

DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DES ENTREPRISES DE SCIERIES DE LA SAVOIE



Rendu du diagnostic Global

Réalisé avec le concours de :



Et le soutien de :



Rhône-Alpes Région



Filière Bois
Savoie



Objectifs du diagnostic stratégique global

Dans le cadre du plan pluriannuel de Fibra 2009- 2009 et de son programme d'actions départemental, Inter-Forêt-Bois Savoie, a souhaité mener une action de diagnostic stratégique des scieries.

L'objectif est de développer les entreprises de scieries, notamment en pérennisant celles prêtes à adapter leur production aux exigences normatives et qualitatives et à orienter leur production vers les produits de qualité attendus par le marché (séchage, rabotage, aboutage, marquage CE, certifications).

La démarche souhaitée consiste en une approche globale puis individualisée du tissu d'entreprises existantes.

1^{ère} phase : diagnostic stratégique global (objectif de 15 entreprises)

- élaboration d'un diagnostic stratégique appréciant les forces, faiblesses, les performances actuelles, niveaux d'équipement, freins au développement, politiques commerciales, potentiels, les souhaits d'évolution individuel et éventuellement collective, etc....et repérant les leviers nécessaires au développement, sur la base d'une visite d'une quinzaine d'entreprises de scieries
- repérage des potentiels individuels de développement
- restitution publique des résultats

2^e phase : audit individuel approfondie (objectif de 8 entreprises)

- accompagnement individuel des entreprises repérées et volontaires
- élaboration de projets de développement individualisés (plan d'actions stratégiques) par entreprises, sur la base du volontariat
- bilan de l'opération pour les entreprises auditées individuellement, 6 mois après l'audit individuel et bilan global

Phase 1 : Diagnostic Stratégique Global

Déroulement de l'enquête

- Contact avec les scieries et propositions de participation
- Prise de rendez-vous et envoi du questionnaire de préparation de notre rencontre
- Rencontre du gérant de l'entreprise par le prestataire en présence de l'Interprofession.
- Echanges et discussions, retour du questionnaire complété par le gérant

Présentation du guide méthodologique d'interview

Au travers de 100 questions, nous avons invité les chefs d'entreprise à définir leur niveau de satisfaction où il positionne actuellement leur entreprise. Les questions sont réparties en dix grandes thématiques associées aux principales fonctions de l'entreprise de scierie. Ces sujets ou points-clef ont servis de fil conducteur lors de nos échanges avec les gérants d'entreprises.

Les niveaux de satisfactions ont été exprimés comme suit :

0 = pas du tout satisfait / 1 = très peu satisfait / 2 = peu satisfait / 3 = assez satisfait / 4 = satisfait / 5 = très satisfait

Phase 1 : Diagnostic Stratégique Global

Participation au diagnostic et rendus aux scieries

12 scieries ont accepté de participer au diagnostic stratégique global :

FRISON – St Cassin
GORRAND – Méribel
SAVOYARDE – Yenne
GERBIER – Le Pontet

FRISON JEAN – Barby
BONIN – Mâcot La Plagne
SCIA CHENU – Aime
SCIERIE DE SAVOIE - Rognaix

SCIERIE DE SAVOIE - Châteauneuf
SCIERIE MASSON – Villard sur Doron
COMBAZ & FILS – Gilly sur Isère
SOMABO – Pontamafrey Montpascal

A l'issus des visites les questionnaires complétés ont été compilés, une moyenne des niveaux de satisfaction ainsi que les minimums et maximums ont été reporté sur un graphique. Ces données permettent à l'entreprise de se situer par rapport aux notes minimum et maximum ainsi qu'à la moyenne de ses collègues.

Lors des entretiens, les thématiques avec un taux de satisfaction très faible ont été discutées avec le chef d'entreprise pour comprendre les raisons de cette insatisfaction et voir si ce constat serait propice à être traité plus en profondeur lors de la deuxième phase, en vue d'améliorer le domaine concerné.

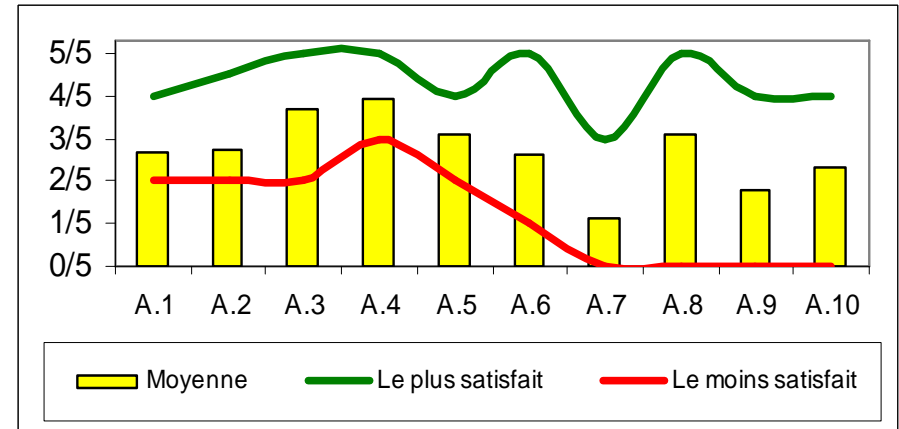
Présentation des résultats

Les résultats sont présentés sous forme de tableaux complétés par des graphiques. Pour améliorer la lisibilité des tableaux, un code couleur a été mis en place.

Les lignes de tableau considérées comme **insatisfaisante** par les chefs d'entreprise ont été **mis en valeur en rouge (niveau satisfaction $\leq 2,8$)**. A l'opposé, les thèmes **satisfaisants** pour les gérants ont été **signalés en vert (niveau de satisfaction $\geq 3,5$)**. Les thèmes avec une satisfaction moyenne sont restés noir, ce qui ne signifie pas que toutes les scieries sont satisfaites par le thème (voir note mini et maxi)

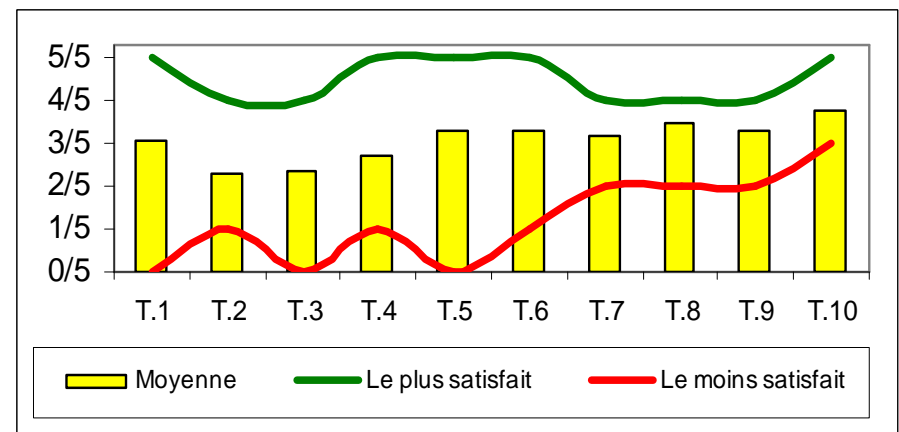
A. GESTION DES APPROVISIONNEMENTS

			min	max
A.1	Rayon d'approvisionnement en grumes	2,7/5	2	4
A.2	Types d'achat (privé, ventes ONF, ...) équilibrés	2,8/5	2	4,5
A.3	Travaux forestiers confiés et/ou réalisés	3,7/5	2	5
A.4	Transport des grumes rendus scierie	4,0/5	3	5
A.5	Qualité des bois achetés par rapport aux besoins	3,1/5	2	4
A.6	Volume des bois achetés par rapport aux besoins	2,7/5	1	5
A.7	Prix d'achat des bois rendus cohérents	1,2/5	0	3
A.8	Proportion de bois éco certifiés suffisante	3,1/5	0	5
A.9	Evolution des coûts de l'énergie (élec., carburant ...)	1,8/5	0	4
A.10	Evolution des autres achats de consommables (lames, ...)	2,3/5	0	4
TOTAL :		27 /50		



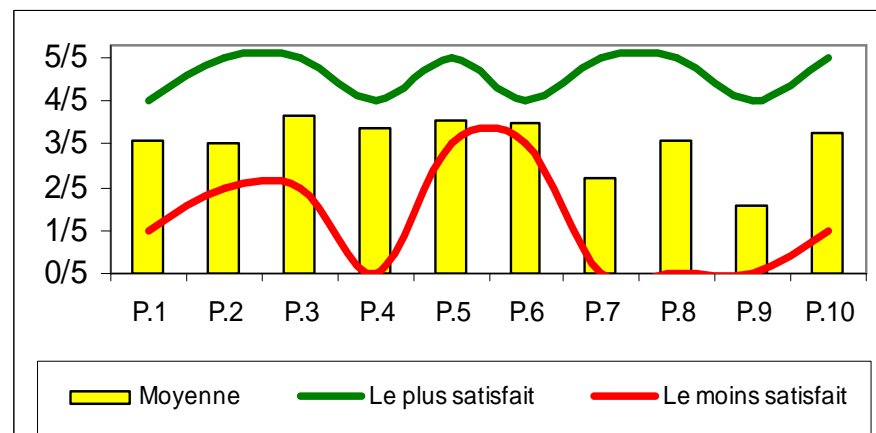
B. TRANSFORMATION DU BOIS

			min	max
T.1	Place disponible pour le parc à grumes	3,0/5	0	5
T.2	Adaptation du bâtiment de la scierie	2,3/5	1	4
T.3	Place suffisante pour transformation aval	2,4/5	0	4
T.4	Implantation géographique et physique de l'entreprise	2,7/5	1	5
T.5	Equipement en engins de manutention	3,3/5	0	5
T.6	Gestion des stocks produits finis	3,3/5	1	5
T.7	Cohérence du flux matière	3,2/5	2	4
T.8	Maîtrise de la transformation	3,5/5	2	4
T.9	Rendements matières	3,3/5	2	4
T.10	Valorisation des produits connexes (sciure, ...)	3,8/5	3	5
TOTAL :		31 /50		



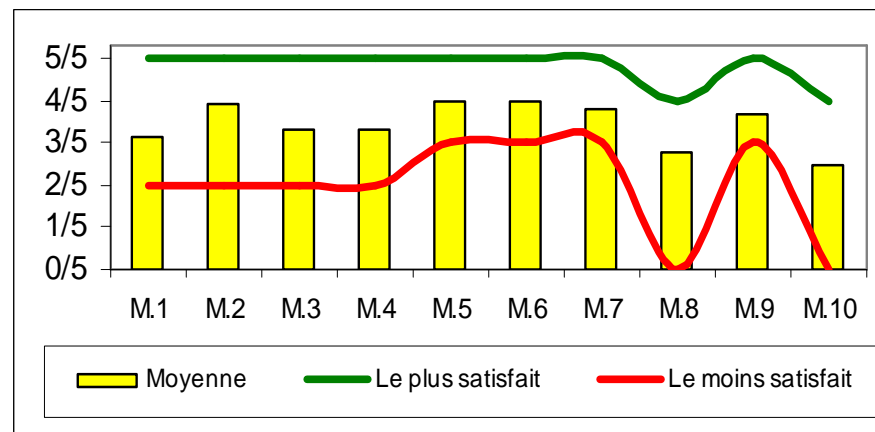
C. PRODUCTION

			min	max
P.1	Equipement du parc à grumes	3,1/5	1	4
P.2	Equipement en scie(s) de tête	3,0/5	2	5
P.3	Equipement en scies de reprises	3,7/5	2	5
P.4	Equipement en convoyeurs	3,4/5	0	4
P.5	Equipement en affutage	3,6/5	3	5
P.6	Equipement en petits matériels	3,5/5	3	4
P.7	Equipement en séchoirs à bois	2,2/5	0	5
P.8	Equipement en bac de traitement	3,1/5	0	5
P.9	Equipement en seconde transformation	1,6/5	0	4
P.10	Dispositifs d'évacuation des déchets	3,3/5	1	5
TOTAL :		30 /50		



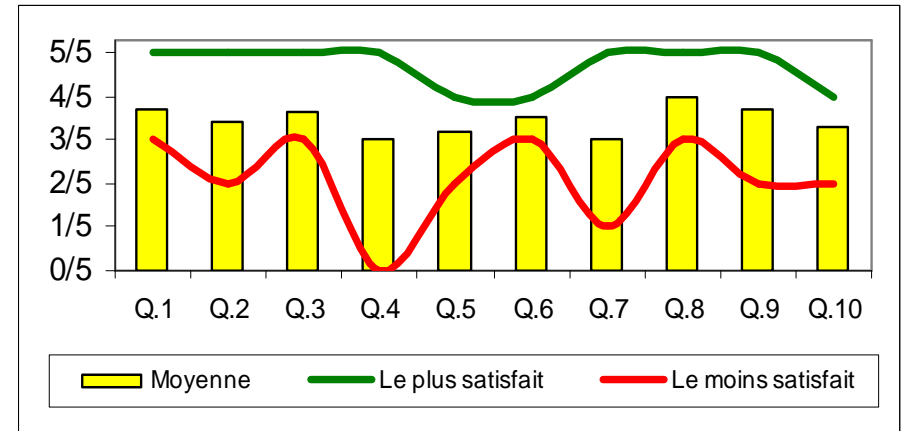
M. MAINTENANCE

			min	max
M.1	Etat général du matériel en service	3,1/5	2	5
M.2	Soin apporté aux machines par les opérateurs	3,9/5	2	5
M.3	Niveau global de propreté dans l'entreprise	3,3/5	2	5
M.4	Performance pour l'entretien technique en interne	3,3/5	2	5
M.5	Fiabilité des installations électriques	4,0/5	3	5
M.6	Fiabilité des alimentations pneumatiques & hydrauliques	4,0/5	3	5
M.7	Satisfaction du service affutage	3,8/5	3	5
M.8	Facilité à trouver des prestataires ext. en maintenance	2,8/5	0	4
M.9	Fréquence des pannes machines	3,7/5	3	5
M.10	Somme des factures d'entretiens/réparation sur l'année	2,4/5	0	4
TOTAL :		34 /50		



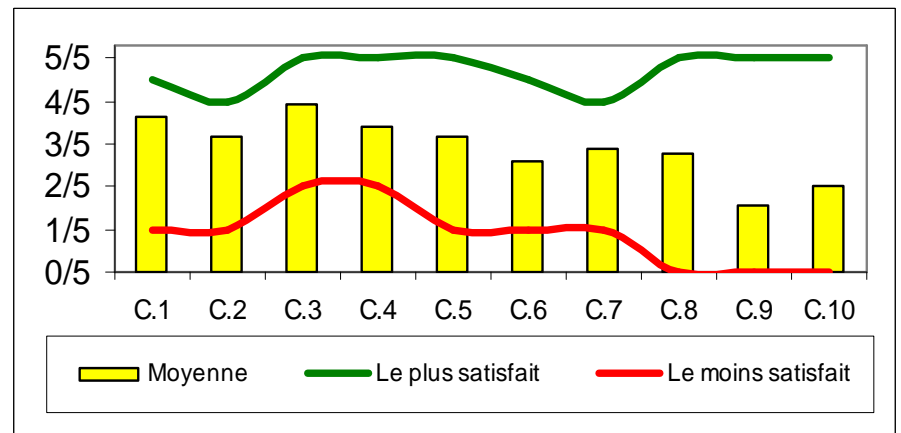
Q. QUALITE HYGIENE SECURITE ENV.

			min	max
Q.1	Qualité générale de votre production	3,7/5	3	5
Q.2	Fréquence des réclamations / litiges clients	3,4/5	2	5
Q.3	Sensibilisation du personnel à la qualité	3,7/5	3	5
Q.4	Pertinence de votre Document Unique (DU)	3,0/5	0	5
Q.5	Dangerosité de certaines activités / Risques	3,2/5	2	4
Q.6	Sensibilisation du personnel aux risques A.T.	3,6/5	3	4
Q.7	Equipements et locaux sociaux	3,0/5	1	5
Q.8	Assiduité du personnel ("lutte contre l'absentéisme")	4,0/5	3	5
Q.9	Démarche en éco certification / origine (PEFC, AOC ...)	3,7/5	2	5
Q.10	Implication globale dans le développement durable	3,3/5	2	4
TOTAL :		35 /50		



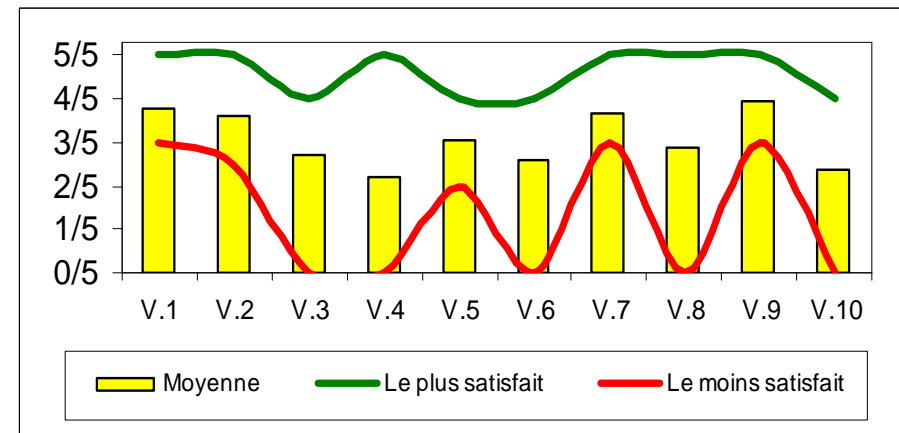
C. COLLABORATEURS

			min	max
C.1	Nombre de collaborateurs	3,6/5	1	4,5
C.2	Organisation des ressources humaines	3,2/5	1	4
C.3	Stabilité du personnel	3,9/5	2	5
C.4	Niveau de formation de vos collaborateurs	3,4/5	2	5
C.5	Mise en place de formations	3,2/5	1	5
C.6	Capacité de délégation dans la société	2,6/5	1	4,5
C.7	Masse salariale de la société	2,9/5	1	4
C.8	Intéressement à la performance	2,8/5	0	5
C.9	Facilité de recrutement en CDI	1,6/5	0	5
C.10	Disponibilité de personnel INTERIM ou CDD	2,0/5	0	5
TOTAL :		29 /50		



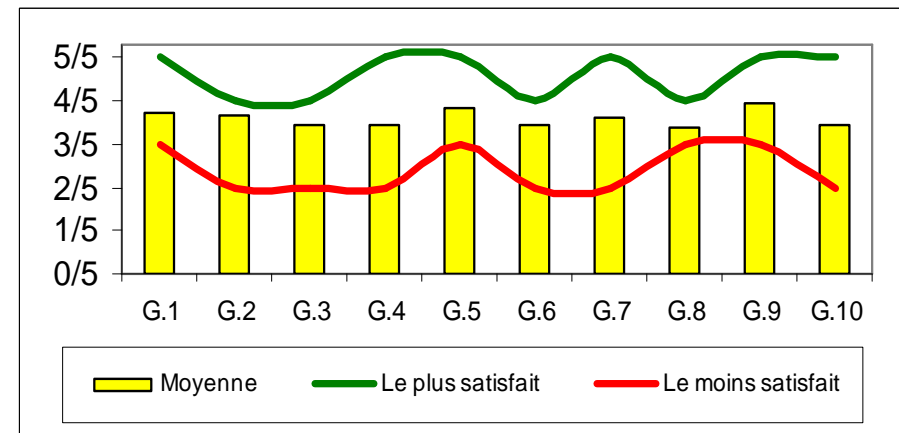
V. VENTES

			min	max
V.1	Vente par téléphone	3,8/5	3	5
V.2	Commercial sédentaire	3,6/5	2,5	5
V.3	Commercial itinérant	2,7/5	0	4
V.4	Supports commerciaux (pub, salons, signalétique ...)	2,2/5	0	5
V.5	Connaissance des marchés et pertinence de l'offre	3,1/5	2	4
V.6	Adéquation Prix Vente / Prix de marché	2,6/5	0	4
V.7	Respect de nos délais	3,7/5	3	5
V.8	Segmentation de la clientèle	2,9/5	0	5
V.9	Fidélité de la clientèle	3,9/5	3	5
V.10	Association / Partenariat commercial avec collègues	2,4/5	0	4
TOTAL :		31 /50		



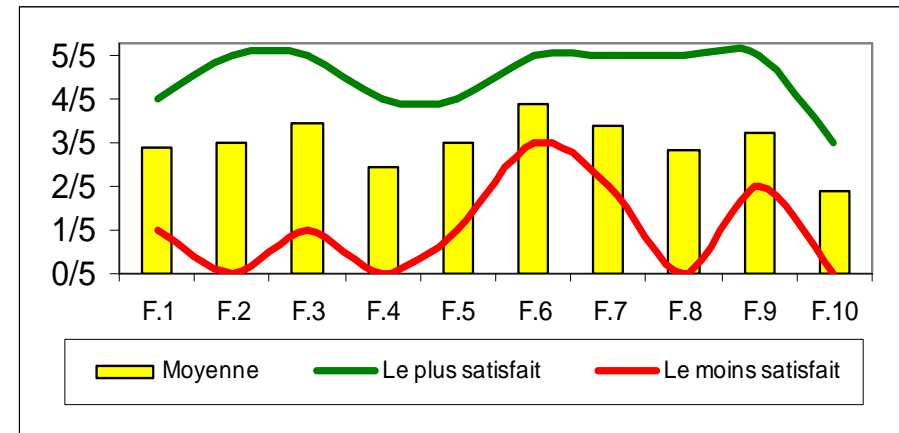
G. GESTION ADMINISTRATIVE

			min	max
G.1	Organisation générale et efficacité administrative	3,7/5	3	5
G.2	Gestions des appels téléphoniques et accueil	3,7/5	2	4
G.3	Suivi des stocks M.P.	3,4/5	2	4
G.4	Equipements et compétences informatiques	3,4/5	2	5
G.5	Relation avec les banques	3,8/5	3	5
G.6	Couvertures des assurances	3,4/5	2	4
G.7	Parc et utilisation des véhicules roulants (hors élévateurs)	3,6/5	2	5
G.8	Gestion du poste client (devis, commandes, BL ...)	3,4/5	3	4
G.9	Facturation client	3,9/5	3	5
G.10	Relance des paiements	3,4/5	2	5
TOTAL :		36 /50		



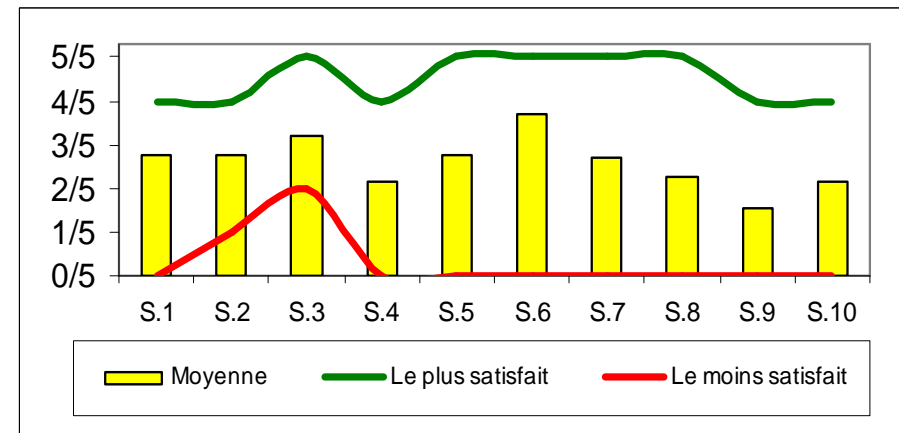
F. FINANCES

			min	max
F.1	Suffisance des capitaux propres	2,9/5	1	4
F.2	Possession et/ou coût du foncier de l'entreprise	3,0/5	0	5
F.3	Endettement à long terme (Prêt > 5 ans)	3,4/5	1	5
F.4	Etat de la trésorerie	2,4/5	0	4
F.5	Relations avec les partenaires financiers	3,0/5	1	4
F.6	Maîtrise de la comptabilité	3,9/5	3	5
F.7	Tableaux de suivi mis en place	3,4/5	2	5
F.8	Couverture face aux impayés	2,8/5	0	5
F.9	Capacités d'investissement	3,2/5	2	5
F.10	Rentabilité de l'entreprise	1,9/5	0	3
TOTAL :		30 /50		



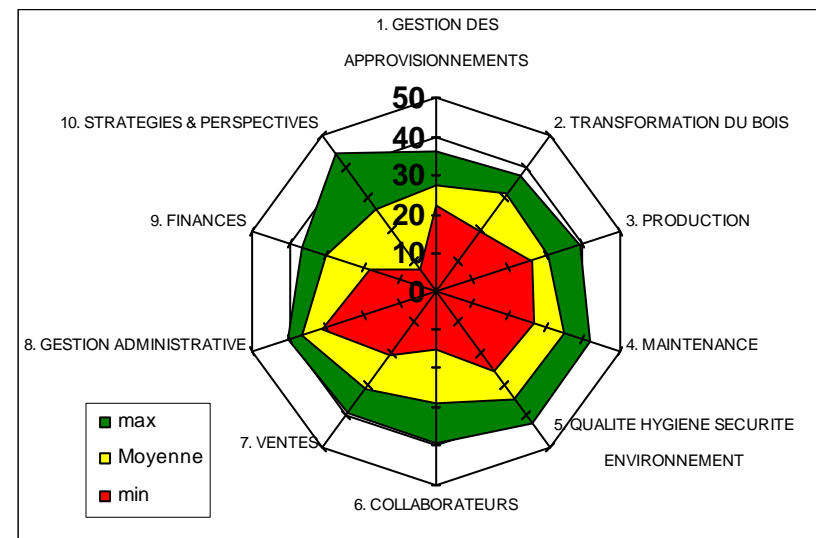
S. STRATEGIES & PERSPECTIVES

			min	max
S.1	Capacités d'adaptation de l'entreprise aux changements	2,8/5	0	4
S.2	Connaissance des évolutions des marchés	2,8/5	1	4
S.3	Possibilités de coopération avec confrères (achats ...)	3,2/5	2	5
S.4	Perspectives à moyen terme (3 ans)	2,2/5	0	4
S.5	Potentialité d'évolution du site	2,8/5	0	5
S.6	Anticipation en termes de transmission	3,7/5	0	5
S.7	Opportunité éventuelle de cession de l'entreprise	2,7/5	0	5
S.8	Possibilités de rapprochement fort / fusion avec confrère	2,3/5	0	5
S.9	Facilité d'embauche de collaborateur(s) à court terme	1,6/5	0	4
S.10	Perception générale pour l'avenir de l'entreprise la société	2,2/5	0	4
TOTAL :		26 /50		



SYNTHESE DES THEMES

Thèmes abordés	Moyenne	min	max
1. GESTION DES APPROVISIONNEMENTS	27 /50	22	36
2. TRANSFORMATION DU BOIS	31 /50	19	37
3. PRODUCTION	30 /50	26	39
4. MAINTENANCE	34 /50	27	42
5. QUALITE HYGIENE SECURITE ENVIRONNEMENT	35 /50	26	42
6. COLLABORATEURS	29 /50	15	39
7. VENTES	31 /50	20	39
8. GESTION ADMINISTRATIVE	36 /50	31	40
9. FINANCES	30 /50	18	36
10. STRATEGIES & PERSPECTIVES	26 /50	7	44
	31 /50		



ANALYSE DES RESULTATS

Le retour des questionnaires ainsi que les entretiens avec les gérants d'entreprises ont permis de mettre en avant les points forts et les points faibles de la filière scierie du département. Pour chaque caractéristique relevée, les thématiques du questionnaire ayant amené à l'analyse sont indiquées. Lorsque les renvois aux thématiques sont placés entre parenthèses, cela signifie que la thématique entre en compte dans plusieurs constats.

POINTS FAIBLES IDENTIFIES :

Plutôt liés au « métier »

- | | |
|--|--|
| ➤ Problématiques ressource | (A.1) / A.2 / A. 6 / (A. 7) |
| ➤ Etroitesse des marges (consommables, entretien, achat-vente ...) | (A.1) / (A.7) / A. 9 / A. 10 / M. 10 / (C.8) / V. 6 / F. 4 / (F. 8) / S. 7 |
| ➤ Contraintes capitalistiques fortes | (F. 2) / (P. 1) / (P. 7) / (P. 9) / F. 10 |
| ➤ Manque d'équipements de séchage et de seconde transformation | (P. 1) / (P. 7) / (P. 9) |
| ➤ «Européanisation» des marchés des résineux | S. 1 / S.2 / S. 4 / S. 10 |

Plutôt liés à la taille des TPE-PME

- | | |
|---|---|
| ➤ Polyvalences requises | (C. 6) |
| ➤ Faiblesses du « commerciale itinérant » | V. 3 / V. 4 / (V.6) / S. 2 / (V. 10) / (F. 8) |
| ➤ Individualismes affirmés (aussi liés au « métier ») | (C. 6) / (V. 10) / S. 8 |

ANALYSE DES RESULTATS

POINTS FORTS IDENTIFIES :

Plutôt liés au « métier »

- Savoir faire forêt et grumes
- Compétences en production
- Fiabilité commerciale

A. 3 / A. 4
M. 2 / M. 5 / M. 6 / M. 8 / (M. 9)
T. 10 / (M. 9) / V. 1 / V. 2 / (G. 9)

Plutôt liés à la taille des TPE - PME

- Fidélisation du personnel (aussi liés au « métier »)
- Capacités administratives - souvent en terme de polyvalence -

C. 3 / Q. 8
G. 1 / G. 5 / (G. 9) / F. 6

Pistes d'améliorations et orientations à privilégier au bénéfice des scieries

✓ Améliorer la mobilisation de la ressource :

- inciter les propriétaires (public et privé) à mettre sur le marché des volumes de bois plus importants
- travailler à l'amélioration des conditions d'exploitation pour diminuer le prix des grumes rendues scierie (tonnage dérogatoire pour le transport, période d'interdiction d'exploitation lors des périodes touristiques...)

✓ Une « fierté » de l'identité des scieries :

- valoriser et communiquer sur la profession de scieur avec des signalétiques « terroir et modernité »
- aider à l'attraction des jeunes dans le domaine du sciage, secteur en besoin de main d'œuvre (partenariat avec des écoles BAC PRO locales et citadines, spécialisé bois ou dans la machine outils)

SUITE DE L'ETUDE

Deux orientations semblent être développées par les gérants pour la pérennité de leur activité :

- accroissement de volumes (séchés)
- Spécialisation et diversification

A l'issus de cette première phase, les scieries participantes ont reçu un bilan de leur diagnostic, leur permettant de situer leur satisfaction par rapport à leurs collègues. Les échanges avec les gérants ainsi que le diagnostic ont permis de sortir différentes thématiques d'amélioration propre à l'entreprise concernée. Ces thématiques ont été rassemblées dans un tableau joint au rendu individuel du diagnostic.

PROBLEMATIQUE ou THEMATIQUE	suggérée par nous	évoquée par vous	Intérêt à développer
Projet 1		x	<i>oui / non</i>
Projet 2	x		<i>oui / non</i>
Projet 3	x	x	<i>oui / non</i>
Autre :		x	<i>oui / non</i>
Autre :		x	<i>oui / non</i>

Pour une ou plusieurs thématiques mise en avant lors du diagnostic, le gérant de l'entreprise, accompagné par le prestataire, a la possibilité de s'engager à réaliser un plan d'action pour l'aboutissement d'un projet et à le suivre accompagné par l'interprofession.

Contacts : ARCANNE
BOUCHEREAU Gérard
Ingénieur consultant - expert bois
tél : 06 29 50 63 50
mail : gerard.bouchereau@arcanne.net

INTERFORET BOIS SAVOIE
ROSSET Nicolas
Chargé de mission
tél : 06 84 33 31 57
mail : nicolas.ifb73@gmail.com