

# ETUDE DES FACTEURS CLES DE SUCCES DES ENTREPRENEURS DE TRAVAUX FORESTIERS SPECIALISES EN BUCHERONNAGE MECANISE EN AQUITAINE

Emmanuel CACOT\*, Alain BOUVET\*\*, Tammouz Eñaut HELOU\*\*\*

\* FCBA – Station centre-Ouest  
Les Vaseix  
F-87430 VERNEUIL-SUR-VIENNE  
e-mail: emmanuel.cacot@fcba.fr

\*\* FCBA  
10 av. de St Mandé  
F-75012 PARIS  
e-mail: alain.bouvet@fcba.fr

\*\*\* Fédération Nationale des Entrepreneurs des Territoires  
44 rue Alésia  
F-75014 PARIS  
e-mail: te-helou@e-d-t.org

**Mots clés :** Entrepreneurs de travaux forestiers, facteurs clés de succès, gestion des entreprises, efficience économique

## Résumé :

Les facteurs qui contribuent à la pérennité et au développement des entreprises sont très importants pour les entreprises de travaux forestiers (ETF) qui réalisent des investissements conséquents dans les machines de bûcheronnage, les porteurs... Dans le but d'identifier les facteurs clés de succès de ces entreprises, FCBA a mené une étude de 2008 à 2010 en Aquitaine.

La première étape a consisté à récupérer les données comptables de 83 ETF spécialisées en bûcheronnage mécanisé. Avec une à quatre années par entreprise, c'est un total de 278 exercices comptables qui ont été analysés. Neuf groupes comptables ont été mis en évidence suivant la taille et les résultats des entreprises, avec pour chacun la définition de leurs principales caractéristiques.

Dans un second temps, 42 chefs d'entreprise, parmi les 83 ETF précédentes, ont été interviewés dans le but de déterminer la façon dont leur entreprise était gérée. Six thèmes ont été abordés : (i) la comptabilité, (ii) la gestion des ressources humaines, (iii) la production, (iv) la disponibilité des machines, (v) la qualité et la satisfaction client, (vi) la sécurité, la santé et l'environnement. Pour chaque thème, les entreprises ont été classées de 1 (faible niveau de gestion) à 5 (haut niveau) en fonction de leurs réponses. Ceci a permis de définir six groupes d'entreprises suivant leur niveau de gestion.

Finalement, en croisant les résultats des deux précédentes analyses, nous avons essayé de mettre en évidence les facteurs clés de succès des ETF. Le facteur humain et l'environnement socio-économique des entreprises sont des paramètres déterminants.

Au-delà des aspects purement techniques concernant le machinisme et l'organisation des chantiers d'exploitation forestière, la gestion et l'organisation des entreprises de travaux forestiers (comptabilité, relation client, gestion des ressources humaines...) ont au moins autant d'importance pour expliquer leur performance et efficience. Les Canadiens et Américains se sont intéressés dès les années 90 à cette problématique, en développant des outils permettant de mesurer et suivre ces paramètres. En collaboration avec l'équipe canadienne Prefort (Programme de Recherche sur les Entrepreneurs Forestiers de Récolte et de Transport), FCBA a utilisé pour la première fois en France en 2005 ces outils pour analyser la performance d'une douzaine d'entreprises de travaux forestiers spécialisées dans le débardage.

En 2009-2010, nous avons appliqué la même méthode d'analyse à une plus grande échelle afin d'identifier de manière objective les facteurs clés de succès des entreprises de travaux forestiers (ETF). Pour cela, la méthode a

été appliquée sur les ETF spécialisées en bûcheronnage mécanisée dans la région Aquitaine<sup>1</sup>. Ce projet, mené en partenariat avec l'Association des ETF d'Aquitaine et financé par la DRAAF et le Conseil Régional Aquitaine, avait plus précisément pour objectifs (i) d'identifier les facteurs qui permettent la pérennisation et le développement des entreprises de travaux forestiers équipées de machines de bûcheronnage et (ii) d'informer individuellement les entrepreneurs sur leurs performances économiques et leur positionnement par rapport aux autres.

## 1. Etude économique

### 1.1. Recueil et analyse des données des entreprises

Un inventaire des machines forestières implantées en Aquitaine, préalable à notre étude, a mis en évidence la présence de 125 ETF équipées de machines de bûcheronnage sur la région Aquitaine. Les données comptables de 83 d'entre elles (soit 66 %) ont été récupérées, regroupant trois quart des machines de bûcheronnage de la région. Pour chaque entreprise, entre 1 et 4 années comptables (bilan et compte de résultat) nous ont été fournies, ce qui représente au total 278 exercices comptables. A noter que les derniers exercices comptables pris en compte datent de 2008, donc avant la crise. Pour chacun d'entre eux, 34 données ont été saisies dans une base pour analyse : capitaux propres, trésorerie, immobilisations corporelles et incorporelles, dettes à court et long termes, chiffre d'affaires, valeur ajoutée, excédent brut d'exploitation, capacité d'autofinancement, besoin en fond de roulement... Ces données, complétées par quelques ratios (valeur ajoutée/ chiffre d'affaires, frais de personnel/valeur ajoutée...), ont été choisies pour refléter au mieux la structure financière des entreprises : niveau d'activité, gestion, productivité, rentabilité.

### 1.2. Classement des entreprises suivant leurs données comptables

Une analyse en composantes principales (ACP) a fait ressortir deux ensembles principaux de paramètres permettant de distinguer les exercices comptables : d'une part des paramètres essentiellement liés à la taille de l'entreprise (chiffre d'affaires, valeur ajoutée, charges d'exploitation, frais de personnel...), d'autre part des paramètres liés aux résultats (excédent brut d'exploitation/CA, capacité d'autofinancement/CA, résultat d'exploitation/CA, résultat de l'exercice/CA). Ces paramètres, ainsi que leur évolution au cours de la période étudiée, permettent de définir 9 groupes d'exercices comptables.

**Tableau 1 :** Définition synthétique des 9 groupes comptables en fonction du chiffre d'affaires et des résultats des entreprises.

Groupes comptables	Nb d'entreprises	Chiffre d'affaires	Résultats économiques
<b>Gro+</b>	3	Elevé	Bons
<b>Moy0</b>	12	Moyen	Moyens-bons
<b>Moy-</b>	5	Moyen	Faibles (voire négatifs)
<b>Pet+</b>	12	Petit	Bons
<b>Pet0</b>	18	Petit	Moyens-bons
<b>Pet-</b>	10	Petit	Faibles (voire négatifs)
-	7	En diminution	En diminution
+-	10	En augmentation	Variables
++	5	En augmentation	En augmentation

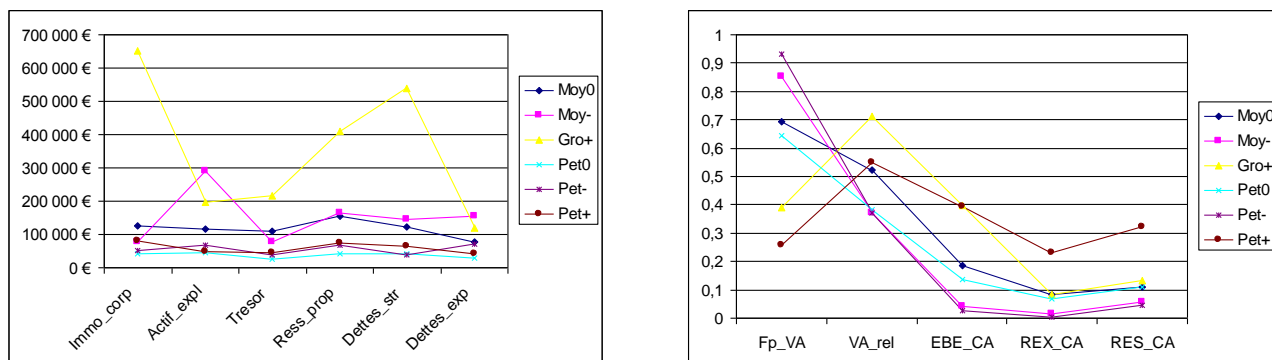
### 1.3. Caractéristique des groupes comptables

Pour chacun de ces groupes, la moyenne a été établie pour les 34 données saisies par entreprise et par année comptable (postes du bilan, postes du compte de résultats, ratios d'activité, soldes intermédiaires de gestion et financement de l'activité). Le groupe Gro+ (grosses entreprises avec de bons résultats) se distingue assez nettement des autres entreprises avec, de façon logique, des postes du bilan et du compte de résultat élevés. Mis à part ce point, il n'y a pas de grandes tendances qui se dessinent et qui permettraient de donner les structures financières types d'entreprises avec de bons et à l'inverse de mauvais résultats économiques.

<sup>1</sup> L'étude s'est focalisée sur les ETF ayant au moins une machine de bûcheronnage, parfois en complément de matériels de débardage. Mais les entreprises ne réalisant que du débardage n'ont pas été prises en compte.

Toutefois, les entreprises avec de bons résultats (groupes Gro+ et Pet+) optimisent le ratio Frais de personnel/Valeur Ajoutée, c'est-à-dire qu'ils obtiennent une forte valeur ajoutée tout en maîtrisant les frais de personnel, au contraire des entreprises avec de mauvais résultats (groupes Moy- et Pet-) (cf. Figure 1, graphe de droite). Les entreprises de ce groupe Moy- (entreprises moyennes, résultats moyens voire négatifs) se caractérisent par des dettes parmi les plus importantes et des créances clients et autres créances les plus élevées. Il est fort probable que cela soit lié à de longs délais de paiement.

**Figure 1 :** Niveau moyen des postes du bilan (à gauche) et des ratios d'activité (à droite) pour les différents groupes d'entreprises. Sur le graphe de droite, les ratios Fp/VA sont les plus faibles pour les entreprises ayant de bons résultats (Gro+ et Pet+) et les plus forts pour les entreprises ayant de mauvais résultats économiques (Moy- et Pet-). La signification des abréviations figure dans le tableau en dessous des graphiques.



Abréviation	Nom complet
Immo_corp	Immobilisations corporelles
Actif_expl	Actif d'exploitation
Tresor	Trésorerie active
Ress_prop	Ressources propres
Dettes_str	Dettes structurelles
Dettes_exp	Dettes d'exploitation
Fp_VA	Frais de personnel / Valeur Ajoutée
VA_rel	Valeur ajoutée / (Production de l'exercice + Ventes de marchandises)
EBE_CA	Excédent brut d'exploitation / Chiffre d'affaires HT (en %)
REX_CA	Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires HT (en%)
RES_CA	Résultat de l'exercice / Chiffre d'affaires HT (en %)

#### 1.4. Résultats comptables et conditions de travail

Les conditions de travail différentes entre les Landes de Gascogne (grands chantiers de résineux sur terrain plat, avec un massif forestier important et homogène) et la Dordogne (petits chantiers à dominante feuillue, sur terrain vallonné) ont une incidence sur les résultats économiques et la taille des entreprises :

- le contexte des Landes de Gascogne est plus favorable pour constituer des entreprises de grosse taille et en évolution que celui de la Dordogne ; ceci rejoint les conclusions de l'enquête parc (2 machines de bûcheronnage en moyenne par entreprise sur les Landes de Gascogne pour 1 en Dordogne) ;
- 11 entreprises sur 13 de Dordogne ont des résultats dans la moyenne ou en dessous, ce qui s'explique car d'une part une majorité d'entre elles réalise du bûcheronnage mécanisé en feuillus avec une productivité limitée donc une faible rentabilité, d'autre part les chantiers sont de taille moyenne plus réduite que dans les Landes de Gascogne.

D'autres caractéristiques ressortent de l'analyse des données économiques :

- les entreprises qui ont des résultats au dessous de la moyenne (groupes Moy- et Pet-) intègrent le débardage dans 87 % des cas alors que seuls 45 % des entreprises qui ont des résultats au dessus de la moyenne intègrent le débardage ; le débardage ne semble donc pas contribuer à la performance économique des entreprises de travaux forestiers ; compte tenu des coûts de revient des machines, de la productivité et des tarifs pratiqués, l'activité débardage est moins rentable que l'activité bûcheronnage mécanisé ;

- **le fait d'intégrer ou non une activité de bûcheronnage dans les gros bois n'a pas d'incidence sur les résultats économiques** des entreprises ; la rentabilité ne semble donc pas meilleure dans le bûcheronnage mécanisé des gros bois.

## 2. Mode de gestion des entreprises et facteurs clés de succès

### 2.1. Enquête sur les modes de gestion des entreprises

Dans un deuxième temps, nous avons mené une enquête auprès de 42 entrepreneurs choisis pour être les plus représentatifs possible des entreprises mécanisées, parmi les 83 entreprises dont nous avons analysé les résultats comptables. Un questionnaire, comportant essentiellement des questions fermées (réponse oui/non), a été établi en se basant sur un travail similaire mené au Canada ([www.diagfor.com](http://www.diagfor.com)). 6 thèmes ont été abordés dans ce questionnaire pour couvrir toutes les responsabilités d'un entrepreneur et ayant une influence sur la performance de l'entreprise :

- la gestion financière et les outils de contrôle,
- la gestion des ressources humaines,
- le suivi du taux d'utilisation des machines et de leur productivité horaire,
- la disponibilité mécanique des machines,
- la gestion de la qualité du produit et la satisfaction client,
- les résultats en santé, sécurité et environnement.

Les réponses oui/non traduites en 0/1 ont permis ensuite de définir pour chacun des thèmes le niveau de gestion des entreprises interviewées suivant la grille suivante :

- niveau 1 : connaissances et pratiques de base, aucune mesure active ;
- niveau 2 : certaines mesures de performance, quelques actions d'amélioration ciblées découlant des mesures ;
- niveau 3 : mesures systématiques de performance, analyse des mesures et explication des écarts ;
- niveau 4 : plans d'actions correctives basées sur l'analyse des mesures, processus de gestion et d'amélioration continue ;
- niveau 5 : actions correctives continues et systématiques, problèmes résolus dans 100 % des cas

La moyenne des niveaux obtenus pour les 6 thèmes a été calculée et a permis de quantifier le niveau de gestion global pour chaque entreprise.

### 2.2. Modes de gestion des entreprises

Une analyse en composantes multiples (ACM) des réponses des entrepreneurs fait ressortir 6 grands groupes d'entreprises qui se différencient suivant leur mode de gestion, basé sur le niveau obtenu pour chacun des 6 thèmes abordés dans le questionnaire.

**Tableau 2 :** Caractéristiques des 6 groupes d'entreprises suivant leur mode de gestion globale de l'entreprise.  
- : faible niveau de l'entreprise pour le thème concerné ; 0 : niveau moyen ; + : niveau élevé.

Groupes de gestion	Nb entreprises	Thèmes					
		Financier	Ressources humaines	Taux d'utilisation équipements	Mécanique équipements	Qualité produit et client	Santé, sécurité, environnement
<b>1a</b>	10	-	0	-	-	-	-
<b>1b</b>	4	-	-	-	-	0	0
<b>2a</b>	6	0	0	0	+	0	0
<b>2b</b>	9	-	0	0	0	0	-
<b>3a</b>	7	+	0	0	+	+	+
<b>3b</b>	6	+	+	+	+	+	+

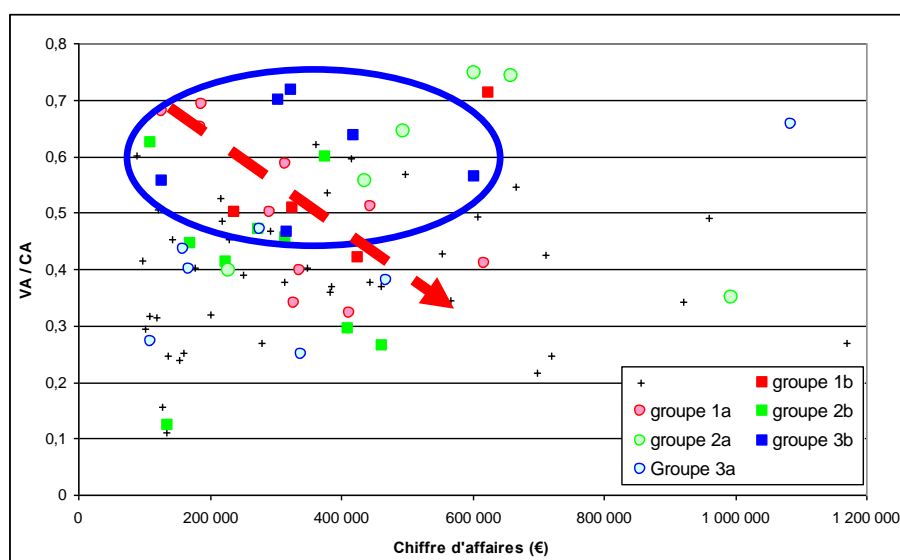
Les chefs d'entreprise du groupe 3 ont mis en place des outils et des processus pour suivre finement toutes les données de leur entreprise et adapter leur gestion si besoin est, le sous-groupe b ayant globalement de meilleurs outils et suivis de gestion que le sous-groupe a. A contrario, les entreprises du groupe 1 ont peu ou pas d'outils de gestion quel que soit le domaine concerné (financier, ressources humaines, utilisation et disponibilité des machines...). Le groupe 2 se situe dans une position intermédiaire, avec à chaque fois le sous-groupe b ayant une meilleure implication dans la gestion de leur entreprise que le sous-groupe a.

### 2.3. Lien entre modes de gestion des entreprises et résultats économiques

Nous avons ensuite cherché à voir s'il existait des liens entre les différents modes de gestion des entreprises et leurs résultats économiques préalablement analysés. En fait, il n'apparaît pas de lien évident entre les 2 classifications : **les entreprises ayant de bons niveaux de gestion (groupes de gestion 3a et 3b) ne sont pas forcément celles qui ont les meilleurs résultats économiques (groupes comptables Gro+ et Pet+) et réciproquement**. Les entreprises ayant de bons et à l'inverse de mauvais résultats économiques présentent des modes de gestion très variables.

Cependant, l'analyse plus fine des données économiques des entreprises en fonction de leur mode de gestion met en évidence l'importance d'un bon niveau de gestion (entreprises des groupes de gestion 3b) pour avoir de bons résultats économiques (ratio Valeur Ajoutée/Chiffre d'Affaires). Par ailleurs, les entreprises à faible niveau de gestion (groupes de gestion 1a et 1b) peuvent avoir de bons résultats économiques si l'entreprise est de petite taille mais n'arrivent pas, sauf exception, à maintenir ces résultats si l'entreprise est de taille plus importante, en général au-delà d'un chiffre d'affaires correspondant à trois personnes dans l'entreprise.

**Figure 2 :** Ratio VA/CA (Valeur Ajoutée/Chiffre d'Affaires) en fonction du chiffre d'affaires des entreprises. Les entreprises avec un bon niveau de gestion (entreprises du groupe 3b entourées en bleu) sont dans la fourchette haute de VA/CA. A l'exception d'une entreprise, le ratio VA/CA des entreprises à faible niveau de gestion (groupes 1a et 1b) décroît avec leur taille (flèche rouge).



D'autres résultats ressortent des analyses. Ainsi, le groupe avec le meilleur niveau de gestion (3b) contient des entreprises dont le chiffre d'affaires augmente, les ratios VA/CA et Résultats/CA sont élevés et stables dans le temps. A contrario, les groupes avec de moins bons niveaux de gestion (1, 2 et dans une moindre mesure 3a) contiennent des entreprises dont le chiffre d'affaires est plus instable ou diminue et avec des résultats économiques plus chaotiques. Ce point rejoint les conclusions des études canadiennes : les entreprises dont les profits sont stables ou en croissance accordent davantage d'importance aux tâches administratives que les autres, en particulier dans les entreprises de taille au-dessus de la moyenne.

De même, un parallèle peut être établi entre le ratio Frais de Personnel/Valeur Ajoutée (cf. figure 1, graphe de droite) et le niveau de performance obtenu sur la gestion des ressources humaines :

- les entreprises des groupes comptables Gro+ et Pet+, qui ont de bons résultats économiques et un faible ratio Fp/VA (maximisation de la valeur ajoutée en optimisant les frais de personnel), ont les meilleurs niveaux sur la gestion des ressources humaines ;
- inversement, les groupes comptables Moy- et Pet-, qui ont des résultats économiques médiocres, sont dans une situation opposée (niveau faible sur la GRH et ratio Fp/VA élevé).

Ceci met clairement en avant l'importance de la gestion des ressources humaines, et la motivation des salariés, pour obtenir de bons résultats, point mis en avant par les entrepreneurs interviewés.

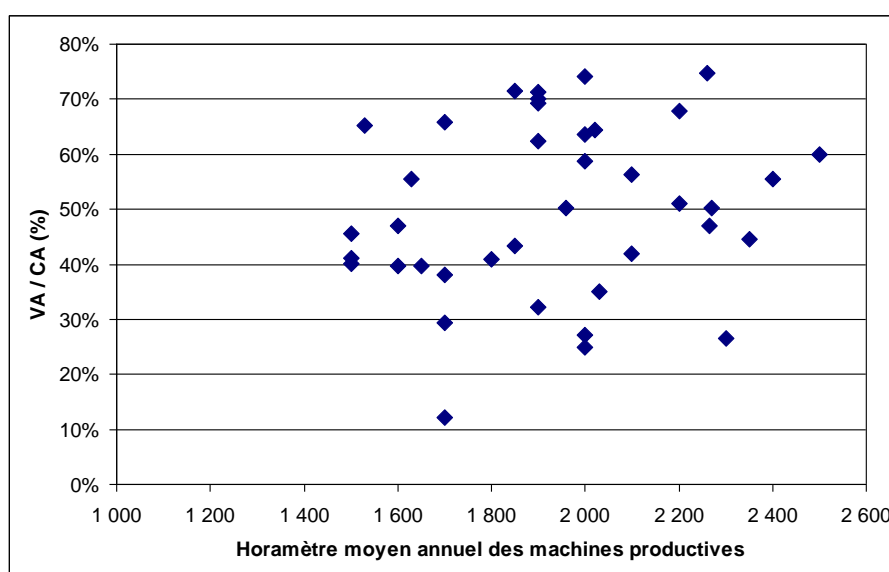
## 2.4. Analyse de quelques facteurs

Enfin, l'influence de différents facteurs techniques et organisationnels sur les résultats des entreprises a été analysée. Il en ressort qu'il n'existe pas de lien entre le niveau des résultats économiques (exprimé par le ratio VA/CA) et :

- le nombre d'heures horamètre moyen annuel des machines productives de l'entreprise ; en clair, faire beaucoup d'heures n'est pas synonyme de bons résultats et produire un maximum ne rime pas forcément avec efficacité maximale ;
- la présence d'un porte-engin dans l'entreprise ;
- l'implication du conjoint (salarié ou non) dans la gestion ;
- le nombre de clients ;
- la possibilité de négocier les tarifs avec le(s) client(s).

Au final, c'est bien un ensemble de facteurs qui expliquent les résultats des entreprises et non un seul pris séparément.

Figure 3 : Les résultats des entreprises, exprimés par le ratio Valeur ajoutée / Chiffre d'affaire, sont indépendants du nombre d'heures horamètre moyen réalisé avec les machines productives.



## 3. Conclusion

Les résultats de l'étude mettent en avant le facteur humain dans les résultats économiques des entreprises :

- pour les ETF de moins de 3 personnes, il n'existe pas de profil type de l'entreprise qui réussit, le facteur « chef d'entreprise » est capital ;
- pour les ETF de plus de 3 personnes, seules les entreprises qui ont de bons outils de gestion, en particulier sur la gestion des ressources humaines, avec des chefs d'entreprise qui prennent le temps de se consacrer aux tâches administratives (rôle de gestionnaire et non d'opérateur) obtiennent de bons résultats économiques ; il faut donc que les entrepreneurs se donnent les moyens de grandir en taille.

En complément de ce travail, des pistes d'actions individuelles et collectives ont été élaborées avec les entrepreneurs, lors des entretiens et des réunions de travail, pour améliorer leurs performances. Ces pistes d'actions s'appuient sur les principales conclusions de l'étude et visent avant tout les aspects formation, accompagnement des entreprises et gestion des ressources humaines. En plus de ces propositions d'actions, il serait intéressant de suivre dans le temps l'évolution de quelques entreprises représentatives des différents groupes définis dans l'étude et d'analyser leur stratégie pour surmonter la crise actuelle (crise économique + exploitation des chablis suite la tempête Klaus survenue début 2009).

Enfin, cette démarche mériterait maintenant d'être portée dans d'autres régions présentant d'autres contextes forestiers pour analyser les spécificités locales (structure d'entreprise, influence du type de forêt et de chantiers...) et comparer les résultats régionaux entre eux.