Ces tanneries sont les premiers fournisseurs de la société LOOK. Pour la société LOOK EXPORT, c'est ERAM qui s'occupe de l'approvisionnement en MP :

- peaux
- doublures
- matériel pour la fabrication des bouts
- matériel pour la fabrication des contreforts
- filats
- renforts
- aiguilles
- lanières, ...

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.

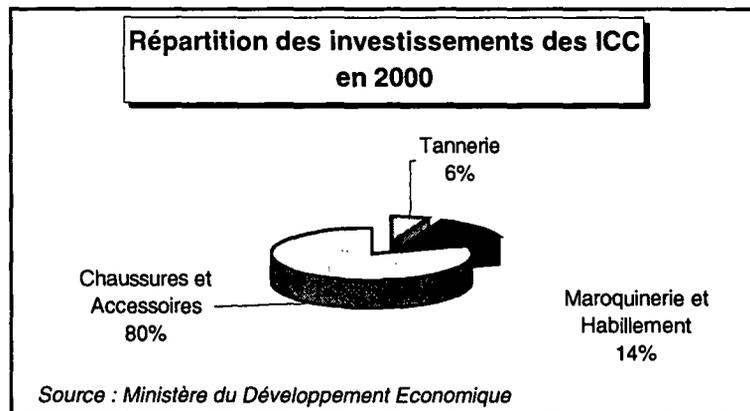
Le tableau suivant représente l'évolution de la production par branche d'activité sur la période 1995-1999 :

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

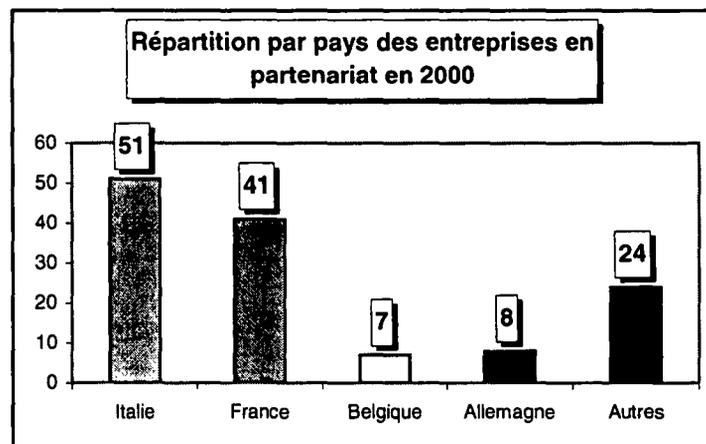
Les investissements réalisés dans le secteur durant la période 1995-2000 ont totalisé 156,8 MDT et se présentent comme suit :

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

La valeur de la production de la **sous branche « accessoires »** est passée de 91 millions de dinars en 1995 à 190 millions de dinars en 1999, soit une croissance annuelle moyenne de 13%.

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.

De manière spécifique pour les accessoires de chaussures, **les quantités produites d'accessoires 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

Exprimé en valeur, la production de la branche « **accessoires de chaussures** » à laquelle appartient LOOK EXPORT, a enregistré une croissance importante entre 1995 et 1999 avec un accroissement annuel moyen en valeur de production de +20% (voir tableau du § précédent : Evolution de la production du secteur ICC)

III.2. Commerce extérieur du secteur ICC et des tiges

□ 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% 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. Cette 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%.**

¹ Source : CNCC.

Exportations de l'ICC par branche 1995-2001 (unité : Million DT)

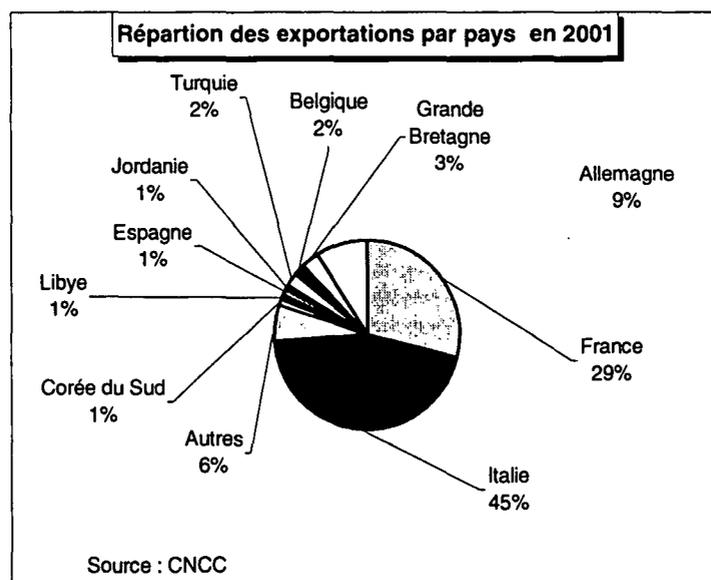
Branche	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Cuir et peaux	9	12	12	15	16	47	47
Chaussures / accessoires	165	212	255	276	315	360	466
Maroquinerie / Habillement	36	32	36	37	40	49	67
Pellerterie	3	3	6	5	2	12	1
Industries annexes	2	2	2	2	3	3	5
Total	215	261	311	335	376	470	586

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 branche pellerterie a beaucoup régressé en enregistrant une baisse du volume des ventes à l'export de -99%.

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%).

Nous allons dans la suite nous intéresser au **commerce extérieur de la branche des tiges** (cette branche fait partie de celle des accessoires de chaussures présentée précédemment)

1. Commerce extérieur des tiges

Nous avons relevé, d'une manière spécifique, les données du commerce extérieur relatives aux tiges.

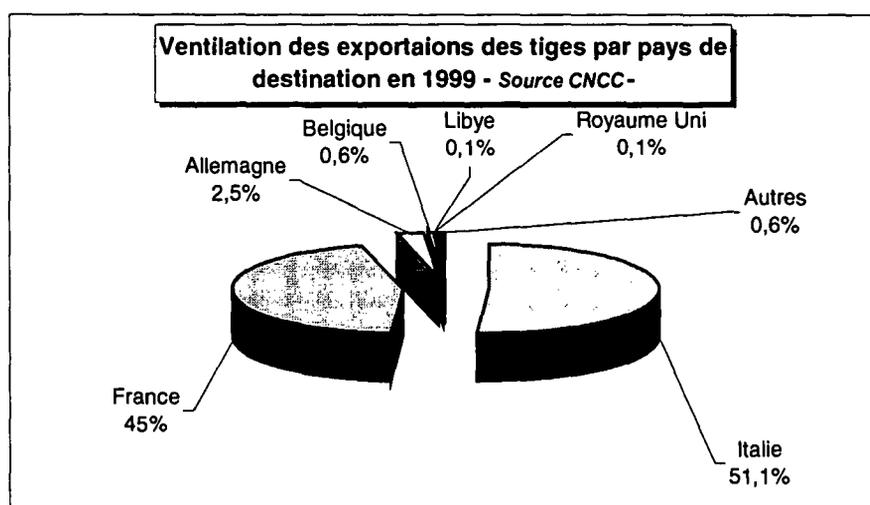
NGP	Désignation	Année	Importation		Exportation	
			Poids	Valeur (kDT)	Poids	Valeur (kDT)
6406101910	Tiges de chaussures, en cuir naturel	1999	291	6 620	3 371	132 852
		2000	595	11 845	3 726	153 919
6406109020	Tiges de chaussures en autres matières que le cuir naturel	1999	311	4 841	778	27 863
		2000	398	5 069	547	20 260

Source INS

Nous pouvons constater que les exportations de tiges ont atteint environ 161 MDT en 1999 et 174 MDT en 2000 avec un taux de croissance de +8%.

Si nous nous référons aux exportations de toutes les branches du secteur ICC sur l'année 2000 à savoir cuir et peaux, chaussures et accessoires de chaussures, maroquinerie et habillement, la pelleterie et les autres industries annexes, nous aurons une valeur totale² de 470 MDT. Avec 174 MDT les exportations de tiges représenteraient donc 37% du total des exportations du secteur et 48% des exportations de la branche chaussures et accessoires de chaussures.

Comme le montre le graphique suivant, l'Italie suivie de la France restent les principaux clients de la Tunisie avec respectivement 51% et 45% du total des exportations des tiges.



2. Caractéristiques des entreprises de la chaussure et accessoires

L'étude du CEPI a suggéré de segmenter les entreprises tunisiennes de la branche chaussures et accessoires 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.

² Source : CNCC.

- Entreprises totalement exportatrices ou entreprises « off shore » (ETE)

La société LOOK EXPORT fait partie de la troisième catégorie d'entreprises ; les entreprises de sous-traitance.

□ **Entreprises de sous-traitance**

Leurs atouts sont assez proches de ceux des entreprises nationales à savoir :

- 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 acceptable pour la majorité des entreprises : niveau similaire à celui des entreprises européennes (nous verrons que ceci n'est pas tout à fait le cas de la société LOOK EXPORT).

De plus, ces entreprises sont dotées d'une grande capacité d'adaptation et sont capables de produire des articles conformes au niveau de qualité européen.

Toutefois, elles restent vulnérables car tributaires de peu de clients comme le cas de la société LOOK EXPORT, tributaire elle d'un seul et unique client ; elles ont des coûts d'obtention de qualité élevés, une organisation perfectible et un parc matériel à moderniser.

Ces entreprises possèdent un potentiel de progression considérable, dans le sens où elles peuvent d'une part développer leur productivité et d'autre part diversifier leur portefeuille clients ainsi que leur activité.

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

Pour la catégorie d'entreprises dont fait partie la société LOOK EXPORT (entreprises de sous-traitance) il s'agit des profils suivants :

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

4. Orientations stratégiques et objectifs pour la branche chaussures et accessoires

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

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

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

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

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

Toutefois, et malgré les atouts précédents, la Tunisie doit faire face à des menaces qui portent essentiellement sur :

- l'impact du démantèlement tarifaire, qui va ouvrir le marché intérieur. Sur ce point, **LOOK EXPORT n'est pas directement concernée** puisqu'elle ne vend pas sur le marché local ;
- la concurrence des pays de l'Europe de l'Est sur les marchés Européens : **C'est là un enjeu pour la société LOOK EXPORT ;**
- les performances industrielles en dessous des moyennes internationales ;
- le niveau de qualité perfectible.

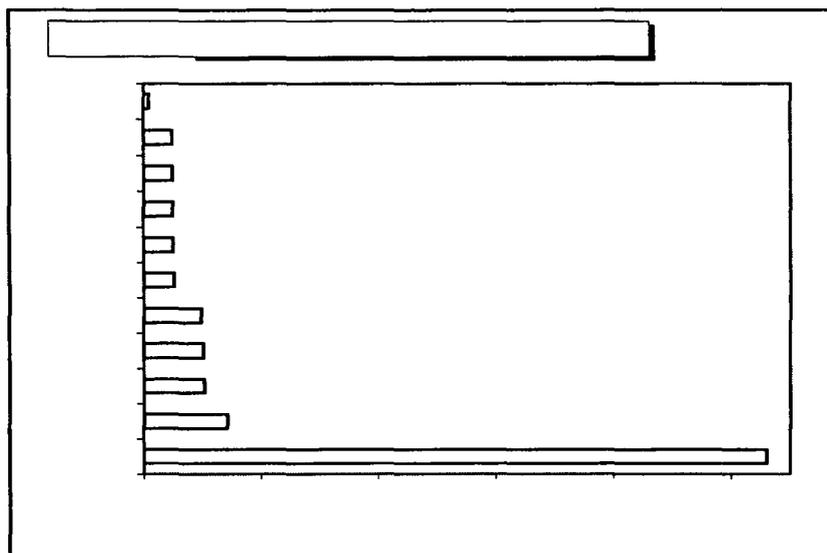
III.3. Le marché mondial de la chaussure

1. Production et consommation

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

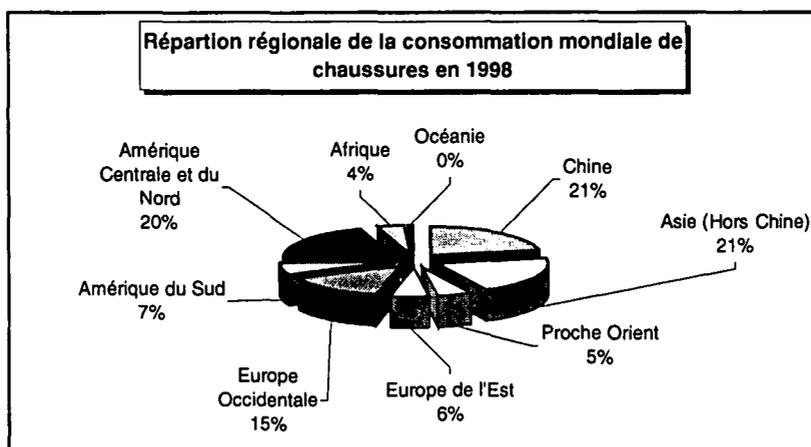
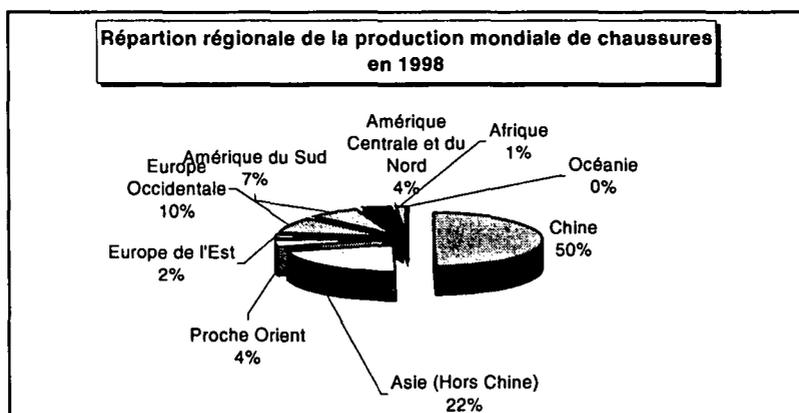
En effet, l'instabilité de la situation économique et politique en Russie, en Europe centrale, en Amérique du sud et dans plusieurs pays de l'Asie a freiné la croissance de l'activité de la branche chaussure.

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



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

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



2. Tableau de BENCHMARKING (ANNEE 1998)

Nous présentons dans ce qui suit un tableau de BENCHMARKING établi par référence à 5 pays à savoir le Maroc, l'Espagne, le Portugal, la France et l'Italie (source : cahier du CEPI N°8). Ce tableau comprend 16 paramètres relatifs à 5 indicateurs de compétitivité : service clientèle, prix de revient fabrication tiges, organisation des usines, main d'œuvre, encadrement. 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.

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

- La Tunisie est bien située sur le plan du respect des délais, mais les entreprises emploient un effectif assez élevé pour compenser la faible productivité et répondre aux délais,
- La Tunisie a un coût minute de production relativement bas (0,136 DT), sauf par rapport au Maroc et au Portugal (nous verrons que le coût de LOOK EXPORT se situe à 0,120 DT, avec les prix de ce jour),
- La Tunisie est bien positionnée en terme de prix de revient. Cette situation devrait se poursuivre avec les différentes actions de mise à niveau et de réformes de la filière,
- 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.

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

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

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

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

EPE : Entreprises partiellement exportatrices ; ETE : Entreprises totalement exportatrices

IV. DIAGNOSTIC COMMERCIAL ET MARKETING DE LOOK EXPORT

IV.1. Présentation des produits

Depuis sa création, l'activité principale de la société LOOK EXPORT est la sous-traitance de tiges pour le compte du donneur d'ordre français ERAM. C'est en 2002 que la société a mis en place une nouvelle chaîne pour le montage des chaussures et ce pour le compte du même et unique client.

Les modèles fabriqués (généralement des articles de détente et de sport pour femmes) sont assez variés et changent d'une année à une autre. En moyenne, 12 modèles sont mis en production chaque année.

IV.2. Activité de l'entreprise

Etant donné que LOOK EXPORT est entrée en production en 2001, il serait difficile d'analyser l'évolution de son activité. Nous présentons dans le tableau ci-dessous la production de LOOK EXPORT sur les années 2001-2002. Les quantités fabriquées ainsi que le CA de 2002 sont relatifs à la période janvier - septembre.

Activité de LOOK Export		
Production	2001	2002*
Tiges (Nb de paires)	125 200	81 540
Chaussures (Nb de paires)	-	39 747
CA Total (en kDT)	189	213

* jusqu'à fin septembre

Le CA réalisé jusqu'au mois de septembre 2002 dépasse d'environ **+13%** le total des ventes de l'année 2001. Ceci s'explique par l'intégration, à partir de 2002, d'une nouvelle chaîne pour le montage de la chaussure.

Par ailleurs, la production journalière moyenne de LOOK EXPORT est d'environ 420 paires de tiges. La capacité de production étant de 1.200 paires/jour (voir diagnostic technique), la productivité se situe donc à 35%. Ce niveau reste au-dessous des standards nationaux³ et internationaux⁴.

Il est nécessaire que LOOK EXPORT mette en œuvre l'ensemble des actions recommandées tout au long de ce rapport pour résoudre ce problème de faible productivité en vue de rentabiliser son activité. En outre, l'amélioration de la productivité préparera à la diversification éventuelle des produits et des clients de la société.

³ Productivité moyenne 45 – 60% /Cahier du CEPI N°8 - Décembre 2000.

⁴ Productivité moyenne 70 – 75% /Cahier du CEPI N°8 - Décembre 2000

IV.3. Organisation & clientèle

C'est ERAM qui a à sa charge le commercial avec plus de 2.800 boutiques de distribution implantées en Europe.

De plus le calcul des temps, l'élaboration des dossiers techniques de fabrication et par conséquent le calcul du coût minute sont eux aussi à la charge de ERAM ; c'est elle qui fixe le prix de vente de la minute.

Nous estimons qu'il sera nécessaire pour LOOK EXPORT de mettre en place une fonction méthodes et de renforcer les savoir-faire méthodes des responsables production. La société a d'ailleurs recruté récemment un agent de méthode.

Nous recommandons de mettre en œuvre un plan de formation au métier et aux outils des méthodes, ceci permettra

- de mieux préparer le travail pour les nouveaux modèles,
- d'optimiser les flux dans les ateliers,
- d'améliorer la productivité,
- de rentabiliser l'activité de l'entreprise en s'alignant avec les estimations de coûts du donneur d'ordre
- ...

Cette action de formation sera assortie d'un accompagnement en entreprise d'un expert technique (voir § diagnostic technique).

Le coût de cette action est d'environ 10 kDT.

En plus de LOOK EXPORT, ERAM travaille avec quatre autres entreprises tunisiennes et soustrait la fabrication des tiges et le montage dans plus de 20 autres pays (Roumanie, Maroc, etc.)

LOOK EXPORT est à ce jour tributaire de cet unique client. C'est une situation assez dangereuse et désavantageuse compte tenu du fait que cet unique client imposerait sa propre politique, contraintes et exigences. En plus, il exercerait une certaine pression à la baisse sur le coût minute en diminuant au maximum la marge de profit de l'entreprise.

C'est pourquoi, il est recommandé de multiplier **le nombre de donneurs d'ordre**. Ceci ne serait possible que par :

- l'amélioration de la productivité ;
- la maîtrise du savoir-faire technique en menant des actions de formation et d'assistance technique comme recommandées dans le diagnostic technique ;
- la recherche de clients en direct ; il serait nécessaire de développer un plan promotionnel complet intégrant différents outils de communication (participation à des salons nationaux et internationaux, site Web, voyages de prospections, ...). En outre, nous estimons indispensable de faire appel à l'assistance d'un expert en matière de marketing opérationnel pour qu'il puisse introduire des méthodes de prospection efficaces et accompagner l'entreprise dans leur mise en œuvre.

Le coût total de ces actions est estimé à environ à 20 kDT.

IV.4. Positionnement à l'échelle internationale

Le coût minute fixé par le donneur d'ordre français est en moyenne de l'ordre de 0,120 DT. Ce coût se situe à un niveau relativement bas par rapport aux prix de vente de la minute dans d'autres pays concurrents de la Tunisie (voir tableau de BENCHMARKING). En outre, la proximité de l'Europe, la flexibilité et la qualité assez acceptable des produits de LOOK EXPORT présentent tous des avantages concurrentiels à l'échelle internationale.

Toutefois la concurrence des pays asiatiques et celle de certains pays de l'Est (ex la Roumanie) représente une réelle menace pour les activités de pure sous-traitance à cause du coût de main d'œuvre très bas dans ces pays (plus bas qu'en Tunisie dans certains cas, et, surtout, si l'on tient compte de **la productivité assez faible** de LOOK EXPORT).

Cependant, la sous-traitance en Asie s'effectue souvent pour des séries élevées, alors que des pays comme la Tunisie, le Maroc ou les pays de l'Est présentent des avantages pour recevoir des commandes de petites séries.

A défaut d'un renforcement des avantages compétitifs par, l'augmentation de la productivité, le développement de l'efficacité de l'organisation, l'amélioration de la qualité pour répondre aux exigences des donneurs d'ordre européens ... LOOK EXPORT pourrait être menacée par les pays cités et perdre en compétitivité.

V. CALCUL DU PRIX & ANALYSE DE LA RENTABILITE

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

Au cours de cette année, le nombre de personnes productives s'élevait à 63.

Le total des charges englobe les charges du personnel, les dotations aux amortissements, les autres charges d'exploitation (électricité, eau, entretien, frais divers...), ainsi que les charges financières. Ces valeurs sont directement disponibles dans l'état de résultat de l'année 2001.

Le nombre d'heures de présence est calculé directement à partir des fiches de pointage relatives au mois considéré.

Pour calculer le nombre théorique d'heures de production, nous avons considéré les gammes de fabrication pour chaque modèle de l'année 2001. Ces temps sont disponibles sur les fiches techniques et ont été calculés par le donneur d'ordre français.

LOOK EXPORT facture ses ventes en multipliant ces temps de fabrication par les quantités produites.

Le coût de la minute de présence correspond au ratio suivant :

- Total charges / Nombre de minutes de présence

Le coût théorique de la minute produite correspond au ratio :

- Total charges / Nombre théorique de minutes produites

Le taux de rendement est égal au ratio :

- Nombre théorique de minutes produites/ Nombre de minutes de présence

Le tableau⁵ suivant regroupe les calculs de ces différents coûts :

Nombre de personnes productives	63
Nombre d'heures de présence	119.123
Nombre théorique d'heures produites	25.934
Rendement	22%
Total des charges hors MP (DT)	212.804
- <i>Charges personnel</i>	145.380
- <i>Amortissements</i>	25.104
- <i>Autres charges</i>	38.753
- <i>Charges financières</i>	3.567
Coût minute de présence	0,030 DT
Coût théorique de la minute produite	0,137 DT

Par conséquent, nous voyons que le prix de vente (0,120 DT) ne couvre pas le prix de revient de la minute produite qui se situe à 0,137 DT. Le coût réel de la minute produite est +14% supérieur au prix de vente de la minute produite fixé par le donneur d'ordre. Ceci expliquerait en partie les résultats négatifs réalisés par l'entreprise.

⁵ Année de référence 2001.

Cette différence entre prix de revient réel et prix de vente estimé est due au faible rendement de la main d'œuvre :

Rendement de la MO = Nb. de minutes produites / Nb. de minutes de présence = 22%.

- **Pour mieux rentabiliser son activité et faire face à la concurrence, il est indispensable que LOOK EXPORT mette en œuvre toutes les actions suggérées tout au long de ce rapport en vue d'améliorer la productivité.**

VI. DIAGNOSTIC TECHNIQUE

VI.1. Présentation générale

Il existe deux grands ateliers de production au sein de LOOK EXPORT :

- Atelier de production des tiges, qui intègre les unités suivantes :
 - coupe
 - préparation au jointage (piquage)
 - piquage (2 lignes)

- Atelier de production des chaussures finies et qui se compose d'une seule ligne de montage et finissage.

La capacité de production déclarée par les responsables de l'entreprise est la suivante :

- 500 paires pour la ligne de montage
- 1.000 paires pour les 2 lignes d'assemblage tiges

Actuellement, ces unités emploient au total 81 ouvriers dont 17 apprentis.

Pour étudier la productivité des ateliers de LOOK EXPORT, nous allons considérer l'article le plus compliqué et qui nécessite un temps de fabrication relativement important à savoir les bottes pour femmes. Le temps de fabrication, fixé par ERAM, d'une paire de bottes pour femmes est de 28 minutes. Sur la base de ce temps, la production théorique devrait avoisiner les 1.457 paires par jour. Les pertes de temps générées par le manque d'organisation de la production, des flux, ... peuvent réduire de -20% la capacité théorique de production pour l'amener à environ 1.200 paires / jour.

Comme nous l'avons susmentionné cet exemple de calcul concerne un article compliqué nécessitant un temps de fabrication important. Les gammes de fabrication des autres articles prévoient des temps allant de 10 à 15 minutes seulement.

La production actuelle de LOOK Export atteint près de 420 paires /jour ce qui correspond à environ 5 paires/personne/jour.

Ceci montre que la productivité actuelle de la main d'œuvre de LOOK EXPORT se situe au-dessous des niveaux nationaux et des niveaux européens.

Des statistiques réalisées sur le territoire national indiquent en effet que la moyenne est de 9 à 10 paires par personne par jour, tandis qu'au niveau européen elle est de 20 paires minimum/personne et peut aller jusqu'à 40 paires/personne pour les modèles les plus simples.

Cette différence s'explique par les facteurs suivant :

- les performances techniques des machines et des équipements utilisés
- le manque d'organisation du travail.

Les améliorations à apporter au niveau technologique seraient en fonction des besoins de l'entreprise et des exigences techniques du produit. Il faudrait cependant tenir compte du fait que l'innovation technologique, à elle seule, ne pourrait apporter de grandes améliorations à la productivité des ateliers de LOOK EXPORT.

Le client de la société est un donneur d'ordre Français de taille importante. Il compte en effet plus de 2.800 points de ventes et sous-traite sa fabrication dans plusieurs pays tels que la Roumanie, le Maroc, la Bulgarie, etc. ceci à côté de 4 autres sous-traitants tunisiens.

Le contrat de sous-traitance entre ERAM et LOOK EXPORT stipule :

- l'envoi par ERAM des commandes où l'on indique la quantité de paires à produire avec un échantillon de tige assemblé et 2 paires de composants coupés ;
- la réalisation par LOOK EXPORT dans un délai de 20 à 30 jours de :
 - échantillons : piquage des composants coupés) ce qui sert au contrôle des temps de fabrication préfixés par ERAM,
 - organiser les lignes de production pour la fabrication de l'article : vérifier s'il y a les machines nécessaires, trouver les solutions pour respecter les temps de fabrication assignés, vérifier si il y a assez d'ouvriers ou si il y en a trop, etc.,
 - organiser les postes de travail pour obtenir un flux optimal.

En effet, LOOK EXPORT ne facturera pas les minutes produites réellement mais celles prévues par les gammes opératoires de ERAM. Ces temps dépassent, en général, largement les temps théoriques assignés.

Si nous prenons l'exemple de la production de l'année 2001, nous allons obtenir les résultats suivants :

- | | |
|---|--------------------|
| - Total minutes facturés sur la base des temps assignés : | 1.556.040 minutes. |
| - Total minutes de présence (ouvriers & apprentis) : | 7.147.380 minutes. |

Ce qui donne un rendement de 22%.

Au début de l'activité avec ERAM, le coût minute était fixé par cette dernière en fonction du coût minute des autres sous-traitants tunisiens concurrents de LOOK EXPORT. Actuellement, ce coût est plus ou moins discuté.

En général, les paiements de la société ERAM se font une semaine après la livraison des commandes par LOOK EXPORT. Dans les cas de non respect de :

- la qualité requise,
 - des quantités nécessaires,
- les paiements sont suspendus jusqu'à résolution des problèmes.

Au démarrage de l'activité de LOOK EXPORT ces problèmes étaient relativement fréquents. Actuellement, ces non conformités adviennent chaque 2 à 3 livraisons et ne sont pas de tailles très importantes.

A ce jour, LOOK EXPORT a travaillé environ 50 modèles différents avec des quantités allant de 1.500 paires à 16.000 paires.

De plus petites quantités sont aussi produites pour les besoins de réassortiments.

VI.2. Points faibles et points forts

1. Point faibles

- manque de gestion informatisée,
- équipement pas complet, spécialement dans l'unité de montage et de finissage,
- concentration de la production sur un seul client,
- manque de ponctualité dans les livraisons.

2. Point forts

- respect de la qualité

- organisation du travail sur la base de la collaboration technique qui est fournie par le client français
- équipement de l'unité de jointage (piquage) en bonne condition et présentant des performances techniques acceptables,
- nouvelle autoroute qui joint Khetmine à la capitale.

VI.3. Locaux de l'entreprise

Les locaux de la société LOOK EXPORT sont spacieux, lumineux et bien aérés.

Les unités de production occupent deux hangars qui communiquent entre eux et se trouvent sur le même étage (rez-de-chaussée).

Le premier atelier comporte l'unité de coupe, l'unité de préparation et l'unité de piquage. L'unité de piquage est munie de deux transporteurs et de plusieurs machines sur tout le périmètre de l'atelier.

Dans l'autre atelier se trouve la ligne pour le montage et finissage. Cet atelier est muni lui aussi d'un transporteur. Ce dernier n'est pas adéquat pour les opérations de montage et de finissage et servirait plutôt aux opérations de piquage.

Il faudrait repeindre les murs de ce deuxième atelier et nettoyer ses vitres pour donner plus de luminosité à l'endroit.

Par ailleurs, l'usine se trouve près de la nouvelle autoroute de Bizerte. 40 minutes sont nécessaires pour arriver à la capitale Tunis.

Par ailleurs, La famille BEN ARAB possède des terrains tout autour de l'établissement de l'entreprise d'où la possibilité de faire des agrandissements lorsque ceci s'avère nécessaire.

VI.4. Equipement

1. Coupe

- 1 presse à couper hydraulique à chariot mobile italienne, marque ATOM modèle S.588
fabrication : neuve
état de fonctionnement : excellent
- 3 presses à couper hydrauliques à bras rotatif -20 tonnes.
italiennes, marque ATOM
fabrication : récente
état de fonctionnement : très bon
- 2 presses à couper hydrauliques à bras rotatif - 20 tonnes.
italiennes, marque Contex et Chiesa
fabrication : pas récente
état de fonctionnement : régulier

2. Préparation

- 2 machines à parer les bords de tiges italiennes, marque Elle.Gi
fabrication : 1993
état de fonctionnement : bon

- 2 machines à parer les bords de tiges italiennes, marque Elle.Gi modèle GL/12 S
fabrication : récente
état de fonctionnement: bon
- 1 machine à parer les bords de tiges allemande, marque Fortuna
fabrication : pas récente
état de fonctionnement: régulier
- 2 machines à remplir à colle thermofusible italiennes, marque Sagitta modèle RP.67
fabrication : pas récente
état de fonctionnement : régulier
- 1 machine à remplir à colle thermofusible italienne, marque Elle.Gi
fabrication : récente
état de fonctionnement: régulier
- 2 machines pour préformer la tige dans la partie antérieure avec plaques de diverses dimensions italiennes, marque sigma
état de fonctionnement: régulier, mais les machines ne sont pas employées correctement. Les machines doivent être utilisées sur la base du cuir en réglant la température et les temps et en donnant à certaines d'elles l'exact degré d'humidité
- 1 machine à rabattre les coutures et à appliquer les rubans de renfort italienne, marque Fimac
fabrication : pas récente
état de fonctionnement: suffisant
- 1 machine à appliquer les renforts allemande, marque WKS
fabrication : très vieille
état de fonctionnement: n'offre pas de garanties de fonctionnement
- 2 machines à appliquer les renforts italiennes, marque Giovi
fabrication : récente
état de fonctionnement: bon
- 1 machine à ébarber les doublures italienne, marque Collif. G.B. modèle GP/4
fabrication : récente
état de fonctionnement: bon
- 1 machine à appliquer les œillets marque inconnue
fabrication : très vieille
état de fonctionnement: ne marche pas
- 1 machine à appliquer les œillets italienne, marque Sagitta modèle MR.71
fabrication : pas récente
état de fonctionnement: suffisant
- 2 machines à appliquer les bouts à deux postes italiennes
fabrication : assez récente
état de fonctionnement: bon

- 1 appareil pour le marquage des tiges
état de fonctionnement: bon

3. Piquage

- 2 transporteurs de 25 m., motorisés
italiens, marque Volonté
état de fonctionnement: bon
- 5 machines à coudre planes à une aiguille
allemandes, marque Pfaff
fabrication : récente
état de fonctionnement: bon
- 27 machines à coudre à pilier à une aiguille
allemandes, marque Pfaff
fabrication : récente
état de fonctionnement: bon
- 6 machines à coudre à pilier à deux aiguilles
allemandes, marque Pfaff
fabrication : récente
état de fonctionnement: bon
- 5 machines à coudre type zigzag
allemandes, marque Pfaff
fabrication : récente
état de fonctionnement: bon

4. Montage et finissage

- 1 transporteur mécanisé à un étage (adéquat pour les travaux de piquage et pas de montage-finissage. En effet il sera démonté et récupéré pour avoir un transporteur pour la troisième ligne de piquage)
état de fonctionnement : bon pour être récupéré
- 1 machine à agraffer les premières à la forme
italienne
fabrication : pas récente
état de fonctionnement: suffisant, sans garanties de marcher
- 1 machine à conformer les talonnettes à 4 stations (2 froides 2 chaudes)
française, marque Anver
fabrication : pas récente
état de fonctionnement: bon
- 1 machine hydraulique à 7 pinces pour monter les bouts
italienne, marque Cerim modèle K.73
fabrication : pas récente
état de fonctionnement: elle n'a pas beaucoup travaillé mais elle n'a pas reçu de la manutention adéquate. Elle peut être récupérée si on lui fait un contrôle et une révision bien soigneux
- 1 machine pour le montage des emboîtages et des flancs, hydraulique
italienne, marque Cerim
fabrication : pas récente
état de fonctionnement: ne marche pas complètement ; la machine n'a pas reçu de manutention mais elle peut être récupérée avec une révision faite par un expert

- 1 machine à carder le fond de la chaussure type simple italienne
fabrication : pas récente
état de fonctionnement: suffisant
- 1 soufflet pour vapeur pour opérations de finissage italien, marque B.C.
fabrication : pas récente
état de fonctionnement: suffisant
- 1 appareil pour la réactivation de la colle
marque pas identifiée
fabrication : pas récente
état de fonctionnement: suffisant
- 1 machine à presser les semelles type membrane à une place
marque pas identifiée
fabrication : pas récente
état de fonctionnement: normal
- 1 machine à broser et à cirer italienne
fabrication : pas récente
état de fonctionnement: suffisant
- 1 machine avec petite brosse convergente pour nettoyer la colle italienne
fabrication : pas récente
état de fonctionnement: bon
- 1 machine à rabattre le fond, à rouleaux italienne, marque C.G.C.
fabrication : pas récente
état de fonctionnement: bon

VI.5. Organisation de la production

Au niveau de la production des tiges il n'y a pas de séparation entre les machines de préparation au piquage et les machines de jointage.

L'espace nécessaire pour faire la séparation entre les équipements de ces deux unités est disponible et nous avons expliqué aux responsables de l'entreprise que cette séparation est très importante pour obtenir un flux de travail correct et pour éviter l'acheminement manuel des composants travaillés d'un poste à l'autre.

Nous avons remarqué en plus que certaines machines sont positionnées près du transporteur alors que d'autres se trouvent très loin de ce dernier.

Selon les besoins de la gamme opératoire, la tige est parfois déplacée dans le sens contraire du flux de travail ce qui diminue la productivité.

Par ailleurs, un nombre de machines manquent dans la ligne de montage et certaines machines existantes n'offrent pas une garantie de continuité de travail.

Les machines et équipements à acquérir pour compléter la ligne de montage et de finissage et mettre le parc machines en conformité avec les standards européens sont :

- 1 transporteur mécanique pour montage à 3 étages avec chariots, motorisé à avancement contrôlé automatique **14.000 €**
- 1 four pour la stabilisation de la chaussure montée **7.230 €**

- 1 four pour sécher la colle sur fond chaussure et semelle avec partie finale équipée pour la réactivation **12.440 €**
- 1 presse pour appliquer les semelles aux tiges montées type membrane siliconée à deux places **13.000 €**
- 1 chambre de refroidissement **13.000 €**

Le coût total de ces investissements s'élève à environ 60.000 €, soit près de 82 kDT.

En outre, les machines suivantes :

- monte bouts Cerim, modèle K.73
- monte flancs et monte emboîtages Cerim.

ont besoin d'une révision totale (hydraulique - électrique - mécanique). En effet ces machines n'ont pas été utilisées et n'ont été concernées par aucune opération de maintenance et d'entretien. Par conséquent, ces deux machines ne fonctionnent pratiquement plus.

Le fabricant CERIM est une entreprise italienne qui ne fait pas de révisions. Cependant elle possède des usines externes qui sont spécialisées dans la révision de tous les types de machine. Les machines seraient donc envoyées en Italie en exportation temporaire afin d'être réparées.

Le coût estimé de la maintenance et révision de deux machines avec les frais de transport et les accessoires est de 20.000 €, soit 27 kDT.

Nous avons recommandé à l'entreprise de remettre à niveau ces machines parce que nous avons tenu compte de l'économie que cela peut générer (environ 100.000 €). En effet, si nous optons pour le remplacement de ces machines, l'investissement avoisinerait les 120.000 €.

Par ailleurs, et comme nous l'avons susmentionné, le convoyeur de la ligne de montage présente des caractéristiques techniques qui ne sont pas adéquates aux opérations d'assemblage et doit être utilisé dans une chaîne de piquage.

Une partie de ce convoyeur servira en effet à la mise en place d'une troisième ligne de coupe, préparation et piquage pour compléter l'unité de montage des chaussures (chaussures sport détente pour femmes).

En outre, il faudrait acquérir les machines suivantes pour assurer cette production :

- 2 presses de coupe hydrauliques, 20 tonnes. à bras mobile rotatif **3.800 €**
- 7.800 €**
- 11.600 €**
- 1 machine à parer les bords des tiges **2.510 €**
- 1 machine à parer avec colle thermoplastique et outil pour lubrifier lame **2.900 €**
- 1 machine à deux postes pour appliquer les bouts à chaud **1.350 €**
- 10 machines à coudre à pilier à une ou deux aiguilles **1.700 €**
- 17.000 €**
- 1 machine à coudre type zigzag **2.014 €**

Le coût total de ces investissements s'élève à environ 37.400 € soit environ 51 kDT.

VI.6. Contrôle de la qualité

Le premier contrôle effectué au niveau de la société LOOK EXPORT concerne les quantités reçues du donneur d'ordre. Un autre contrôle se fait lors de la réception de la matière pour vérifier la qualité du cuir et des doublures.

Si un manque de qualité est constaté au niveau de la MP, LOOK EXPORT informe immédiatement la personne déléguée du client. Ce délégué visite deux fois par semaine la société LOOK EXPORT ainsi que les autres sous-traitants de la société ERAM pour vérifier l'état d'avancement de la fabrication, la qualité, etc.

Un deuxième contrôle de la qualité est effectué après l'opération de coupe, c'est-à-dire avant la préparation au piquage. Le responsable de ce contrôle est la personne chargée du magasin.

Enfin, un dernier contrôle est fait avant la livraison des tiges, c'est-à-dire après le piquage.

Au cours du cycle de production, des responsables de chaînes sont chargés du contrôle du travail des ouvriers.

Malgré tous ces contrôles, LOOK Export reçoit souvent des réclamations de la part de son client avec une fréquence d'une réclamation chaque deux à trois livraisons.

- ☛ **Il est donc nécessaire d'avoir plus de vigilance et de rigueur au niveau du contrôle. Nous recommandons de mener des actions de formations spécifiques visant le renforcement du savoir-faire technique des ouvriers pour garantir une meilleure qualité du travail.**

Le coût de ces actions de formation est estimé à 3 kDT.

VI.7. Lancement des commandes

Les commandes qui arrivent de la société ERAM sont en général des commandes de moyenne taille. LOOK EXPORT est organisée de manière à diviser ces commandes en des lots de 500 paires chacun.

Ces lots sont accompagnés par un document qui s'appelle « Plan de coupe » où sont indiquées toutes les données nécessaires tels que les temps de fabrication pour le calcul des coûts, etc.

VI.8. Gestion des MP & produits finis

Il n'y a pas de système informatisé qui puisse contrôler ce type de gestion.

Les endroits utilisés comme magasin sont assez étroits.

Il n'y a pas un magasin des produits finis. Ces derniers sont mis dans des conteneurs en bois dans les zones de production.

Le magasin des matières premières occupe une superficie de 100 m². Les matières premières sont immédiatement mises en production.

Pour le type d'activité de LOOK EXPORT il n'y a pratiquement jamais des niveaux importants de stocks de matières premières ou de produits finis.

VI.9. Maintenance

Un seul ouvrier est chargé de la maintenance. La société a aussi un contrat d'assistance technique avec un spécialiste de Tunis pour des interventions. Ce technicien fait des interventions avec des fréquences de 4 à 5 fois par an. Il effectue, en outre, des interventions immédiates, dans 2 heures, au cas d'un besoin urgent.

Par ailleurs, la société souffre d'un manque de pièces de rechange.

VI.10. Positionnement international

Pour les unités de coupe, préparation et piquage, les équipements sont assez récents et présentent un niveau technologique égal à celui d'autres entreprises européennes. Cependant, LOOK EXPORT se trouve actuellement dans une position inférieure aux standards européens faute de :

- une bonne organisation de la production,
- une technicité dans l'exécution rapide du travail,
- un contrôle de la qualité et de la productivité.

Nous estimons, en effet, que les performances de la société se trouvent à environ à 30 à 40% au-dessous des standards européens.

De plus, il faut préciser que la saisonnalité du secteur des chaussures, crée toujours un déséquilibre entre la productivité de l'entreprise et la capacité de production. Dans les périodes de faible demande, les quantités fabriquées sont largement au-dessous de la capacité de production de l'entreprise. Par contre dans les périodes de forte demande, les commandes dépassent largement cette capacité de production. Ces situations génèrent en général, la non-efficacité, les retards de livraison, ... etc.

Pour les pics de production négatifs et positifs les solutions à adopter sont les suivantes :

- structurer et organiser les lignes de production pour qu'ils puissent avoir une capacité dépassant le minimum requis,
- avoir recours aux heures supplémentaires lorsque ceci est nécessaire,
- transférer le personnel lors des pics négatifs. Ceci est possible chez LOOK EXPORT ; transfert des ouvriers entre les ateliers de production selon le besoin,
- sous-traiter une partie du travail chez d'autres fabricants durant les pics positifs.

Afin d'améliorer la capacité de production « disponible » il faudrait :

- améliorer les équipements et les machines à disposition pour mettre à niveau l'outil industriel sur le plan technologique,
- développer le savoir-faire et les compétences techniques du personnel,
- améliorer l'organisation et la gestion de la production,
- adoption de systèmes technologiquement avancés d'acheminement des produits et de circulation des flux.

Pour ce dernier point, nous soulignons l'existence de systèmes de transport totalement automatisés gérés par des ordinateurs. Ce sont des systèmes qui permettent de :

- augmenter la rapidité de l'acheminement du produit dans l'unité de production,
- réduire les en-cours,
- optimiser les flux dans le cas de la présence de plusieurs modèles à la fois,
- prévoir, moyennant des simulations, les situations de sous ou de suralimentation,
- disposer d'un contrôle complet du travail en cours,

- mettre en évidence les différences entre les temps de production réels par rapport aux temps standards avec la possibilité de vérifier le pourcentage de rendement de chaque poste,
- avoir des statistiques sur la productivité de chaque poste de travail.

Dans l'ensemble, la société a besoin d'intégrer un système de gestion de la production qui puisse assurer la réalisation et le bon suivi de tous les points avancés dans ce paragraphe. Il faudrait pour cela bien veiller à élaborer un cahier des charges et essayer de sélectionner des logiciels métiers parmi ceux déjà utilisés par les donneurs d'ordre européens.

Le coût estimé de ce logiciel ainsi que du matériel informatique associé est de 50 kDT.

En outre, la société devrait faire appel à **l'assistance technique d'un expert dans la fabrication de chaussures et en matière de management** pour accompagner l'entreprise dans la mise en place de ce système informatisé, dans la formation au métier et outils de la gestion de production et le renforcement des savoir-faire en management, en technologie et en qualité. Ceci permettrait d'améliorer la qualité du travail et la productivité des ateliers et de porter les performances de LOOK EXPORT à des niveaux et standards européens.

Le coût d'une telle action est estimé à 30 kDT.

VII. DIAGNOSTIC RESSOURCES HUMAINES

L'effectif de la société est de 90 personnes dont 80 productives. Cet effectif est réduit à seulement 73 personnes lorsque la chaîne de montage est en arrêt.

La majorité du personnel sont des ouvriers non qualifiés qui ont été formés sur le tas.

Parmi la main d'œuvre directe de LOOK EXPORT nous pouvons compter 17 apprentis. Ces apprentis travaillent principalement dans l'unité de préparation et de piquage.

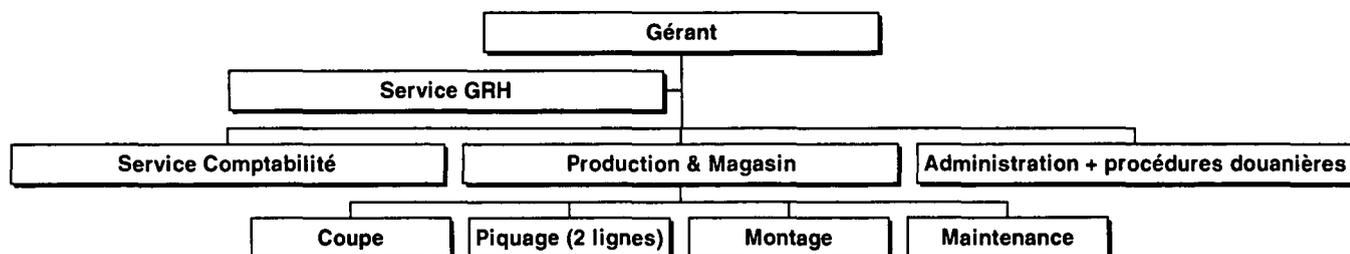
Les chefs des lignes sont des anciens ouvriers qui bénéficient d'une bonne expérience dans le domaine de la chaussure.

Un responsable méthodes a été récemment recruté.

VII.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. Cet organigramme est assez simple vu la taille de l'entreprise et la nature de son activité.



Le gérant s'occupe de l'organisation générale et du commercial.

Un responsable des ressources humaines est rattaché au gérant. Il s'occupe de la gestion du personnel, du pointage...etc.

Trois services principaux sont directement supervisés par le gérant. D'abord, le service de comptabilité qui comporte un agent comptable. Ensuite, un service administratif (avec 1 personne) qui s'occupe entre autres des procédures douanières. Enfin, un service de production chapeauté par un responsable magasin et production.

La fonction de production est subdivisée en 4 sous groupes :

- Atelier Coupe : il comporte 1 responsable et 3 ouvriers.
- Atelier Montage : 1 responsable et 26 ouvriers.
- Atelier Piquage : il est composé de 2 chaînes de production supervisées par deux chefs de lignes. Chaque chaîne emploie 25 personnes. Parmi les 50 personnes travaillant dans l'atelier de piquage, on compte 16 apprentis.
- Maintenance : 1 mécanicien et 1 apprenti.

VII.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 :

Fonction	Main d'œuvre directe	Main d'œuvre indirecte	Total
Coupe	3	1	4
Piquage	34	2	36
Montage	26	1	27
Maintenance	0	1	1
Production & Magasin	0	1	1
Apprentis	17	0	17
Direction, RH & Administration	0	3	3
Gardiennage	0	1	1
Total	80	10	90
%	90%	10%	100%

La main d'œuvre indirecte représente 10 % de l'effectif total de la société. Ce taux semble assez correct si nous nous référons aux standards nationaux et européens (< 10%)⁶.

2. Niveau d'instruction et taux d'encadrement

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

Niveau	Primaire	Secondaire	Supérieur	Total
Nombre de personnes	42	29	2	73
% de l'effectif	57%	40%	3%	100%

LOOK Export est une société de sous-traitance au service d'un seul client qui a à sa charge le commercial, les outils de gestion de la production, etc.. Ceci pourrait expliquer le taux d'encadrement relativement bas : 3% selon le niveau d'instruction. La moyenne en Tunisie pour les sociétés totalement exportatrice est de 2%⁷. En Europe ce taux peut dépasser les 6%. Les responsables techniques sont tous issus de l'enseignement secondaire mais ils bénéficient par contre d'une assez bonne expérience dans le domaine des chaussures.

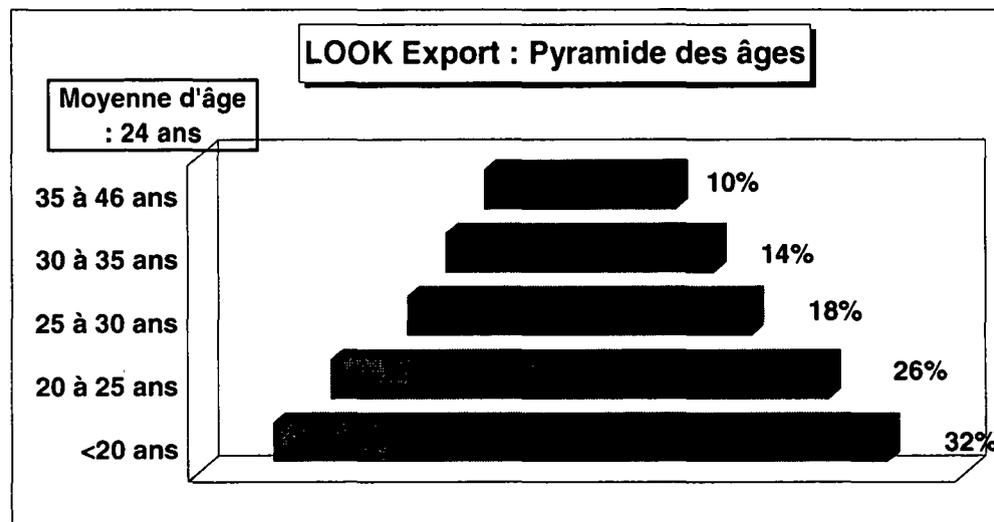
⁶ Cahier du CEPI N°8 – Décembre 2000.

⁷ Cahier du CEPI N°8 – Décembre 2000.

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

Le personnel est assez jeune. Sa moyenne d'âge est de 24 ans et 76% de l'effectif a moins de 30 ans.

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



Etant récemment créée (1999, avec entrée en production en 2001), l'ancienneté maximale au sein de LOOK EXPORT ne dépasse pas 2 ans.

La répartition de l'ancienneté est la suivante :

- Moins de 1 ans : 40% du total de l'effectif.
- Entre 1 et 2 ans : 60% du total de l'effectif.

Par ailleurs, la société présente un Turn-Over de l'ordre de 10%, ce qui nous semble être assez élevé.

Quant à l'absentéisme, il est assez faible (estimé à 4%).

VII.4. Polyvalence et Formation

□ Degré de Polyvalence

D'après le responsable de la production, il n'y a pas d'ouvriers capables de travailler sur un poste autre que celui auquel ils sont affectés. Le degré de polyvalence au sein de LOOK EXPORT est donc très faible.

□ Formation

Quelques actions de formation ont été entreprises par la société mais ces formations ne concernaient qu'un nombre très limité du personnel. Il s'agit des programmes suivants :

- Organisation et Méthode
- Calcul de surface
- Gestion de la coupe
- Détermination du temps de coupe et préparation du piquage
- Collage en chaussures

- Coût minute et coût de revient

Toutes ces formations s'inscrivaient dans le cadre du Programme National de la Formation Continue (PRONAFOC).

Dans l'ensemble, le personnel de la société a un assez bon niveau de savoir-faire, même si sa productivité reste assez faible.

VII.5.Rémunération

La rémunération horaire des ouvriers est en moyenne de 1,250 DT. Pour les responsables d'ateliers, elle se situe entre 1,400 et 2,200 DT. Il n'y a aucun système de motivation lié au rendement et à la productivité du personnel. Nous avons signalé dans les chapitres précédents la faible productivité du personnel de LOOK EXPORT. **Nous estimons que la mise en place d'un outil de motivation qui incorpore une rémunération variable selon la productivité (quantité et qualité) pourrait contribuer à l'amélioration du rendement du personnel.**

VIII. DIAGNOSTIC FINANCIER

La société LOOK EXPORT n'est entrée en production qu'en 2001. Ainsi, nous nous baserons que sur les états de cette année pour présenter un aperçu sur la structure et les performances financières de la société.

Pour aboutir à une représentation réelle de la situation de LOOK EXPORT, nous avons procédé à l'annulation des comptes bancaires de l'actif par ceux du passif.

VIII.1. Structure financière

La structure financière de l'entreprise se présente comme suit :

STRUCTURE DU BILAN		LOOK Export
		2 001
Actif Immobilisé	Immobilisations	199 735
	Participations	0
	Total	199 735
Actif Circulant	Stocks	7 523
	Clients	37 519
	Autres actifs	850
	Total	45 892
Tréso. Actif	Total	
TOTAL ACTIF	Total	245 627
Capitaux Permanents	Capital	110 000
	Résultat	-20 146
	<i>S/T Cap. Pro.</i>	89 854
	DLMT	0
	Total	89 854
Passif Circulant	D. fournisseurs	74 531
	Autres passifs	67 519
	Total	142 050
Trèso. Passif	Total	13 723
TOTAL PASSIF	Total	245 627

Cette structure dégage les constats suivants :

- Les **capitaux permanents** de la société sont constitués à **100% de fonds propres**,
- Les **fonds propres** de LOOK EXPORT se sont situés à **45% des immobilisations** ce ratio est acceptable, mais étant donné que la société n'a pas de DLMT, ceci s'est traduit par un **FdR largement négatif** d'environ **-110 kDT**. Nous **suggérons à la société d'avoir recours à un financement bancaire moyen terme** pour résorber le déficit en fonds de roulement. En parallèle, il faudrait **améliorer la productivité des ateliers** afin de dégager plus de marge et rentabiliser l'activité de la société,
- Le FdR largement négatif a généré un **déficit de trésorerie de -14 kDT** et ce malgré un **BFR global négatif de -96 kDT**. Signalons que ce BFR (- 6 mois du CA) est dû au niveau relativement élevé des dettes fournisseurs dont la majorité sont des fournisseurs d'immobilisation. En tenant compte de cela, le **BFR d'exploitation** se situerait lui, à environ **3 mois du CA**.

VIII.2. Exploitation

Le tableau ci-dessous présente la structure des charges exprimées en proportion de la production, pour l'année 2001 :

STRUCTURE DES CHARGES / PRODUCTION : LOOK Export

	2001
Production (DT)	196 347
Achats consommés	3%
Frais de Personnel	74%
Autres charges d'exploitation	20%
Charges financières	2%
Amortissements	13%

Les charges du personnel se sont situées à 74%. Certes l'activité de sous-traitance implique nécessairement une part de main d'œuvre assez importante dans la structure des charges, néanmoins, nous voulons mettre en évidence un point important constaté lors de la visite de diagnostic qu'est la faible productivité du personnel.

La mise en œuvre des actions préconisées dans ce rapport serait en mesure d'améliorer cette structure et de porter les charges d'exploitation à des niveaux permettant de dégager une bonne rentabilité de l'activité de LOOK EXPORT.

IX. SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS

L'ensemble des recommandations que nous allons citer ci-dessous présente la synthèse de celles formulées tout au long de ce rapport :

IX.1. Organisation et positionnement stratégique

Pour une meilleure organisation du travail et une optimisation des flux dans les ateliers ainsi que l'amélioration du niveau de productivité, nous recommandons à l'entreprise de mener des actions de formation au métier et aux outils de méthodes.

Le coût de cette formation est de 10 kDT.

Par ailleurs, la dépendance totale d'un seul donneur d'ordre pourrait présenter un handicap pour l'évolution de l'activité de la société.

- Nous recommandons donc de diversifier les clients et de mettre en place des outils de communication et de promotion. En outre, nous estimons indispensable de faire appel à l'assistance d'un expert en matière de marketing opérationnel pour qu'il puisse introduire des méthodes de prospection efficaces et accompagner l'entreprise dans leur mise en œuvre.

Le coût total de ces actions est estimé à environ à 20 kDT.

IX.2. Volet Ressources Humaines

Nous suggérons à LOOK Export la mise en place d'un système de motivation intégrant un intéressement sur la productivité (qualité + quantité) afin d'améliorer le rendement de sa main d'œuvre.

IX.3. Volet financier

Il est nécessaire d'assainir la situation financière de LOOK EXPORT par l'octroi d'un crédit de restructuration et par l'amélioration de la productivité des ateliers afin de pouvoir rentabiliser l'activité.

IX.4. Volet Technique

1. Organisation du travail et gestion de la production

La société LOOK EXPORT devrait élaborer un cahier des charges pour l'intégration d'un système de gestion informatisé. **Le coût du logiciel de GPAO ainsi que du matériel informatique associé est estimé à environ 50 kDT.**

2. Formation et assistance technique

Nous recommandons de mener une action de formation sur les procédures de contrôle qualité.

Le coût de cette formation est estimé à environ 3 kDT.

Cette action de formation ainsi que toutes les autres actions préconisées seront assorties d'un accompagnement en entreprise. Cet accompagnement sera assuré grâce à l'assistance technique d'un expert dans la fabrication de chaussures et en matière de management.

Le coût d'une telle action est estimé à 30 kDT.

3. Machines à acquérir

Un ensemble de matériel est à acquérir (voir § diagnostic technique) afin de :

- compléter la ligne de montage et finissage
- Et pour intégrer le nouvel atelier en coupe, préparation et piquage.

Le total des investissements s'élèvera à environ 133 kDT.

En outre, il sera nécessaire de remettre en marche les deux anciennes machines de montage CERIM afin d'éviter les coûts d'investissements élevés dans le cas du remplacement de ces machines.

Le coût de cette révision (entretien + transport + accessoires) est estimé à 27 kDT.

X. PLAN DE MISE A NIVEAU

X.1. Objectifs

Ce plan de mise à niveau vise à :

- Augmenter de **+60%** la production de **la ligne de montage et de finissage** pour atteindre **800 paires/jour** de chaussures montées ;
- Augmenter la production des unités de coupe, préparation et piquage de **+15%** durant les deux premières années du programme de mise à niveau. L'objectif à atteindre est de réaliser une croissance (en quantité) annuelle de **+10%** au niveau des lignes.
- Rentabiliser l'activité de la société et améliorer sa compétitivité par la réduction du prix de revient et l'amélioration de la qualité.

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 :

- Récupération de certaines machines de montage et acquisition de nouvelles machines pour compléter la ligne de montage et finissage afin de garantir une meilleure productivité et une meilleure qualité de travail,
- Intégration de la coupe et du piquage dans le nouvel atelier de montage par l'acquisition des machines nécessaires,
- Essayer d'atteindre, dans l'ensemble, un niveau technologique proche des attentes du niveau international, et commencer un programme de diversification de la production et de la clientèle
- Mise en place d'un système de gestion de production informatisé,
- Mise en place d'un meilleur système de motivation du personnel et renforcement de la formation notamment pour la qualité et les méthodes,
- Assistance technique d'un expert dans la fabrication des chaussures qui accompagnera l'entreprise dans la mise en œuvre des actions susmentionnées et qui interviendra au niveau de l'organisation, du développement du savoir-faire, de l'optimisation de la chaîne de production, ...
- Assistance technique d'un expert en matière de marketing opérationnel qui accompagnera l'entreprise dans la mise en place de procédures de prospection efficaces et dans l'élaboration d'un plan marketing et promotionnel adéquat.

X.3. Plan d'investissement global

Dans la mesure où il serait difficile d'atteindre les objectifs fixés par ce programme de mise à niveau en l'absence d'un outil industriel complet et d'un parc machines plus moderne et plus performant en termes de productivité et de qualité, nous avons estimé que les investissements matériels sont prioritaires. Les machines recommandées sont à acquérir durant la première année du programme (2003).

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

INVESTISSEMENTS PREVISIONNELS POUR LOOK Export					
N°	Investissements matériels	Budget en kDT			
		Total	2 003	2 004	2 005
1	1 transporteur mécanique pour montage à 3 étages	19	19		
2	1 four pour la stabilisation de la chaussure montée	10	10		
3	1 four pour sécher la colle sur fond chaussure et semelle avec partie finale équipée pour la réactivation	17	17		
4	1 presse pour appliquer les semelles aux tiges montées type membrane	18	18		
5	1 chambre de refroidissement	18	18		
6	2 presses de coupe hydrauliques, 20 tonnes. à bras mobile rotatif	16	16		
7	1 machine à parer les bords des tiges	3	3		
8	1 machine à parer avec colle thermoplastique et outil pour lubrifier lame	4	4		
9	1 machine à deux postes pour appliquer les bouts à chaud	2	2		
10	10 machines à coudre à pilier à une ou deux aiguilles	23	23		
11	1 machine à coudre type zigzag	3	3		
	Investissements immatériels				
12	Entretien et remise à niveau des deux machines Cerim de la ligne de montage	27	27		
13	Logiciel de gestion de production assistée par ordinateur + matériel informatique associé	50		50	
14	Assistance technique d'un expert dans la fabrication de chaussures et en management (60 H*)	30	10	15	5
15	Mise en place d'un plan promotionnel et assistance technique d'un expert en matière de marketing opérationnel	20	8	6	6
	Total des investissements	260	178	71	11
	<i>dont matériels</i>	133	133	-	-
	<i>dont immatériels</i>	127	45	71	11

Le présent programme de mise à niveau comprend aussi un volet formation qui visera le renforcement des savoir-faire techniques et de qualité. En outre, nous avons prévu une formation au métier et aux outils des méthodes.

FORMATION	Montants en kDT		
	Montant Total	2003	2004
Formation contrôle qualité (10 H*)	3	3	-
Formation méthodes (20 H*)	10	5	5
TOTAL	13	8	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	260
SCHEMA DE FINANCEMENT (en kDT)	
Fonds propres : 30%	78
Crédits MT : 70%	182

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

Grâce aux actions de mise à niveau nous estimons que l'activité de LOOK EXPORT enregistrera une croissance progressive selon le tableau indiqué (voir § rentabilité).

En suivant les recommandations concernant l'amélioration de la productivité, les frais de personnel rapportés à la production pourraient être portés de 74% à 65% et les achats diminueraient de 3% à 2% de la production

Les autres charges d'exploitation enregistreront une baisse de 3% pour passer de 20% à 17%.

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

X.6. Rentabilité prévisionnelle

En tenant compte de l'évolution prévisionnelle de l'activité de LOOK EXPORT, nous avons étudié la rentabilité de l'investissement sur la période 2002 - 2012 en calculant le TRI (Taux de Rentabilité Interne).

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

Le surplus de cash flow représente la différence entre le cash flow dégagé dans le cas où LOOK EXPORT procède à l'investissement et celui généré dans le cas où LOOK EXPORT 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 35% ce qui assez acceptable.**

LOOK Export : RENTABILITE PREVISIONNELLE

	2001	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ventes à l'exportation	197	283	368	479	622	747	859	987	1 135	1 306	1 502
Production totale	197	283	368	479	622	747	859	987	1 135	1 306	1 502
Achats	5	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Charges de personnel	145	70%	70%	68%	66%	65%	65%	65%	65%	65%	65%
Autres charges d'exploitation	39	18%	18%	18%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%
Cash flow	8	17	37	57	93	119	137	158	182	209	240
F.F.Financ. Actuels	-	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Autres Charges financières	4	25	25	25	25	25	25	4	0	0	0
Dot.amorti. hors Nv Invest	25	25	25	25	25	25	25	25	0	0	0
Charges de financ. Nv Invest		12	17	16	12	9	5	1	0	0	0
Amort. Nv Amort.		28	42	44	44	44	35	21	0	0	0
Autres	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Résultat net avant impôts	-20	-54	-55	-37	-1	27	55	112	159	183	211
Impôts											
Résultat net	-20	-54	-55	-37	-1	27	55	112	159	183	211

Cash flow prolongation situation actuelle

Cash flow additionnel

TRI Nouvel Inv 35%

8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
9	29	49	85	111	129	150	174	201	232	232	232
-169	-42	38	85	111	129	150	174	201	232	232	232

