



# Fondamentaux pour l'analyse d'entreprise et le développement de stratégie pour les exploitations forestières



## Un guide succinct

*Synthèse du rapport*

Haute école spécialisée bernoise

Haute école des sciences agronomiques, forestières et alimentaires HAFL

# Sommaire

Remarque préliminaire	4
Résumé	4
Explication des symboles utilisés	4
1. Contexte	5
2. Analyse de la situation actuelle	6
2.1. Analyse de l'entreprise	6
2.1.1. Précisions sur la méthodologie	6
2.1.2. Résultats de l'analyse d'entreprise	8
2.2. Analyse de la situation naturelle	14
2.2.1. Méthode	14
2.2.2. Résultats de l'analyse naturelle	14
2.3. Analyse de l'environnement	15
2.3.1. Méthode	15
2.3.2. Résultats de l'analyse de l'environnement	16
2.4. Analyse des parties prenantes	18
2.4.1. Méthode	18
2.4.2. Résultats de l'analyse des parties prenantes	18
3. Conclusions de l'analyse	19
3.1. Analyse SWOT	19
3.1.1. Méthode	19
3.1.2. Résultats de l'analyse SWOT	20
3.2. Analyse des écarts	21
3.2.1. Méthode	21
3.2.2. Résultats de l'analyse des écarts	21
4. Élaboration de la stratégie	22
4.1. Méthode	22
4.1.1. Démarche d'élaboration d'une stratégie d'entreprise	22
4.1.2. Approches stratégiques	23
4.1.3. Mise en œuvre de la stratégie	24
4.2. Stratégie de l'exploitation forestière XY	25
4.2.1. Vision	25
4.2.2. Facteurs de succès stratégiques	25
4.2.3. Orientations stratégiques	26
4.2.4. Objectifs stratégiques	26
5. Réalisation	27
5.1. Plan de mesures	27
5.1.1. Méthode	27
5.1.2. Plan de mesures pour la réalisation de la stratégie	27
5.2. Mise en place d'un système de controlling	28
5.2.1. Méthode	28
6. Références	30

# Impressum

## **Mandant**

Office fédéral de l'environnement (OFEV), Division Forêts, CH-3003 Berne

L'OFEV est un office du Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (DETEC).

## **Mandataire**

Haute école des sciences agronomiques, forestières et alimentaires

La BFH-HAFL de Zollikofen est l'institution de référence dans les domaines des sciences agricoles, forestières et alimentaires.

## **Direction du projet**

Patric Bürgi, MSc Business Administration, collaborateur scientifique, unité Production forestière

## **Auteurs**

Auer Noemi, BSc sc. forestières

Patric Bürgi, MSc Business Administration

Mélanie Thomas, MSc EPFZ sc. de l'environnement

## **Traduction**

Iris Caillard, MSc Life Sciences

Haute école spécialisée bernoise

Haute école des sciences agronomiques, forestières et alimentaires

Sciences forestières, unité Production forestière

Länggasse 85

CH-3052 Zollikofen

## **Suivi du projet OFEV**

Michael Husistein

Alfred Kammerhofer

Remarque : L'étude et le rapport ont été réalisés sur mandat de l'Office fédéral de l'environnement (OFEV).  
Le mandataire est seul responsable du contenu.

## Remarque préliminaire

La présente synthèse de rapport a été réalisée d'après l'étude « Grundlagen zur Betriebsanalyse und Strategieentwicklung für Schweizer Forstbetriebe » de Bürgi et Thomas (2016), qui présente diverses approches méthodologiques pour l'analyse des exploitations et le développement de stratégies pour les exploitations forestières suisses, ainsi que leur cas d'application à une exploitation forestière concrète. Cette étude fournit ainsi des idées et suggestions utiles aux propriétaires forestiers, chef-fe-s d'exploitation, conseillers et conseillères pour l'élaboration de stratégies pérennes pour les exploitations forestières suisses

La synthèse du rapport résume les principaux éléments du rapport de manière compacte et s'adresse en particulier aux propriétaires forestiers et aux chefs d'exploitation forestière souhaitant se faire rapidement une idée de cette thématique. Toute personne désireuse d'approfondir la question peut se référer au rapport complet de Bürgi et Thomas (2016) sur le site internet de l'OFEV <http://www.bafu.admin.ch> → Thèmes → Forêts et bois → Publications et études → Études → « Grundlagen zur Betriebsanalyse und Strategieentwicklung für Schweizer Forstbetriebe ».

## Résumé

De nombreuses exploitations forestières ont vu leur situation changer après des dégâts de tempête importants (Lothar) et une modification des conditions-cadres de l'économie, à tel point qu'une révision, voire une réorientation stratégique s'impose dans beaucoup d'exploitations. Avec ses exemples concrets, cette synthèse de rapport veut donner aux propriétaires forestiers, chefs d'exploitation et conseillers des idées et suggestions sur la manière de développer des stratégies pérennes pour les exploitations forestières suisses. Dans un premier temps, ce document indique la manière et les méthodes permettant d'analyser dans le détail la situation actuelle d'une exploitation forestière. Dans un deuxième temps, les résultats et les conclusions de l'analyse de l'état actuel sont rassemblés dans une analyse SWOT. Sur cette base, une analyse des lacunes montre comment il est possible de dériver des mesures opérationnelles et stratégiques pour améliorer la situation. Dans un troisième temps, la synthèse de rapport montre comment une stratégie pérenne et son concept de mise en œuvre peuvent être développés. Enfin, la construction et la mise en œuvre d'un système de controlling approprié sont abordées. Des exemples concrets issus du processus d'élaboration d'une stratégie pour l'exploitation forestière de la bourgeoisie XY<sup>1</sup> permettent d'illustrer chaque étape de ce processus, ainsi que les méthodes utilisées.

## Explication des symboles utilisés



Chapitres expliquant la méthode



Chapitres présentant l'application à un exemple concret

<sup>1</sup> En vertu de la protection des données, le nom de l'exploitation forestière analysée n'est pas communiqué.

# 1. Contexte

Les exploitations forestières suisses sont réputées au-delà de nos frontières pour la qualité des effets et des prestations de la forêt et de sa gestion. Elles traversent pourtant depuis longtemps une crise économique. Les dépenses de fonctionnement ne sont souvent plus couvertes par les recettes (Figure 1).

## Résultats d'exploitation des exploitations forestières suisses, 1980 - 2014

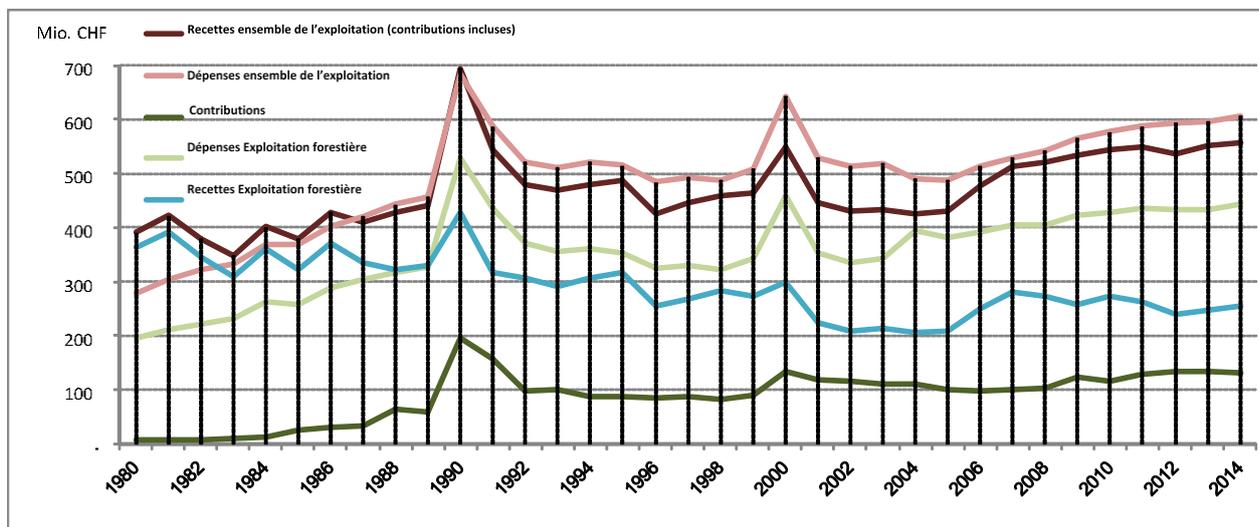


Figure 1 Recettes et dépenses des exploitations forestières suisses de plus de 50 ha, pour l'exploitation dans son ensemble et pour la gestion forestière, entre 1980 et 2014 (source : Statistique forestière suisse 2015)

La mise en valeur des résultats du réseau d'exploitations forestières pilote (REF) en Suisse montre qu'en 2014, 56 % des exploitations du REF ont terminé l'année sur un résultat d'exploitation négatif (Bürgi et al. 2015 ; non publié). Les principales raisons résident dans les coûts élevés liés à la production biologique et à la production technique, à l'entretien des routes, ainsi qu'à l'administration.

Bien que la valeur moyenne soit préoccupante, un examen des résultats plus poussé indique qu'il existe des exploitations affichant des résultats d'exploitation positifs dans chaque zone forestière. Ces exploitations se sont déjà adaptées aux conditions-cadres grâce à un positionnement stratégique approprié. Il est vraisemblable que dans les prochaines années, beaucoup d'exploitations forestières devront reconsidérer leurs stratégies et leurs structures de gestion afin de mettre en place une gestion forestière durable, aussi du point de vue économique.

## 2. Analyse de la situation actuelle

Ce chapitre analyse la situation actuelle de l'exploitation forestière XY (EF XY) dans le détail, avec pour but d'identifier les forces et faiblesses de l'entreprise, ainsi que les opportunités et les dangers potentiels issus de son environnement.

### 2.1. Analyse de l'entreprise



#### 2.1.1. Précisions sur la méthodologie

Les chapitres suivants pourvoient des indications d'ordre méthodologique sur la réalisation de l'analyse d'entreprise.

#### **Analyse de la stratégie d'entreprise**

La stratégie actuelle de l'EF XY a été révisée de manière critique par rapport au positionnement stratégique de l'entreprise, à la cohérence avec la vision, aux orientations stratégiques, aux objectifs de la stratégie, aux conflits d'objectifs et à l'état actuel de mise en œuvre.

#### **Analyse de la situation des coûts et des performances**

Une analyse détaillée de la gestion de l'exploitation a été entreprise afin de saisir la situation des coûts et performances de l'EF XY. Les aspects suivants ont été examinés de plus près d'après la comptabilité analytique de l'exploitation :

- structure de l'exploitation, affectation du personnel, exploitation du bois ;
- résultats d'exploitation ;
- produits à forte influence sur le résultat ;
- postes de coûts et de revenus à forte influence sur le résultat.

Des indicateurs de gestion ont été générés d'après les comptes d'exploitations. Leurs unités de référence sont la surface forestière productive (ha) et les quantités de bois récoltées ou vendues (m<sup>3</sup>). Comme indiqué par la Figure 2, l'analyse des indicateurs a été réalisée *de l'ensemble aux détails*.

Afin d'évaluer au mieux la performance économique de l'EF XY et de déceler les potentiels inexploités, l'analyse des indicateurs a toujours été réalisée par rapport à la « meilleure » exploitation de la zone forestière du Plateau et à l'exploitation moyenne sur le Plateau.



Figure 2 Démarche utilisée pour l'analyse des indicateurs selon le principe « top-down »

## **Analyse de l'organisation**

L'analyse de l'organisation examine l'organisation structurelle et l'organisation des processus d'une entreprise. L'objectif est de déterminer si et comment la répartition du travail et la conception des processus contribuent au succès d'une entreprise (Thommen 2013).

L'organisation structurelle d'une exploitation correspond à sa structuration en unités organisationnelles (postes, divisions, etc. ; Thommen 2013). Les éléments formels suivants revêtent un caractère primordial et sont donc pris en compte lors de l'analyse de l'organisation structurelle :

- agencement de l'exploitation en différentes unités organisationnelles et en différents postes ;
- relations de subordination ;
- répartition des tâches, des compétences et des responsabilités (principe de congruence) ;
- voies de communication entre les postes (voies de transport pour les échanges physiques, voies de communication pour l'échange d'information) ;
- largeur et profondeur du management (dimension horizontale - éventail de subordination - et dimension verticale - nombre de niveaux hiérarchiques ; Thommen 2013).

L'organisation des processus d'une entreprise correspond à la manière dont sont déterminés les processus de travail en matière d'espace, de temps, de matériel et de personnes (Thommen 2013). Afin de pouvoir comprendre et visualiser ces processus, ceux-ci sont modélisés, c.-à-d. fractionnés et représentés en différentes étapes unitaires (par ex. avec un diagramme de flux). L'interprétation consiste avant tout à identifier les processus clés ayant une influence particulière sur le résultat de l'entreprise.

Les processus suivants sont généralement importants pour les exploitations forestières : création de peuplement, soins aux jeunes peuplements, récolte du bois, entretiens courant et périodique des routes, administration, fourniture de prestations (essentiellement travaux pour tiers et prestations pour partenaires) et production de biens (essentiellement fourniture de bois-énergie en bûches et plaquettes).

## **Analyse du management**

Le management désigne la fonction liée aux activités de conception et de direction, essentielle au processus de création de chiffre d'affaires d'une entreprise pour qu'il se déroule de manière coordonnée et ciblée (Thommen 2013). L'analyse du management d'une entreprise consiste pour l'essentiel à analyser les processus de direction, tels que définis par Thommen (2013) :

- principes de l'entreprise et principes de leadership (lignes directrices générales pour le comportement de toute l'entreprise par rapport à son environnement (clients, fournisseurs, employés, État, etc.) et pour les relations entre supérieurs et subordonnés) ;
- techniques de management (par ex. management par objectifs, management par la délégation, management par exception) ;
- pilotage selon les quatre fonctions du management :
  - I. Planification : système de planification, processus de planification, organisation de la planification ;
  - II. Décision : décideurs et processus de décision, règles pour la décision en cas d'incertitude et de situations à risque ;
  - III. Délégation de tâches : personnes concernées, processus, instruments, autorité et pouvoir ;
  - IV. Contrôle : comparaisons état actuel – état objectif, comparaisons actuel – passé, processus de contrôle et instruments de contrôle.
- culture d'entreprise et ses effets positifs et négatifs ;
- style de leadership (autoritaire, coopératif, etc.) ;
- acceptation de la part du personnel, motivation du personnel.



## 2.1.2. Résultats de l'analyse d'entreprise

Les chapitres suivants exposent de manière détaillée les résultats de l'analyse d'entreprise.

### Aperçu général de l'exploitation

L'exploitation forestière de la bourgeoisie XY gère une surface forestière productive d'environ 400 ha. Parmi eux, 85 % ont comme fonction prioritaire la production de bois. En plus de la gestion forestière, l'EF XY produit des biens et assure une fourniture considérable de prestations pour la bourgeoisie et pour des tiers (cf. Tableau 1).

Tableau 1 Données d'exploitation de l'exploitation forestière XY

Aperçu général de l'exploitation	
<b>Ratios de surfaces</b>	env. 400 ha de surface forestière productive : env. 340 ha de forêt de production, env. 20 ha de forêt de protection, env. 10 ha de forêt de loisir, env. 30 ha de forêt Nature et paysage
<b>Matériel sur pied</b>	env. 330 m <sup>3</sup> par ha
<b>Proportion de résineux</b>	env. 65%
<b>Accroissement</b>	env. 13 m <sup>3</sup> par ha et par an
<b>Possibilité</b>	env. 4 000 m <sup>3</sup> par an
<b>Exploitation de la possibilité</b>	env. 105%
<b>Personnel</b>	1 directeur, 4 empl. opérationnels (dont 1 apprenti)
<b>Infrastructure</b>	Hangar forestier
<b>Véhicules et engins</b>	- Jeep - Petite remorque - Tracteur forestier - Tractopelle, compacteur - Transporteur forestier
<b>Produits et services (hors gestion forestière)</b>	- Production de bois-énergie en bûches, production de plaquettes, transformation de sciages et autres produits bois, sapins de Noël et branches - Activités du service forestier - Entretien des arbres / abattages difficiles - Entretien des surfaces de protection de la nature - Entretien de biotopes, gestion de terrains affermés, entretien de routes, entretien d'aires de repos (bourgeoisie) - Entretien de routes forestières, chemins de randonnée, aires de repos (commune politique) - Excursions, visites guidées, conférences
<b>Certifications</b>	Forest Stewardship Council (FSC)
<b>Particularités</b>	Carrière de gravier

### Stratégie d'entreprise

À l'heure actuelle, l'EF XY ne dispose d'aucune stratégie d'entreprise consignée par écrit. Selon des informations données par l'équipe de management de l'exploitation (le président de la bourgeoisie et le chef d'exploitation), les orientations de positionnement stratégique suivantes sont néanmoins envisagées, voire en partie déjà implémentées :

- renforcer les travaux pour tiers ;
- investir des niches ;
- diminuer la commercialisation du bois de chauffage ;
- conserver les travaux pour la bourgeoisie XY.

### Situation des coûts et de la performance

Les indicateurs présentés ci-après sont basés sur les comptes d'exploitation de l'EF XY. Les résultats analysés sont ceux de la période 2006 - 2014. Les comptes d'exploitation des années 2006 à 2013 reposent sur une comptabilité analytique personnelle du chef d'exploitation (sur Excel). L'exercice comptable 2014 a été documenté avec le CEForestier.

#### Contexte

Entre 2006 et 2007 et entre 2010 et 2011, le résultat d'exploitation de l'exploitation forestière XY a baissé de manière continue, passant de 97 000 CHF à -21 000 CHF (Figure 3). La principale raison réside dans une dégradation régulière du résultat de l'Exploitation forestière. Celle-ci est elle-même essentiellement due à la baisse des revenus du bois et à diverses petites augmentations de frais en exploitation forestière.

En 2013, l'exploitation forestière XY a enregistré un déficit significatif de 50 000 CHF, causé avant tout par des changements de personnel et les charges financières supplémentaires qui s'ensuivent.

En 2014, l'EF XY a réalisé son meilleur résultat au cours de la période étudiée (164 000 CHF). L'exercice comptable 2014 est analysé de manière détaillée dans les chapitres suivants, car il a été marqué par l'arrivée d'une nouvelle génération à la direction de l'exploitation, accompagnée de changements des processus de production dans l'exploitation forestière et d'une réorientation fondamentale dans le domaine des mandats de tiers.

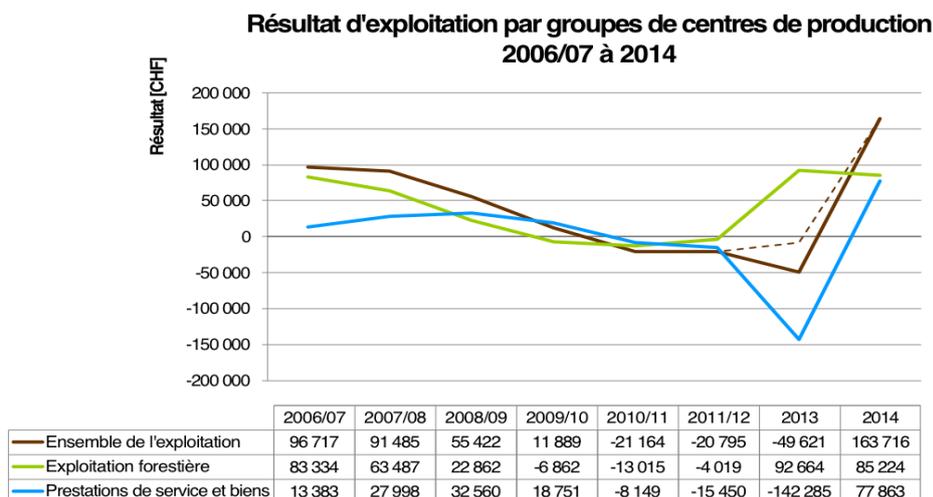


Figure 3 Résultats de l'EF XY pour l'ensemble de l'exploitation et dans les principaux groupes de centres de production, 2006/07 - 2014

#### Analyse structurelle

La comparaison des conditions naturelles et des conditions d'exploitation de l'EF XY avec celles de l'exploitation moyenne et de la « meilleure » exploitation du REF pour la zone forestière du Plateau montre ce qui suit (cf. Tableau 2) :

- l'EF XY, avec ses quelques 400 ha, exploite une surface forestière relativement faible comparée à la moyenne des exploitations (534 ha) ;
- la proportion de résineux, avec env. 65 %, est plus élevée que celle de la moyenne des exploitations (57 %) ;
- les quantités exploitées de l'EF XY sont comparables à celles exploitées en moyenne sur le Plateau ;
- l'EF XY est une exploitation très diversifiée ;
- l'exploitation affiche une forte densité de desserte (110 m'/ha). D'un point de vue purement forestier, on peut parler d'une surdensité de desserte ;
- la densité du personnel de l'EF XY (0,85 coll./100 ha) est de 23 % supérieure à celle de la moyenne des exploitations du Plateau (0,69 coll./100 ha).

Tableau 2 Données structurelles de l'EF XY, de l'exploitation forestière moyenne et de la meilleure exploitation forestière de la zone forestière du Plateau, 2014

			EF-XY	Ø-EF-Plateau	BEST-EF-Plateau
<b>Conditions naturelles</b>					
Surface forestière productive	ha		env. 400	534	311
Proportion de résineux	%		env. 65%	57%	89%
Possibilité	m <sup>3</sup>		env. 4'000	4 985	3 200
Quantités exploitées	m <sup>3</sup>		env. 4'200	4 343	3 021
Matériel sur pied	m <sup>3</sup> /ha		env. 330	340	397
<b>Conditions opérationnelles</b>					
Participation au CA de l'Exploitation forestière	%		50	48	38
Routes forestières et chemins d'exploitation	ml/ha		110	87	87
Personnel	stratégique	coll./100 ha	0.25	0.22	0.34
	opérationnel	coll./100 ha	0.85	0.69	0.81
Engins	Heures-machines	h/ha	2.01	1.91	0.00
	Coûts-machines	CHF/ha	153	158	0
	Transporteur forestier	h	50	-	-
		CHF/h	25	55	-
Tracteur forestier	h		810	-	-
	CHF/h		79	101	-

### Résultats d'exploitation

En 2014, l'exploitation forestière XY a affiché un bénéfice de 382 CHF/ha pour l'exploitation dans son ensemble, la plaçant parmi les 5 % des meilleures exploitations du REF sur la zone forestière du Plateau. L'EF XY a atteint un résultat positif avec ses trois groupes de centres de production. Une comparaison avec la meilleure exploitation montre cependant l'existence d'un potentiel d'amélioration, notamment en Exploitation forestière et dans les Prestations (cf. Figure 4).

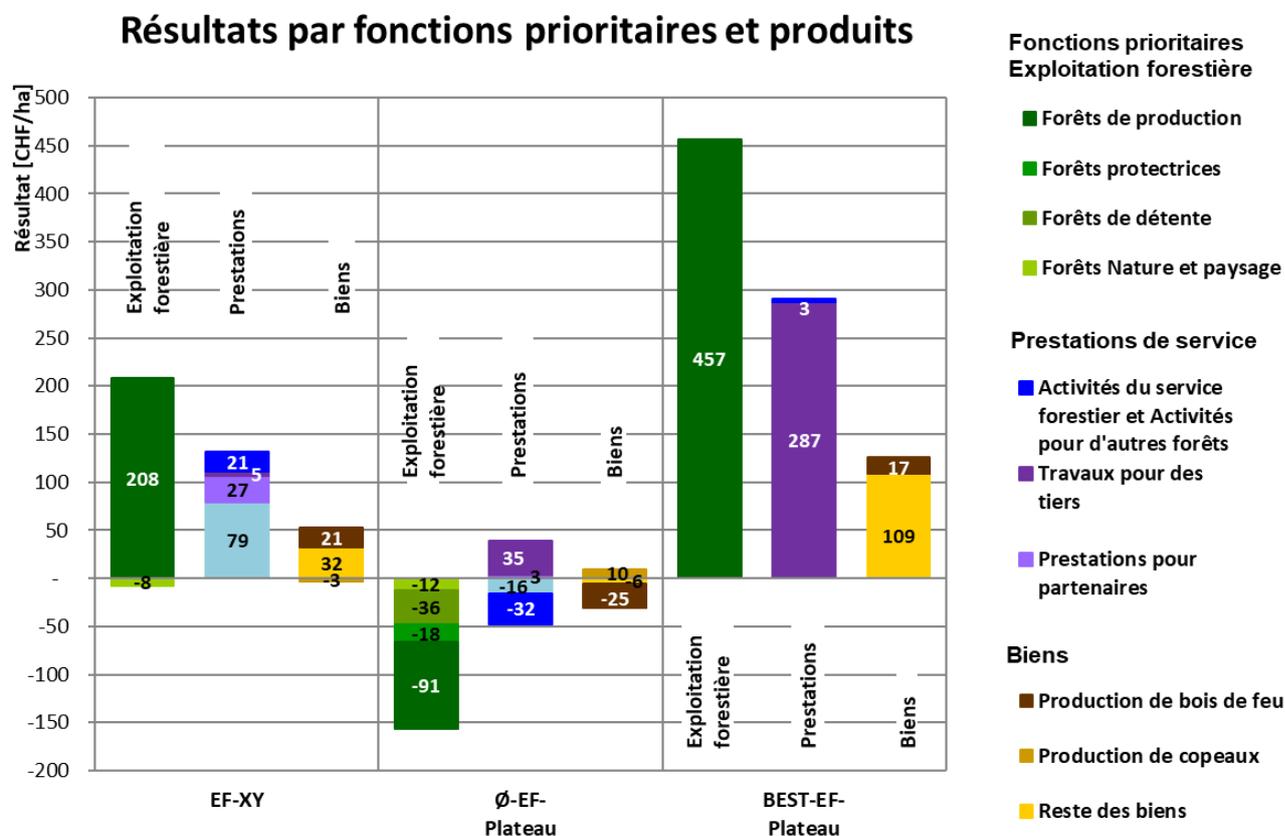


Figure 4 Résultats d'exploitation par fonctions prioritaires et par produits de l'EF XY, de l'exploitation forestière moyenne et de la meilleure exploitation forestière du REF pour le Plateau, 2014

### Produits à forte influence sur le résultat

La Figure 4 représente le détail des résultats des groupes de centres de production Exploitation forestière, Prestations de services et Production de biens pour l'année 2014. L'unité de référence est la surface forestière productive totale. La Figure 5 montre quant à elle les proportions du chiffre d'affaires et du résultat des principaux produits et prestations de l'EF XY.

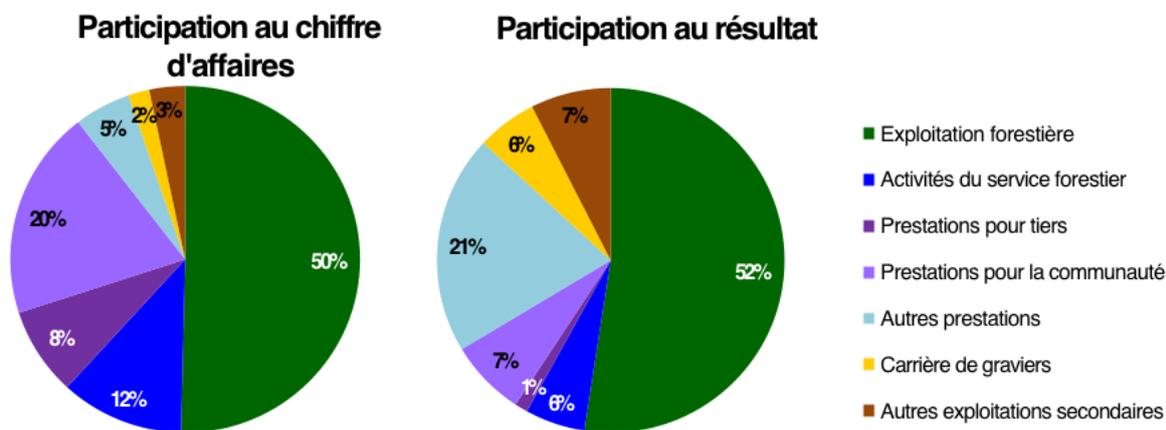


Figure 5 Proportion du chiffre d'affaires et du résultat des principaux produits de l'EF XY, 2014

#### – *Exploitation forestière*

L'EF XY réalise la moitié de son chiffre d'affaires et 52 % de son bénéfice d'exploitation grâce à l'exploitation forestière. Avec 200 CHF/ha, le bénéfice produit par l'exploitation forestière est considérable. La comparaison avec la meilleure exploitation (457 CHF/ha) indique néanmoins qu'il existe, en théorie, un potentiel d'amélioration.

#### – *Prestations de services*

L'EF XY affiche un bénéfice de 132 CHF/ha sur les prestations de services. La proportion du chiffre d'affaires, de 44 % du chiffre d'affaires total, et le ratio de bénéfice de 15 % sont également considérables. La comparaison avec la meilleure exploitation montre cependant à nouveau l'existence d'un potentiel d'amélioration (bénéfice de 291 CHF/ha, ratio de bénéfice de 25 %), notamment dans le domaine des prestations pour tiers. Étant donnée l'importance des prestations pour tiers (20 % du chiffre d'affaires), une attention particulière devrait lui être accordée.

#### – *Production de biens*

L'EF XY fait 6 % de son chiffre d'affaires et 14 % de son bénéfice d'exploitation avec la production de biens. Les résultats positifs de l'EF XY en production de biens (50 CHF/ha) sont essentiellement dus au résultat des autres activités de production de biens (32 CHF/ha), attribuables aux carrières de graviers (21 CHF/ha) et à la transformation du bois (13 CHF/ha).

### Postes de coûts et de recettes à forte influence sur le résultat

Le chapitre précédant a mis en évidence les produits ayant la plus grande incidence sur le résultat d'exploitation de l'EF XY. Afin d'identifier les causes des résultats réalisés, les postes de recettes et de coûts ont été examinés plus avant. L'analyse est d'abord structurée d'après les groupes de centres de production. Celle du domaine Exploitation forestière est présentée ici. L'analyse détaillée des groupes Prestations de services et Production de biens peut être consultée dans le rapport intégral de Bürgi et Thomas (2016).

– Recettes

La Figure 6 représente la structure des recettes de l'Exploitation forestière. Les recettes totales de l'EF XY (103 CHF/m<sup>3</sup>) sont comparables à celles de la moyenne des exploitations du Plateau (104 CHF/m<sup>3</sup>). La comparaison des postes de recettes indique que les revenus du bois dans l'EF XY sont supérieurs de 10 CHF/m<sup>3</sup> (+ 13 %) à ceux de la moyenne des exploitations (Figure 6, à droite). Ceci s'explique par la forte proportion de résineux exploités (EF XY 80 %, moyenne du Plateau 50 %), ainsi que par la proportion élevée de grumes résineuse (EF XY 85 % des résineux exploités, moyenne du Plateau 71 %). Les contributions sont de 34 % inférieures comparées à la moyenne, soit 7 CHF/m<sup>3</sup>.

– Coûts

La Figure 6 représente la structure des coûts en Exploitation forestière. Le coût total de l'EF XY (82 CHF/m<sup>3</sup>) est de 33 % inférieur à la moyenne du coût total sur le Plateau (123 CHF/m<sup>3</sup>). La comparaison avec la meilleure exploitation montre toutefois qu'il y aurait encore un potentiel de réduction des coûts (Figure 6, Tableau 3). L'exploitation la plus fructueuse affiche des coûts 25 % inférieurs en Exploitation forestière, soit 20 CHF/m<sup>3</sup> de moins. Il existe par ailleurs un autre potentiel de réduction des coûts dans l'entretien des routes.

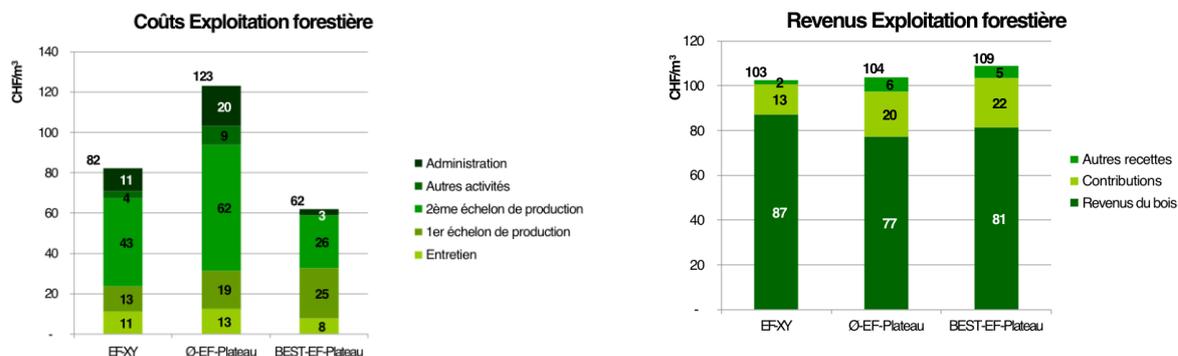


Figure 6 Structure des coûts et des recettes en Exploitation forestière par mètre cube récolté de l'EF XY, de l'exploitation forestière moyenne et de la meilleure exploitation forestière du REF pour la zone forestière du Plateau, 2014

Tableau 3 Coûts en Exploitation forestière par activités de l'EF XY, de l'exploitation forestière moyenne et de la meilleure exploitation forestière du REF pour la zone forestière du Plateau, 2014

Centres de production / Activités		EF-XY		Ø-EF-Plateau		BEST-EF-Plateau	
Unité		CHF/m <sup>3</sup>	%	CHF/m <sup>3</sup>	%	CHF/m <sup>3</sup>	%
Entretien	Entretien des routes	11	13	12	9	8	13
	Entretien des ouvrages de défense	0	0	1	1	-	0
1er échelon de production	Création de peuplement	2	2	3	2	12	19
	Soins culturaux	9	11	10	8	10	16
	Protection de la forêt	0	0	0	0	1	1
	Protection contre les dégâts du gibier	1	1	2	1	1	2
	Nettoyement de parterres de coupes	1	1	1	1	1	1
	Martelage	0	1	2	2	-	0
	Surveillance 1er échelon de production	-	0	1	1	-	0
	Récolte du bois	43	52	60	49	25	41
2ème échelon de production	Transport au dépôt à port de camion	-	0	0	0	-	0
	Protection du bois	-	0	0	0	-	0
	Transport depuis le dépôt	-	0	0	0	1	2
	Récolte avec ventes depuis la coupe	-	0	0	0	-	0
	Surveillance 2ème échelon de production	1	1	2	1	-	0
Autres activités	Activités spécifiques "nature"	4	4	2	2	-	0
	Activités spécifiques "détente"	-	0	3	3	-	0
	Activités spécifiques "protection"	-	0	1	1	-	0
	Autres activités	0	0	2	2	-	0
Administration	Coûts administratifs	11	14	20	16	3	5
<b>Total des coûts</b>		<b>82</b>	<b>100</b>	<b>123</b>	<b>100</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

**Explication** Code couleur:

- Activité à **très faible impact** sur le total des coûts (< 2%)
- Activité à **faible impact** sur le total des coûts (2 - 5%)
- Activité à **impact moyen** sur le total des coûts (5 - 10%)
- Activité à **fort impact** sur le total des coûts (> 10%)

### Causes de la situation des coûts en Exploitation forestière

La section suivante soulève les causes et les raisons expliquant les principaux centres de charges de l'Exploitation forestière en prenant pour exemple le 2<sup>ème</sup> échelon de production. Elles s'appuient sur une analyse approfondie des postes de coûts concernés et des déclarations du chef d'exploitation. L'étude originale de Bürgi et Thomas (2016) fournit de plus amples informations et présente également l'analyse détaillée des domaines 1<sup>er</sup> échelon de production, Entretien, Administration, Prestations de services, Activités du service forestier et Production de biens.

Avec une part de 52 % du coût total de l'Exploitation forestière et de 99 % des coûts du 2<sup>ème</sup> échelon de production, la Récolte du bois est le centre de coûts en Exploitation forestière le plus important pour l'EF XY. Les coûts de la récolte du bois de 43 CHF/m<sup>3</sup> sont inférieurs de 17 CHF/m<sup>3</sup> à la moyenne de ceux des exploitations du Plateau (60 CHF/m<sup>3</sup>). La comparaison avec la meilleure exploitation (25 CHF/m<sup>3</sup>) montre néanmoins qu'il existerait un potentiel d'amélioration (cf. Tableau 4).

Vue la proportion de résineux de 80 % sur les quantités de bois exploitées, une exploitation entièrement mécanisée devrait être adaptée à la majorité des coupes de bois. Le taux de prestations propres de 82 % indique que la « méthode optimale » n'est certainement pas toujours mise en œuvre. Il faudrait examiner la possibilité de réduire encore les coûts de récolte du bois par un recours plus fréquent aux procédés entièrement mécanisés.

La faible quantité de récolte effectuée par des entrepreneurs (600 m<sup>3</sup>) implique d'importants coûts de transaction, de déplacement et de façonnage. Les possibilités de mutualisation (pool) de surfaces forestières avec les exploitations forestières voisines pourraient être étudiées, afin de créer des conditions plus favorables pour le recours aux entrepreneurs.

Tableau 4 Indicateurs de l'exploitation du bois et des coûts de récolte de l'EF XY, de l'exploitation forestière moyenne et de la meilleure exploitation forestière u REF pour la zone forestière du Plateau, 2014

		EF-XY	Ø-EF-Plateau	BEST-EF-Plateau
<b>Exploitation du bois</b>				
Quantités exploitées	m <sup>3</sup>	env. 4'200	4 343	3 021
	m <sup>3</sup> /ha	env. 10	8.1	9.7
<b>Récolte du bois</b>				
Coûts	CHF/ha	420	488	243
	CHF/m <sup>3</sup>	43	60	25
Frais de personnel	%	51%	34%	31%
Coûts-machines	%	25%	18%	0%
Prestations de tiers	%	18%	40%	46%
Frais restants	%	0%	9%	23%
Heures du personnel	h/ha	4.6	3.6	2.2
	h/m <sup>3</sup>	0.5	0.4	0.2

### Organisation

#### Organisation structurelle

La Figure 7 représente l'organisation structurelle (organigramme) de l'EF XY. Sur le plan stratégique, l'exploitation est dirigée par le président du conseil d'administration de la bourgeoisie. La direction opérationnelle en incombe au chef d'exploitation, qui est également forestier de triage<sup>2</sup>. L'équipe forestière est sous son autorité. La hiérarchie plate, notamment au niveau de l'exploitation, permet une communication rapide et directe entre les acteurs.

#### Organisation fonctionnelle

L'étude originale de Bürgi et Thomas (2016) présente les processus clés.

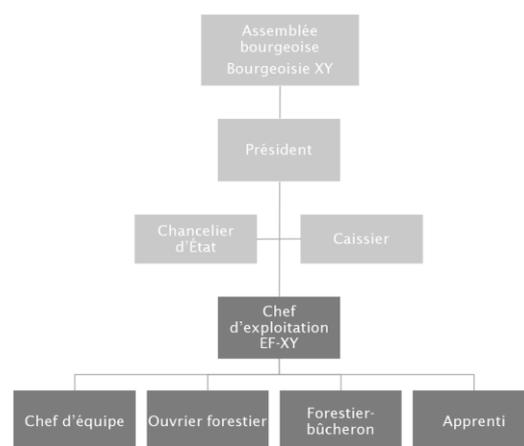


Figure 7 Organigramme de l'exploitation forestière de la bourgeoisie XY (tel qu'en 2014)

<sup>2</sup> Le forestier de triage est chargé d'accomplir et de mettre en œuvre les tâches relevant de la souveraineté de l'État.

## 2.2. Analyse de la situation naturelle

Les chapitres suivants décrivent et analysent la situation naturelle de l'EF XY. L'analyse met l'accent sur la répartition des stades de développement et du matériel sur pied des essences principales. Le potentiel de rendement présent et futur et les risques naturels et économiques peuvent ainsi être estimés.



### 2.2.1. Méthode

Le matériel naturel de l'EF XY a été recensé et analysé via des interprétations de données d'inventaire du service forestier cantonal (2014), des relevés sur le terrain et des simulations avec le système d'aide à la décision « WIS.2 »<sup>3</sup>.



### 2.2.2. Résultats de l'analyse naturelle

La surface forestière productive de l'EF XY se compose d'env. 400 ha de futaie régulière, d'env. 10 ha de forêts irrégulières, d'env. 10 ha de futaie non exploitée et d'env. 5 ha de terres non boisées. L'exploitation des surfaces se fait par coupe progressive.

La Figure 9 représente la répartition des stades de développement en futaie régulière. Il apparaît que les stades de développement ne sont pas répartis de manière homogène. À supposer que la révolution reste inchangée, on peut tabler sur un faible potentiel d'exploitation à présent et sur le long terme et, ainsi, sur un faible potentiel de rendement du bois.

Si l'on examine de près la répartition des essences et du matériel sur pied par stades de développement (cf. Figure 8 et 9), on constate de plus que la proportion de feuillus va sensiblement augmenter à moyen et long terme. La part des hêtres dans le matériel sur pied et l'exploitation va nettement augmenter. De fait, il faut s'attendre à des revenus du bois plus faibles et à des pertes de capital et de rentabilité.

Lors d'une réflexion sur les questions de capital, de rentabilité et de revenus, il semble opportun de vérifier la stratégie sylvicole suivie. Le mélange des essences recherché et les révolutions devraient en particulier être contrôlés de manière critique. Du point de vue de la ges-

#### Composition du matériel sur pied

Sur les 418,4 hectares de futaie non soumises à l'interdiction d'exploitation

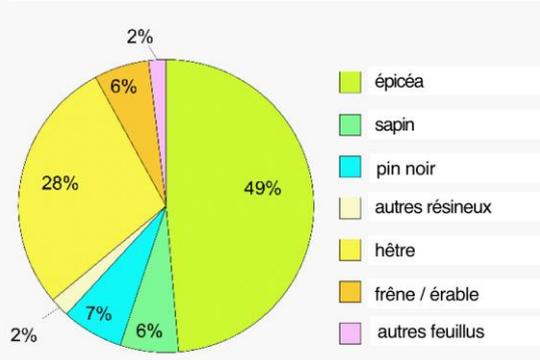


Figure 8 Répartition du matériel sur pied selon les essences principales, surfaces non exploitées exclues (source: service forestier cantonal, 2014)

#### Répartition des stades de développement

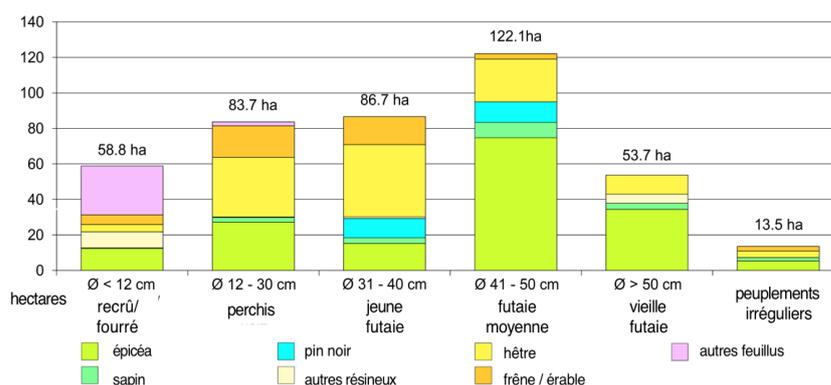


Figure 9 Répartition des stades de développement en hectares, surfaces non exploitées et peuplements inéquiennes exclus (au total env. 400 ha de futaie sans renoncement à l'exploitation) (source: service forestier cantonal, 2014)

<sup>3</sup> Le WIS.2 est un système d'aide à la décision pour une gestion des écosystèmes forestiers efficace et ciblée. Rosset et al. (2009) fournissent une description claire et détaillée de cet outil de gestion.

tion de l'exploitation, il faut déterminer les surfaces susceptibles d'héberger à l'avenir davantage de résineux (épicéa, sapin, douglas) tout en considérant l'adaptation à la station et les effets attendus des changements climatiques.

## 2.3. Analyse de l'environnement

Les chapitres suivants se penchent sur les tendances de l'évolution de l'environnement de l'exploitation de l'EF XY. L'analyse de l'environnement vise à identifier les opportunités et les dangers potentiels pour que l'exploitation forestière réussisse son positionnement stratégique.

### 2.3.1. Méthode

L'analyse de l'environnement comprend la reconnaissance et l'évaluation de tendances d'évolution sur les cinq à dix prochaines années, afin de faire correspondre autant que possible les activités de l'entreprise aux réalités de l'environnement (Thommen 2013, Kreikebaum 1997). Ce dernier se compose d'un environnement d'entreprise général et d'un environnement d'entreprise spécifique (Figure 10).

#### Analyse de l'environnement général

L'environnement général de l'entreprise est déterminé par des facteurs globaux technologiques, économiques, sociaux, juridiques et culturels, qui ont un impact sur les secteurs, les marchés et l'entreprise (Kreikebaum 1997). Le potentiel naturel des ressources exploitables, les facteurs écologiques et les effets de l'environnement font également partie de l'environnement général de l'entreprise. L'objectif de l'analyse de l'environnement général est de reconnaître en temps voulu les changements fondamentaux de l'évolution actuelle (discontinuités) et plus particulièrement les nouvelles tendances. Les secteurs d'analyse suivants sont par exemple importants :

- environnement technologique ;
- environnement économique ;
- environnement juridique ;
- environnement socio-culturel ;
- environnement écologique.

#### Analyse de l'environnement spécifique

L'analyse de l'environnement spécifique des exploitations forestières comprend notamment l'analyse des caractéristiques structurelles de la branche (analyse structurelle de branche) et des marchés (étude de marché). Une analyse de la concurrence n'est généralement pas nécessaire au vu de la quasi-inexistence de rivalité entre les exploitations forestières.

##### Analyse structurelle de branche

L'analyse structurelle de branche vise à identifier les caractéristiques structurelles de la branche, qui déterminent la situation de concurrence et, ainsi, le potentiel de bénéfice dans la branche (Porter 1980). La situation de concurrence au sein d'une branche est due à la conjugaison de cinq forces :

- la rivalité entre les entreprises présentes ;
- la menace de produits et services de substitution ;
- la menace de nouveaux concurrents ;
- le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- le pouvoir de négociation des acheteurs.

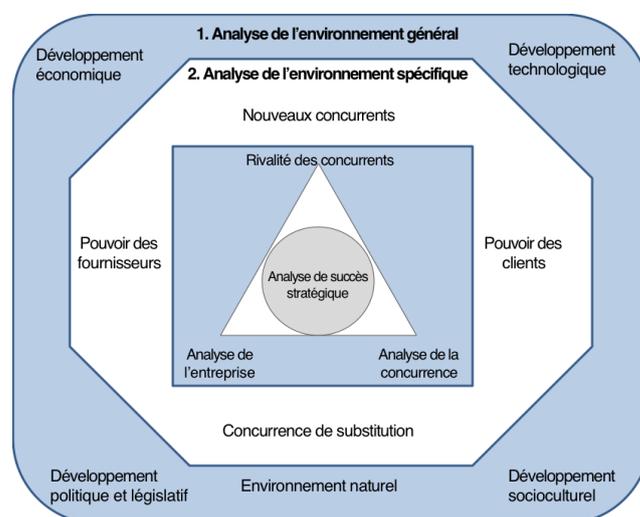


Figure 10 Analyse de l'environnement général et spécifique (source: Zäpfel, 2000)

Pour l'analyse des acheteurs, les données de marchés qualitatives comme la structure de la clientèle, la structure des besoins clients, les motivations d'achat, les processus d'achat et de gestion de l'information ou encore le pouvoir de marché des clients revêtent une importance capitale (Thommen 2013).

### Analyse de marché

L'analyse de marché a pour objet l'examen des propriétés structurelles et des changements au sein de marchés, de marchés partiels ou de segments de marchés.

En économie forestière, les évolutions sur le marché national et international des bois bruts et l'évolution de la demande des industries de première transformation de bois sont particulièrement importantes.



## 2.3.2. Résultats de l'analyse de l'environnement

### Analyse de l'environnement général

La Figure 11 représente les évolutions de l'environnement général de l'entreprise ayant une influence directe ou indirecte sur l'EF XY. Les évolutions ou facteurs qui exercent une forte influence sont soulignés et inscrits en rouge, tandis que ceux d'influence moyenne sont soulignés et inscrits en noir. Les évolutions qui n'ont qu'une influence plutôt minime sur l'EF XY sont seulement inscrits en noir sans autre distinction particulière.

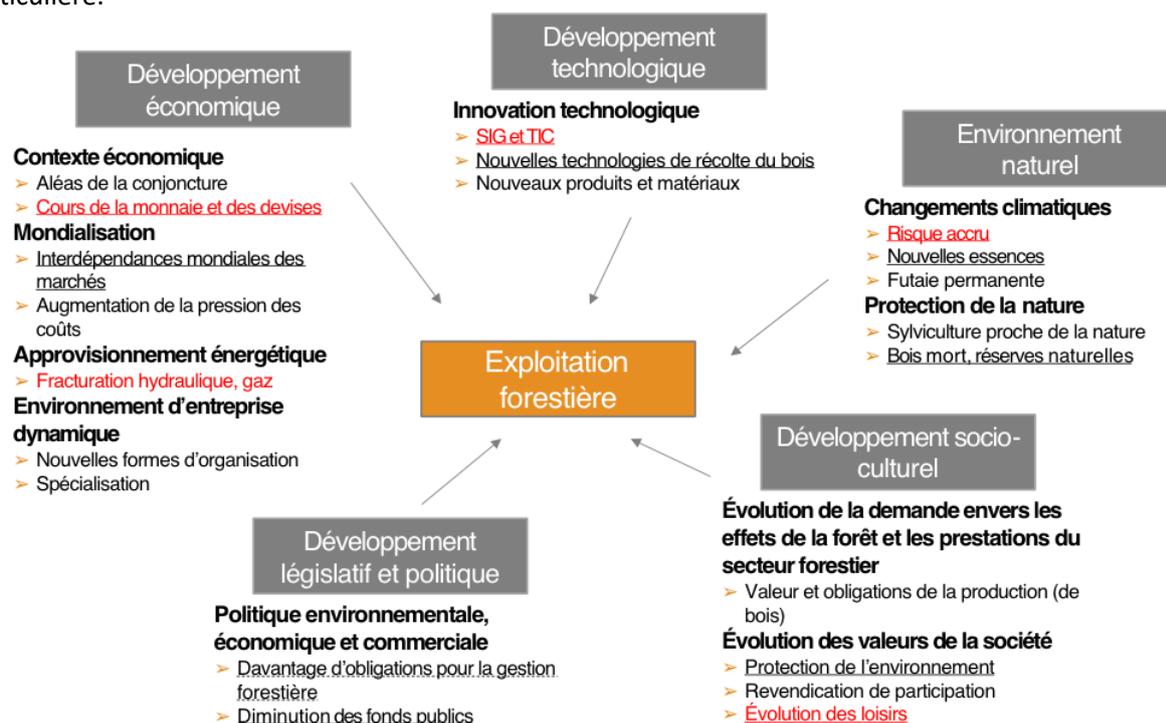


Figure 11 Résultats de l'analyse de l'environnement général

### Analyse structurelle de branche

La Figure 12 présente les résultats de l'analyse de l'environnement spécifique de l'EF XY. Les éléments particulièrement importants sont les concurrents au sein de la branche pour les mandats de tiers et la menace que constituent les produits de substitution.

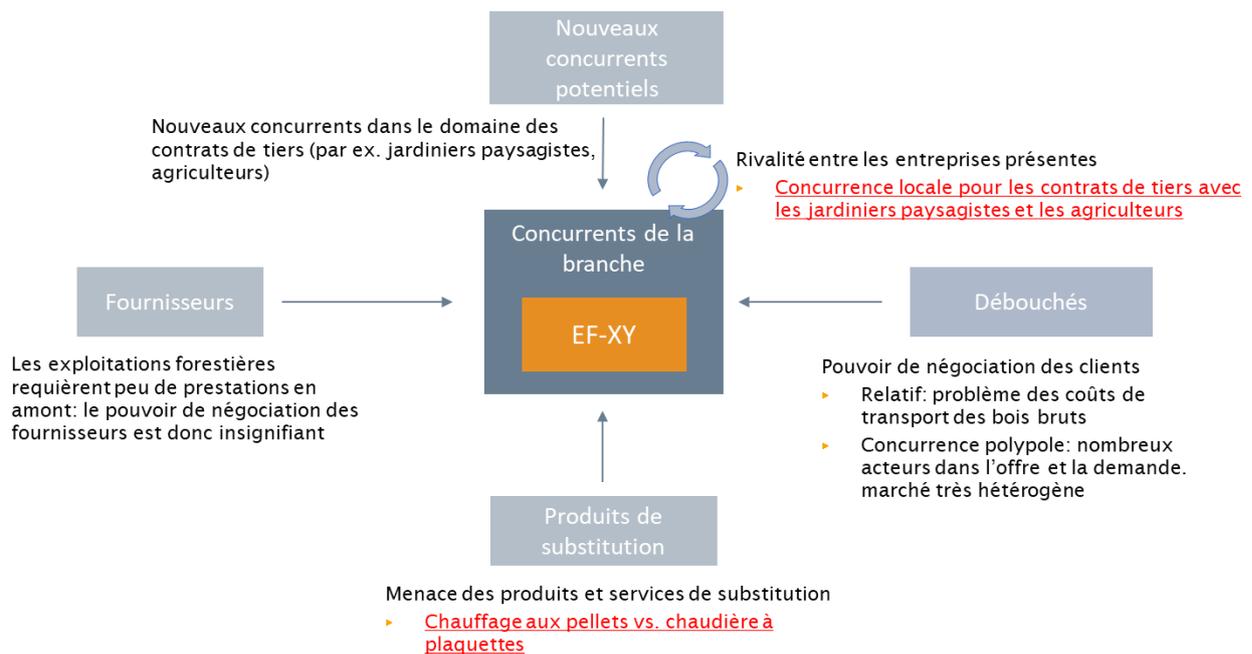


Figure 12 Analyse de l'environnement spécifique

### Marchés du bois internationaux

Ces dernières décennies, le marché du bois forestier mondial et européen a enregistré une évolution positive des volumes négociés. Le marché européen du bois forestier, notamment, affiche une nette augmentation des volumes depuis le début des années 1990. Elle est essentiellement due à l'augmentation des bois résineux. Par ailleurs, le commerce du bois se mondialise de plus en plus et s'est intensifié ces vingt dernières années. La demande européenne en bois pourrait – en fonction du taux de mobilisation du bois – surpasser l'offre de bois forestier au cours des 10 à 20 prochaines années. Dans l'industrie du bois, cette situation pourrait mener à une intensification de la concurrence pour l'acquisition de la matière première bois, qui pourrait se répercuter, au niveau des petites entreprises notamment, en une guerre des prix et une lutte pour l'existence. De même, Mantau et al. (2010) prévoient aussi que l'Union Européenne devra à l'avenir importer davantage de bois pour couvrir ses besoins en matière première.

### Marché du bois suisse

Plusieurs experts du marché bois tablent sur une augmentation durable des quantités de bois exploitées. Celle-ci pourrait entre autres être provoquée par une demande accrue de la part des pays voisins.

### Environnement de l'entreprise

Des connaissances sur l'environnement de l'entreprise sont également nécessaires à l'élaboration d'options de développement pour l'EF XY. Des coopérations avec les exploitations voisines et une collaboration plus étroite avec des entrepreneurs forestiers sont ainsi envisageables, car elles pourraient aboutir à l'amélioration de la situation économique. En raison de la protection des données, l'analyse des triages limitrophes et des prestataires forestiers opérant dans les alentours de l'exploitation forestière XY n'est pas présentée.

### Conditions-cadres légales et financement de départ

Après analyse des textes législatifs y afférant et discussion avec le service forestier, il s'avère qu'aucune disposition légale particulière n'est à prendre en compte lors de la création d'une coopération ou d'un groupement d'exploitations. Par ailleurs, le fait qu'une entreprise assure ou non des tâches de souveraineté ne dicte pas son organisation.

Les exploitations qui fondent une coopération ou un groupement bénéficient de la possibilité d'obtenir une aide financière de la Confédération, via la réforme de la péréquation financière (RPT). Le canton auquel appartient l'EF XY a conclu avec la Confédération une convention-programme pour la période 2012 – 2015.

## 2.4. Analyse des parties prenantes

Les attentes des parties prenantes et les exigences de la bourgeoisie envers l'EF XY et ses forêts ont été discutées à l'occasion d'un atelier de travail avec les représentants de la bourgeoisie XY. Les chapitres suivants exposent les résultats de cet atelier.



### 2.4.1. Méthode

Une partie prenante est une entité ayant une prétention, une exigence, une attente, un intérêt ou encore un droit envers une entreprise, du fait qu'elle est concernée par les affaires de cette entreprise (Thommen 2013). Pour une entreprise, l'objectif d'une analyse des parties prenantes est d'identifier les groupes de parties prenantes importants et de prendre en compte leurs revendications et exigences dans la stratégie de l'exploitation.

On différencie quatre grandes catégories de groupes de parties prenantes :

- parties prenantes internes à l'entreprise (propriétaire, gestionnaire, collaborateur) ;
- parties prenantes économiques (client, fournisseur) ;
- parties prenantes de la société (instances locale et nationale, association et représentant d'intérêt, grand public) ;
- défenseurs de la nature (groupe de défense, association de protection de la nature et de l'environnement).



### 2.4.2. Résultats de l'analyse des parties prenantes

#### Exigences de la bourgeoisie XY

Le Tableau 5 présente les exigences de la bourgeoisie XY envers l'exploitation forestière et sa gestion des forêts, ainsi que le taux d'atteinte de ces exigences en l'état actuel des choses.

Tableau 5 Exigences de la bourgeoisie XY envers l'exploitation forestière et sa gestion des forêts

Exigences	Degré de réalisation actuel
<b>Exigences générales</b>	
L'exploitation forestière doit perdurer (y compris les infrastructures/engins nécessaires) et elle fait des bénéfices dans tous les groupes de centres de production.	réalisé
L'EF XY forme des apprentis.	réalisé
<b>Exploitation forestière</b>	
La fonction récréative de la forêt est assurée et coexiste avec l'exploitation forestière. La forêt est par principe gérée de manière multifonctionnelle (PDF)	réalisé
L'objectif de production premier est la production de bois de valeur (feuillu). Les résineux sont globalement voués à la production de masse. Du bois-énergie est par ailleurs produit.	réalisé
Les prestations pour la détente en forêt doivent être autant que possible facturées.	non réalisé
<b>Prestations de services et production de biens</b>	
L'exploitation forestière assure des travaux pour la bourgeoisie.	réalisé
Produits et prestations peuvent être maintenus/proposés tant qu'ils sont bénéficiaires.	partiellement réalisé
Les prestations de service (notamment pour des tiers) et les biens à fort rendement sont élargis de manière cohérente.	non réalisé

## Attentes des parties prenantes externes

Le Tableau 6 présente les attentes des parties prenantes importantes, à l'exemple de celles de la société.

Tableau 6 Attentes des parties prenantes externes à l'EF XY : exemple des parties prenantes issues de la société

Parties prenantes	Exigence envers l'exploitation forestière
<b>Parties prenantes économiques</b>	
Entrepreneurs forestiers	Mandats de travail en continu
Concurrents (par ex. jardiniers paysagistes, agriculteurs)	Concurrence juste: pas de fixation des prix distordue par les subventions
Acheteurs de bois-énergie	Continuité et ponctualité de l'approvisionnement (contrats d'approvisionnement)
Scieries	Matière première bon marché / continuité et ponctualité de l'approvisionnement
Clients privés	Abattage d'arbres, bois de feu, sapins de Noël, autres produits bois
Propriétaires forestiers privés	Prestations de conseil (martelage, etc.)
<b>Parties prenantes de la société</b>	
Habitants (commune) de XY	Détente de proximité, bon réseau de chemins, sécurité des visiteurs
Service forestier cantonal	Tâches relevant de la souveraineté, données pour la statistique forestière
Visiteurs pour les loisirs	Chemins forestiers bien entretenus, diverses infrastructures de loisir (par ex. Parcours Vita, places de grill, etc.)
Écoles	Excursions, exposés, etc.
Chasseurs	Sylviculture en faveur du gibier (par ex. clairières), bon réseau de chemins
Propriétaires canins	Infrastructures adaptées aux chiens
Vététistes / joggers	Réseau de chemins bien entretenu
Cavaliers	Pistes cavalières, accès libre aux routes forestières
<b>Parties prenantes pour l'écosystème</b>	
Groupes de protection de la nature	Biodiversité élevée, respect des sols, nichoirs, etc.

## 3. Conclusions de l'analyse

Le chapitre précédent a analysé de manière détaillée la situation actuelle de l'EF XY et a examiné l'environnement de l'exploitation. Les forces et faiblesses identifiées et les opportunités et dangers qui en résultent sont résumés dans l'analyse SWOT ci-après. Cette dernière a permis de définir des potentiels stratégiques et opérationnels susceptibles de contribuer à l'amélioration de la situation économique de l'exploitation.

### 3.1. Analyse SWOT



#### 3.1.1. Méthode

L'analyse des forces, faiblesses, opportunités et risques (SWOT) est une méthode permettant de mettre en rapport les résultats de l'analyse de l'environnement avec ceux de l'analyse de l'entreprise (Lombriser et Abplanalp 1998). Les forces et faiblesses de l'entreprise sont confrontées aux opportunités et aux risques de l'environnement dans une matrice. Pour finir, la matrice est examinée de manière systématique par des combinaisons stratégiques pertinentes entre les facteurs de l'environnement et ceux de l'entreprise (Figure 13).

		Opportunités		Risques	
		1. xxx	3. xxx	1. xxx	3. xxx
		2. xxx	4. xxx	2. xxx	4. xxx
Forces	1. xxx	Développer		Assurer	
	2. xxx				
3. xxx					
4. xxx					
5. xxx					
Faiblesses	1. xxx	Rattraper		Éviter	
	2. xxx				
3. xxx					
4. xxx					
5. xxx					

Figure 13 Détermination des orientations stratégiques avec l'analyse SWOT (source: Lombriser et Abplanalp 1998)



### 3.1.2. Résultats de l'analyse SWOT

La Figure 14 présente les résultats de l'analyse SWOT. Elle montre clairement que les forces et faiblesses sont nombreuses et que l'environnement de l'exploitation offre un grand nombre d'opportunités. Afin de développer des approches pour améliorer la situation, il s'agit donc de chercher des possibilités de combinaisons adéquates entre forces et opportunités et entre faiblesses et opportunités.

Analyse interne	
Forces (Strengths)	Faiblesses (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- stations productives (fort accroissement)</li> <li>- revenus du bois supérieurs à la moyenne</li> <li>- indemnisation partielle des prestations de loisir par la commune municipale XY</li> <li>- exploitation <u>actuellement</u> bénéficiaire dans presque tous les groupes de produits</li> <li>- personnel qualifié, motivé et engagé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pas de stratégie d'entreprise</li> <li>- planification de mesures par vagues insuffisante et manque d'un controlling</li> <li>- emploi limité des SIG et TIC</li> <li>- petite superficie d'exploitation</li> <li>- ressources pas adaptées optimalement à la surface</li> <li>- surdensité de desserte (routes forestières)</li> <li>- proportion de résineux plus faible dans les classes d'âges recrû-bois moyens [?] à long terme, la transformation des peuplements conduit à des pertes de capital et de rentabilité</li> </ul>
Analyse externe	
Opportunités (Opportunities)	Dangers (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation tendancielle de la demande en bois en Europe centrale et, ainsi, augmentation des prix du bois à moyen-long terme</li> <li>- Augmentation tendancielle de la demande en bois énergie (régionale)</li> <li>- SIG et TIC</li> <li>- partenaires adaptés pour une coopération d'exploitation ou une collaboration interpropriétés dans la région</li> <li>- Subsidés pour la création d'une coopération (convention-programmes RPT Gestion forestière)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- baisse des cotisations pour les soins aux jeunes peuplements (confédération-cantons)</li> <li>- calamités (notamment tempêtes et bostryche)</li> <li>- changements climatiques (risque cultural exacerbé)</li> <li>- concurrence locale dans le domaine des mandats de tiers (agriculteurs et jardiniers paysagistes)</li> </ul>

Figure 14 Résultats de l'analyse SWOT

La Figure 15 présente les approches stratégiques pouvant contribuer à améliorer la performance de l'EF XY. Ces approches ont été déterminées par des combinaisons prometteuses entre facteurs de l'environnement et facteurs de l'entreprise.

	Forces (Strengths)	Faiblesses (Weaknesses)
Opportunités (Opportunities)	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Exploitation du potentiel de bois brut (épicéa) en phase avec le marché.</li> <li>(2) Valorisation du potentiel de bois énergie (plaquettes).</li> <li>(3) Création d'une coopération forestière avec le soutien financier des pouvoirs publics (RPT).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Élaboration d'une stratégie d'entreprise claire.</li> <li>(2) Recours ciblé des SIG et TIC, notamment dans les processus.</li> <li>(3) Recours aux entrepreneurs à l'échelle interpropriétés.</li> </ol>
Gefahren (Threats)	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Qualité de travail élevée des prestations pour tiers. Conserver ces niches.</li> <li>(2) Diminution conséquente des coûts dans tous les domaines.</li> <li>(3) Diversification du portefeuille prenant en compte la rentabilité.</li> <li>(4) Mélange des essences pertinent et révolutions prenant en compte les changements climatiques et la rentabilité.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Introduction d'un controlling stratégique et opérationnel.</li> <li>(2) Révision de la desserte forestière (éventuellement abandon de certains tronçons) et adaptation de l'entretien aux exigences réelles.</li> <li>(3) Adaptation des ressources à la surface d'exploitation.</li> <li>(4) Davantage de recours aux entrepreneurs.</li> <li>(5) Renforcement des produits et prestations bénéficiaires et abandon de ceux moins ou pas rentables.</li> </ol>

Figure 15 Approches stratégiques pour l'amélioration de la situation de l'EF XY d'après l'analyse SWOT

## 3.2. Analyse des écarts



### 3.2.1. Méthode

L'analyse des écarts est un instrument de planification stratégique. Elle compare l'évolution de l'entreprise en l'absence de changements stratégiques et opérationnels avec les objectifs stratégiques fixés. Il en résulte la taille des écarts (angl. : *gap*) devant être comblée par des mesures stratégiques et opérationnelles (Thommen et Achleitner 1998).

L'analyse des écarts sert également à recueillir, avant l'élaboration de la stratégie, des idées pour rendre l'entreprise plus fructueuse.



### 3.2.2. Résultats de l'analyse des écarts

Des mesures ont été définies pour combler les lacunes opérationnelles et stratégiques identifiées d'après les analyses, constats et conclusions des chapitres précédents. En plus des mesures proprement dites, leur faisabilité et leur effet de levier attendu ont été estimés. Le Tableau 8 présente un extrait de mesures potentielles visant à combler les lacunes stratégiques et opérationnelles identifiées. Le Tableau 7 donne une explication des symboles utilisés. La liste complète des lacunes identifiées et des mesures possibles se trouve dans l'étude originale de Bürgi et Thomas (2016).

Tableau 7 Signification des symboles de l'analyse des écarts

Symbole	Faisabilité	Effet de levier
↑	faisable immédiatement	très fort
↗	facile	fort
→	neutre (ni facile, ni difficile)	moyen
↘	difficile	faible
↓	irréalisable	aucun

Tableau 8 Mesures opérationnelles et stratégiques pour l'EF XY d'après l'analyse des écarts

#### Mesures opérationnelles de l'analyse des écarts

Mesures	Faisabilité	Effet de levier	Remarque
OM1 Indemnisation cohérente des surcoûts de dépenses et des pertes de recettes induits par les prestations récréatives (notamment pour la commune municipale).	↘	↗	Dépend de la propension à payer de la commune municipale.
OM2 Accroissement de la proportion de résineux.	↑	↘	Faible effet de levier à cause de l'horizon à long terme.
OM3 Implémentation d'un contrôle stratégique et opérationnel.	↗	→	Effet de levier difficile à quantifier.
OM3 Optimisation du concept de soins (extensification).	↑	↑	Mise en œuvre possible de suite. Des alternatives d'occupation du personnel opérationnel sont un prérequis.
OM4 Offres et facturations forfaitaires pour les mandats de tiers (augmentation de la rentabilité).	↑	↑	Mise en œuvre possible de suite.

#### Mesures stratégiques de l'analyse des écarts

Mesures	Faisabilité	Effet de levier	Remarque
SM1 Fondation ou ralliement à une coopération forestière.	→	↑	Dépend de la disponibilité de partenaires adéquats et prêts à coopérer.
SM2 Stratégie de gestion forestière claire : fonctions prioritaires et objectifs, choix des essences, révolutions, concepts de soins.	↑	↗	Effet à long terme excepté pour les coûts des soins aux jeunes peuplements.

SM3	Abandon des produits déficitaires.	↗	↗	Seulement possible pour les prestations et la production de biens.
SM4	Élargissement sélectif des prestations et des biens avec : <ul style="list-style-type: none"> <li>• revenu important ;</li> <li>• potentiel d'élargissement (demande suffisante).</li> </ul>	→	↗	Essentiellement dans les travaux pour tiers et en production de plaquettes (tant que les recettes réalisables sont suffisantes). Possible opposition du secteur privé.
SM5	Orientation stratégique claire de l'exploitation.	↗	↗	Accompagnement par experts externes conseillé.

## 4. Élaboration de la stratégie

Une stratégie pérenne pour l'EF XY a été élaborée dans le cadre d'un atelier de travail sur la base des résultats de l'analyse SWOT, de l'analyse des écarts et de l'analyse des parties prenantes. Les chapitres suivants décrivent la méthodologie adoptée pour ce faire.

### 4.1.Méthode



#### 4.1.1.Démarche d'élaboration d'une stratégie d'entreprise

La stratégie d'entreprise (planification stratégique) a comme tâche, dans un environnement toujours plus dynamique, d'assurer le succès de l'entreprise à moyen et long terme grâce à des mesures adéquates. La planification stratégique comprend la conduite (combinaison de mesures) fondamentale et de long terme, capable d'accorder les potentiels de l'entreprise avec les exigences de son environnement (Bea et Haas 2001, Mosena et al. 2005).

La stratégie d'entreprise permet de répondre aux quatre questions fondamentales d'une entreprise (Wai-bel et Käppeli 2013):

- **Pour quoi** l'entreprise est-elle là (**mission**) ? Pour quel groupe de clients bien particulier l'entreprise constitue-t-elle la meilleure solution ?
- **Pourquoi** l'entreprise est là (**différenciation**) ? Quel est le potentiel unique qui fait le succès de l'entreprise ?
- **Où** l'entreprise souhaite-t-elle aller (**vision**) ? Quels sont les objectifs qualitatifs et quantitatifs que l'entreprise veut atteindre ?
- **Comment** l'entreprise atteint-elle les objectifs fixés (**mise en œuvre stratégique**) ? Quel plan d'action mène à l'atteinte effective et efficiente des objectifs ?

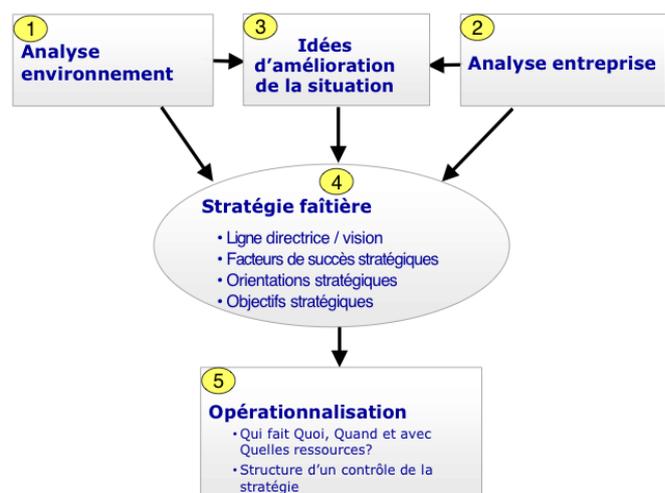


Figure 16 Organigramme de l'exploitation forestière de la bourgeoisie XY (tel qu'en 2014)

Dans le processus de définition d'une stratégie,

les résultats des analyses de l'environnement et de l'entreprise constituent une bonne base pour élaborer, étape par étape, ce qu'on appelle une « stratégie faïtière » (cf. Figure 16).

La conception de la stratégie faïtière est une approche circulaire : tout ce qui est élaboré est sans cesse remis en question de manière critique, modifié et détaillé d'après les dernières connaissances acquises au cours de l'avancement du projet. La stratégie faïtière pertinente est mise en œuvre lors d'une dernière étape, signifiant que les objectifs stratégiques ont été définis de telle sorte qu'ils puissent être mesurés.

## 4.1.2. Approches stratégiques

Le but de l'entreprise (sa mission), formulé par les propriétaires forestiers, constitue à la fois le point de départ et le fil directeur pour l'élaboration de la stratégie. Une vision (principe directeur) décrit la situation objective vers laquelle doit tendre l'exploitation forestière à une échéance de cinq à dix ans. L'élément central qui la constitue est le choix d'une orientation fondamentale pour l'exploitation. Pour cela, il est nécessaire de se décider pour une approche stratégique appropriée. Les stratégies concurrentielles de Porter revêtent ici une grande importance.

### Stratégies concurrentielles de Porter

		Avantage stratégique	
		Singularité du point de vue client	Avance grâce aux coûts
Cible stratégique	Ensemble du secteur	Différenciation	Domination par les coûts
	Restriction à des segments	Focalisation sur ses spécialisations	

Figure 17 Trois stratégies concurrentielles prometteuses selon Porter (source: Porter 1980, modifié)

Le rôle central de la planification stratégique consiste à identifier, sur la base de l'analyse structurale de branche, de possibles options stratégiques qui puissent assurer un avantage concurrentiel sur le long terme (Waibel et Käppeli 2013). Porter (1980) distingue trois orientations générales (cf. Figure 17) :

- **domination par les coûts** : toutes les activités de l'entreprise visent à s'assurer un avantage en termes de coûts par rapport à la concurrence ;
- **différenciation** : l'entreprise assure sa position concurrentielle au sein de la branche grâce à des produits bien particuliers, hors pair ;
- **focalisation** : l'entreprise ne vise pas l'ensemble du marché, mais occupe des niches (Waibel et Käppeli 2013)

### Choix d'une stratégie concurrentielle

Le choix d'une stratégie concurrentielle se fait en fonction des attentes des clients, de la concurrence et des propriétés de l'entreprise (cf. Figure 18).

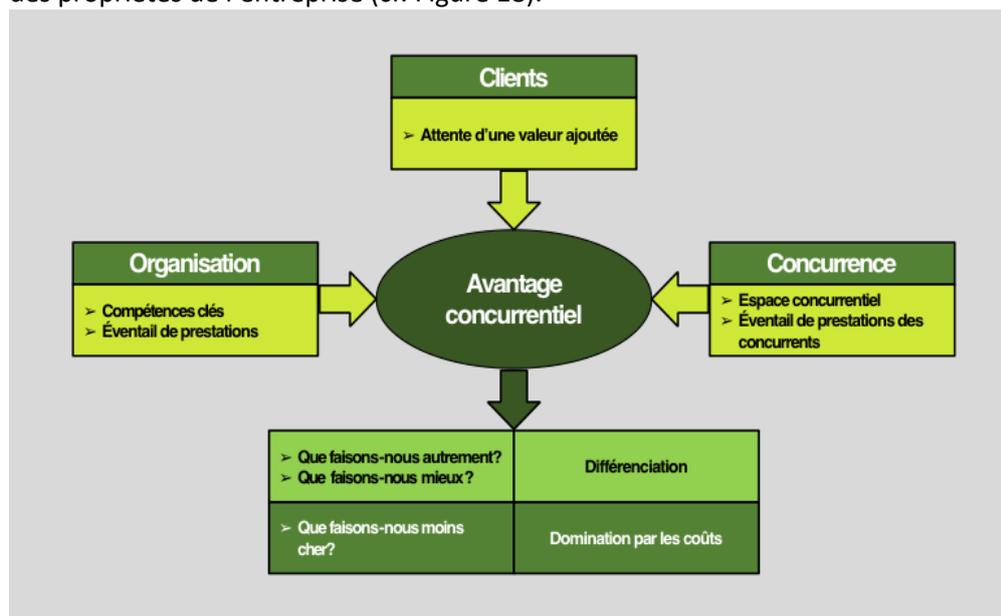


Figure 18 Démarche de choix d'une stratégie concurrentielle (source: Waibel et Käppeli 2012)

### Réflexion sur les compétences clés

La recherche de la stratégie peut également s'appuyer sur une réflexion sur les compétences clés. Une compétence clé est une capacité ou une habileté particulière d'une entreprise permettant d'acquérir une position concurrentielle forte et qui lui permet de générer des revenus plus importants (Waibel et Käppeli 2013 ; cf. Figure 19).

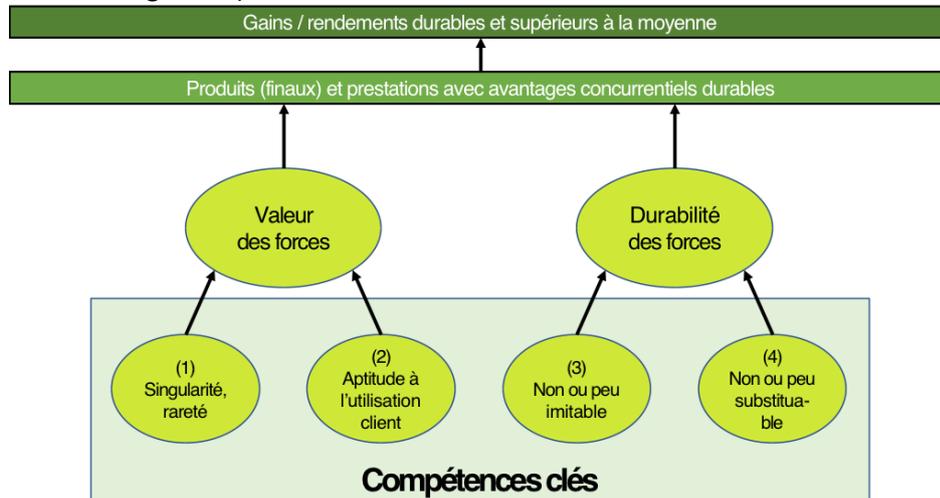


Figure 19 Les compétences clés : un angle d'approche pour développer sa stratégie (source : Waibel et Käppeli 2013)

### Matrice compétence-produit

Les compétences clés représentent des positions stratégiques fructueuses. Elles contribuent grandement aux avantages clients et amènent avec elles un potentiel pour de nombreuses applications sur divers marchés. La matrice compétence-produit (Waibel et Käppeli 2013 ; Tableau 9) est un instrument servant à détecter d'autres utilisations possibles ou de nouvelles compétences clés pour assurer le succès de l'entreprise à long terme.

Tableau 9 Matrice compétence-produit (source: Hamel/Prahalad 1996)

		Marchés	
		actuels	nouveaux
Compétences clés	actuelles	<p><b>Comblers les lacunes</b></p> <p>Où se trouvent les possibilités d'améliorer notre position sur les marchés existants en exploitant mieux nos compétences clés ?</p>	<p><b>Terra incognita</b></p> <p>Quels nouveaux produits et prestations pouvons-nous offrir en utilisant d'une manière nouvelle et créative ou en combinant autrement nos compétences clés actuelles ?</p>
	nouvelles	<p><b>Pole position</b></p> <p>Quelles nouvelles compétences clés devons-nous développer afin de protéger et consolider notre position exclusive sur les marchés actuels ?</p>	<p><b>Super opportunités</b></p> <p>Quelles nouvelles compétences clés devons-nous développer afin de pouvoir entrer sur les marchés du futur ?</p>



### 4.1.3. Mise en œuvre de la stratégie

Le tableau de bord prospectif (TBP) développé par Kaplan et Norton (1996) est une méthode de mise en œuvre de la stratégie. Le TBP traduit la stratégie d'une entreprise ou d'une partie de l'entreprise en objectifs et en instructions spécifiques, mesurables et contrôlables (opérationnalisation). Le système d'objectifs

permet de vérifier en continu les objectifs et leur atteinte et de prendre des mesures de correction en cas d'écart par rapport à l'objectif (contrôle de gestion). En général, les objectifs stratégiques définis au préalable sont classés en quatre perspectives, auxquelles sont assignés des indicateurs mesurables (cf. Figure 20). Dans les exploitations forestières, les dimensions de la gestion durable constituent par exemple des perspectives stratégiques : perspectives écologique, économique et sociale.

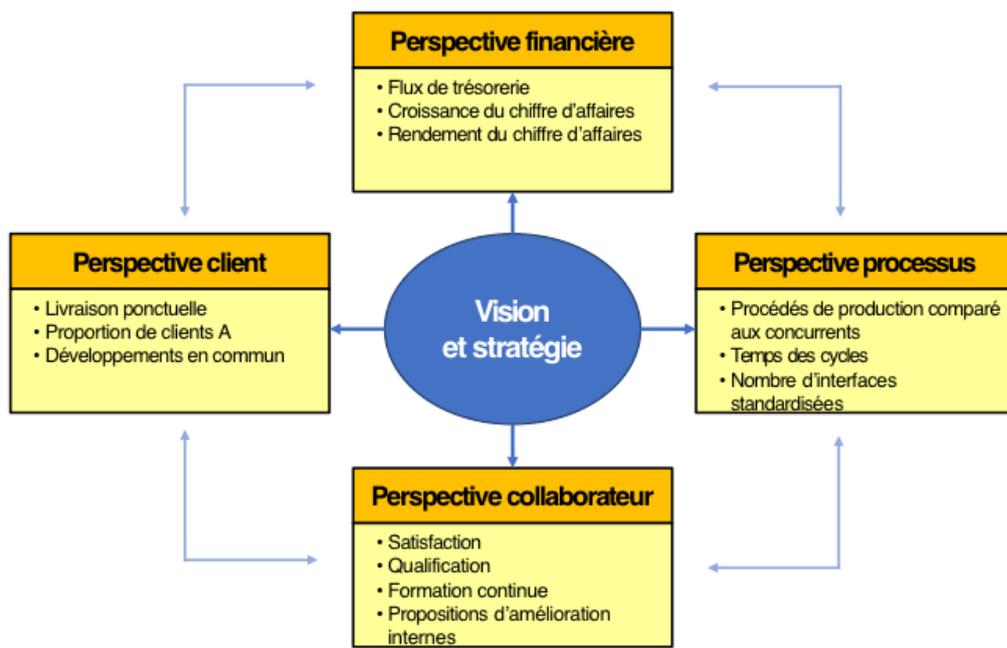


Figure 20 Perspectives d'entreprise du tableau de bord prospectif (TBP) (source: Kaplan et Norton 1996, modifié)

## 4.2.Stratégie de l'exploitation forestière XY

Plusieurs ateliers de travail avec des représentants de la bourgeoisie XY ont permis de développer une stratégie pour l'EF XY pour les dix prochaines années. Les chapitres suivants la présentent dans le détail.



### 4.2.1.Vision

« Gérer les forêts de la bourgeoisie XY de manière écologiquement et économiquement durable » : telle est la mission de l'exploitation forestière XY.

#### Vision 2026

« En 2026, l'exploitation forestière de la bourgeoisie XY est une exploitation forestière qui cherche à réaliser des bénéfices, est leader dans la région et innovante, gère ses forêts de manière durable et représente un partenaire de confiance pour ses clients. Elle constitue la preuve qu'une gestion forestière économiquement durable peut non seulement remplir des objectifs écologiques et sociaux, mais aussi créer de la valeur ajoutée. En plus de la gestion forestière, l'exploitation XY est aussi un fournisseur de prestations innovant et performant dans le domaine de l'environnement et des espaces verts. Elle assure également des prestations de service pour la bourgeoisie XY. Dans tous ses domaines de prestation, l'exploitation forestière XY met en œuvre ses compétences clés de manière ciblée et travaille en étroite collaboration avec les prestataires externes. »



### 4.2.2.Facteurs de succès stratégiques

Pour réaliser sa vision, l'EF XY peut recourir à certaines de ses forces :

- ancrage local ;

- stations forestières productives et conditions de production avantageuses (topographie) ;
- prestataire local bien établi dans le domaine de l'environnement et des espaces verts ;
- grande qualité de ses prestations ;
- structure d'organisation flexible ;
- personnel qualifié, motivé et engagé ;
- forte orientation sur les besoins clients ;
- capacité et culture d'innovation.



### 4.2.3. Orientations stratégiques

Les orientations stratégiques suivantes seront poursuivies pour réaliser la vision :

- accroissement des superficies ;
- portefeuille d'essences équilibré qui prend en compte les changements climatiques et la rentabilité ;
- optimisation des processus et des coûts dans tous les domaines ;
- renforcement des prestations pour tiers.



### 4.2.4. Objectifs stratégiques

Le Tableau 10 présente les objectifs stratégiques de l'EF XY. Les grandeurs cibles ont été fixées pour l'année 2020. Elles seront vérifiées et adaptées en continu en fonction de l'évolution de la situation (par ex. augmentation des surfaces, catastrophe naturelle, etc.). Les objectifs stratégiques sont classés par perspectives : économie, écologie, société et collaborateurs.

Tableau 10 Objectifs stratégiques de l'EF XY

N°	Objectifs stratégiques	Indicateur	Unité	Actuel 2014	Objectif 2020
<b>Économie</b>					
W1	Revenus stables	Résultat d'exploitation	CHF/ha	375	425
W2	Marges contributives élevées	Revenus du bois avant foûts de récolte (MC I)	CHF/m <sup>3</sup>	25	29
W3	Optimisation des coûts en Exploitation forestière	a) Ensemble b) Coûts de maintenance c) Coûts 1er échelon de production d) Coûts administratifs	CHF/ha CHF/ha CHF/ha CHF/ha	805 110 124 109	765 104 118 104
W5	Prestations au profit du grand public valorisées	Résultat en forêt de loisir	CHF		0
W7	Renforcement continu de la clientèle (mandats de tiers)	Chiffre d'affaires via nouveaux clients	CHF		10000
<b>Écologie</b>					
Ö1	Durabilité des quantités	Indice d'exploitation de la possibilité sur les 5 dernières années	%	105	100
Ö2	priorité à la forêt face au gibier	Abroustissement du rameau principal a) total b) sapin	% % %	10 15	8 10
Ö3	Promotion de la biodiversité et protection des espèces rares	a) Volume de bois mort b) Surface en réserve forestière naturelle c) Autre surface de réserve forestière	m <sup>3</sup> /ha % %	3 4	15 6 4
<b>Société et collaborateurs</b>					
G3	Maintien et fourniture de fonction/prestations de loisir	a) Surface de forêt de loisir b) Nombre installations de loisir c) Longueur réseau routes forestières avec standard qualité élevé	ha nombre ml	14 4	14 6 Concept gestion chem.
M1	Maintien de l'équipe forestière	Nombre de collaborateurs opérationnels	Pers.	5	4
M5	Assurer la qualification des collaborateurs	Jours de formation continue par collaborateur	Jours	1	2

## 5. Réalisation

Les chapitres suivants montrent comment l'EF XY peut s'assurer une mise en œuvre réussie de la stratégie décidée. Des mesures concrètes sont proposées pour atteindre les objectifs stratégiques et des indications sont données sur la manière de bâtir un controlling opérationnel et stratégique efficient.

### 5.1. Plan de mesures



#### 5.1.1. Méthode

Des propositions de mesures pour atteindre les objectifs stratégiques ont été élaborées. Pour chacune d'elles, l'effet de levier attendu (rapport intrant-extrant) et le moment auquel il surviendra ont été estimés. De plus, un acteur est désigné comme responsable pour chaque mesure et est en charge de sa bonne réalisation. Les mesures sont classées par perspectives et objectifs stratégiques. La planification des mesures représente grosso modo la base pour la réalisation de la stratégie.



#### 5.1.2. Plan de mesures pour la réalisation de la stratégie

Le Tableau 11 montre un exemple des mesures proposées pour atteindre les objectifs stratégiques à l'aide des objectifs W1 « Chiffre d'affaire stable » et W2 « Marges contributives élevées ». L'effet de levier attendu (rapport intrant-extrant) et le moment auquel il surviendra ont été estimés pour chaque mesure. Il est de plus indiqué qui est compétent pour réaliser la mesure. En ce qui concerne l'effet de levier, il faut garder en tête qu'il doit toujours être interprété en fonction de l'objectif stratégique auquel il se rapporte. Précision : la réalisation d'une mesure qui affecte sensiblement l'équipe, comme par exemple la création d'une coopération forestière, devrait s'accompagner d'une gestion du changement appropriée.

Tableau 11 Plan de mesures pour l'atteinte des objectifs stratégiques de l'EF XY

Objectifs stratégiques	Mesures	Effet levier attendu	Horizon	Mise en œuvre
<b>Économie</b>				
W1 Revenus stables	Création ou ralliement à une coopération forestière.	très grand	moyen-long terme	Prés. bourgeoisie, chef exploitation
	Stratégie de gestion forestière claire: fonctions prioritaires et objectifs, choix des essences, révolutions, concepts de soins.	grand	long terme	Prés. bourgeoisie, experts externes
	Adaptation des ressources de l'exploitation (personnel, engins, immobilier) à sa taille et à l'offre des prestations. Orientation vers une organisation des processus optimale.	très grand	moyen terme	Chef exploitation, Prés. Bourgeoisie
	Planification des mesures par vagues.	moyen	court terme	Chef exploitation
	Implémentation du controlling stratégique et opérationnel.	moyen	court-moyen terme	Chef exploitation
W2 Marges contributives élevées	Création d'un pool de coupes et d'entrepreneurs interpropriétés.	très grand	moyen terme	Chef exploitation
	Recours conséquent aux "méthodes optimales" de récolte du bois.	très grand	court terme	Chef exploitation
	Augmentation de la proportion de résineux.	grand	long terme	Chef exploitation
	Augmentation de la proportion de feuillus précieux.	moyen à grand	long terme	Chef exploitation
	Augmentation des revenus du bois énergie: hausse des prix des bûches et plaquettes, voire renégociation des conditions de livraison et tarifaires avec les clients de plaquettes.	moyen	moyen terme	Chef exploitation
	Exploiter les opportunités du marché: adaptation des quantités exploitées aux prix du bois.	grand	moyen terme	Chef exploitation

## 5.2. Mise en place d'un système de controlling

### **i** Méthode

Une information régulière sur le succès de l'effet des mesures entreprises est une condition requise pour la réalisation de la stratégie de l'exploitation. L'identification précoce d'un écart permet de prendre des mesures d'orientation adéquates. On différencie en principe le controlling opérationnel du controlling stratégique. Le controlling stratégique met l'accent sur le contrôle et le pilotage de l'efficacité, de la rentabilité et des liquidités par rapport à l'exercice comptable courant (Springer 2014). Le controlling stratégique a comme objectif d'assurer le succès de l'exploitation à moyen et long terme.

#### Procédure de controlling

Le controlling se déroule toujours comme une boucle (cf. Figure 21).

#### Mise en place et structure d'un système d'indicateurs

Le principal défi d'un système de controlling efficace consiste à réduire la multitude de chiffres à disposition dans l'entreprise à quelques caractéristiques pertinentes (cockpit d'indicateurs) permettant de diriger l'entreprise de manière ciblée. Le système d'indicateurs doit être construit de manière à ce que les dépendances, les interactions et les causes des écarts puissent être analysées directement à partir de quelques indicateurs clés.

#### Mise en place d'un système de controlling complet pour l'EF XY

Afin de vérifier l'efficacité des mesures opérationnelles et stratégiques entreprises et de pouvoir intervenir en temps voulu si nécessaire, la mise en place d'un système de controlling complet s'impose.

La Figure 23 représente la structure d'un système de controlling complet pour une exploitation forestière. Les différents niveaux de planification sont reliés les uns aux autres (sur les plans stratégique et opérationnel). Les écarts sont détectables dans tous les domaines (planification par vagues en continu). Tous les systèmes d'information renseignent sur l'état actuel (même en cas de catastrophe naturelle). Les informations sont rapportées à la surface et peuvent être assemblées (SIG). Tous les objectifs (par ex. mélange des essences visé) affichent une valeur monétaire. Celle-

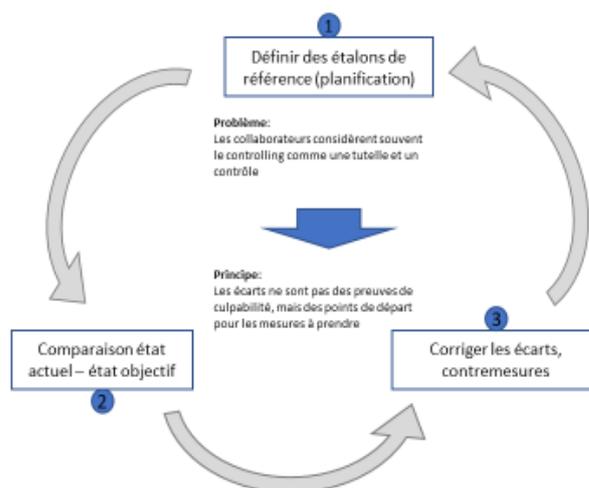


Figure 21 La boucle du controlling : structure de base du controlling (source: Horváth & Partner 2000)

#### Système de controlling pour les exploitations forestières

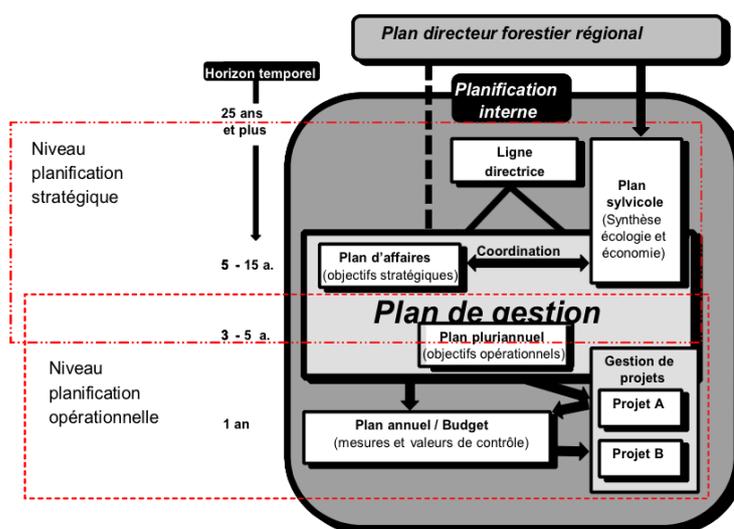


Figure 22 Système de controlling complet pour les exploitations forestières (source: Merker 1997, modifié)

ci constitue une importante variable de pilotage à tous les niveaux de planification. Les informations disponibles pour chaque niveau correspondent au besoin d'information réel de l'exploitation ; elles sont condensées sous une forme appropriée en fonction des niveaux de planification (Merker 1997).

### Déroulement du controlling

La Figure 24 représente le déroulement concret et les dépendances d'un processus de controlling idéal selon Merker (1997). La planification, la direction et le contrôle se déroulent par étapes : ils découlent des objectifs de long terme (niveau stratégique), qui sont divisés en étapes et concrétisés au niveau opérationnel. Les objectifs matériels et les objectifs de formels sont aussi pris en compte dans le système de controlling en tant que variables et sont mis en relation (cf. Figure 24).

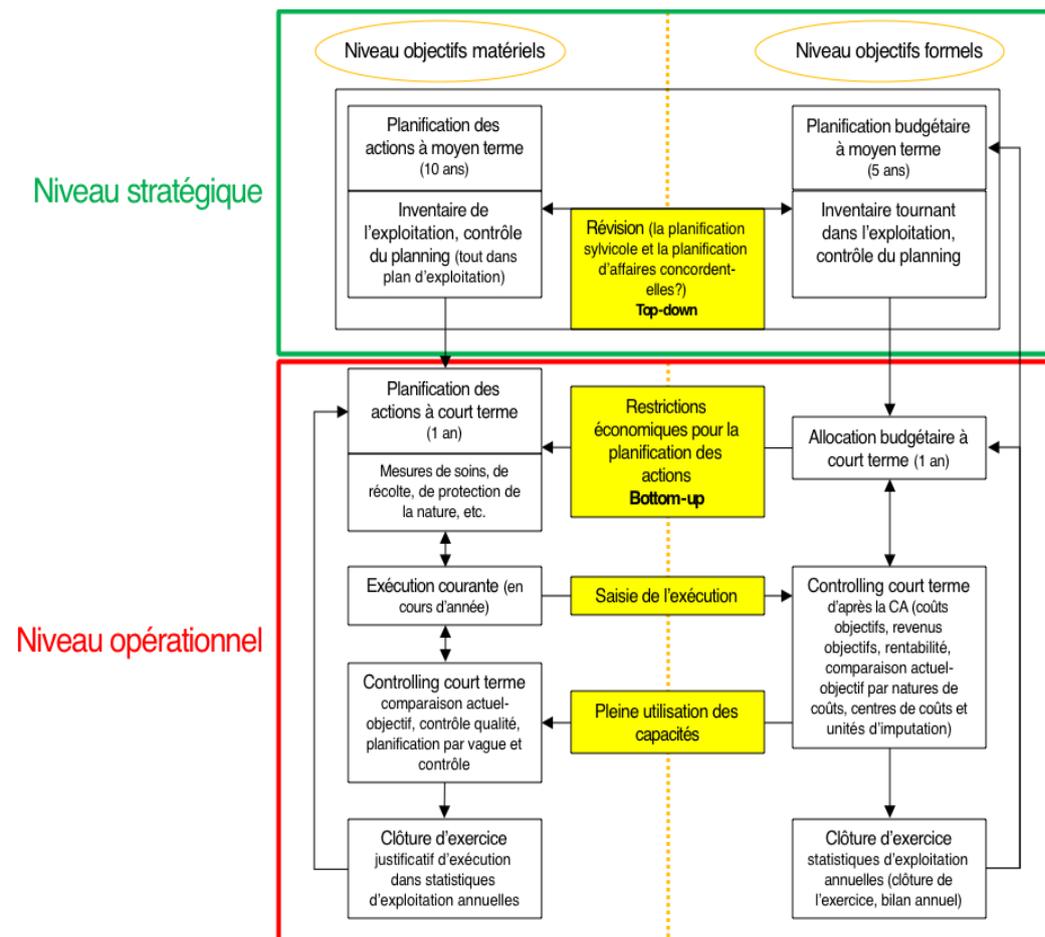


Figure 24 Déroulement d'un processus de controlling idéal dans une exploitation forestière (source: Merker 1997, modifié)

### Structure du système d'indicateurs

Le système d'indicateurs devrait être construit de manière à ce que les dépendances, les interactions et les causes des écarts puissent être analysées directement à partir de quelques indicateurs clés. Les indicateurs définis dans le cadre de l'opérationnalisation pour le contrôle des objectifs constituent entre autres d'importants indicateurs clés. D'autres paramètres doivent être pris en compte et permettre de contrôler en continu le succès des mesures proposées pour la réalisation de la stratégie.

## 6. Références

- Bea F, Haas J (2001) Strategisches Management. 3. Auflage. Stuttgart : Lucius und Lucius. 579 p.
- Bürgi P, Thomas M (2016) Grundlagen zur Betriebsanalyse und Strategieentwicklung für Schweizer Forstbetriebe Beispiele anhand des Forstbetriebs Muster. Bern. 87p.
- Bürgi P, Thomas M, Pauli B (2015) Forstwirtschaftliches Testbetriebsnetz der Schweiz: Ergebnisse der Jahre 2011– 2013. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik (BFS). 44 p.
- BAFU (2011) Handbuch Programmvereinbarungen im Umweltbereich. Mitteilung des BAFU als Vollzugsbehörde an Gesuchsteller. Umwelt-Vollzug Nr. 1105: 222 p.
- Hamel G, Prahalad CK (1996) Competing for the Future. Boston: Havard Business School Press.
- Kreikebaum H (1997) Strategische Unternehmensplanung. 6. Auflage. Stuttgart : Kohlhammer. 290 p.
- Lombriser R, Abplanalp P.A. (1998) Strategisches Management. Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotentiale aufbauen. 2. Durchgesehene und ergänzte Auflage. Zürich: Versus Verlag. 468 p.
- Mantau U et al. (2010) EUwood - Real potential for changes in growth and use of EU forests. Final report. Hamburg: University of Hamburg – Centre of Wood Science.160 p.
- Porter M (1980) Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press. 396 p.
- Merker K (1997) Ein Controllingsystem „Naturgemässe Waldwirtschaft“. Schriften zur Forst- und Umweltökonomie, Band 17. Göttingen: Georg-August-Universität. 212 p.
- Mosena R, Eggert W, Roberts L (2005) Gabler: Wirtschaftslexikon. 16. Auflage. Wiesbaden: Verlag Dr. Th. Gabler. 1296 p.
- Rosset C, Schütz J.-P, Amann S, Stückelberger J, Kunz J, Brügger J (2009) Management von Waldökosystemen mit WIS.2 – Was trägt WIS.2 zu betrieblichen Planung bei? In: Thees, O, Lemm, R (Hrsg.). Management zukunftsfähige Waldnutzung – Grundlagen, Methoden und Instrumente. Zürich: VDF Hochschulverlag AG. 387-414
- Springer Fachmedien Hrsg. (2014) Gabler Wirtschaftslexikon. 18., überarbeitete und ergänzte Auflage. Wiesbaden: Springer. 3724 p.
- Thommen, JP (2013) Betriebswirtschaft und Management. Eine managementorientierte Betriebswirtschaftslehre. 9. Auflage. Zürich: Versus Verlag. 960 p.
- Waibel R, Käppeli M (2013) Betriebswirtschaftslehre für Führungskräfte – Die Erfolgslogik unternehmerischen Denken und Handelns. 4. Auflage, Zürich: Versus. 346 p