

Cahier du CEPI N° 2

Etude de positionnement stratégique de la branche des meubles en bois

PRÉAMBULE

La branche "Meuble en bois" comprend les spécialités suivantes : meubles meublants ou meubles d'intérieur, sièges, meubles de cuisines et salles de bains, meubles de bureaux, et meubles pour collectivités. D'autres types de segmentation sont superposés à cette classification : selon le style, la gamme, vendu en ensemble ou à l'unité, monté ou en kit, modulaire ou non.

SITUATION NATIONALE

L'activité est dominée par le secteur informel. On estime le nombre de petits ateliers d'ébénisterie - menuiserie à 6000 unités, alors qu'il n'existe que 83 entreprises employant 20 personnes et plus. La branche occupe environ 16 000 salariés et crée 400 à 500 nouveaux emplois par an. Les entreprises sont concentrées dans le grand Tunis 30%, au Sahel 24% et à Sfax 17%.

La majorité des entreprises produisent des petites séries pour répondre à une demande, généralement saisonnière. Quelques unes se sont spécialisées dans les salons et sièges, les meubles de cuisines et salles de bain, les meubles de bureaux.

Entre 1994 et 1998, la production a connu un taux de croissance annuel moyen (TCAM) de 6 %, passant de 187 millions TND à 235 millions TND. Les exportations tunisiennes ne représentent qu' environ 2 à 3 % de la valeur de la production. Elles sont concentrées sur la France (60%) et la Libye (27%). Les importations représentent à peine 1 % car le marché local de meubles est encore protégé par des droits de douane et par un cahier de charges.

Les principales essences utilisées sont le hêtre rouge et blanc, l'iroko, l'acajou et le frêne. Elles sont importées sciées et sont commercialisées à l'état vert. Les panneaux utilisés sont à 97 % produits localement.

Les investissements n'ont guère dépassé les 15 millions TND par an, durant la période 1994-98.

SITUATION INTERNATIONALE

Les tendances actuelles du marché sont :

- baisse de la part des meubles montés et des ensembles au profit du kit et du modulaire ;
- baisse de la part des meubles de style classique au profit du style moderne ;
- diminution du haut de gamme au profit de l'entrée et de milieu de gamme ;
- les exportations mondiales ont connu un TCAM de 11 % durant la période 1986 - 1995.
- les leaders mondiaux des exportations sont l'Italie (20%), l'Allemagne (12%), le Danemark (10%), le Canada (5%), la France (5%) et la Belgique (4%). Certains autres pays connaissent une évolution intéressante de leurs exportations ; il s'agit de la Pologne, la Roumanie, la Malaisie, la Chine,

l'Indonésie et la Thaïlande. L'Union Européenne demeure le premier importateur mondial de meubles, mais au niveau pays, les USA viennent au 1er rang suivis par l'Allemagne puis la France.

COMPARAISON INTERNATIONALE

Le benchmarking effectué par référence à fait ressortir

Les Principales menaces

L'ouverture des frontières confrontera la branche tunisienne à une industrie européenne puissante et dynamique. L'Italie, la France et l'Allemagne sont les principaux futurs concurrents en raison de leur proximité du marché tunisien. Cette concurrence porterait sur le bas et le moyen de gamme, le modulaire et le moderne en kit.

Le meuble en kit et modulaire connaît un essor important dans les pays de référence, mais il est quasiment absent en Tunisie.

L'avantage comparatif dont bénéficie la Tunisie en matière de main d'œuvre est largement dépassé par la productivité des entreprises des pays de référence.

Le secteur de meubles est à faible concentration en Tunisie tout comme dans les pays de référence.

PRINCIPALES OPPORTUNITÉS

La demande internationale est en pleine expansion. L'industrie du meuble est à technologie simple et utilisatrice de main d'œuvre. Celle-ci est 5 fois moins chère en Tunisie qu'en France. Moyennant la mise à niveau des entreprises, la branche pourrait faire face à la concurrence européenne localement et à l'exportation. Il existe d'ailleurs des unités tunisiennes qui produisent totalement pour l'exportation

PRINCIPALES FORCES ET FAIBLESSES DE LA BRANCHE EN TUNISIE

Cas des entreprises semi-industrielles :

Principales forces :

L'encadrement est expérimenté ; la production, la conception et le design sont bien maîtrisés. L'informatisation couvre la conception, la facturation et l'élaboration de tableaux de bord de suivi des commandes et des paiements.

Les sociétés participent aux salons internationaux et possèdent un fonds documentaire intéressant. Elles jouissent de situations financières équilibrées.

Principales faiblesses :

La formation n'est pas planifiée. La standardisation est insuffisante, la GPAO et la comptabilité analytique sont absentes. Le lay out est peu adapté.

Cas des entreprises artisanales :

Principales forces :

La proximité du marché

Principales faiblesses :

L'encadrement est insuffisant pour bien répondre à un programme de mise à niveau.

La formation, les équipements et la capacité financière sont insuffisants.

Le prix de revient d'un meuble fabriqué en Tunisie, est 33% plus élevé que celui fabriqué en Italie. En tenant compte du démantèlement tarifaire et du coût de transport Italie-Tunisie, cette différence sera ramenée à environ 17%.

Ainsi, la survie de la branche nécessite la réalisation de gains de productivité et l'amélioration de la qualité. Si les entreprises tunisiennes atteignent le niveau de productivité des pays de référence, elles pourront réduire leurs prix de revient de 40%.

OBJECTIFS 2006

Objectif 1 : Mise à niveau des entreprises

Réalisation de gains de productivité et l'amélioration de la qualité dans 40 entreprises du secteur structuré de la branche (taille de 20 à 100 personnes). Avec les grandes entreprises qui ont déjà réalisé leur mise à niveau, cet objectif se traduira par le maintien d'au moins 65% des entreprises.

Objectif 2 : Maintenir la croissance de la branche

La création de nouveaux projets assurera à l'activité une croissance soutenue au moins égale à celle constatée durant la période 1994-98 soit 6% par an.

Objectif 3 : Développer les exportations

Favoriser le partenariat avec des leaders européens afin d'atteindre une part du marché mondial de 0,35% à l'horizon 2006, soit un chiffre d'affaires à l'exportation de 54 Millions de dinars. Cet objectif se traduira par la création de 13 projets travaillant totalement pour l'exportation et de 4 projets partiellement exportateurs.

Objectif 4 : Développer les circuits de distribution de meubles afin de soutenir la restructuration de la branche.

CRENEAUX ET MARCHÉS PORTEURS

- Tous les meubles de style moderne, en kit et modulaire, de moyenne et d'entrée de gamme ;
- fabrication de sièges, meubles de bureaux et de cuisines spécialisés uniquement dans l'assemblage de panneaux et les articles massifs fait mains.
- la distribution spécialisée des meubles avec une formule du type Jeune Habitat afin d'éviter l'émiettement de l'offre, permettre la spécialisation des producteurs et, la fabrication en série.

Les créneaux non porteurs sont le haut de gamme à l'exportation, le moyen et le bas de gamme sur mesure, les ensembles de style de moyenne gamme. Les projets non spécialisés ne sont rentables qu'à partir d'une taille minimale de 200 personnes.

ACTIONS À ENTREPRENDRE

➤ Actions dans les entreprises

- Investissement en technologie d'automatismes pour adapter l'appareil de production au travail en série et ce, notamment, au niveau du découpage et d'usinage des panneaux et du cadrage ;
- mécanisation des opérations de ponçage, de peinture et de vernissage ;

- s'équiper en séchoirs de bois, en ateliers d'affûtage, en systèmes d'aspiration et de manutention.

➤ Action 2 : Investir en organisation de la production :

- Standardisation
- CAO, VAO, GPAO
- Système de contrôle de la qualité des produits
- Gammes opératoires et standards de fabrication.
- Comptabilité analytique et système de gestion par objectif.
- Développer la formation de base de techniciens et agents de maîtrise ainsi que la formation spécialisée en matière d'études et méthodes.

➤ Mesures institutionnelles

- mettre en œuvre un programmes d'assistance technique en matière de qualité ;
- accorder des avantages spécifiques pour l'acquisition des équipements indispensables ;
- mettre en place un dispositif régissant la garantie des produits de meubles ;
- utiliser le « Projet Qualité / UGP » signé avec l'Union Européenne, afin de permettre la formation d'une expertise tunisienne capable de mettre en place un label de qualité « NT » ;
- élaborer et mettre en application des normes homologuées, ainsi qu'un système d'analyse et d'essai permettant de sauvegarder la qualité des matières premières ;
- libérer les importations de matières premières et faire profiter les industriels de meubles du taux minimum de droits de douane sur les intrants dont bénéficient la plupart des secteurs de l'industrie tunisienne ;
- instaurer, à l'importation des matières premières et des produits finis d'ameublement et au moment du dédouanement, une avance sur impôt afin de lutter contre la concurrence déloyale et éviter que toute évasion fiscale ne profite aux producteurs étrangers ;
- faire bénéficier les sociétés de commerce international spécialisées dans le meuble des avantages dont bénéficient les services connexes à l'industrie ;
- réorganiser le secteur informel afin qu'il assure au consommateur la loyauté des transactions tout en sauvegardant son caractère social ;
- création d'une filière Bois et Ameublement dans les Instituts Supérieurs d'Etudes Technologiques ;
- formation d'architectes spécialisés dans le design de l'ameublement.

Actions promotionnelles

- organisation de séminaires et workshop nationaux et régionaux portant sur la qualité, l'approvisionnement, la distribution, l'exportation et la maîtrise des coûts ;
- organiser des manifestations périodiques de partenariat entre des distributeurs européens et des industriels et distributeurs tunisiens ;

Création d'entreprises et Partenariat

- Liste de partenaire à démarcher
- Deux fiches projets à promouvoir