

## GUIDE POUR LE SUCCÈS DE FABRICATION DE PRODUITS À VALEUR AJOUTÉE

Actuellement, l'industrie du bois est trop axée sur des produits de commodités (à faible marge et faible valeur ajoutée) et sur des marchés d'exportation limités par la montée du protectionnisme. Il faut augmenter la seconde transformation. Ex : créer des produits finis, solutions globales clients et... augmenter massivement l'effort de marketing vers l'Asie (Chine, Corée du Sud, etc.) et autres pays. La vraie clientèle payante n'achète pas des morceaux de bois, mais un produit fini, un rêve, un environnement chaleureux qui contient du bois ou un concept fini de construction en bois (pas seulement des 2x4 dans un paquet).

Mais quels sont les critères de succès de développement de nouveaux concepts de produits du bois ?

Quelques champions industriels ont participé à la confection de ce guide basé sur leur expérience à succès.

**Trois éléments fondamentaux ressortent pour assurer la survie d'une Entreprise :**

- 1. L'assurance d'un approvisionnement minimum suffisant et de qualité**
- 2. Un capital d'investissement disponible associé à une structure d'entreprise solide**
- 3. Un marché acquis pour au moins un ou deux produits porteurs, par rapport au panier de produits cibles de l'entreprise**

Si un seul de ces éléments est faible ou manquant, la viabilité de l'entreprise devient à risque !

Voyons plus en détail de quoi devrait être fait chacun de ces trois aspects fondamentaux, sous forme d'une **check list avant le décollage des opérations** :

## **1. Approvisionnement suffisant et de qualité**

- Volume critique minimum pour atteindre la rentabilité en couvrant minimalement l'amortissement des frais fixes
- 25,000 m<sup>3</sup> (selon le type de production) par an est un volume de base minimum suggéré
- À moins de 15,000 m<sup>3</sup>/an (en fonction du type de production), on se considère dans une catégorie artisanale, saisonnière où le prix du produit doit être élevé
- La disponibilité du volume critique minimum assurant la rentabilité n'a pas de frontière (à part les coûts de transport), et ne devrait pas tenir compte de certaines considérations politiques régionales qui sont parfois toxiques à la survie du Projet.
- Plus de volume ne signifie pas automatiquement plus de profit. C'est la qualité des approvisionnements qui compte et non le volume maximum disponible.

## **2. Capital d'investissement et structure de l'entreprise**

- Avoir les équipements adéquats pour fabriquer le produit
- Assurer la formation du personnel
- S'assurer de la compétence des techniciens clefs de production
- La compétence du Directeur de production
- La compétence de l'équipe de Direction
- Programme de développement et d'optimisation en continu des procédés et produits en fonction de l'évolution du marché
- La qualité des relations humaines dans l'entreprise. Le personnel malheureux n'augmentera jamais les profits de l'entreprise
- Concentrer l'entreprise sur ce qu'elle fait le mieux: éviter autant que possible le développement vertical, surtout chez une PME.
- Le président compétent n'a pas peur de s'entourer de conseillers plus compétents ou qui en savent plus que lui
- Le président incapable de déléguer limitera l'envergure potentielle de son entreprise (erreur fréquente des PME selon Steve Job – Apple)
- Décider seulement quand on a toute l'information conduit souvent à la faillite (Steve Job – Apple)

### 3. Marché acquis sur au moins un ou deux produits porteurs

- Le produit de plus haute valeur n'est pas nécessairement celui qui assure la survie de l'entreprise, Ex. la Mazda 3 est le produit le moins cher de la ligne, mais son volume de vente assure la rentabilité. Les composantes de patio assurent une marge de profits plus élevée que le bois d'œuvre sur un marché de masse. Presque toutes maisons et de nombreux restaurants possèdent un patio. Mais un patio en bois torréfié s'adresse à une clientèle riche, mais sur un faible volume donc, ce ne sera probablement pas le produit porteur de l'entreprise.
- On devrait viser un profit net de \$ 100/Mpmp sur le produit porteur pour la viabilité de l'entreprise ou viser une marge de profit d'au moins 25% sur le, les produits porteurs dans un projet valeur ajoutée
- Les produits secondaires de haute valeur ne doivent être développés que lorsque les produits porteurs assurent la viabilité de l'entreprise. Erreur fréquente des PME d'axer la production sur le produit de haute valeur, mais à faible volume, ce qui peut conduire à la faillite.
- Pour des produits spécialisés, viser la clientèle qui recherche la qualité plutôt que les bas prix. Au contraire, pour une production de masse, un profit est toujours possible malgré de faibles marges par unité produite.
- Le vrai Marketing, c'est former et visiter ses clients. Le client, l'installateur ou l'Architecte, doit comprendre les avantages et les conditions d'installation du produit et ceci ne se fait pas au téléphone. Un téléphone sert à prendre des rendez-vous...ou prendre des commandes sur des produits simples et connus de l'acheteur!
- Vendre le bon produit au bon client (ex. plancher merisier clair naturel pour une salle de restaurant servant fréquemment du vin rouge! Il arrive fréquemment que le distributeur ne comprenne pas le produit, encore moins la finition et ne cherche qu'à conclure une vente. C'est pour cette raison que je prétends que les distributeurs devraient recevoir une formation sur les produits du bois qu'ils offrent aux clients.
- Garanties limitées, instructions sur l'installation et conditions d'utilisation du produit. Par exemple, avec le mélèze, seulement des vis, pas de clous pour l'assemblage, quitte à fournir une boîte de vis dans chaque paquet de bois.
- Service technique d'assistance de l'entrepreneur, installateur, designer, architecte
- Contrôler les conditions environnementales d'expédition des produits
- Profiter des réseaux de vente existants et éviter la création inutile et onéreuse d'un réseau de vente maison, surtout pour une PME
- La satisfaction du Client et la qualité du produit représentent le meilleur moteur de vente de l'entreprise
- L'expédition continue de produits défectueux garantit la mort de l'entreprise en plus de nuire au secteur qui fait des produits de qualité

Ce dernier élément a intoxiqué fortement le marché des buchettes énergétiques et le marché du bois traité. Par exemple, essences hors normes pour les bois traités et non-respect de la Norme de densité et d'imprégnation des produits de préservation.

## SUGGESTION DE STRATÉGIE GLOBALE POUR LA DIVERSIFICATION DE L'INDUSTRIE DU BOIS

Il faut diversifier la table de jeu, car sur le jeu *monopolique* américain, on ne réclame pas toujours l'argent prévu à Go, mais parfois une taxe ! Je ne dis pas que c'est facile, mais l'objectif pourrait être de réduire le % de nos exportations de bois d'œuvre sur le marché É.-U. à moyen terme. Ceci contribuerait à anéantir l'argumentation pour la surtaxe à l'exportation. Comment réaliser cet objectif ? :

- Aide majeure à l'Industrie pour l'exportation en Asie (Chine, Corée du Sud, etc.) ou autres pays,
- Aide technique majeure à l'industrie pour l'optimisation des procédés actuels
- Aide technique majeure à l'Industrie pour le développement de produits de seconde transformation (produits finis et solutions globales clients)

Mais il y a quelques embûches qui empêchent ce tournant vers de nouveaux produits et marchés :

Le système d'allocation des bois du MFFP ne crée pas toujours des conditions favorables pour qu'un promoteur rassemble les essences secondaires de haute valeur potentielle pour faire des produits spécialisés. Par exemple, si un promoteur voulait fabriquer du bois de patio avec le mélèze de l'Abitibi et du lambris avec le pin gris de cette région (valeur de plus de \$ 1,000/Mpmp), comment arriverait-il à avoir un approvisionnement garanti de 25,000 m<sup>3</sup> en bois ronds pour assurer la survie de son entreprise, alors que ce bois est enchâssé dans le volume d'approvisionnement des usines de bois d'œuvre. De plus, le système de classement dinosaurien NLGA décline le mélèze sans tenir compte de son potentiel mécanique supérieur et sa durabilité, dans un Grade construction essence Nordique de faible valeur marchande.

Pendant ce temps, la Pologne et la Finlande fabriquent du bois de plancher haut de gamme et des composantes de portes et fenêtres avec le mélèze européen depuis plus de 75 ans. Au Danemark, on fait du bois de plancher et de la planche murale avec du hêtre depuis 50 ans et nous...on en fait du bois de chauffage. En Scandinavie, on fait de la planche murale décorative avec du sapin et nous...on en fait du colombage, mais le sapin a une valeur d'apparence ! Manque d'imagination ou de volonté ?

Le marché existe déjà pour ces produits et peut être augmenté par des stratégies plus agressives de marketing. Il faut augmenter la présentation du bois dans les revues d'habitation, décoration, designers et architecture.

Heureusement, quelques rares entreprises du Québec produisent déjà du lambris en pin gris, de la planche murale intérieure en sapin et du plancher de mélèze (patio et plancher intérieur), mais l'effort actuel est presque artisanal.

***Pierre Asselin, ing.f.***

***Formateur-consultant industriel depuis 34 ans***

***Séchage du bois et optimisation des procédés***

***Développement de produits et valorisation de la biomasse***

***Consultants forestiers DGR Inc***