

## Cas : Le Chemin du Bois

*Cas élaboré par MM. Chaabouni Jamil et Mezghani Lassaâd, FSEG Sfax  
Examen du CES de Révision Comptable - Session de Contrôle 1998/99*

Comme chaque samedi après-midi et pour clôturer la semaine, Kaïs gérant de la société TUNIBOIS rend visite à son père fondateur de la société et à la retraite depuis bientôt 17 ans. Cette visite hebdomadaire est une occasion pour Kaïs d'exposer le bilan de l'activité de la semaine et de réfléchir à haute voix, étant stimulé par les questions de l'expert toujours aussi vif d'esprit. Mais il sait d'avance qu'il doit d'abord écouter de nouveau et pour la n<sup>ième</sup> fois l'histoire de la création et du développement de l'entreprise que son père ne se lasse pas de reprendre à chaque rencontre.

Kaïs : Cette semaine était éprouvante, mais j'ai eu un petit répit pour réfléchir à ...

Le père : Des semaines éprouvantes ! J'en ai eu ma dose et plus. Tu sais, lorsque j'avais obtenu mon diplôme de formation professionnelle au Lycée Technique en 1950 et j'étais embauché par l'Italien Georgio, il m'en a fait voir de ces semaines éprouvantes et c'est ce qui m'a poussé à créer la société Tunibois alors que cela n'était pas facile pour un tunisien.

J'avais commencé avec un atelier de quelques mètres carrés et deux apprentis. Comme je fabriquais principalement des meubles de style et de la menuiserie pour des villas de haut standing, les clients aisés particulièrement étrangers faisaient davantage confiance à mes concurrents français et italiens d'ailleurs peu nombreux. Ce n'est qu'après l'indépendance et le départ des européens que l'affaire a commencé à fleurir. Une qualité de travail respectant les normes strictes que j'ai apprises au lycée, dignes d'une matière noble comme le bois, m'a permis de drainer d'abord les notables de ma région et puis ceux de tout le territoire de la République.

Avec la brise libérale des années 1970, une partie de ces notables agriculteurs s'est transformée en promoteur immobilier, activité lucrative, vu la demande croissante en appartements liée à une concentration grandissante de la population dans les villes. Convaincus de la qualité de mon travail, ces promoteurs s'adressaient à mon entreprise sans passer par les appels d'offres. Vu cette croissance de la demande et la capacité de production limitée de l'atelier, j'ai dû investir dans de nouvelles machines et transformer l'atelier en vraie usine industrielle. Ma passion pour les meubles (travail artistique) m'a poussé à garder en veilleuse la section "meubles de style".

D'ailleurs, j'avais l'intention en 1982 de te céder l'activité industrielle et de reprendre la section meuble pour développer cette activité artistique ; mais mon accident cardio-vasculaire m'a obligé de prendre ma retraite.

Kaïs de formation ingénieur en textile, occupait avant 1982 le poste de directeur de production à COTEXT. Il a dû démissionner pour diriger la société TUNIBOIS. Durant ses deux premières années d'exercice, il n'a fait qu'optimiser le processus de fabrication de la "section menuiserie pour bâtiment" tout en maintenant la section meuble. Cette dernière activité était, d'une part, gourmande en temps de négociation avec de petits clients et, d'autre part, irrégulière. Par ailleurs, comme il s'agit de travail à connotation artisanale, il n'était pas motivé pour investir dans l'optimisation de la production.

A la fin de 1985, il décida de créer une nouvelle entreprise de fabrication de "meubles de style", dénommée MS, où TUNIBOIS n'est qu'un actionnaire à 30%, le reste du capital étant réparti sur le personnel que Kaïs a stimulé à cet effet. Les associés se sont rapidement mis d'accord sur le gérant de cette nouvelle société qui, en un mois, a déménagé dans de nouveaux locaux.

Se sentant ainsi libéré, Kaïs se consacre totalement à la menuiserie du bâtiment. Il réaménage l'usine, modernise l'appareil de production et fini par dégager une amélioration de la productivité d'environ 15% en 1989.

Malgré ses efforts, il constate que durant ces dernières années la croissance de son chiffre d'affaire était maigre du fait qu'il a gardé le même portefeuille de clients qui acceptent ses prix sans négociations majeures. Les investissements réalisés et les gains de productivité sont à l'origine d'un supplément de capacité de production que Kaïs pense utiliser en participant aux appels d'offres. Néanmoins, il n'a pu remporter jusqu'à la première moitié de 1990 aucun appel d'offres. Etant un fabricant de produits de qualité supérieure, ses prix sont restés supérieurs à ceux de la concurrence.

Il est à remarquer qu'en 1990, le secteur du bois (bâtiments et meubles confondus) est caractérisé par la prédominance du secteur informel qui comptait environ 5500 entreprises dont 200 appartenaient au secteur formel. La quasi-totalité de ces entreprises produit pour le marché local. La valeur ajoutée du secteur étant d'environ 40% de la production estimée en 1990 à 350 MD. Les études réalisées durant cette période ont relevé deux caractéristiques des entreprises opérant dans le secteur :

- avec la possibilité de sous-traiter certaines opérations de traitement du bois tel que le sciage nécessitant des investissements assez importants, le nombre de créations et de disparitions des entreprises est devenu assez significatif.
- vu la concurrence, les pratiques commerciales se caractérisent par l'octroi de crédits-clients variant entre 90 jours et trois ans. Les marges des entreprises sont diverses et instables.

La difficulté due à un niveau de prix élevé chez TUNIBOIS, l'empêchant de remporter les appels d'offres, fut surmontée par l'introduction d'une matière première pour substituer le bois en l'occurrence le MDF (Medium Density Fiberboard). Ce produit sert à fabriquer les panneaux de portes et de portières. Son prix est nettement inférieur à celui du bois rouge de qualité avec des caractéristiques techniques satisfaisant les normes de qualité que TUNIBOIS s'est imposées. Toutefois, il fallait d'abord former le personnel. Deux techniciens supérieurs ont suivi un stage en France pour deux mois. De plus, il a fallu investir à nouveau dans deux nouvelles machines pour travailler le MDF vu les caractéristiques particulières de cette matière première.

Les résultats de ce changement d'orientation ne se sont pas fait attendre : les deux premières soumissions utilisant le MDF ont été couronnées de succès du fait que Kaïs a réduit les prix en moyenne de 20% tout en gardant les mêmes marges sur chiffre d'affaires. A la fin de 1991, l'usine tourne déjà à pleine capacité et il a fallu même embaucher pour répondre à la demande dans les délais.

Les années 1992 et 1993 furent des années fastes. Kaïs, d'une part, fier d'avoir levé ce premier défi et, d'autre part, constatant qu'il n'y a aucun producteur de MDF en Tunisie – alors que selon les statistiques officielles, l'importation de cette matière première a presque doublé entre 1989 et 1993 – commence à jouer avec l'idée de lancer une filiale de TUNIBOIS spécialisée dans la fabrication de MDF. Le projet a été ficelé durant l'année 1994 et l'usine de la filiale NEWBOIS démarra le 2 janvier 1995.

Pendant trois ans, NEWBOIS a fonctionné sans problèmes majeurs. La qualité des produits fabriqués et les prix pratiqués sont à l'origine du succès de cette activité.

Au cours du quatrième trimestre de 1997, un premier concurrent producteur fait son entrée sur le marché tunisien suivi ultérieurement par deux autres. Aussi, la baisse du taux de la taxe douanière inscrite dans l'accord de libre échange entre la Tunisie et l'Union Européenne a incité les anciens importateurs de MDF à se réactiver.

Il est à noter qu'au cours de cette année de 1997, le secteur a enregistré une reprise après des années de stagnation. D'ailleurs, il est attendu que d'ici 2005, la modernisation des équipements et l'amélioration de la qualification des cadres du secteur seront à l'origine

d'un accroissement substantiel des investissements conformément aux projections du 9<sup>ème</sup> plan.

Le poids de cette nouvelle dynamique commence à se faire sentir par NEWBOIS. Après mûres réflexions, Kaïs a introduit au cours de la deuxième moitié de 1998 une nouvelle variante de MDF suite à une discussion avec son paternel. En collant sur les plaques de MDF des feuilles de bois (acajou, teck, ...), on obtient un produit moins cher et présentant les mêmes caractéristiques externes que le bois massif. Cette modification a eu des répercussions positives sur la croissance du chiffre d'affaires de NEWBOIS et de TUNIBOIS.

A la fin de 1998, le marché du MDF se répartit comme suit :

- NEWBOIS : 40%
- Les importateurs : 25%
- Les trois nouveaux concurrents : 35%

Reprenant son dialogue avec le paternel après avoir écouté son discours rituel, Kaïs poursuit :

Kaïs : Durant ce moment de répit, j'ai pensé reprendre l'activité du meuble...

Le père : Tu veux concurrencer nos anciens employés de la MS !

Kaïs : Si tu me laisses exposer ma réflexion, tu comprendrais mieux. Il ne s'agit pas d'une activité telle que tu la conçois. D'ailleurs, je n'ai pas l'intention de reprendre ces négociations interminables avec les petits clients particuliers ; ça c'est le métier des autres. Au contraire, il s'agit de donner du travail à nos anciens employés et de les pousser à se moderniser. TUNIBOIS conçoit des meubles modulaires\* en Kit\*\*, MS les fabrique et TUNIBOIS les commercialise. Une telle activité permet à chaque client particulier d'avoir la combinaison qui lui convient le mieux.

Le père : Voilà que tu te contredis. Tu auras de nouveau à conseiller et à discuter avec les "petits clients" pour reprendre ta terminologie. Par ailleurs, il faut penser aux vieux de la MS. Devront-ils se reconverter ?

Kaïs : Mais non ! La distribution sera faite en exclusivité par DIT, un grand distributeur implanté dans les cinq grandes villes du pays avec plusieurs points de vente dans certaines d'entre elles.

Le père : Et si DIT te laisse un jour tomber ? Pourquoi cette exclusivité ? Tu pourrais négocier avec des entreprises telles que Skanes Meubles, Meublatex, ... et vendre tes meubles modulaires en Kit sous leurs marques.

Kaïs : Je veux que le nom de TUNIBOIS, connue pour la qualité irréprochable de ses produits, soit célèbre et que ses produits soient accessibles à une clientèle exigeante mais à revenu moyen.

Le père : Alors, crée ta propre chaîne de distribution à travers la République.

Kaïs : Non, cela me demandera un investissement en hommes et en locaux assez important et du travail supplémentaire ; d'ailleurs, je n'ai pas l'intention de courir derrière les clients particuliers qui n'honorent pas leurs engagements de paiement.

Le père : Voilà que tu veux avoir le beurre et l'argent du beurre !

Kaïs : Mais non, papa ! J'ai d'autres idées que je voudrais bien concrétiser après avoir surmonté ce défi des meubles modulaires en Kit.

Le père : Si ce sont de bonnes idées, je serai disposé à t'écouter la semaine prochaine.

---

\* Meuble modulaire : constitué de modules qui peuvent être assemblés de plusieurs façons.

\*\* Meuble en Kit : meuble vendu en pièces détachées dont l'assemblage est réalisé par l'acheteur.

Sur le chemin de retour, Kaïs se rappelle le rapport relatif à l'organisation de NEWBOIS que Mongi son expert comptable lui a soumis ce matin. Mongi plaide pour une réorganisation de la société après une analyse critique de l'organisation actuelle qui se présente comme suit :

- PDG : Kaïs
- La direction administrative supervise cinq services :
  - Service comptabilité et finance
  - Service personnel
  - Service approvisionnement
  - Service commercial
  - Service informatique
- La direction technique dont la responsabilité est assurée par l'ingénieur Ahmed qui supervise le bureau méthode et ordonnancement, les deux chaînes de fabrication de MDF et l'atelier de placage de feuilles de bois sur les panneaux MDF.

Prévoyant une baisse de la demande de panneaux de MDF avec l'entrée des nouveaux concurrents, Mongi propose à Kaïs de découper l'entreprise en deux divisions indépendantes. La première division qui héritera une seule chaîne de fabrication MDF aura à écouler ses produits sur le marché alors que la deuxième division héritière de la deuxième chaîne et de l'atelier ne pourra écouler sur le marché que les panneaux de MDF recouverts de feuille de bois. La direction générale n'aura plus qu'à définir des objectifs pour ces deux divisions qui seront autonomes pour développer leurs activités. Le souci d'écoulement du produit et le développement de part de marché sera transféré aux deux divisions...

Plongé dans sa réflexion, Kaïs fut réveillée au feu rouge par la voie grave de son ami Khmaïs : "Eh ! Le bois ! La semaine est terminée ! Gares ta voiture au tournant et viens prendre un café et te décontracter".

---

### **TRAVAIL A FAIRE**

1. D'après la matrice BCG, quel est le système concurrentiel le plus approprié pour caractériser le secteur du bois en 1990 ? Argumentez votre réponse en faisant ressortir les particularités de ce secteur.
2. Discutez la proposition de Kaïs et celles de son père relatives à la distribution des meubles modulaires en Kit.
3. Déterminez les avantages et les inconvénients de (a) la structure actuelle de NEWBOIS, (b) la structure proposée par Mongi.