



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

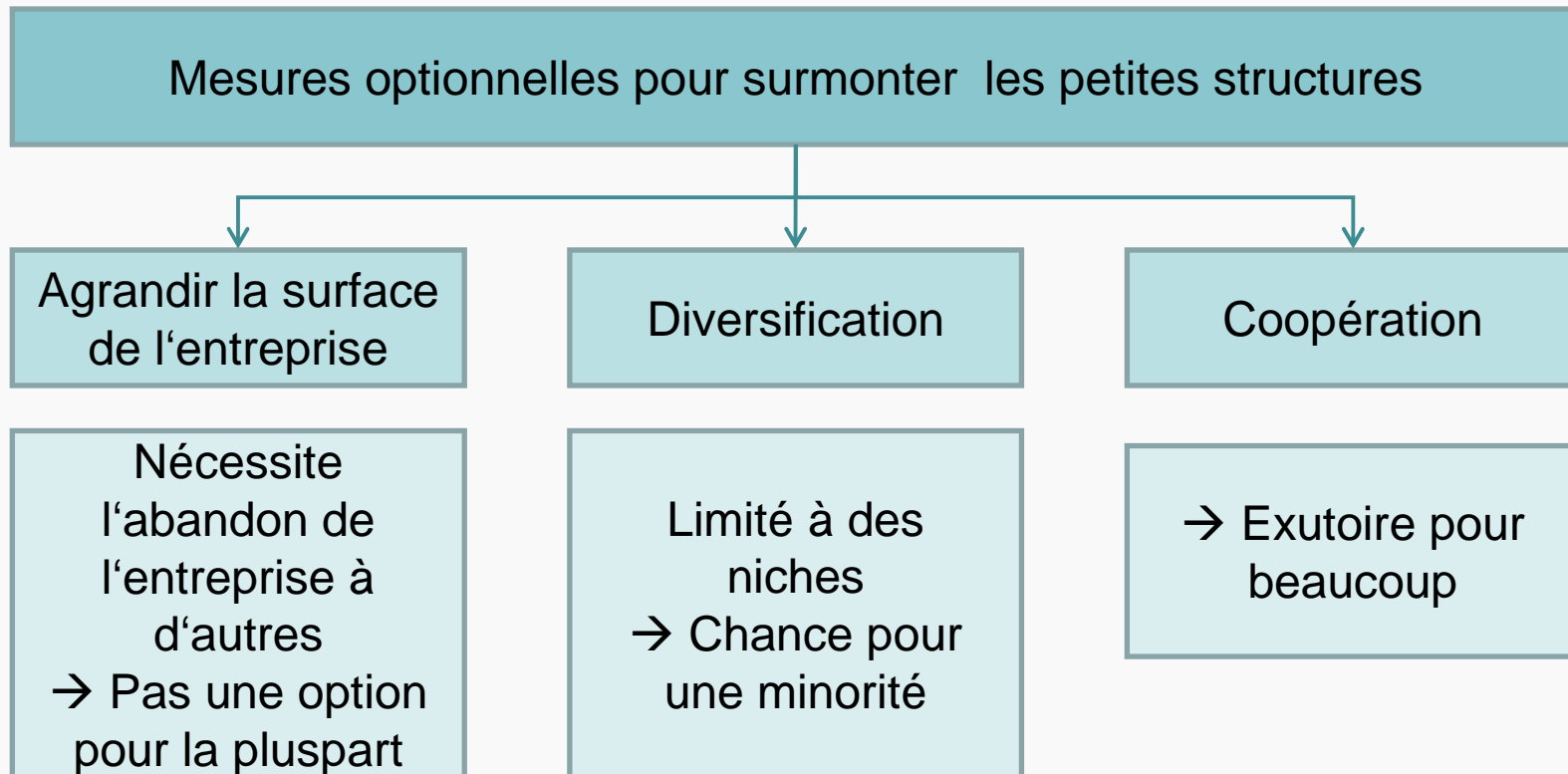


Contenu

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

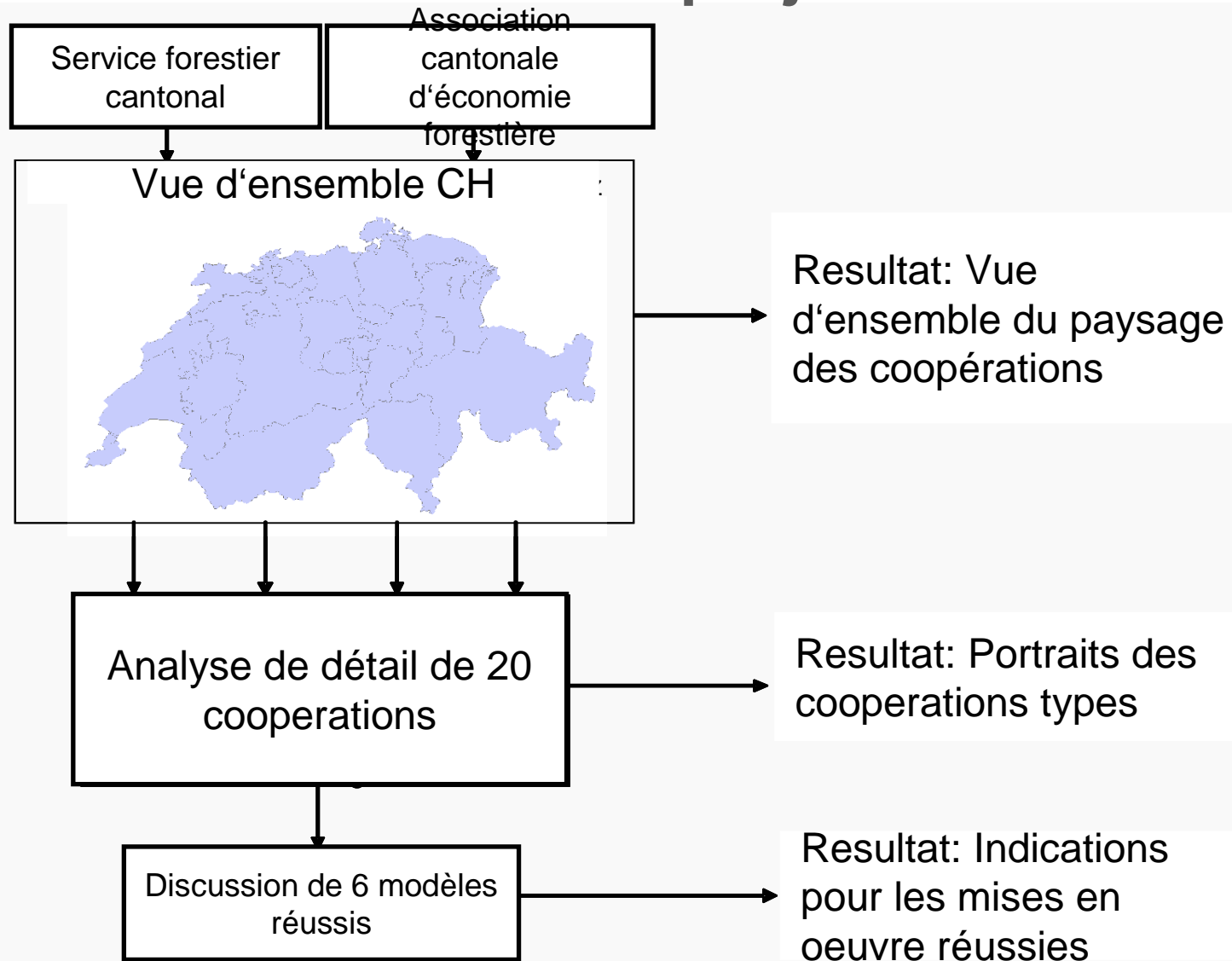




Objectifs du projet

- 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



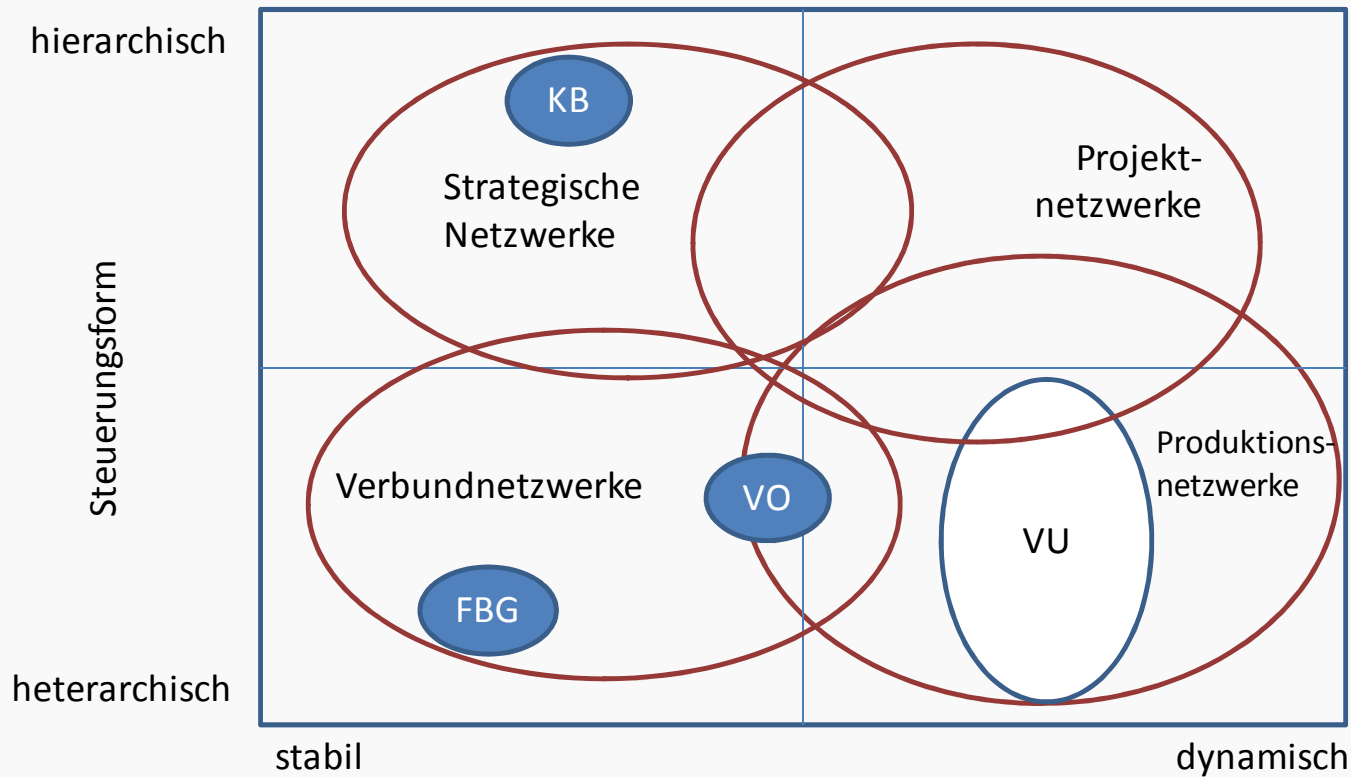
Resultats de l'analyse de détail

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)

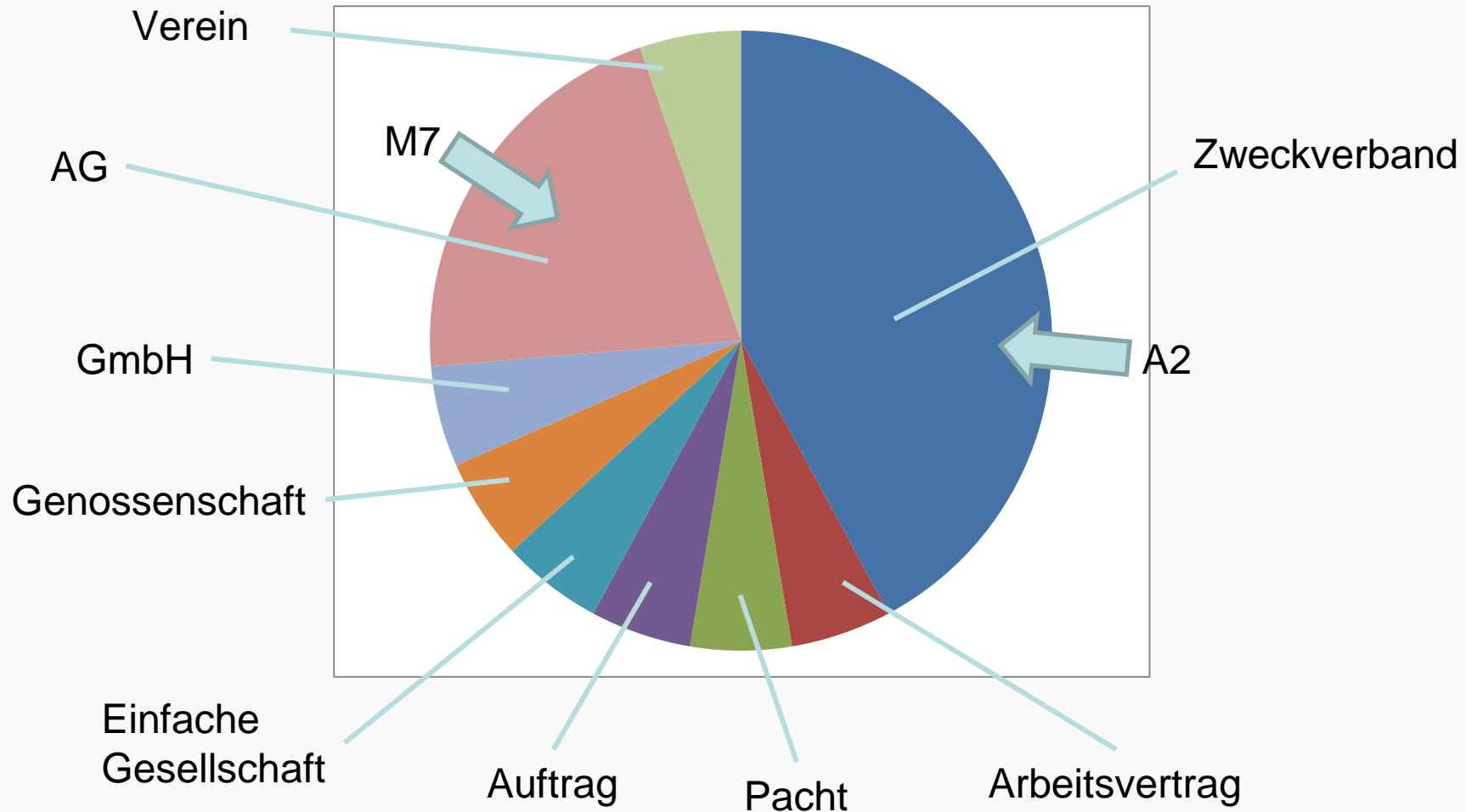


Stratégie



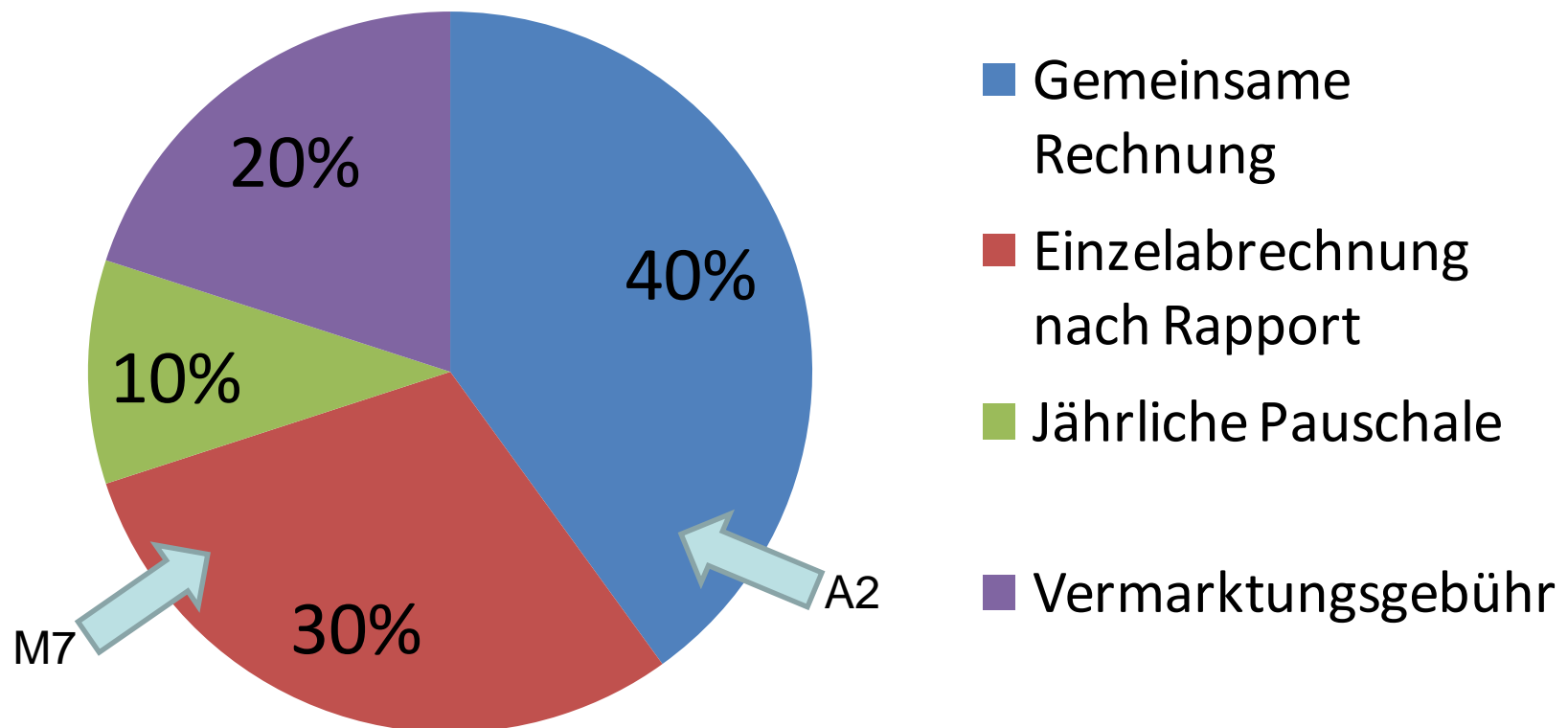


Forme juridique



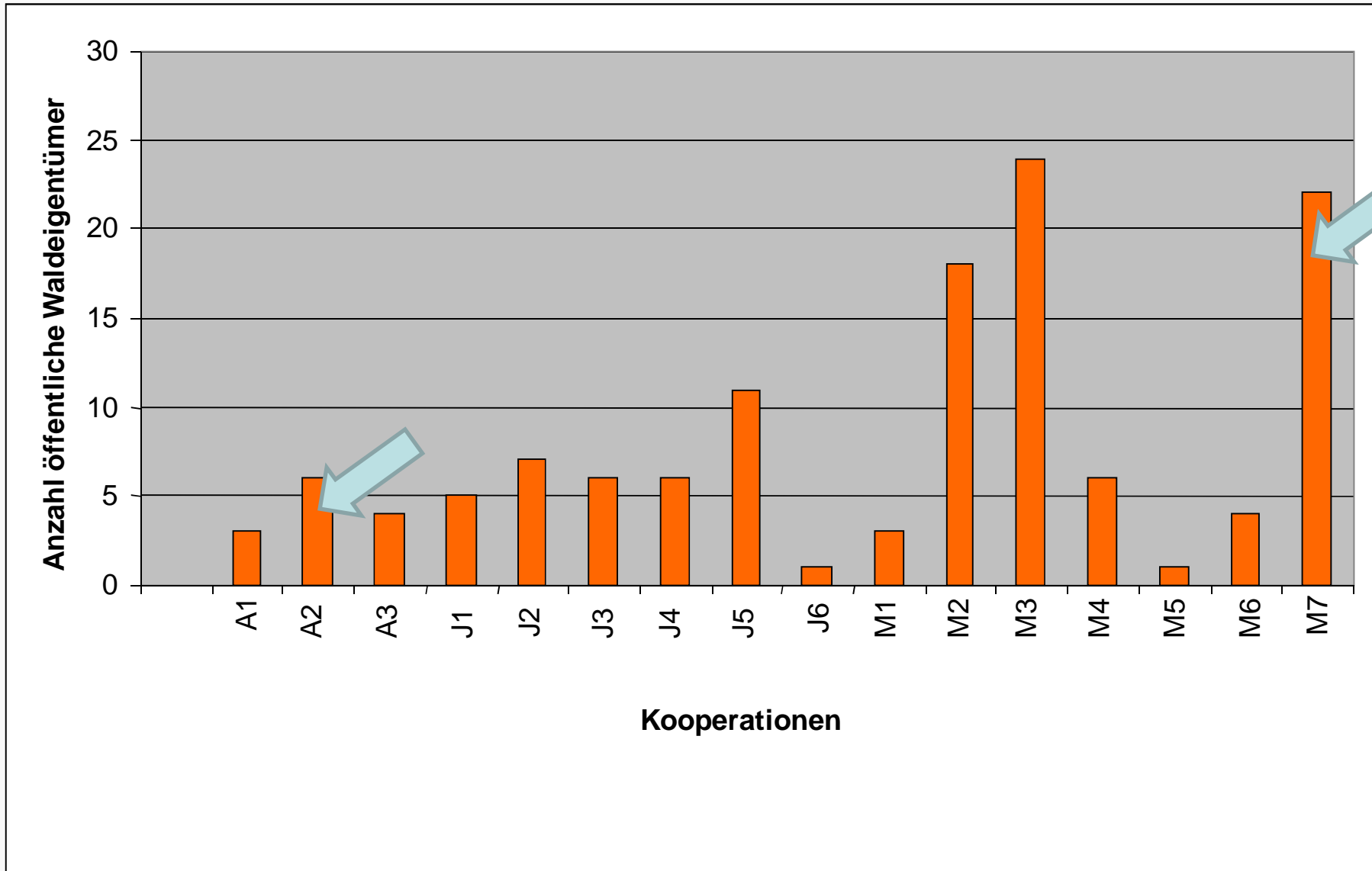
→ La forme juridique n'est pas relevante pour le succès de la coopération

Verrechnungsmodus



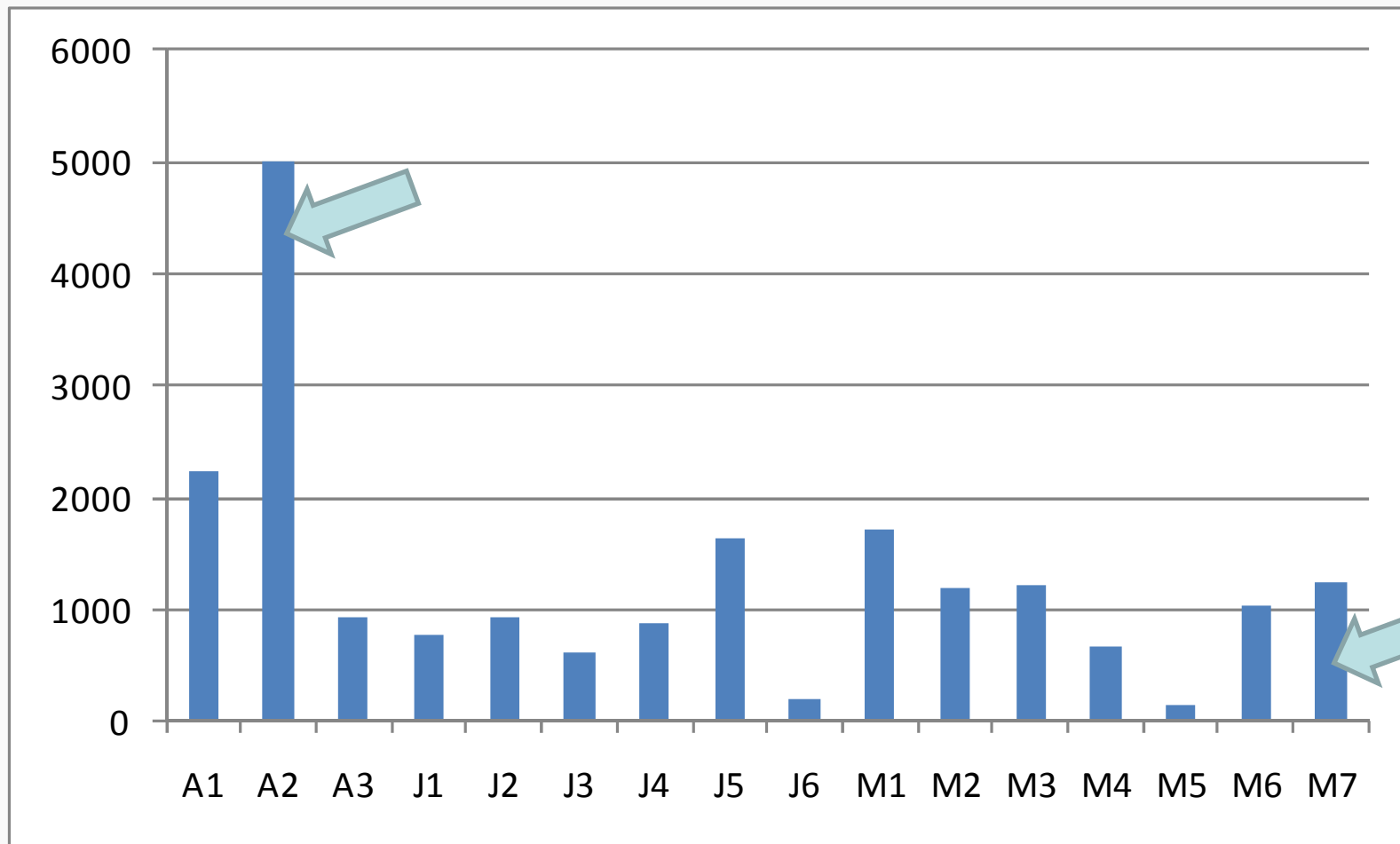


Nombre de propriétaires publics concernés



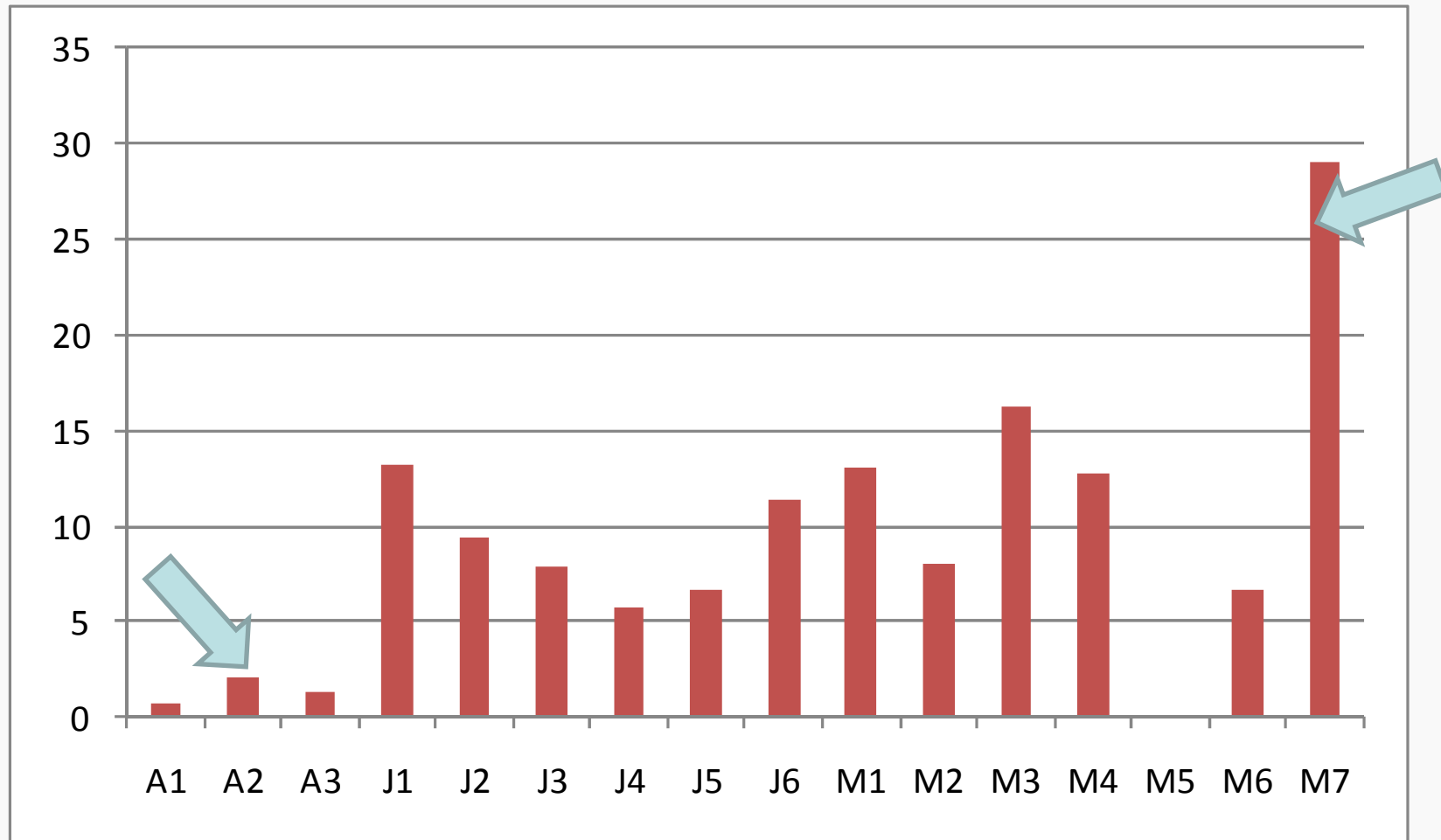


Surface forestière productive

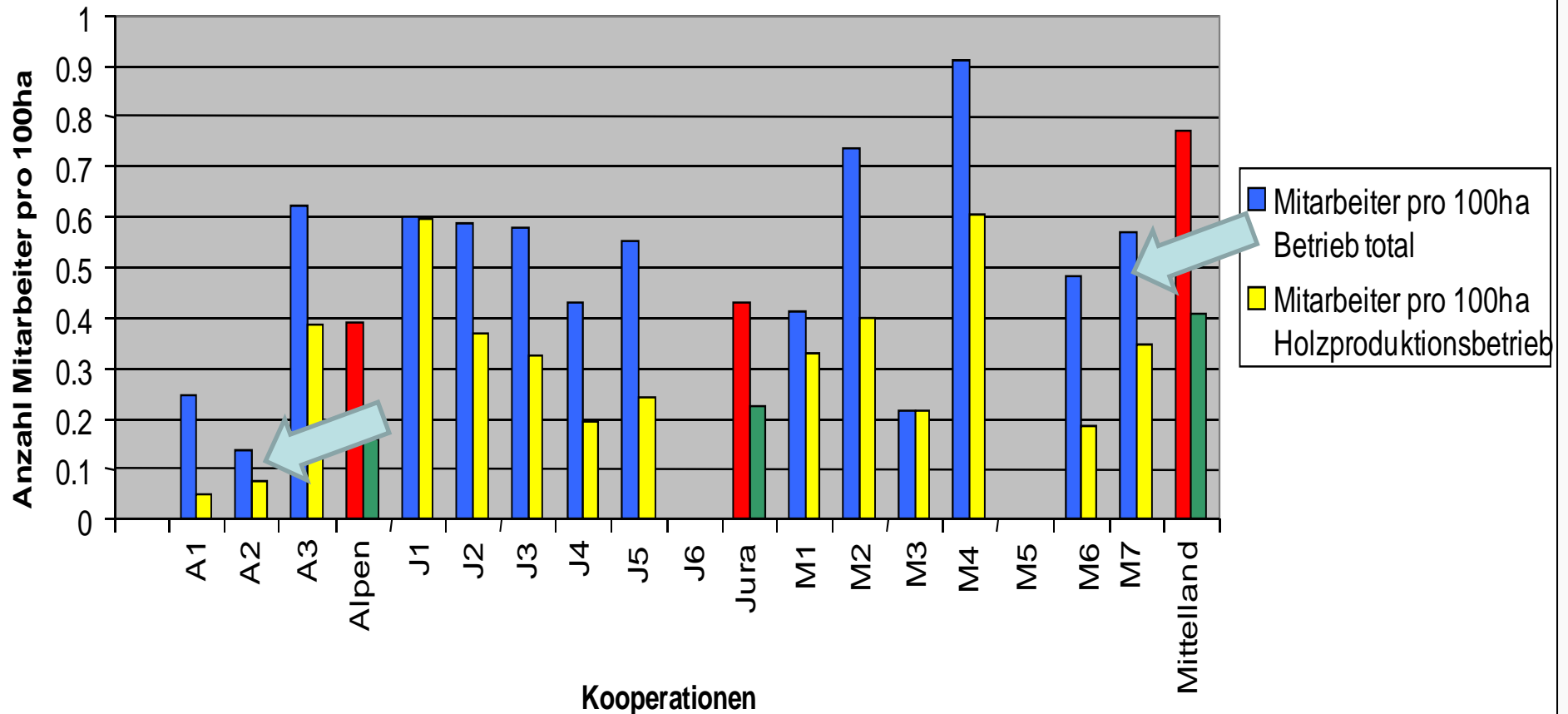




Intensité d'exploitation (m³/ha)



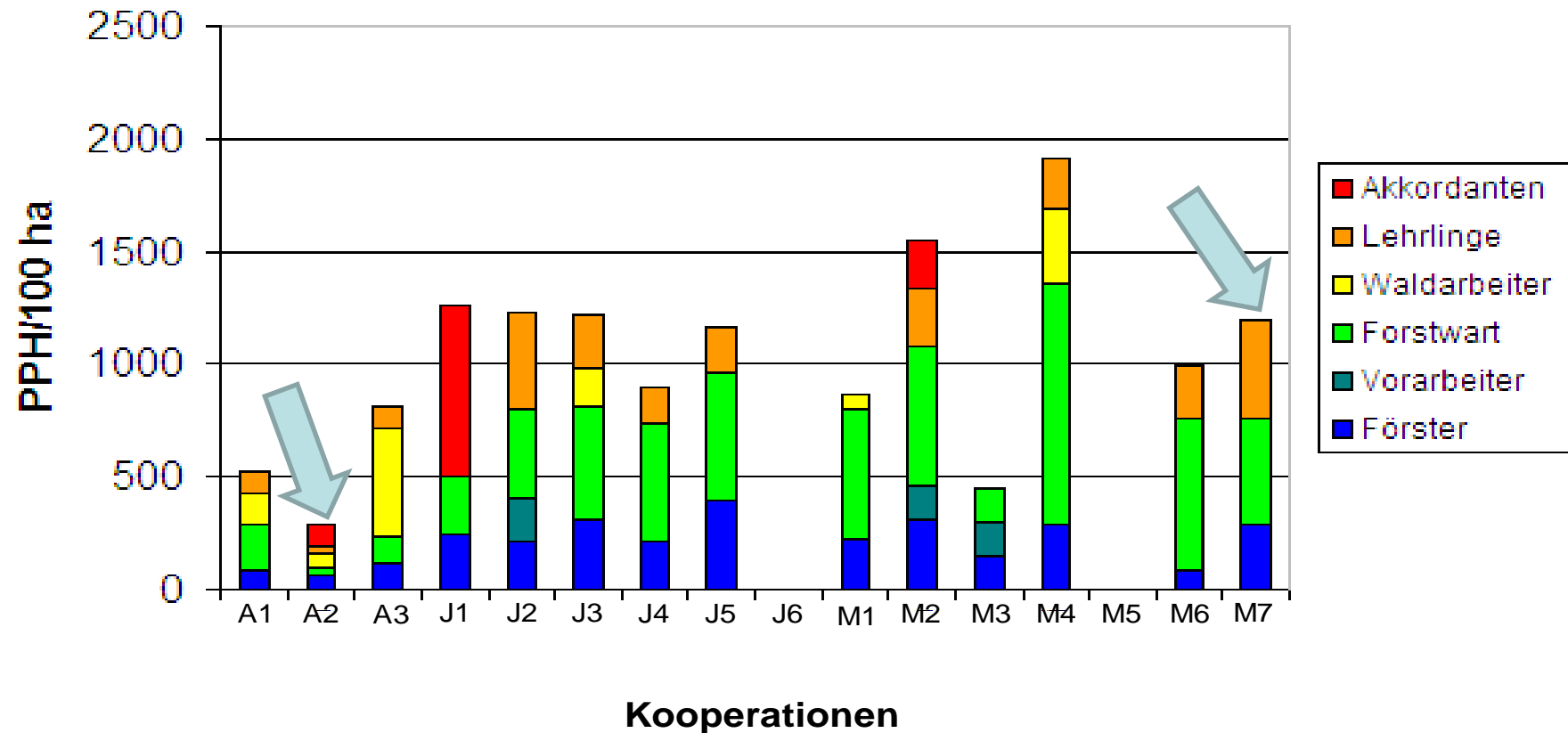
Mitarbeiter pro 100ha im Betrieb und im Holzproduktionsbetrieb



Rote Säulen: Mitarbeiter Gesamtbetrieb im regionalen Durchschnitt

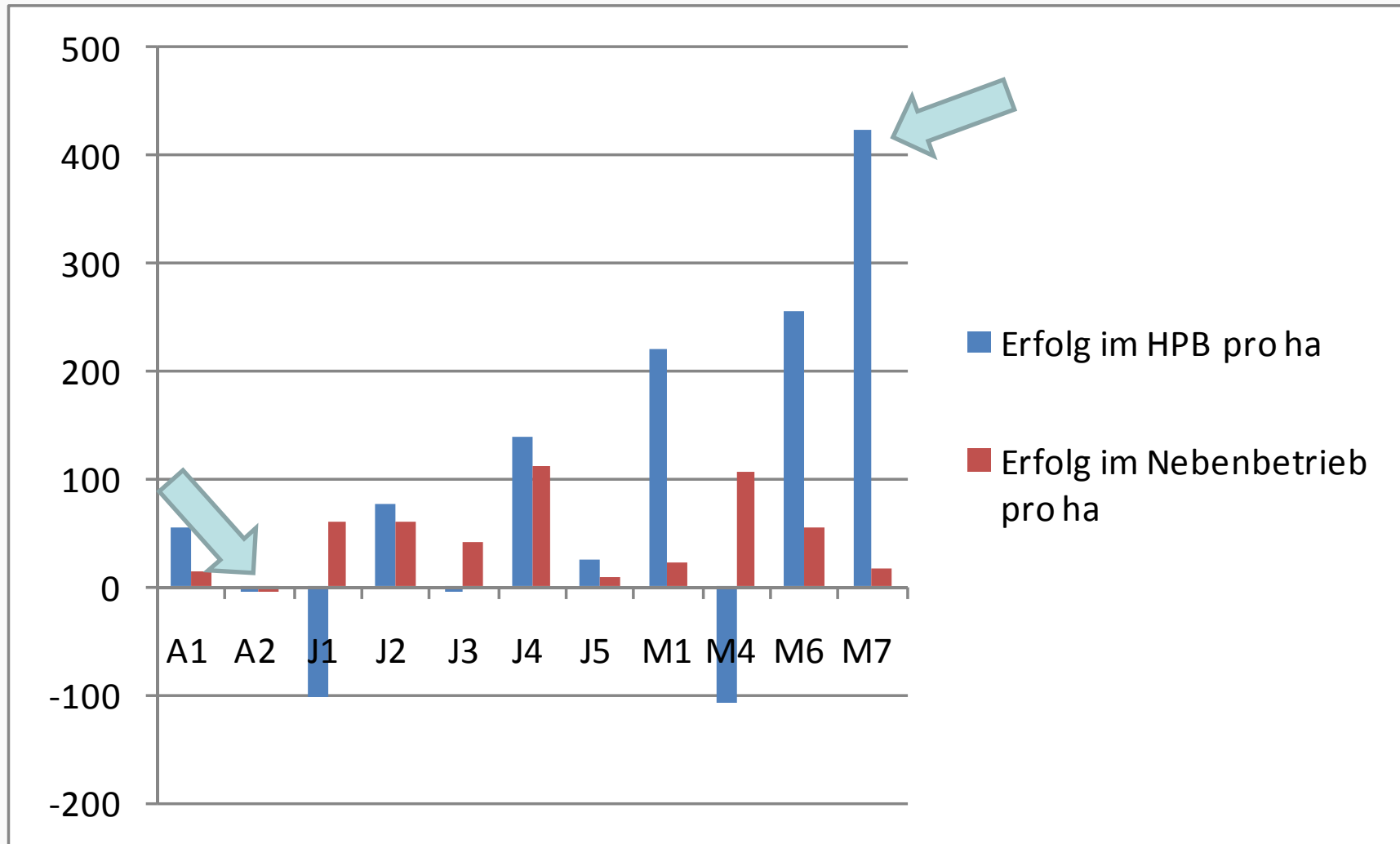
Grüne Säulen: Mitarbeiter im Holzproduktionsbetrieb im regionalen Durchschnitt

Produktive Personalstunden je 100 ha nach Mitarbeiterkategorie





Résultat des coopérations 2006 [CHF/ha]





Portraits de modèles prometteurs



www.shl.bfh.ch → 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?

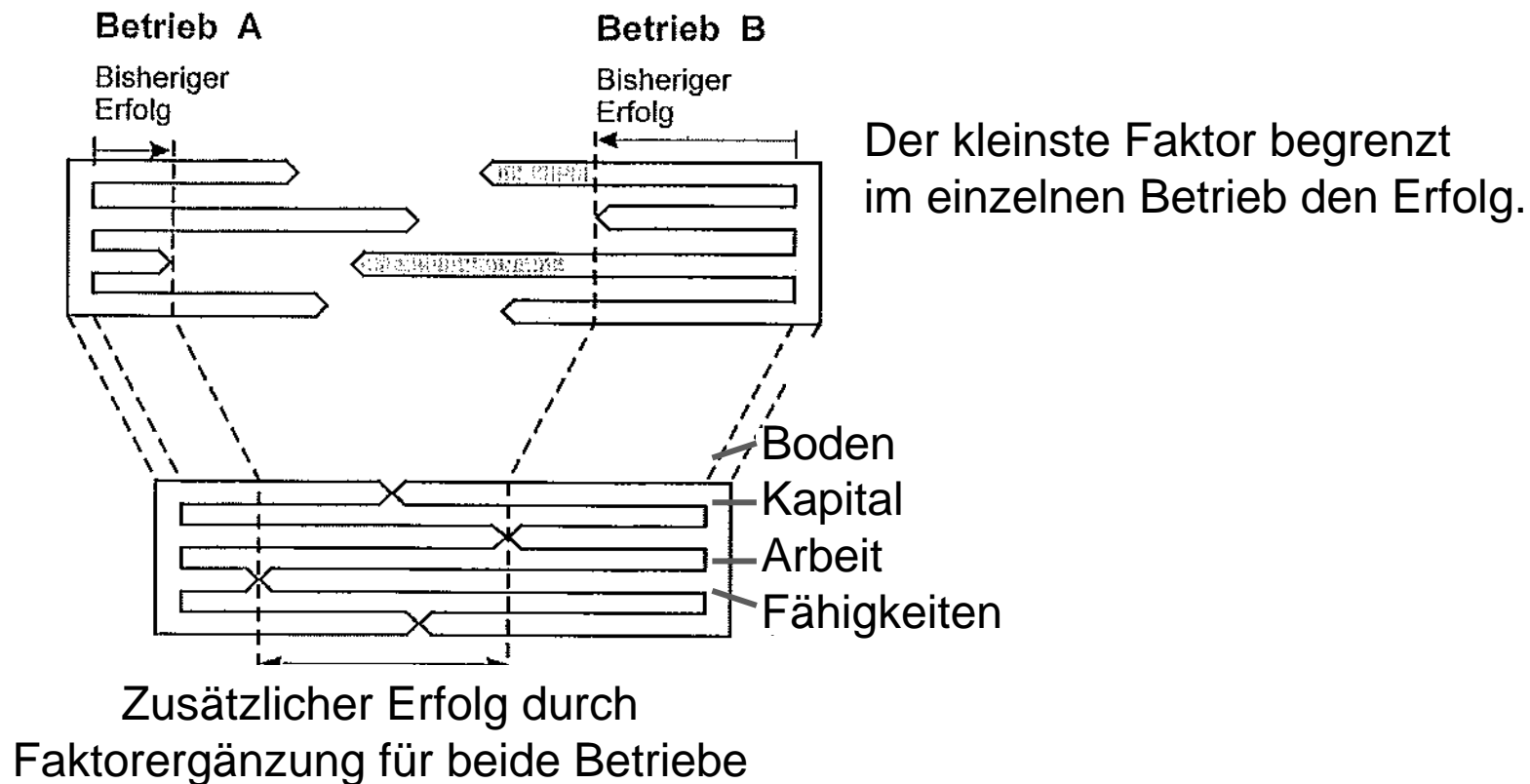
Questions sur le projet?



Merci pour votre attention!

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

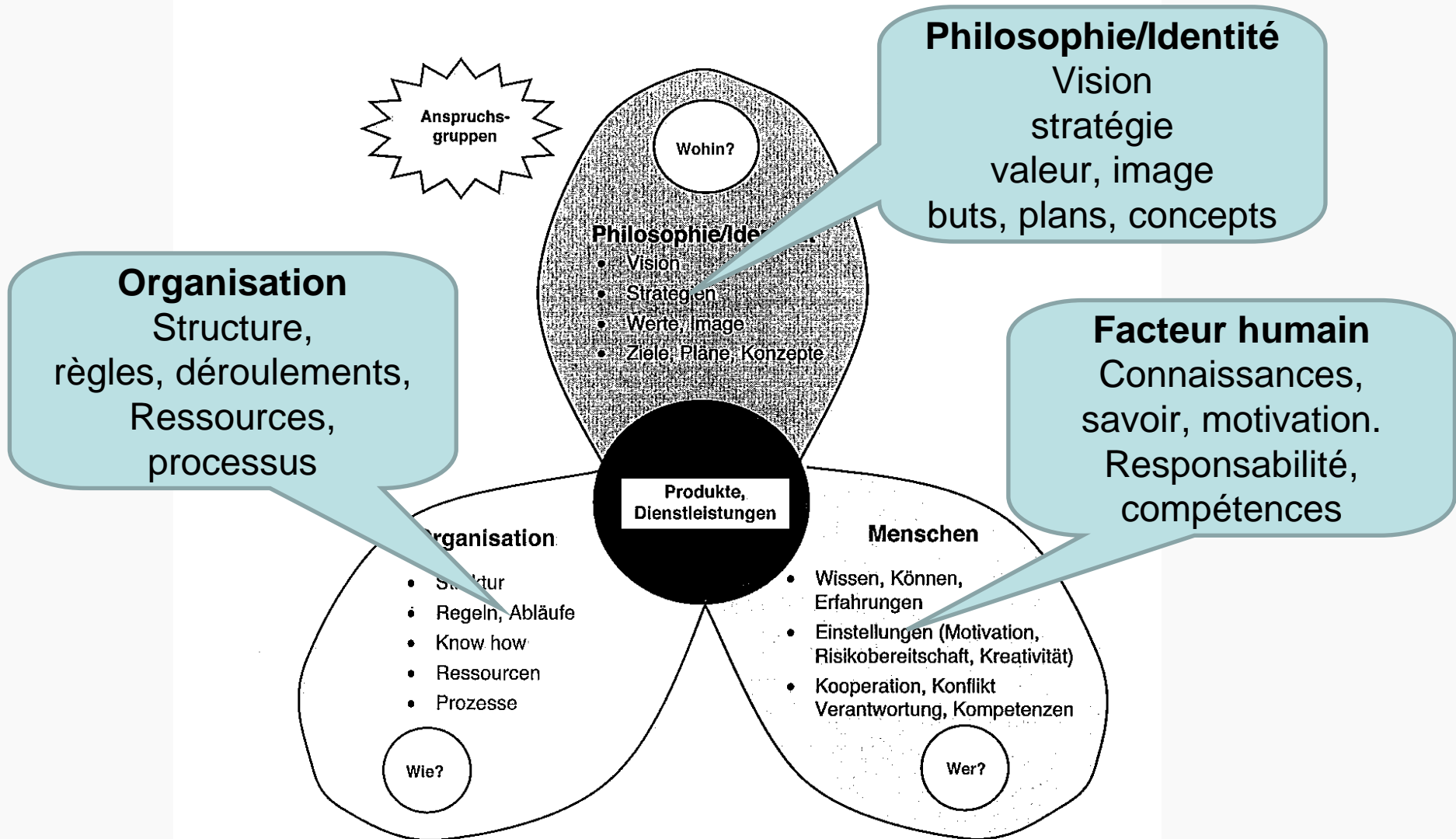
- Les facteurs soft sont plus importants que les structures, les processus et la forme juridique
- Attention à la compatibilité des facteurs!





Facteurs de blocage

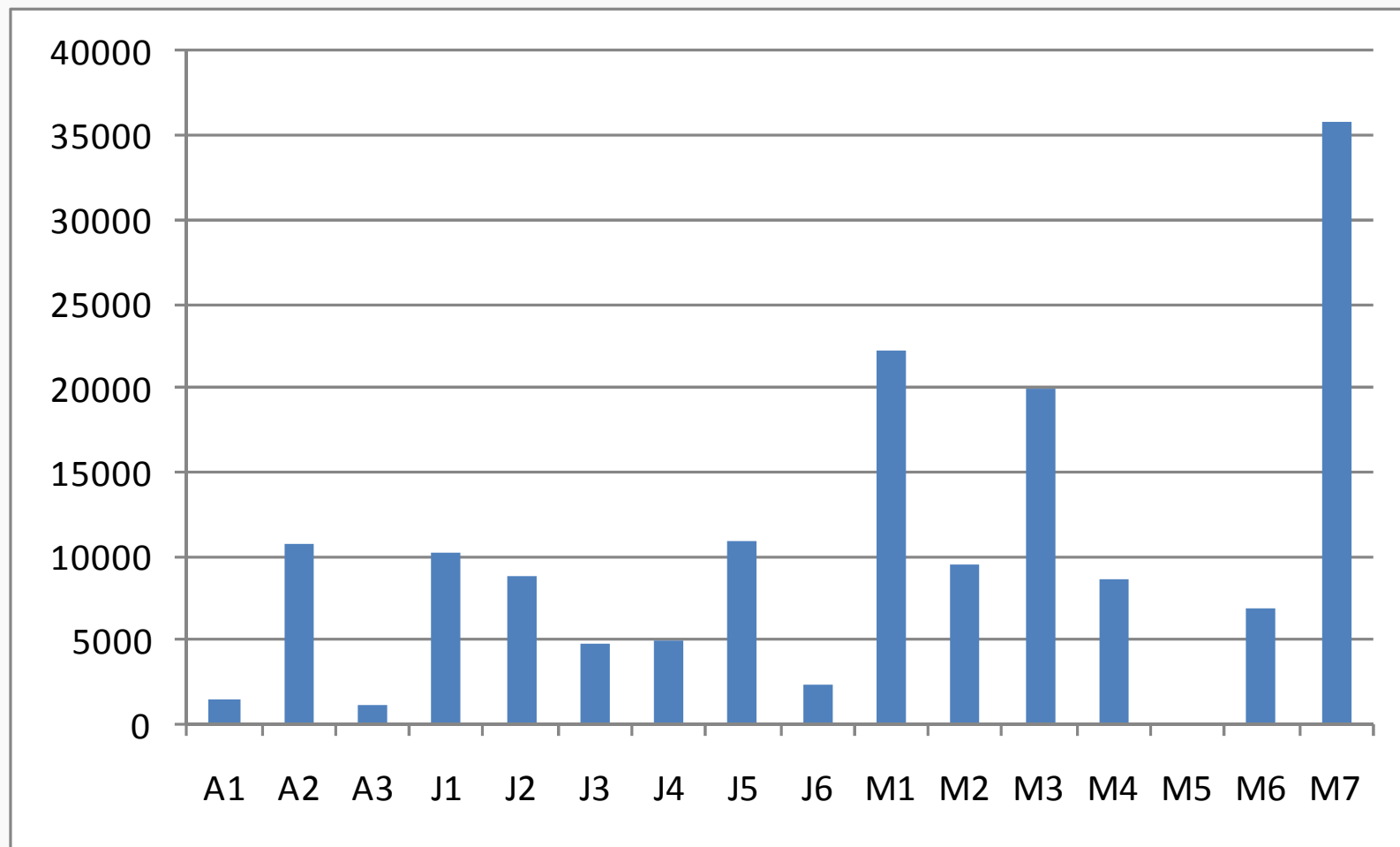
- Désir de liberté et d'autonomie
- Conservation des places de travail
- Infrastructure existante (Machines, centre forestier, ...)
- Crainte de préjudice
- Différences dans la culture d'entreprise, de l'échelle des valeurs, des buts
- Différences dans le spectre des activités de l'entreprise
- Incompatibilité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



Nach TRIGON



Volumes d'exploitation 2006





Charges administratives par m3

