

Comment réussir des coopérations forestières en Suisse

Guide pratique et exemples concrets



Haute école spécialisée bernoise
► Haute école des sciences agronomiques,
forestières et alimentaires HAFL



ForêtSuisse

Association des propriétaires forestiers



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Office fédéral de l'environnement OFEV

Avant-propos de l'édition 2019

La politique forestière du Conseil fédéral et la politique de la ressource bois de la Confédération constituent le fondement stratégique de la gestion et de l'entretien de l'écosystème forestier et de l'exploitation de la ressource bois indigène. L'un des objectifs prioritaires de la politique forestière est d'améliorer la capacité de production de l'économie forestière suisse (objectif 6). Pour atteindre ce but, il est indispensable que ce secteur se dote de structures et de processus efficients. C'est dans ce contexte que l'Office fédéral de l'environnement (OFEV) et ForêtSuisse – Association des propriétaires forestiers ont demandé à la Haute école des sciences agronomiques, forestières et alimentaires (BFH-HAFL) d'actualiser l'étude «Coopérations au sein de l'économie forestière» réalisée en 2007/08.

L'économie forestière suisse a connu un développement et des mutations de grande ampleur ces dix dernières années. À la faveur de regroupements, le nombre d'entreprises forestières est descendu sous la barre des 700 selon l'Office fédéral de la statistique (OFS). Les revenus de la production du bois restent bas, sous l'influence conjuguée du marché européen et de la structure des coûts en Suisse. Les résultats financiers de la gestion forestière sont en progrès, mais ils n'atteignent pas dans toutes les entreprises le niveau nécessaire pour que la gestion et l'entretien de la

forêt soient économiquement viables et pour que l'exploitation des ressources soit rentable (cf. objectif 6 de la politique forestière). Par ailleurs, les prestations de la forêt autres que la ressource bois continuent de gagner en importance. Désireuse d'apporter une contribution efficace, la Confédération s'est alliée aux cantons et à ForêtSuisse pour soutenir la mise en place de coopérations adaptées à l'économie forestière suisse.

La présente brochure récapitule les principaux résultats de l'étude actualisée et en présente les enseignements à l'attention d'un large public (en particulier les propriétaires de forêts, les spécialistes, les décideurs, les responsables politiques et les responsables des administrations). Elle explique pourquoi la forêt suisse a toujours besoin de coopérations, les formes que celles-ci peuvent prendre et les conditions de leur réussite. Elle montre également la plus-value que les coopérations peuvent apporter aux propriétaires de forêt ainsi qu'aux cantons et à la Confédération. Elle a pour ambition d'aider l'économie forestière suisse à relever les défis structurels pour assurer sa pérennité.

Bernhard Pauli

Professeur d'économie forestière,
BFH-HAFL

Markus Brunner

Directeur de ForêtSuisse –
Association des propriétaires forestiers

Michael Reinhart

Chef de la division Forêts, OFEV

Sommaire

<u>1 Présentation</u>	<u>4</u>
<u>2 Comment mettre en place une coopération fructueuse</u>	<u>8</u>
Phase I: Initiation et recherche de partenaires	<u>9</u>
Phase II: Conception et planification	<u>12</u>
Phase III: Mise en œuvre	<u>22</u>
<u>3 Les clés du succès des coopérations après leur mise en place</u>	<u>26</u>
<u>4 Les avantages des coopérations forestières</u>	<u>30</u>
<u>5 Quelles solutions quand un regroupement ne convient pas?</u>	<u>34</u>
<u>6 Conclusion</u>	<u>36</u>
<u>Impressum</u>	<u>38</u>

1 Présentation

Contexte

La forêt suisse est une source de produits et de services variés pour la population. Elle offre par exemple la ressource écologique bois, des espaces récréatifs, une protection contre les dangers naturels ou encore des habitats pour la faune et la flore. Vue sous l'angle écologique et social, la gestion forestière en Suisse est un succès. Par contre, elle a encore une marge de progression sur le plan économique. En effet, de nombreuses exploitations forestières enregistrent des résultats négatifs depuis des années. Et comme la dimension économique est un aspect essentiel du développement durable dans son ensemble, des actions s'imposent.

Un potentiel d'action important réside dans la taille des structures d'exploitation: trop petites pour pratiquer une gestion forestière rentable, elles ne peuvent pas exploiter les opportunités qu'offrirait une gamme de services qualifiés. C'est bien pour cela qu'elles collaborent de plus en plus voire fusionnent leurs organisations.

Il existe aujourd'hui déjà un certain nombre de coopérations forestières qui marchent bien. Elles ont su répondre aux attentes élevées qu'elles avaient suscitées. Mais ces expériences nous apprennent que la mise en place d'une coopération puis l'exploitation du potentiel qui en découle est un processus complexe, qui prend du temps.

Organisation de la brochure

La présente brochure est une aide à la création de coopérations forestières. Elle présente les possibilités qu'offrent les regroupements et explique comment ils peuvent être mis en place. Elle s'adresse avant tout aux représentants des propriétaires forestiers publics (p. ex. membres de conseils communaux en charge de la forêt).

Elle débute par un tour d'horizon des modèles d'organisation dans l'économie forestière et des approches possibles pour faire face au morcellement des structures et au manque de rentabilité qui en découlent. Le chapitre 2 décrit la voie à suivre pour mettre en place une coopération. Le chapitre 3 expose les facteurs de réussite et les bénéfices apportés. Le chapitre 4 présente d'autres formes de coopération, comme l'organisation de commercialisation du bois, la gestion sur mandat ou le pool de coupes et d'entrepreneurs. Le chapitre 5 récapitule les messages essentiels et esquisse des perspectives.

Données utilisées

La présente brochure repose sur des enquêtes auprès de responsables d'exploitations forestières et de prestataires de conseil chevronnés, dont les résultats ont été complétés par une vaste étude de la littérature spécialisée.

Le morcellement structurel de l'économie forestière suisse

La forêt privée occupe un tiers environ de la surface forestière alors qu'elle concentre près de 99 % des propriétaires, qui détiennent une surface moyenne de 1,4 hectare. Les deux tiers restants sont en mains publiques. L'Office fédéral de la statistique recense actuellement 3400 propriétaires forestiers publics, dont la plupart sont des communes politiques ou bourgeoises.

À la tête de 250 hectares en moyenne, les propriétaires publics possèdent des surfaces plus importantes que les propriétaires privés, mais néanmoins insuffisantes pour assurer le bon fonctionnement économique d'une structure d'exploitation en propre.

C'est la raison pour laquelle beaucoup de propriétaires forestiers publics ont déjà formé des structures plus importantes ou confié la gestion de leur forêt à des prestataires spécialisés. Malgré

ces regroupements, moins d'un quart de la surface forestière productive est organisé en unités d'exploitation supérieures à 2000 hectares en Suisse à l'heure actuelle¹.

Unités d'organisation dans l'économie forestière

L'économie forestière connaît trois grandes catégories d'unités d'organisation, qui ont des tâches et des rôles différents:

- L'unité de propriété détient la propriété de la forêt. Elle évolue par la voie d'achats, de ventes ou de fusions.
- L'unité de triage est une unité administrative détenant une souveraineté. Elle recouvre toutes les forêts situées sur son territoire, indépendamment des structures de propriété. Le triage a pour mission d'appliquer sur son territoire la législation sur les forêts. Sa direction peut être assurée par un membre du service cantonal des forêts ou sa mission peut être déléguée à une organisation active sur son territoire (en général l'unité de gestion).
- L'unité de gestion est chargée d'organiser l'exploitation. Comme la gestion des forêts est une prérogative des propriétaires, ils peuvent la structurer et l'organiser comme ils l'entendent, dans le cadre de la loi. Ils ont également la possibilité de se regrouper pour agrandir leur unité de gestion et ainsi améliorer leurs prestations.
- En Suisse, l'unité de triage et l'unité de gestion sont souvent étroitement liées. Il n'est pas rare que la même personne ou équipe dirige à la fois l'exploitation et le triage. L'unité de gestion peut – mais ce n'est pas une obligation – coïncider avec l'unité de triage.

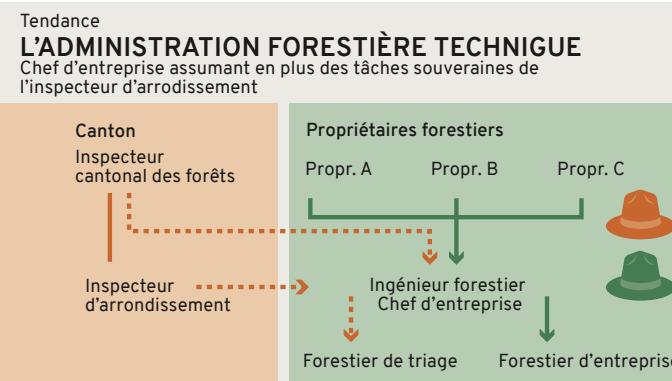
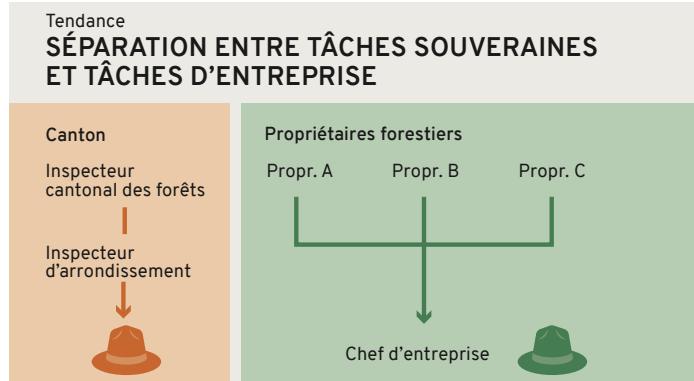
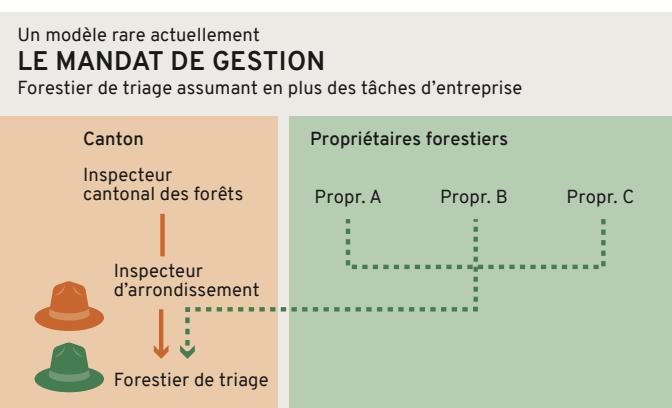
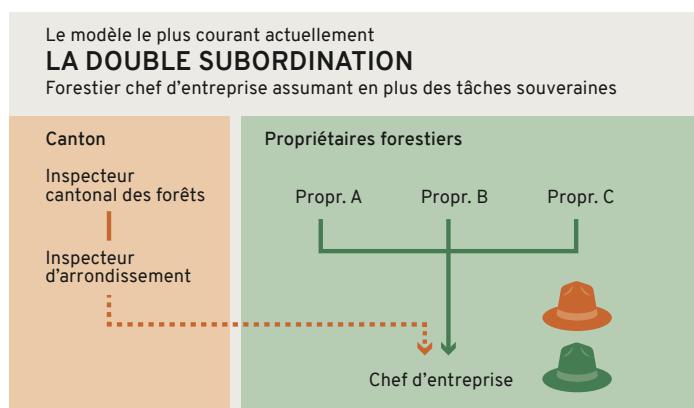
1 Source: Statistique forestière suisse 2017, OFS Neuchâtel

Interaction entre triage et exploitation

La structure fédérale de la Suisse permet de multiples variations dans l'interaction entre l'unité de triage et l'unité de gestion. Les plus courantes sont le modèle de la double subordination et le modèle de la gestion sur mandat (cf. ill. 1). Dans le premier modèle, les propriétaires engagent un chef d'entreprise, avec ou sans équipe forestière, pour gérer leur forêt. En plus de cette mission de base, le chef d'entreprise assume des tâches souveraines pour le service cantonal des forêts.

Le deuxième modèle, la gestion sur mandat, consiste à confier la planification et l'organisation des tâches d'exploitation au forestier de triage ou à un bureau forestier spécialisé. Le principe de la séparation entre les tâches souveraines et les tâches d'exploitation a fait son apparition il y a quelques années. Déchargé des tâches souveraines, le chef d'entreprise peut se concentrer entièrement à la défense des intérêts de ses propriétaires forestiers.

On observe une autre forme d'organisation dans les grands regroupements forestiers: l'administration forestière technique (désignée autrement dans certains cantons). Les propriétaires forestiers emploient un ingénieur forestier ou une forestière chevronnée pour diriger leur unité de gestion. Cette personne assume des fonctions souveraines appartenant normalement aux instances cantonales supérieures (p. ex. inspecteur d'arrondissement).



III. 1 : Principales formes d'organisation des exploitations et des triages dans l'économie forestière suisse et principe de la «double casquette»

● Tâches souveraines → Tâches de base
● Tâches de l'entreprise Tâches supplémentaires

Introduction aux coopérations

Amélioration structurelle: une approche prometteuse et incontournable

Les experts considèrent depuis longtemps qu'il est important de surmonter les problèmes structurels pour pouvoir organiser rationnellement la gestion des forêts. Il s'agit essentiellement de créer des unités de gestion plus grandes afin de rationaliser les processus opérationnels et d'améliorer la qualité des prestations proposées. Les entreprises plus importantes bénéficient notamment d'un meilleur accès au marché et, avec une infrastructure opérationnelle adaptée, elles jouissent d'une plus grande flexibilité pour saisir les opportunités commerciales et réagir aux événements imprévus. Elles peuvent en outre proposer des emplois plus intéressants, offrant des possibilités d'évolution variées. L'organisation des suppléances, délicate dans les petites entreprises, cesse d'être un problème.

Quelles options?

Les propriétaires forestiers ont globalement trois options pour améliorer la rentabilité de leurs unités de gestion (cf. ill. 2):

- Acquisition ou fusion: courante dans d'autres branches, cette méthode de croissance est peu répandue dans l'économie forestière suisse.
- Diversification: pour se diversifier, une entreprise élargit la gamme de ses prestations. Si cela est rentable, elle peut effectuer des travaux pour la commune, obtenir des mandats de tiers (p. ex. bûcheronnage dans les jardins) ou étendre la gamme de ses produits (p. ex. production de bûches).

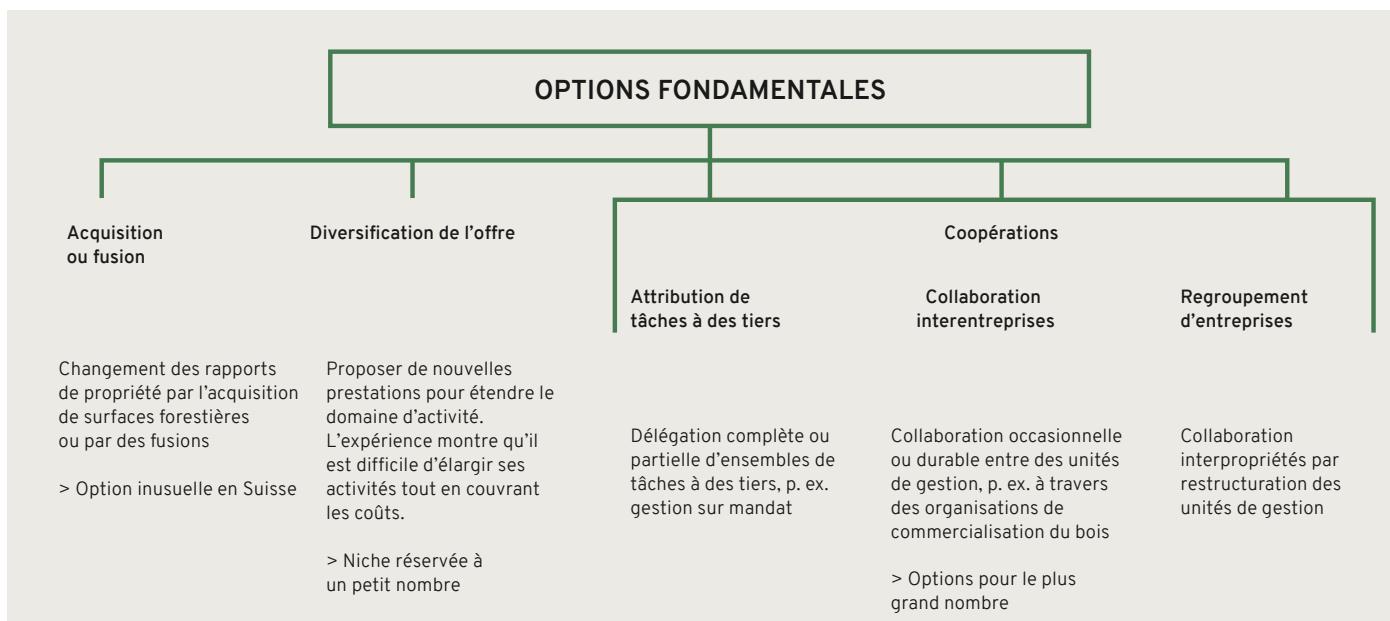
- Coopération: les coopérations impliquant plusieurs propriétaires et entreprises sont l'option la plus prometteuse. La constitution d'unités plus importantes et la mise en commun d'activités permettent de rationaliser la gestion de la forêt.

Types de coopérations

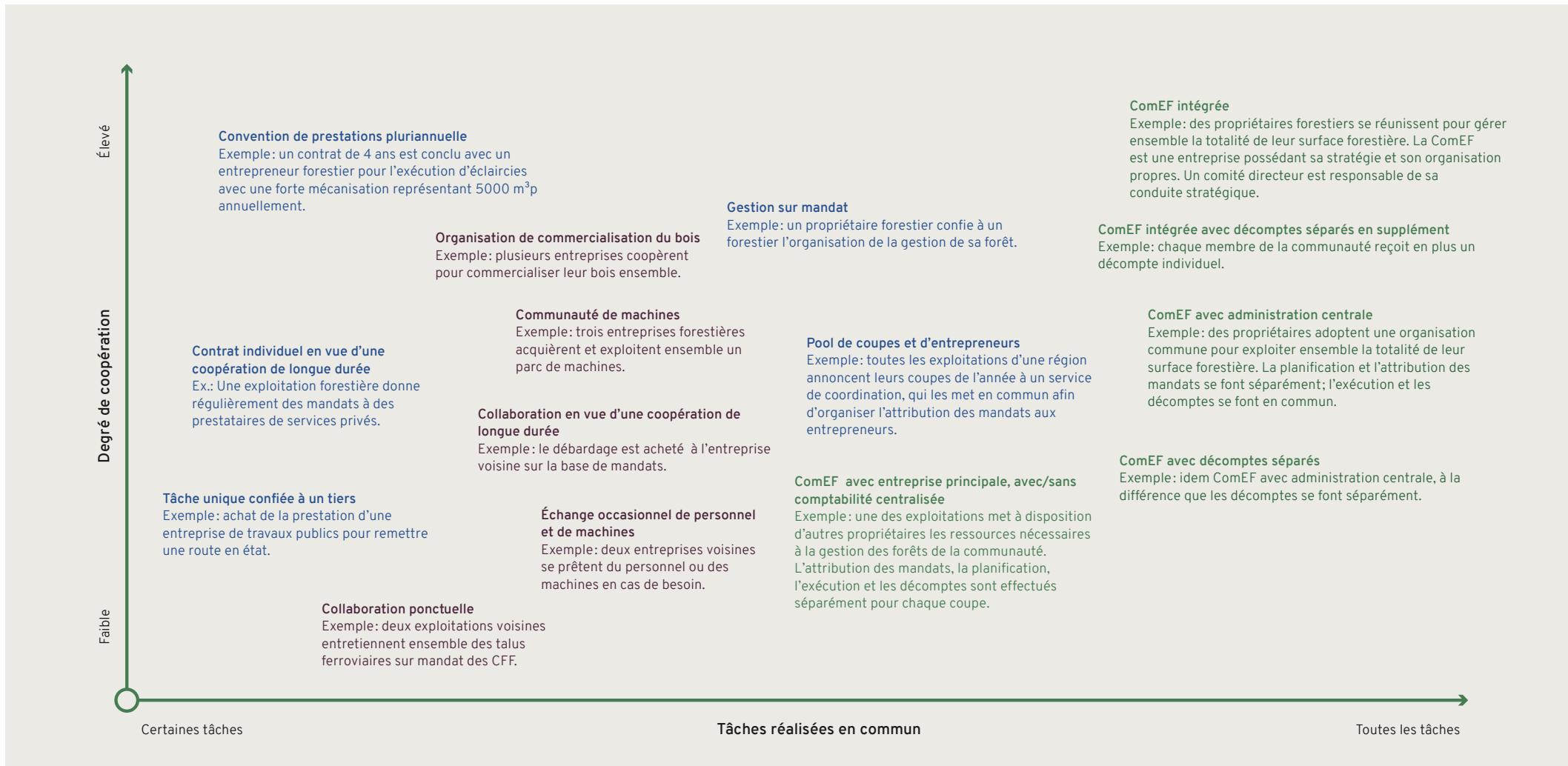
De manière générale, une coopération est une collaboration entre des partenaires indépendants sur les plans économique et juridique, visant un but donné et entérinée par un accord². L'économie forestière suisse pratique plusieurs formes de coopération: attribution de tâches à des tiers, collaboration interentreprises et regroupement d'entreprises.

L'illustration 3 présente les options possibles en fonction du degré de coopération souhaité et de la gamme des tâches mises en commun. Une mise en commun a pour but de fournir des prestations professionnelles et de baisser les coûts. De manière générale, plus la collaboration est étroite, plus les bénéfices sont importants. Les communautés d'exploitations forestières formant une unité et les cessions d'usage (baux à ferme) offrent les plus gros potentiels, mais leur réalisation est complexe. Il est cependant possible d'évoluer progressivement vers ces formes de coopération poussées.

² Picot A., Reichwald R., Wigeand R., 2003: *Die grenzenlose Unternehmung*. Gabler Verlag, Wiesbaden



III. 2: Principales options s'offrant aux propriétaires forestiers pour surmonter le morcellement des unités de gestion



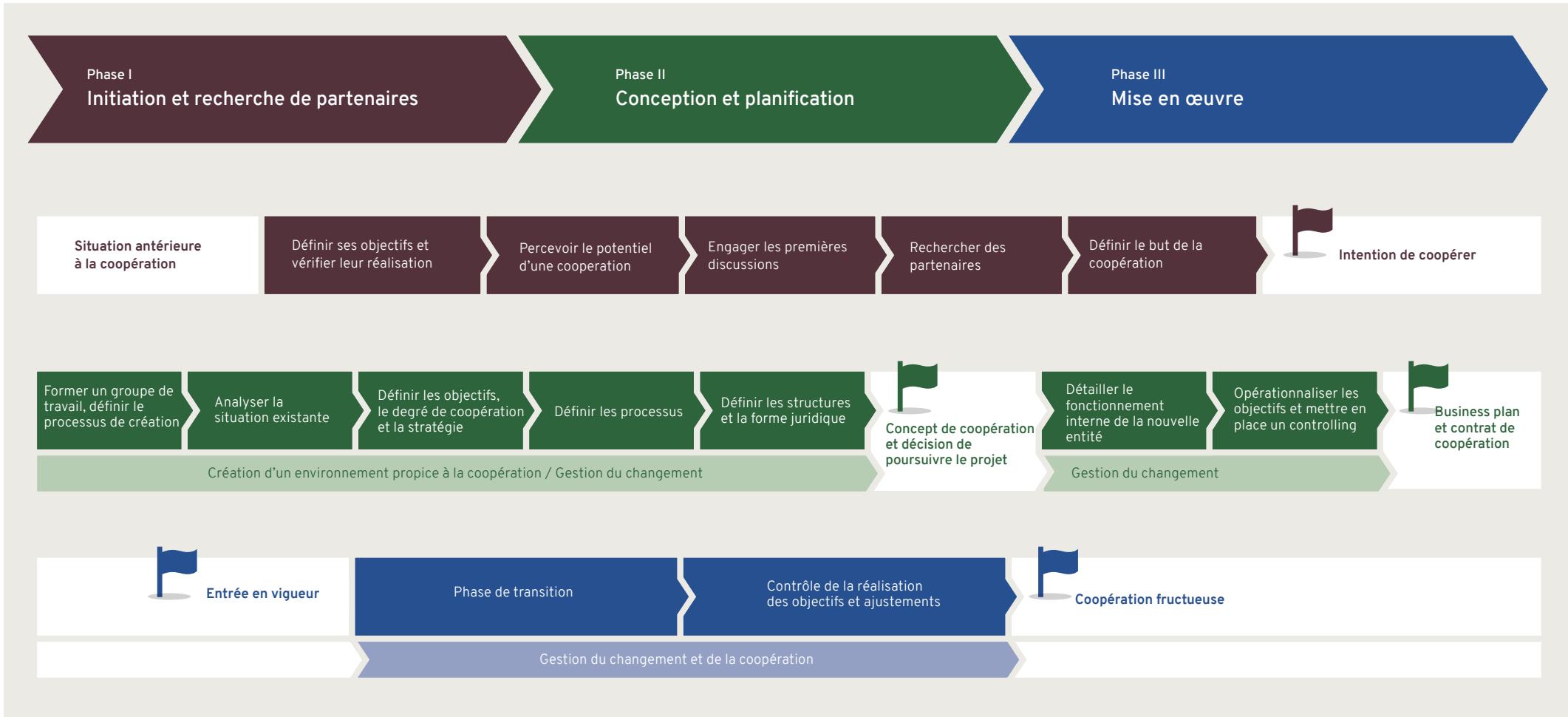
III. 3: Aperçu des formes de coopération possibles pour l'économie forestière suisse

● Délégation de tâches à des tiers

● Collaboration interentreprises

● Regroupement d'entreprises
(ComEF, communauté d'exploitations forestières)

2 Comment mettre en place une coopération fructueuse



Selon les enquêtes menées auprès de spécialistes, il comporte en général trois phases (cf. ill. 4): initiation et recherche de partenaires; conception et planification; mise en œuvre. Le

présent chapitre décrit en détail ce parcours, souvent semé d'embûches. Il pourra servir de guide aux partenaires désireux de fonder de nouvelles coopérations.

Phase I: Initiation et recherche de partenaires

Situation antérieure à la coopération

Définir ses objectifs et vérifier leur réalisation

Percevoir le potentiel d'une coopération

Engager les premières discussions

Rechercher des partenaires

Définir le but de la coopération

Intention de coopérer

L'idée d'un regroupement germe souvent après de longues phases durant lesquelles les unités de gestion ne répondent plus aux attentes des parties-prenantes. La première impulsion vient en général de représentants des propriétaires ou de chefs d'exploitations forestières, qui voient dans une coopération l'opportunité d'améliorer les services qu'ils proposent ou d'adapter leur organisation aux défis à venir.

On débute par des entretiens préalables avec des partenaires potentiels. Il s'agit la plupart du temps de représentants des exploitations ou des communes voisines. Chaque entreprise présente sa situation et explique dans quelle mesure elle est intéressée par le principe d'une collaboration plus étroite. Cette phase s'achève lorsque les partenaires possibles expriment la volonté commune de s'engager dans la mise en place d'une coopération.

Les pictogrammes suivants sont utilisés tout au long de la brochure:



Étape



Facteur de réussite



Pierre d'achoppement



Conseil



Jalon



«Notre commune est propriétaire de 800 ha de forêt. En tant que **conseillère communale** chargée de la forêt, je représente ce propriétaire forestier dans le processus. À la fin de cette phase, je décide si nous souhaitons coopérer. Je peux également être la personne qui lance l'idée d'une coopération.»

«En tant que **chef d'entreprise**, je suis en mesure de bien évaluer les opportunités et les risques pour notre exploitation forestière. Grâce à mes contacts professionnels, je peux chercher des moyens de collaborer plus étroitement. Mes connaissances techniques me permettent de commencer à réfléchir aux grandes lignes d'une coopération.»

«En tant que **prestataire de conseil externe**, je peux encourager les acteurs à se contacter ou donner quelques conseils aux auteurs de l'initiative sur la manière de présenter leurs idées et de communiquer.»

Les rôles des acteurs

Définir ses objectifs, vérifier leur réalisation et percevoir le potentiel d'une coopération

«Nous ambitionnons de gérer nos forêts de manière durable, sur le plan écologique, économique et social. Notre entreprise a pour objectifs principaux de stabiliser son rendement, d'être un partenaire fiable pour ses clients et de proposer des emplois attractifs. Mais avec notre taille et notre organisation actuelles, nous ne sommes pas en mesure d'atteindre entièrement ces objectifs.»

Ce constat met en lumière le potentiel d'une coopération: les acteurs comprennent qu'ils pourront mieux réaliser leurs objectifs s'ils coopèrent avec d'autres propriétaires forestiers.

Les motivations

L'idée d'une coopération peut émerger pour de multiples raisons, p. ex.:

- une sous-occupation du personnel et des machines ou des méthodes de travail inefficaces en raison d'un niveau de spécialisation insuffisant,
- la pression économique lorsqu'il faut utiliser l'argent du contribuable ou les revenus d'autres secteurs pour combler les déficits de l'exploitation forestière,
- des investissements à faire dans du matériel de remplacement devenus impossibles à autofinancer,
- l'évolution de l'environnement, comme une fusion de communes ou le prochain départ à la retraite de collaborateurs,
- de bonnes expériences de collaboration dans d'autres domaines, comme par exemple l'élimination des déchets, qui donnent envie d'aller plus loin dans le secteur de la gestion forestière.

«Tout projet a besoin d'un leader qui adhère totalement à l'idée et qui motive les autres!»



«Il peut s'écouler des années avant que «le bon moment» arrive. Tout vient à point à qui sait attendre!»



Qui enclenche le processus?

Ce sont souvent des représentants engagés des propriétaires (p. ex. des membres de conseils communaux en charge de la forêt) ou les chefs d'entreprise qui font le premier pas. Dans certains cantons, l'idée peut aussi être mise sur la table par le service cantonal des forêts.

«Je trouve l'idée d'une coopération très prometteuse. Comment trouver des partenaires qui pensent comme moi et qui veulent faire bouger les choses avec moi?»

La personne qui donne l'impulsion ne doit pas rester seule. Il faut qu'elle recherche des soutiens solides, par exemple des responsables politiques locaux ou d'autres leaders d'opinion.

Les premières pierres d'achoppement

La forêt et sa gestion ont souvent peu d'impact sur le budget d'une commune. Ils ne font donc pas forcément partie de ses priorités. C'est pourquoi il peut être difficile de capter l'attention des responsables politiques compétents. Un bon moyen d'y parvenir consiste à dresser la liste des ressources financières allouées à la forêt et à sa gestion au cours des dernières années en indiquant à quelles autres activités cet argent aurait pu servir. Les chefs d'entreprise peuvent faire bénéficier un projet de coopération de leur expertise technique. Mais s'ils ont l'impression que leurs convictions personnelles et leurs intérêts sont menacés, ils peuvent aussi utiliser cette expertise pour écraser le projet dans l'œuf.

Il est donc recommandé de ne pas attendre pour les impliquer dans la réflexion afin d'obtenir leur adhésion et d'apaiser leurs éventuelles craintes.

Engager les premières discussions et rechercher des partenaires

Au début, les partenaires potentiels font connaissance et explorent des pistes.

Ils engagent souvent le dialogue en évoquant des expériences positives faites lors de précédentes collaborations, que ce soit en lien avec la forêt ou dans d'autres domaines de l'activité communale. La proximité régionale, les structures politiques (districts) et les relations personnelles entre les acteurs (forestiers, responsables politiques) jouent généralement un rôle important.

Définir le but de la coopération

Les premiers échanges sont l'occasion de découvrir les objectifs principaux de chacun, les cultures d'entreprise ou simplement ce qui compte pour les autres. Chacun doit être convaincu que l'accord sera bénéfique pour tous (situation gagnant-gagnant).

Les acteurs sont invités à exprimer franchement leurs craintes et à s'efforcer de les dissiper dès le début. Certains peuvent redouter de ne plus avoir le contrôle dans leur forêt, d'autres des suppressions de postes dans leur propre entreprise. C'est aussi le moment d'aborder des questions sensibles. Il est notamment important d'expliquer que la nouvelle organisation ne sera pas simplement la somme des organisations actuelles. Il faut donc soulever la question des possibles surcapacités afin de pouvoir concevoir la nouvelle organisation en fonction de ses futures tâches.

Intention de coopérer

Cette première phase s'achève par l'établissement d'une déclaration d'intention de s'engager dans la mise en place d'une coopération. Cette déclaration formule la vision d'avenir ainsi que les valeurs et les objectifs communs aux partenaires. Elle précise ses effets juridiques et règle la prise en charge des coûts du projet qui démarre.

Conseils

- Développer le sentiment de solidarité («on est tous dans le même bateau») afin de faire croître la confiance mutuelle et de dissiper les craintes.
- Organiser une visite dans un regroupement réussi et favoriser les échanges avec d'anciens sceptiques.
- Rechercher le dialogue avec des prestataires de conseils, comme il y en a souvent dans les services cantonaux des forêts.
- Contacter le service cantonal des forêts pour étudier les possibilités d'aide.

«Oui, mais chez nous ce n'est pas pareil...»

Il est possible que des gammes de services différentes ou des surfaces forestières disparates soient perçues comme des obstacles insurmontables à une coopération. Ou que la commune se demande si les prestations spécifiques que lui fournit son exploitation forestière pourront être maintenues. L'expérience montre qu'une coopération est en mesure de répondre à des besoins différents en matière de services. Il est néanmoins

recommandé de se concentrer d'abord sur les points communs et sur les forces des partenaires pour s'en servir comme point de départ. Cette démarche aidera à surmonter les obstacles, supposés ou réels, à la poursuite du processus. Un prestataire de conseil externe peut aider à transformer les différences en synergies ou à trouver des règles de collaboration appropriées.

Conseils

- Choisir le calendrier avec soin, notamment en tenant compte des périodes électorales.
- Informer ouvertement le personnel dès le début de l'éventualité d'une réorganisation, en expliquant pourquoi une coopération serait bénéfique pour lui (p. ex. nouveaux domaines de tâches).
- En cas de différences importantes entre les partenaires, l'initiative devrait dans l'idéal venir des petits propriétaires forestiers ou intégrer leurs souhaits au mieux.
- Les impulsions données par le service cantonal des forêts peuvent être précieuses. Mais s'il en fait trop, les forestiers et les propriétaires pourraient avoir le sentiment d'être mis sous tutelle.

Phase II: Conception et planification

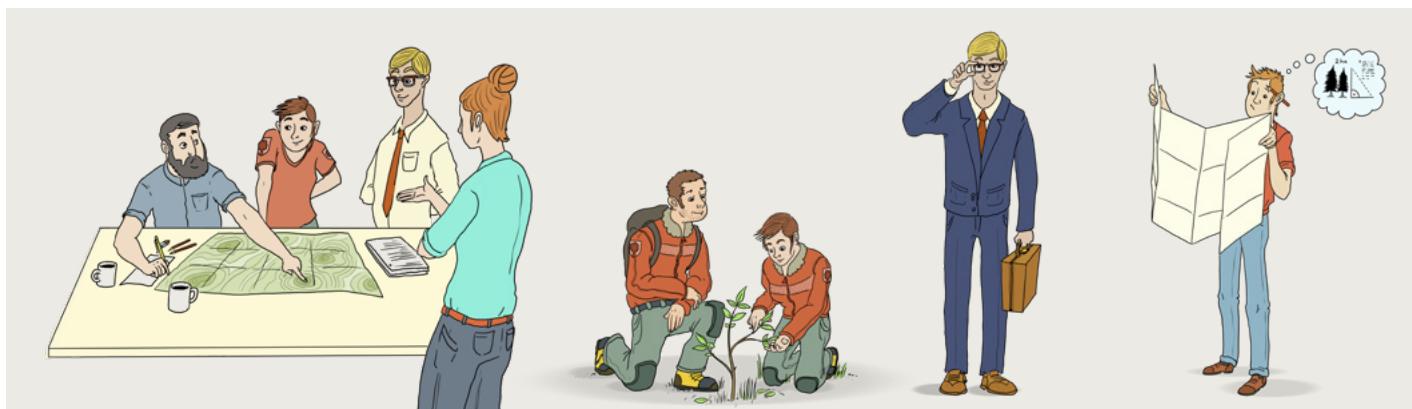


Le moment est venu de former un groupe de travail qui s'occupera de tous les travaux préparatoires menant à la création de la coopération.

Cette phase est consacrée à la conception concrète de la nouvelle entité, depuis la stratégie jusqu'à la définition des compétences des acteurs en passant par l'organisation.

Les résultats de cette phase sont récapitulés dans un business plan, qui servira d'argumentaire de base face aux décideurs et de fil rouge pour la réalisation de la coopération par la suite.

La deuxième phase s'achève par la signature du contrat de coopération.



«En tant que **représentants des propriétaires forestiers**, nous décidons de la composition du groupe de travail et du déroulement du projet. La communication avec les propriétaires et le personnel est également de notre ressort.»

«En tant que **groupe de travail**, nous concevons la nouvelle coopération pas à pas. Nous réunissons les éléments techniques qui permettront aux propriétaires de prendre une décision sur la constitution de la coopération.»

«En tant que **chefs d'entreprise**, nous apportons nos connaissances techniques au groupe de travail. Nous sommes à la disposition de tous pour répondre aux questions et donner des renseignements.»

«En tant que **prestataire de conseil externe**, j'apporte mon concours au groupe de travail pour concevoir et réaliser le projet et j'élabore des documents importants. Si nécessaire, je peux organiser une médiation.»

«En tant que **service cantonal des forêts**, nous exerçons une fonction de conseil en arrière-plan. Dans certains cantons, nous encourageons la création de regroupements en allouant des aides financières.»

Les rôles des acteurs

Former un groupe de travail et définir le processus de création

«Une planification n'est pas un gage de succès, mais sans planification, l'échec est garanti.» (Ernst Reinhardt)

Un groupe de travail est formé pour prendre en charge tous les travaux préparatoires menant à la constitution de la coopération. Ce sont les propriétaires forestiers qui décident de sa composition. Ses membres doivent représenter les propriétaires (auxquels revient la présidence du groupe de travail), les chefs d'entreprise et, éventuellement, les personnes directement concernées (généralement des membres du personnel). Il est recommandé de faire appel à un prestataire externe pour conseiller le groupe de travail. Le service cantonal des forêts peut éventuellement en faire partie avec voix consultative.

Qui participe au groupe de travail?

Le groupe de travail joue un rôle crucial dans le projet. Il faut donc choisir ses membres avec soin. Ce sont idéalement des personnes qui ont un esprit critique mais constructif. Il est tout aussi important d'avoir des visionnaires, qui apportent des idées et sont ouverts à la nouveauté, que des personnalités communicatives, capables de défendre le projet avec conviction à l'extérieur.

S'il y a un prestataire de conseil externe, il peut diriger et coordonner les activités du groupe de travail. Son expérience issue de précédents projets sera enrichissante. Chargé de l'élaboration des documents, il peut en outre faire figure d'instance neutre et, si cela paraît nécessaire, avoir une action de médiation.



Créer un environnement propice à la coopération

À ce stade, il est important de développer un climat de confiance. Voici quelques principes à respecter pour y arriver:

- Les souhaits et les exigences des propriétaires forestiers sont placés au centre.
- Les inquiétudes peuvent être exprimées librement, et on cherche des solutions pour éviter qu'elles ne deviennent un obstacle.
- Tous les partenaires sont sur un pied d'égalité, quelle que soit la superficie de leur forêt ou la taille de la commune.
- Les partenaires n'ont souvent pas d'idée préconçue sur les formes possibles et les bénéfices concrets d'une coopération. Il peut être utile d'aller voir sur place des exemples qui fonctionnent bien.

Analyser la situation existante

La première étape consiste à procéder à une évaluation réaliste et critique de la situation. Pour cela, on réunit des informations sur la stratégie, la culture d'entreprise, l'organisation (structures et procédures), la situation économique et les conditions naturelles de chacune des exploitations forestières. Les propriétaires forestiers exposent leurs besoins spécifiques et on analyse sous quelle forme ils sont remplis actuellement. Le prestataire de conseil externe présente toutes ces informations sous une forme synoptique et comparable.

Le but est d'identifier les forces et les faiblesses de chaque partenaire ainsi que les opportunités et les risques d'une future coopération. Il est important de mettre en avant les points communs et les synergies sur lesquels la nouvelle coopération

pourra se construire. Le groupe de travail discute en toute franchise des divergences ou des conflits d'objectifs potentiels afin qu'ils ne deviennent pas des pierres d'achoppement. Mais surtout, à ce stade précoce, il faut que les partenaires évitent de camper sur des positions intransigeantes. Les divergences sont inévitables. Mais si tout le monde garde à l'esprit que l'union fait la force, alors on trouve toujours des solutions!



Définir les objectifs, le degré de coopération et la stratégie

Pour quelles raisons voulons-nous constituer une coopération ? Quels sont nos objectifs et comment pouvons-nous les atteindre ? À quoi devons-nous faire attention en particulier ? Répondre à ces questions revient à esquisser une stratégie: elle définit l'orientation de la coopération à moyen et long terme pour atteindre les objectifs fixés et assurer la réussite (économique) de la nouvelle entité. La stratégie se compose des éléments suivants: vision et politique d'entreprise, orientation stratégique, objectifs stratégiques, grandes lignes des mesures à prendre.

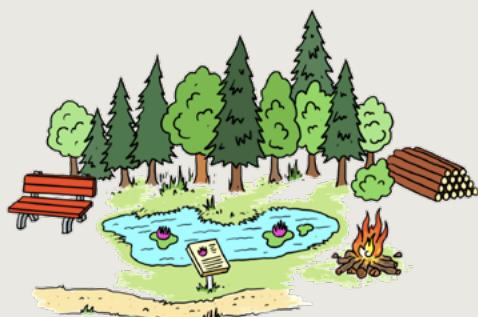
À ce stade, on discute du degré de coopération et de la délégation de certaines décisions concernant la forêt et sa gestion. Concrètement, on parle des droits et des prérogatives que les propriétaires conservent et de ceux qu'ils cèdent à la coopération. Globalement, plus la collaboration est étroite et plus la structuration de l'organisation est régie par des considérations de rentabilité, plus le potentiel de la coopération est important.



Se concentrer sur la gestion de la forêt



Fournir des services communaux



Fournir des services dans le domaine de l'environnement et de la nature

- Elles peuvent se positionner comme prestataires de services dans le domaine de l'environnement et de la nature et se spécialiser, p. ex. dans l'abattage spécial, l'entretien des talus et des biotopes, les constructions en bois, etc.

★ **Principe: d'abord la stratégie, ensuite les processus, enfin les structures**

La pérennisation des structures existantes (personnel, infrastructure) est souvent au centre des premières réflexions stratégiques. On définit des objectifs permettant d'assurer une charge de travail à ces structures. Or, c'est précisément cette attitude qui aggrave les problèmes économiques car la structure d'une entreprise doit lui servir à atteindre ses objectifs, et pas l'inverse. C'est pourquoi l'élaboration de la stratégie se fait en répondant dans l'ordre aux questions suivantes:

(1) Quels doivent être les objectifs de la nouvelle coopération ?

(2) Quels sont les meilleurs processus possibles pour atteindre ces objectifs ?

(3) Quelles structures (personnel, machines, informatique) faut-il pour mettre en œuvre les processus définis ?

Une fois que l'on a répondu à ces trois questions, on aboutit à une bonne solution pour la coopération³.

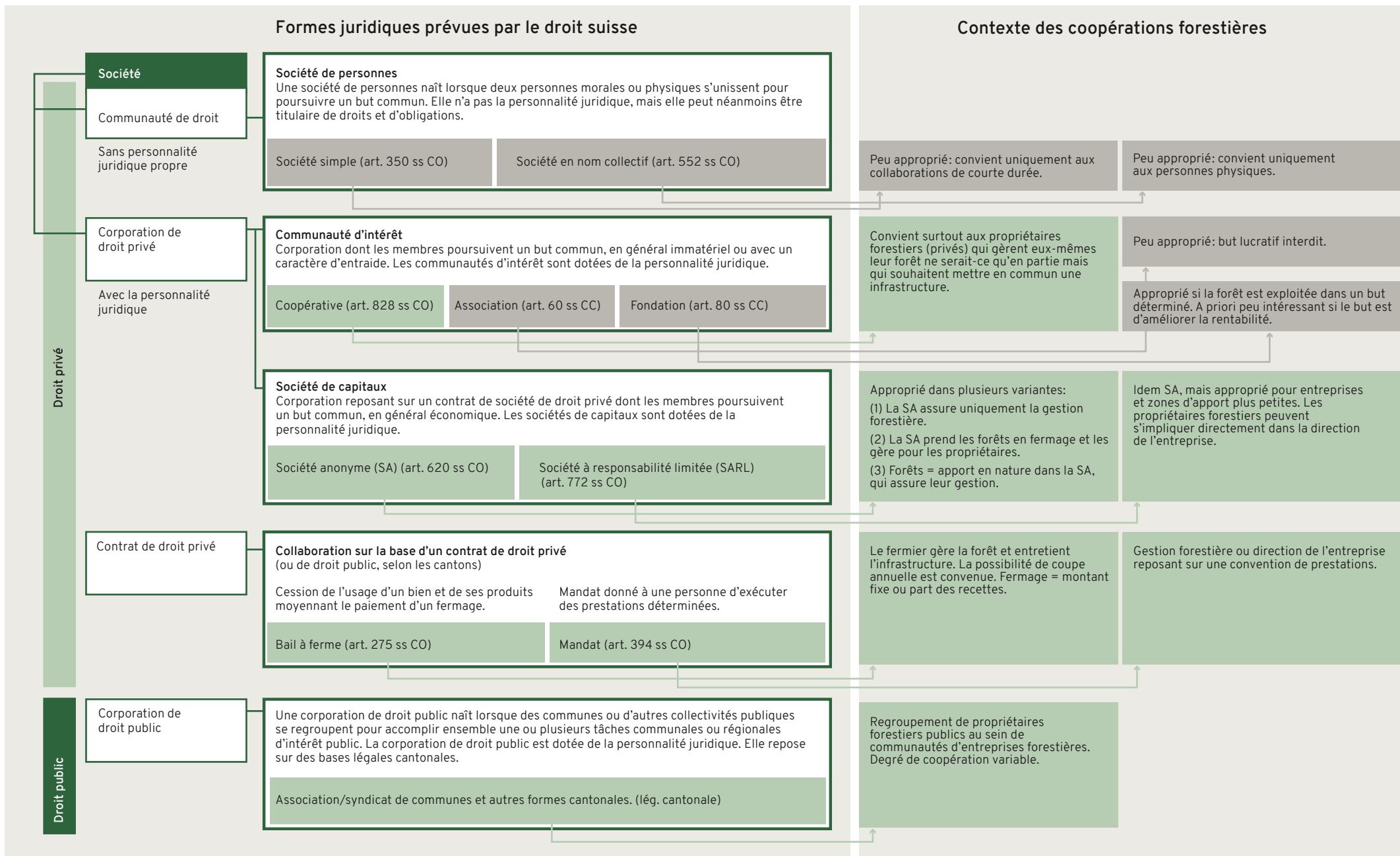
III. 5: Approches envisageables pour un positionnement stratégique pérenne dans l'économie forestière suisse

★ **Trois grandes approches stratégiques envisageables**

Dans le monde de l'entreprise, il faut avoir un positionnement stratégique clair pour s'assurer une réussite durable. Cela vaut aussi pour l'économie forestière! Les coopérations (comme les entreprises individuelles) peuvent envisager trois types d'approche stratégique (cf. ill. 5):

- Elles peuvent se concentrer sur leur mission de base, à savoir la gestion de la forêt. Une optimisation systématique des processus permet de proposer des produits «bois» ou «protection contre les dangers naturels» qui sont rentables.
- Elles peuvent se positionner en plus comme des prestataires de services communaux et exploiter les synergies entre forêt et service communal.

³ Auer N., Bürgi P., Thomas M., 2016: *Fondamentaux pour l'analyse d'entreprise et le développement de stratégie pour les exploitations. Un guide succinct - Synthèse du rapport*. Haute école des sciences agronomiques, forestières et alimentaires, Zollikofen. 30 p. En ligne à l'adresse www.bafu.admin.ch > Thèmes > Forêts et bois



III. 6: Formes juridiques prévues par le droit suisse

Définir les processus de la coopération

Les processus de la coopération découlent de sa stratégie. Après une analyse critique, on les optimise et on les fixe par écrit. L'important, c'est qu'ils permettent d'accomplir les travaux visés de manière optimale, à des coûts aussi faibles que possible. La récolte du bois est cruciale pour le succès d'une coopération: elle doit être organisée de manière efficiente, sans s'arrêter aux limites de propriété.

C'est aussi dans ce contexte que les partenaires définissent jusqu'à quel point ils souhaitent coopérer avec des entrepreneurs forestiers. Confier à des tiers des parties de processus ou des processus complets permet de profiter du savoir-faire de spécialistes et de se concentrer sur ses propres compétences clés.

Définir les structures

Combien de collaboratrices et collaborateurs nous faut-il ? De quelles machines, infrastructures et technologies avons-nous besoin pour atteindre nos objectifs ? Faut-il envisager des adaptations dans le personnel ?

Les structures de la coopération découlent des processus définis précédemment. On compare ces structures idéales avec les structures en place. Si des décalages importants apparaissent, il faut alors envisager de procéder à des adaptations (cf. gestion du changement, p. 18). La mise en place d'une coopération est une occasion idéale pour repenser les structures existantes (personnel, machines, infrastructures, solutions informatiques). Pendant cette phase, les partenaires définissent également les organes de la coopération ainsi que leurs tâches et leurs prérogatives. Normalement, une coopération se dote d'une assemblée (facultative), d'un comité directeur, d'un organe de révision et d'une direction d'entreprise.

Choisir une forme juridique

La forme juridique d'une entreprise définit la structure de base de l'organisation et régit aussi les rapports juridiques à l'égard des tiers. Il y a plusieurs possibilités en fonction des situations (cf. ill. 6). Le choix de la forme juridique des coopérations forestières est plutôt secondaire. En principe, la qualité et l'efficience d'une coopération dépend avant tout de sa stratégie, de ses structures, de ses processus et des pouvoirs de décision qui lui sont délégués.

«Profitez-en pour repenser tous les processus de production, mais aussi de management et de gestion administrative.»



Y a-t-il une forme d'organisation idéale pour une coopération forestière ?

L'économie forestière suisse est trop hétérogène pour que l'on puisse proposer une seule forme d'organisation idéale. En effet, les entreprises ont des régimes de propriété, des objectifs et des gammes de services variés, sans compter les différences de conditions naturelles entre les unités de gestion. Il faut donc voir la description ci-après comme un fil conducteur pour constituer une coopération entre propriétaires publics axée sur la gestion de leurs forêts (cf. ill. 7).

Les propriétaires forestiers s'organisent en communauté d'exploitations forestières (ComEF) pour gérer une surface qui couvre idéalement 4000 à 6000 ha dans le Jura et sur le Plateau; dans les Alpes et les Préalpes, il faut chercher à constituer des unités de gestion plus vastes.

Les membres de la communauté (sociétaires) constituent l'assemblée, laquelle nomme le comité directeur et l'organe de révision. Elle approuve également la planification annuelle et le rapport d'activité. Le comité directeur définit la stratégie et l'organisation de l'entreprise, il décide des investissements et il exerce la haute surveillance sur la direction de l'entreprise. Dans l'idéal, ces deux organes bénéficient du concours d'un comité consultatif constitué d'experts externes. Le comité consultatif se réunit une fois par an pour donner des conseils sur des questions stratégiques et sur la planification annuelle avant son adoption. Le comité directeur se dote d'une présidence (président en charge des forêts et suppléant). En contact direct et permanent avec la direction de la ComEF, la présidence est là pour que les décisions puissent être prises rapidement. Le comité directeur donne au chef d'entreprise les instructions nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie, mais il lui laisse une grande liberté dans la gestion opérationnelle, la conclusion de contrats et les petits investissements.

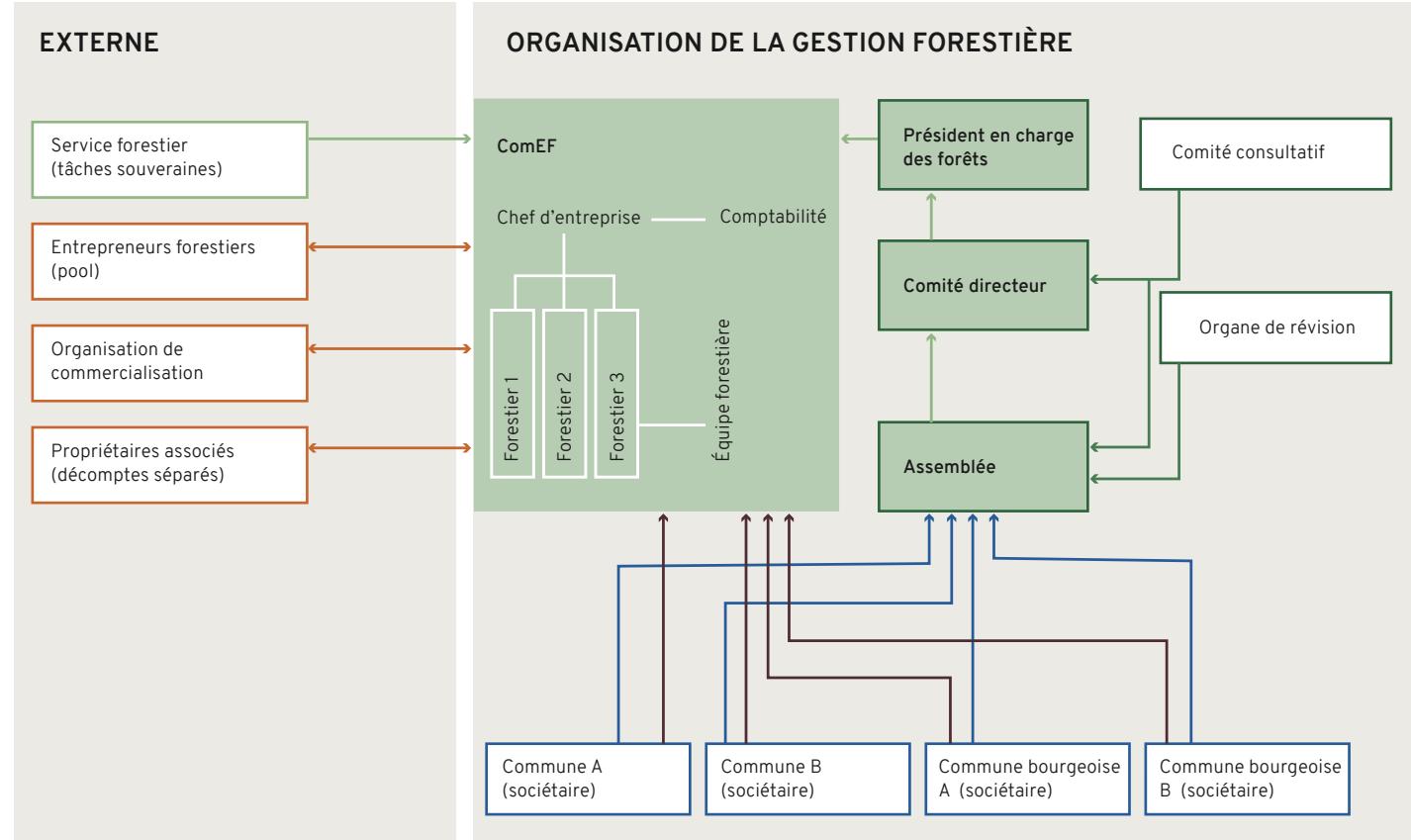
Le chef d'entreprise est responsable de la réalisation des objectifs. Un à trois forestiers lui sont subordonnés. Selon la stratégie et les conditions-cadre cantonales, ils organisent leur travail sur une base territoriale (division en triage) ou fonctionnelle (spécialisation).

Comme les bénéfices et les pertes sont répartis au moyen d'une clé simple basée sur les surfaces forestières, le chef d'entreprise peut se consacrer entièrement à la bonne gestion de la forêt, sans perdre son temps à faire des planifications et des décomptes individuels.

Vis-à-vis de l'extérieur, la ComEF collabore étroitement avec différents partenaires:

- le service cantonal des forêts en ce qui concerne les tâches souveraines déléguées à l'entreprise,
 - des entrepreneurs forestiers liés à la communauté par des contrats de longue durée qui accomplissent 60 à 80% de la récolte de bois, et
 - si cela présente un intérêt, une organisation de commercialisation du bois.

La ComEF propose différentes prestations aux propriétaires forestiers associés. Ceux-ci ont en outre la possibilité d'intégrer progressivement la communauté.



III. 7: Forme d'organisation idéale d'une coopération forestière

→ Droit de proposition → Mandat de gestion

→ Pouvoir de donner des instructions → Droit d'élection

←→ Lien commercial

Concept de coopération et décision de poursuivre le projet

Les éléments réunis à ce stade sont synthétisés dans un concept, sur lequel les partenaires s'appuient pour prendre la décision de principe de poursuivre le projet de coopération. Le concept décrit en outre la suite du processus.

Il est bon que ce document précise également les modalités de répartition des bénéfices et des pertes et de décompte des éventuelles prestations supplémentaires. La pratique montre que la clé de répartition convenue doit être aussi simple que possible, p. ex. basée sur la superficie de forêt productive de chaque propriétaire (cf. p. 23).

On aura avantage à adjoindre au concept de coopération une planification pour l'année de démarrage, qui peut être assortie d'un prévisionnel de trésorerie.

Détailler le fonctionnement interne de la nouvelle entité

Les participants peuvent attaquer la planification détaillée et la préparation de la mise en œuvre dès que la décision de poursuivre le projet est prise. Il faut définir les compétences des organes, en particulier le comité directeur et le chef d'entreprise. Ces aspects sont définis par écrit dans des statuts, des cahiers des charges et un règlement d'entreprise. Il faut alors également lancer une révision du plan de gestion pour l'adapter à la stratégie. L'implication du service cantonal des forêts à ce stade varie selon les cantons.

Opérationnaliser les objectifs et mettre en place un système de controlling

Reste à opérationnaliser les objectifs définis dans la stratégie: on fixe pour chacun une valeur concrète, un délai et des mesures concrètes pour l'atteindre ainsi que des mécanismes pour vérifier sa réalisation. Si ce n'est pas encore le cas, il est intéressant de mettre en place une comptabilité analytique détaillant les charges et les produits (p. ex. CEForestier), qui servira de support au controlling stratégique et opérationnel.

Business plan et contrat de coopération

Les résultats de la phase préparatoire sont récapitulés dans un business plan.

Le business plan, assorti d'un plan de mesures, sert de fil conducteur pour mettre en œuvre la coopération. C'est un outil de décision sur lequel s'appuient le comité directeur et le chef d'entreprise. C'est également un bon argumentaire pour convaincre les organes décisionnaires ainsi que d'autres parties prenantes (p. ex. les membres du personnel et les personnes représentant le canton). De nombreux cantons exigent la présentation d'un business plan pour accorder des aides financières. Le contrat de coopération que les partenaires signent à la fin du processus régit leur future collaboration. Il a une valeur juridique contraignante.

«Un business plan soigné est un bon argumentaire pour convaincre les organes décisionnaires.»





À propos de la gestion du changement

Le changement suscite souvent de fortes résistances à l'intérieur des organisations. Cela s'explique souvent par un sentiment général de scepticisme face à la nouveauté, la crainte de perdre son emploi ou le malaise des personnes qui jouissent de « priviléges ». La gestion du changement englobe toutes les mesures et les activités entreprises pour accompagner des changements de grande envergure dans une organisation (qu'ils concernent les stratégies, les structures, les processus ou les comportements). Le but essentiel est de surmonter les préjugés et de faire adhérer les hommes et les femmes de l'entreprise à la nouvelle organisation et à leur rôle au sein de celle-ci.

La gestion du changement comporte trois phases⁴:

(1) initier le changement, c'est-à-dire permettre aux membres du personnel de se détacher du statu quo, de la routine rassurante, pour s'ouvrir à la nouveauté;

(2) organiser la transition, c'est-à-dire faire en sorte que les comportements évoluent, que les nouveaux processus soient appliqués et que les nouvelles fonctions soient mises en pratique;

(3) institutionnaliser la nouvelle situation, c'est-à-dire s'employer à stabiliser la nouvelle organisation, à consolider les équipes, à développer la confiance et à mettre en place la culture de communication.

Les facteurs suivants sont particulièrement importants pour la réussite d'un projet de changement:

- communiquer et informer à chaque stade de manière juste pour éviter les spéculations, apaiser les craintes et emporter l'adhésion des personnes qui expriment des critiques;
- susciter un sentiment d'appartenance au groupe (cohésion) basé sur la conviction partagée du bien-fondé de la future coopération;
- assurer la transparence à tous les stades du changement;
- organiser avec soin les changements touchant les personnes (postes à supprimer ou à repourvoir, modification des tâches, procédures, changements de lieu de travail); des périodes de transition sont indispensables.

Dans le cas des exploitations forestières publiques, les suppressions de poste ou les changements de cahier des charges sont souvent soumis à des restrictions. La gestion du changement doit y accorder une attention particulière. Dans l'idéal, mieux vaut exploiter les fluctuations naturelles du personnel et les possibilités de reconversion plutôt que supprimer des postes. Ainsi, les départs à la retraite doivent être vus comme une occasion d'instaurer des changements.

Certains changements doivent être effectués avant l'entrée en vigueur de la coopération, par exemple si des membres du personnel doivent se recycler ou changer de service. Sachant qu'on ne résout pas les problèmes en les additionnant, il est fortement conseillé de trouver une solution aux éventuelles difficultés de certains partenaires tant qu'ils sont encore dans leur structure d'origine, quitte à retarder un peu l'entrée en vigueur de la coopération.

⁴ Lombriser R., Abplanalp P.A., 1998: *Strategisches Management. Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotentiale aufbauen.* 2^e édition revue et corrigée. Versus Verlag, Zurich. 468 p.

Illustration des phases I et II

Mise en place progressive d'une coopération

Groupement forestier des Agittes

Avant la fondation du groupement, les 3730 ha des neuf partenaires étaient gérés sur mandat par les gardes forestiers du canton. Les trois responsables de triage ont compris assez vite qu'une collaboration plus étroite leur permettrait de mieux gérer l'occupation du personnel et la planification des engagements. Mais au départ, ils se sont heurtés au scepticisme des propriétaires: la situation leur convenait et ils ne voyaient pas ce qu'une coopération leur apporterait de plus.

Les trois forestiers ont donc élaboré une vision et un argumentaire pour mettre en lumière les avantages d'une exploitation coopérative. Lors d'une séance d'information, ils sont parvenus à convaincre les propriétaires forestiers que, malgré leurs particularités respectives, ils pourraient mieux atteindre leurs buts en unissant leurs forces. Les propriétaires ont accepté la constitution d'un groupe de travail chargé d'approfondir l'idée d'une coopération. L'esprit d'équipe que le groupe a développé a joué un rôle important. Par exemple, ses membres se sont rendus ensemble sur le site d'une coopération forestière réussie. Ils ont pu discuter avec des représentants des propriétaires forestiers, eux aussi sceptiques au départ.

De leur côté, les membres du personnel ont compris que la coopération pérenniseraient leurs emplois et qu'en outre elle leur offrirait l'opportunité d'accomplir des tâches plus variées et plus intéressantes.

Au final, tous les acteurs ont adhéré au projet. Et comme selon la sagesse populaire mieux vaut tenir que courir, le concept de coopération a été formulé de manière très ouverte. Chaque propriétaire a ainsi pu choisir le type de contrat de gestion qui lui convenait. Lorsque le groupement a finalement vu le jour en 2009 sous la forme d'une association de droit public, trois partenaires ont opté pour un bail à ferme de six ans, un propriétaire a choisi un contrat de gestion annuel et cinq partenaires ont souhaité coopérer sur la base de mandats individuels. Au fil du temps, presque tous les acteurs ont adopté une forme de coopération complète et de longue durée.



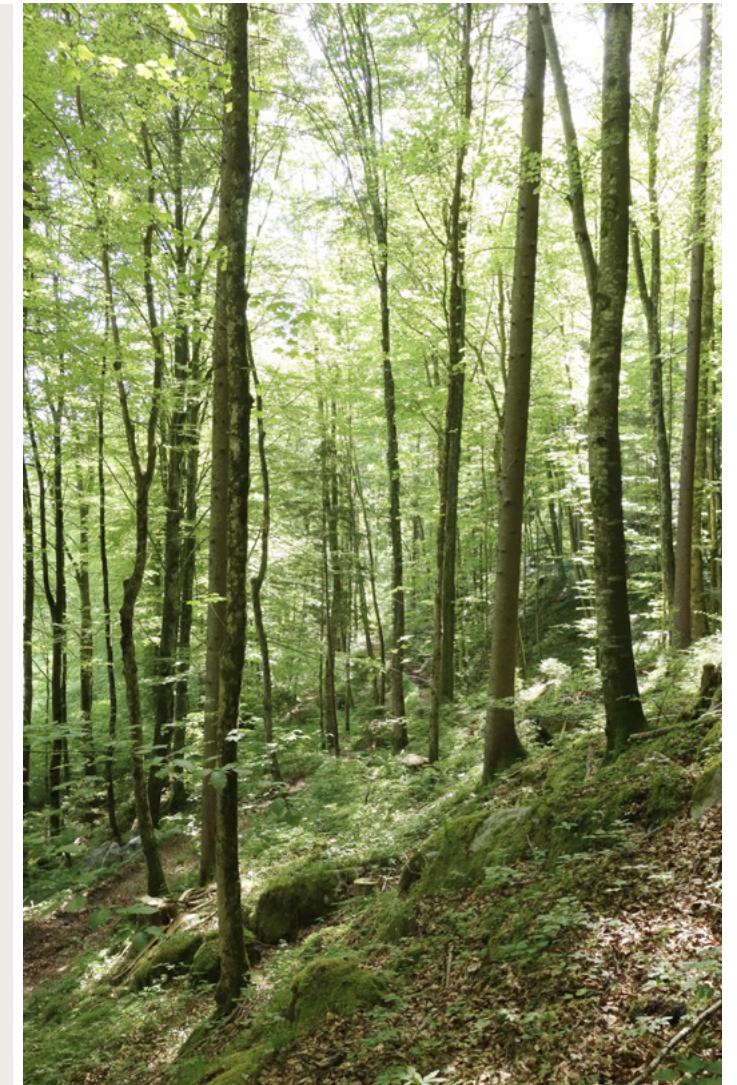
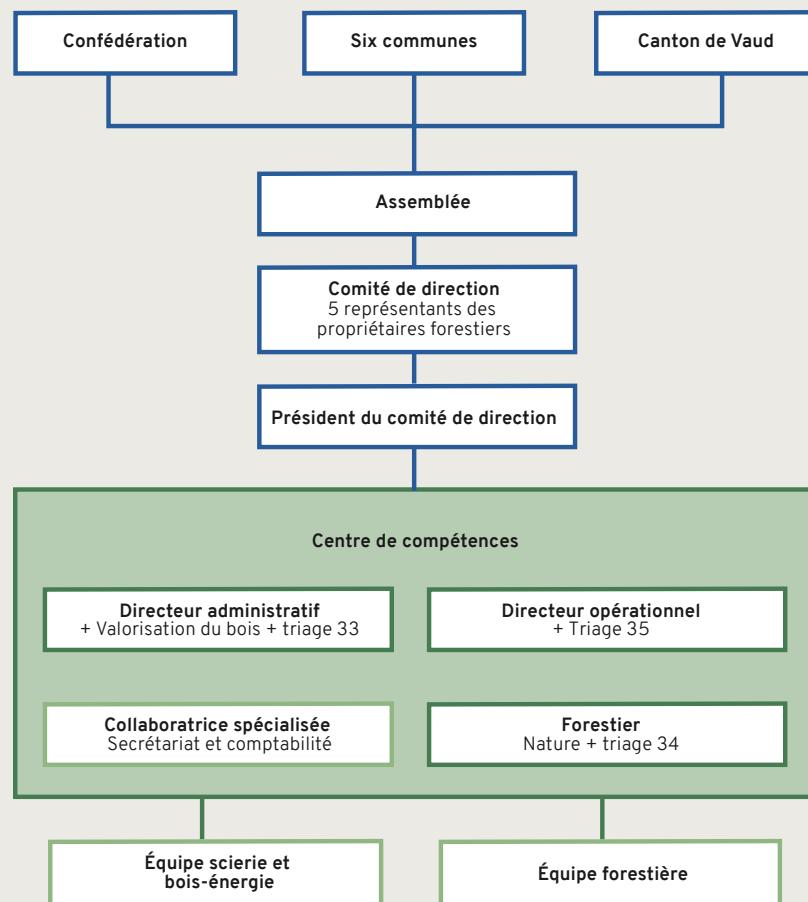
**Laurent Fivaz,
directeur
administratif**

Lors de la phase I, ce sont nous, les trois forestiers, qui avons donné les impulsions. Mais une fois le projet en route, les propriétaires forestiers ont repris les rênes et nous les avons accompagnés en qualité de conseillers techniques. Les premiers temps après la fondation du groupement n'ont pas été simples pour nous les forestiers: nous avons dû coordonner nos idées et nos méthodes de travail et accorder nos fortes personnalités. Au final, nous avons appris à conjuguer nos compétences et nos forces respectives. Aujourd'hui, nous considérons que notre complémentarité est un atout.

La force d'une stratégie claire

Le Groupement forestier des Agittes poursuit une stratégie de diversification. Son activité de base reste la gestion de la forêt, mais il s'est spécialisé dans la fabrication de produits du bois transformés pour des marchés régionaux. Ainsi, l'entreprise alimente une importante installation de chauffage à distance et produit des bûches pour les particuliers. Elle a repris une scierie locale afin de mieux valoriser le bois de ses forêts. Celle-ci produit des sciages labellisés COBS (certificat d'origine bois Suisse) pour des menuiseries et des charpenteries de la région. Elle fabrique également des produits sciés utilisés pour confectionner des passerelles, des tables ou des bassins. Les chutes de bois sont transformées en copeaux pour le chauffage à distance.





III. 8: Organigramme du Groupement forestier des Agittes

Phase III: Mise en œuvre



Ça y est! La coopération est constituée et nous pouvons mettre fin au projet.

La réalité est rarement aussi simple. La signature du contrat de coopération ne marque pas la fin du projet, mais au contraire le début d'un processus d'amélioration permanente car, comme le disait Charles Darwin, ce n'est pas l'espèce la plus forte qui survit, ni la plus intelligente, mais celle qui parvient à s'adapter le mieux au changement – une observation qui s'applique aussi au monde économique.



Les rôles des acteurs

Phase de transition

L'entrée en vigueur du contrat de coopération est normalement suivie d'une phase de transition, pendant laquelle on adapte l'ensemble des processus et des structures et on réoriente les activités courantes en fonction de la planification adoptée. Durant cette période de rodage, les nouvelles équipes se familiarisent avec leurs tâches. Il est possible que des ajustements parmi le personnel, des formations continues ou des reconversions soient nécessaires.

Même si la planification a été effectuée avec soin, il est probable que les choses ne se dérouleront pas exactement comme prévu ou que des oubliés apparaîtront. C'est pourquoi le comité directeur et le chef d'entreprise doivent avoir les pouvoirs de décision qui leur donnent la flexibilité voulue.

Dans l'idéal, le prestataire de conseil externe continue d'apporter son concours.

Gérer le changement: une activité de longue haleine

Comme nous l'avons vu à propos de la phase II, il est très important pour la réussite d'un projet de coopération de gérer le changement avec professionnalisme. C'est une activité qui ne s'achève pas avec la planification, mais qu'il faut poursuivre durant toute la mise en place de la coopération. De même, assurer une communication transparente et régler clairement les compétences sont des tâches permanentes.

Gérer l'entreprise: communication et leadership

Pour que la mise en place de la coopération se déroule bien, il est important que l'entreprise soit dirigée par une personne ayant un tempérament de leader, qui réfléchisse et agisse en entrepreneur. Elle doit avoir en particulier la capacité de communiquer, de motiver les équipes et de gérer les conflits. De bonnes connaissances en management sont également requises. Si ces compétences ne sont pas encore toutes réunies, on prévoira des formations complémentaires suffisamment à l'avance. En l'absence de candidatures appropriées à l'interne, on peut envisager un recrutement.

Contrôle de la réalisation des objectifs et ajustements a posteriori

À l'issue de la phase de transition, une fois que la nouvelle organisation s'est stabilisée, on vérifie si les objectifs ont été atteints comme prévu. Pour cela, on s'appuie sur la comptabilité analytique et sur le controlling stratégique.

Des ajustements seront peut-être nécessaires, que ce soit concernant les processus et les structures ou concernant le niveau des objectifs et le calendrier de leur réalisation.

«Cherchez à l'avance une personne adéquate pour le poste de direction afin qu'elle puisse se préparer aux nouveaux défis à relever.»



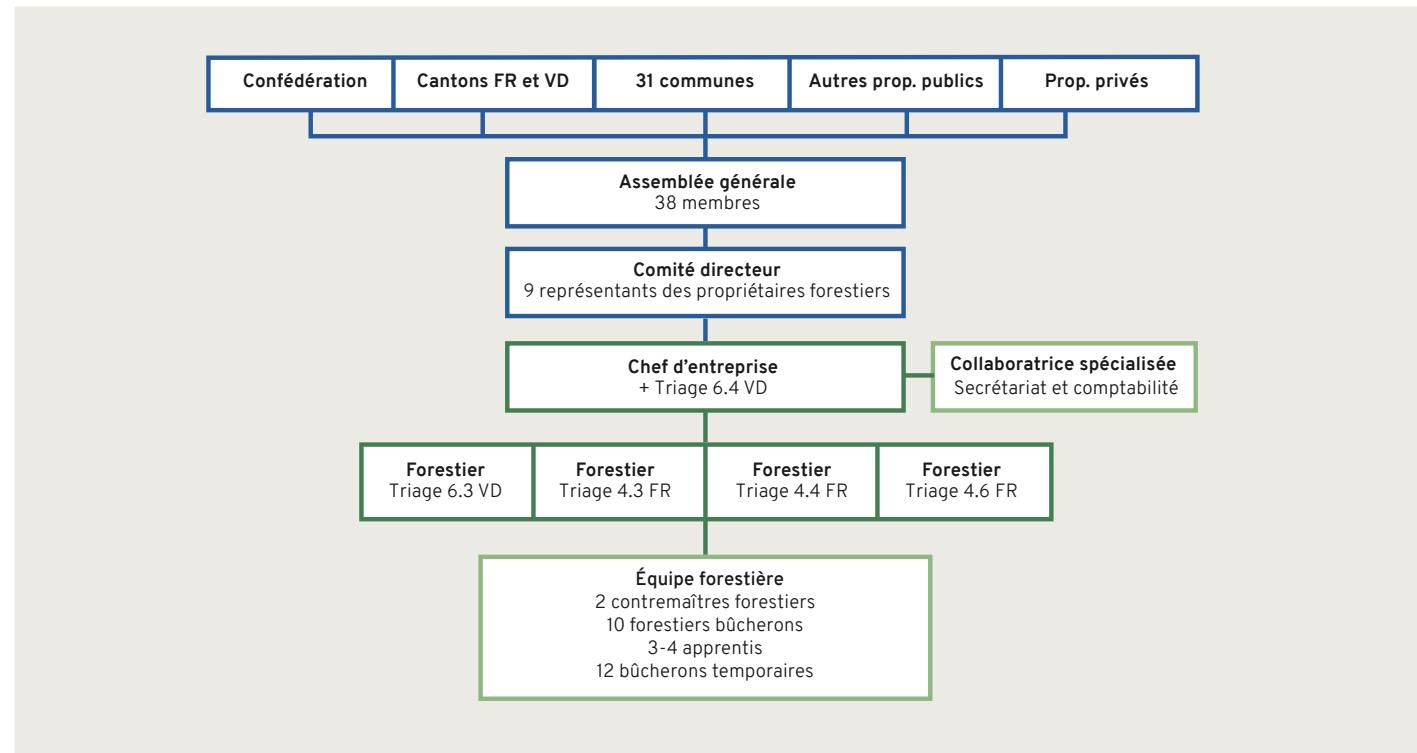
Illustration de la phase III

Croissance naturelle d'une coopération

Corporation forestière Glâne-Farzin

Jusqu'en 2002, la gestion des forêts situées dans le canton de Fribourg était organisée par les propriétaires eux-mêmes. Certains avaient leur propre équipe forestière. Les tâches de planification étaient prises en charge par le forestier de triage. C'est lui qui est à l'origine de la première collaboration plus étroite. Il leur aura fallu plus de dix ans pour arriver à convaincre les propriétaires de se lancer. Mais une fois la décision prise, le concept de coopération a été élaboré en moins d'un an. Ce tour de force a été possible car tous les partenaires ont admis la nécessité de mettre la planification et la comptabilité dans un pot commun pour que le projet fonctionne.

La corporation a su se créer rapidement une bonne image en pratiquant une récole du bois bien organisée et en proposant une infrastructure attrayante à un public en quête de moments de détente en forêt. Au bout de trois ans, les propriétaires forestiers avoisinants du canton de Vaud se sont montrés intéressés par une collaboration. Durant une phase de transition, ces communes ont d'abord été associées par le biais d'un contrat de gestion. Un an plus tard, elles sont devenues membres à part entière de la corporation. Depuis, celle-ci s'est étendue dans les deux cantons.



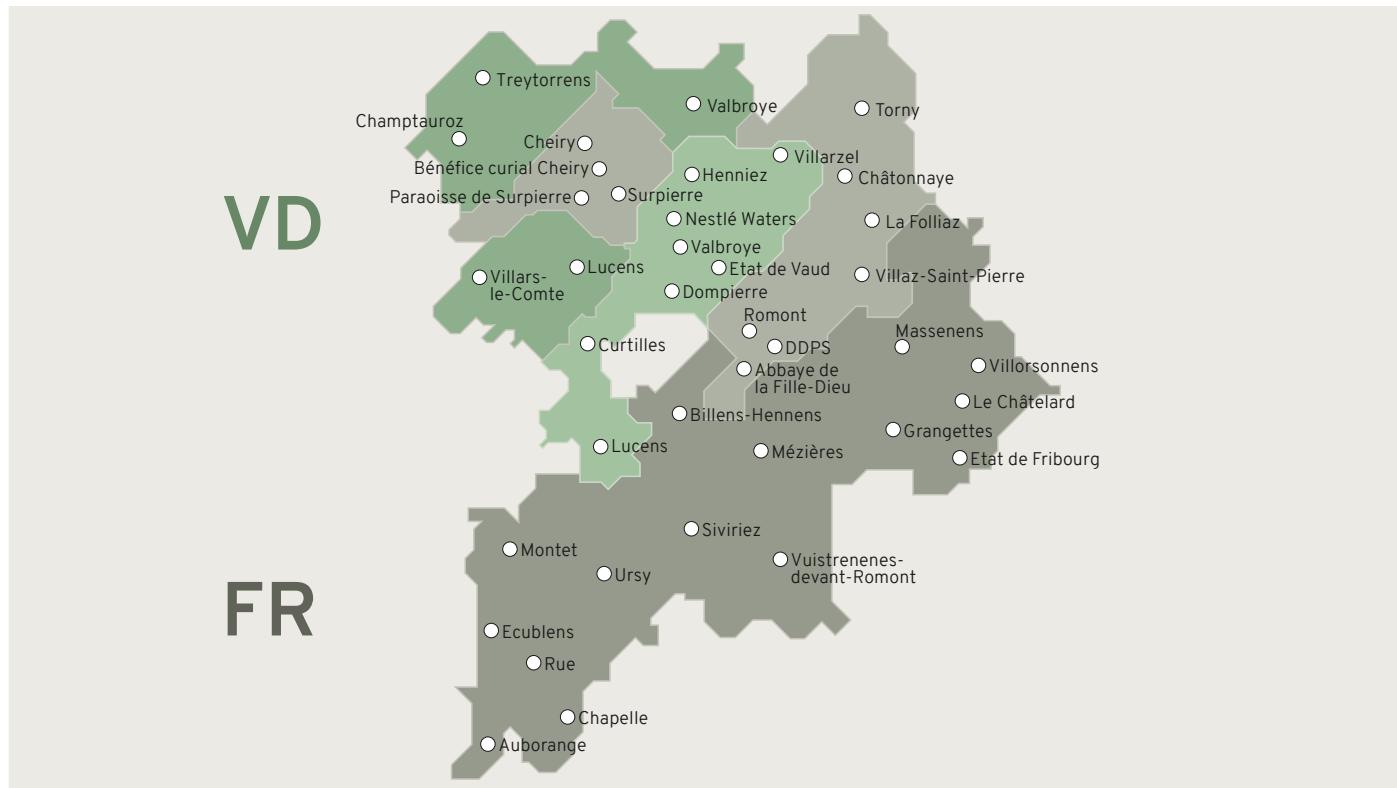
III. 9: Organigramme Corporation forestière Glâne-Farzin



Le ressenti des forestiers

Pour mettre en place une coopération, il faut de la patience, de la détermination et un zeste d'opportunisme. Et comment mieux convaincre les propriétaires forestiers qu'avec un travail de qualité, de bons résultats d'exploitation et un engagement à l'avenant.

Avec plus de 3400 ha, la corporation dispose désormais de la surface nécessaire pour organiser la gestion de la forêt de manière professionnelle. Les gains qu'elle tire de la vente de bois lui permettent de répondre à la demande du public et de financer d'autres prestations, dans le secteur récréatif notamment.



III. 10: Corporation forestière Glâne-Farzin

La stratégie du juste-à-temps

Les scieries régionales voient dans la corporation un partenaire commercial important, qui couvre leurs besoins en matière première selon la méthode du juste-à-temps. Une fois que les scieries ont fixé le volume et le calendrier de leurs approvisionnements, le bois est coupé et préparé le plus vite possible. Il est «entreposé sur pied» jusqu'à l'appel de livraison.

Cet objectif impose à la corporation forestière Glâne-Farzin d'adapter en permanence ses processus. Pour disposer des volumes commandés avec la flexibilité et la capacité de réaction qu'exige le juste-à-temps, il est indispensable que la

planification et l'organisation se fassent à l'échelle de la corporation tout entière. La direction peut ainsi planifier librement les quelque 30 000 m³ pleins à couper chaque année et, en cas de pic de travail, faire appel à un pool d'ouvriers temporaires ainsi qu'aux entrepreneurs forestiers privés de la région.



2002: fondation de la Corporation du triage forestier Glâne nord-ouest, avec 11 partenaires gérant 745 ha



2007: fondation de la Corporation forestière intercantonale Farzin/Glâne-nord, avec 17 partenaires gérant 1243 ha



2014: élargissement de la Corporation forestière Glâne-Farzin, qui regroupe 32 partenaires gérant 2612 ha



Depuis 2018: la Corporation forestière Glâne-Farzin gère actuellement 3462 ha appartenant à 38 partenaires.

3 Les clés du succès des coopérations après leur mise en place

La constitution d'une coopération ne fait que poser les bases pour exploiter des potentiels, par exemple des économies d'échelle. Pour que la coopération porte ses fruits, il y a d'autres aspects à prendre en compte, qui sont récapitulés ici.

Viser un degré de coopération élevé

L'intensité de la coopération entre les partenaires est un facteur de réussite important. Les tâches que chaque entreprise accomplissait pour soi peuvent maintenant être systématiquement mises en commun. Leur coordination et leur exécution sont centralisées. Cela concerne la planification annuelle, l'organisation de l'exploitation, la commercialisation du bois et les décomptes. La planification annuelle est établie par le chef d'entreprise pour l'ensemble des propriétaires et approuvée par le comité directeur. En cours d'année, le chef d'entreprise peut procéder aux récoltes de bois prévues sans devoir se concerter avec le comité directeur avant chaque coupe. Les décomptes ne sont plus effectués par propriétaire et par coupe, mais ils sont centralisés.

Le regroupement des tâches permet de réduire les charges fixes et d'augmenter le niveau de professionnalisme des services.



Utiliser une clé de répartition simple

L'idéal est d'utiliser une clé aussi simple que possible pour répartir les bénéfices et les pertes. Dans les coopérations forestières, le plus simple est de faire les calculs au pro rata de la superficie apportée par chacun des partenaires. S'il y a des différences notables à prendre en compte, par exemple dans la répartition du volume sur pied ou des essences, on peut appliquer des coefficients de majoration et de minoration.

Il arrive souvent que les propriétaires n'aient pas les mêmes idées sur la gamme de prestations à offrir. Par exemple, le propriétaire A souhaite que la coopération fournit davantage de prestations à sa collectivité publique tandis que le propriétaire B aimerait que les chemins répondent à des standards plus élevés. Il est donc important que la coopération fasse une distinction entre prestations standard et prestations supplémentaires: les prestations standard sont planifiées pour l'ensemble des propriétaires tandis que les prestations supplémentaires sont commandées et facturées séparément.

«L'inclusion de l'ensemble des propriétaires dans la planification annuelle me donne une flexibilité maximale pour organiser les coupes.»



Recourir à des technologies modernes pour soutenir les processus

Les techniques forestières ont fait des progrès considérables au cours des dernières décennies. Les métiers de la forêt sont ainsi devenus de plus en plus techniques et la récolte de bois affiche d'importantes hausses de productivité. Pour bénéficier de ces avancées, encore faut-il employer des engins parfaitement adaptés aux conditions locales et avec un taux d'utilisation élevé. Comme une unité d'exploitation individuelle ne peut pas remplir ces conditions, il lui faut là encore rechercher une collaboration étroite et durable avec des entrepreneurs forestiers qui emploient ces engins.

À l'heure actuelle, l'utilisation d'outils de gestion modernes, comme des systèmes de géoinformation, de planification et de gestion de la production et d'autres dispositifs d'aide à la décision, conditionne la bonne marche de la gestion forestière. Le chef d'entreprise doit être doté de ces outils et posséder les compétences nécessaires pour en faire un usage professionnel.

«Le fait d'avoir des prestations standard et des prestations supplémentaires nous permet de commander exactement ce que veut notre commune.»





AdAPTER LES STRUCTURES DE L'ENTREPRISE ET FAIRE DAVANTAGE APPEL À DES ENTREPRENEURS

Pour que la coopération soit un succès économique, il est essentiel que le taux d'occupation du personnel et des machines soit optimal. L'exploitation forestière ne devrait utiliser sa propre infrastructure que lorsque cela est plus économique sur le long terme ou apporte une meilleure qualité que l'achat d'une prestation à un tiers.

Faire davantage appel à des entrepreneurs permet de recourir à des processus optimaux et surtout de réduire les charges fixes. La coopération n'engage des dépenses que lorsqu'elle confie des coupes à un entrepreneur et que ces coupes sont effectuées. Cela permet d'absorber les fluctuations de la charge de travail que représente la récole du bois. Lorsque les prix du bois sont bons ou s'il y a des volumes importants de chablis, la coopération peut engager assez rapidement des entrepreneurs supplémentaires. A contrario, elle a la flexibilité voulue pour réduire les coupes lorsque le marché est moins favorable.

«Notre entreprise a besoin d'effectifs et d'un parc-machines qui lui permette de réagir vite en cas de catastrophe de grande ampleur, lorsque la demande dépasse les capacités des entrepreneurs.» Souvent invoqué, cet argument est sans fondement. De nos jours, les entrepreneurs sont très mobiles: ils se déplacent dans diverses régions, en Suisse comme à l'étranger, pour proposer leurs services là où il y a de la demande. Il est plus judicieux de calibrer ses structures pour répondre à des exigences de fonctionnement normales. L'expérience montre que les économies ainsi réalisées sont très largement supérieures aux tarifs éventuellement plus élevés à payer pour les prestations d'entrepreneurs en cas de sinistre important.



RÉPARTIR EFFICACEMENT LES COMPÉTENCES ET LES TÂCHES

En principe, les représentants des propriétaires se concentrent sur les décisions stratégiques, les investissements importants ainsi que le contrôle et l'approbation des objectifs de performance dans le cadre de la planification annuelle. Le chef d'entreprise assure le management (planification, pilotage et contrôle) et dispense des conseils techniques aux propriétaires sur les questions stratégiques. Les équipes ont la responsabilité des travaux sur le terrain.

Les représentants des propriétaires devraient laisser au chef d'entreprise la plus grande liberté d'action possible pour accomplir son travail de management. Lorsque l'on délègue des tâches au chef d'entreprise, il est important de le doter également des compétences et des responsabilités correspondantes (principe de congruence).



ADOPTER UN POINT DE VUE ENTREPRENEURIAL

Bien que l'exploitation forestière soit intégrée dans une structure communale publique, il est important d'aborder sa gestion dans un esprit entrepreneurial, le but étant de proposer du bois et des services à moindre coût et de les commercialiser dans les meilleures conditions possibles. La mise en place d'une gestion administrative axée sur les résultats peut être un plus: il est basé non plus sur une vision budgétaire administrative, mais sur des objectifs de performance et d'efficacité. L'exploitation forestière est gérée comme une unité d'organisation autonome sur le plan économique. Le chef d'entreprise reçoit un mandat de prestations clair et le budget global nécessaire pour accomplir ce mandat. Il est ensuite libre d'agir dans ce cadre. On peut prévoir des mécanismes d'incitation pour l'encourager à atteindre les objectifs fixés.



LES COMPÉTENCES DU CHEF D'ENTREPRISE

Les compétences requises du chef d'entreprise croissent avec la taille de l'unité d'exploitation. L'éventail de ses tâches se développe et se complexifie, le personnel à gérer est de plus en plus nombreux et, dans le cas des coopérations, il y a davantage de travail de communication avec les propriétaires. Dans les entreprises de grande taille, il faut également avoir des connaissances en informatique et en comptabilité analytique ainsi que des aptitudes à la gestion du personnel et à la communication. Le chef d'entreprise doit savoir s'imposer tout en restant flexible et faire preuve de dynamisme pour pouvoir suivre en permanence, évaluer et optimiser l'activité.

Et surtout, c'est le chef d'entreprise qui a la responsabilité de mener à bien les changements décidés.

Lorsque des entreprises se regroupent, elles emploient souvent déjà des personnes susceptibles de prendre la direction de la coopération. Mais il faut faire preuve d'esprit critique et se demander si le candidat ou la candidate a l'esprit d'entreprise que requiert le poste et apporte les compétences requises, pas seulement dans le domaine technique mais aussi dans celui du management.

La formation continue est un bon vecteur pour développer ces connaissances et ces aptitudes.

Illustration de facteurs de réussite

Des processus et des structures déterminés par la stratégie

Exploitation forestière de la région de Zofingue

L'exploitation forestière de la région de Zofingue (FBRZ) regroupe les deux anciennes exploitations forestières des communes bourgeoises de Rothrist et Strengelbach et de Zofingue. Elle gère au total 1705 ha de forêt. La FBRZ a été fondée en 2000, sous la forme juridique d'un syndicat de communes (groupement intercommunal).

Avant la fusion, les deux établissements étaient aux prises avec des problèmes structurels. L'exploitation de Rothist/Strengelbach, en particulier, ne parvenait plus à occuper rationnellement son personnel (un forestier et deux forestiers-bûcherons) avec ses 310 ha de forêt. C'est d'ailleurs elle qui est à l'origine de la proposition de coopération.



Willi Schütz, ancien conseiller communal de Strengelbach

La coopération nous a permis de résorber une partie de nos problèmes structurels. Grâce à la nouvelle organisation, nous avons renoué avec les bénéfices dans la production de bois et de produits du bois. Nous avons ainsi pu pérenniser les emplois, ce qui était très important à nos yeux.

Résoudre les problèmes si possible avant de changer de structure

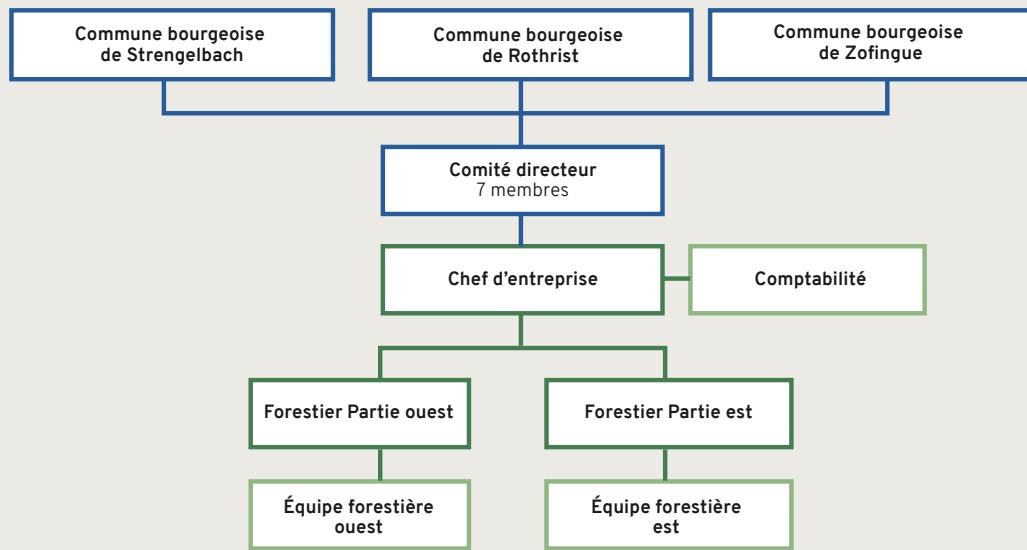
Tous les partenaires avaient des surcapacités, ce qui aurait été de mauvais augure pour la future coopération. Comme deux entreprises mal en point ne peuvent pas donner une entreprise saine, il a été décidé de résoudre les problèmes avant de s'engager dans la coopération. Les communes ont donc attendu qu'un forestier parte à la retraite et un forestier-bûcheron a été affecté à d'autres tâches dans l'une des communes.

Démarrer avec une organisation rationnelle

Au sein de la coopération, les communes bourgeoises restent propriétaires de leur surface forestière. Mais la gestion se fait indépendamment des limites de propriété. Les bénéfices et les pertes sont portés au crédit ou au débit du fonds de roulement. L'entreprise établit donc uniquement une comptabilité d'exploitation, un compte de résultat et un bilan.

La production de bois comme activité phare

Le regroupement a donné aux partenaires la taille critique pour accomplir la mission première de l'entreprise forestière, à savoir assurer une production de bois rentable, et pour exécuter les autres prestations demandées. Les processus et les structures ont ensuite été adaptés pour concourir à la réalisation de ce but.



III. 11: Organigramme de l'exploitation forestière de la région de Zofingue

Plusieurs facteurs jouent un rôle important dans ce succès : des structures flexibles, des circuits de décision courts et un découplage par rapport aux intérêts politiques à court terme. En outre, la répartition des rôles est claire : le comité directeur se concentre sur les questions stratégiques tandis que le chef d'entreprise est responsable de la gestion de l'activité avec les forestiers. Il jouit d'une pleine liberté d'action à l'intérieur de ses domaines de tâches et de compétences, qui sont clairement définis.

Des prestations sur catalogue pour les communes bourgeoisées

L'exploitation forestière de la région de Zofingue est désormais considérée comme un interlocuteur compétent pour toutes les questions ayant trait à la forêt dans la région. Elle fournit également des prestations limitées à des tiers, à condition qu'elles génèrent des bénéfices ou couvrent au moins leurs coûts. Il s'agit par exemple d'activités de protection de la nature, d'interventions dans les forêts récréatives, d'actions de relations publiques ou de tâches souveraines non financées par le canton. Ces services sont proposés sur catalogue à des prix clairement définis.

4 Les avantages des coopérations forestières

Des études récentes montrent que les coopérations sont un moyen approprié pour que l'économie forestière suisse puisse proposer des produits et services pérennes malgré le morcellement de ses structures.

Une coopération forestière

- a beaucoup plus de flexibilité pour réagir aux fluctuations des marchés,
- est perçue par la clientèle comme un acteur professionnel, ce qui lui offre des débouchés supplémentaires,
- améliore la structure de ses charges grâce à de meilleurs taux d'occupation (personnel, machines) et à la réduction de ses charges fixes (administration et management),
- peut accroître son professionnalisme en se spécialisant.

Les propriétaires forestiers

- peuvent atteindre leurs objectifs avec davantage d'efficience,
- disposent d'une organisation professionnelle pour leur forêt,
- peuvent tirer de leur forêt des bénéfices à moyen terme.

Les membres du personnel

- travaillent dans un environnement stable, à des postes intéressants et avec des perspectives de carrière,
- ont leur suppléance réglée (direction) et donc moins de stress lors des pics de travail.

Les entreprises de travaux forestiers et de transport

- bénéficient d'une plus grande sécurité dans leur planification grâce à leur collaboration durable avec la coopération,
- peuvent compter sur des mandats suffisamment importants (volumes de coupe) pour rationaliser l'utilisation de leurs machines.

Les acheteurs de bois

- ont un fournisseur compétent qui leur assure une fourniture de matière première stable et conforme à leurs besoins,
- peuvent réduire leurs coûts d'achat grâce à une planification et une facturation simplifiées et à une organisation des transports optimisée,
- bénéficient d'une gestion forestière professionnelle et peuvent, grâce à l'augmentation du volume de bois exploité, développer leurs capacités et créer des emplois.

Et la forêt dans tout ça?

Cela fait de nombreuses années que la forêt suisse croît plus vite qu'elle n'est exploitée. Elle vieillit donc excessivement, ce qui diminue ses débouchés commerciaux et la rend plus vulnérable au risque de chablis en cas de tempête. De ce fait, la forêt est moins bien étagée et donc moins apte à assumer sa fonction de protection contre les dangers naturels. La consommation indigène étant supérieure à l'exploitation, nous importons de gros volumes de bois et de produits du bois qui, souvent, ne proviennent pas d'une exploitation durable. La professionnalisation de l'économie forestière suisse entraîne ainsi une hausse des volumes de bois exploité. Cela aide nos forêts et fournit à la population une matière première écologique locale, tout en sauvegardant la nature dans d'autres régions du monde. Une forêt exploitée est mieux à même de faire face aux changements que nous réserve l'avenir. Il est indispensable de renforcer la capacité d'adaptation de la forêt afin qu'elle puisse fournir durablement les prestations qu'on lui demande. En outre, l'exploitation forestière crée des clairières qui offrent un habitat à de nombreuses espèces végétales et animales. Enfin, l'exploitation des forêts permet d'améliorer leurs prestations récréatives : les bénéfices réalisés pourront être investis pour développer l'offre de structures de loisirs, qui seront construites et entretenues par des équipes professionnelles.



Illustration de l'utilité des coopérations

Exploiter les synergies entre travaux forestiers et services techniques

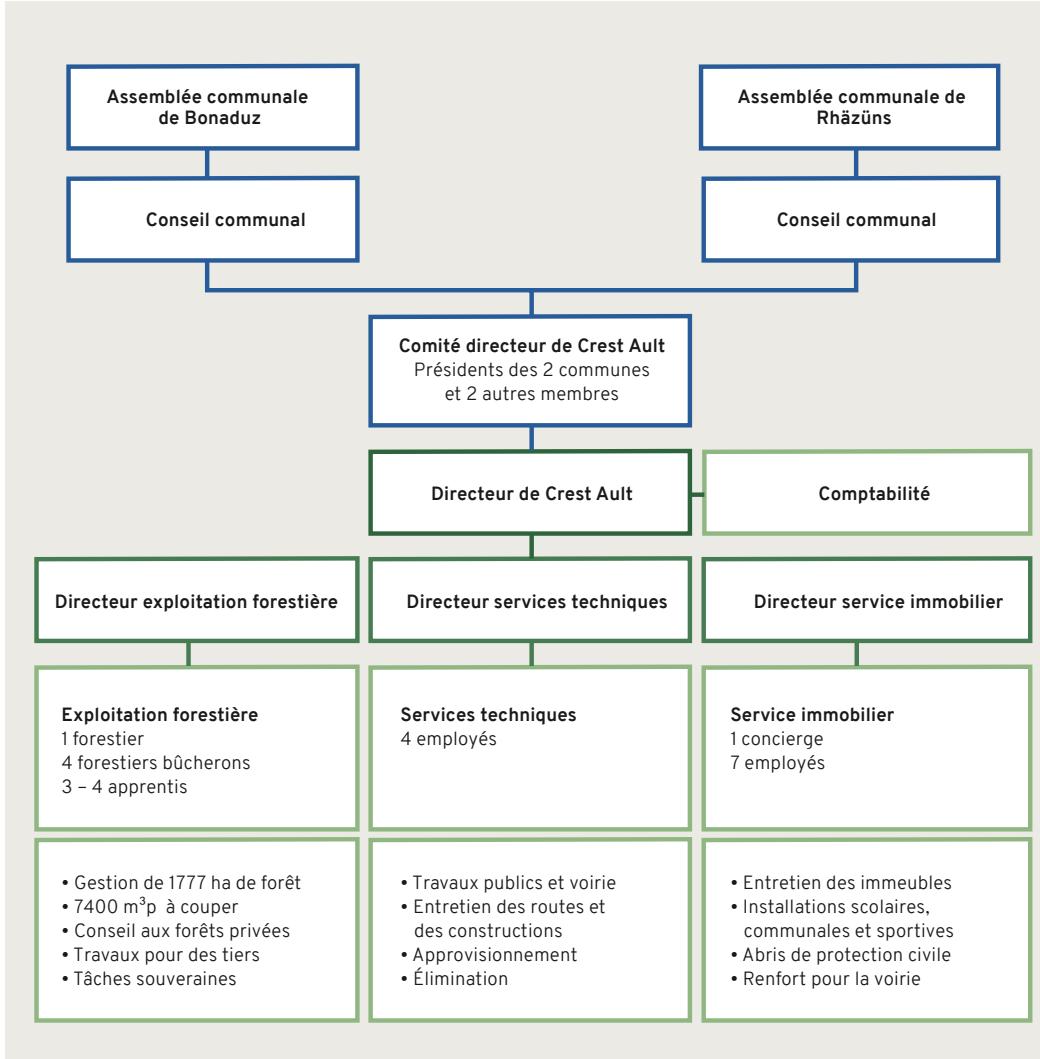
L'entreprise communale Crest Ault

L'entreprise communale Crest Ault est un établissement de droit public qui a pour mission principale d'exécuter des travaux forestiers, techniques et immobiliers pour les communes de Bonaduz et Rhäzüns (GR).

L'exploitation forestière s'emploie essentiellement à gérer durablement et à entretenir les 1777 ha de forêt des deux communes ainsi que de conseiller et d'assister les propriétaires forestiers privés sur le territoire des communes. La coopération est en outre responsable de l'entretien des routes, des ouvrages et des installations récréatives. Si nécessaire, elle participe également à des projets internes des communes.

Les services techniques sont responsables de l'entretien des 137 km du réseau routier et pédestre. Le service immobilier s'occupe des bâtiments publics des deux communes. Il a notamment pour tâche de nettoyer et entretenir les bâtiments, d'exécuter les travaux de transformation et d'aménagement ainsi que de louer les immeubles.





III. 12: Organigramme de l'entreprise communale Crest Ault



Elita Florin-Caluori, vice-présidente

Du fait de leur expansion, Bonaduz et Rhäzüns confient à Crest Ault des tâches de plus en plus variées et étendues. Au comité directeur, nous sommes responsables de la direction stratégique de l'entreprise communale. Nous donnons à

la direction des mandats de prestation annuels. Nous assurons la planification et le controlling au moyen du programme annuel et du budget. À l'intérieur de ce cadre, les services communaux sont gérés comme une entreprise et s'adaptent aux besoins de la clientèle.



Andreas Weber, directeur

La composition et la polyvalence du personnel nous permettent d'optimiser la charge des différents services. Nous pouvons désormais engager le nombre optimal de personnes sur chaque intervention. Nous avons ainsi la flexibilité voulue pour réagir vite aux changements dus

à des facteurs extérieurs.

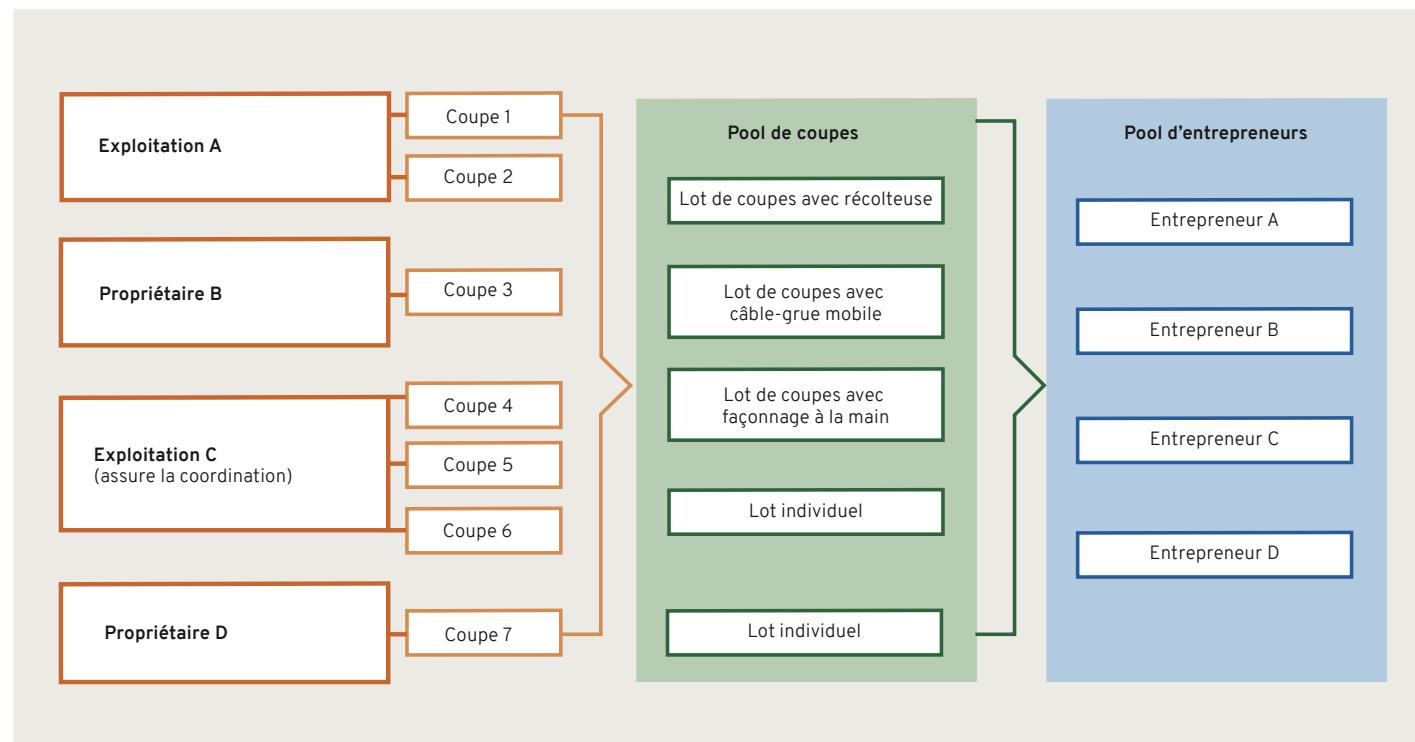
Pour faire face à la chute des prix de bois observée ces dernières années et à la baisse des rendements, il faut rationaliser et adapter les stratégies. Pour Crest Ault, cela signifie développer la mécanisation et l'utilisation du numérique. Nous réalisons ainsi un résultat positif pour les deux communes.

5 Quelles solutions quand un regroupement ne convient pas?

Les propriétaires forestiers qui ne trouvent pas de partenaires appropriés pour un regroupement ou qui sont très attachés à leur indépendance peuvent recourir à d'autres modalités de collaboration. En voici trois: le prestataire de services forestiers, le pool de coupe et d'entrepreneurs et la vente du bois par l'intermédiaire d'une organisation de commercialisation.

Le prestataire de services forestiers

Il s'agit d'une entreprise qui propose une très large gamme de services, allant de la direction d'entreprise (gestion sur mandat) à l'organisation de la récolte de bois en passant par la mise en œuvre de stratégies ou de programmes de sylviculture. Le contrat d'entretien forestier consiste à confier la totalité de la gestion de la forêt à un prestataire de services. Il est possible que le prestataire assume les tâches de direction et sous-traité les travaux de terrain (récolte du bois, mesures d'entretien, etc.) à d'autres entreprises en les cordonnant; il peut aussi intégrer dans la planification l'équipe forestière du propriétaire, s'il en a une. La collaboration avec le prestataire de services repose sur un contrat de longue durée, dans lequel les prestations souhaitées sont définies avec précision. De manière générale, plus la collaboration est longue, mieux le prestataire peut se mettre au diapason des objectifs des propriétaires (qui visent souvent le long terme). Il est donc intéressant d'opter pour une durée de cinq ans, avec option de prolongation. Le contrat assigne au prestataire de services un ou plusieurs interlocuteurs directs, qui sont des représentants des propriétaires forestiers. Un prix fixe est convenu pour les prestations à fournir.



III. 13: Exemple d'organisation d'un pool de coupes

Il existe aujourd'hui en Suisse une multitude de prestataires de services forestiers qui proposent des gammes de services variées. Vous pouvez vous adresser aux associations cantonales de propriétaires forestiers pour obtenir les coordonnées des partenaires potentiels dans votre canton.

Le pool de coupes et d'entrepreneurs

Même si les propriétaires forestiers veulent conserver leur autonomie, ils peuvent faire des gains de productivité en collaborant avec d'autres entreprises pour la récolte de bois afin de mieux coordonner les interventions des entrepreneurs auxquels ils font appel. L'idée est de grouper les coupes et de faire appel à un cercle d'entrepreneur limité: on recense les coupes de plusieurs propriétaires et on les confie en un seul mandat aux entrepreneurs du pool les plus appropriés (cf. ill. 8). L'un des acteurs assure la coordination. Chaque propriétaire planifie ses coupes et effectue son martelage en toute autonomie.

Les propriétaires communiquent ensuite au service de coordination les informations concernant les coupes prévues, comme par exemple la période souhaitée, le volume estimé, la méthode de récolte optimale, etc.

Le service de coordination fait la synthèse des coupes qui lui ont été communiquées. Il les regroupe par dates, lieux et méthode de récolte et lance un appel d'offres pour chacun de ces groupes de coupes. Dans l'idéal, le service de coordination travaille durablement avec un entrepreneur ou un petit nombre d'entrepreneurs dotés d'un équipement professionnel (pools d'entrepreneurs). Le groupage des coupes abaisse nettement les coûts des entreprises d'abattage, qui ont un meilleur taux d'utilisation pour leurs machines et moins de frais pour l'acquisition de clients. Il donne en outre aux propriétaires forestiers une position de force sur le marché. Il en va de même pour la commercialisation du bois s'ils choisissent de s'allier pour vendre leur récolte.

L'organisation de commercialisation du bois

Les organisations de commercialisation du bois sont très nombreuses en Suisse. Leur mission principale consiste à trouver des débouchés pour la production groupée de plusieurs propriétaires forestiers. Elles s'occupent de la procédure de décompte, depuis la facturation jusqu'au paiement des propriétaires. Elles peuvent aussi proposer de coordonner les récoltes et les transports.

En Suisse, ces organisations ont pour philosophie de travailler «avec et pour les propriétaires forestiers». Elles ont d'ailleurs été créées par eux, à titre individuel ou regroupés en association. Ces organisations se positionnent donc avant tout comme des intermédiaires rémunérés à la commission, qui vendent le bois pour le compte des propriétaires.

Le groupage des volumes proposés à la vente et le pilotage professionnel de l'écoulement place ces organisations en position de force pour négocier avec les acheteurs. Elles peuvent conclure des contrats-cadre offrant de meilleures conditions aux propriétaires forestiers. Elles peuvent également rechercher une clientèle plus éloignée ou trouver des acheteurs pour des assortiments spéciaux. Les organisations de commercialisation du bois jouent souvent un rôle important dans l'organisation des appels d'offres régionaux: il faut des volumes minimaux pour intéresser un nombre suffisant d'acheteurs, ce qui est plus facile en groupant la production de plusieurs propriétaires.

Le système du groupage est intéressant à plusieurs titres pour les acheteurs aussi: ils peuvent approvisionner plus facilement des volumes de bois importants et mieux piloter les livraisons dans les usines. Les organisations de commercialisation du bois atténuent ainsi les problèmes structurels.

Ces organisations commercialisent des volumes très variables en Suisse. Cela va de quelques milliers à bien plus d'une centaine de milliers de mètres cubes. De manière générale, plus le volume proposé à la vente est important, plus cela est avantageux pour les propriétaires forestiers car les intermédiaires réduisent leur commission. Il serait donc souhaitable que les organisations de commercialisation entreprennent de se regrouper.

Certaines de ces organisations proposent aux propriétaires forestiers d'autres services dans le domaine du groupage des récoltes entre plusieurs propriétaires. C'est une excellente initiative car la rationalisation de la récolte de bois peut apporter un bénéfice encore plus important que la commercialisation groupée. De plus, la coordination du travail de récolte constitue une étape de plus en direction d'une coopération entre propriétaires forestiers.

6 Conclusion

Le nombre de coopérations entre exploitations forestières a fortement augmenté ces dernières années (voir en particulier les conventions-programmes RPT dans le domaine des forêts). On peut parler là d'une tendance claire. Une analyse de la performance économique en relation avec la forme d'organisation montre que les coopérations obtiennent de bien meilleurs

résultats que les entreprises individuelles, tant dans la gestion forestière que dans la gestion de l'entreprise dans son ensemble (cf. ill. 14).

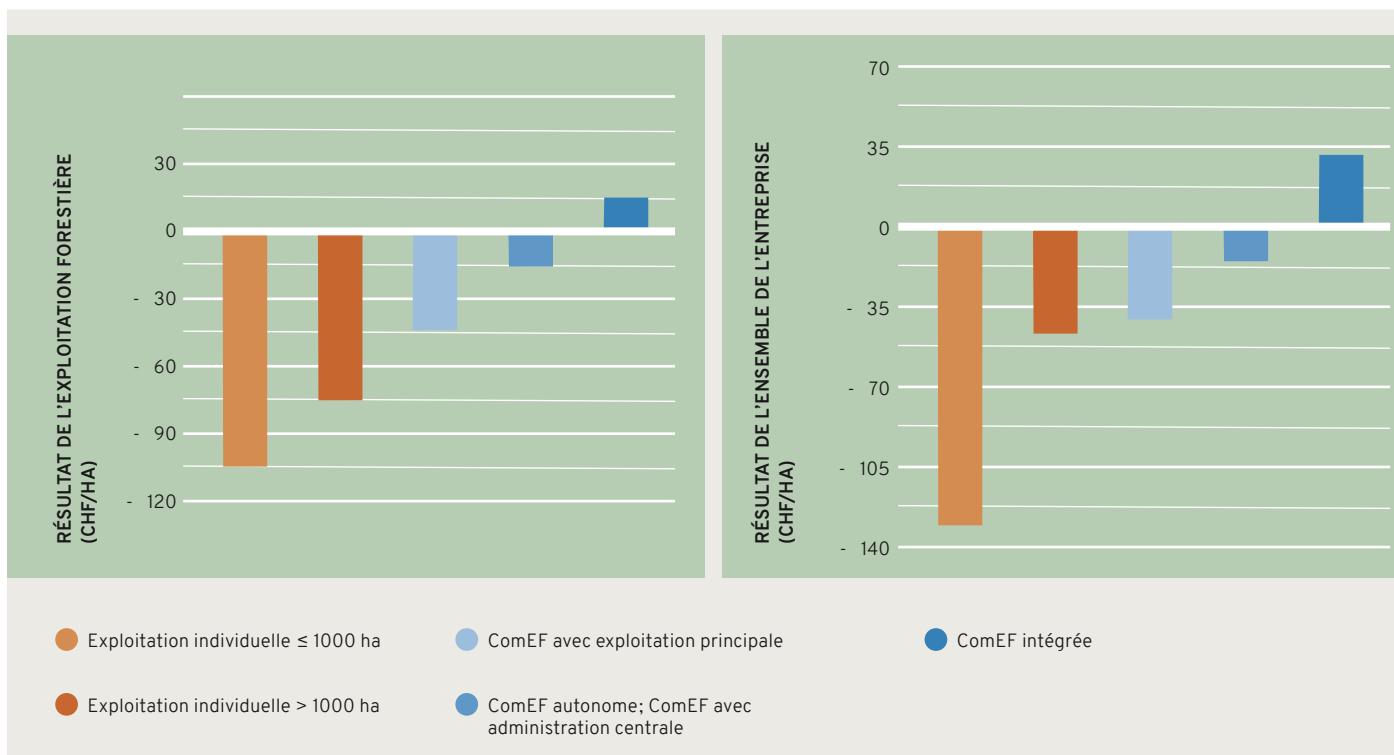
Les coopérations créent donc une valeur ajoutée évidente et mesurable économiquement.

Mais même si les potentiels sont très importants, il ne faut pas oublier que la mise en place d'une coopération réussie est un travail d'une grande complexité. Elle entraîne des changements

qui peuvent susciter des réactions de défiance et de réticence chez les uns et les autres: les propriétaires forestiers peuvent craindre de ne plus avoir voix au chapitre, les partenaires qui souhaitent coopérer ont peut-être des objectifs antagonistes ou le personnel forestier est inquiet à l'idée de ne pas être intégré dans la nouvelle organisation. Pour qu'une coopération fonctionne, il faut que les participants aient des valeurs similaires et poursuivent des objectifs comparables. Sa mise en place doit en outre être soigneusement planifiée.

Pour éviter de perdre pied, mieux vaut y aller progressivement. Les exploitations peuvent d'abord se regrouper ponctuellement pour faire appel à des entrepreneurs puis évoluer pas à pas vers une coordination totale de la gestion forestière et de la récolte du bois. Lorsque les partenaires auront fait suffisamment d'expériences positives et qu'une occasion favorable se présentera (p. ex. un départ à la retraite), les différentes organisations mises en place précédemment pourront être regroupées. Une démarche aussi progressive ne permet pas de bénéficier de tous les avantages d'une coopération dès le départ, mais elle facilite la décision des partenaires de s'engager dans cette voie. Il ne faut pas se laisser décourager par l'investissement que demande la mise en place d'une coopération car, comme le dit Lao Tseu, «un voyage de mille lieues commence toujours par un premier pas».

La Confédération et les cantons soutiennent la collaboration entre propriétaires forestiers dans le cadre de la partie «Gestion des forêts» de la convention-programme dans le domaine des forêts.



ILL. 14: Résultat de l'exploitation forestière et de l'ensemble de l'entreprise selon la forme d'organisation (2017)⁵

⁵ ComEF = Communauté d'exploitations forestières; source des données: BFH-HAFL 2019, Analyse spéciale, Réseau d'exploitations forestières de la Suisse.



Impressum

Éditeurs

Haute école des sciences agronomiques, forestières et alimentaires (HAFL)

La BFH-HAFL de Zollikofen est l'institution de référence dans les domaines agricole, forestier et alimentaire.

www.bfh.ch/hafl

ForêtSuisse

ForêtSuisse est la faîtière nationale des propriétaires suisses de forêts.

www.foretsuisse.ch

Office fédéral de l'environnement (OFEV)

L'OFEV est un office du Département fédéral de l'intérieur, des transports, de l'énergie et de la communication (DETEC).

www.bafu.admin.ch

Citation

Thomas M., Müller A., Pauli B., 2019: Comment réussir des coopérations forestières en Suisse. Guide pratique et exemples concrets. Office fédéral de l'environnement, Berne. 40 p.

Auteurs

Mélanie Thomas, Alexandra Müller et Bernhard Pauli, BFH-HAFL

Rédaction et accompagnement du projet

Matthias Biolley, Michael Husstein et Alfred Kammerhofer, OFEV; Jacqueline Bütkofer, ForêtSuisse

Traduction

Catherine Kugler Traductions, Genève

Correction

Catherine Fischer et Noemi Auer, BFH-HAFL

Mise en page et graphisme

MH Grafik, Bern, mhg.ch

Impression

Suter & Gerteis AG, Zollikofen

Illustrations

RedNoseBlueCheeks, Graphic Design and Illustration
instagram.com/rednosebluecheeks

Crédits photographiques

Couverture, p. 21: Jacqueline Bütkofer
p. 20: Groupement forestier des Agittes
p. 24: Corporation forestière Glâne-Farzin
p. 28: exploitation forestière de la région de Zofingue
p. 31 et 37: HAFL
p. 32 et 33: Crest Ault

Bibliographie

Unternehmerisches Handeln in der Wald- und Holzwirtschaft –
Betriebswirtschaftliche Grundlage und Managementprozesse.
2^e édition. dbv-Verlag, Gernsbach. ISBN 978-3-88640-099-7

Données de base et informations complémentaires

Le rapport détaillé relatif au projet peut être consulté sur le site Internet de l'OFEV.
www.bafu.admin.ch > Thèmes > Forêts et bois

Renseignements et commande gratuite

La division Sciences forestières de la BFH-HAFL est à votre disposition pour toute question ou information complémentaire: Mélanie Thomas, melanie.thomas@bfh.ch ou +41 (0)31 910 29 17.

Téléchargement

www.bafu.admin.ch/ui-1917-f

Langues

Cette publication est également disponible en allemand (langue originale) et en italien.

