

Economie forestière suisse: les facteurs de succès des coopérations

Barbara Stöckli et Bernhard Pauli, Haute école suisse d'agronomie HESA, 3052 Zollikofen

Renseignements: Barbara Stöckli, e-mail: barbara.stoeckli@bfh.ch, tél. +41 31 910 22 70



L'union fait la force: un nombre croissant d'entreprises forestières communales se réunissent en associations de droit public.

(Photo: Zweckverband Falknis)

Introduction

Améliorer la rentabilité des entreprises forestières

Depuis des années, la situation économique des entreprises forestières publiques est caractérisée par des déficits d'ampleur variable. Cette constatation vaut pour la production de bois seule ainsi que pour le bilan total des entreprises (OFEV 2009).

Les déficits s'expliquent généralement par les problèmes structurels de la branche (Office des forêts du canton de Berne OFOR 2002). Les petites entreprises ont

des coûts fixes trop élevés et obtiennent des prix de vente inférieurs aux entreprises étrangères en raison d'une plus faible production de bois et de structures de vente moins professionnelles (Sekot 2007; Mai *et al.* 2007).

Les entreprises déficitaires ont plusieurs possibilités pour améliorer leur situation. Elles peuvent tenter d'agrandir la surface exploitée par l'achat de surfaces forestières, diversifier les services proposés, ou encore s'engager dans une coopération avec les entreprises voisines.

Les propriétaires de forêt privée sont peu disposés à vendre leur bien (Krebs 2002) et la vente de forêt publique exige généralement une décision populaire, ce qui la rend difficile à réaliser.

La diversification des services est une stratégie possible mais elle n'a pas toujours l'effet escompté (Hofer 2007). La coopération paraît donc être une voie prometteuse dans l'économie forestière (Office des forêts du canton de Berne OFOR 2002). Sur le plan international, les coopérations ne sont pas rares dans l'économie forestière et du bois, mais leur forme varie entre les régions. En Scandinavie et en Amérique du Nord, la coopération verticale est répandue, tandis qu'en Europe centrale, les entreprises coopèrent surtout de manière horizontale. La mise en place de coopérations forestières est supportée par l'Office fédéral de l'environnement OFEV et bénéficie donc également de subventions dans la plupart des cantons. La situation économique difficile ainsi qu'une série d'incidents naturels (tempête Lothar, bostryche, sécheresse estivale etc.) ont favorisé la mise en place de coopérations au cours des dix dernières années. Une étude financée par le Programme d'encouragement «Bois21» et Économie Forestière Suisse a analysé les formes et degrés de coopération existant dans la forêt publique, ainsi que les formes juridiques choisies et les facteurs spécifiques ayant favorisé la coopération dans les cas particuliers.

Matériel et méthodes

Questionnaires, interviews et comptes d'exploitations

L'étude se base d'une part sur des questionnaires adressés aux associations forestières cantonales, à l'association Économie Forestière Suisse, aux services forestiers

cantonaux et à une sélection de gestionnaires d'entreprise; d'autre part, 20 coopérations existantes ont été sélectionnées pour une analyse approfondie de leur structure.

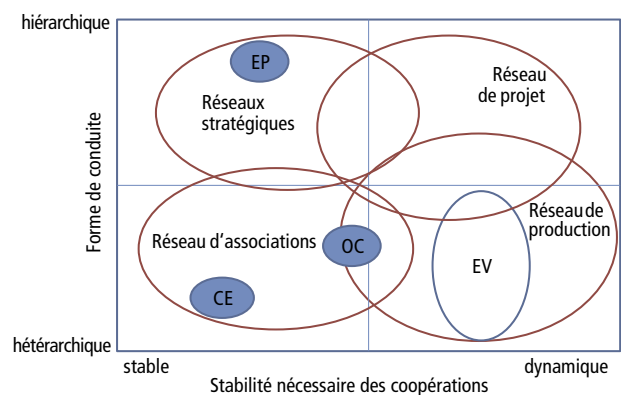
Le choix des formes de coopération repose sur les critères suivants:

- diversité des approches concernant le degré de coopération
- distribution géographique (exemples issus de chaque région de production principale: Jura, Plateau, Préalpes, Alpes, sud des Alpes)
- diversité des fonctions (forêt de protection, de détente etc.)

Les 20 coopérations analysées comprennent quatre organisations de commercialisation du bois avec une coopération peu intense, et 16 coopérations d'exploitation. Deux organisations de commercialisation et trois coopérations d'exploitation sont localisées dans la région Préalpes / Alpes / sud des Alpes, six coopérations d'exploitation se situent dans le Jura, et les coopérations restantes sur le Plateau.

Toutes les coopérations ont été mises en place après la tempête Lothar, entre 2001 et 2006, et se trouvaient encore en phase de constitution au moment de l'enquête.

Pour l'analyse des coopérations d'exploitation, les comptes d'exploitation (11 des 16 coopérations ont accepté de les mettre à disposition), les contrats de coopération ou les statuts et règlements ont été consultés. De plus, des interviews structurées ont été conduites avec les gestionnaires ou chefs des entreprises.



EV = Entreprise virtuelle

Source: Sydow (2006)

Figure 1 | Matrice à quatre quadrants classifiant les coopérations (Sydow 1998) avec la position des formes principales de coopération analysées par Pauli *et al.* (2008). CE = communauté d'entreprises, OC = organisation de commercialisation, EP = entreprise principale.

Résumé Une étude de la Haute école suisse d'agronomie HESA a examiné les formes de coopération existant au sein de l'économie forestière suisse, et les facteurs qui ont favorisé leur mise en place. Une grande diversité de formes de coopération a été constatée concernant le degré de coopération, la forme juridique choisie et le nombre de partenaires impliqués. Il n'a pas été possible d'identifier un modèle «optimal»; une coopération réussie dépend plutôt du contexte et des personnes impliquées. Quelques formes de coopération ont été présentées dans une brochure destinée à la pratique.

Bases théoriques

La coopération est une collaboration volontaire entre des partenaires juridiquement indépendants, qui renoncent partiellement à leur indépendance économique en vue d'une action coordonnée leur permettant de mieux atteindre leurs objectifs économiques que s'ils agissaient individuellement (Etter 2003).

Cette collaboration peut prendre les formes les plus diverses. Sydow (2006) note qu'il y existe une infinité de types de réseaux. Il propose une classification basée sur le mode de conduite (hiérarchie ou égalité entre partenaires) et la stabilité temporelle du réseau (fig. 1). Cette classification a été suivie dans l'étude de Pauli *et al.* (2008). Theling et Loos (2004) mentionnent d'autres critères de classification, comme le nombre de partenaires et leur origine géographique et institutionnelle.

Du point de vue théorique, trois approches par modèle expliquent la formation de coopérations. **L'approche de l'économie industrielle**, proposée par les économistes Bains (1968) et Porter (1981), part du principe que des groupes d'entreprises agissant sur un marché commun et offrant des produits similaires – qui sont donc en compétition – commencent à collaborer à partir d'une certaine concentration de prestataires pour améliorer leur position sur le marché. Toutes les entreprises qui agissent sur un marché commun avec une stratégie concurrentielle semblable forment un groupe stratégique, qui se délimite des autres groupes stratégiques par des barrières de mobilité ou de marché (Porter 1980). ➤



Figure 2 | La commercialisation coopérative du bois facilite l'accès aux marchés internationaux et les transactions avec des clients en gros, qui achètent le bois par charges de wagons de train.

(Photo: Michael Meuter, Zurich/LIGNUM)

La coopération peut permettre à des entreprises de franchir ces barrières et de pénétrer dans un nouveau groupe stratégique.

Une deuxième approche pour expliquer les coopérations est fournie par la **nouvelle économie institutionnelle** avec sa théorie des coûts de transaction. Cette théorie remonte aux travaux scientifiques de Coase (1937 à 1960) et a été résumée par Pauli (2002). La nouvelle économie institutionnelle distingue deux formes de régulation: d'un côté le marché au sein duquel les entreprises sont flexibles et agissent de manière opportuniste, mais doivent fournir un effort de coordination considérable pour échanger leurs services et produits par voie de contrats; de l'autre côté, l'entreprise, organisée hiérarchiquement, qui exige une action anti-opportuniste basée sur la confiance mutuelle des partenaires. Cette forme requiert moins de coordination mais réduit la flexibilité.

Selon Sydow (2006), la coopération est une forme mixte entre le marché et la hiérarchie, où l'on essaye de combiner les avantages d'une structure de marché (flexibilité) avec les avantages d'une structure d'entreprise hiérarchique (moins de coordination donc moins coûts de transactions).

La troisième approche, plus récente, issue de la **gestion de la chaîne logistique** (*Supply Chain Management*), postule que des coopérations se forment lorsque les entreprises veulent rapidement accéder à de nouvelles compétences ou à de nouveaux marchés (Duschek et Sydow 2002).

Une autre branche de la recherche sur les coopérations analyse le comportement des individus qui coopèrent et cherche à en déduire les conséquences au niveau du système entier.

Dans les années 1980, Axelrod (1984) a démontré par des essais basés sur la théorie des jeux que sous certaines conditions, la coopération est même profitable à des partenaires qui agissent en principe de manière égoïste, car elle leur permet de s'imposer jusqu'à un certain point dans un groupe.

Des travaux plus récents (Fehr et Fischbacher 2003) montrent que les coopérations sont plus fréquentes que les considérations théoriques ne le prédisent, car des facettes humaines telles que l'altruïsme et le sens de la justice (*fairness*), négligées jusqu'alors, influencent la manière d'agir.

Les modèles appliqués dans le domaine de la coopération partent donc du principe que la réussite de la mise en place d'une coopération dépend non seulement de la forme d'organisation et de la stratégie de marché suivie, mais aussi de facteurs humains (Kyburz et Pfister 2005).

Résultats

Les coopérations forestières visent la stabilité

Les formes de coopération analysées dans le cadre de l'étude de la HESA ont été classifiées selon leur durée et leur forme de régulation d'une part et selon l'intensité de la coopération d'autre part, ceci en appliquant le système de Sydow (1998; fig. 1). Trois grands groupes de formes de coopération ont été mis en évidence et sont brièvement décrits ci-après.

Les **Communautés d'entreprises forestières (CEF)** sont des formes de coopération où plusieurs propriétaires forestiers se regroupent au sein d'une collectivité de droit public selon la législation cantonale (par exemple comme syndicat de communes). Les contrats formant la base de la coopération sont conclus à long terme, et les entreprises sont des partenaires égaux. Selon Hess (2000), les communautés d'entreprises forestières correspondent à un réseau commun (fig. 1). Par contre, les **organisations de commercialisation (OC)** sont des regroupements d'un nombre variable de propriétaires de tailles très diverses, dont le but est de commercialiser ensemble du bois. L'étendue de la coopération est donc plus modeste qu'avec la coopération d'exploitations. L'organisation de commercialisation est prévue pour une longue durée mais les fournisseurs individuels ne sont pas tenus de commercialiser leur bois par le biais de l'organisation et ne le font donc que si cela leur procure un avantage. Ceci introduit une composante très dynamique. L'organisation de commercialisation occupe une position intermédiaire entre le réseau commun et le réseau de production.

Une troisième forme de coopération fréquente dans la foresterie suisse est celle d'une **entreprise principale (EP)**.

Dans ce cas, le propriétaire forestier, qui possède également l'entreprise, joue clairement un rôle de directeur envers les partenaires de coopération. L'entreprise principale devient alors l'entreprise focale et la forme de coopération constitue un réseau stratégique.

Toutes les formes de coopération sont orientées vers la durabilité et la stabilité. Le degré de coopération est plus faible dans les entreprises principales avec décomptes séparés et plus intense dans les communautés d'entreprises avec décompte commun. Tous les degrés d'intensité sont représentés dans la foresterie suisse.

Grande diversité de formes juridiques

Les formes juridiques sont également très diverses. Les formes classiques sont le bail à ferme, la coopérative ou le mandat, mais il existe aussi des sociétés à responsabilité limitée, des sociétés anonymes ou des associations. Parmi les 20 formes de coopération étudiées, les propriétaires de forêts publiques optaient le plus souvent pour le syndicat de communes selon les législations cantonales et communales.

Le forme juridique définit les conditions-cadres internes et externes auxquelles doit répondre la forme de coopération. Elle influence les questions de responsabilité et détermine les possibilités et limites de participation aux décisions des entreprises individuelles.

Les personnes interrogées accordent donc une grande importance au choix de la forme juridique lors de la mise en place d'une coopération ou plus généralement lors de la fondation d'une entreprise.

Après analyse des 20 formes de coopération en Suisse, Pauli *et al.* (2008) ont cependant conclu que la forme juridique n'est pas décisive pour la réussite de la coopération.

Atouts et faiblesses des formes de coopération

L'atout principal des coopérations est la professionnalisation des domaines impliqués. Les coopérations se caractérisent par des structures simples et une exécution efficace des tâches. Elles peuvent accueillir des nouveaux partenaires et ainsi améliorer leur position sur le marché. En revanche, des faiblesses apparaissent dans la formulation des stratégies et objectifs des formes de coopération, qui restent souvent très généraux et impliquent donc le risque de conflits d'intérêt imprévus. De plus, la mise en place de mécanismes de contrôle efficaces est impossible sans formulation d'objectifs bien définis. Les formes de coopération analysées n'exploitent pas encore l'entier de leur potentiel, ce qui s'explique en partie par le fait que toutes les coopérations sont encore en phase de constitution. Les synergies possibles, par exemple



Figure 3 | Une mesure pour établir la confiance au sein de nouvelles coopérations consiste à attribuer de nouvelles tâches aux collaborateurs, qui leur ouvrent de nouvelles perspectives sans les surcharger. (Photo: HESA FWI)

dans la facturation, ne sont pas encore mises à profit et les collaborateurs et parcs de machines ne sont pas encore adaptés aux nouvelles structures. Un risque particulier menace les formes de coopération qui dépendent fortement d'une seule personne (chef ou gestionnaire d'entreprise) sans que son remplacement n'ait été défini. La démission de cette personne-clé signifierait une perte d'informations, de contrôle et de connaissances qui menacerait la survie de l'ensemble de la coopération.

Six exemples du catalogue des formes de coopération ont été sélectionnés, analysés et décrits avec leurs forces et faiblesses dans une brochure destinée à la pratique (HESA, EFS & OFEV 2010).

Importance des leaders d'opinion engagés

L'interview des chefs d'entreprise a permis d'identifier les points communs des histoires de coopérations. Il s'avère que dans chaque cas étudié, un incident externe grave pour l'entreprise a déclenché le changement de la forme d'organisation. La situation difficile sur le marché du bois après la tempête Lothar est l'un de ces facteurs. Plus fréquemment, les changements au niveau du personnel dans une ou plusieurs entreprises forestières voisines ont été suivis de négociations de coopération.

Dans un premier temps, une ou plusieurs personnalités bien acceptées dans la foresterie ou la politique locale ont préparé le terrain de la coopération par des mesures destinées à établir la confiance. La participation de tous les acteurs concernés et une attitude ouverte face à leurs craintes sont décisives dans cette phase de mise en confiance.

Un système de valeurs communes (culture d'entreprise semblable) est décisif dans cette phase d'entente des futurs partenaires de coopération. Ces valeurs s'ex-

priment non seulement dans de la formulation d'objectifs communs ou d'une stratégie commune, mais également dans l'attitude envers les collaborateurs et envers la base de production naturelle «forêt».

Discussion

L'analyse économique de coopérations et les modèles explicatifs théoriques associés ont surtout considéré celles-ci sur le plan technique et de l'organisation (Pauli 2002; Sydow 2006). Pour simplifier les modèles, on a négligé le fait que les organisations se composent de personnes, dont les préférences et les valeurs sont décisives pour le succès de l'organisation (Kyburz et Pfister 2005). Cette étude conduite entre 2006 et 2008, qui a principalement tenu compte des stratégies formulées, des structures et processus d'organisation ainsi que des indicateurs financiers, n'a pu expliquer qu'en petite partie la réussite des coopérations individuelles. Des analyses statistiques ou comparatives sont rendues impossibles par le mode de sélection choisi. La valeur de cette étude réside dans la mise en évidence de plusieurs voies alternatives pouvant conduire à une coopération réussie, qui ont déjà été suivies dans la foresterie suisse. L'étude documente un stade de développement qui peut servir de base à une analyse temporelle afin de décrire, analyser et mieux comprendre la transition de la phase de constitution à l'état à moyen et long terme.

Conclusions

Lors de la mise en place d'une coopération, il est essentiel d'identifier puis d'intégrer toutes les personnes-clé: leaders d'opinion locaux, responsables politiques, chefs et gestionnaires d'entreprise actuels, collaborateurs et services forestiers locaux. En intégrant tous ces acteurs le plus tôt possible, les chances de réussite du projet de coopération augmentent.

Dès le départ, il doit y avoir une base de valeurs commune. Des entreprises ayant une conception fondamentalement différente des stratégies forestières, qui pratiquent une culture d'entreprise diamétralement opposée ou dont les portefeuilles de produits sont totalement différents auront des difficultés à collaborer avec succès. La proximité géographique ne suffit pas pour établir une coopération d'exploitation.

Le choix de la forme juridique n'est pas décisif pour la réussite d'une coopération, du moins dans la phase de départ documentée ici. Néanmoins, les auteurs sont convaincus qu'une forme juridique fixant clairement les droits et les obligations des partenaires est préférable, car elle oblige les partenaires à définir précisément leurs rôles.

Il n'est pas possible, ni nécessaire, d'exploiter pleinement le bénéfice potentiel d'une coopération dès le départ. Il est préférable de procéder progressivement avec des mesures servant à établir la confiance, comme une gestion coopérative par plusieurs des gestionnaires des entreprises, la préparation de décomptes séparés pour chaque partenaire ou la prise en charge de tous les collaborateurs disposés à participer à la nouvelle forme d'entreprise. La coopération pourra être intensifiée au fil du temps. Le but est d'améliorer à long terme la profitabilité et le maintien dans un marché futur qui sera peut-être encore plus globalisé. Ce but devrait être prioritaire par rapport au rendement à court terme. ■

Riassunto**Economia forestale svizzera:
Quale forma di collaborazione porta al
successo**

Nell'ambito di uno studio della Scuola superiore di agricoltura svizzera è stato esaminato quali forme di cooperazione nel settore dell'economia forestale svizzera esistono e quali fattori hanno promosso la loro costituzione. In generale vi è stata constatata una grande diversità tra le forme di collaborazione istaurate. Questa diversità è dettata dall'intensità di collaborazione, dalla scelta della forma giuridica e dal numero di partner coinvolti. Non è stato, tuttavia, possibile identificare un unico modello «ideale». Risulta piuttosto che la cooperazione di successo dipende dall'ambiente esistente e dalle attività svolte da persone chiave coinvolte. Alcune forme di collaborazione sono state selezionate e presentate come aiuto pratico.

Bibliographie

- Office des forêts du canton de Berne, 2002. Bericht Galileo – Vision für die Berner Waldwirtschaft.
- Axelrod R., 1984. The evolution of cooperation. New York: Basic Books, Inc. Deutsche Fassung: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München 2000.
- OFEV, 2009. Annuaire la forêt et le bois 2008. Connaissance de l'environnement 0904. Office fédéral de l'environnement, Berne. 202 p.
- Bain J. S., 1968. Industrial organization. New York: Wiley. e édition. 678 p.
- Coase R., 1937. The nature of the firm. *Economica* 4, 386–405.
- Coase R., 1938/1973. Business organization and the accountant. In: Buchanan J. M. & Thirlyby G. F. (ed.). L.S. E. essays on cost. New York: Univ. Press., 95–132.
- Coase R., 1960. The problem of social cost. *Journal of Law and Economics* 3, 1–44.
- Duschek S. & Sydow J., 2002. Ressourcenorientierte Ansätze des strategischen Managements – Zwei Perspektiven auf Unternehmenskooperation. *WiSt.* 31, 426–431.
- Etter C., 2003. Nachgründungsdynamik neugegründeter Unternehmen in Berlin im interregionalen Vergleich, Dissertation, FU Berlin.
- Fehr E. & Fischbacher U., 2003. The nature of human altruism. *Nature* 425, 785–791.
- HESA, EFS, OFEV, 2010. Coopérations au sein de l'économie forestière suisse. 20 p.
- Hess T. 2000. Anwendungsmöglichkeiten des Konzerncontrolling in Unternehmensnetzwerken. In: Sydow J. & Windeler A. (éd.). Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. Westdeutscher Verlag GmbH Opladen, Wiesbaden. 391 p.
- Hofer P., 2007. Koreferat zum Thema Kooperationen in der Waldwirtschaft. Gehalten anlässlich des 4. Waldökonomischen Seminars in Münchenwiler September 2007. Non publié.

Summary**Swiss forest economy: how to cooperate successfully**

Within the framework of a study conducted by the Swiss College of Agriculture, the types of cooperation currently in existence in the Swiss forestry industry together with the factors favorably influencing their establishment were examined. It was ascertained that a wide variety of cooperation types exist in terms of the depth of cooperation, the choice of legal structure and the number of participating partners. No «best» model could be determined; it was rather clear that successful cooperation depends on the existing situation and its key players. Some cooperation types have been selected and are presented in the form of practical advice.

Key words: Swiss forest industries, cooperation.

- Krebs B., 2002. Projekt Auriga. Verbesserung der Bewirtschaftungsbedingungen im Privatwald des Kantons Bern. Rapport de base non publié. Office des forêts du canton de Berne OFOR .
- Kyburz P. & Pfister Th., 2005. So kommt der Faktor Mensch besser zum Tragen. In: Kooperationen gründen und erfolgreich führen. *KTBL-Schrift* 433, 9–15.
- Mai W., Borchert R. & Schreiber R., 2007. Überschüsse der Forstbetriebe in Bayern deutlich gestiegen. *AFZ-Der Wald* 22, 1184–1185.
- Pauli B., 2002. Gestaltungsfelder einer dauerhaften Kooperation und Koordination in Supply Chain Management Systemen. Travail de diplôme (non publié), Université technique de Munich.
- Pauli B., Stöckli – Krebs B. & Bernhard St., 2008. Kooperationen in der Schweizer Waldwirtschaft. Rapport final (non publié).
- Porter M.E., 1981. The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review* 6, 609–620.
- Porter M.E., 1980. Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York, The Free Press
- Sekot W., 2007. Österreichs Forstwirtschaft 2006. Überdurchschnittlich erfolgreich. *AFZ-Der Wald* 22, 1198–1199.
- Sydow J., 2006. Management von Netzwerkorganisationen. Verlag Gabler, Wiesbaden. 4 | Auflage. 472 p.
- Sydow J., 1998. Postmoderne Konzerne? – Zum Verhältnis von Konzernen und Netzwerk, Schriftfassung eines Vortrages auf dem 22. Workshop der Kommission «Organisation» im Hochschullehrerverband für BWL an der FU Berlin.
- Theling Th. & Loos P., 2004. Determinanten und Formen von Unternehmenskooperationen. Working Papers of the Research Group Information Systems & Management, Paper 18.