

## Cas : "COULLA"

*Cas élaboré par MM. Chaabouni Jamil et Mezghani Lassaâd, FSEG Sfax  
Examen du CES de Révision Comptable - Session de Contrôle 2000/01*

La branche de la colle en Tunisie appartient au secteur de la chimie. Elle consiste en la fabrication de produits variés pour répondre aux besoins de différentes activités industrielles et celles du bâtiment. Les principaux types de colle fabriqués sont utilisés dans divers domaines comme indiqué ci-dessous :

- Colle vinylique : ameublement, papier, imprimerie, carton ondulé, ...
- Colle solvantée : cuir et chaussure, ...
- Colle naturelle : enveloppe, étiquetage des bouteilles, carton, ...
- Colle urée formol liquide : panneaux de particules, ...

Aussi, d'autres types de colles importées existent sur le marché telles que :

- Colle hot-melt
- Colle époxy
- Colle en poudre

Au niveau mondial, les écologistes appellent pour le développement des colles biodégradables.

Cette activité est considérée comme récente en Tunisie étant donné que la première entreprise a démarré son activité de production de colle fin 1966. Depuis, d'autres entreprises ont vu le jour à un rythme qui ne peut pas être considéré comme accéléré. Il est à noter qu'il n'y a pas eu de nouvelles créations depuis plusieurs années. Il n'existe aujourd'hui qu'une dizaine d'entreprises ayant une activité industrielle dans la branche. Les neuf principales entreprises sont listées sur l'annuaire du site web de l'API (voir tableau 1) ; cinq d'entre elles sont sises à Sfax auxquelles il faut ajouter la petite entreprise "Coulla". Les neuf entreprises sont toutes partiellement exportatrices et certaines fabriquent d'autres produits que la colle. Parmi ces entreprises une seule travaille sous licence d'une marque étrangère et deux autres en partenariat avec des entreprises étrangères. Il est à noter que les pouvoirs publics exigent que les fabricants de colles soient implantés dans des zones industrielles.

La valeur globale de la production de la branche des colles en Tunisie est évaluée, en 1999, à près de 18 millions de dinars (MDT) répartis entre les différents types de colles. Quant au volume total de la production tunisienne, il est estimé à près de 13 000 tonnes réparties comme suit :

- |                       |      |
|-----------------------|------|
| - Colle vinylique :   | 32 % |
| - Colle solvantée :   | 20 % |
| - Colle naturelle :   | 5 %  |
| - Colle urée formol : | 30 % |
| - Autres :            | 13 % |

Les exportations sont destinées essentiellement à la Libye avec une proportion de l'ordre de 80%. Après une montée en valeur de 26% en 1997 pour atteindre une valeur de 1,837 MDT et une quantité de 2159 tonnes, les exportations ont diminué en 1998 en quantité pour passer à 1870 tonnes avec une valeur de 1,965 MDT soit une augmentation de 7% en valeur.

**Tableau 1 : Les principales entreprises de la branche\***

Dénomination	Colles	Capital (DT)	Emploi	Début	Région
SIFCOL	vinyliques, néoprène, pvc, polyuréthannes	1 200 000	44	1966	Sfax
STPC COLLA	industrielles, autres colles et gélatines	200 000	35	1972	Ariana
MPC	industrielles, vinyliques, urée formol	2 000 000	83	1975	Ben Arous
HENKEL EXTRA COLLE	industrielles, autres colles et gélatines, mastic, colles pvc	704 000	40	1976	Sfax
SICOP	vinyliques, néoprène, pvc, polyuréthannes	335 000	40	1983	Sfax
SUPER COLLE	néoprène, polyuréthannes, vinyliques, autres colles et gélatines	100 000	20	1985	Sfax
TECHNO POLISH	industrielles	45 000	16	1988	Sousse
LE COQ	vinyliques, pvc	5 000	22	1992	Sfax
POLISAN TUNISIE	industrielles, vinyliques, urée formol	2 270 800	75	1993	Ben Arous

\* Source API (Mars, 2001)

Quant aux importations, elles sont estimées à environ 8,115 MDT en 1998 avec un taux annuel de croissance d'environ 8%. Les principaux pays d'importation sont la France (40%), l'Allemagne (25%) et l'Italie (20%).

A partir des données précédentes, il est possible d'évaluer la taille du marché tunisien comme suit :

**Tableau 2 : Le marché tunisien en valeur et en volume en 1999\***

	Valeur (MDT)	Valeur (%)	Volume (T)	Volume (%)
<b>Production</b>	17, 835	66%	13 000	80%
<b>Importation</b>	8, 115	34%	3 208	20%
<b>Total</b>	25, 950	100%	16 208	100%

\* Source : Une étude réalisée par un cabinet de conseil en stratégie.

D'après le tableau 2, la production locale couvre, en valeur, uniquement 66% des besoins des clients tunisiens. Ceci n'est pas dû à un manque de capacité de production puisque son taux d'utilisation se situe entre 50% et 75%, mais plutôt à une évolution de la demande vers les mêmes colles mais d'un niveau de qualité supérieur ou vers des colles non fabriquées par les industriels tunisiens.

En effet, des clients industriels sont de plus en plus exigeants en terme de qualité, surtout ceux ayant des impératifs de qualité compte tenu de leurs activités à l'export. Ceux-ci arrivent également à bien négocier les prix car ils achètent en grande quantité et ont la possibilité d'acheter les colles à l'étranger soit directement soit à travers des commerçants implantés en Tunisie, qui se sont lancés dans l'importation de ces produits. Cependant, d'autres clients comme les petits commerçants et les artisans sont moins exigeants en terme de qualité. Ils achètent des quantités limitées mais profitent de la guerre de prix pour négocier les prix d'achat.

Si les produits importés se caractérisent par un niveau de qualité meilleur, les droits de douane qu'ils subissent sont de l'ordre de 40% (ces produits font partie de la liste 4 avec l'Union Européenne) ce qui réduit leur compétitivité au niveau des prix. Ces droits de douane devraient protéger les fabricants locaux pour une période, le temps qu'ils deviennent plus compétitifs. Ces obstacles de douanes et d'autres liés à la sécurité de leur transport dissuadent certains clients surtout quand la variable temps (délai) prend de l'importance dans les transactions. Néanmoins, la menace des produits importés est jugée non négligeable pour les entreprises tunisiennes compte tenu de la demande du marché. En

effet, outre les colles classiques importées ou fabriquées en Tunisie, d'autres colles importées, comme la colle hot-melt, sont de plus en plus demandées compte tenu des évolutions des applications industrielles.

Il est estimé qu'avec une progression annuelle de 1%, les importations, qui constituent aujourd'hui 34% du marché tunisien, passeraient à 44% à l'horizon de 2010.

Actuellement, en Tunisie, la fabrication de la colle nécessite des compétences au niveau de la formulation (composition et dosage des matières premières) et des tests de qualité. Ces compétences ne varient pas substantiellement d'un produit à un autre. Les outils technologiques utilisés ne sont pas compliqués et ne diffèrent pas dans leur conception d'un produit à l'autre. Aussi, les techniques de fabrication sont accessibles à tous les producteurs qui possèdent généralement leurs propres formules et peuvent les adapter aux besoins spécifiques des clients industriels.

Les matières premières utilisées sont importées (soumises à 5% de droits de douane en l'an 2000) pour les colles naturelles et les colles solvantées, et achetées pour les colles vinyliques chez des fabricants tunisiens qui sont, dans certains cas, eux-mêmes des producteurs de colles.

Comme évoqué au début, l'une des entreprises de la branche est "Coulla". Elle a été créée en 1996 par son gérant actuel et son frère. Le premier, un homme plein de volonté, assure lui-même la fonction commerciale, alors que son frère, qui a une expérience dans le domaine, assure la fonction de responsable de production. Au démarrage, l'entreprise a tenté de fabriquer tout type de colles pour répondre à différents types de besoins en terme de qualité et de prix. Aujourd'hui, elle produit principalement des colles vinyliques et solvantées. Ses produits sont jugés d'un niveau de qualité satisfaisant et ses prix sont compétitifs par rapport aux produits similaires locaux ou importés. Cependant, au niveau du conditionnement des carences sont à noter :

- absence d'emballage spécifique voir adéquat pour certains produits ;
- absence d'étiquettes pré-imprimées spécifiques pour différents produits.

La technologie utilisée par "Coulla" est celle qui est accessible à tous les concurrents. Toutefois, certains équipements manquent au niveau de l'appareil de production. Il existe sur le marché du matériel plus moderne qui permet une réduction du temps de mélange des colles et une réduction au niveau du nombre des opérateurs. Les équipements de laboratoire de "Coulla" souffrent d'un manque important, voire une absence, au niveau de la structure et du matériel de test des produits pour s'assurer de la qualité. Toutefois, l'entreprise bénéficie du soutien technique de son partenaire européen pour la formulation et la fabrication des colles. Ce partenariat a démarré en 1999.

Les quelques années d'expériences n'ont pas été suffisantes pour se créer une réputation permettant à l'entreprise d'avoir accès à d'importants clients et ce pour deux raisons. D'une part, l'effort commercial est jugé insuffisant. D'autre part, le fond de roulement ne permet pas de financer les achats à l'import.

---

### TRAVAIL A FAIRE

1. Identifier trois (3) principales menaces pour les entreprises de la branche de la colle en Tunisie. Argumenter votre réponse.
2. Identifier trois (3) principaux facteurs clés de succès dans la branche de la colle en Tunisie. Argumenter votre réponse.
3. Quelles sont les compétences stratégiques de l'entreprise "Coulla" ?
4. Sur un plan purement stratégique, que peut-on recommander à l'entreprise "Coulla" pour le développement de son activité actuelle ?