



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> 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.

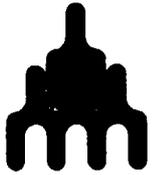
## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

**APRODI**

19624



**RAPPORT - DIAGNOSTIC**

**MAHGREB MACHINES A BOIS**

**(M.M.B.)**

Décembre 1991

2/61

## **AVANT PROPOS**

**Le diagnostic de la société MAGHREB MACHINES A BOIS (M.M.B) a été effectué dans le cadre du projet ONUDI/US/TUN/91/007 portant sur l'étude préalable à la restructuration d'entreprises industrielles en Tunisie.**

**Les consultants remercient la direction, les cadres et les employés de l'entreprise pour l'excellence de leur accueil et l'efficacité de leur aide.**

# S O M M A I R E

	Pages
<b>1. <u>INTRODUCTION</u></b>	4
1.1 Le cadre du projet	
1.2 Méthodologie du diagnostic	
<b>2. <u>PRESENTATION DE LA SOCIETE</u></b>	6
<b>3. <u>SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS</u></b>	7
3.1 Synthèse	
3.2 Recommandations	
<b>4. <u>RAPPEL HISTORIQUE</u></b>	10
<b>5. <u>LA SITUATION FINANCIERE</u></b>	12
5.1 Bilan et compte d'exploitation au 31.12.90	
5.2 Remarques	
<b>6. <u>LA FONCTION COMMERCIALE</u></b>	16
6.1 Le Service Commercial	
6.2 Marché et concurrence	
6.3 Sous-traitance	
6.4 Développement	
<b>7. <u>PRODUCTION</u></b>	20
7.1 Terrain et usine	
7.2 Matériel	
7.3 Gestion de production	
<b>8. <u>RESSOURCES HUMAINES</u></b>	23
8.1 Quantité	
8.2 Qualité	
8.3 Gestion du Personnel	
<b>9. <u>ELEMENTS EXTERIEURS</u></b>	25
9.1 Les droits de douane et la sauvegarde des fabrications locales	
9.2 Le dérèglement de la sauvegarde	
9.3 Les importations et les ventes M.M.B	
9.4 Le cas des artisans travaillant le bois	
9.5 L'exportation et les biens d'équipement	
9.6 Fond de promotion de la technologie	

## **1. INTRODUCTION**

### **1.1 Le cadre du projet**

Depuis 1986, la Tunisie, suite aux recommandations de la Banque Mondiale, et comme la plupart des pays africains, s'est engagée dans un "Plan d'Ajustement Structurel" "PAS", qui a entraîné des exigences de mutations profondes dans l'économie tunisienne. L'objectif de ce plan est de permettre une croissance économique durable basée sur une économie concurrentielle ouverte sur l'extérieur, sur une libéralisation des échanges commerciaux et sur un désengagement progressif de l'Etat au profit du secteur privé. Ce programme exige de l'entreprise industrielle une plus grande recherche de compétitivité, une qualité de production conforme aux normes internationales et des compétences techniques et de gestion très élevées.

Pour maîtriser ce programme et assurer sa réussite, la stratégie de développement en Tunisie, développée dans le cadre du VIIème plan, comporte des mesures d'accompagnement indispensables : réhabilitation de l'entreprise industrielle, maîtrise des technologies avancées, amélioration de l'environnement économique et fiscal, développement de l'infrastructure institutionnelle. Dans ce plan, le Gouvernement tunisien a accordé une importance particulière au développement du secteur manufacturier et a prévu une meilleure contribution de ce secteur dans les exportations, dans l'investissement et dans l'emploi de la main d'oeuvre et une amélioration de l'utilisation de la capacité du potentiel de production installé. Par conséquent il est nécessaire que les entreprises en difficulté de ce secteur élaborent des plans de réhabilitation et prévoient des schémas de leur financement. Ces plans, basés sur une analyse des composantes de l'environnement et des diagnostics des différentes fonctions de l'entreprise devront comprendre une restructuration financière, une meilleure organisation des outils de production, une amélioration des systèmes de gestion et le développement du marketing.

C'est dans ce cadre que l'ONUDI, suite à une requête du Ministère de l'Economie Nationale Tunisien, a chargé l'APRODI (Association pour la Promotion et le Développement Industriel) et le Cabinet Tunisien TECI (Tunisie Engineering et Construction Industrielle) d'effectuer le diagnostic d'une dizaine d'entreprises industrielles en Tunisie.

### **1.2 Méthodologie du diagnostic**

Deux phases dans la conduite du diagnostic de M.M.B.

#### ***PHASE 1 : VISITE PRELIMINAIRE***

##### ***a) Objectif :***

Préparation de l'intervention proprement dite

**b) Contenu :**

- Entretien avec les dirigeants :
  - Présentation de la mission : objectif, portée, conduite.
  - Situation générale de l'entreprise
- Visite rapide de l'usine.
- Recueil des éléments financiers.
- Remise d'un questionnaire détaillé destiné à être envoyé complété au consultant avant l'intervention et portant notamment sur :
  - Les informations générales sur l'entreprise
  - L'historique
  - La structure et la géographie du capital
  - Les informations techniques (produits, procédés, matières premières utilisées, production, équipements ...)
  - Les informations commerciales (prix de vente, clientèle, concurrence ...)
  - Les informations financières, en complément des documents fournis (crédits accordés, montant, ...)
  - Les informations sociales (organigramme, effectif, absentéisme ...).

**c) Durée**

en moyenne une demi journée.

**d) Intervenant**

Responsable du projet.

**PHASE 2 : INTERVENTION - DIAGNOSTIC**

**a) Objectif**

Analyse critique des fonctions de l'entreprise et propositions de réhabilitation.

**b) Contenu**

- Entretien approfondi avec la direction, les cadres, les agents de maîtrise, et des employés de l'entreprise.
- Recueil du maximum d'informations sur l'entreprise et son environnement.
- Recueil de complément d'informations sur l'environnement dans la mesure de leur disponibilité.
- Analyse des informations et mise en forme dans le présent rapport.

## **2. PRESENTATION DE LA SOCIETE**

**NOM** : MAGHREB MACHINES A BOIS

**ADRESSE** : Zone industrielle Grombalia

**BUREAU à TUNIS** : 44 rue du 18 Janvier  
Tél : 242 783

**TELEPHONE** : (02) 55 644 / 55 649

**FAX** : (02) 55 989  
**TELEX** : 24 786

**ACTIVITE** : Fabrication de Machines à Bois

**NATURE JURIDIQUE** : S A

**CAPITAL** : 1.000 000 Dt

**REPARTITION DU CAPITAL** : Voir rapport

**DIRIGEANTS (S)** : LABIAD Rhouma (Directeur Général)  
LECHIEB Sadok (Directeur Administratif et Financier)

**EFFECTIF** : 26 (le 29.10.1991)

**DATE DE CREATION** : A.G.O Constitutive du 30.12.1982

### **3. SYNTHÈSE ET RECOMMANDATIONS**

#### **3.1 Synthèse**

##### ***Points faibles***

- Le marketing de départ a été mauvais et une hypothèse de travail (1.000 machines) a été prise comme un objectif puis ensuite comme un postulat jamais remis en cause même lorsqu'au bout de 2 ans, le Maroc n'a pratiquement plus rien acheté.
- Un investissement 2 fois supérieur au capital entraînant des frais financiers anormaux avant même toute production et toute vente.
- Une erreur stratégique confondant des raisons structurelles, c'est-à-dire permanentes, et des causes conjoncturelles.
- Une démarche commerciale systématique inexistante.
- Des éléments extérieurs sur lesquels l'entreprise n'a aucune possibilité d'action (Droits de douanes, sauvegarde, exemption d'impôt, accession au crédit ...), et auxquels l'entreprise n'est pas préparée.
- Une difficulté de sous-traitance intérieure rentable du fait de la sophistication de son matériel.
- une totale asphyxie de la Trésorerie interdisant toute action non directement liée à la survie.

##### ***Points forts***

- Structure existante solide et efficace avec un niveau technologique élevé, reposant sur :
  - un matériel hautement sophistiqué
  - un personnel technique fidèle et compétent formé par l'entreprise sur ses propres fabrications.
- Intégration des fabrications importante, grâce à une réelle maîtrise de la fabrication de ce type de matériel.
- Qualité du matériel reconnue aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur.
- Développement prévu et programmé.
- Marché intérieur suffisant.
- Marchés extérieurs possibles, voire certains.
- Sous-traitance extérieure possible.

### **3.2 Recommandations et suggestions**

Les recommandations sont du domaine de l'entreprise alors que les suggestions relèvent de l'environnement.

#### **3.2.1 Les suggestions**

**Problème de la sauvegarde** par un examen des problèmes exposés dans la lettre du 30.09.91 donnée en annexe.

#### **Exemption de TVA pour les artisans (non assujettis).**

Un texte officiel (Circulaire Ministériel ou Décret Ministériel de mise en application) permettant, sous certaines conditions en interdisant un usage abusif ou lucratif, aux artisans non assujettis à la TVA, d'acquérir les biens d'équipement fabriqués localement, en suspension de TVA, serait certainement une bonne chose.

Ce texte pourrait par exemple accorder cette exemption aux achats effectués chez les fabricants locaux justifiant d'un certain taux d'intégration (selon modalité à définir) pour éviter le simple montage.

#### **Structure de financement spécifique (non bancaire).**

La mise en place d'une structure de financement spécifique destinée aux artisans, type caution professionnelle mutuelle, avec obligation d'un minimum d'apport personnel et plafonnement en valeur et en temps, pourrait être étudiée.

La structure ainsi créée devrait être très légère et pourrait grouper les syndicats professionnels de Biens d'Équipement, et les artisans, groupés par activité ou par région (voir le Guide du Petit Entrepreneur et les lois qui s'y rapportent).

**Structure de financement des exportations** telle qu'exposée dans la synthèse de la journée de réflexion sur le secteur des industries mécaniques (page 134).

#### **3.2.2 Recommandations**

Il y a lieu de noter que celles-ci ne sont valables que dans la mesure où, au moins, les deux premières suggestions auront pu être mises en oeuvre et auront donné des résultats positifs.

## **Déblocage de la situation financière**

- Transformation de la dette bancaire à court terme en dette à long terme avec différé d'amortissements et d'intérêts sur plusieurs années.
- Renégociation de la dette à long terme, tendant :
  - soit à la transformation en participation
  - soit à l'annulation pure et simple.
- Apport de capitaux nouveaux en dehors de la Banque.

Cette première recommandation est également indispensable pour pouvoir réellement avoir la possibilité de rendre à la société ses moyens de production.

## **Recherche et engagement d'un cadre Technico-commercial de haut niveau, capable :**

- d'organiser le marché intérieur et de vendre directement aux utilisateurs, puisque le SAV existe déjà.
- de trouver de la véritable sous-traitance intérieure et surtout extérieure.
- d'organiser un marché de remise à hauteur de la machine d'occasion, avec label de qualité M.M.B pour les machines de toutes marques sortant des ateliers de M.M.B.
- d'organiser la promotion et l'exportation du matériel M.M.B aussi bien en Europe (machines brutes) qu'au Maghreb, au Proche-Orient et en Afrique.
- de trouver des fabrications complémentaires permettant de faire tourner les machines au maximum et d'étendre la gamme des produits présentés.

#### **4. RAPPEL HISTORIQUE**

En 1982, en conformité avec le rôle imparti au secteur mécanique par le 5ème Plan, la Banque de développement Economique de Tunisie (BDET) a promu une unité de fabrication de machines à bois. (Annexe 1).

Cette entreprise a été conçue en société tuniso-marocaine pour fournir les marchés des deux pays en machines de transformation du bois (50 % du marché tunisien et 50 % du marché marocain).

La partie marocaine a participé à hauteur de 25 % dans le capital de M.M.B par l'intermédiaire de l'Office de Développement Industriel du Maroc.

Parallèlement à la création de M.M.B, et dans un souci de complémentarité industrielle entre la Tunisie et le Maroc, une entreprise spécialisée dans les machines de transformation des métaux a été créée au Maroc avec participation de la BDET.

En avril 1982, une série de contrats a été signée avec une société française mondialement connue dans la fabrication des Machines à Bois, la Société LUREM. Ces contrats d'Assistance Technique et de Transfert de Technologie prévoyaient également l'Assistance Commerciale, la Formation du personnel et l'Assistance Technique au Développement, et ont été rédigés avec un souci réel de collaboration équitable.

Dès l'origine, une production de 1.000 machines/an a été prévue, dont 500 destinées au marché marocain et l'investissement a été envisagé en conséquence.

En décembre 1982, la société a été juridiquement constituée sous forme de Société Anonyme, et lors de l'Assemblée Générale constitutive au 15.12.1982, le capital et les sièges d'Administrateur ont été ainsi répartis :

- BDET	2.499 actions	2 sièges d'Administrateur
- D.I.M (Maroc)	2.500 actions	2 " "
- Mine-Usine	3.000 actions	2 " "
- LUREM	1.000 actions	1 " "
- Fonderies Réunies	500 actions	1 " "
- BIAT	500 actions	1 " "
- M. Ben HATIRA	1 action	1 " "

**Total** 10.000 actions

Le Conseil d'Administration du 15.12.1982 a nommé Monsieur Ben HATIRA Président du Conseil d'Administration et a précisé ses pouvoirs.

Le démarrage des fabrications a eu lieu en 1985.

Afin d'assurer une compétitivité au niveau des coûts et de la qualité, ainsi que de faire face aux prévisions de ventes, des moyens de production de haute valeur technologique (centres d'usinage à commandes numériques) ont été mis en place dès le démarrage avec une gestion appropriée assistée par ordinateur.

Durant les années 85 et 86, les ventes sur le marché tunisien ont largement dépassé les prévisions alors que les ventes sur le Maroc n'ont été réalisées qu'à 10 % de l'objectif.

En 1987, le ralentissement de la demande intérieure sous l'effet de la crise économique conjugué avec la dévaluation, ont fait que le chiffre d'affaires n'a été que de 25 % des prévisions.

Tenant compte de l'absence de tout signe de reprise du marché à la fin de 1989 et de l'existence d'un stock de départ très important, il a été décidé dès le début de l'exercice 1990, de limiter la production et d'essayer par contre d'écouler ce stock existant.

Une révision des tarifs de vente de l'ensemble de la gamme et une intégration poussée au niveau de la production n'ont cependant pas permis de limiter le déficit de l'exercice 1990.

La stagnation du marché que l'on pensait conjoncturelle est devenue structurelle.

Par ailleurs, la M.M.B a dû endurer, outre le rétrécissement du volume de production des machines, les contre-coups de la fermeture des deux unités STIA et CMT (au niveau de la sous-traitance). En effet, la M.M.B a subi des pertes sèches engendrées par des dépenses d'études et de production de prototypes de pièces complexes, réalisables uniquement sur centre d'usinage et créées pour ces 2 unités.

Ci-dessous un tableau récapitulatif des ventes depuis le démarrage du projet :

	1985	1986	1987	1988	1989	1990
En volume	450	490	190	317	319	308
En valeur (1.000 Dt)	1.508	1.621	541	884	980	905

A la fin 1990, les pertes cumulées atteignaient 100 % du capital (1.000.000 Dt), mais dès juillet 1990, une Assemblée Générale Extraordinaire avait constaté la perte des 3/4 du capital et décidé de maintenir la société en activité malgré cette perte, en accord avec le Code de Commerce.

L'année 1991 s'annonce aussi catastrophique, car au marasme général, (ateliers de menuiserie fermés, d'où marché de la machine d'occasion en augmentation), se sont ajoutées ces dérogations (licences d'importation) issues d'une interprétation de l'article 21 de la Loi de Finance pour 1989 concernant la similarité, qui a permis l'importation massive de certains produits concurrençant directement certains de ceux fabriqués par M.M.B.

A fin septembre 1991, le chiffre d'affaires réalisé représente environ 330.000 Dt pour 115 machines vendues (prévision 800.000 Dt pour l'année) et les ventes au Maroc ont pratiquement disparu.

*Voir annexe 1 : présentation de la gamme des machines fabriquées par M.M.B*

## 5. SITUATION FINANCIERE

### 5.1 Bilan et compte d'exploitation au 31.12.1990 (KDt)

On peut résumer le bilan au 31.12.1990 comme suit :

<b>ACTIF</b>		<b>PASSIF</b>	
- Immobilisations (terrains, constructions et frais ...) .....	1.060	- Capital .....	<b>1.000</b>
- Matériel et outillage ...	578	- Subventions diverses ..	<b>38</b>
- Matériel transport, Agenc. informatique ...	79	- Provisions pour frais fin. ....	<b>394</b>
<b>Total immobilisations</b>	<b>1.717</b>	- Dettes à long et moyen terme .....	<b>968</b>
- Stocks .....	658	- Dettes à court terme ....	<b>1.187</b>
dont		- Exigible bancaire.....	<b>130</b>
- Produits S.O. :	397		
- Produits finis :	150		
	<hr/> 548		
- Réalisables et disponibles .....	271		
dont			
- disponibles :	78		
- Amortissements différés	747		
- Pertes exercices antérieurs .....	114		
- Perte de l'exercice .....	210		
<b>TOTAL</b>	<hr/> <b>1.070</b>		
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>3.717</b>	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>3.717</b>

d'où l'on peut tirer les chiffres et ratios suivants :

- Immobilisations	.....	1.717
- Stocks	.....	658
- Réalisable	.....	193
- Disponible	.....	78
- Capitaux propres	.....	- 32
- Dettes à plus d'un an	.....	968
- Dettes à court terme	.....	1.187
- Exigible bancaire	.....	130
- Fond de roulement	.....	- 781
- Solvabilité à court terme	.....	- 1 440

Le compte d'exploitation (1.1.90 - 31.12.90) se présente comme suit :

Chiffre d'affaires		<b>905</b>
Variation de Stocks		- 10
Production vendue		895
Achat Matière		467
Variation Matière Première		+ 2
Consommation		469
Marge brute		<b>426</b>
Charges externes		70
Frais de personnel		154
Impôts et taxes		11
Amortissements et Provisions		300
Résultat d'exploitation		<b>- 109</b>
Produits financiers		2
Charges financières		102
Résultat courant		<b>- 209</b>
Pertes sur exercice antérieur		3
Profits sur exercice antérieur		2
Résultat net		<b>- 210</b>

## 5.2 Remarques

L'ensemble de ces chiffres appelle les remarques suivantes :

- De quelque manière que l'on effectue le calcul, le fonds de roulement est largement négatif et la solvabilité à court terme négativement supérieure au capital social.
- La situation financière catastrophique de M.M.B a plusieurs raisons, aussi bien financière que technique et commerciale.  
En tout état de cause, compte tenu de la non-réalisation des objectifs initiaux, le financement de départ s'est avéré être un handicap.

• Capital d'origine	1.000.000 Dt
• Investissement	2.048.189 Dt
• Emprunt à long terme destiné à combler la différence	967.842 Dt

Il retirait à la société toute souplesse de gestion, et surtout toute réserve vis-à-vis du moindre aléas d'exploitation ou du moindre retard.

L'incidence des frais financiers sur le point d'équilibre de l'entreprise peut s'évaluer avec le calcul sommaire ci-après (tiré des chiffres provisoires de 1991) :

- |  |            |
|--|------------|
| - Total des charges fixes de l'entreprise, environ : | 600.000 Dt |
| - Valeur de la production, environ :                 | 895.000 Dt |
| - Frais financiers, environ :                        | 223.000 Dt |
| - Charges variables, environ :                       | 466.000 Dt |

### **a) Point d'équilibre avec les frais financiers**

$$\frac{600}{895 - 466} = 1,4 \times 895 = 1.250.000 \text{ F}$$

soit un CA de 1.250.000 indispensable pour atteindre le point d'équilibre.

### **b) Point d'équilibre sans les frais financiers**

$$\frac{600 - 223}{895 - 466} = 0,88 \times 895 = 787.000 \text{ F inférieur au CA de 1990.}$$

Il est évident que ce calcul, fait avec des chiffres arrondis n'a rien de précis ni de comptable. Il est simplement destiné à attirer l'attention sur une affirmation répétée plusieurs fois par les dirigeants de la société.

"Sans les frais financiers, nous pourrions faire facilement face à la concurrence et même exporter" ...!

La situation financière est donc complètement bloquée et indépendamment des autres problèmes, techniques ou commerciaux, que la société a à résoudre, cette situation ne peut être financièrement débloquée que par :

- \* une transformation de la dette bancaire à court terme en dettes à long terme, avec différé d'amortissements et d'intérêts sur plusieurs années.
- \* une renégociation de la dette à long terme tendant :
  - soit à la transformation de celle-ci en participation
  - soit à l'abandon pur et simple de la plus grande partie de celle-ci.
- \* un apport de capitaux nouveaux, en dehors de la Banque.

## **6. LA FONCTION COMMERCIALE**

### **6.1 Le Service Commercial**

Il n'y a actuellement pas de service commercial individualisable dans l'entreprise M.M.B.

Cette absence a deux raisons principales :

- La mise en quasi sommeil de la société due à la situation financière désastreuse, qui se dégrade encore et qui interdit toute dépense non immédiatement indispensable à la survie.
- La nature du marché des produits M.M.B, qui, surtout à l'intérieur de la Tunisie, est représenté par les revendeurs.

Il n'y a pas de représentant et la présence sur le terrain est faite pas le SAV.

Le poste de Directeur Commercial est tenu par le Directeur Général.

### **6.2 Marché et concurrence**

#### **6.2.1 Marché intérieur**

M.M.B est le seul véritable fabricant de Machines à Bois en Tunisie et dans le Maghreb, avec un taux d'intégration allant jusqu'à 60 % par certains modèles de la gamme.

En Tunisie, il existe une autre société, récente, qui importe et fait exclusivement du montage de matériel italien, dans une gamme de produits identique à celle de M.M.B.

Le matériel est, d'après les utilisateurs, de qualité inférieure et sans SAV. Son chiffre d'affaires représente entre 30 et 40 % de celui de M.M.B en 1989.

Avant la création de M.M.B, les constructeurs français, (LUREM, QUILLET, etc ...) avait la position la plus importante avec les italiens (S.C.M) en second. C'est, en partie, ce qui a motivé le choix de LUREM comme donneur de licence et partenaire dans la société.

Pendant 4 ans environ, dès le début de sa production, M.M.B a été pratiquement seul sur le marché tunisien et s'est imposé autant par sa qualité que par ses prix compétitifs.

Depuis 1989, ce sont les constructeurs italiens qui sont revenus en force (SCM, Paolini, Grigio) encouragés par les importateurs.

Le responsable de M.M.B a également fait remarquer un phénomène psychologique contre lequel M.M.B avait eu à lutter et qu'il estimait avoir solutionné.:

- Il existe une espèce de "snobisme inconscient" au bénéfice de l'importé, présumé "a priori" meilleur que le produit local.

- La présence et la qualité des fabrications M.M.B sur le marché tunisien avait pratiquement fait disparaître cet "a prion" dans la gamme des produits M.M.B.
- depuis 2 ans, la "libéralisation des biens d'équipement" a remis ce gain psychologique, donc commercial, en cause, à un point tel, que pour certains clients, M.M.B en arrive à se présenter comme simple "Monteur", ce qui est paradoxal.

### 6.2.2 Importance du marché intérieur

Les besoins du marché intérieur tunisien, tous modèles M.M.B confondus (combinés, toupies, raboteuses, scies, dégauchisseuses, mortaiseuses ...) sont compris selon les évaluations entre 400 et 500 machines / an.

Ces chiffres sont du même ordre de grandeur que celui de l'estimation d'origine (500 machines) et lorsque M.M.B a pu lutter à prix égaux ou comparables, il a conquis une part importante de ce marché.

L'évolution des ventes a été la suivante :

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Nbre de machines	450	484	138	237	299	217	137
% export	15 %	18 %	1 %	3 %	13 %	6 %	?

La chute du nombre de machines vendues entre 1986 et 1987 s'explique par l'application du plan d'ajustement structurel qui a entraîné en outre la suppression des crédits bancaires, la suppression des aides à l'installation des jeunes entrepreneurs.

### 6.2.3 Marché extérieur

Le marché mondial de la Machine à Bois est un marché actuellement très dur et très concurrentiel.

Pour les mêmes raisons de libéralisation qu'en Tunisie, le marché marocain a pratiquement disparu dans les ventes M.M.B.

Certains marchés potentiels existent tels que les marchés lybien et égyptien ; de même certains contacts ont été pris avec l'Afrique Sub-Saharienne (Sénégal), mais indépendamment des problèmes de prix qui ne sont pas entièrement dépendants de l'entreprise, il y a un problème de présence que la situation financière actuelle ne permet pas d'assurer.

Le responsable de l'entreprise est cependant formel, lorsqu'il affirme qu'une action et une présence commerciale sur certains de ces marchés augmenteraient le chiffre d'affaires d'une façon importante, et cette affirmation, compte tenu des possibilités et de la qualité des fabrications, est très vraisemblable.

Pour l'Algérie, M.M.B a participé régulièrement à tous les appels d'offre. Ses prix se sont révélés compétitifs mais, à prix égal, les commandes sont allées, chaque fois, à des concurrents pouvant apporter un financement en même temps que les produits.

Pour le dernier appel en 1990, le marché dépassant les possibilités de livraison immédiate du concurrent italien titulaire du marché, celui-ci avait obtenu l'accord des autorités algériennes pour donner 25 % du marché à M.M.B. L'affaire n'a pu se conclure car M.M.B ne pouvait assurer le même crédit acheteur (plus d'un an) que la société italienne.

### **6.3 Sous-traitance**

Compte tenu de l'extrême technicité des moyens de production susceptibles d'être mis en oeuvre par M.M.B, il existe 2 possibilités de sous-traitance.

#### **6.3.1 Sous-traitance extérieure**

Vers les fabricants européens de matériel similaire pour des machines brutes (sans équipements importés) ou pour les bâtis de machines, grâce aux techniques de pliage et de soudure, mise au point par M.M.B pour se libérer des pièces de fonderie.

Une étude est en cours.

De même, vers tous les fabricants de matériel susceptibles d'utiliser les techniques de pliage et de soudure mis au point par M.M.B.

#### **6.3.2 Sous-traitance intérieure**

Les moyens mis en oeuvre par M.M.B restreignent les possibilités de sous-traitance intérieure car il faut soit des pièces très sophistiquées, soit des grandes séries pour justifier leur emploi.

Toutefois, deux affaires représentant de la sous-traitance véritable sont en cours de réalisation (200 à 300.00 Dt / an pour deux ans).

### **6.4 Développement**

Depuis le début d'activité jusqu'à fin 1986, l'entreprise a procédé au simple montage de collections complètes fournies par le partenaire (LUREM). La demande étant très forte pour tous les produits, le montage s'effectuait selon les disponibilités en stock.

A partir de 1987, la totalité de l'investissement technique étant réalisée, M.M.B a commencé à intégrer les fabrications et à créer ses propres produits, comme l'y autorisaient les contrats de licence, en traitant directement avec d'autres fournisseurs.

En réalité, le développement de M.M.B a plutôt été un développement interne relevant de la production et tendant vers une intégration toujours plus poussée de ses fabrications, qu'un développement externe, c'est-à-dire purement commercial. Il est cependant certain que ce développement interne a suivi la demande du marché.

Le tableau ci-après donnant l'évolution des produits M.M.B en fonction de la demande réelle, est significatif de cet effort d'intégration au développement.

## **7. PRODUCTION**

### **7.1 Terrain et usine**

Sur un terrain de 10.000 m<sup>2</sup>, acheté à l'AFI, entièrement viabilisé, l'usine a été construite à partir de mai 1983.

L'usine se compose :

- d'un bâtiment de 78 m de long sur 44 m de large et 6 m de haut avec une charpente métallique, des murs en brique, un sol en béton et une couverture en tôle galvanisée.
- d'un bâtiment administratif, commencé en juin 1983, de 33 m<sup>2</sup> comprenant un hall d'entrée et d'exposition, une dizaine de bureaux, une salle de réunion et une loge de gardien.

Le tout est clos par un mur plein de 1m50 de haut.

### **7.2 Matériel**

#### **7.2.1 Production**

Le matériel de production se compose de :

- 1 tour parallèle HES/C3 M Cholet 435 avec copieur HP 410 - diam. passage broche 35 - lunette fixe, diam. 165 - mandrin hydraulique.
- 1 tour automatique à commande numérique : TRAUB TNA 480 - 14 outils - diam. max pièce 280 - L. max. 800 - travail en mors ou en pince avec tire barre.
- 1 centre d'usinage à commande numérique : CINCINNATI 10HC 1500 - course : 1500 x 810 x V.100 - 2 palettes 800 x 800 - commande numérique 4 axes Cincinnati - 3 axes XYZ X table à 360 positions magasin pour 90 outils.
- 1 scie alternative KASTO cap. diam. 180.
- 1 perceuse taraudeuse Cincinnati cap. diam. 19.
- 1 mortaiseuse URPE : course 200. table 650 x 220.
- 1 cisaille guillotine COLLY 1021 Cap. 2050 x 10 : butée arrière motonsée, butée avant orientable.
- 1 presse plieuse hydraulique à commande numérique : COLLY 906 B - 90 T - Vé de 3000 - commande numérique 2 axes.
- 1 poinçonneuse-grignoteuse avec copieur à gabarit : OMES ILCI 8 SCF - force 11T - diam. max poinçonnage 100 dans ép. 1 - ép. max. 8 - champ d etravail 900 x 1500.

- 1 poste à souder semi-auto à l'arc sous gaz : SFA 340 BL - 340 A - gaz - CO<sup>2</sup>.
- 1 soudeuse par points ARO 4321 - 32 KVA, cap. 4 + 4.
- 1 grignoteuse
- 1 cabine de peinture à rideau d'eau.

pour une valeur d'achat dépassant la valeur du capital.

### **7.2.2 Entretien**

Le matériel d'entretien est très complet et se compose notamment de :

- 1 poste de soudure
- 1 affûteuse de forets BRIERLEY cap. diam. 25.
- 1 affûteuse d'outils de tour Cincinnati cap. 20 x 20 avec accessoire affûtage de fraises.
- 1 tour.
- 1 scie circulaire.
- 1 fraiseuse.

### **7.2.3 Contrôle**

Le matériel de contrôle est présent à tous les postes de travail (pieds à coulisse, palmers, ...).

Il est en bon état et utilisé.

## **7.3 Gestion de production**

La gestion de production est entièrement informatisée.

### **Lancement**

Une simulation de lancement a été faite pour le consultant de la façon suivante : pour une quantité économique de mise en fabrication qui a été calculée par ailleurs, égale à 80 machines (15 combinés + 60 toupies + 5 raboteuses), un listing est établi qui décompose tous les besoins en :

- matières premières
- semi ouvrés locaux (intérieur - achat - sous-traitance).

Au départ de ce listing, des liasses sont imprimées donnant les besoins en matières brutes, semi-ouvrées et consommables (y compris l'emballage nécessaire), ainsi que la situation du stock disponible et les demandes d'approvisionnement nécessaires (annexe 2).

Des liasses sont également imprimées donnant les charges de travail par poste (6), ainsi que les fiches suiveuses (annexe 3).

Les sorties de magasins par poste sont également programmées au fur et à mesure de l'avancement du travail par quantité de lancement (toupies : 10, par exemple).

L'individualisation des machines produites s'arrête à la quantité de lancement car il n'y a pas de document accompagnateur par machine pendant le travail de montage.

Chaque machine prend son identité avec un document (fiche d'identification de la société en annexe 4) à sa sortie du contrôle, qui est la dernière opération du montage.

Si un incident se produit au contrôle, la machine y reste jusqu'à ce qu'il soit solutionné (retour en fabrication, changement de pièces, ...) mais le traitement de cet incident se fait oralement entre les parties intéressées.

Dans l'état actuel de la fabrication (production au 1/3 de la capacité), cette procédure orale n'est pas dommageable pour la qualité. Elle pourrait devenir un risque dans le cas de production au rythme normal des possibilités de l'entreprise.

### Contrôle

Il n'y a pas de fonction contrôle véritable.

Les pièces extérieures ne sont pas contrôlées en entrant dans le magasin pièces détachées.

Les pièces intérieures sont contrôlées à leur sortie de fabrication mais il n'y a pas de document matérialisant ce contrôle à l'entrée en magasin ou à l'arrivée au montage.

Les produits finis subissent les essais normalisés au poste de contrôle final (les normes sont présentées et les grilles normalisées d'essai sont visiblement utilisées).

Il existe un service après-vente (SAV), qui dépend du contrôle car son travail consiste à rechercher systématiquement les utilisateurs pour recueillir leurs remarques ou leurs doléances et vérifier la bonne utilisation du matériel.

Cette recherche qui semble anormale, est motivée par le fait que le bon de garantie joint à chaque machine n'est jamais renvoyé par l'utilisateur (surtout lorsqu'elle est vendue par un revendeur).

Le responsable du SAV, qui est un technicien et non un commercial, a ainsi noué des relations suivies avec les utilisateurs et fidélise ceux-ci. Il a proposé des modifications ou des améliorations demandées par les utilisateurs qui sont passées en fabrication (annexe 5 - fiche d'inspection).

## 8. RESSOURCES HUMAINES

### 8.1 Quantité

#### 8.1.1 Encadrement

- Directeur Général	1
- Directeur Administratif et Financier	1
- Chef d'Atelier	1
- Chef de Fabrication	1
- Chef de Méthode	1
- Chef de Section Montage	1
- Chef Comptable	1

#### 8.1.2 Production - Administration

- Ouvrier Professionnel	1
- Ouvriers Qualifiés	3
- Ouvriers Spécialisés (Niveau 2)	4
- Ouvriers Spécialisés (Niveau 1)	6
- Dessinateur Bureau d'Etude	1
- Employé Bureau d'Etude	1
- Magasiniers	2
- Aide-comptable	1
- Informaticien	1
- Secrétaire	1
- Employé	1
- Manoeuvre	1
- Gardiens	2
- Femme de ménage	1

Soit un effectif de 33 personnes au sujet duquel il y a lieu de noter :

- une structure d'encadrement importante
- un nombre de productifs indirects important par rapport au nombre de productifs directs (14 directs pour 11 indirects).

### 8.2 Qualité

Il a été possible de vérifier que la presque totalité du personnel actuel avait une ancienneté remontant soit à la création de la société (1983), soit au début des fabrications (1984-1985).

La société a formé son personnel à tous les niveaux, aussi bien au niveau encadrement (Chef d'Atelier et Chef de Fabrication) qu'au niveau méthode, Bureau d'Etude ou Ouvriers (OP - OQ et OS).

Elle l'a conservé, ou bien celui-ci est resté fidèle, ce qui dénote :

- d'une part, une gestion cohérente des ressources humaines
- d'autre part, une confiance certaine dans les destinées de la société, de la part du personnel dont la technicité est également certaine.

### **8.3 Gestion du Personnel**

La gestion du personnel est entièrement informatisée et très détaillée, aussi bien en ce qui concerne les renseignements généraux de chaque salarié (état civil complet, personnes à charge, etc), qu'en ce qui concerne le salaire et ses accessoires (primes, assurance - congés - etc).

Le point peut être fait chaque jour et lors du diagnostic, la situation exacte de l'ensemble du personnel a été présentée.

Les rémunérations sont dans la moyenne normale des rémunérations de la branche d'activité malgré la situation difficile de la société.

## 9. ELEMENTS EXTERIEURS

Lors de l'enquête, certains éléments ont été recueillis en dehors des sociétés visitées et de leur environnement immédiat. Il est apparu que ces éléments avaient une importance certaine et même une influence directe sur la vie et les résultats des entreprises ; c'est la raison pour laquelle ils ont été réunis dans un paragraphe spécial.

Dans le cas de la société M.M.B, il y a lieu de noter les éléments suivants :

### 9.1 Les droits de douane et la sauvegarde des fabrications locales

La liste ci-après, extraite des statistiques douanières donne la situation des droits de douane à l'importation pour certains des matériels fabriqués par M.M.B.

Raboteuse	: 84 65 92 01007	Prohibée depuis sept. 90
Toupie	: 84 65 92 01000	Prohibée depuis sept. 90
Combiné	: 84 65 10 00006	Libre jusqu'à sept. 90
		Prohibé depuis le 09.07.91
Scie	: 84 65 91 0906	Prohibée depuis sept. 90
Mortaiseuse	: 84 65 95 00009	Libre jusqu'à sept. 90
Ponçeuse	: 84 65 93 00009	Libre jusqu'à sept. 90.

Les droits de douane étant pour toutes ces machines de :

Droits de douane	: 27 %
TVA	: 17 %
DCP	: 0 % (Droit de compensation provisoire).

L'examen de cette liste appelle les remarques suivantes :

- La "prohibition" sous-entend l'obligation de licence pour importation, probablement en conformité avec la liste des "produits similaires" prévue par l'Article 21 de la Loi de Programme pour 1989 parue au Journal Officiel des 29/31.12 1988.
- De toutes façons, prohibés ou non, les matériels produits par M.M.B ne semblent pas avoir joui de protection particulière, puisqu'il n'existe aucun droit compensateur provisoire, malgré leur taux d'intégration important.

## 9.2 Le dérèglement de la sauvegarde

Le tableau ci-après, dont M.M.B a fait état dans une lettre au Directeur Général du Commerce, en date du 7 mars 1991, en précisant qu'il était extrait des statistiques officielles, fait également ressortir une contradiction entre la réglementation et la réalité...

	VALEUR 1989		VALEUR 1990	
	Importations	Ventes M.M.B	Importations	Ventes M.M.B
Machines à scier à ruban (85 65 91 0 10)	311.000	125.000	170.000	107.000
Machines à fraiser toupie (84 65 92 0 20)	76.000	132.000	141.000	158.000
Autres machines à bois (84 65 99 0 000)	993.000	610.000	940.000	457.000
<b>TOTAL DES MACHINES</b>	<b>2.280.000</b>	<b>980.000</b>	<b>2.858.000</b>	<b>900.000</b>

... puisque, par exemple, la valeur des importations d'un matériel prohibé à l'importation (scie à ruban) est supérieur à la valeur des ventes de M.M.B pour ce même matériel.

En outre, il est évident qu'il y a une réelle disproportion entre la valeur du montant total des importations des Machines à Bois (dont 4 sur 7 sont prohibées à l'importation) et le total des ventes de M.M.B, qui justifierait une enquête de clarification des chiffres, en dehors de la présente enquête.

Le Directeur Général de la société a d'ailleurs envoyé le 30.09.91 une lettre au Directeur Général de l'Industrie pour attirer son attention sur cet état de fait dommageable pour la société. (annexe 6).

### **9.3 Les importations et les ventes M.M.B**

Le tableau ci-après permet une comparaison entre le total des importations et les ventes M.M.B depuis 1985 :

	<b>TOTAL EN VALEUR DES IMPORTATIONS DE MACHINES A BOIS</b>	<b>TOTAL DES VENTES DE M.M.B (Hors export)</b>
1985	2.915.000	1.851.000
1986	1.240.000	1.286.000
1987	2.261.000	418.000
1988	1.788.000	649.000
1989	2.280.000	781.000
1990	2.620.000	905.235

Ce tableau permet entre autre de donner une valeur approximative de 3.000.000 Dt au marché des fabrications M.M.B.

### **9.4 Le cas des artisans travaillant le bois.**

Il semble que cette catégorie d'opérateurs économique qui pourrait et devrait constituer la clientèle intérieure la plus importante de M.M.B, soit actuellement pénalisée aussi bien directement (exemption de TVA) qu'indirectement (accession au crédit).

#### **9.4.1 L'exemption de TVA**

L'Article 21 d ela Loi de Programme pour 1989 parue au Journal Officiel des 30/31 décembre 1988, précise que les assujettis à la TVA peuvent obtenir des attestations "d'assujettis à la TVA" auprès de leur Centre des Impôts. Or une interprétation de la Loi fait que les artisans au forfait ne sont pas considérés comme assujettis à la TVA.

Il est possible que cette interprétation soit trop restrictive de la part des Centres ou même de la Direction des Impôts, mais il n'en reste pas moins vrai que la Direction de M.M.B affirme qu'à ce jour, aucun artisan n'a pu lui fournir une attestation lui permettant d'acquérir son matériel en exemption de TVA.

#### **9.4.2 L'accession au crédit**

il est évident qu'un artisan qui s'installe n'a pas une surface "bancable" et depuis que les mesures prévues en 1986 pour aider les petits promoteurs ont été reportées, il lui est difficile de trouver un crédit complémentaire même lorsqu'il possède 50 % du prix d'achat d'un bien d'équipement dont il a besoin pour s'installer ou se développer.

#### **9.5 L'exportation et les biens d'équipement**

La concurrence est actuellement très dure dans le marché mondial des biens d'équipement et, de plus en plus, les fabricants sont obligés d'étudier et d'offrir des moyens de financement en même temps que leurs produits.

Bien que le matériel fabriqué par M.M.B soit de qualité internationale, et même s'il avait des prix compétitifs, il faut être conscients du fait qu'il n'aurait de chance d'être exporté de façon régulière que si la société pouvait assortir ses offres d'un moyen de financement supérieur aux crédits commerciaux habituels (3/6 mois). L'échec de l'affaire algérienne en est une illustration probante.

#### **9.6 Fond de promotion de la technologie**

L'Article 63 de la Loi de Finance pour 1991, parue au J.O. de la République Tunisienne des 28/31 décembre 1990, prévoit la création d'un fond spécial destiné à "contribuer au financement des opérations relatives à l'acquisition de la technologie ... en vue de renforcer le taux d'intégration" ... Indépendamment du fait que le décret d'application prévu à cet article n'est pas encore paru, on peut considérer que M.M.B

- soit au titre de ses productions intégrées à au moins 50 %,
- soit au titre des perfectionnements apportés au matériel fabriqué sous licence,
- soit encore au titre des matériels créés par elle.

pourrait entrer dans le cadre de cette loi et prétendre à une aide spécifique pour son développement.

**APRODI**

