

Mots clés

- Comportement
- Entreprise
- Exploitation forestière
- Tempête

# Le comportement des entreprises d'exploitation forestière suite aux tempêtes de 1999

Les tempêtes Martin et Lothar ont mis à mal près de 140 m<sup>3</sup> de bois soit l'équivalent de trois récoltes annuelles de bois en France. Très rapidement se sont mises en place des dispositions pour récolter dans les meilleures conditions possibles ces volumes de bois : aide à l'investissement dans des moyens de récolte mécanisée, modalités d'amortissement accélérées, aide au transport, formation des opérateurs à l'exploitation des chablis, etc...

Les entreprises d'exploitation forestière, exploitants forestiers et entreprises de travaux forestiers, ont eu des choix stratégiques importants à faire dans un contexte où l'offre de bois et de travaux apparaissait très intéressante et avec des conditions très attrayantes pour réaliser des investissements en nouveau matériel. Différentes stratégies de réponse à ces conditions exceptionnelles ont été adoptées par les chefs d'entreprise. L'objet de cet article est de les identifier et de définir quelles sont la situation et les perspectives d'évolution des entreprises au sortir de cet épisode.

## Construction d'une typologie

### ■ Collecte des informations auprès des entreprises

27 entreprises ont été contactées par courrier. Un entretien en face à face avec les chefs d'entreprise a ensuite permis de collecter les informations sur la stratégie de l'entreprise au cours des années 1999, 2000 et 2001. 20 entreprises nous ont également transmis des éléments comptables sous forme de liasses fiscales.

Toutes les entreprises contactées ont procédé à un investissement matériel (combiné d'abattage le plus souvent) au cours des années 2000 et 2001. La répartition géographique des entreprises est la suivante :

- 7 de la région centre-ouest (Limousin, Massif-Central),
- 4 de la région sud (PACA, Rhône-Alpes, Languedoc-Roussillon),
- 9 de la région nord-est (Lorraine, Bourgogne),
- 7 de la région Aquitaine.



Cette étude a bénéficié d'une aide financière de la DGFAR



## ■ Identification et croisement des critères

A partir des informations recueillies auprès des chefs d'entreprise, une typologie est construite suivant la méthodologie utilisée par l'INRA pour les exploitations agricoles (laboratoire SICOMOR - Nathalie Girard). Dans un premier temps, des "critères de diversité" sont identifiés : ils différencient les entreprises et reflètent de réels choix stratégiques (c'est-à-dire des choix non subis). Pour un critère, les différentes "valeurs" de choix sont représentées sur un axe bipolaire et les entreprises sont situées sur cet axe suivant le choix qu'elles ont fait pour le critère considéré. Dans un deuxième temps, les critères sont croisés afin d'identifier comment ils se combinent entre eux et de définir des types théoriques de comportement.

Pour ce faire, un outil d'analyse de correspondance disponible sur Internet est utilisé. Il permet de faire rapidement de nombreuses itérations. Dans un troisième temps, chaque type théorique est décrit, et les entreprises de l'échantillon sont réparties dans les types selon leur proximité aux quatre modèles "théoriques".

Les 11 critères retenus pour élaborer la typologie des comportements sont résumés dans le tableau suivant. L'échelle de notation varie pour chaque critère et peut même être discontinuë : il est possible de "surnoter" un comportement reflétant une réactivité et des capacités d'adaptation jugées intéressantes en terme de développement d'entreprise.

|  | Echelle de notation |
|--|---------------------|
| Création d'une nouvelle activité suite à la tempête        | 1 à 4               |
| Evolution de la zone géographique d'activité               | 1 à 5               |
| Evolution de classe d'effectif                             | 1 à 5               |
| Nombre de personnes supplémentaires de 1999 à 2001         | Valeur numérique    |
| Apparition d'une fonction "tertiaire"*                     | 1 à 4               |
| Part de matériel renouvelé                                 | 1 à 4               |
| Acquisition ponctuelle ou durable d'engins supplémentaires | 1 à 4               |
| Nombre d'engins acquis en 2000/2001                        | Valeur numérique    |
| Durée de financement des nouveaux investissements          | 1 à 3               |
| Evolution de la structure de la clientèle                  | 1 à 3               |
| Vision du chef d'entreprise sur l'avenir de son entreprise | 1 à 3               |

\* : fonction "tertiaire" regroupe deux types d'activité : (1) encadrement du personnel, gestion et organisation de l'activité, (2) prospection et démarches commerciales vers de nouveaux clients.

Dans le tableau de résultat qui suit (page 3) :

- un "**critère significatif**" est un critère spécifique au type,
- un "**critère non significatif**" est un critère fréquemment trouvé dans les entreprises proches du type considéré mais ne participant pas à la caractérisation du type,
- une "**donnée complémentaire**" enrichit la description du type avec des informations qui ne figurent pas dans la liste des "critères de diversité" ci-dessus.

## ■ Analyse des documents comptables

Ils ont été traités de manière homogène par un cabinet spécialisé, partenaire de l'AFOCEL. Cette analyse vient ensuite compléter la description des "types" précédemment identifiés.

Elle porte principalement sur l'évolution :

- du produit, qui correspond au chiffre d'affaires duquel est soustraite la sous-traitance,
- de la valeur ajoutée (ou le ratio valeur ajoutée sur produit) qui reflète la maîtrise des coûts de fonctionnement par l'entreprise,
- l'excédent brut d'exploitation qui sert à faire face aux échéances d'emprunt, à l'autofinancement des investissements, à améliorer le fonds de roulement,
- l'autonomie financière et l'endettement qui donnent, entre autres, des informations sur la capacité de l'entreprise à financer de nouveaux investissements sur ses propres ressources.

## Quatre stratégies clairement identifiées

### Type I : l'entreprise n'a pas mis en place de réaction particulière à la tempête

#### Critères significatifs

- Aucun changement dans la nature de l'activité de l'entreprise depuis les tempêtes de 1999.
- Pas de modification de la zone géographique d'activité de l'entreprise.
- L'entreprise a conservé ses clients/donneurs d'ordre habituels.
- Au moins 50 % du parc matériel a été renouvelé (1 engin).
- L'entreprise n'a pas renforcé sa capacité de production par l'acquisition d'engins supplémentaires.
- Financement classique des engins en 5 ans ou plus.
- L'effectif n'a pas évolué (1999/2001).
- Aucun poste tertiaire n'est présent et envisagé.
- L'entrepreneur ne pense pas modifier son activité.

#### Données complémentaires

- Entreprise individuelle.
- Entrepreneur de travaux forestiers.
- Effectif faible (1 à 2 personnes).
- Main d'œuvre familiale.
- L'entreprise n'effectue qu'une activité, abattage ou débardage.
- Un donneur d'ordre important (>80 %) et des donneurs d'ordre plus occasionnels.

### Type II : l'entreprise s'est développée par diversification de l'activité

#### Critères significatifs

- Diversification de l'activité suite à la tempête.
- Développement "durable" de la clientèle.
- Financement des engins sur une durée inférieure à 5 ans.
- Changement durable de classe d'effectif (de 3 ou 4 personnes à plus de 5).
- L'entreprise a mis en place un poste de fonction tertiaire depuis la tempête.

#### Critères non significatifs

- Elargissement de la zone géographique d'activité.
- L'entreprise a renforcé sa capacité de production par l'acquisition d'engins supplémentaires.
- Part du parc matériel renouvelé.
- Nombre d'engins acquis depuis 1999.
- Les perspectives de l'entreprise sont jugées bonnes par le chef d'entreprise.

#### Données complémentaires

- Statut juridique : SARL.
- Entrepreneur de travaux forestiers (parfois exploitant forestier).
- Effectif : de 3 à 6 personnes.

### Type III : l'entreprise s'est développée en renforçant sa capacité de production

#### Critères significatifs

- Aucun changement dans la nature de l'activité de l'entreprise depuis les tempêtes de 1999.
- Développement "durable" de la clientèle.
- L'entreprise a renforcé sa capacité de production par l'acquisition d'engins supplémentaires.
- Nombre de personnes embauchées.
- L'entreprise souhaite renforcer la fonction tertiaire.

#### Critères non significatifs

- Elargissement de la zone géographique d'activité de l'entreprise.
- Part du parc matériel renouvelé.
- Nombre d'engins acquis depuis 1999.
- Durée des financements inférieure à 5 ans.
- Evolution de l'effectif au sein de la même classe.
- Les perspectives sont jugées positives par le chef d'entreprise.

#### Données complémentaires

- Structure sociétaire.
- Exploitants forestiers majoritaires.
- Effectif important (>10).
- L'entreprise effectue l'abattage, le débardage et le transport.

### Type IV : l'entreprise est faiblement réactive, elle a fait preuve de prudence dans ses investissements

#### Critères significatifs

- Aucun changement dans la nature de l'activité de l'entreprise depuis les tempêtes de 1999.
- Elargissement de la zone d'activité (départements limitrophes ou au-delà de la région d'implantation).
- L'entreprise a conservé ses clients/donneurs d'ordre habituels.
- Moins de 50 % du parc matériel a été renouvelé.
- L'entreprise n'a pas renforcé sa capacité de production par l'acquisition d'engins supplémentaires.
- Financement des engins sur une durée < à 5 ans.
- L'effectif n'a pas évolué (1999/2001).
- L'entreprise souhaite renforcer ou créer un poste tertiaire.
- L'entreprise prévoit d'embaucher et/ou d'acquérir un nouveau matériel.

#### Critères non significatifs

- Nombre d'engins acquis depuis 1999.
- Nombre de personnes embauchées.

#### Données complémentaires

- Structure sociétaire.
- Entreprise de travaux forestiers.
- Classe d'effectif : plus de 5 personnes.
- Effectue les travaux d'abattage et de débardage.

## Analyses comptables par type d'entreprises

### ■ Type I : l'entreprise n'a pas mis en place de réaction particulière à la tempête

Le produit d'exploitation des entreprises du type I a progressé de 70 % grâce à l'augmentation du nombre de chantiers traités mais aussi grâce à la sensible augmentation de la productivité du personnel. Cette hausse de productivité de 60 % s'explique par l'acquisition d'engins plus performants et par l'augmentation de la durée de travail.

Le nouveau matériel a permis l'augmentation de la valeur ajoutée. Cette dernière, avec une bonne maîtrise des coûts de fonctionnement, a induit une meilleure rentabilité brute pour les entreprises. Malgré cette augmentation de rentabilité, les engagements financiers consécutifs à l'achat des engins rendent tendues la rémunération du personnel et l'amélioration de la structure financière. Ces entreprises se doivent de maintenir une activité importante, puisqu'une baisse de plus de 25 % du produit leur serait très préjudiciable. Leur activité à venir est étroitement dépendante de leur entente avec leur donneur d'ordre principal mais aussi du niveau d'activité de ce dernier.

Globalement, les entreprises ont pu améliorer leur structure financière en augmentant leurs fonds propres. Néanmoins, près des 2/3 présentent un endettement important voire alarmant.

On peut considérer que les tempêtes ont eu des conséquences positives sur l'activité et la rentabilité des entreprises du type I. Les entreprises n'ont mis en place aucune mesure pour anticiper une baisse d'activité qu'elles disent redouter.

### ■ Type II : l'entreprise a diversifié son offre de travaux

Le produit d'exploitation des entreprises du type II a été multiplié par deux, grâce à l'augmentation des moyens matériels et humains qui ont permis d'exploiter au mieux l'augmentation de l'offre de travaux forestiers.

La mise en place d'une fonction tertiaire a permis aux entreprises de structurer leur développement, mais a pénalisé temporairement la productivité globale du personnel, qui conserve tout de même un niveau intéressant.

La maîtrise technique de la diversification s'est traduite par une hausse significative de la valeur ajoutée. Cependant, la rentabilité brute s'est trouvée pénalisée par l'augmentation de la masse salariale qui a toutefois gardé un niveau correct.

L'activité des entreprises du type II leur permet de faire face aux engagements financiers sans compromettre leur structure financière. Le développement de ces entreprises s'est même accompagné d'une amélioration des situations financières, avec notamment une capitalisation des bons résultats obtenus.

La mise en place de postes tertiaires, la diversification, les remboursements accélérés, la mobilité accrue des entreprises sont autant d'éléments qui devraient permettre de faire face plus facilement à une baisse d'activité. Les principales contraintes de ces entreprises sont la rémunération et la fidélisation de leur main d'œuvre. Les chefs d'entreprise du type II ont saisi l'exploitation des chablis comme une opportunité pour le développement de leur entreprise. Les résultats obtenus et les mesures d'anticipation prises laissent prévoir une pérennisation de ce développement.



Les entreprises ont investi massivement : 173 combinés d'abattage, 295 porteurs et 230 débusqueurs ont été achetés neufs au cours des années 2000 et 2001.

### ■ Type III : l'entreprise a renforcé ses capacités de production

La hausse du produit d'exploitation des entreprises du type III est plus modérée que celle des autres types d'entreprise.

La productivité du personnel est particulièrement importante, et ce, malgré la présence de postes tertiaires significatifs.

Les entreprises bénéficient d'une expérience certaine dans la gestion et l'organisation du travail avec des effectifs plus importants, justifiant ainsi une productivité élevée.

Les conditions d'achats de coupes intéressantes de bois de chablis, et la maîtrise des coûts d'exploitation, ont contribué à l'augmentation de la valeur ajoutée.

En conséquence, les entreprises ont pu dégager des excédents bruts d'exploitation élevés, leur augmentation étant la plus importante des quatre types.

L'activité a permis de faire face aux engagements financiers sans compromettre l'excédent exceptionnel. Cet excédent a d'ailleurs été capitalisé, renforçant la structure financière déjà relativement confortable des entreprises.

Les investissements ont été réalisés en cohérence avec l'évolution de l'activité, et n'ont pas conduit à une augmentation de l'endettement.

Il apparaît qu'une baisse d'activité rendrait problématique la rémunération du personnel. Le cas échéant, les entreprises seraient contraintes au licenciement, mais la continuité de leur activité ne semble pas réellement mise en danger.

#### ■ Type IV : l'entreprise a fait preuve de prudence dans ses investissements

Les entreprises du type IV ont connu une progression de leur produit d'exploitation de 30 %. Les matériels de renouvellement acquis n'ont pas apporté d'améliorations de productivité significatives à ces entreprises disposant déjà d'un équipement moderne et performant.

Ce matériel récent a permis de limiter l'augmentation des coûts de fonctionnement générés par l'exploitation de chablis.

L'excédent brut d'exploitation n'a augmenté que très légèrement, mais permet aux entreprises de supporter le financement d'un parc matériel performant car souvent renouvelé.

Ces entreprises attendent de mieux pouvoir apprécier la conjoncture pour éventuellement se développer.

#### ■ Des entreprises souvent réactives mais qui restent fragiles

Globalement, sur notre groupe de 20 entreprises :

- **le produit d'exploitation global augmente de 12 % entre 1999 et 2001.** L'essentiel du gain est

lié à l'année 2000. Certaines entreprises voient leur produit diminuer de 2000 à 2001,

- **la productivité du personnel connaît une hausse de 30 %.** Cette hausse est plus prononcée pour les entreprises présentant un effectif salarié faible et une part importante de main d'œuvre familiale (entreprises du type I),

- les engagements financiers sont élevés, ils reflètent les efforts d'investissement consentis par les entreprises : la moitié d'entre elles affiche des valeurs élevées par rapport à leur excédent brut d'exploitation. Cette proportion est la même qu'avant tempête mais avec des niveaux d'engagement nettement supérieurs : + 24 % sur la valeur moyenne de toutes les entreprises,

- deux grands types de situation caractérisent les entreprises les plus en difficulté : celles qui n'ont pas réussi à ajuster leurs frais de personnels face à une baisse d'activité et celles qui, en plus, présentent des performances médiocres (en terme de valeur ajoutée).

## Perspectives pour les entreprises

Les tempêtes de 1999 ont entraîné des investissements considérables dans les matériels d'exploitation forestière, avec pour conséquence un rajeunissement du parc et un développement du potentiel d'abattage mécanisé du parc français (FIF n° 656). Les entreprises évoluent aujourd'hui dans un contexte économique atone, voire en récession dans la filière bois (bois de trituration et bois d'œuvre feuillus) et il est important de connaître les forces et faiblesses des différents types d'entreprises identifiés précédemment, et leur capacité à absorber une baisse d'activité en exploitation forestière.

#### ■ Des entreprises plus structurées

Les entreprises du type II ont connu les plus fortes évolutions sur ce plan avec un renforcement des effectifs et la création d'une fonction d'encadrement au sein de l'entreprise. Généralement, le chef d'entreprise prend en charge cette fonction mais ce n'est pas systématique, certains préférant se consacrer à la conduite d'un engin et confiant l'encadrement à un salarié. Le développement de l'activité et des capacités de production rend nécessaire le renforcement de la clientèle.

Les démarches commerciales engagées contribuent également à l'émergence (type II) ou au renforcement (type III) d'une fonction "tertiaire". Dans un contexte de resserrement de l'offre de travaux, une telle structuration renforce les capacités d'adaptation de l'entreprise.

Notons que les entreprises III et IV, pourvues de personnel d'encadrement avant la tempête, présentent une productivité du personnel supérieure aux autres types malgré un développement de l'activité (produit d'exploitation) nettement plus faible. Elles démontrent aussi leur capacité à ajuster de façon cohérente le volume d'activité et l'effectif employé.

### ■ Diversification et intégration

La stratégie du type II, qui consiste à se diversifier hors du champ strict de l'exploitation forestière et des travaux forestiers (nettoyage des coupes, construction des routes forestières...), rend les entreprises moins vulnérables aux aléas conjoncturels de l'exploitation forestière. Compléter son offre de service pour intégrer toutes les fonctions de l'activité exploitation (abattage, débardage, transport) devrait également se révéler avantageux pour les entreprises : elles ont un poids plus important pour négocier leurs contrats et elles offrent une maîtrise complète de la logistique des chantiers les rendant plus efficaces donc plus compétitives.

Paradoxalement, la diversification dans le bois énergie est rarement mentionnée au cours des entretiens comme étant une perspective de développement : il semble que les entreprises sont peu informées sur ce domaine d'activité.

### ■ En cas de baisse d'activité...

Les entreprises du type I apparaissent les plus vulnérables : elles maîtrisent bien leurs charges de personnel, mais restent très dépendantes de leur donneur d'ordre principal qui représente souvent 80 % de leur chiffre d'affaires. Elles présentent une structure financière relativement mauvaise, voire médiocre (endettement important, fonds propres très réduits, voire inexistant). A cela s'ajoute qu'elles ont souvent adopté un statut juridique (entreprise individuelle) inadapté face au risque de sinistre d'entreprise. En effet, avec ce statut, les biens personnels du chef d'entreprise sont mis en jeu en cas de difficultés.

Les entreprises du type II semblent les mieux préparées face à une baisse d'activité : une activité diversifiée,

une mobilité accrue, une clientèle élargie et une structuration (encadrement / commercial) sont des acquis importants de la tempête qui rendent ces entreprises moins vulnérables. La structure financière saine et les fonds propres capitalisés ces dernières années sont des points forts. Cependant, les chefs d'entreprises doivent porter une attention particulière aux charges de personnel afin qu'elles soient en adéquation avec le chiffre d'affaires.

## CONCLUSION

En réaction aux tempêtes et avec l'appui des pouvoirs publics, les entreprises de travaux forestiers et les exploitations forestières ont connu un développement important de leur activité. Certaines se sont diversifiées ou ont augmenté leur capacité sur leur cœur du métier, d'autres ont été plus prudentes (attentistes ou renouvelant un seul équipement).

Cependant, la situation comptable des entreprises, moyenne avant tempête, ne s'est pas améliorée avec l'abondance de l'offre de travaux : la maîtrise des frais de personnel et des engagements financiers reste délicate et montre les difficultés qu'ont les petites et moyennes entreprises à se développer.

Cette étude mériterait un prolongement sous la forme d'un "observatoire des entreprises de récolte des bois". Les objectifs seraient, entre autres, de poursuivre les analyses des forces et faiblesses des opérateurs français et de juger sur plus long terme les avantages des différentes stratégies.

### Pour en savoir plus

LAURIER J.P. (2002)

“Machines d'exploitation forestières : les constructeurs/distributeur et les tendances du marché”.

AFOCEL, Fiche Informations-Forêt n° 656

CHABOUD H., GRU LOIS S.  
AFOCEL Station Sud  
Domaine de Saint Clément  
34980 St Clément de Rivière  
Tél. : 04.67.66.74.74  
Fax : 04.67.66.74.60  
E-mail : sud@afocel.fr



ISSN : 0336-0261