



# Coopérations au sein de l'économie forestière suisse



Présentation lors de l'assemblée annuelle de la Société forestière suisse, Lausanne 2011 par Barbara Stöckli, domaine Economie forestière, HES Zollikofen

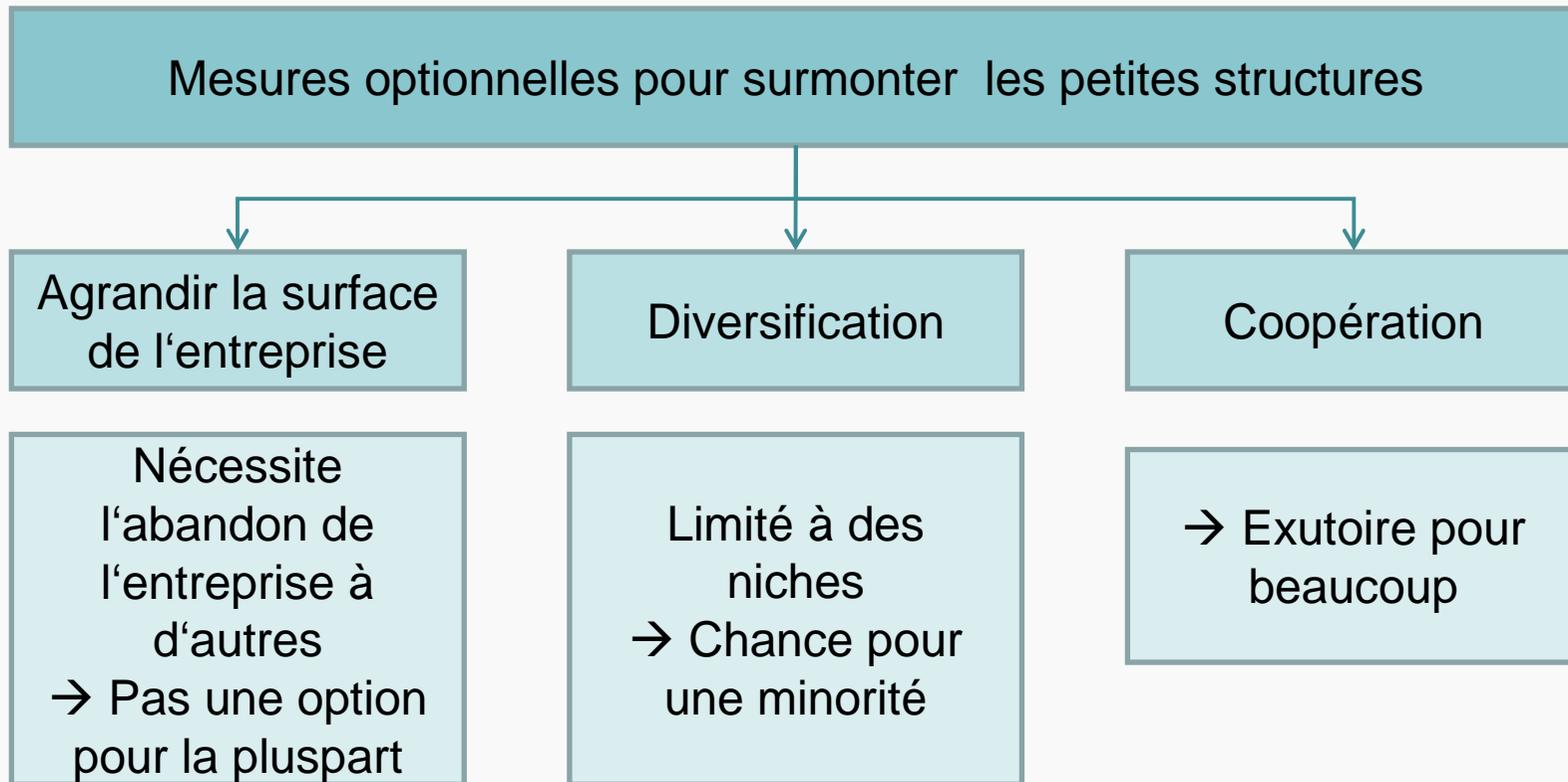


# Contenu

1. Approche dans le cadre du projet
2. Résultats
  - Comment se créent les coopérations?
  - Quelles sont les formes de coopération?
  - Résultats des questions de détail  
(Implication du personnel, forme juridique, comptabilité)
  - Portraits de cas particuliers prometteurs
3. Enseignements du projet
4. Perspectives

# Situation de départ

Manque de rentabilité des entreprises forestières : problèmes structurels

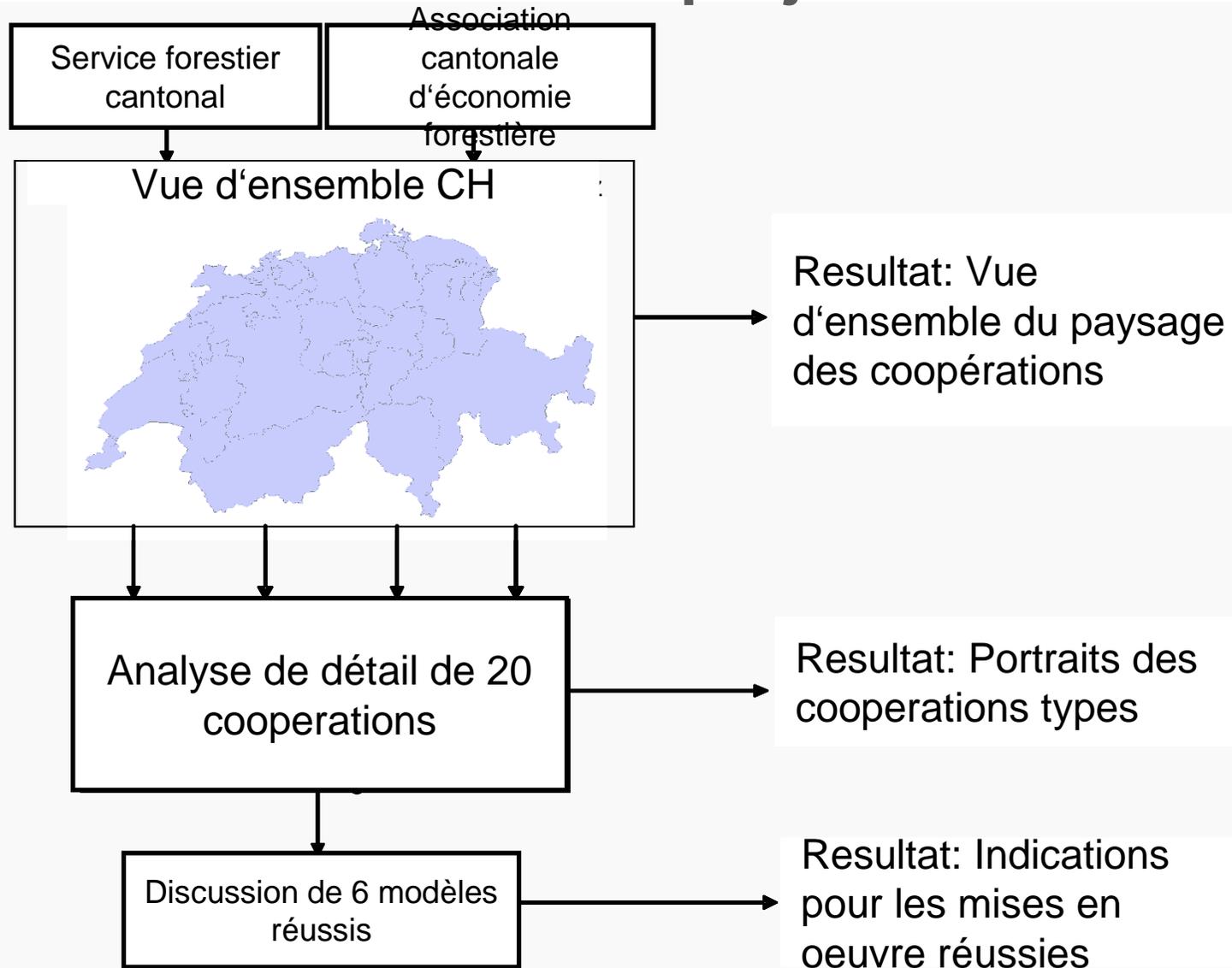




## Objectifs du projet

- Déterminer les formes de coopération couronnées de succès dans l'économie forestière et les *documenter*
- Déterminer comment se sont mises en place ces coopérations („le chemin vers la coopération“)
- Déterminer si la coopération a amélioré la situation économique de l'entreprise

# Déroulement du projet





## Résultat : survol

- En 2006 il existe en Suisse 133 coopérations, chapeautées par une entreprise unique et 22 organisations de commercialisation.
- Il existe de grandes différences entre les cantons, qui ne se laissent pas expliquer par les données de base.
- Les coopérations étudiées ont toutes été fondées après l'an 2000.
- Les coopérations étudiées suivent toutes le but de la gestion commune des forêts.



# Facteurs incitatifs pour les négociations

Dans les situations suivantes les négociations de coopération ont été inventorisées pour les cas étudiés :

- Modification du personnel (départ à la retraite ou réorientation)
- Gros investissement prévu
- Tempête ou événement externe autre qui a servi de „carcan“ à une collaboration temporaire
- Le déficit dépasse la „barre fatidique“ pour la commune



# Conditions préalables au succès de la négociation

Les négociations de coopération ont abouti lorsque les conditions suivantes étaient remplies :

- Les „leaders d'opinion“ étaient publiquement en faveur du processus
- Le chef d'entreprise (personnel restant) était ouvert / voyait les avantages de la coopération
- La compatibilité des facteurs (différentes forces et faiblesses complémentaires)
- Un système de valeurs similaires et d'objectifs d'entreprise similaires
- Soutien du service forestier

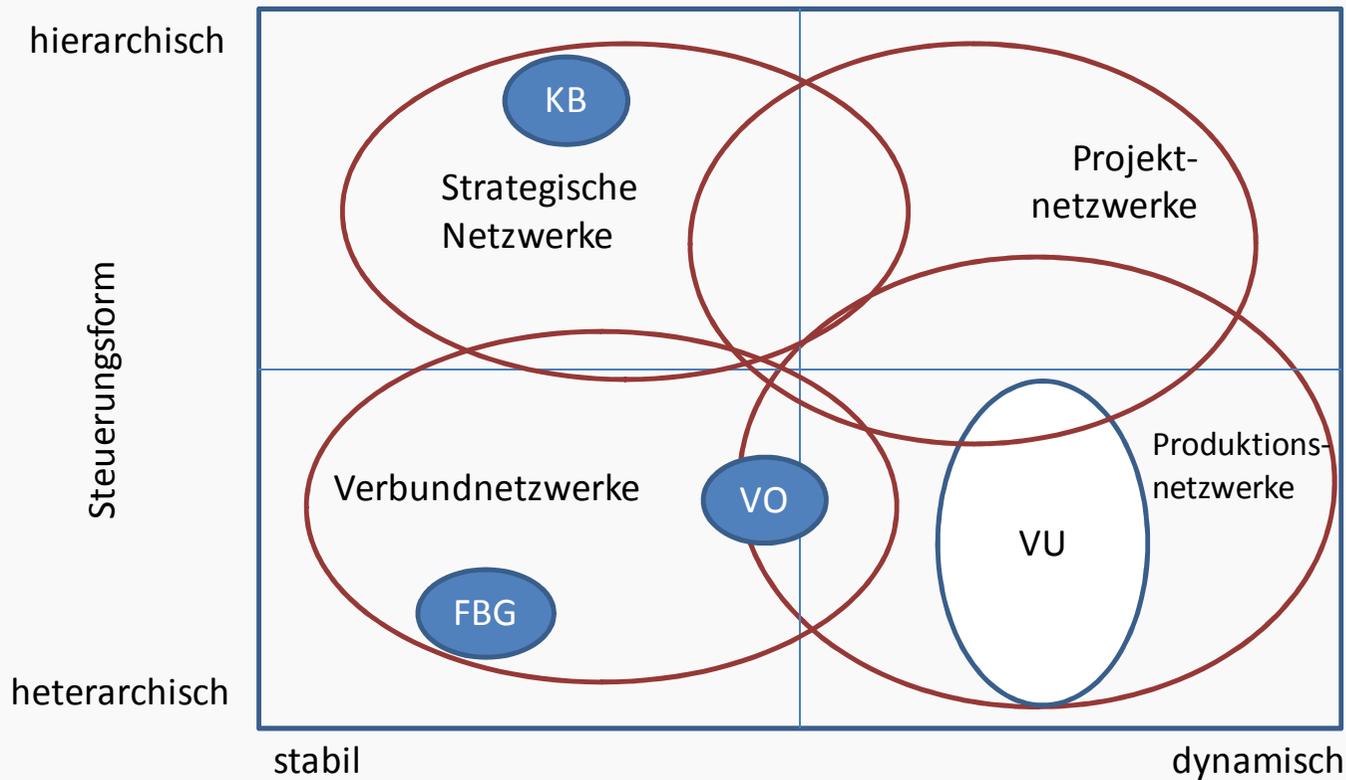


# Resultats de l'analyse de détail

Quelques éclairages sur les thèmes suivants :

- Organisation : stabilité, forme de conduite, stratégie, forme juridique, mode de facturation
- Nombre d'acteurs, surface forestière productive, volumes d'exploitation
- Nombre de collaborateurs, formation
- Succès financier

# Stabilité et forme de conduite



Notwendige Stabilität der Kooperation

VU = Virtuelle Unternehmung

KB = Kopfbetrieb

FBG = Forstbetriebsgemeinschaft

VO = Vermarktungsorganisation

Quelle: Sydow (2006)

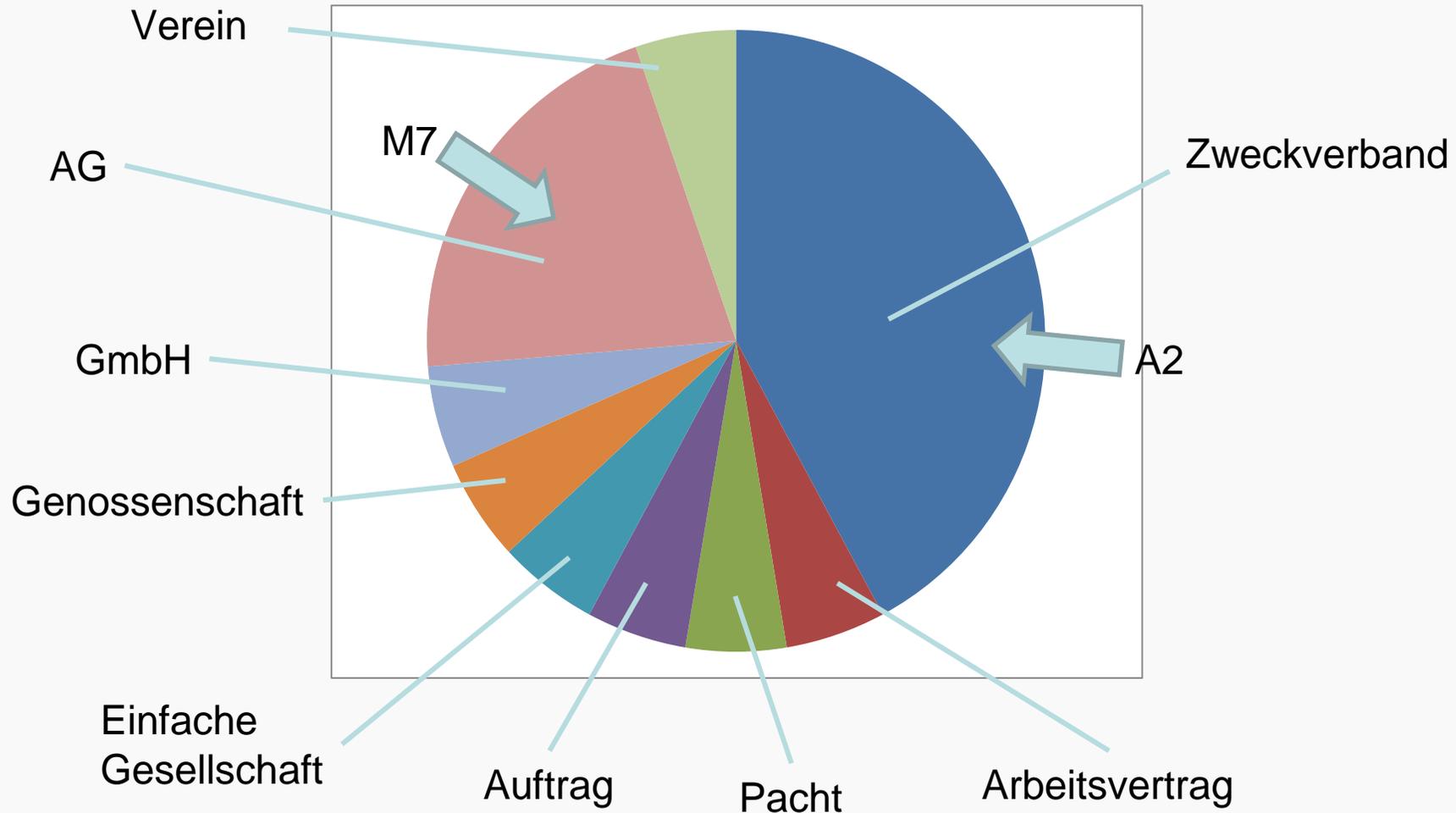


# Stratégie



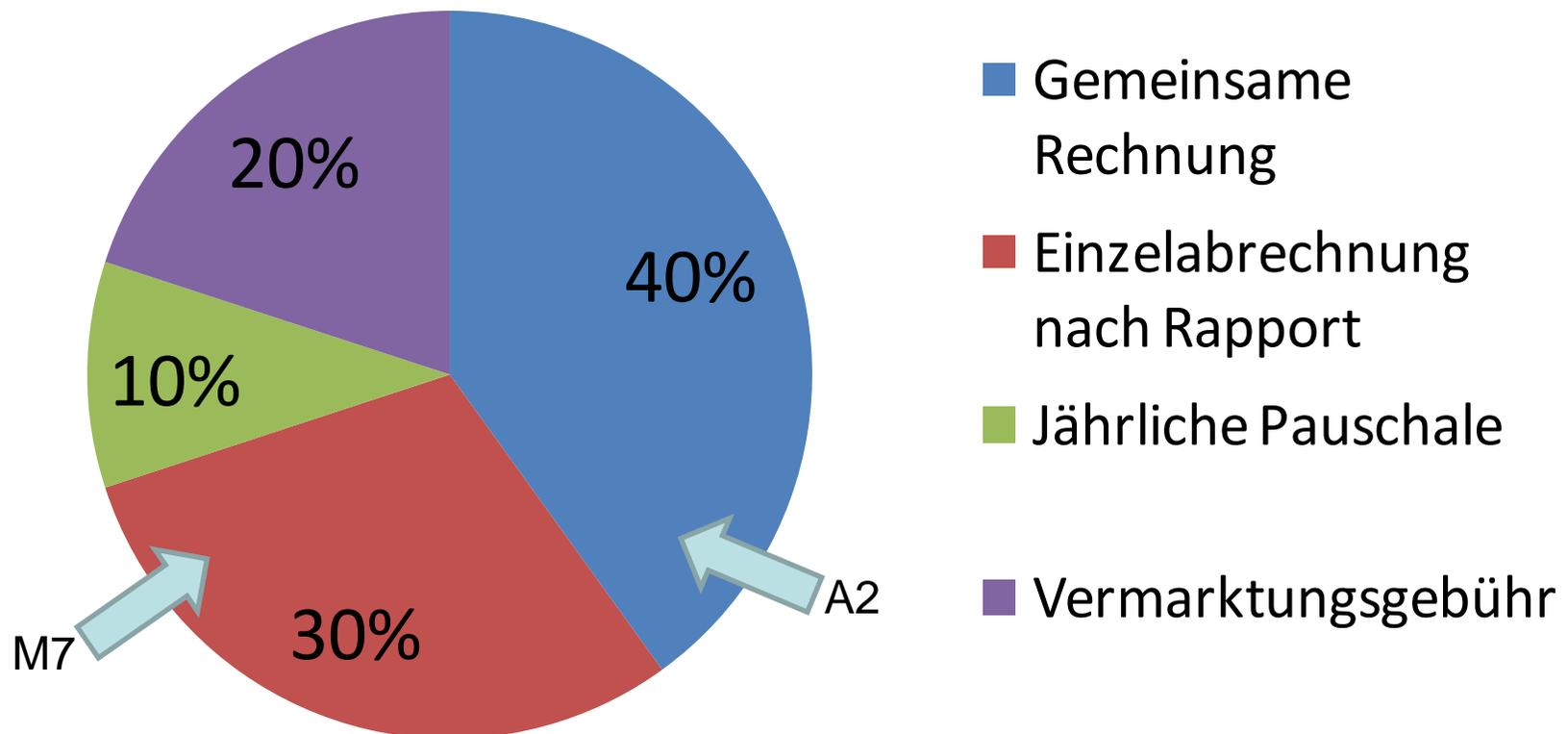


# Forme juridique

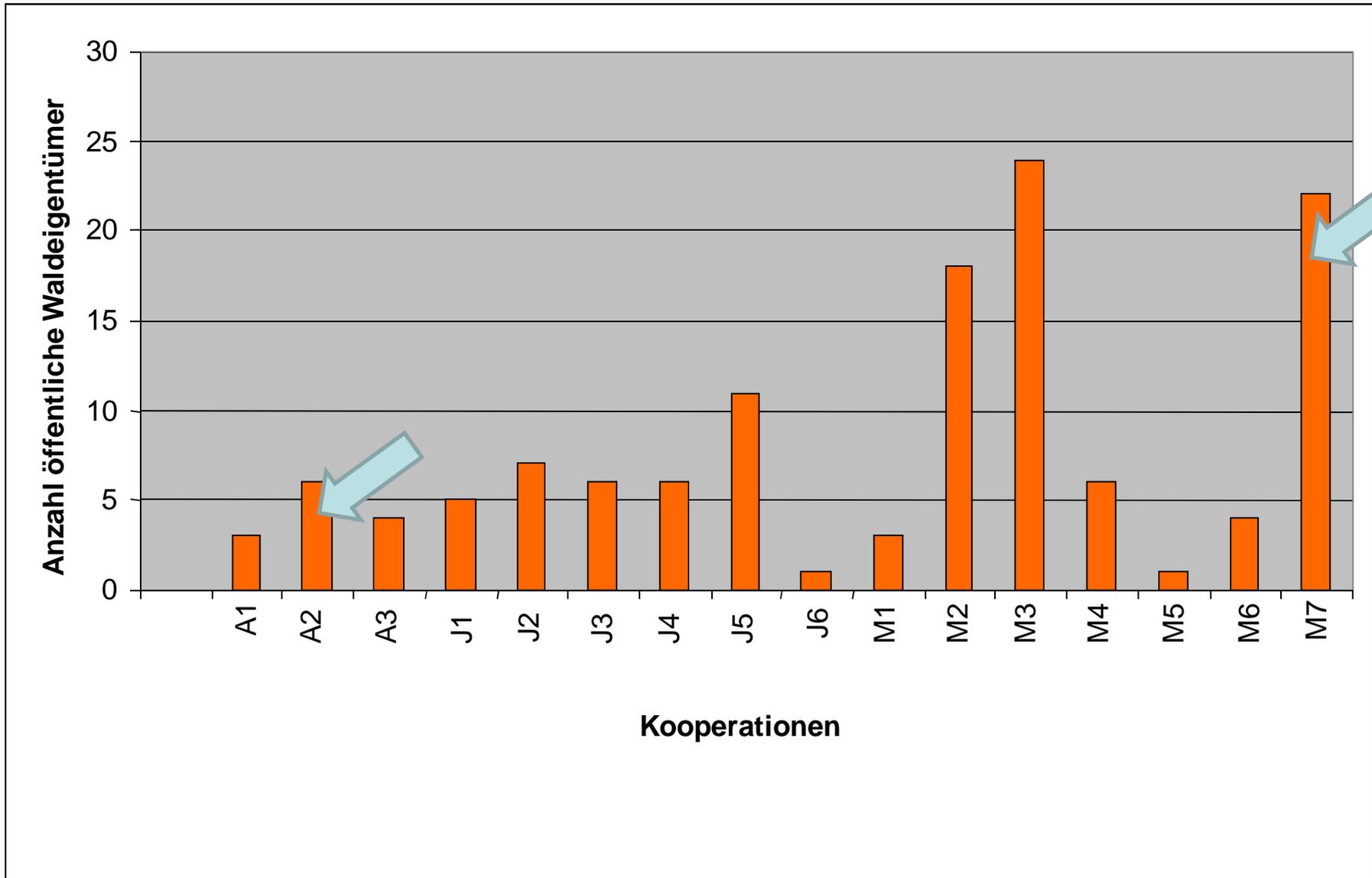


→ La forme juridique n'est pas relevante pour le succès de la coopération

## Verrechnungsmodus

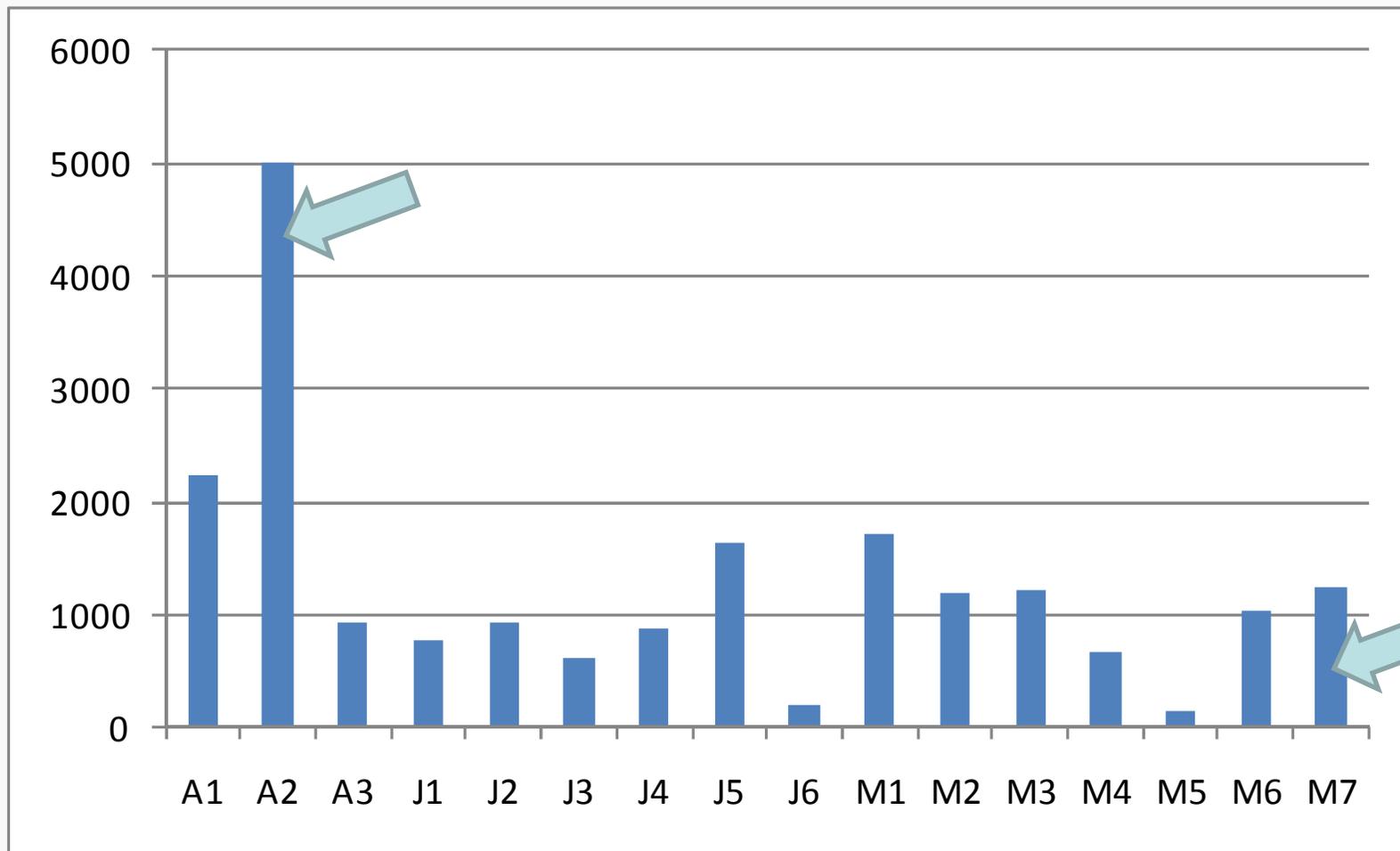


# Nombre de propriétaires publics concernés



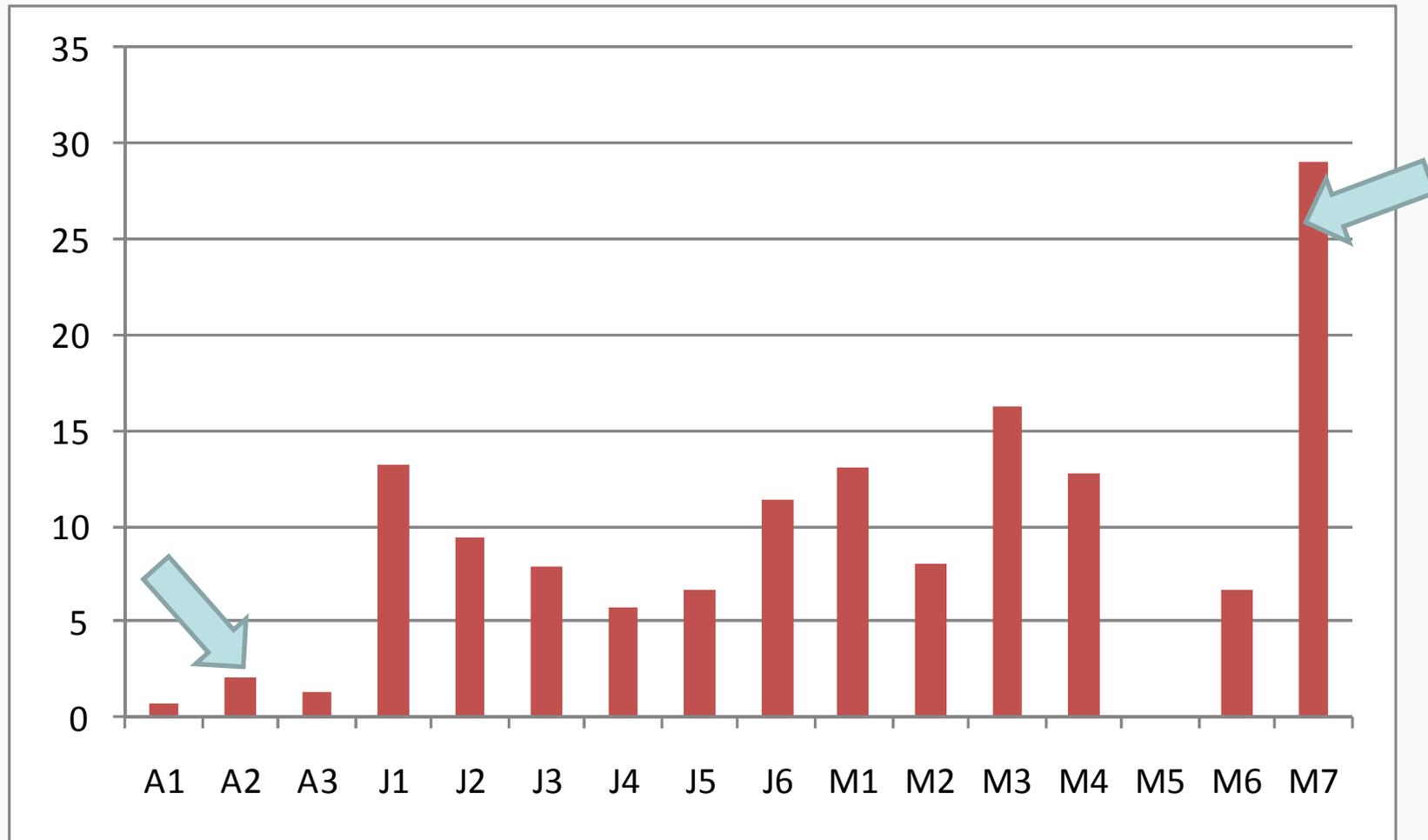


# Surface forestière productive

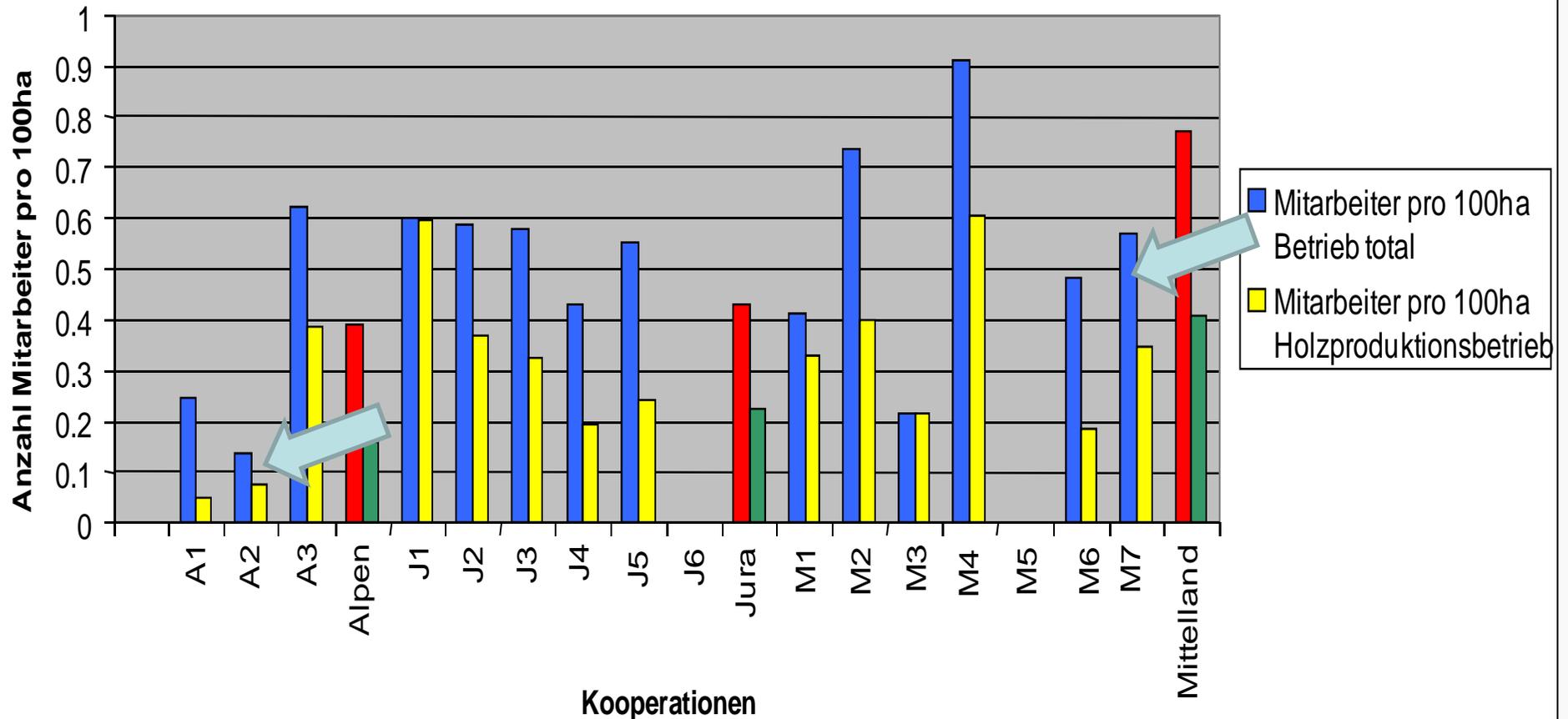




# Intensité d'exploitation (m<sup>3</sup>/ha)



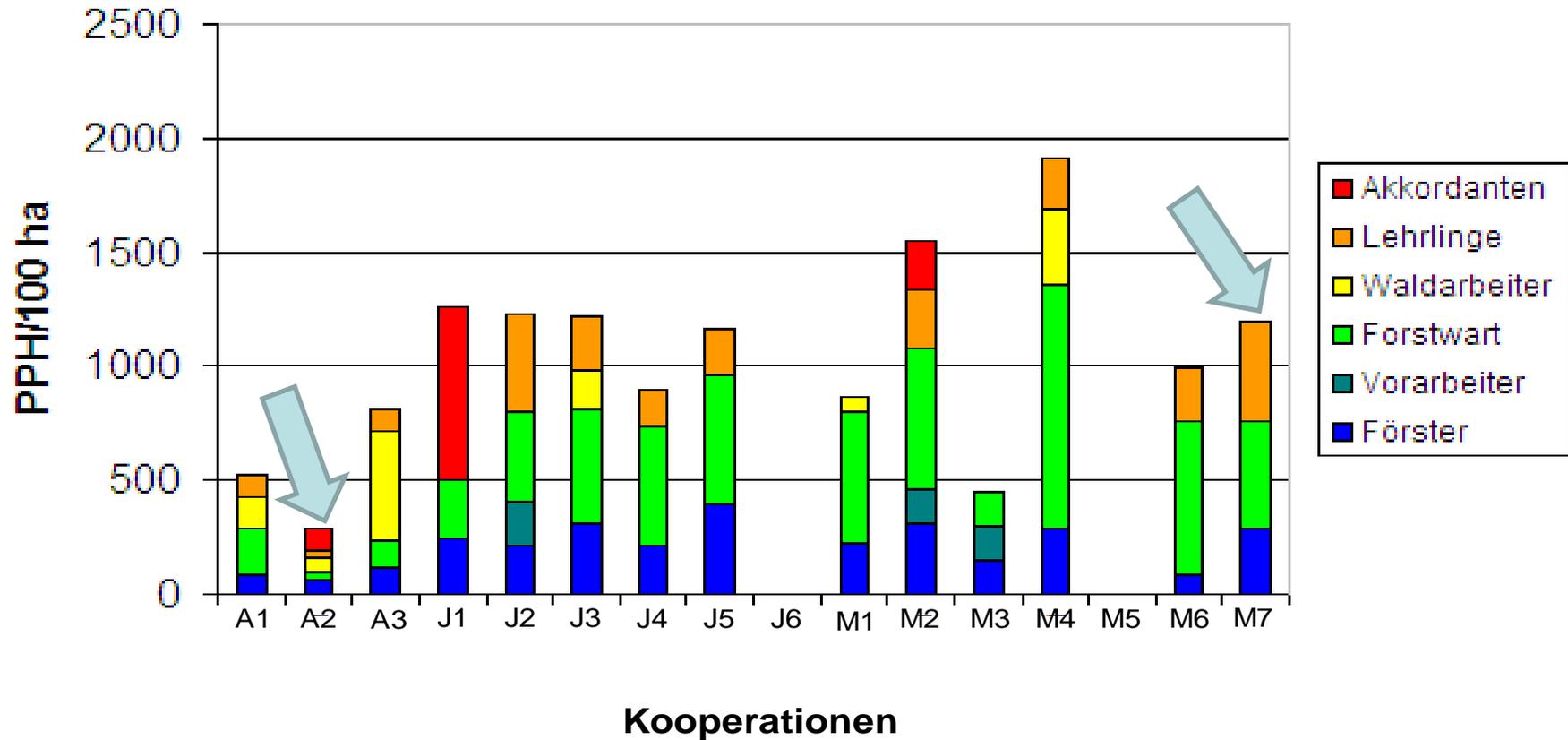
### Mitarbeiter pro 100ha im Betrieb und im Holzproduktionsbetrieb



Rote Säulen: Mitarbeiter Gesamtbetrieb im regionalen Durchschnitt

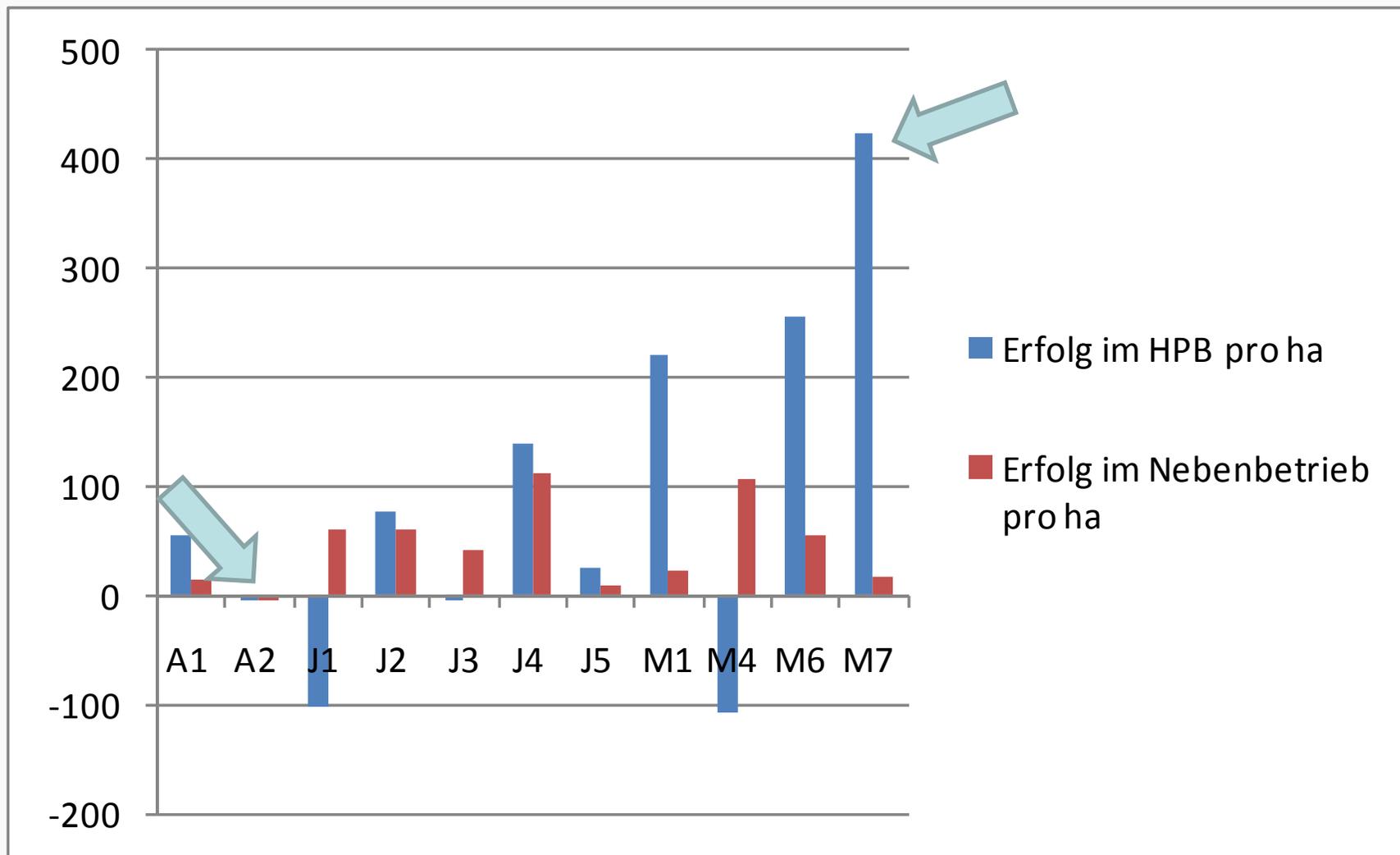
Grüne Säulen: Mitarbeiter im Holzproduktionsbetrieb im regionalen Durchschnitt

### Produktive Personalstunden je 100 ha nach Mitarbeiterkategorie





# Résultat des coopérations 2006 [CHF/ha]





# Portraits de modèles prometteurs



[www.shl.bfh.ch](http://www.shl.bfh.ch) → Forschung & Dienstleistungen → Teams und Kompetenzen →  
Forstwirtschaft → Forstliche Produktion (Abgeschlossene Projekte)



## Enseignements du projet

- Lois : grande marge de manoeuvre
- Il n'y a pas de „meilleure“ solution unique et générale  
→ dépend des situations et des acteurs
- Création en général due à des facteurs externes
- Dans la phase de création : mesures qui renforcent la confiance, information transparente, importance centrale du droit à la discussion de tous les concernés
- Succès : en règle générale un processus „bottom up“ avec le soutien du service forestier et de la législation cantonale
- Le potentiel ne peut pas être épuisé dès le départ → planifier des étapes intermédiaires



# Perspectives

Les résultats présentés ici sont un instantané → l'évolution devrait être suivie par une sorte de **monitoring** („étude longitudinale“)

- En fonction de l'évolution les coopérations vont-elles tendre à s'harmoniser?
- Est-ce que la coopération est un modèle à succès pour le long terme ou une étape intermédiaire?

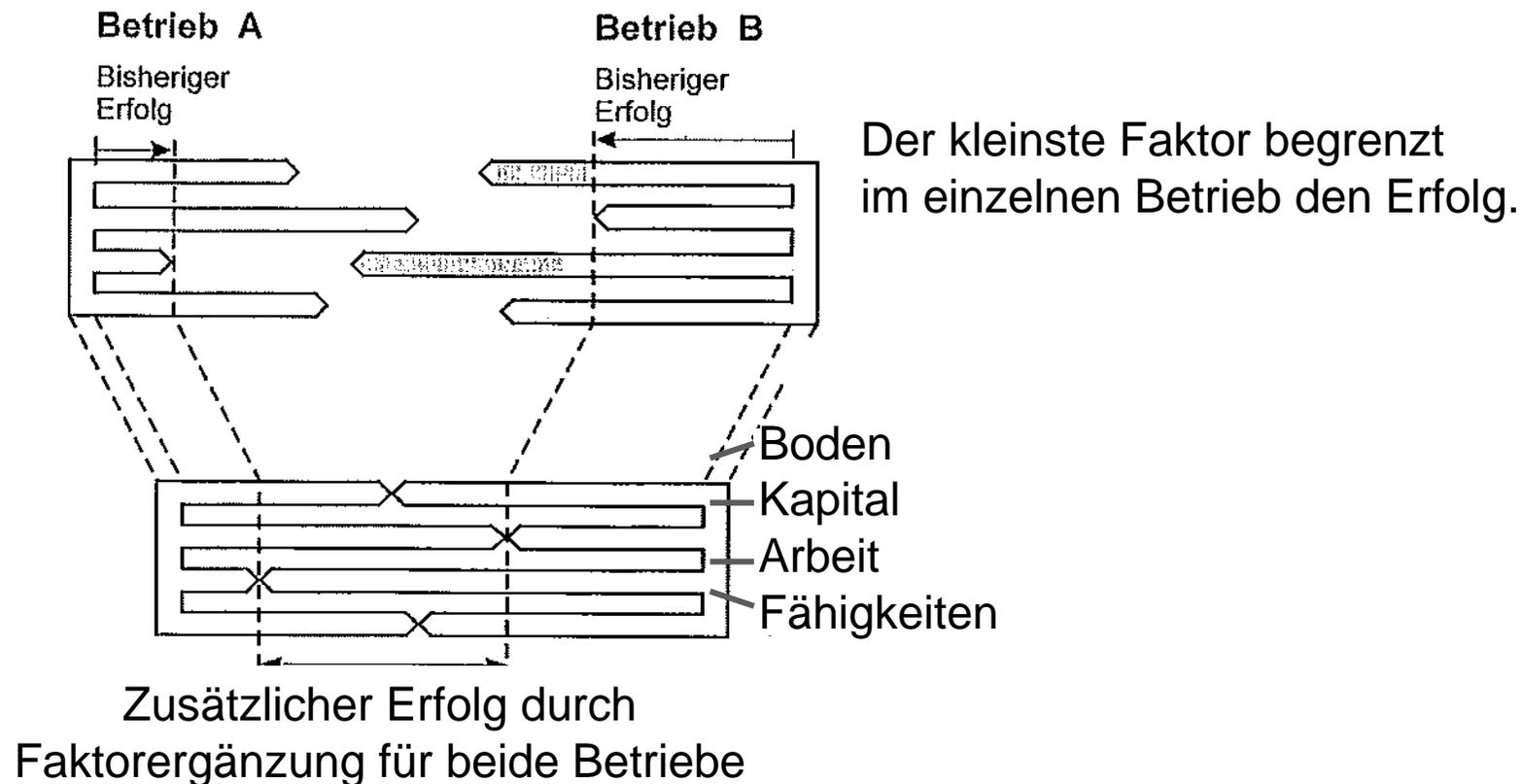
# Questions sur le projet?



Merci pour votre attention!

Le choix des partenaires est déterminant pour réussir → normalement pas suffisamment considéré!

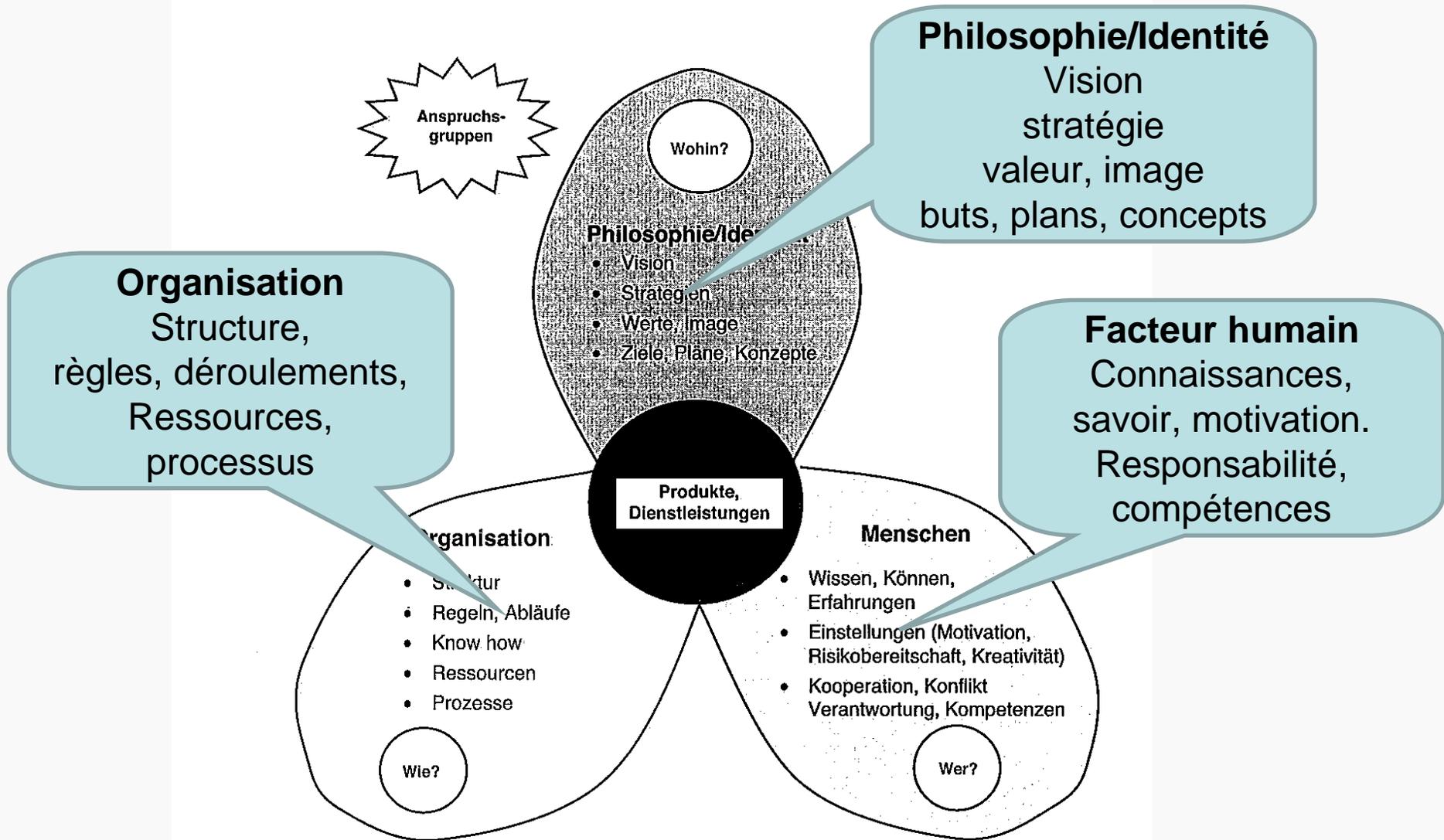
- Les facteurs soft sont plus importants que les structures, les processus et la forme juridique
- Attention à la compatibilité des facteurs!





## Facteurs de blocage

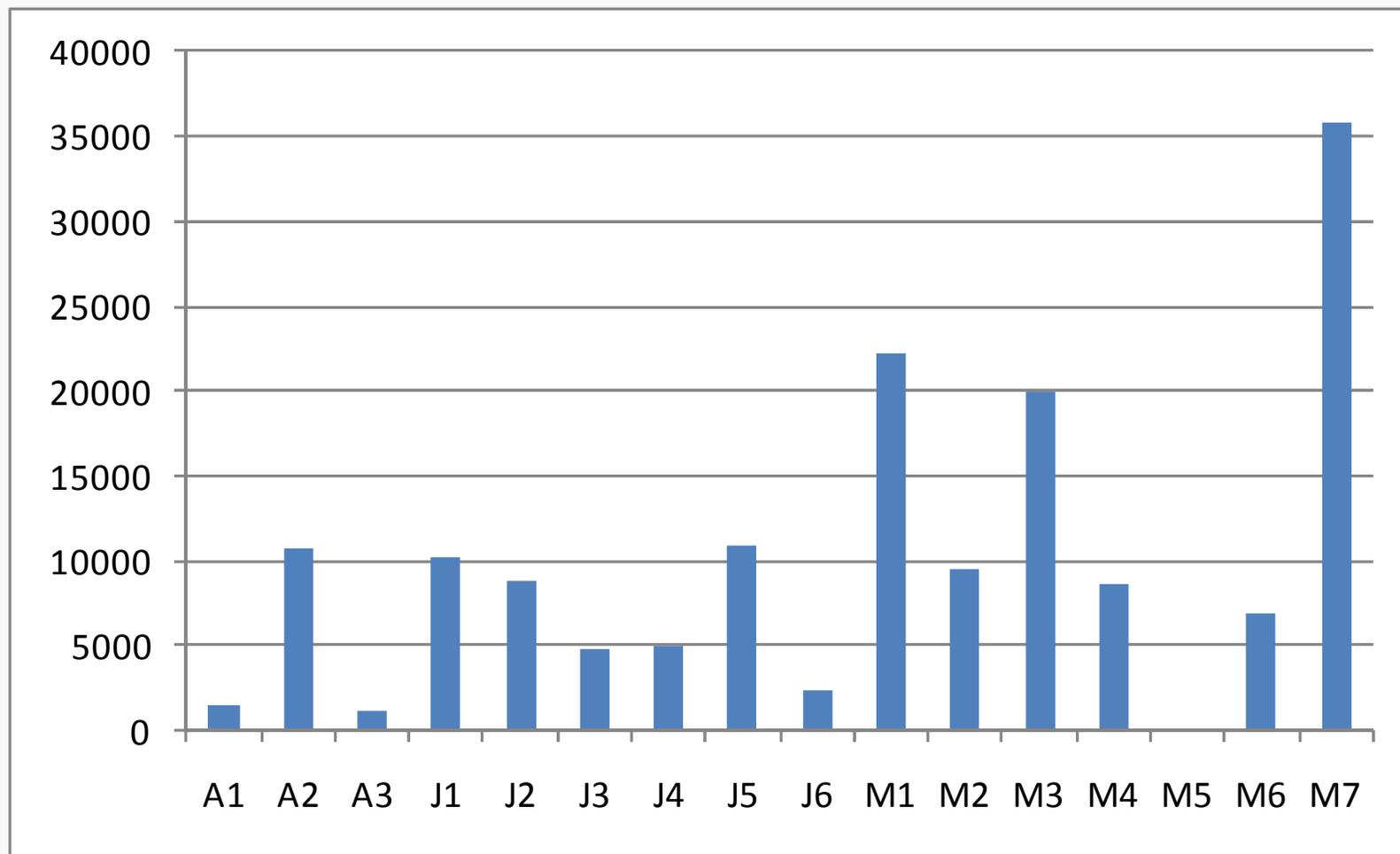
- Désir de liberté et d'autonomie
- Conservation des places de travail
- Infrastructure existante (Machines, centre forestier, ... )
- Crainte de préjudice
- Différences dans la culture d'entreprise, de l'échelle des valeurs, des buts
- Différences dans le spectre des activités de l'entreprise
- Incompatibilité des facteurs (mêmes forces, mêmes faiblesses)
- Des pertes restreintes en regard d'autres dépenses



Nach TRIGON



# Volumes d'exploitation 2006





# Charges administratives par m3

