



SYNTHESE :

**ANALYSE DES PERSPECTIVES D'EVOLUTION DES  
SCIERIES RESINEUSES DE LORRAINE**

à



15 H BD JOFFRE

54000 NANCY

TEL: 03 83 37 54 64

LE 12 SEPTEMBRE 2008

## AVANT PROPOS

Nous vous prions de trouver pages suivantes le rapport de mission d'investigation et de prospective de la filière bois première transformation de Lorraine que vous nous avez confié, ainsi que sa synthèse.

Le rapport est rédigé conformément aux indications du cahier des charges de la consultation et selon le plan de notre réponse, après modifications apportées lors du comité de pilotage intermédiaire de juillet 2008, réunissant la DRAF de Lorraine et le Conseil Régional de Lorraine comme partenaires financiers et Sélection Vosges en tant que partenaire technique.

Cette étude prospective permet d'évaluer les perspectives d'évolution des scieries de Lorraine, en commençant par l'établissement d'une typologie des entreprises, puis en construisant des scénarii de développement de la filière à moyen terme.

Elle est renforcée par la connaissance approfondie de la filière et les nombreuses actions que le cabinet Carrière Consultants y a réalisées.

D'une part, l'étude s'appuie sur des entretiens auprès d'un échantillon représentatif de la filière, d'une vingtaine d'interlocuteurs, dont les trois présidents des Chambres Patronales de Lorraine.

Ces professionnels recouvrant toute la géographie du Massif Vosgien, les spécificités technico économiques régionales des scieries sont ainsi prises en compte.

D'autre part, l'étude étaye ses conclusions par une étude documentaire et comparative permettant de visualiser l'environnement externe de ces entreprises au plan national et international.

A fin juillet, tous les rendez-vous possibles ont été effectués, avec les acteurs disponibles dans le temps imparti ; et l'étude documentaire spécifique au recoupement des informations régionales a été réalisée.

Le travail réalisé par Carrière Consultants pourrait être actualisé par le cabinet de façon régulière si le Comité de Pilotage le jugeait utile.

Cela s'apparenterait à une démarche de veille stratégique, qui a été demandée par les professionnels rencontrés.

## SYNTHESE

Les facteurs de la crise sont, après le crash de l'économie US, l'arrivée massive et impromptue sur le marché français de produits d'importation très concurrentiels, **massifs et reconstitués**, le coût élevé et de la trop faible qualité de transformation des scieries lorraines, le prix de la matière première locale, et la concentration programmée.

Cela ne fait que révéler une position concurrentielle faible cumulant des lacunes matérielles et immatérielles, aussi bien quantitatives que qualitatives.

Le prix socio économique à payer pour la concentration peut être lourd ; **des scieries moyennes très équipées pensent cependant possible d'opposer avec succès une résistance suffisante aux méga structures** et maintenir ainsi une partie de la profession.

Malgré ses difficultés d'approvisionnements, **la filière lorraine est première française dans nombre de domaines**, si l'on fait abstraction des structures à impact européen comme Siat Braun et Klenk en Alsace, Monnet Sève en Rhône Alpes et en Bourgogne, qui faussent les ratios moyens.

Néanmoins, un **manque d'investissements** dans de nombreux domaines met les entreprises en situation concurrentielle défavorable et donne à l'observateur **une image de faiblesse** industrielle propice à une potentielle implantation technico commerciale. Il faut à la filière **une image et une réalité fortes** pour qu'elle ne soit pas submergée.

**Les risques stratégiques** concernent d'une part, une **dégradation** de l'environnement externe, avec **approvisionnements** coûteux, **concurrence** renforcée, **marchés** difficiles d'accès, désaffectation de l'intérêt général pour une **filière porteuse** dans l'absence d'appui à la mise en place d'une politique de **reconversion anticipée**. D'autre part, une **dégradation** de leur environnement interne, avec **baisse des moyens** concurrentiels et des ressources par la **disparition de leurs capacités d'investissements**.

**Les plans stratégiques sont de deux ordres.**

- **Les options défensives**, de repli, feront conserver aux entreprises une **taille petite ou moyenne**, et détermineront leur avenir uniquement dans un objectif de stabilité relative basé sur la **différenciation**, plutôt **qualitative** (services) que quantitative, et la **diversification** dans diverses productions et négoce de petites quantités.

Elle ne mettront pas en place de projet de développement industriel lourd et ne réuniront pas les critères déterminants qui permettront de faire barrage aux importations. A long terme elles ne résisteront pas aux effets de la concentration.

- **Les options offensives** concernent la concentration, la restructuration, **d'une ou plusieurs scieries** moyennes ou importantes autour de projets éventuellement différents mais convergents vers la reconversion de la filière en Lorraine.

**Deux options offensives, l'une étant individuelle et l'autre collective, peuvent être menées simultanément.** En effet, la répartition des investissements est de niveaux différents : **la modernisation individuelle** de sciage séchage peut s'établir **de 5 à 10 M€**, et **la démarche collective de BMR et BMA est supérieure à 20 M€.**

Ces deux options sont **complémentaires**, bien que certaines scieries puissent envisager d'aller vers des modernisations individuelles complètes (sciage, séchage, Bois Massif Reconstitué, autres valorisations) sur leur propre site.

**Dans ces conditions, la spécialisation et l'optimisation alliées à la réactivité et la souplesse permettront de se différencier, et de lutter efficacement contre la concurrence**

**Un groupe de quelques scieries lorraines assez puissantes** doit atteindre le niveau voulu qui lui permette de prendre une position concurrentielle internationale favorable. Ce groupe de scieries, caractérisé par la vision **prospective** de ses dirigeants, doit recevoir un **appui financier, politique, moral**, d'envergure.

**Un appel à projet individuel** pourrait être lancé, dont le cahier des charges, détaillé quant aux objectifs à court et moyen termes, demanderait des réponses appuyées par des **plans de développement multicritères** incluant toutes les ressources de l'entreprise et leurs allocations.

Chaque projet répondant à l'appel ne pourra descendre sous un seuil budgétaire suffisant qui assurera les promoteurs du plan de son importance et ses chances de succès.

Il apparaît clairement qu'un assez petit nombre de scieries semble apte actuellement à fournir une réponse satisfaisante (6 à 8 entreprises).

La modernisation et l'organisation de ces entreprises au plus **haut degré concurrentiel** pourrait nécessiter un investissement de 20 à 30 millions d'€, plus l'apport des entreprises pour les mêmes montants, sous différentes formes d'aides, sous forme de :

- **subventions,**
- **avances** remboursables,
- **avantages fiscaux,**
- **modification des règles d'approvisionnement** auprès de l'ONF,
- autres...

Cette prise de position ayant pour objectif de **diriger fortement une économie** dans des objectifs précis, un **droit de regard** doit être envisagé afin de vérifier les **engagements** pris par les bénéficiaires de la démarche.

Le retour principal sur cet investissement est évident : **préservation d'emplois** directs, indirects, et induits, et **redéploiement d'une filière industrielle majeure** pour la région Lorraine.

Selon le même principe, un **appel à projet collectif** visant à la **valorisation du bois régional** peut être lancé afin d'anticiper sur les évolutions de la demande du marché en **Bois Massif Reconstitué, Bois Massif Abouté** et **autres produits** destinés à la construction.

**Impact selon le scénario** : dans l'évaluation de l'impact, aucune supputation n'a été prise en compte. L'intervention de certains événements pourraient évidemment accélérer le processus de concentration décrit ci-après :

Métier en concentration rapide relative, avec des **investissements très lourds** indispensables dans un **délai extrêmement court**, et une modification du mode de **management axé sur la qualité**.

**Maintien** d'un nombre de scieries dont la **taille et la performance** à venir leur permettra un positionnement concurrentiel favorable.

**Ressource matière** : hors notion d'appauvrissement, besoin d'un changement de comportement des acteurs, attention à l'acheteur unique.

Prévision **d'augmentation de la consommation du bois** dans la construction en France (plus 20 à 30%), sous la forme de **produits normalisés notamment le Bois Massif Reconstitué** que seuls **un site spécialisé** ou des entreprises aptes à une intégration verticale complète pourront fournir.

**Social** : réduction des emplois de la filière, - actuellement **1 500 emplois directs** en Lorraine- (mais beaucoup moins que dans le cas d'une implantation majeure destructrice de l'ensemble du tissu économique), et **collatéralités** pour les emplois **indirects et induits**, - actuellement au moins **5 000 à 6 000** en Lorraine.

Risques de **trust** de concurrents étrangers, soutenus dans leur pays

Besoin d'une **volonté politique** favorable, active et forte, connotée d'**économie dirigée**.

**A un court terme, il faut prévoir le maintien d'une quarantaine d'implantations :**

- **une dizaine de scieries qui produisent aujourd'hui plus de 10.000 m<sup>3</sup> de sciages**; pour prendre **leur nouvelle place** elles auront atteint le potentiel de production, la productivité, la démarche de **qualité totale** et l'offre des plus puissants de leurs concurrents; 5 ou 6 d'entre elles si elles optent pour l'intégration nécessaire et un site dédié à la transformation pourraient suffire à la demande éventuelle (1 Mm<sup>3</sup> de sciages et BMR).
- **une dizaine de scieries qui produisent aujourd'hui moins de 10.000 m<sup>3</sup> de sciages**, pourraient se maintenir dans une position moyenne, inconfortable, en se différenciant par des spécialisations ou des diversifications multiples, et devront **s'associer** dans des **projets industriels communs**.
- **une quinzaine de scieries qui produisent aujourd'hui moins de 1.000 m<sup>3</sup> de sciages chacune**, serviront les consommateurs conformément à leur **identité artisanale**, et s'associeront avec des confrères plus importants pour négocier des produits, et bénéficier de services complémentaires à leur production.

**Ces prévisions sont comparables à ce qui a pu être constaté dans d'autres filières,** dont certaines ont atteint la concentration totale (suppression de la diversité de l'offre et de la concurrence).

**La filière bois première transformation a l'avantage d'être réellement porteuse,** le scénario final peut être bien plus favorable et bien plus humain; **elle mérite donc une attention particulière de la part des décideurs.**