

PLAN ACTUALISE DE
RESTRUCTURATION
DE LA SOCIETE
SUCCÈS

SOMMAIRE

1 - Présentation de la société Succès

1.1. Identification

1.2. Historique

1.3. Contexte

1.4. Organisation

2 - Constats

2.1 Economique et financier

2.2 Commercial

2.3 Partenaires et fournisseurs

2.4 Organisation

2.5 Système d'information

2.6 Ressources humaines

3 - Plan de restructuration

3.1. Objectifs

3.2. Restructurer

3.3. Retourner

3.4. Redéployer

4 - Conséquences sur l'emploi

4.1. Structure des effectifs actuels

4.2. Impact social du plan de restructuration

4.3. Calendrier prévisionnel

5 - Modalités d'intégration du plan de restructuration.

5.1. Le management du plan de restructuration

5.2. Les objectifs par groupe de travail

5.3. Le planning de mise en place

1 - Présentation de la société Succès

- 2.1. Identification de l'entreprise
- 2.2. Historique
- 2.3. Contexte

1.1 - Identification de l'entreprise

Raison sociale: *Société Romillonne de textile*

Sigle : *SUCCÈS*

Adresse du siège social: *179, Rue Gornet Boivin*

Code postal: *10100* Commune: *Romilly sur seine*

Téléphone: *0325396900*

Télécopie: *0325396999*

Directeur Général : *Henri Michel KEMPF*

Activité principale : *La fabrication de tous articles textiles, la fabrication de toutes matières premières et produits manufacturés ;*

La fabrication, la vente, la location, l'échange, la prise en régie de tous immeubles, usines, l'achat, la vente, l'échange, la prise en régie, l'exploitation de tous mobiliers, machines, fonds de commerce de gros ou de détail, se rattachant directement ou indirectement à l'objet de la société.

Code NAF:

SIRET:

Statut juridique: *Société par Actions Simplifiée au capital de 76 224.51 euros*

Effectif salarié total de l'entreprise : *237 personnes au 20 novembre 2002*

Chiffre d'affaires : *14 M€*

1.2 - Historique

JIL comme le diminutif d'André Gillier, fondateur en 1825 d'une entreprise de bonneterie de la région de Troyes, qui aura l'audace de lancer la première marque de sous-vêtements pour homme dans les années 20. Les Etablissements André Gillier se sont appuyés sur leur savoir-faire incontesté dans la maille pour mettre au point des sous-vêtements délivrant confort et bien-être aux hommes. Et dès la première saison de JIL en 1927, ils créent un slip avec une poche ouverture sur le côté... Le fameux modèle qui, par la suite sera largement repris par les autres marques du secteur sous diverses appellations telles que « slip kangourou », « Jockey » ou encore « australien »...

En 1968, JIL fomenta une révolution ! la marque envahit le petit écran et réalise la toute première « réclame » télévisée de l'histoire du sous-vêtement masculin : « JIL, les sous-vêtements pour hommes qui ne font pas rire les femmes »...

Les hommes retiennent le détail et JIL se hisse comme roi de la communication en perpétuant des campagnes publicitaires aux visuels bien sentis soulignés par des slogans chocs.

« Ne changez plus de couleur en vous déshabillant... » (1970), un jeu de mot pour lancer sa ligne de slip « jeans » en pleine ère de la mode Denim.

« Les sous-vêtements des maris gâtés » (1971) illustrés par un Tarzan en slip immaculé qui fait le beau devant sa Jane au cœur de la jungle.

JIL n'en finit pas de dédramatiser le slibard de ces messieurs en rebondissant avec humour sur l'actualité du moment !

Au fil des saisons, JIL cherche à innover en permanence pour coller aux besoins vestimentaires des hommes. Le lancement des slip de couleur participera au succès grandissant de la marque qui deviendra leader du marché en cette année 1977.

En 1979, « JIL, c'est doux, JIL c'est fou » accroît encore plus les ventes... En 1986, la marque lance une griffe haut de gamme de dessous en soie et fil d'écosse les « J de JIL », et dévoile un homme nu « elles me préfèrent en JIL »

En 1992, JIL demande à Etienne Chatilliez de réaliser sa prochaine campagne publicitaire télévisée. Deux vagues d'une centaine de « passage pas sages du tout » animeront les soirées de l'hiver 92-93 avec leurs p'tites phrases volées.

Deux ans plus tard, JIL joue la carte de l'environnement avec ses modèles « O'Coton » en fibre 100% naturelles. En 1995, la marque crée le slip pour gaucher avec l'ouverture du bon côté. Une invention qui concerne 577000 hommes français en âge de porter un slip.

Les hommes sont de plus en plus soucieux de leur tenue et achètent leur dessous avec discernement. Ils veulent des matières douces et confortables, voire techniques comme celles portées par les grands sportifs.

JIL a donc lancé une ligne « performance » qui utilise des fibres modernes telles que le Lycra®, le Meryl®, le Modal® et le Coolmax® pour délivrer un maximum de confort aux postérieurs de ces chers messieurs.

Depuis son rachat par le groupe Vestra fin 1999, la société SUCCÈS n'a eu de cesse de croire en un futur développement commercial. La politique de l'entreprise a été pour le moins changeante (retrait d'Orly, maintien puis sortie de JIL des GMS). Le lancement de la marque Lacoste SVM dans le circuit sélectif en 2000 est un échec. Les prévisions de vente n'ont pas été atteintes malgré une campagne publicitaire importante lors du lancement.

1.3 - Le contexte

La mutation du marché du sous-vêtement masculin peut se résumer selon trois points essentiels :

- Un nouveau comportement des hommes (culture de l'hédonisme) : ils investissent de plus en plus dans tout ce qui a trait à leur corps, y compris les sous-vêtements, avec une meilleure connaissance du produit.
- La baisse des prix à l'achat du fait de l'arrivée sur le marché de pays à faible coût de main d'œuvre et de la pression de la grande distribution.
- La nécessité d'externaliser la production vers ces pays (PECO, Chine, Maghreb, ...).

Devant cette mutation, le groupe Devanlay a cédé l'entreprise SUCCÈS au groupe VESTRA à la fin de l'année 1999. Cette cession, accompagnée d'une subvention (110 millions de francs) devait servir à la restructuration et au redéploiement de la société SUCCÈS.

Le groupe VESTRA, devant la chute continue du marché, a mené un plan d'externalisation de la production en co-traitance sur la Tunisie, l'Égypte et la Grèce. Cette externalisation n'a pas été suivie et accompagnée dans les règles de l'art :

- Dépendance d'un seul co-traitant pour 80% de l'achat de produits finis (KABO)
- Choix et suivi des co-traitants réalisés par des agents à l'exportation
- Manque de méthodes d'accompagnement dans l'industrialisation et la fabrication en co-traitance

A cette mutation du marché et ces contraintes d'externalisation viennent s'ajouter une désorganisation interne de SUCCÈS, une maîtrise économique insuffisante (prix de revient) et une politique produits mal définie (abandon de JIL en GMS, abandon de la Marque ORLY, la non-maîtrise de la Licence LACOSTE).

Au vu de ce contexte l'équipe dirigeante s'est désengagée laissant ainsi l'entreprise et les salariés dans une impasse financière et économique.

Pour ce faire les dirigeants ont cédé l'entreprise à la société TURGOPAR représentée par Monsieur Kempf.

1.4. Activités

Les activités de SUCCÈS peuvent être synthétisées comme suit :

- La conception et la commercialisation des produits de la marque JIL (slip, caleçons, shorty, pyjamas, peignoirs) dans les circuits détaillants et grands magasins.
- La conception et la réalisation des produits des marques des distributeurs MDD (TEX, ENVOGUE, INFLUX,...) dans le circuit des Grandes et Moyennes Surfaces (GMS)
- La conception et la commercialisation de la licence LACOSTE sous-vêtement Homme sous le contrôle de MONTAIGNE Diffusion dans les circuits franchisés, détaillants et grands magasins.
- L'aide à la conception et la réalisation de lignes de sous-vêtements de marque Scandale Homme, Stéphane Plassier, Pierre Cardin, Interbridge, ...
- La fabrication en tant que façonnier des marques Scandale et Lacoste Femme

Il est à noter que les marques ORLY et JIL GMS ont été abandonnées depuis 2 ans. La marque JIL Bain créée l'année dernière n'a pas encore été lancée commercialement (non référencée dans les grands magasins).

Critères	JIL	MDD et GMMP	Lacoste	Aide conception	Façonnier
Lignes de produit	JIL SVM, JIL Pyjamas JIL Streetwear JIL Bain (*) JIL GMS (**) ORLY (**)	TEX SVM INFLUX SVM Envog SVM Monoprix	Lacoste SVM	LACOSTE SCANDALE SVM Stéphane PLASSIER Interbridge Pierre CARDIN	SCANDALE SVM et SVF LACOSTE
Circuits de distribution	Détaillants Grands magasins	GMS (Grande et Moyenne Surface) GDS	Franchisés, détaillants, Grands magasins	Clients directs	Clients directs
Nbre de clients	626	12	123	5	2
Nbre de références	6116(JIL) et 1582(JIL GMS) et X (JIL Bain) et 1191(ORLY)	1385 (MDD) et 336(GDS)	436	30	30
Nbre de modèles /coloris	827(JIL) et 430(JIL GMS) et X (JIL Bain) et 275(ORLY)	323(MDD) et 81(GDS)	109		
Quantités vendues	880 000 pièces	2 100 000 pièces	80 000 pièces		720 000 pièces
Séries	SVM : - Petites - Moyennes - Grandes	1000 à 2500 2500 à 10000 + 10000	SVM : 250 à 1000 1000 à 4000 + 4000		50 à 250 250 à 500 + 500
CA réalisés en euros sur les 12 derniers mois	5 890 000 €	4 500 000 € 587 000 €			920 000 €
Partenaires (co-traitants) ou fabricants	KABO ANATOLI AYK	KABO ANATOLI	ANATOLI	SUCCÈS MONTAIGNE	SUCCÈS

(*) non référencée dans les GDS

(**) abandonnée depuis 2 ans

1.5. Organisation

Ces activités sont développées et gérées respectivement :

- Pour la marque JIL par un service Marketing, un service commercial, un service création, un service méthodes, un service achats de co-traitance, diverses fonctions logistiques (fournitures, magasins, réception, expédition, approvisionnements), un service qualité.
- Pour les marques distributeurs et Grands Magasins par un service création, méthodes, achats de co-traitance, un service commercial dédié, les mêmes fonctions logistiques et qualité.
- Pour l'aide à la conception et la réalisation de la marque Scandale et autres marques, le service création, le service méthodes, un atelier de coupe, un service d'échantillons, la logistique assurée par le client et un contrôle qualité atelier.
- Pour la fabrication de la marque Scandale, le service création, le service méthodes, un atelier de coupe, de confection et de conditionnement, la logistique assurée par le client et la navette SUCCÈS, un contrôle qualité atelier.

Aujourd'hui l'ensemble de ces activités n'est pas encadré par une équipe de direction homogène et structurée et est laissé de ce fait à une gestion indépendante et non coordonnée.

2 - Constats

2.1 Economique et financier

2.2 Commercial

2.3 Partenaires et fournisseurs

2.4 Organisation

2.5 Système d'information

2.6 Ressources humaines

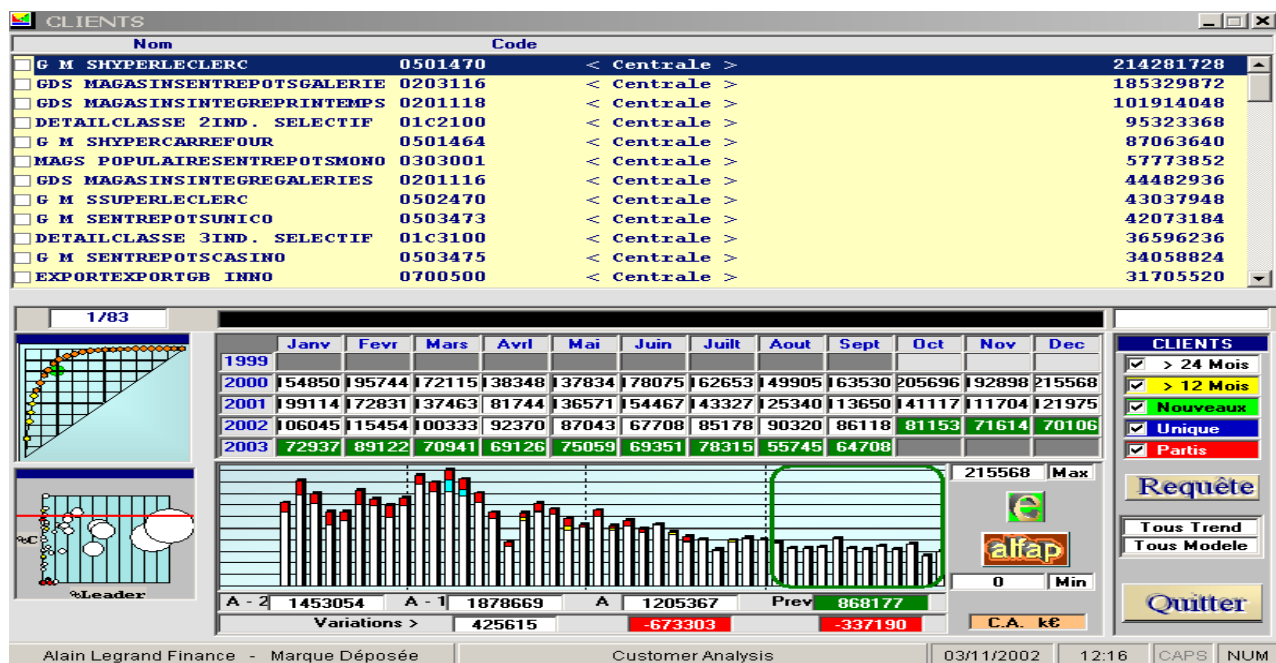
2.1. Financier et économique:

Comptable et financier

La situation comptable et financière est expliquée dans le rapport des experts comptables du cabinet CCOVO pour le 1^{er} janvier au 30 septembre 2002.

Effondrement du Chiffre d'Affaire

La figure ci-dessous affiche l'effondrement du chiffre d'affaires sur les 12 derniers mois. Elle présente le hit parade des clients toutes lignes de produits confondues. On remarque une tendance à la baisse depuis 2 ans (-20% en 2000, -22% en 2001)



Situation de trésorerie très tendue

La trésorerie des derniers mois de 2002 a été maintenue au détriment des partenaires industriels. Elle conduit aujourd'hui l'entreprise à la cession avant liquidation.

Fiabilité des prix de revient

Les prix de revient n'ont pas été revus depuis deux ans (2000), les données techniques et économiques ne sont plus gérés dans le système de gestion de production (PAGE). De ce fait, la fiabilité des prix de revient reste à vérifier et à réviser. Une approche de construction de la répartition des coûts par service et activités est donnée ci-après.

2.2. Commercial

Taux de service très alarmant

Les principales causes de défaillance des livraisons clients viennent des retards de livraison du premier partenaire industriel Egyptien (KABO). Pour les autres partenaires, (Grèce) les retards proviennent du non règlement de SUCCÈS. Le taux de service aujourd'hui a conduit la SUCCÈS au déferencement de nombreux clients. (Leclerc, Carrefour, Grands magasins, ...)

Manque de visibilité et donc de réactivité sur les commandes

La co-traitance a été lancée sans la mise en place d'outil de suivi et de procédures d'accompagnement. Une des priorités est de continuer la politique d'accompagnement et le plan de surveillance définit en concertation avec le service accompagnement.

Niveau de qualité dégradé

Il résulte encore une fois d'un accompagnement défectueux dans la mise en place des plans qualité (audit processus et capacités, objectifs qualité, procédures, ...). Ces audits qualité sont à mettre en œuvre dans la fiabilisation du sourcing de marchandises.

Perte de confiance des clients (déréférencement)

Elle résulte essentiellement du taux de service et du niveau de qualité de certaines collections. Le plus gros client, les hypermarchés Leclerc, a sorti la société Succès de leur panel fournisseur dès Juin 2002. Les autres gros clients, tels que Carrefour, Galerie Lafayette laissent encore une chance à SUCCÈS sur l'été 2003.

2.3. Partenaires et fournisseurs

Sourcing insuffisant en co-traitance (dépendance de Kabo)

Comme il a été dit précédemment, l'accompagnement et le suivi n'ont pas été réalisés et ont conduit à une mauvaise montée en cadence des fabrications de la co-traitance. D'autre part 80% des fabrications ont été allouées à la KABO (Egypte) mettant définitivement en péril la SUCCÈS. Il faudra rapidement élargir le sourcing de fabrication à une dizaine de ^partenaires industriels.

Manque de fiabilité de certains co-traitants (taux de service faible et instable)

Aucune visibilité de situation des en-cours (pas de correspondance des en-cours et des approvisionnements de la co-traitance). Aucun contrat de partenariat ne lie la société Succès avec ses co-traitants.

La non-qualité importante de certains co-traitants (Taux de non-conformité alarmant pouvant atteindre les 30% pour certaines livraisons)

Aucune marge de manœuvre avec Montaigne Diffusion

Actuellement toute négociation de reprise d'activités est dans l'impasse. Pour l'exemple : SUCCÈS est toujours en attente pour la validation du packaging LACOSTE E03 (été 2003).

Dettes importantes de SUCCÈS envers ses partenaires

C'est le point bloquant : actuellement la co-traitance intervient à 60% des activités de Succès (livraisons H02 et E03 tardives ou en attente et réassort de H02 non livrés) pour raison de non paiement. De plus les livraisons refusées par le client pour des non-conformes sont croissantes et alarmantes.

D'où : des Fournisseurs stratégiques en rupture de livraisons et des clients perdus.

2.4. Organisation

Au mois d'octobre 2002, la société Succès ne présentait pas d'organigramme.

Manque de logique d'organisation

Cette situation est due en partie au départ de l'équipe dirigeante. Les responsabilités ont été distribuées ou accaparées en fonction des besoins immédiats de la survie de l'entreprise tels les postes d'ordonnancement, de suivi des réalisations des co-traitants, l'encadrement industriel et la logistique.

La création et l'industrialisation des produits sont réalisées en cascade avec une insuffisance de coordination (approche systémique non mise en place). Les outils informatiques de gestion des données techniques et économiques sont hétérogènes et non interfacés (notamment la modélisation des gammes et des nomenclatures sont saisies dans quatre outils différents WebPDM, PAGE, TEXTIVAL et SAMI).

L'absence d'une équipe d'accompagnement des co-traitants a également contribué à cette aggravation et reste une des premières causes de l'effondrement économique de SUCCÈS.

Cette entreprise a une culture industrielle très forte par le passé, aujourd'hui cette culture a été laissée à l'abandon par la dernière équipe dirigeante dont l'approche est exclusivement financière. Malgré cette situation conjoncturelle, le professionnalisme dispersé sera reconstitué par la mise en place d'une équipe d'accompagnement industriel et d'outils homogènes adaptés.

Constat sur l'organisation au mois d'octobre 2002

L'organisation de l'entreprise SUCCÈS se résume par les points suivants :

- *Une direction absente (démission, abandon, organigramme déstructuré)*
 - *Des responsabilités et charges de travail inégales en charges*
 - *Des outils de gestion et de suivi abandonnés ou inadaptés*
 - *Un taux d'absentéisme déstabilisant pour l'entreprise*
 - *Des retards inquiétants dans la sortie des collections*

2.5. Système d'information

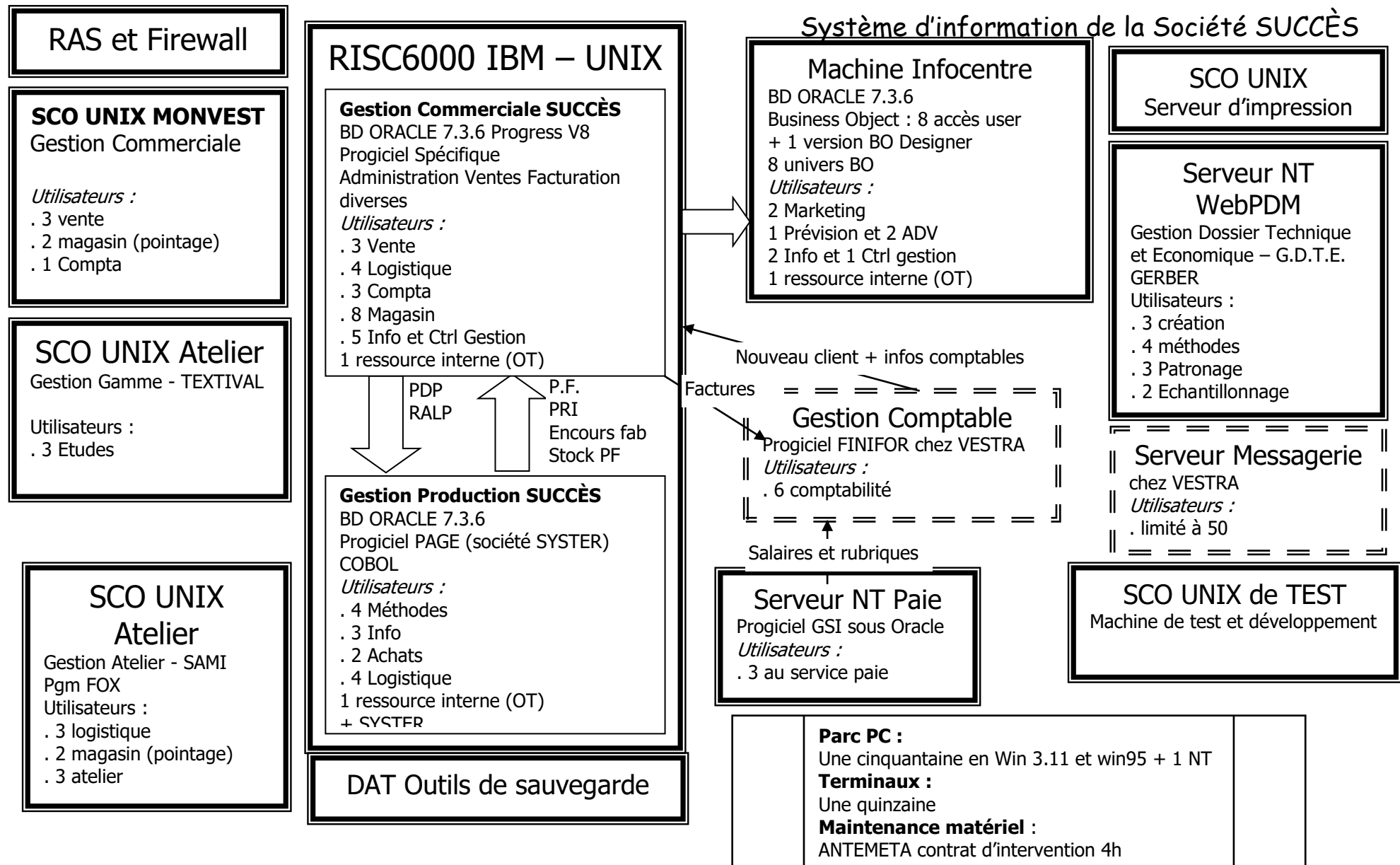
Aucun investissement n'a été effectué depuis 2 ans. Le dernier projet significatif était la mise en place d'un outil de gestion du dossier technique WebPDM de la société GERBER abandonné par l'équipe VESTRA.

Matériel : Parc obsolète et vieillissant

- RISC 6000 et SCO UNIX 10 ans d'âge
- Parc PC Win 3.11 et Win 95
- Outil de sauvegarde et de sécurité au bord de la rupture

Logiciel :

- Gestion commerciale spécifique
- Gestion de production en franc et sans nomenclature
- Outil comptable chez VESTRA
- Base info-centre Business Object inconnue en interne, en francs
- WebPDM (projet démarré en 2001 laissé en friche) outil de Gestion du Dossier Technique
- Aucun outil de communication : pas d'intranet, d'extranet ou de site internet
- Ressources humaines surchargées



2.6. Ressources Humaines

Le bilan des savoirs faire SUCCÈS en terme de métier est très positif, un grand professionnalisme de la conception à la confection des sous-vêtements. A l'inverse une perte professionnalisme dans l'industrialisation et la fabrication des produits, sauf pour l'atelier qui a su garder quelques techniques héritées du temps de DEVANLAY.

Aujourd'hui, pour remettre les compétences en place dans l'industrialisation, le suivi des réalisations et le niveau de qualité, ***il faudrait une période de 6 mois et un bon plan de formation.***

Egalement, à tous les niveaux de l'entreprise, la conscience de maîtrise des coûts, de productivité et de rentabilité font défaut. La situation est en cours de se retourner par la mise en place de groupe de travail sur la maîtrise des coûts (les prix de revient).

3 - Plan de restructuration

3.1. Objectifs

3.2. Restructurer

3.3. Retourner

3.4. Redéployer

3.1. Objectifs pour la nouvelle société

- Se repositionner sur les produits à forte rentabilité
- Mettre en place les actions et les ressources indispensables pour atteindre un CA de 6,5 M€ en 2003
- Intégrer le présent plan actualisé de restructuration pour obtenir une marge brute de 46%
- Améliorer le taux de service « client » supérieur à 95%
- Réduire les non-conformités livrées à moins de 2%
- Mettre en adéquation les ressources humaines (39 postes hors VRP et démonstratrices)
- Organiser l'entreprise selon la dernière norme internationale (ISO9001/2000) par processus
- Rechercher des partenaires industriels afin d'élargir la co-traitance
- Rechercher des partenaires financiers afin de capitaliser l'entreprise

3.2. Restructurer

➤ Se positionner sur les lignes de produits et les produits rentables

Ce choix sera consolidé à l'aide de la bonne connaissance des coûts en cours de modélisation (15 décembre 2002). Une première approche par chiffre d'affaire est donnée ci-dessous, à cette première approche il faut associer un ABC produits/clients (pour JIL 15% des produits représentent 95% du CA hors analyse de marge).

	2 000	2 001	2 002	2 003	2 004	2 005
Ventes						
MDD			2 500	3 000	3 960	4 356
Plassier Monop			300		0	0
Scandale			500		0	0
Jil			4 000	3 000	3 960	4 356
Jil bain			534		0	0
Lacoste			1 677	375	450	495
Plassier griffe			305		0	0
2d choix			300		0	0
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
CA net	21 473	17 811	14 824	6 375	8 370	9 207
Autres produits	982	1 153	1 000			
CA TOTAL en KF	22 455	18 964	15 824	6 375	8 370	9 207
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
HA co-traitance	1 630	1 371	7 251	3 443	4 352	4 604
Royalties KABO	1 728	1 371	1 824	700	700	700
Marge brute	22 553	18 964	10 397	3 633	4 718	4 604
% de Marge brute				46%	48%	50%

La synthèse des résultats prévisionnels est donnée dans la simulation Succès 3 fin janvier (ces chiffres correspondent au travail du groupe économique de janvier 2003)

Seuls les tableaux CA prévisionnels, compte de résultat, synthèse du CR, investissements, BFR et achats de co-traitance sont à prendre dans cette simulation.

- Ajuster nos tarifs de vente en fonction de la marge et des PRI

Pour les produits à faible marge retraités par une approche ABM (Matrice de management par ligne de produit), ABC (matrice d'approche de coût par ligne de produit) une tarification doit être renégociée avec les clients (commande standard ou spécifique) *reste à faire*.

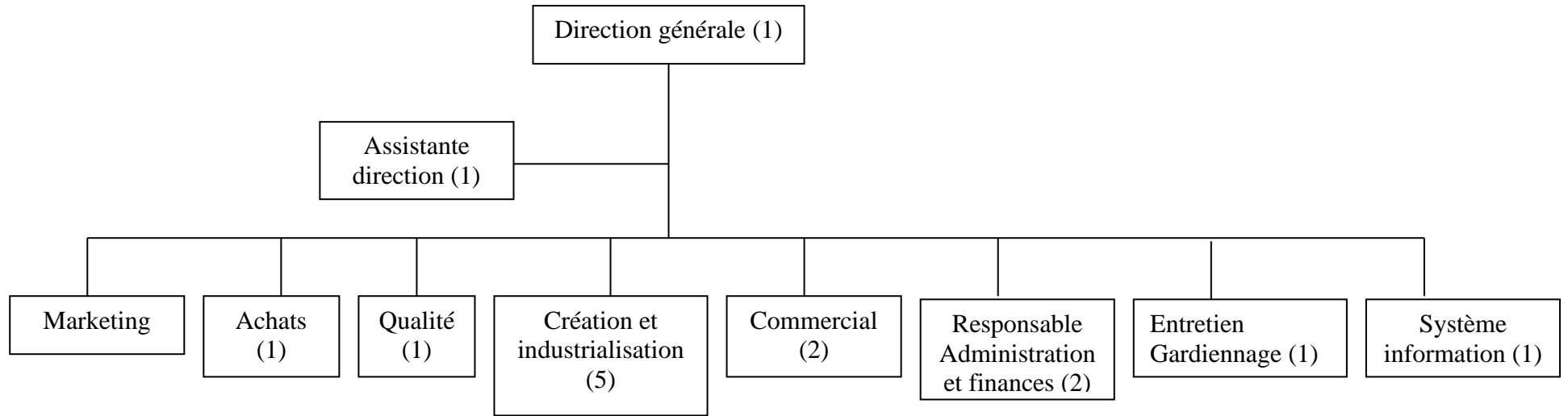
➤ *Préparer la nouvelle organisation :*

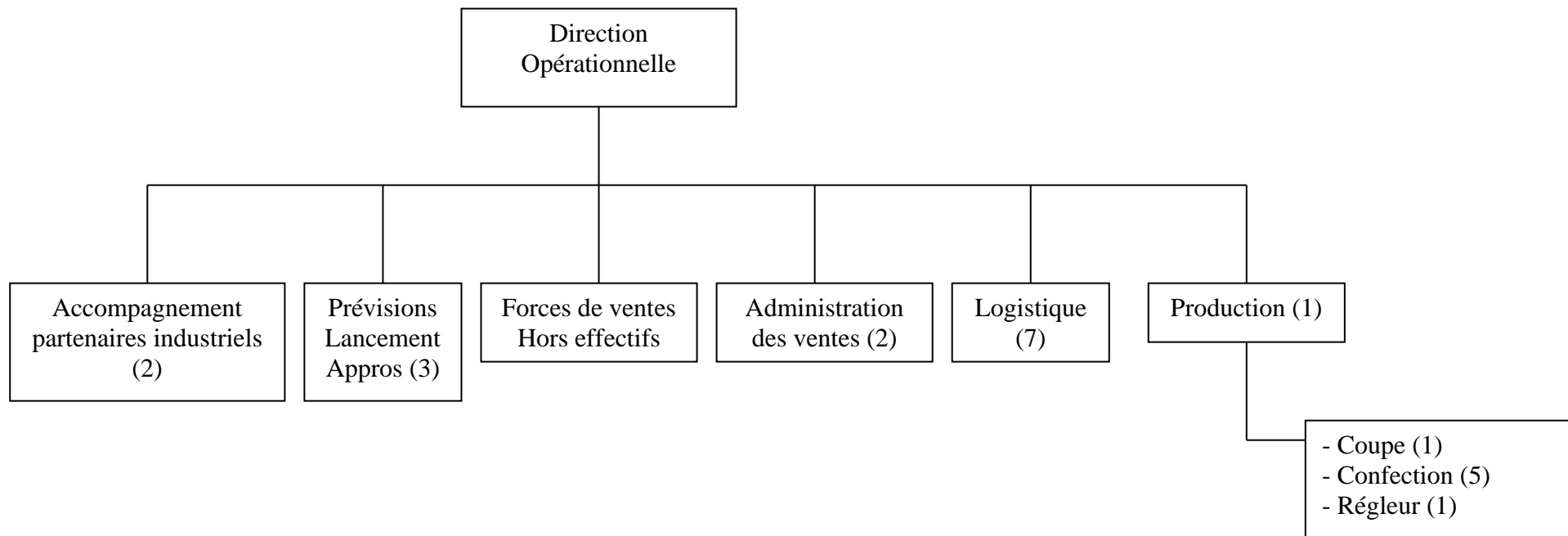
- Animer une équipe élargie de restructuration

Afin de diffuser rapidement une organisation de redémarrage un groupe de travail doit être mis en place et couvrir l'ensemble des activités de la nouvelle société.

- Définir les responsabilités et diffuser l'organigramme

L'organigramme ci-dessous donne la répartition des fonctions, tous les postes ont été analysés afin de couvrir l'ensemble des besoins de la nouvelle entité par les compétences des acteurs. Un plan de formation sera mis en place dans le but de consolider les savoir-faire. Les fonctions de l'organigramme sont réparties selon une direction stratégique et une direction opérationnelle. ***Reste à faire diffuser les responsabilités***





Soit un effectif global de 39 personnes (Hors démonstratrices et VRP)

- Etablir les processus de travail selon ISO9001/2000

L'opportunité de la nouvelle structure et la nécessité de retourner l'entreprise sans réel encadrement fonctionnel conduit à mettre en place une organisation transversale par processus.

Les processus majeurs réalisés (procédures dans répertoire novembre) sont animés par des pilotes (animateur ou leader) et sont complémentaires ou adjacents, à savoir :

- un processus d'analyse des besoins consommateurs (marketing) **(Réalisé)**
- un processus de création et d'industrialisation (Dossier technique et économique) **(réalisé)**
- un processus de recherche et d'intégration des partenaires industriels (achats) **(réalisé)**
- un processus d'accompagnement et de suivi des partenaires industriels **(réalisé)**
- un processus d'expression des besoins **(réalisé)**
- un processus logistique **(réalisé)**

Les processus adjacents ou processus **d'accompagnement à réaliser** sont respectivement :

- un processus qualité (amélioration permanente des performances et de la qualité)
- un processus budget et contrôle des coûts
- un processus de mise en adéquation des ressources humaines (formation et qualification)

Ces processus répondent au cahier des charges de la dernière norme ISO9001, il est à noter que cette organisation est d'un grand secours dans le cas de la nouvelle entité (Manque d'encadrement fonctionnel - prise de responsabilité directement par les acteurs de terrain pour le redémarrage de l'activité)

- Détailler procédures et documents de terrain

Le travail approfondi avec le groupe de travail d'organisation définit dès aujourd'hui les procédures et descriptions de fonctions avant la phase de retournement. Les procédures et descriptions de fonctions seront opérationnelles à la fin du mois de février 2003. **Reste entièrement à réaliser.**

- Structurer financièrement haut et bas de bilan :

La pérennité de la nouvelle entité nécessite une capitalisation. Elle sera obtenue selon les solutions ci-dessous.

- Montage dossier pour recherche de partenaires financiers

La recherche de partenaires financiers s'ouvre sur plusieurs actions :

- la vente de licence d'exploitation dans des pays où la marque JIL n'est pas encore commercialisée
- la vente de la marque sur des pays hors marché de la nouvelle entité
- la recherche de partenaires investisseurs (restructuration de l'actionnariat)
- la recherche de prêt du type Capital Risque

L'avancement des recherches de partenaires aujourd'hui conduit à une solution mixte (vente de marque, augmentation de capital, prêt).

- Etablir plan de livraison avec fournisseurs et partenaires industriels en corrélation avec l'affacturage client

Une fois les litiges réglés avec les partenaires industriels février 2003, le plan cadencé de livraison et de facturation avec les clients et un plan de réception synchronisé avec les partenaires doivent être établis.

- Assurer le financement du besoin en fonds de roulement (700K€). Voir simulation scénario 3 Fin Janvier

➤ *Assurer la sauvegarde de l'emploi*

- Réduire les effectifs à 39 personnes (répartition réalisée) hors VRP et démonstratrices.

➤ *Mettre en place les actions immédiates*

Dès le début du mois de février les actions suivantes devront être mises en place.

- **Elaborer les PRI matrices Produits / Activités**

Une première approche de la structure des PRI a été modélisée (matrice lignes de produits et services). Une procédure de valorisation des prix de revient complets doit faire l'objet d'un groupe de travail et prendre en compte les activités de la nouvelle entité par ligne de produits. **(reste à refaire)**

Pour l'exemple voici celle élaborée en décembre 2002

	Contribution des coûts de structure (*) par ligne de produit					
Ligne de produit	Marketing	Commercial	Création GDTE Industrialisation	Accompagnement Suivi des Partenaires Industriels	Production	Logistique
JIL	70%	70%	40%	55%	5%	55%
MDD		100%	35%	30%		40%
ORLY						
Jil Bain	10%		10%			
Lacoste	20%	30%	5%	15%	5%	5%
Autres			10%		90%	

(*) les coûts de structure sont ventilés par un taux et la structure compte les services administratifs, la direction générale, l'informatique, le service prévisions, les achats et la qualité.

- Interpréter les marges en fonction des nouveaux PRI et prix de revient complets

La ventilation de PRI partenaires industriels, la contribution des activités de la nouvelle entité par ligne de produit ainsi que le chiffre d'affaires par couple ligne de produits clients doivent être étudiés. **(Reste à faire)**

- Mettre en place un Plan Qualité d'urgence client intégrant l'ensemble du cycle Conception / Fabrication

Outre les actions correctives mises en place pour la satisfaction des clients, un plan qualité global a été initialisé du processus analyses des besoins consommateurs à la maîtrise de processus de fabrication atelier et partenaires industriels (accompagnement et qualité). (**reste à approfondir** et voir CR Nicolas Kempf des groupes de travail organisation - et API)

- Définir un 1er plan de surveillance et le mettre en place immédiatement

Un premier working progress (plan de surveillance) a été défini et envoyé aux principaux partenaires industriels. Ce plan de surveillance doit être affiné pour chaque partenaire industriel (en fonction des faiblesses des sites). Un groupe de travail partenaires industriels doit améliorer ce plan de surveillance. (**Reste à approfondir**)

➤ Démarcher fournisseurs et partenaires

- Comparatif Fournisseurs (critiques et/ou stratégiques)

Après mise en place des plans de partenariat, il s'agira de consolider la matrice d'évaluation par type de produit intégrant le chiffre d'affaires, les coûts, la marge, la qualité, le potentiel et le respect des délais.

- Présenter un plan de partenariat (Contrat de partenaires)

Ce plan d'accompagnement et de suivi, en cours de réalisation (plan de surveillance et cotation), permettra de fixer et de suivre les réalisations des partenaires industriels en terme de quantité, cadence, délai, qualité, caractéristiques critiques et coûts. Les règles de fonctionnement sont établies dans le contrat de partenariat. (reste à faire)

3.3. Retourner

- Intégrer l'organisation définie

- Accompagner et auditer les procédures et les documents de terrain

Durant cette étape de mettre en place les procédures et les documents aux postes de travail résultants de la nouvelle organisation par processus.

- Définir et mettre en place un plan de l'amélioration permanente des performances et de la qualité

Le plan d'amélioration de la qualité et des performances (PAQ) sera défini et mis en place lors de la phase de redémarrage. Ce plan d'amélioration suivra les directives de la norme ISO 9001 avec pour la production un renfort sur l'assurance qualité des partenaires industriels co-traitants.

- Définir et mettre en place un plan de formation de terrain (accompagnement au poste de travail)

L'organigramme et les procédures donnent les responsabilités, les missions et les tâches d'organisation ainsi que les pré-requis des fonctions. Un plan de formation devra être établi en fonction des écarts de savoir-faire.

- Réimplanter les nouveaux locaux et réorganiser les aires de stockage

Il faut rendre les flux linéaires qu'ils soient physiques et processus de travail. Les travaux d'implantation sont en cours pour les bureaux et l'étude d'implantation de la logistique a été menée dès le mois de décembre 2002. (reste à faire pour des nouveaux locaux).

➤ **Mettre en place un plan commercial**

- **Objectifs commerciaux : 6,5 M€ avec date de validité début février 2003 pour la reprise**

Une fois la période en cours de décision du tribunal de commerce de reprise achevée les commerciaux s'engagent sur un chiffre d'affaires de 6,5 M€ à la condition que la reprise n'excède pas le début de février.

➤ *Consulter et sélectionner fournisseurs et partenaires*

Un des points faibles qui a entraîné la Succès dans la situation dramatique actuelle est le manque de rigueur et de méthode dans la recherche, la sélection et le suivi des partenaires. Afin de remédier à cette carence un processus d'évaluation et d'intégration des partenaires industriels (co-traitance et fournisseurs) et un processus d'accompagnement et de suivi doivent être consolidés et mis en place dès février 2003.

- Diffuser un questionnaire d'évaluation et de compte rendu

Un questionnaire d'évaluation est en cours d'amélioration et de validation. Un compte rendu de mission est élaboré à chaque visite d'un partenaire (voir création marketing).

- Auditer et évaluer les moyens, les ressources, les finances, ...

La mise en place d'audit du potentiel industriel des partenaires permettra de maîtriser et corriger les fabrications externalisées. (Voir CR Nicolas Kempf du travail des groupes) (**Reste à approfondir**).

- Sélectionner et accompagner

La modélisation et la cotation des partenaires industriels (co-traitants) constitue la base de la sélection et des actions d'accompagnement et de suivi pour des livraisons en temps, en quantité et en qualité. Maintenir également un taux de marge brute égal à 46% nécessite une actualisation permanente des accords de partenariat.

3.4. Redéployer

- Rechercher un ou des partenaires financiers et industriels

Des contacts avec des investisseurs sont en cours, mais il faudra démontrer la viabilité des projets de reprise avant toute possibilité d'emprunt ou de capitalisation. Cette étape de consolidation financière est à initier dès le mois de février 2003 avec les nouvelles collection d'hiver 2003.

- Préparer contrat de licence de distribution zone export

Ces actions ne pourront être menées avant le mois de Juin 2003 compte tenu des actions immédiates commerciales mises en place sur la France.

- Etudier la délocalisation dans les PECO ou la Chine avec partenaires et financiers

Des actions de partenariat sont ouvertes en Roumanie pour de la production et en chine pour une licence d'exploitation de la marque ORLY et de la production à moindre coût.

➤ Améliorer la productivité

Le grand nombre de références nécessite des partenaires industriels flexibles. L'industrialisation et la valorisation des coûts tardives ne permettent pas une bonne maîtrise de la rentabilité. De ces faits il ressort la nécessité de :

- Standardiser les produits, les processus et les moyens

Des actions de standardisation sur les produits (références, matières, fournitures, teintures, poches), sur les processus (coupe, couture, conditionnement) et sur les moyens (machines, ...) sont nécessaires et doivent être conduites en concertation avec les partenaires.

- Former à l'ingénierie simultanée et à l'analyse valeur (conception processus / Moyens)

La création et l'industrialisation sont réalisées actuellement en cascade, les coûts associés sont subis. L'objectif est de travailler en création et en industrialisation simultanément sur un coût objectif. Les acteurs de la création et de l'industrialisation doivent être formés à cette nouvelle façon de concevoir.

4 - Conséquences sur l'emploi

4.1. Structure des effectifs actuels

4.2. Impact social du plan de restructuration

4.3. Calendrier prévisionnel

4.1. Structure des effectifs actuels fin Janvier

	Cadre	AM	Technicien 4 bis	Technicien	Employé	Démonstratrice	Ouvrier Indirect	Ouvrier Direct	Total
Direction Générale	1				1				2
Direction Commerciale	1								1
Marketing	2								2
Force de Ventes	1		9			82			92
ADV				1	2				3
Administration Personnel			1	1	1				3
Comptabilité Générale	1			1	4				6
Informatique				1					1
Appros					2				2
Gestion	2								2
Logistique				3	3				6
Style Création	1			1	1				3
Méthodes				2					2
Ord. Lancement Maille				2					2
Echantillons		1		3			3		7
Qualité							2		2
Façon. Travail Extérieur		1							1
Mécanique Atelier				1					1
Entretien Général		1		1					2
Gardiennage					1				1
Transport Garage				1	1				2
Stock Nu							1		1
Mag. Fournitures		1			1		3		5
Mag. Produits Finis	1	1			4		19		25
Coupe		1			1			4	6
Confection GR.1		2					1	32	35
Finition							2	16	18
Total	10	8	10	18	22	82	31	52	233

4.2. Impact social du plan de restructuration

La nouvelle organisation exposée au chapitre 3 conduit à la suppression de 195 emplois avec réinsertion des 6 VRP et Démonstratrices selon nouveau contrat (environ 50 personnes).

4.3. Calendrier prévisionnel :

L'ensemble des recommandations de ce plan actualisé de restructuration nécessite une reprise immédiate par la nouvelle entité. Cette nécessité découle des livraisons des clients E03 pour la fin mars 2003 (délais de réalisations).

5 - Modalités de mise en place du plan de restructuration

5.1. Le management du plan de restructuration

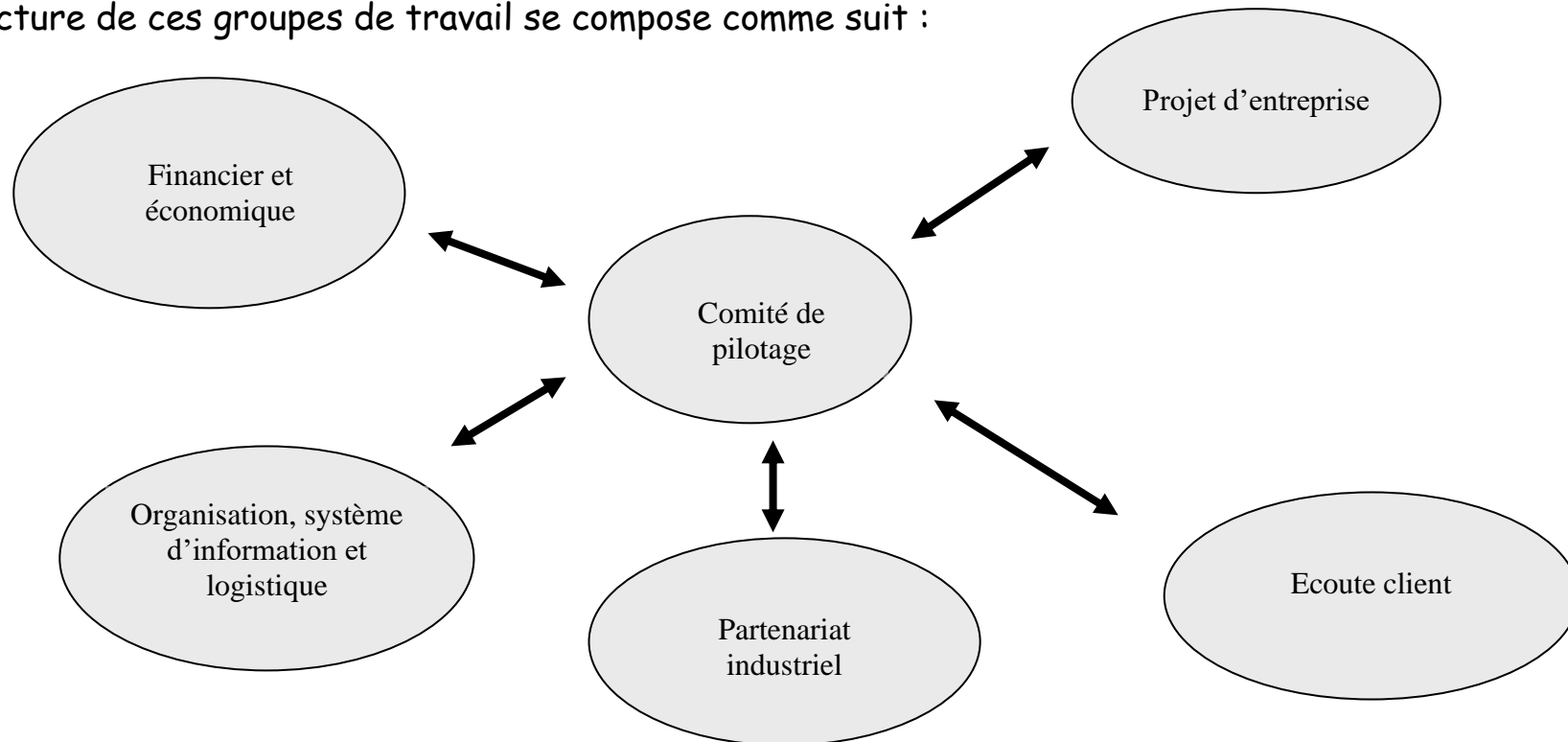
5.2. Les objectifs par groupe de travail

5.3. Le planning de mise en place

5.1. Le management du plan de restructuration

Dans le contexte de la nouvelle entité d'encadrement réduit l'efficacité d'un management par groupe de travail devient une nécessité, objectifs négociés en commun, redistribution des rôles acceptés, complémentarité ajustée, communication, exhaustivité des tâches etc ...

La structure de ces groupes de travail se compose comme suit :



5.2. Les objectifs par groupe de travail (à recentrer)

- Un groupe financier et économique

Restructurer financièrement l'entreprise

Elaboration budget

Simulation des scénarios (pire cas, point mort, prévisions)

Elaboration des PRI

Dossier juridique (contentieux potentiels)

Consolidation du plan de retournement (point mort et prévisions)

- Un groupe projet d'entreprise

Stratégie

Culture d'entreprise

La communication

La motivation

La formation

- Un groupe écoute clients

Modélisation (ABC des produits/clients)

Analyse des réclamations

Plan d'actions correctives et préventives

Elaboration des plans commerciaux

- Un groupe organisation, logistique, qualité et informatique

Définition et mise en place de la nouvelle organisation

Elaboration du système d'information

Qualité

- Un groupe partenariat industriel

Hiérarchisation des partenaires

Détection des partenaires critiques

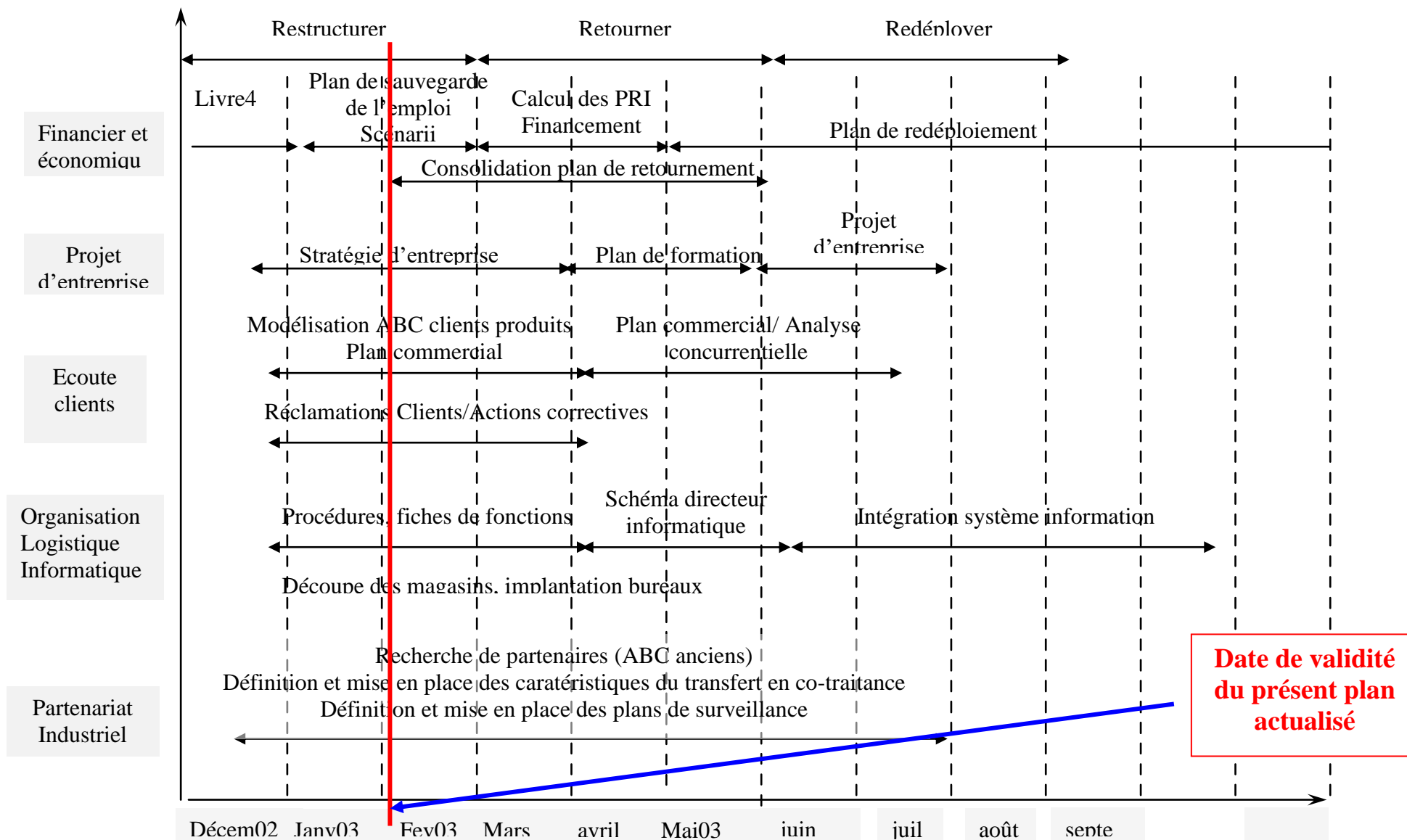
Recherche de nouveaux partenaires en co-traitance

Répartition des activités CA, capacité, qualité

Définition et mise en place des caractéristiques du transfert en co-traitance

Définition et mise en place des plans de surveillance

5.3. Le planning de mise en place du reste à faire



Date de validité du présent plan actualisé