

# Rapport

## Transmission des scieries en Rhône-Alpes

Cette étude menée par IDEO Consultants, en partenariat avec FIBRA et Créabois et avec le soutien financier de la DIRECCTE, avait pour objectif d'identifier les facteurs, les conditions, les freins et les motivations des dirigeants de scieries liés à la transmission de leur entreprise.

Ces facteurs sont très importants puisqu'ils vont influencer le processus de transmission, et par conséquent, la continuité de l'entreprise.

Afin de mener à bien ce travail et d'avoir un aperçu des différents aspects de cette situation, IDEO Consultants a mobilisé des ressources documentaires, des avis d'experts, et réalisé une enquête auprès de dirigeants exposés à la problématique de la transmission.



Innovative Business Engineering

## Table des matières

Table des matières .....	2
Abstract : Etude sur la Transmission des Scieries .....	3
1 – Introduction .....	6
2 – Rappel des attendus .....	8
3 – Méthodologie .....	10
4 – Synthèse documentaire .....	13
5 – Synthèse de l'analyse et SWOT transmission.....	19
6 – Préconisations Générales .....	23
7 – Typologie issue de l'étude et scénarios d'accompagnement à la transmission.....	29
8 – Annexes .....	42



Innovative Business Engineering

## Abstract : Etude sur la Transmission des Scieries

Cette synthèse reprend les éléments clés de l'étude menée à partir de septembre 2016 par le cabinet IDEO Consultants pour aboutir à des recommandations en matière de transmission des scieries. Pour ce faire, les consultants IDEO se sont intéressés aux scieries sans reproduire les schémas d'analyse et les catégories habituellement utilisés.

L'étude a permis de faire émerger une nouvelle typologie des scieries. En effet, la typologie « comportementale » préconisée se différencie des précédentes études qui classaient les scieries en fonction de critères plus « traditionnels », dits « quantitatifs » (taille, chiffre d'affaires, spécificités de production...).

En fonction de la typologie élaborée, IDEO Consultants a établi une liste de préconisations générales et des scénarios d'accompagnement pour favoriser le processus de transmission. Préalablement, IDEO Consultants avait analysé une série de documents récents sur le secteur. Ce qui a permis l'élaboration initiale d'un SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) « Transmission » sur le secteur des scieries.

Par ailleurs, le travail documentaire a également permis de structurer un ensemble d'informations de base sur les différents aspects du secteur pour en constituer un **document de référence**. Ce corpus d'information a été organisé de manière à faciliter son utilisation. Si cette phase d'analyse de données secondaires (disponibles) réclamait la mobilisation de techniques liées à la veille documentaire, elle doit aussi aux compétences des consultants IDEO et aux connaissances des experts rencontrés.

Les documents suivants ont fourni la base documentaire :

- Étude de la BDF pour la FNB (Fédération Nationale du Bois) - 12/2013
- « Stratégies pour la scierie du futur » - Maurice CHALAYER - 06/2015
- Libération « La forêt française a la gueule de bois » - 23/12/2016
- Le Dauphiné « Entreprise Lanfrey »
- Bercy Info « Comment réussir la transmission de votre entreprise en huit étapes »
- « Prospective 2020 : la scierie française » - 04/2014
- « Étude prospective « Emploi Formation » dans la filière Forêt Bois Papier en Aquitaine » - 09/2007
- « Étude auprès des scieries et négoce du territoire de l'Ardèche Verte » - 04/2008
- « Révision du Schéma de Massif - Contribution de la CMA des Pyrénées « Filière Bois » »
- « Les stratégies de scieries de résineux par rapport à la ressource ligneuse en Alsace-Lorraine et en Bade-Wurtemberg (Vosges et Forêt Noire) » - 2013/2014
- « Le guide du cédant au repreneur » - APCE 04/2015
- Etude de la BDF pour la FNB (Fédération Nationale du Bois) - 12/2016
- Transmission d'entreprises FNB (Fédération Nationale du Bois) - 15/12/2016



Innovative Business Engineering

IDEO Consultants avait pour objectif de livrer des résultats quantitatifs et qualitatifs sur les modes d'organisation et de fonctionnement de la filière.

Les informations collectées ont été décryptées à partir d'un travail d'analyse mentionné précédemment, de discussions avec l'ensemble des parties prenantes et d'un guide d'entretien semi-directif appliqué à 8 scieries et leurs dirigeants.

Le but ultime de l'étude était d'identifier les dynamiques d'évolution de la filière, afin de se livrer à des exercices de prospective (scénarios) concernant les scieries en voie de transmission.

Préconisations générales : Quand il s'agit de céder une entreprise, une préparation adéquate est gage de succès. Pour les entreprises en général et les scieries en particulier, il y a un intérêt majeur à ce que ces entreprises se transmettent de façon professionnelle, sécurisée et efficace.

Afin de favoriser la transmission des scieries, IDEO Consultants énonce une série de conseils, de points de vigilance et des étapes clés à respecter :

- Se préparer à l'enjeu
- Prendre conseil
- Identifier son marché
- Diagnostiquer et évaluer l'entreprise
- Monter son dossier
- Approcher le marché
- Conclure l'affaire

Au-delà des recommandations générales en matière de transmission formulées précédemment, IDEO Consultants a recommandé et réalisé une approche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs pour aboutir à des recommandations ciblées.

Ces recommandations ciblées sont liées à un **Typologie issue de l'étude** et à différents scénarios d'accompagnement à la transmission des scieries.

D'où il ressort que trois familles de critères structurent les préoccupations et les attentes des dirigeants confrontés à la problématique de la transmission :

- Situation financière de l'entreprise
- Organisation de la Scierie
- Créativité Stratégique

Chacun de ces critères renvoie à des attitudes (détaillées dans le corps du rapport) qui correspondent à des « profils ».

L'étude de ces attitudes, et un travail de synthèse permettent de conclure que 2 dimensions majeures viennent refléter et organiser la complexité des situations des scieries vis-à-vis de leur transmission :

- **Valeur d'activité**
- **Valeur d'opportunité**



Innovative Business Engineering

C'est sur cette base que nous avons déduit, après différentes séquences d'analyse, la matrice suivante :

Dimensions-clés		Valeur d'opportunité	
		Faible	Forte
Valeur d'activité	Faible		
	Forte		

Dès lors nous faisons émerger dans le rapport **4 types / profils** de scieries.

Ces types sont décrits et amènent à des **scénarios de transmission adaptés** à chaque cas.



Innovative Business Engineering

# 1 – Introduction

Le présent rapport porte sur des recommandations pour faciliter et accompagner la transmission des scieries. Il poursuit notamment deux objectifs. D'une part, il s'agit de réaliser un SWOT « Transmission » (cf. page 19) à partir d'études documentaires et de l'évaluation des entretiens réalisés au sein de scieries de la région Rhône-Alpes. D'autre part, il vise à formuler une liste de préconisations sur la base d'une typologie élaborée au cours de la mission.

Même s'il s'efforce d'avancer des propositions opérationnelles, y compris à très court terme, ce rapport ne prétend pas livrer pour chaque piste avancée des solutions totalement abouties : nombre d'entre elles gagneraient à être encore affinées à la faveur de concertations plus approfondies.

Dans cette perspective, IDEO Consultants a voulu s'intéresser aux entreprises (scieries), sans reproduire les catégories habituellement utilisées, qu'elles s'appuient sur la taille ou sur le secteur de spécialité.

Pour ce faire, IDEO Consultants a mené au cours de la mission, en collaboration avec FIBRA et Créabois, 8 interviews qualitatives et des discussions avec l'ensemble des parties prenantes. Par ailleurs, IDEO Consultants a étudié, sur sa base de clientèle, les actions conduites en matière de transmission/reprise.

L'étude a finalement permis de définir une nouvelle typologie des scieries. En effet, cette typologie « comportementale » se différencie des précédentes études qui classaient les scieries en fonction de critères plus « traditionnels » :

- Structuration en taille et en spécificités :
  - Scierie artisanale ;
  - Scierie semi-industrielle ;
  - Scierie industrielle ;
- Structuration selon les spécificités de production :
  - Scieries « résineux » ;
  - Scieries « feuillus » ;
  - Scieries mixtes.

L'engagement des pouvoirs publics vis-à-vis des scieries est très attendu. Il coïncide avec les besoins de l'économie réelle en matière de transmission d'entreprise.

Comprendre les rouages du marché de la reprise de ces entreprises et y répondre est de fait crucial, car la fluidité des transmissions participe à la dynamique économique de la filière.

Un grand chantier attend cette filière car malgré les initiatives des professionnels, la transmission d'entreprise reste un parcours du combattant. Les acteurs sont nombreux et peu coordonnés.



Innovative Business Engineering

Les dispositifs publics sont souvent insuffisamment lisibles ou connus. Pris par son métier, le dirigeant a du mal à anticiper la cession de son outil de travail. Or sa structure tend à vieillir avec lui (baisse des investissements, frein sur les embauches, ralentissement de la rentabilité...).

Notre diagnostic revient sur ces différents aspects.

En fonction de la typologie élaborée, IDEO Consultants a établi une liste de préconisations générales et des scénarios d'accompagnement pour favoriser le processus de transmission.



Innovative Business Engineering

## 2 – Rappel des attendus

### Contexte et objectifs

Même si le contexte du métier s'avère difficile, certaines scieries s'inventent un avenir soit en étant achetées par des industriels qui ne sont pas à l'origine du métier, soit en identifiant des niches spécifiques.

Quoi qu'il en soit, la question de la transmission de ces entreprises se pose pour beaucoup d'entre elles. Et beaucoup trop ne trouvent pas de repreneur et s'éteignent.

Quelles peuvent donc être les conditions de réussite pour la transmission des scieries ?

Fort de son expérience dans l'accompagnement stratégique des entreprises ainsi que de sa connaissance et de son réseau dans le secteur du Bois, le Cabinet IDEO Consultants a été missionné pour réaliser cette mission de conseil auprès de FIBRA.

### Déroulement de la mission

L'étude d'IDEO Consultants est basée sur les principes directeurs suivants :

- Étude des conditions financières spécifiques à la possibilité de transmission réussie ;
- Proposition d'une typologie qui permette aux différents acteurs (dirigeants de scieries en particulier) de se situer par rapport à la question de la transmission ;
- Utilisation, pour enrichir le travail, des connaissances du secteur disponibles chez FIBRA, Créabois et auprès d'IDEO Consultants ;
- Intervention ponctuelle de différents consultants IDEO dans leur spécialité pour couvrir les principaux aspects de la transmission (patrimonial, juridique, stratégique...) ;
- Restitution des résultats et des recommandations après consultation des commanditaires.

La prestation s'appuie sur l'élaboration initiale d'un SWOT / Transmission (Scieries) (cf. page 19).

IDEO Consultants a étudié la possibilité d'élargir les conclusions de l'étude sur les conditions de réussite pour la transmission des scieries aux entreprises du bois en général.





Innovative Business Engineering

Le format de la mission était basé sur une durée de 10 jours/homme à travers les actions suivantes :

- Une séance préparatoire pour affiner les livrables et cadrage de la mission à partir d'échanges avec Madame Marinette FEUILLADE de FIBRA ;
- La réalisation d'un questionnaire d'entretien qualitatif ;
- Des contacts directs de visu avec 7 ou 8 scieries identifiées avec la direction de FIBRA et Créabois ;
- Des entretiens téléphoniques pour étayer les résultats avec d'autres entreprises du secteur ;
- Une analyse de bilans et d'éléments financiers de scieries et d'entreprises de la filière « bois » ;
- Une séance de présentation de synthèse des premiers résultats issus des contacts avec les entreprises ;
- La fourniture d'une série de livrables :
  - Rapport méthodologique ;
  - SWOT / Transmission ;
  - TYPOLOGIE pour structurer des scénarios de transmission ;
- La présentation des résultats du travail aux parties prenantes (structures d'accompagnement, scieries, institutions politiques, financeurs...).



Innovative Business Engineering

## 3 – Méthodologie

Cette partie permet d'expliciter les moyens mis en œuvre par IDEO Consultants.

### Méthodologie

La méthodologie appliquée a permis de chercher, identifier et analyser des documents relatifs au sujet des scieries et plus particulièrement de la problématique de transmission/cession en complément de l'enquête qualitative menée.

Dans un contexte de surabondance d'informations et de diversité de ses supports, les processus de recherche documentaire et de validation de l'information requièrent en effet la mise en application d'une méthodologie efficace. Celle-ci repose sur quelques principes clés

En effet, la finalité de la méthodologie de recherche d'IDEO Consultants est de faciliter la production de l'étude en alliant richesse documentaire et rigueur scientifique. Cette méthodologie s'articule autour de cinq étapes successives :

- Préparation de la recherche ;
- Sélection des sources d'information ;
- Recherche et localisation des documents ;
- Évaluation de la qualité et de la pertinence des sources ;
- Mise en place d'une veille documentaire.

#### **Préparation de la recherche**

Les connaissances préalables d'IDEO Consultants ainsi que son expérience sur le sujet de la transmission, sont des éléments qui ont facilité l'étude à chaque étape.

IDEO Consultants a formulé le sujet de la manière suivante « *Quelles seraient les conditions de réussite pour la transmission des scieries ?* ». Cette étape de formulation a permis de poser la problématique, de cerner les besoins documentaires et de sélectionner les concepts nécessaires à l'interrogation des sources documentaires.

Suite à une réunion de cadrage le 27/10/2016, le sujet a été précisément circonscrit pour éviter les risques suivants :

- Surabondance de la documentation ;
- Traitement du sujet de manière superficielle par souci d'exhaustivité !

Il a donc été décidé de préciser le sujet en posant la problématique d'une manière plus nuancée. Cela s'est traduit par la nécessité de construire un typologie des scieries vis-à-vis de la transmission qui permette de repérer des scénarios d'accompagnement en fonction de différents profils de scieries et non plus au regard d'une scierie « moyenne » qui n'existe pas !



Innovative Business Engineering

## **Sélection des sources d'information**

Après avoir analysé et délimité le sujet, IDEO Consultants, en partenariat avec FIBRA et Créabois, a sélectionné des sources d'information appropriées pour effectuer la recherche documentaire. Cette démarche a compris les deux dimensions classiques que sont :

- Le type de documents recherchés
- Le type de ressources à interroger

## **Recherche et localisation des documents**

C'est au cours de cette étape qu'IDEO Consultants a interrogé les différentes sources sélectionnées au moyen d'équations de recherche, enregistré les résultats pertinents des requêtes et s'est procuré la documentation primaire.

Lors de la réunion du 03/11/2016, FIBRA et Créabois ont transmis à IDEO Consultants les documents suivants :

- Étude de la BDF (Banque de France) pour la FNB (Fédération Nationale du Bois) - 12/2013 ;
- « Stratégies pour la scierie du futur » - Maurice CHALAYER - 06/2015 ;
- « Prospective 2020 : la scierie française » - 04/2014.

En parallèle de ces informations, IDEO Consultants a mené une veille bibliographique, au cours de laquelle il a pu recenser les documents suivants :

- Libération « La forêt française a la gueule de bois » - 23/12/2016 ;
- Le Dauphiné « Entreprise Lanfrey » ;
- Bercy Info « Comment réussir la transmission de votre entreprise en 8 étapes » - 21/10/2016 ;
- « Étude prospective emploi formation dans la filière Forêt Bois Papier en Aquitaine » - 09/2007 ;
- « Étude auprès des scieries et négoce du territoire de l'Ardèche Verte » - 04/2008 ;
- « Révision du Schéma de Massif - Contribution de la Chambre de Métiers des Pyrénées « Filière Bois » » ;
- « Les stratégies de scieries de résineux par rapport à la ressource ligneuse en Alsace-Lorraine et en Bade-Wurtemberg (Vosges et Forêt Noire) » - Projet d'étudiant « Analyse d'une filière forêt-bois » - Année 2013/2014 ;
- « Le guide du cédant au repreneur » - 04/2015 ;
- ACIFTE « Transmission d'entreprise comment se préparer et anticiper » - 15/12/2016 ;
- Étude de la BDF (Banque de France) pour la FNB (Fédération Nationale du Bois) - 15/12/2016.

Au niveau des ressources, IDEO Consultants a pu recueillir des informations auprès d'acteurs de son réseau, tels qu'Auvergne Promobois, des responsables régionaux et plusieurs entreprises du secteur à différents niveaux de la chaîne de valeur, au cours du mois d'octobre 2016.



Innovative Business Engineering

IDEO Consultants s'est également rendu sur le Salon Eurobois (LYON) le 17/11/2016 afin de rencontrer des entreprises de la filière et plus particulièrement des scieries.

### **Évaluation de la qualité et de la pertinence des sources**

Ce travail de recherche doit s'appuyer sur des informations fiables. IDEO Consultants s'est basé sur les critères suivants :

- L'auteur, l'éditeur de la ressource ;
- La date de publication du document ;
- Le domaine de la ressource ;
- L'objectif du site ;
- La notoriété, l'indice de popularité du site ;
- Le contenu de l'information (structuration, argumentation, sources...).

### **Mise en place d'une veille documentaire**

Au fur et à mesure des recherches, IDEO Consultants a mis en place une veille informationnelle automatisée. Elle a permis d'être alerté des nouvelles publications dans le domaine de la transmission et plus particulièrement sur la filière bois.

## 4 – Synthèse documentaire

### La scierie française : évolution et état actuel du secteur<sup>1</sup>

Dans un premier temps, IDEO Consultants s'est d'abord imprégné du document « Prospective 2020 : la scierie française ». Cette étude qui se concentre sur les aspects productifs et sur les nouvelles tendances des marchés constitue, en effet, une réflexion récente à disposition des scieurs français.

La scierie française comprenait 1.550 (estimation) scieries en 2012. Elles étaient 1.762 entreprises en 2010 et 5.241 en 1980, soit une perte de près de 3.700 scieries en 32 ans, une disparition de 7 scieries sur 10 sur la même période et une perte de plus de 1.100 scieries par décennie.

Le nombre de salariés était de 25.824 en 1980 et de 10.100 en 2010, soit une perte de plus de la moitié des salariés en 30 ans. En 1980, la production était de 9.737.100 m<sup>3</sup>. En 2010, elle était de 8.316.000 m<sup>3</sup> ; 1.151.000 m<sup>3</sup> en feuillus, 6.611.000 m<sup>3</sup> en résineux et 554.000 m<sup>3</sup> en mixtes. Le volume de production était donc en augmentation dans le résineux et en régression de 50 % dans le feuillu qui enregistrait 3.303.000 m<sup>3</sup> en 1990.

En 2010, la région RA était la 2ème région productrice française avec 1 147 000 m<sup>3</sup>.

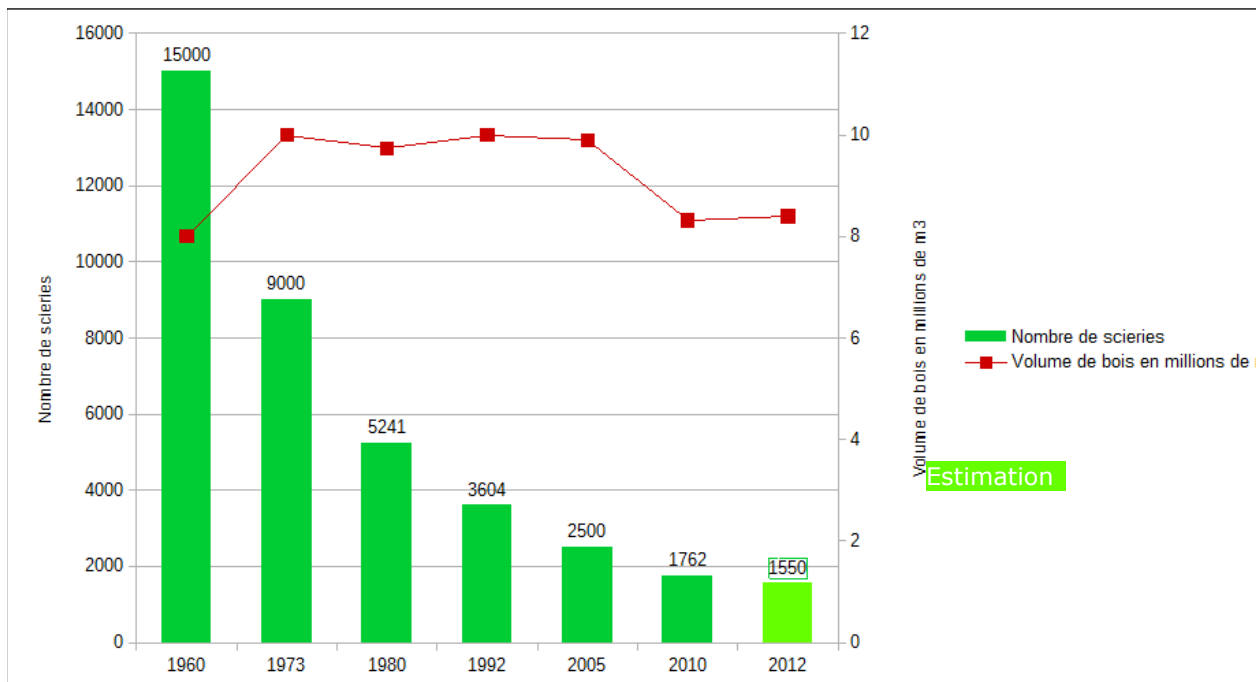


Illustration 1 : Evolution du nombre de scieries et de la production entre 1960 et 2012

Source : « Prospective 2020 : la scierie française » - 04/2014

1 « Prospective 2020 : la scierie française » - 04/2014



Innovative Business Engineering

Actuellement, le tissu professionnel des scieries s'organise de la manière suivante :

- Tailles et spécificités :
  - Scierie artisanale : de 500 à 1.999 m<sup>3</sup> (72 % des entreprises en 2010) ;
  - Scierie semi-industrielle : de 2.000 à 5.999 m<sup>3</sup> (16 % des entreprises en 2010) ;
  - Scierie industrielle :
    - \* De 6.000 à 19.999 m<sup>3</sup> (9 % des entreprises en 2010) ;
    - \* Plus de 20.000 m<sup>3</sup> (3 % des entreprises en 2010) ;
- Spécificités de production :
  - Scieries résineuses : scieries de type plutôt semi-industriel et industriel (36% des entreprises) ;
  - Scieries feuillues : scieries de type plutôt semi-industriel (22% des entreprises) ;
  - Scieries mixtes : scieries de type plutôt artisanal (42% des entreprises).

## La scierie française : organisation systémique

Selon la même étude en référence, la scierie française a une organisation systémique bien différente selon qu'elle est industrielle, semi-industrielle ou artisanale. Si les deux premières ont leur logique axée sur la production massifiée, la troisième a sa logique tournée vers le service. Une complémentarité qui fait cohabiter, mais aussi se concurrencer trois familles de scieries sur les territoires où elles sont implantées.

Caractéristiques	Scierie industrielle (type résineuse)	
Profil du dirigeant	Patron manager. La délégation est le maître mot pour un dirigeant plus occupé à surveiller les tableaux de bord de la gestion qu'à être au coeur de son système de production. Il s'occupe des grands comptes clients et participe activement aux décisions et orientations du groupe. Il occupe des responsabilités syndicales et suit les évolutions des marchés internationaux et les tendances d'emplois du matériau bois afin d'ajuster au mieux sa politique de développement : technique, commercial...	
Groupe mère	Installé dans la région d'origine ou le pays d'origine pour les groupes étrangers	
Organisation	Scieries satellisées à proximité et au coeur d'un gisement forestier (création ou reprise par fusion-acquisition ou après de dépôt de bilan)	
Approvisionnement	Calibrage	Ressource homogène : bois diamètre moyen dit à canter Contrat d'approvisionnement Gros volumes Grandes distances
Débit	Cantérisation et production massifiée	Sciage standardisé et normé, marqué CE + PCS en direction de la pâte à papier, du panneau, de l'énergie Produits génériques répondant à des cahiers des charges
Marché	Marché de masse	Sciage brut « tombant de scie » Bois séché Bois techniques : BMR, contrecollé, abouté... PCS : panneau, pâte, énergie
Distribution	Négoce GSB Courtiers	Vente indirecte par l'intermédiaire du grand négoce, GSB, coopératives, courtiers Circuit long Clientèle utilisatrice : inconnue du producteur (artisans, BTP, charpentier, constructeurs de mobiliers, particuliers...)



Innovative Business Engineering

Caractéristiques	Scierie semi-industrielle (type résineuse)
Profil du dirigeant	Patron « chef d'orchestre ». A la fois homme de bureau (prospection, administratif, social, finances...) et technicien capable de remplacer au pied levé un salarié, de réparer une machine et de démarcher ses clients
Scieries associées	Association collaborative avec une ou plusieurs autres scieries (partage de matériel et/ou d'une production spécifique)
Approvisionnement	Ressource homogène : bois diamètre moyen dit à canter Achat gré à gré et/ou coopérative Régional / Local
Débit	Cantérisation et production massifiée
Marché	Sciage brut « tombant de scie » Bois séché Bois traités, rabotés PCS : panneau, pâte, énergie
Distribution	Client direct Négoce Courtiers Coopératives

Caractéristiques	Scierie artisanale (dite de services)
Profil du dirigeant	Patron « ouvrier » en contact permanent avec la transformation du bois, les clients et les partenaires de l'approvisionnement, les banques, l'administration...
Approvisionnement	Achat gré à gré et local Petits lots Essences variées Gros bois
Débit	Transformation à la demande sur des outils de production souples et adaptables (ruban, délignieuse...)   Sciage sur mesure Produit particulier. Spécification d'une région. Application du concept « bois local » ou « bois d'ici » Transformation ruban vertical ou horizontal
Marché	Sciage brut « tombant de scie » Services : traitement, séchage, rabotage, livraison, levage, vente de produits bois, quincaillerie, produits de traitement...
Distribution	Client direct Circuit court Clientèle utilisatrice locale : professionnels, particuliers, agriculteurs...

Selon leur taille, les logiques de travail des scieries varient. Les scieries artisanales ont une logique de différenciation, c'est-à-dire que « la politique » de la scierie est axée sur la multiplicité des services, alors que les scieries industrielles et semi-industrielles ont une « politique » consistant à produire en masse et à uniformiser les produits réalisés.

Les deux pratiques se côtoient et sont complémentaires. Elles ont pour objectifs de satisfaire des demandes différentes émanant pour les unes des particuliers et des artisans et pour les autres du grand négoce et de l'industrie du bois.

Beaucoup de grosses scieries françaises sont à cheval sur les deux logiques et ont gardé une ligne de sciage (ruban) afin de donner de la souplesse et transformer les gros et longs bois en vue d'obtenir des produits sur-mesure.



Innovative Business Engineering

## La scierie française : situation économique<sup>2</sup>

Dans un second temps, IDEO Consultants s'est appuyé sur l'étude réalisée en 2013 par la BDF (Banque de France) pour le compte de la FNB (Fédération Nationale du Bois).

Cette étude avait pour objectif d'évaluer la situation économique et financière, entre 2008 et 2012, de la filière « Travail du bois » intégrant les entreprises adhérentes de la FNB. Les résultats de l'étude ont été présentés selon le plan suivant :

- Vision d'ensemble du secteur de l'industrie du bois : 1ère et 2ème transformation ;
- Mesure des performances économiques et de la rentabilité de la production du bois feuillu et du bois résineux ;
- Évaluation du niveau d'efficacité économique et des moyens mis en œuvre ;
- Évolution des équilibres financiers ;
- Degré de vulnérabilité du secteur ;
- Des performances homogènes ?...

L'échantillon de l'étude est constitué de :

- Scieries « feuillus et mixtes » :
  - 369 bilans 2012 étudiés par la BDF ;
  - 8.620 emplois dont 92 % industriels ;
  - CA de 1,818 milliards € ;
  - VA de 461 millions € ;
- Scieries « résineux » :
  - 268 bilans 2012 étudiés par la BDF ;
  - 7.420 emplois dont 98 % industriels ;
  - CA de 1,603 milliards € ;
  - VA de 394 millions €.

### **Dans les 2 secteurs, les PME réalisent les ¾ du chiffre d'affaires**

L'étude révèle que la majorité des entreprises étudiées sont implantées de longue date, avec très peu de nouveaux entrants.

En termes de profils des dirigeants, l'étude met en avant leur âge et qu'une grande proportion des scieries sont gérées par des dirigeants expérimentés et que leur succession est à prévoir.

Au niveau de l'activité, celle-ci a été affectée par la crise dans les deux secteurs mais elle a évolué de façon contrastée par la suite.

L'étude a permis de démontrer une belle dynamique de reprise pour les scieries « résineux » qui retrouvent une croissance dès 2011 et une progression lente et plus difficile pour les scieries « feuillus ».

La VA suit la même trajectoire que le CA dans les deux secteurs.

2 Étude de la BDF (Banque de France) pour la FNB (Fédération Nationale du Bois) - 12/2013





Innovative Business Engineering

La moitié de cette richesse est générée par les petites entreprises (10 à 49 effectifs).

Année 2012	Scieries « feuillus »	Scieries « résineux »
Micro-entreprises	8.00 %	8.00 %
Petites entreprises	53.00 %	48.00 %
Moyennes entreprises	27.00 %	26.00 %
Grandes entreprises	12.00 %	17.00 %

L'étude démontre que les MP (matières premières) ont un poids important au niveau des charges, et ce d'autant plus pour les scieries « résineux ».

L'étude a également permis de mettre en perspective les données économiques et financières des filières « résineux » et « feuillus » avec celles de l'industrie française. En termes d'exploitation, le secteur des « résineux » apparaît plus rentable que celui des « feuillus-mixtes »... sauf en dernière année.

Les résultants courants renforcent ce constat d'un secteur des résineux qui se fragilise... avec une évolution en 2011-2012 particulièrement défavorable.

Ceci est dû au fait que les charges de dotation absorbaient une part majeure de la marge brute. En 2012, les charges de dotation représentaient une part importante pour les entreprises spécialisées dans les bois résineux.

Ces charges de dotation importantes sont la conséquence d'investissements soutenus sur la période de référence. Par exemple, la moitié des scieries « résineux » présente un taux d'investissement > 10 %, soit près du double de la médiane industrielle en France. Ces investissements ont été imposés par l'exigence technologique de la filière qui a dû moderniser le matériel productif

Au niveau des fonds propres, ceux-ci sont apparemment davantage confortables dans le secteur des « feuillus ». En effet, dans le secteur des « résineux », le niveau de capitalisation est plus serré au regard des investissements intensifs réalisés.

En termes de financement, les deux secteurs « résineux » et « feuillus » favorisent l'autofinancement dans la répartition de la richesse produite.

La rémunération des actionnaires dans les deux filières est modérée en comparaison aux pratiques courantes en vigueur dans l'industrie.

En lien avec leurs lourds investissements, les scieries « résineux » ont un taux d'endettement beaucoup plus élevé. En effet, en 2012, le taux d'endettement bancaire des bois résineux est quasiment le double de celui des feuillus.

En termes de financements « court terme », ceux-ci sont nettement moins importants qu'en 2008 pour les entreprises des deux filières. Ceci est-il dû à des trésoreries plus saines ou au fait que les établissements bancaires soient plus méfiants ?



Innovative Business Engineering

De plus, les engagements de garantie sont en retrait depuis 2012 et à leur plus bas niveau depuis 2009.

Ces différentes données permettent de constater que les BFR (Besoins en Fonds de Roulement) ont atteint des niveaux plus importants. En effet, ceux-ci représentent plus de trois mois de CA. Cependant, la trésorerie nette reste encore équilibrée.

En synthèse de cette étude, les points-clés suivants apparaissent :

- Des moyens significatifs mis en œuvre sur la période pour réussir ;
- Des contraintes d'exploitation fortes ;
- Un seuil d'activité 2012 qui n'a pas permis de maintenir le niveau de performance ;
- Un équilibre financier encore préservé même si l'autonomie financière s'est réduite ;
- Des entreprises des deux secteurs parmi les plus fragilisées qui semblent décrocher en termes de performances, ce qui pénalise fortement leur capacité de développement.

**La stratégie de sûreté adoptée dans le secteur des feuillus se traduit par des structures financières solides mais des performances économiques plus modestes en 2012 qu'en 2008.**

**La situation d'ensemble des résineux s'est significativement affaiblie en dernière année ; les performances économiques sont également modestes et ne sont pas en ligne avec les investissements réalisés.**

**Les données actualisées et mises à jour à partir de la dernière étude de la Banque de France réalisée en 2016 ne changent pas les conclusions indiquées ci-dessus.**



Innovative Business Engineering

## 5 – Synthèse de l'analyse et SWOT transmission

### Préparation des diagnostics

IDEO Consultants, en partenariat avec FIBRA et Créabois, a mené des entretiens auprès de 8 scieries :

- Scierie 1 ;
- Scierie 2 ;
- Scierie 3 ;
- Scierie 4 ;
- Scierie 5 ;
- Scierie 6 ;
- Scierie 7 ;
- Scierie 8.

Contrairement à l'organisation des scieries selon leur taille et leurs spécificités de production, les scieries citées ci-dessus ont été sélectionnées en fonction de leur sensibilité vis à vis des sujets de la transmission et de la reprise.

IDEO Consultants s'est appuyé sur FIBRA et Créabois sur plusieurs plans :

- Réalisation d'une enquête qualitative ;
- Rencontre de dirigeants de scieries ;
- Mises en relation ;
- Recueil bibliographique ;
- Connaissance du secteur et du métier.

Ce travail collaboratif a permis, dans un premier temps, de réaliser un guide d'entretien semi-directif qualitatif.

Ce même guide d'entretien a été utilisé lors des entretiens auprès des 8 scieries citées précédemment.

En parallèle de ces entretiens, IDEO Consultants a analysé cinq liasses fiscales détaillées de PME à transmettre dans la filière bois, dont celles de deux pures scieries.



Innovative Business Engineering

## Utilisation des diagnostics / SWOT transmission

Les diagnostics réalisés au sein des scieries et avec leurs dirigeants, visaient à définir une typologie de scieries utilisable pour construire et faciliter des plans d'action sur le thème de la transmission d'entreprise.

Cette segmentation s'appuie sur l'analyse SWOT (Strengths / Forces, Weaknesses / Faiblesses, Opportunities / Opportunités, Threats / Menaces) préalable. L'analyse SWOT est un outil stratégique bien connu permettant de déterminer les options stratégiques envisageables dans une situation donnée.

Dans le cadre de la préparation d'une prise de décision, le but de l'approche est de faire en sorte que le décideur prenne en compte dans sa décision, l'ensemble des facteurs (internes et externes) de manière à maximiser les potentiels des forces et des opportunités et à minimiser les effets des faiblesses et menaces.

En formalisant les points positifs et négatifs et en identifiant les facteurs d'environnement pouvant influencer favorablement ou défavorablement sur le déroulement d'un programme d'actions comme dans le cas présent un projet de cession ou de transmission d'entreprise, l'analyse SWOT permet de réduire les incertitudes et ainsi d'affiner ou d'évaluer les stratégies envisagées. En ce qui concerne, la présente étude, le renseignement de cet outil influencera les modes d'accompagnement à la transmission et les stratégies choisies en la matière.

### **SWOT TRANSMISSION**

Il sert de point d'appui à la démarche. Le SWOT permet de faire le point sur la vision des dirigeants et comparer avec l'analyse menée par les consultants au travers des données secondaires et des démarches in situ.

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
Résilience des affaires familiales Réactivité Qualité des PF (Produits Finis) Fidélité de la clientèle Proximité d'un massif forestier ou de la clientèle Actifs hors bilan	Mauvaise évaluation de leur entreprise par les dirigeants : qu'est-ce qu'ils mettent dans la valeur ? Réflexion tardive sur le projet de transmission Sécurisation des approvisionnements Faible organisation des entreprises Absence de foncier Disparition des formations : diminution des repreneurs « techniques »
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
Renforcement de la structuration de la filière Evolution des débouchés (bois techniques...) Identification de repreneurs externes Solution courante de transmission familiale	Manque de soutien des pouvoirs publics sur la problématique de la transmission Pression concurrentielle Faible rentabilité du secteur



Innovative Business Engineering

Les éléments qui suivent sont des éléments collectés au travers des différents contacts et documents consultés en complément et en périphérie du travail sur une typologie au regard de la transmission / cession des scieries.

IDEO Consultants note ainsi que la filière française des scieries est considérée comme l'un des systèmes productifs les plus riches de France quant à la diversité de ses structures, sa spécificité de production et d'implantations au plus près de la ressource forestière.

La filière des scieries apparaît comme un secteur économique tenu essentiellement par des familles sachant associer sans compter capital financier, humain et passionnel. Ce secteur est un milieu fortement imprégné d'une culture de métier héritée de plusieurs générations pétries de savoir-faire. Cette caractéristique permet de constater une forte résilience des scieries artisanales ou semi-industrielles.

La majorité des scieries, en tant qu'entreprises, est entrée dans le 21<sup>e</sup> siècle en cherchant à adopter des process innovants tant dans le sciage que dans la valorisation et en tentant de s'affirmer aussi bien sur le marché national que sur l'export proche ou lointain.

Ce sont aussi souvent des entreprises semi-industrielles qui tiennent leur place sur des marchés de niche et des entreprises artisanales qui, ancrées dans leur territoire apportent conseils et services.

Mais ces initiatives et ces résultats sont fragilisés par l'amoncellement de turbulences qui sont des menaces pour les scieries françaises, comme :

- La difficulté à s'approvisionner tant en volume qu'à bon prix ;
- La mise en marché de volumes insuffisants eu égard au besoin du marché ;
- La « fuite » du bois en grumes vers des pays lointains (chênes) ;
- Captation des gros volumes par les très grosses unités françaises et européennes (résineux) ;
- L'atonie préoccupante des grands marchés de la construction qui plongent depuis 2009 sans retrouver le seuil de 2008 ;
- Des contraintes administratives et législatives de plus en plus restrictives sur de nombreux fronts (conditions de travail, réglementation, pénibilité, environnement, nuisances sonores...) ;
- La concurrence affirmée entre bois destinés au sciage, à la production d'énergie, de pâte à papier et de panneaux... (cité 1 fois par un dirigeant de scierie) ;
- Des trésoreries de plus en plus tendues ;
- Des produits bradés, de la vente à perte autant pour maintenir un CA que pour satisfaire les établissements bancaires de plus en plus méfiants.

Cette situation installe un climat de doute, amplifié par un manque de solidarité entre les scieries. Ce manque de cohésion risque de peser durablement sur la confiance des scieries dans les rapports entre propriétaires de la ressource, les acheteurs et les entreprises de 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> transformation du bois.



Innovative Business Engineering

Dans le contexte actuel, une concentration significative des scieries toujours en activité est en cours. À ce rythme et à l'horizon 2020, on pourrait en arriver, en France, aux 1.000 scieries que prévoyait l'Observatoire du Métier de la Scierie dans son étude prospective de 2007<sup>3</sup>.

Cette prédiction prend du sens au regard du nombre d'arrêts d'activité par dépôt de bilan, manque de successeur ou tout simplement par « mort naturelle ». Dès lors, comment sera-t-il encore possible de travailler en circuit court et de valoriser le bois localement ?

Les enjeux de transmissions et de cessions facilitées et réussies apparaissent clairement. IDEO Consultants se questionne donc sur l'avenir des scieries, face aux menaces qui pèsent sur le secteur en termes d'emplois directs et indirects et surtout de pérennisation d'affaires de plus en plus difficiles à tenir. Dans ce cadre, il nous paraît clair que les dispositifs de soutien et d'accompagnement doivent aussi se moderniser en permanence.

Pourtant des perspectives positives existent. Le bois est un matériau « à la mode » et attractif d'un point de vue technique, économique, écologique et environnemental. Les métiers relatifs à ce matériau ; la récolte forestière, la transformation, la construction, l'ameublement et l'emballage ; peuvent permettre de pérenniser nombre d'emplois.

Mais il appartient aux scieries de relever les défis de la valorisation des sciages, de l'action commerciale et de la transmission.

A la suite de l'étude documentaire, IDEO Consultants estime qu'il réside de nombreux points positifs au-delà des menaces et des faiblesses. Ainsi cette filière a-t-elle malgré tout fait face à la crise, et, pour survivre, gagné en compétitivité, notamment en accélérant sa modernisation. Ce renouveau permet d'attirer de plus en plus de jeunes entrepreneurs et gérants.

Du sang neuf dans la filière et ses métiers semble un point très favorable. D'autres jeunes sont prêts à investir et s'investir. Et la modernisation de la partie production, avec de plus en plus d'outils mécanisés et automatisés, est propre à leur donner envie d'aller plus loin dans leur investissement.

La modernisation permet en effet à la filière de viser plus de rendement et/ou des productions générant plus de valeur ajoutée. En parallèle, de nouvelles sources de revenus sont générées par des marchés porteurs, comme les plaquettes de bois de chauffage, les chutes et écorces mais qui demandent une dilution maximum des coûts de revient pour devenir un acteur compétitif.

Le secteur du sciage qui transforme la partie la plus qualitative de l'arbre et qui est la source principale de produits connexes (sciure, plaquettes) qui constituent une des matières principales des industries des pâtes et papiers, chimie verte, panneaux et bois énergie n'est pas totalement sorti de la crise, mais il semble être redevenu motivant et attractif pour une génération montante.

3 L'avenir de la scierie française, L'Harmattan, 2007



Innovative Business Engineering

## 6 – Préconisations Générales

Quand il s'agit de céder une entreprise, une préparation adéquate est gage de succès.

Le cédant est le plus souvent aussi le dirigeant et, durant de longues années, il a imprimé sa marque tant en interne que dans les relations de l'entreprise avec son environnement.

Un changement de tête peut être source de fragilisation. Bien maîtrisé, il offre cependant de formidables opportunités de développement grâce au souffle nouveau toujours apporté par le repreneur.

Pour les entreprises en général et les scieries en particulier, il y a un intérêt majeur à ce que ces entreprises se transmettent de façon professionnelle, sécurisée et efficace, afin que le nouvel élan donné se traduise en développement effectif.

La promotion des mécanismes et des bonnes pratiques de la transmission, la préparation de l'entreprise, l'accompagnement du cédant, la formation et l'accompagnement des repreneurs, la mise en relation efficace entre cédant et repreneur sont autant de facilitateurs.

Afin de favoriser la transmission des scieries, IDEO Consultants propose une série de conseils et de points de vigilance. Des étapes clés à respecter par le scieur qui souhaite céder sa société :

- Se préparer à l'enjeu ;
- Prendre conseil ;
- Identifier son marché ;
- Diagnostiquer et évaluer l'entreprise ;
- Monter son dossier ;
- Approcher le marché ;
- Conclure l'affaire.



Innovative Business Engineering

## A) Se préparer à l'enjeu

Quand un dirigeant cherche à transmettre une entreprise, il doit d'abord mûrir son projet. Ce n'est jamais du temps perdu.

### 1. Pourquoi se préparer ?

Cette phase préliminaire est indispensable. En donnant des bases solides et précises à son projet, le dirigeant gagnera en efficacité pour les étapes suivantes.

Le dirigeant se dit peut-être « *Pas besoin de tout ça, je sais ce que je veux* ». Cependant, il faut le vérifier. Ceci passe par deux phases importantes :

- Anticiper : réfléchir en amont aux différents aspects de la cession. Les préalables ayant été arrêtés, le dirigeant passera plus facilement à l'action ;
- Recenser les questions à régler : le patrimoine (et éventuellement sa transmission), la préparation de l'entreprise, le changement d'associés et de direction de l'entreprise... Ceci permettra au dirigeant de ne rien oublier, de planifier ce qu'il y a à faire et, surtout, de savoir dans quels domaines rechercher des conseils.

### 2. Comment définir son projet ?

La réflexion doit précéder l'action. Le dirigeant doit s'interroger sur le pourquoi et sur le comment. Le dirigeant doit ainsi s'assurer qu'il est vraiment prêt à céder son entreprise. Ce n'est pas toujours évident !

- Bien sûr de vouloir partir ? Le dirigeant doit faire le point sur la situation. Pourquoi veut-il céder son entreprise ? Quels sont ses futurs projets ? A-t-il évalué ses besoins et ses revenus futurs ? « *Cela ne sert à rien de commencer à prospecter si l'on n'est pas clair avec soi-même sur ce que l'on veut faire après.* »
- Prêt à tourner la page ? Le dirigeant doit anticiper les difficultés. Acceptera-t-il facilement d'abandonner son entreprise, de quitter ses collaborateurs, de laisser les rênes à un repreneur qui aura ses idées à lui ? Est-il sûr de l'adhésion de son entourage à son projet, surtout s'il s'agit d'une affaire familiale ?

**Nouveau** : un dispositif d'information sur les possibilités de reprise d'une société par les salariés est instauré à destination de l'ensemble du personnel des sociétés de moins de deux cent cinquante salariés soumises au livre II du Code de Commerce (obligation légale du chef d'entreprise).





Innovative Business Engineering

## B) Prendre conseil

La cession réussie d'une entreprise exige des connaissances précises dans beaucoup de domaines ; financier, administratif, juridique, social, fiscal... ; qui relèvent de spécialistes. Il ne s'agit pas de leur déléguer la décision, mais d'utiliser leurs compétences pour maîtriser tous les aspects du dossier. Le dirigeant doit rester le patron.

Les conseillers ou experts sont les mêmes pour le repreneur et pour le cédant. En général, le dirigeant cédant fait appel à ses conseils habituels. Toutefois, il peut être utile, si ceux de l'entreprise ne sont pas des spécialistes des opérations de cession/transmission, de s'entourer d'autres conseils.

**Attention** : il ne s'agit pas de sous-traiter aveuglément le travail à des spécialistes mais bien d'utiliser leurs compétences pour en apprendre plus sur l'entreprise et sécuriser la démarche de cession / transmission.

## C) Identifier son marché

En France, 70 % des entreprises n'ont pas de salariés, 25 % ont de 1 à 9 salariés. Seules 5 % des entreprises emploient plus de 10 salariés. Cela se retrouve dans les 60 000 entreprises qui changent de main annuellement, dont la moitié au moment du départ en retraite du dirigeant.

Environ 10 000 transactions portent chaque année sur des entreprises de plus de 5 salariés, parmi lesquelles environ 5 000 sont reprises par un repreneur individuel.

De ce fait, le marché est plus étroit qu'on ne l'imagine, en raison de sa composition éclatée et de son mode de fonctionnement :

- Souterrain : cela s'explique par le souci de confidentialité du cédant, sa faible disponibilité et la part des ventes directes, qui conduisent à un filtrage des repreneurs ;
- Déstructuré : il est fragmenté et diffus. Internet a néanmoins permis de faire de gros progrès dans la mise en avant des dossiers ;
- Peu « intermédié » : beaucoup de transactions se font de gré à gré sans l'intervention d'un professionnel. Avec une rémunération au succès de 5 % maximum, cet intermédiaire rentabilise difficilement son activité en-dessous d'une certaine taille d'entreprise ;
- Déséquilibré entre l'offre et la demande : les repreneurs sont plus urbains que ruraux et recherchent des sociétés de plus de 5 salariés, alors que le marché est composé en majorité d'entreprises de moins de 5 salariés.

En tout état de cause, en termes de marché il n'y a donc de réalité que territoriale !!!

La première question que le dirigeant doit se poser est « *A qui vais-je vendre mon entreprise ?* ». Il faut donc envisager les différents types d'acquéreurs possibles.



Innovative Business Engineering

## D) Diagnostiquer et évaluer l'entreprise

Ce n'est pas seulement le rôle du repreneur d'examiner l'entreprise sous toutes ses coutures. C'est d'abord au dirigeant cédant de travailler en dressant un état des lieux complet avant d'approcher le marché. Il va gagner un temps précieux, professionnaliser sa démarche et augmenter ses chances.

### 1. Diagnostic

Même si la décision de transmission n'a pas été prise, le dirigeant doit se dire qu'une opportunité de rachat de son entreprise peut se présenter à tout moment et qu'avoir une entreprise préparée est une bonne garantie pour en tirer le meilleur parti et choisir en toute liberté.

Le dirigeant doit s'attendre à ce qu'un repreneur potentiel lui pose un grand nombre de questions, parfois imprévues, qu'il lui demande quantité d'informations, de dossiers, de chiffres... Il ne connaît pas l'entreprise comme le dirigeant, il la découvre.

Il doit d'abord se rassurer : **est-il la personne de la situation ?**

Il devra ensuite en convaincre un tour de table. Cette démarche d'investigation comportera au moins deux passages obligés.

Un examen très précis permet aussi de s'interroger sur les candidats à la reprise. L'entreprise peut-elle attirer des acheteurs « naturels » ? Est-t-elle viable pour un repreneur individuel ? Quelles compétences devra-t-il avoir ?

### 2. Évaluation de l'entreprise

Combien vaut l'entreprise ? Cette question se pose pour envisager le prix de vente souhaité par le cédant ou le prix d'acquisition par l'acquéreur.

Il existe quatre grandes approches pour évaluer une entreprise :

- L'entreprise vaut ce qu'elle possède : **approche patrimoniale**
- L'entreprise vaut ce que valent les autres : **approche comparative**
- L'entreprise vaut ce qu'elle rapportera : **approche économique**
- L'entreprise vaut **ce qu'elle peut rembourser**

Aucune de ces méthodes n'est supérieure aux autres et bien souvent l'évaluation résultera d'une moyenne ou mieux encore d'une approche combinée entre ces différentes méthodes aboutissant à une « fourchette » de valeur.



Innovative Business Engineering

#### E) Monter le dossier

Un des éléments important dans la transmission d'une entreprise réside dans la fiscalité. En effet, la fiscalité de la cession est un sujet en soi car elle varie fortement selon qu'il s'agit d'une entreprise individuelle ou d'une société, qu'elle s'effectue à titre onéreux ou gratuit. Il ne faut pas improviser et consacrer du temps à faire les meilleurs arbitrages.

En effet, des dispositifs d'exonération ont été mis en place pour alléger le coût de la transmission et notamment de la transmission familiale (Impôt de Solidarité sur la Fortune et fiscalité des plus-values).

La fiscalité du vendeur est vraiment un sujet important car elle détermine la façon dont il va chercher à vendre son entreprise. Fonds de commerce ? Titres ? Immobilier ?

#### F) Approcher le marché

Pour le dirigeant cédant, il s'agit de rechercher un acquéreur. Si le dirigeant a bien préparé son projet en amont, il sait quel profil d'acheteur il a le plus de chances d'intéresser.

Il devra alors, comme pour une offre commerciale, identifier le canal de diffusion qui le mettra, dans le laps de temps le plus court possible, en contact avec le maximum de candidats sérieux.

Il a le choix entre :

- Les bourses d'annonces ;
- Les revues spécialisées de votre secteur d'activité ;
- L'approche directe d'une autre entreprise (concurrent, client, fournisseur...)
- L'approche directe d'une bourse de candidats repreneurs ;
- Le bouche-à-oreille.

Pour cela, il doit respecter plusieurs phases :

1. Gérer la confidentialité ;
2. Diffuser l'offre ;
3. Trouver le bon timing ;
4. Être efficace ;
5. Rencontrer le repreneur.



Innovative Business Engineering

### G) Conclure l'affaire / Le protocole d'accord

Vient le moment tant attendu, espéré ou redouté. Il faut conclure et il ne s'agit pas seulement de signer un papier, mais de suivre un processus juridique très précis.

Cet engagement va conduire au changement de mains irréversible de l'entreprise.

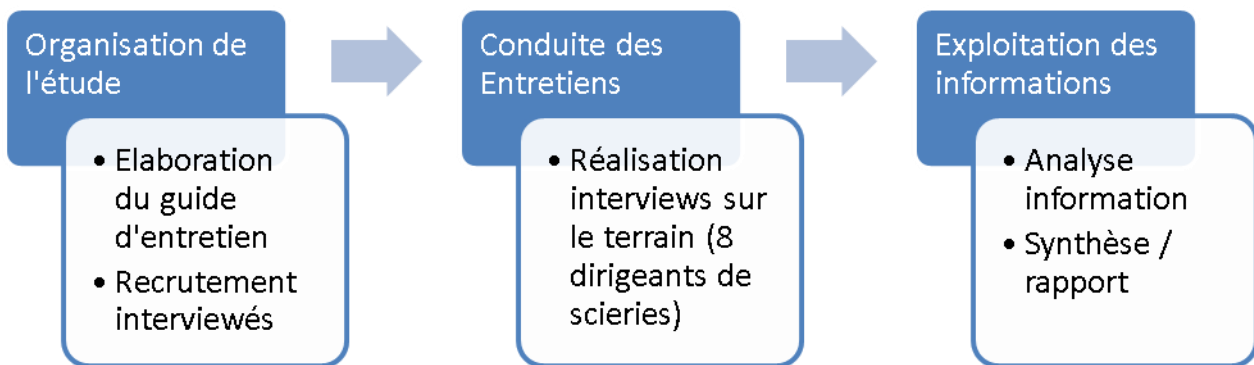
C'est un moment difficile pour tout le monde.

**En synthèse, les scieries peuvent avoir intérêt à être accompagnées sur les différentes phases du projet de cession/transmission pour éviter tout oubli d'éléments importants et mettre toutes les chances de leur côté afin que le projet soit une réussite.**

## 7 – Typologie issue de l'étude et scénarios d'accompagnement à la transmission

Au-delà des recommandations générales en matière de transmission formulées précédemment, IDEO Consultants a recommandé et réalisé une approche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs pour aboutir à des recommandations ciblées.

### Étapes suivies pour la séquence qualitative



Face à la pléthore d'enquêtes quantitatives menées dans le secteur du bois en général, et celui des scieries en particulier, IDEO Consultants a pris le parti d'appuyer ses recommandations sur une approche qualitative permettant de comprendre en profondeur les ressorts en action dans les scieries au regard des questions autour de la transmission par le /les Dirigeant(s).

En l'occurrence, l'étude s'est appuyée sur un échantillon de convenance qui reflétait **la diversité** de la population des scieries en phase de transmission / reprise.

Les éléments qui suivent ressortent de cette étude.

Ainsi, trois familles de critères structurent les préoccupations et les attentes des dirigeants confrontés à la problématique de la transmission :

- Situation financière de l'entreprise ;
- Organisation de la scierie ;
- Créativité Stratégique.

Chacun de ces critères renvoie à des attitudes (détaillées plus bas) qui correspondent à des « profils ».



Innovative Business Engineering

Situation financière de l'entreprise	Organisation de la scierie	Créativité stratégique
Les « Sereins »	Les « Couteaux suisses »	Les « Héritiers »
Les « Nostalgiques »	Les « Ambitieux »	Les « Entreprenants »
	Les « Gestionnaires »	Les « Démunis »

o **Deux types d'attitudes / profils par rapport à la situation financière de l'entreprise**

**Les « Sereins »**

**Structure financière**

L'état des comptes de la société est satisfaisant. Les niveaux de frais généraux sont confortables et maîtrisés.

**Niveau de vie du dirigeant**

La rémunération du dirigeant est raisonnable et lui convient.

**Les « Nostalgiques »**

**Structure financière**

Les « belles années » sont passées. Les équilibres financiers sont inquiétants et tendent à se dégrader. La capacité d'endettement est réduite voire nulle.

**Niveau de vie du dirigeant**

Le temps passé dans la scierie ne diminue pas. Le dirigeant a de plus en plus de mal à gagner sa vie comme il le souhaite. Les marges de manœuvre (sources de productivité et de rentabilité) sont devenues quasi inexistantes, malgré quelques expédients.

o **Trois types d'organisation / profils de la scierie ressortent**

**Les « Couteaux suisses »**

**Rôle du dirigeant**

Le dirigeant est le référent technique de l'entreprise. Il passe sa vie dans la scierie. Mais cela ne suffit pas pour tout faire. La valeur de l'entreprise est très dépendante de son engagement personnel.

**État des actifs**

Les investissements ont trop tardé. Le parc machine permet de travailler mais il n'est plus en ligne avec les attentes des principaux marchés.



Innovative Business Engineering

### Les « Ambitieux »

#### Rôle du dirigeant

Le dirigeant ne compte pas « en rester là ». Il a des projets, il est technicien mais s'intéresse aussi à la gestion. Il voit les difficultés traversées par son secteur comme des obstacles mais aussi comme une source d'opportunités.

#### État des actifs

Les investissements sont réguliers et importants. Les bois sont triés, séchés, correctement valorisés. Des logiques industrielles sont en œuvre ou un niveau artisanal exigeant et dynamique.

### Les « Gestionnaires »

#### Rôle du dirigeant

Ils n'ont pas créé l'entreprise. Ils la gèrent en appliquant les règles de bonne gestion communes à toute société privée. Peu techniques, ils doivent s'entourer pour optimiser leurs décisions.

#### État des actifs

Bon état du parc machine. Les investissements sont réguliers et importants.

- o **Trois types de comportements / profils en matière de Créativité Stratégique apparaissent :**

### Les « Héritiers »

#### Niveau d'investissement

Le niveau d'investissement est important. Les moyens historiquement accumulés permettent de renouveler convenablement l'outil de production. Productivité bonne.

#### Valeurs « hors bilan »

Valeurs hors bilan toujours présentes voire exceptionnelles : (emplacement, terrains, clientèle...  
Clientèle diversifiée. A l'export parfois.  
Accès à l'approvisionnement assuré et de bonne qualité. Contrats souvent en place.



Innovative Business Engineering

### Les « Entreprenants »

#### Niveau d'investissement

Le niveau d'investissement est important et anticipe sur le développement de l'entreprise. Les moyens financiers sont aussi importants compte tenu des perspectives offertes par l'entreprise et de résultats convaincants.

Productivité bonne voire très bonne.

#### Valeurs « hors bilan »

Valeurs hors bilan pas systématiquement visibles.

Mais valorisation continue de la clientèle.

Accès par opportunité à différentes sources d'approvisionnement.

Contrats pas systématiques.

### Les « Démunis »

#### Niveau d'investissement

Le niveau d'investissement est faible voire inexistant.

Les moyens font désormais défaut pour renouveler l'outil de production et relancer l'activité.

Productivité faible.

#### Valeurs « hors bilan »

Absence de toute valeur apparente hors bilan.

Clientèle vieillissante.

Accès à l'approvisionnement incertain. Pas de contrats.

Les différents « profils » identifiés précédemment sur les 3 critères-clés :

- Situation financière de l'entreprise ;
- Organisation de la scierie ;
- Créativité Stratégique.

Ces différentes approches typologiques conduisent à un bilan de la séquence qualitative.





Innovative Business Engineering

## Typologie : Bilan de la séquence qualitative

2 dimensions viennent refléter et organiser, en synthèse, la complexité des situations des scieries vis-à-vis de leur transmission :

- **Valeur d'activité ;**
- **Valeur d'opportunité.**

### A) Valeur d'Activité

Elle reflète la valeur « intrinsèque » de l'entreprise. Cette valorisation s'appuie à la fois sur des données purement financières, une estimation de la qualité des actifs, ainsi qu'une appréciation de l'efficacité de l'organisation mise en place par le dirigeant.

De façon plus détaillée, l'évaluation de cette valeur repose essentiellement sur les critères qui suivent :

- **Données financières ;**
- **Entretien des matériels (état) ;**
- **Ancienneté du parc ;**
- **Organisation et rôle du dirigeant (qualité de l'équipe) ;**
- **Structure de la clientèle ;**
- **Accès à un approvisionnement de qualité.**

De notre point de vue, la valeur d'Activité doit être complétée par d'autres éléments de valeur dont la présence pourrait faciliter une démarche de transmission dans de bonnes conditions à la fois pour le cédant et le repreneur. Il s'agit de ce que nous qualifions de « Valeur d'Opportunité ».

### B) Valeur d'Opportunité

Fonds propres, niveau des équipements techniques et autres taux d'endettement ne suffisent pas pour refléter la valeur marchande d'une entreprise.

Des éléments extra comptables, hors bilan ou insuffisamment valorisés sur le plan stratégique doivent aussi entrer en compte pour mieux refléter ce que « vaut » une société sans pour autant intégrer des critères purement « sentimentaux ».

De façon plus détaillée, l'évaluation de cette valeur repose essentiellement sur les critères qui suivent :

- **Emplacement / terrains constructibles ;**
- **Valeur stratégique ;**
- **Proximité d'un massif ou des clients ?**
- **Niveau de rémunération du dirigeant ou des proches** (investissement en temps et rémunération en valeur ou pas) ;
- **Niveau exceptionnel des frais** (en plus ou en moins) ;
- **Absence de loyer ou sur-loyer.**



Innovative Business Engineering

L'approche que nous proposons, fondée sur les deux dimensions-clés identifiées que sont les valeurs d'activité et les valeurs d'opportunité, amène à construire une typologie synthétique des scieries face à la transmission.

Dimensions-clés		Valeur d'opportunité	
		Faible	Forte
Valeur d'activité	Faible		
	Forte		

Cette analyse en fonction de la valeur d'activité et de la valeur d'opportunité permet de positionner des « Types » / « Profils » de référence sur la matrice. Nous proposons une terminologie imagée qui donne des indices sur la nature des différents types.

Nous tenons à souligner que les termes utilisés ne sont qu'indicatifs. Ils peuvent donc être changés sans difficulté et sans que la logique sous-jacente n'en soit affectée.

Les 4 Types / Profils apparents ont reçu les désignations qui suivent :

- Profil 1 : « Les Puissants » ;
- Profil 2 : « Le Gruppetto » ;
- Profil 3 : « Les Attaquants » ;
- Profil 4 : « Les Propriétaires ».

Associés à la matrice typologique, ils correspondent respectivement aux positions suivantes :

Dimensions-clés		Valeur d'opportunité	
		Faible	Forte
Valeur d'activité	Faible	<b>Le GRUPETTO</b>	<b>Les PROPRIÉTAIRES</b>
	Forte	<b>Les ATTAQUANTS</b>	<b>Les PUISSANTS</b>



Innovative Business Engineering

Détaillons ces profils et leur signification dans un contexte de transmission.

➤ **Profil 1 : « Les Puissants »**

Ils combinent des niveaux élevés aussi bien de Valeur d'Opportunité que de Valeur d'Activité.

Les entreprises et les dirigeants associés à ce profil sont dans les meilleures conditions pour transmettre (cf. Accompagnement des « Puissants »).

➤ **Profil 2 : « Le Gruppetto »**

Ils combinent des niveaux faibles aussi bien de Valeur d'Opportunité que de Valeur d'Activité.

Les entreprises et les dirigeants associés à ce profil ne doivent pas se faire d'illusions sur le potentiel de transmission de leur entreprise. Il est faible voire inexistant (cf. Accompagnement des « Gruppetto »).

➤ **Profil 3 : « Les Attaquants »**

Ils combinent des niveaux faibles de Valeur d'Opportunité avec des niveaux élevés de Valeur d'Activité.

Les entreprises et les dirigeants associés à ce profil sont dans des conditions assez communes à tous types d'entreprises en matière de transmission (cf. Accompagnement des « Attaquants »).

➤ **Profil 4 : « Les Propriétaires »**

Ils combinent des niveaux élevés de Valeur d'Opportunité avec des niveaux faibles de Valeur d'Activité.

Les entreprises et les dirigeants associés à ce profil vont se trouver face à des arbitrages en matière de transmission (cf. Accompagnement des « Propriétaires »).

Chaque catégorie de scierie a donc été décrite et étudiée par :

- La qualité de son outil de production ;
- Son niveau d'investissement ;
- Des données sur des éléments hors bilan qui impactent son attractivité ;
- Une approche purement financière de sa valeur ;
- Son organisation ;
- La créativité stratégique de son dirigeant ;
- Les caractéristiques générales de l'entreprise (taille...) ;
- Les perspectives de transmission dans la famille ou en-dehors de la famille.



Innovative Business Engineering

Ce que nous avons traduit et organisé dans une matrice dont chacun des axes correspond à une échelle précise. A savoir :

- Valeur d'activité :
  - **Données financières** : Cash-Flow essentiellement
    - \* Plus précisément : CAF corrigée des leasings. Mesure à faire sur 3 à 5 ans de CAF cumulée (amortissements et résultats) ;
    - \* Prendre en compte aussi la situation nette (fonds propres) ;
  - **Entretien des matériels (état)** :
    - \* Échelle : Matériels en fin de vie → Matériels en parfait état ;
  - **Ancienneté du parc** :
    - \* Échelle : Parc entièrement amorti → Parc machine majoritairement inférieur à 5 ans ;
  - **Organisation et rôle du dirigeant (qualité de l'équipe)** : 2 éléments
    - \* Autonomie de l'équipe en place : Insuffisante → Excellente ;
    - \* Compétence du dirigeant sur les aspects stratégiques et managériaux : Insuffisante → Excellente ;
  - **Structure de la clientèle** :
    - \* Échelle : Volatile → Diversifiée et très récurrente ;
  - **Accès à un approvisionnement de qualité** :
    - \* Échelle : Difficultés en matière d'approvisionnement et en matière de qualité d'approvisionnement → Approvisionnement garanti (contrats) et bonnes conditions d'approvisionnement.
  
- Valeur d'opportunité :
  - **Valeur stratégique** :
    - \* Échelle : Entreprise sans intérêt stratégique pour un concurrent → Entreprise-cible pour une opération de croissance externe ;
  - **Emplacement / terrains constructibles** :
    - \* Échelle : Valeur d'emplacement négative (fortes contraintes d'accès par exemple) → Valeur d'emplacement très positive (terrains potentiellement constructibles par exemple) ;
  - **Proximité d'un massif ou des clients ?**
    - \* Échelle : Position négative de l'entreprise vis-à-vis de la clientèle ou de la zone d'approvisionnement → Position-clé positive de l'entreprise vis-à-vis de la clientèle ou de la zone d'approvisionnement ;
  - **Niveau de rémunération du dirigeant ou des proches** (investissement en temps et rémunération en valeur ou pas) : 2 éléments
    - \* Échelle : Ponction dans les ressources de l'entreprise faible et temps d'investissement hors normes du dirigeant → Ponction dans les ressources de l'entreprise hors normes et temps d'investissement faible du dirigeant ;
  - **Niveau exceptionnel des frais** (en plus ou au moins) :
    - \* Échelle : « Frais de siège » très faibles → « Frais de siège » très importants ;
  - **Absence de loyer ou sur-loyer** :
    - \* Échelle : Absence de loyer → Loyer très cher / moyenne des prix au m<sup>2</sup> environnants.



Innovative Business Engineering

## Scénarios d'accompagnement

### Intérêt de la démarche adoptée

La méthode IDEO Consultants est fondée sur une approche concrète de la réalité des scieries.

Cette méthode qui s'appuie sur des recherches qualitatives aboutit à une typologie de pratiques qui permet :

- **Une segmentation réellement opérationnelle, avec des types repérables concrètement dans une base de données ;**
- **Un processus complet qui donne vraiment des pistes d'accompagnement ;**
- **Une démarche qui intègre à la fois la réalité des scieries et les préoccupations, les points de vue des dirigeants.**

### **1- Accompagnement des « Puissants »**

#### **Profil Synthétique**

Entreprises réputées. Bien dirigées, souvent depuis plusieurs générations. La direction de ces sociétés a développé une organisation efficace.

Ce qui permet au dirigeant ou à la dirigeante d'avoir une vie en-dehors de l'entreprise et suffisamment de recul sur le métier pour prendre des décisions stratégiques.

Une gestion prudente a permis à la société de faire des réserves.

Ce qui n'a pas empêché des investissements réguliers qui se traduisent par un outil de production en très bon état de fonctionnement et à jour.

#### **Conseils d'accompagnement**

La transmission n'est pas un problème en soi pour ces entreprises. Elles ont une valeur certaine et parfois supérieure à celle que leurs dirigeants leur attribuent.

Car les éléments hors bilan et la créativité stratégique qui soutiennent leur développement représentent un « goodwill » non négligeable.

#### **Il s'agira de sensibiliser et d'éclairer les dirigeants sur :**

- Les méthodes de valorisation ;
- La valeur financière estimée de leur société ;
- Les différentes formes possibles de cession et de transmission ;
- Les initiatives qui permettent d'optimiser fiscalement la transmission ;
- La nécessité d'anticiper (2 ans minimum) la cession ou la transmission pour ne pas faire d'erreurs.



Innovative Business Engineering

## 2- Accompagnement des « Gruppetto »

### Profil Synthétique

Les entreprises de ce type cumulent les difficultés. Le dirigeant en place est l'homme à tout faire de la structure.

Le « nez dans le guidon », il est absorbé par le quotidien et passe sa vie dans l'entreprise car il n'a pas de relais sur lesquels se décharger.

L'activité se réduit d'année en année et les moyens manquent pour investir. L'outil de production vieillissant coûte cher à maintenir et ne répond pas aux demandes des clients les plus exigeants.

L'entreprise est en perte. Parfois de manière très inquiétante.

Aucune valeur hors bilan n'offre de solution de refinancement ou d'espoir de sortie.

### Conseils d'accompagnement

Pour ce type d'entreprises, soit une cession devient urgente au prix des actifs. Soit les conditions réalistes d'une transmission ne sont plus remplies.

En termes d'accompagnement, les appuis viseront à considérer quelles sont les actions qui, dans un premier temps, pourraient assurer la remise à flot de l'entreprise, s'il en existe. Et ceci, avant toute idée de vente.

Dans le cas d'une entreprise familiale, les conseils devraient aussi bien viser à éviter la transmission de l'entreprise à un parent.

La cession, même gratuite, à un descendant serait assimilable à un « cadeau empoisonné ». Ce qui n'arrangerait rien, ni sur le plan patrimonial, ni sur le plan familial.

Les sociétés sans valeur financière, et sans actifs valorisables hors bilan n'ont pas vraiment de valeur. Cette absence de valeur sur un marché dominé par les rares repreneurs rend les perspectives de vente très hypothétiques.

### En conséquence, les conseils auront pour objectifs de :

- Tenter prioritairement de faire retrouver un équilibre financier à la structure ;
- Aider les dirigeants à revoir la valeur sentimentale de leur affaire ;
- Montrer que très peu d'énergie doit être consacrée à la recherche d'un repreneur.



Innovative Business Engineering

### **3- Accompagnement des « Attaquants »**

#### **Profil Synthétique**

Les entreprises de ce type sont généralement dirigées par leur fondateur. Orienté croissance et rentabilité, ce dernier n'a pas tendance à se disperser. Il est concentré sur l'amélioration continue de son outil de production et transmettra une entreprise en bon état si elle doit être vendue.

Aucune valeur « cachée » de l'entreprise n'a pu se construire au cours du temps, mais la clientèle constitue un fonds de commerce qui s'apprécie et les circuits d'approvisionnement sont de qualité.

Entouré d'une équipe, le dirigeant croit en l'avenir même s'il ne nie pas les difficultés du secteur. Véritable chef d'entreprise, il sait déléguer et s'attache à un équilibre de vie, tout en étant très investi.

A l'affût des opportunités, il ne serait pas opposé à céder son affaire si on lui en offrait un bon prix. Mais il est également ouvert à des possibilités de croissance externe.

#### **Conseils d'accompagnement**

La valeur intrinsèque de ce type d'entreprises et sa dynamique en font une cible de choix pour un éventuel repreneur.

#### **L'accompagnement du / de la dirigeant(e) dans un tel cadre doit poursuivre 5 objectifs principaux :**

- Éviter que le dirigeant ne tarde trop avant de penser à sa transmission ;
- Sensibiliser le chef d'entreprise aux différentes formes de cession et leurs conséquences ;
- En cas de reprise familiale, montrer les avantages de procéder par étapes !
- Proposer au chef d'entreprise d'effectuer une évaluation de sa société pour objectiver sa valeur ;
- Inviter le chef d'entreprise à dialoguer sur le sujet de la transmission avec son comptable et son éventuel conseil juridique.



Innovative Business Engineering

#### **4- Accompagnement des « Propriétaires »**

##### **Profil Synthétique**

Les entreprises de ce type voient progressivement leurs marges de manœuvre se réduire. La situation financière se tend d'année en année et de plus en plus d'efforts sont nécessaires par l'équipe dirigeante pour garder « la tête hors de l'eau ».

Le manque d'activité récurrent conduit ces sociétés à une dégradation de leur organisation et beaucoup d'hésitations stratégiques.

Les équipements sont correctement entretenus. Mais ils ne sont pas suffisamment renouvelés et n'anticipent pas sur les tendances du marché.

Ces structures ont cependant une valeur potentiellement importante au travers d'éléments qui ne sont pas directement liés à l'exploitation : emplacement de grande valeur, bâtiments fortement valorisables...

##### **Conseils d'accompagnement**

Pour ce type d'entreprises, une relance de l'activité s'avère nécessaire à relativement court terme. La transmission peut être un moyen d'injecter du sang neuf dans une organisation globalement vieillissante.

Encore s'agira-t-il de ne pas gâcher les opportunités de rachat qui se présenteraient.

##### **Dans un tel contexte, les priorités d'accompagnement viseront :**

- La sensibilisation des propriétaires aux valeurs d'éléments d'actif sans rapport direct avec le métier de scieur ou sans nécessité pour l'exercer ;
- Le travail sur des hypothèses de démembrement des actifs « périphériques » (terrains, forêts, bâtiments éventuellement...) et du fonds sera prioritaire ;
- La valorisation de la société devra se faire en incluant, mais aussi en excluant ces éléments d'actifs périphériques ;
- L'accompagnement visera aussi à démontrer l'urgence de remettre en cause le modèle sur lequel s'est construite l'entreprise ;
- Enfin, des conseils sur la nécessité de ne pas surestimer le prix de la structure devront être formulés.





Innovative Business Engineering

## Suites à donner

Dès lors que la typologie est en place, toute base de données de scieries pourra être qualifiée par probabilité d'appartenance à un type !

Et chaque dirigeant pourra identifier lui-même son appartenance dominante à tel ou tel profil. Ce qui permettra d'amorcer des séquences d'accompagnement spécifique.

Les éléments-clés pour une feuille de route, tels qu'ils ressortent de cette étude, doivent être complétés par un travail complémentaire sur au moins trois interrogations :

- Parmi toutes les approches existantes : Quelles sont les méthodes d'évaluation à combiner (au moins deux) pour approcher la valeur d'une entreprise (scierie) donnée ?
- Place de la diversification dans les stratégies de maintien et de développement des scieries ?
- Quels sont les éventuels effets de seuil liés à la taille de l'entreprise sur nos conclusions ?

En l'occurrence, nous sommes persuadés que nos recommandations sont applicables à toutes les PME/PMI du secteur. Et potentiellement généralisables aux structures les plus importantes.



Innovative Business Engineering

## 8 – Annexes

### Annexe 1

#### **CONDUCTEUR d'entretiens / Transmission Scieries**

*Plan du guide qualitatif*

*Durée estimée d'entretien : 1H15*

#### **Les objectifs de l'étude :**

- Identifier les différences entre les scieurs concernant :
  - La conception de leur métier ;
  - Leurs comportements et attitudes par rapport à la transmission ;
  - Les freins et les craintes vis-à-vis d'une éventuelle reprise ;
  - Leurs attentes en termes de succession ;
  - Leurs niveaux de connaissance en matière de cession d'entreprise ;
  - Les perspectives de l'entreprise qu'ils dirigent ;
  - Les contraintes et les atouts qui structurent leur environnement ;
- Potentiellement proposer une forme d'accompagnement des dirigeants intéressés par une formule de transmission et de les conseiller pour rendre un tel projet possible.

#### 1 - Introduction : Présentation de la scierie et de son activité

Chiffres clés / Nom du dirigeant / date de création / Adresse...

(Cf. la partie « PROFIL ENTREPRISE » du questionnaire quantitatif)

#### 2 - Conception du métier de chef d'entreprise

- Comment est-il devenu dirigeant ? Pourquoi ?
- Se voit-il encore longtemps à la tête de sa société ?
- L'a-t-il créée ?
- Comment le dirigeant envisage-t-il l'avenir de son entreprise ?
- A-t-il une perspective patrimoniale ?
- ...

#### 3 - Contraintes et atouts (perçus) qui structurent l'environnement de la scierie concernée

- Quels sont les principaux atouts de la société ?
- Éléments saillants dans l'historique de la société / les étapes clés franchies
- Le foncier appartient-il à la société ?
- L'emplacement est-il valorisable ? Est-il contraignant ?
- Concurrence ?



Innovative Business Engineering

#### 4 - Comportements et attitudes par rapport à la transmission

- Le dirigeant a-t-il déjà essayé de céder son entreprise ?
- Y a-t-il pensé ?
- Est-ce que la transmission est un sujet qui le préoccupe ? Pourquoi ?
- Dans son entourage a-t-il des exemples de transmissions réussies ? Dans le même secteur ?

#### 5 - Attentes des dirigeants en termes de succession

- Comment le dirigeant envisage-t-il sa succession ?
- Pense-t-il que ce soit possible ?
- Quelles seraient les conditions d'une transmission de son point de vue ?
- Peut-il envisager de la vendre à quelqu'un qu'il ne connaîtrait pas ou à une autre société également inconnue de lui à ce jour ?
- Voit-il des avantages personnels à céder ou transmettre sa société ? Lesquels ?

#### 6 - Freins et craintes vis-à-vis d'une éventuelle reprise

- Quelles sont ses craintes éventuelles en matière de transmission ?
- A-t-il déjà parlé autour de lui de ces sujets ? Avec son comptable ?
- Consacre-t-il du temps à préparer sa succession ?
- Pourrait-il en consacrer ?

#### 7 - Leur niveau de connaissance en matière de cession d'entreprise

- Le dirigeant est-il conscient que la transmission a généralement des conséquences financières et fiscales importantes ?
- Est-il à l'aise avec ces sujets ?
- A-t-il déjà élaboré un scénario de cession / transmission ?
- S'est-il déjà questionné sur le montage juridique et financier qui serait le plus approprié ?
- A-t-il sollicité un conseil en la matière ? Qui ?

#### 8 - Les perspectives de l'entreprise qu'ils dirigent

- Quelles sont les perspectives de son activité ?
- Quelle valeur le dirigeant accorde-t-il à son entreprise ? Son entreprise a-t-elle selon lui de la valeur ?
- Quelle valeur ? Purement financière ? Sentimentale ?
- Saurait-il mettre un chiffre a priori sur cette valeur ?
- S'il devait transmettre son entreprise, pense-t-il qu'il rencontrerait des difficultés ? Lesquelles ?

#### 9 - Les besoins et attentes pour la suite

- Le dirigeant serait-il spontanément intéressé par un accompagnement sur le sujet de la transmission / cession de son entreprise ?
- Est-il ouvert, voire intéressé par des conseils sur ce plan ?



Innovative Business Engineering

## Annexe 2

### Références bibliographiques

- Étude de la BDF pour la FNB (Fédération Nationale du Bois) - 12/2013
- « Stratégies pour la scierie du futur » - Maurice CHALAYER - 06/2015
- Libération « La forêt française a la gueule de bois » - 23/12/2016
- Le Dauphiné « Entreprise Lanfrey »
- Bercy Info « Comment réussir la transmission de votre entreprise en huit étapes »
- « Prospective 2020 : la scierie française » - 04/2014
- « Étude prospective « Emploi Formation » dans la filière Forêt Bois Papier en Aquitaine » - 09/2007
- « Étude auprès des scieries et négoce du territoire de l'Ardèche Verte » - 04/2008
- « Révision du Schéma de Massif - Contribution de la CMA des Pyrénées « Filière Bois » »
- « Les stratégies de scieries de résineux par rapport à la ressource ligneuse en Alsace-Lorraine et en Bade-Wurtemberg (Vosges et Forêt Noire) » - 2013/2014
- « Le guide du cédant au repreneur » - APCE 04/2015
- Étude de la BDF pour la FNB (Fédération Nationale du Bois) – 12/2016
- Transmission d'entreprises FNB (Fédération Nationale du Bois) – 15/12/2016
- Site web: [www.agreste.agriculture.gouv.fr](http://www.agreste.agriculture.gouv.fr) (Service de la statistique et de la prospective)