

# Coopérer avec ses concurrents Le cas de la filière du liège en Aquitaine

par Laetitia DARI

***Les stratégies collectives permettent aux entreprises de coopérer pour diminuer l'instabilité de leur environnement, sans toutefois empêcher des rapports concurrentiels. L'auteure présente dans cet article comment cette «coopétition» se met en place dans la filière liège en Aquitaine.***

1 - Page 580 : "a systemic response by a set of organizations that collaborate in order to absorb the variation presented by the interorganizational environment".

Dans de précédentes recherches menées sur la filière du liège en France (DARI, 2013 ; DARI, 2014) nous avons pu mettre en évidence l'importance des stratégies collectives pour la dynamiser, voire la relancer. Selon ASTLEY et FOMBRUN (1983, p. 580), la stratégie collective est « une réponse globale d'un ensemble d'organisations qui collaborent pour absorber la variation issue de l'environnement inter-organisationnel<sup>1</sup> ». Une entreprise fait en effet partie d'un environnement au sein duquel elle forme une population avec d'autres entreprises, et dans lequel elle partage une même dépendance liée aux ressources. Cet environnement peut dans certains cas être plus ou moins turbulent et entraîner une instabilité sectorielle qui pourra être atténuée par le développement de stratégies collectives.

Les stratégies collectives permettent aux entreprises de construire collectivement le milieu dans lequel elles se trouvent afin de réduire l'instabilité de ce dernier. En développant des normes et des règles communes, elles vont structurer leur environnement (YAMI et LE ROY, 2006). La présence d'acteurs intermédiaires coordonnant ces stratégies amènent les entreprises à évoluer dans un milieu institutionnalisé. Nous avions là aussi, dans de précédents articles, mis en évidence le rôle clé joué par des acteurs tiers tels que des associations, des organismes professionnels, etc. pour favoriser la démarche collective dans la filière du liège (DARI et PACHÉ, 2015 ; DARI et PACHÉ, 2016).

Nous pouvons néanmoins nous demander si ces liens étroits n'empêchent pas les entreprises de prendre des décisions qui leurs sont propres. Par le développement de comportements coopératifs les entreprises limitent les turbulences de leur milieu créées par les actions indépendantes de chacune. La coopération peut cependant être un frein au dynamisme des entreprises qui, se trouvant dans une situation confortable, n'auront plus la capacité à faire face aux conditions réelles de leur marché. Les entreprises semblent donc alterner entre des rapports concurrentiels et des liens de coopération, essentiels dans une économie de plus en plus instable (YAMI et LE ROY, 2010). Si cette dualité relationnelle semble inévitable, de quelle manière est-elle gérée par les entreprises ? Le cas de la filière du liège en Aquitaine nous paraît un bel exemple pour l'illustrer.

### Focus sur la filière du liège en Aquitaine\*

Cette région dispose d'un potentiel de 10 600 hectares (mélange de chênes-lièges et de pins maritimes). La culture du pin prédomine, si bien que seulement 200 hectares sont exploités, essentiellement dans le Marensin.

Le chêne-liège a disparu de la région suite à différents aléas (Puyo, 2010) :

- Climatique : hiver 1830, très rigoureux, qui entraîne la destruction de la quasi-totalité des suberaies.
- Politique : campagne de reboisement avec du pin maritime (loi du 19 juin 1857) qui rend obligatoire la production de cette essence dans les Landes et qui devient plus rémunératrice que le liège.
- Economique : déclin de la filière du liège dans les années 50 (développement activités tertiaires, importation du liège de pays où la main d'œuvre est moins élevée).

L'association Le Liège Gascon a été créée en 2005 par cinq entreprises en faisant le constat qu'elles n'avaient pas la possibilité de s'approvisionner localement en liège, la totalité étant importée. Il n'était donc pas cohérent d'avoir une filière avec un nombre important d'entreprises sans un accès direct et local à la matière première.

L'association se compose de cinq industriels (HPK, Agglolux-CBL, ALM-Aliecor, Au Liégeur, Ducasse-Buzet), mais également d'une dizaine de propriétaires forestiers. Ses missions portent sur plusieurs dimensions :

- regrouper les industriels afin de relancer les plantations de chênes-lièges dans la région et éviter les importations de matière première ;
- inventorier les suberaies, préparer et organiser les récoltes ;
- préserver les savoirs, former et valoriser les connaissances et compétences techniques ;
- promouvoir la filière et ses acteurs ;
- créer à terme un pôle d'excellence afin de relancer un secteur dont l'économie était florissante.

\* Piazzetta, 2005 ; IML, 2009.

### Stratégie de coopétition

L'objectif de notre approche est de ne pas dissocier les stratégies individuelles, propres à chaque entreprise, des stratégies collectives. Nous pensons que les relations sont au contraire plus complexes et peuvent regrouper ces deux dimensions. Notre recherche s'inscrit donc dans les travaux portant sur le phénomène de coopétition qui regroupe les concepts de concurrence et de coopération.

Envisager qu'une entreprise puisse développer une stratégie unique, purement concurrentielle ou coopérative, serait quelque peu limité. L'étude des stratégies collectives montre en effet les limites de la coopération. Une coopération trop importante et une forte centralisation autour d'un acteur intermédiaire peut accroître la dépendance des entreprises et leur faire perdre en réactivité. Les stratégies collectives forment des zones de protection qui vont non seulement empêcher les entreprises de se confronter à la réalité de leur marché, mais qui peuvent aussi attirer de nouveaux concurrents qui auront quant à eux une plus grande capacité à réagir que les entreprises déjà présentes (LE ROY, 2004). Il est donc nécessaire pour les entreprises de trouver un juste milieu entre collectif (coopération) et individuel (compétition). Un néologisme est créé à travers le terme de « coopétition », contraction des termes « coopération » et « compétition ».

La coopétition met en avant le fait que les relations entre entreprises sont complexes et ne se limitent pas qu'à un seul système relationnel. NALEBUFF et BRANDENBURGER (1996) se basent sur la théorie des jeux à travers laquelle des joueurs peuvent adopter deux comportements différents en même temps. Il s'agit ainsi du même principe pour les entreprises qui peuvent envisager deux comportements stratégiques contradictoires (compétition et coopération) afin de parvenir à un objectif qu'elles n'auraient pas pu atteindre avec une stratégie unique. Cette situation coopitative apparaît généralement lorsque les entreprises ont une position privilégiée sur leur marché mais avec un besoin d'accès aux ressources important (BENGSSON et KOCK, 2000). L'objectif est donc de coopérer avec ses concurrents afin de bénéficier de savoirs, de compétences, de ressources, de créer de la valeur, etc. ; tout en maintenant sa position concurrentielle et en poursuivant des stratégies individuelles.

Les relations entre entreprises ne sont donc pas systématiquement noires ou blanches. Elles restent à nuancer. Coopération et compétition peuvent coexister, et l'entreprise peut ainsi tirer parti des avantages liés à ces deux stratégies (YAMI et LE ROY, 2010).

## Illustration à travers la filière du liège en Aquitaine

A travers les entretiens menés auprès des acteurs de la filière, nous pouvons illustrer cette dualité stratégique en prenant le cas de la filière du liège en Aquitaine.

(Cf. encadré).

Ces entreprises, initialement concurrentes, sont ainsi parties du constat simple que leurs activités respectives risquées de disparaître face à la concurrence internationale, venue du Portugal notamment. De plus, les entreprises issues de ce secteur d'activité ont un fort ancrage territorial dans la mesure où le chêne liège est une ressource spécifique localisée dans certaines régions. L'accès à la ressource est donc une condition indispensable au maintien de leur activité. La perte de la matière première dans la région a donc été l'élément déclencheur nécessitant la remise en question des relations entre acteurs de la filière. En s'intégrant au sein d'une structure collective, mais tout en poursuivant leurs activités propres, les principales entreprises encore présentent dans la filière ont mis en œuvre une stratégie de coopération. Celle-ci a été une source d'avantages à la fois pour chacune d'entre elles, mais également pour l'ensemble du secteur.

L.D.

## Bibliographie

ASTLEY W., C. FOMBRUN, (1983). "Collective strategy: social ecology of organizational environments", *Academy of Management Review*, Vol. 8, n° 4, pp.576-587.

BENGTSSON M., S. KOCK, (2000). "Coopetition in business networks - to cooperate and compete

## Enjeux de la coopétition dans la filière du liège

### Améliorer la compétitivité

- Atteinte des objectifs (6 740 kg de liège levés)
- Partage des coûts, investissements communs
- Création de normes et de règles partagées (référentiel pour fixer la qualité et le prix du liège)

### Créer de la valeur ajoutée

- Développement de synergies (opération Recycliège pour le recyclage des bouchons)
- Grande capacité d'innovation : HPK dans l'aérospatiale, Aliecor dans le développement de plusieurs segments de marché (bouchons, isolation, décoration), Ducasse-Buzet dans les bouchons (haut de gamme et techniques), Au Liégeur dans la valorisation de produits toutes utilisations et dans la fabrication sur-mesure
- Formations et échanges : 4 ouvriers d'Alliance Forêt Bois formés aux techniques de levage, et 5 nouvelles personnes depuis 2016 ; animations et conférences, démonstrations de levée de liège ; Musée de Mézin ; etc.

### Favoriser les relations

- Motivation et engagement de tous
- Prises de décisions collectives
- Relations durables basées sur la mise en valeur du patrimoine

### Créer des débouchés et des opportunités

- Nouveaux débouchés : vins de Bordeaux, marchés innovants (aérospatiale)
- Lien avec d'autres secteurs pouvant constituer des marchés potentiels : filière bois (allier le chêne-liège et le pin), filière du tourisme
- Reconnaissance et création d'un réseau relationnel (musée, implication des politiques, partage de bonnes pratiques avec d'autres organismes forestiers)

simultaneously", *Industrial Marketing Management*, n°29, pp.411-426.

BRANDENBURGER, A., B. NALEBUFF, (1996). *Coopetition*, New York, Doubleday.

CHIEN T.-H., T.-J. PENG, (2005). "Competition and cooperation intensity in a network – a case study in Taiwan simulator industry", *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 7, n°2, pp.150-155.

CENTRE DE PRODUCTIVITE ET D'ACTION FORESTIERE D'AQUITAINE, (2005). *Inventaire de la ressource en liège dans les forêts privées du Marensin*.

DAGNINO G., G. PADULA, (2002). "Coopetition strategy a new kind of interfirm dynamics for value creation", *Colloque de l'European Academy of Management*, Stockholm, pp.1-32.

DARI L., (2013). « Relancer une activité locale par les stratégies collectives – Le cas de la filière liège en Corse », *Revue Forestière Française*, Vol. 65, n°2, pp.183-200.

DARI L., (2014). *Rapport d'étude sur la filière liège en Corse. État des lieux et perspectives d'évolution*. Étude réalisée pour le GIP Corse Compétences.

DARI L., PACHE G., (2015). « Tirer les leçons de l'échec d'une stratégie collective : La filière du liège en Corse », *Economie Rurale*, n°349-350,

Laetitia DARI  
CRET-LOG  
Aix Marseille  
Université  
laetitia.dari@  
univ-amu.fr

- pp.101-123.
- DARI L., PACHE G., (2016). « *Conditions de succès d'une dynamique collective : Le cas de la filière du liège en France* », à paraître.
- INSTITUT MEDITERRANEEN DU LIEGE, (2009). *La filière liège et ses données économiques*.
- LE ROY F., (2004). « Les stratégies collectives “agglomérées” : une analyse historique de l’industrie de la conserve de poissons », *Colloque de l’Association Internationale de Management Stratégique*, Montpellier, pp.1-16.
- LUO Y., (2004). « A coopetition perspective of MNC – host government relations », *Journal of International Management*, Vol. 10, pp.431-451.
- PIAZZETTA R., (2005). « *État des lieux de la filière liège française* », Institut Méditerranéen du Liège, Projet Interreg III-B Medocc « Suber-med », pp.1-11.
- PUYO J.-Y., (2010). “Les suberaies d’Aquitaine : entre enjeux patrimoniaux et reliance économique”, *Sud-Ouest Européen*, Vol. 30, pp.53-66.
- TSAI W., (2002). “Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing”, *Organization Science*, Vol. 13, n°2, pp.179-190.
- YAMI S., F. LE ROY, (2006). *Stratégies collectives*.

## Résumé

---

### Coopérer avec ses concurrents - Le cas de la filière du liège en Aquitaine

Les stratégies collectives permettent aux entreprises de coopérer pour diminuer l'instabilité de leur environnement. En se coordonnant elles régulent les trop fortes influences qui peuvent exister dans leur secteur et faire ainsi perdurer leurs activités. La présence d'acteurs intermédiaires, tels que les ASL (Associations syndicales libres), est essentiel pour coordonner ces stratégies et favoriser la volonté de travailler ensemble. Il apparaît toutefois que ces relations coopératives n'empêchent pas les entreprises de gérer individuellement certaines de leurs activités. Les relations inter-organisationnelles ne peuvent donc pas être essentiellement compétitives ou coopératives. L'équilibre entre les deux relations peut exister et devenir une clé du succès d'une filière.

## Summary

---

### Cooperating amongst competitors: the case in the cork oak sector in Aquitaine (S.-W. France)

Jointly-agreed strategies have enabled the companies involved to cooperate as a way to reduce the instability of their environment. By such coordinated efforts, they have mitigated the influences that can exist in their sector and have thus ensured their continued activity. The presence of intermediary bodies such as the ASLs (voluntary forest owners associations) has been essential in coordinating the strategies and fostering the willingness to work together. Notwithstanding such cooperation, businesses have been able to maintain certain of their individual activities. So inter-organisational relations need not be either competitive or cooperative: a balance between these two types of relationship can exist and, indeed, be the key to success of a whole economic sector.

## Resumen

---

### Cooperar con sus competidores - El caso del sector del corcho en Aquitaine.

Las estrategias colectivas permiten a las empresas de cooperar para reducir la inestabilidad de su entorno. En coordinación, regulan las fuertes influencias que pueden existir en su sector y poder así hacer perdurar sus actividades. La presencia de actores intermediarios, como las ASL (Asociaciones sindicales libres), son fundamentales para coordinar estas estrategias y favorecer la voluntad de trabajar juntos. Sin embargo, parece que estas relaciones cooperativas no impiden a las empresas gestionar de manera individual ciertas de sus actividades. Las relaciones inter-organizacionales no pueden ser esencialmente competitivas o cooperativas. El equilibrio entre las dos puede existir y ser la clave del éxito de un sector.