

Les structures collectives dans la filière du liège en France

par Laetitia DARI

Le liège est une matière première qui présente de nombreuses possibilités de valeur ajoutée et dispose d'un réel potentiel économique.
La mise en place de stratégies collectives peut inciter les acteurs de la filière à se regrouper, et dynamiser ainsi ce secteur d'activité. Dans cet article l'auteur présente les résultats d'une étude menée sur la place des stratégies collectives dans la filière liège en France et les éléments favorisant ou non leur mise en place. L'enjeu est de comprendre l'intérêt de se coordonner, de rassembler tous les acteurs, et aussi de mieux communiquer vers l'extérieur.

Les stratégies collectives

ASTLEY et FOMBRUN (1983) définissent la stratégie collective comme « une réponse globale d'un ensemble d'organisations qui collaborent pour absorber la variation issue de l'environnement inter-organisationnel ». Autrement dit, les entreprises cherchent à construire et contrôler leur environnement. Ils distinguent ainsi différents types de stratégies collectives (Cf. Tab. I) :

- le type de relations existant entre les entreprises : les stratégies « commensales » (entre entreprises concurrentes) et les stratégies « symbiotiques » (entre entreprises non concurrentes) ;
- le caractère direct ou indirect des stratégies (avec ou sans contrat liant les partenaires).

Les stratégies confédérées se retrouvent dans des environnements où il y a un petit nombre d'entreprises. Elles prennent généralement la forme de fusions, alliances, joint-ventures. Les stratégies agglomérées se développent dans des milieux où l'on observe un grand nombre d'entreprises de petite taille. Ces entreprises se coordonnent par l'intermédiaire d'organismes (syndicats, associations, GIE¹, etc.). Les stratégies conjuguées correspondent à un contrat direct pour réaliser des activités de type donneur d'ordre et sous-traitant. Enfin, les stratégies organiques se développent au sein d'un réseau d'entreprises ayant des activités interdépendantes.

Nous pouvons constater que la présence d'un acteur intermédiaire, notamment dans le cadre des stratégies collectives agglomérées, est essentielle pour coordonner la démarche collective (BRESSER et HARL, 1986 ; YAMI ET LE ROY, 2006 ; LE ROY 2008 ; GRANATA, 2010 ; DARI,

1 - GIE : Groupement d'intérêt économique.

Types d'association	Commensale	Symbiotique
Directe	Confédérée	Conjuguée
Indirecte	Agglomérée	Organique

Tab. I :

Les quatre types de stratégies collectives.

Source : Astley & Fombrun, 1983, p.580.

2013, 2015). LOUBARESSE et PRESTE (2014) montrent notamment que la stratégie collective ne peut réussir que si certains éléments sont mis en place :

- les intérêts collectifs doivent être plus importants que les intérêts individuels,
- les missions menées par un acteur intermédiaire doivent fédérer l'ensemble des entreprises,
- la cohésion globale entre les acteurs permet d'éviter les conflits,
- l'identité collective, partagée par tous, permet une meilleure intégration.

Il apparaît donc clairement que s'il existe de nombreux leviers pour inciter les entreprises à se coordonner, il peut parfois subsister des freins au développement de l'action collective. L'illustration au travers de l'étude de la filière du liège en France permet de mettre en évidence ces différents éléments.

Tab. II :

Freins et leviers à la stratégie collective.

Source : Adapté de Loubaresse et Preste, 2014.

Méthodologie

Notre recherche est de nature qualitative et se base sur la méthode de l'étude de cas. Dans le cadre d'une démarche qualitative, l'étude de cas est la méthode la mieux adaptée (YIN, 2003). Elle permet en effet de se poser des questions de types « comment » ou « pourquoi » (YIN, 2003) afin d'améliorer le contenu de l'information collectée.

L'unité d'analyse principale retenue est la filière du liège. L'objectif était d'effectuer des entretiens avec l'ensemble des acteurs (propriétaires, leveurs, industriels, négociants, experts, etc.). L'hétérogénéité des acteurs a permis d'avoir une vision d'ensemble des problématiques sectorielles, tout en permettant une généralisation des résultats lorsque les réponses étaient identiques. La collecte des données s'est basée sur 36 entretiens semi-directifs, d'une durée moyenne de 1h30. Ils ont été interrompus lorsque nous avons constaté que les nouveaux entretiens effectués n'apportaient plus rien de nouveau (GLASER et STRAUSS, 1967 ; RUBIN et RUBIN, 1995). Ils ont été enregistrés, puis retranscrits rapidement afin de préserver la qualité de l'information (ROMELAER, 2005). Les résultats ont été analysés à l'aide du logiciel NVivo.

	Freins à la stratégie collective	Leviers à la stratégie collective
Intérêts collectifs versus intérêts individuels	<ul style="list-style-type: none"> – Volonté de rester indépendant. – Intégration dans le collectif pendant plusieurs années pour assurer le suivi des travaux. – Habitude de travail avec un intermédiaire et ne souhaitent pas en changer. 	<ul style="list-style-type: none"> – Intégration dans la structure collective libre et volontaire. – Perception de subventions qu'ils n'auraient pas pu obtenir seuls.
Pouvoir et légitimité de l'acteur tiers	<ul style="list-style-type: none"> – Nécessité de trouver sa place et se faire entendre dans la structure collective. – Manque de communication, certains acteurs ne sont pas informés de l'existence de la structure collective. 	<ul style="list-style-type: none"> – Légitimité auprès des politiques et des industriels étrangers. – Négociation collectivement du prix du liège pour avoir plus de poids. – Plus-value : conseils, compétences, mutualisation des moyens. – Gestion des contrats de levées, facilite le travail. – Sensibilisation des adhérents.
Entente entre les acteurs	<ul style="list-style-type: none"> – Structures ne regroupant pas tous les acteurs de la filière. – Conflits entre acteurs sur le prix de la matière première. 	<ul style="list-style-type: none"> – Relations entre structures : partage d'informations, d'expériences, etc. – Bonne entente dans chaque structure.
Identité collective	<ul style="list-style-type: none"> – Motivation à l'égard de la forêt faible, à l'inverse de l'intérêt foncier. – Vieillissement des propriétaires et des industriels, pas de reprise de l'activité, acteurs pessimistes et découragés. 	<ul style="list-style-type: none"> – Proximité géographique entre les adhérents, partage d'une passion commune pour le liège.

Stratégies collectives dans la filière française du liège

L'étude nous a permis d'identifier des stratégies collectives agglomérées dans les trois principales régions françaises productrices de liège. Une analyse des régions Var, Pyrénées-Orientales et Aquitaine met en évidence la dynamique collective soutenue par des organismes (associations et ASL²).

Var : l'association a été la première créée en France. Elle a pour vocation d'effectuer des travaux de réhabilitation des forêts, sensibiliser et prévenir les incendies, et trouver des débouchés économiques. Elle est à l'initiative de deux projets économiques : la formation de leveurs de liège (en coopération avec le Centre de formation de la Bastide-des-Jourdans), et l'application de nouveaux modes d'exploitation du liège dans le cadre du projet Maures Bois Energie (broyage du bois et du liège pour en faire du paillage).

Pyrénées-Orientales : l'association a pour objectif de réhabiliter les forêts et d'assurer des débouchés à ses adhérents. L'association est parvenue à établir un contrat d'approvisionnement avec un industriel local, DIAM, tout en négociant un prix correct pour la vente de la matière première. Si pour le moment les quantités vendues ne sont pas importantes, elles permettent à l'association de garantir des revenus à ses propriétaires et d'assurer une visibilité sur le territoire à l'ensemble de la filière.

Aquitaine : la région dispose de peu de suberaies mais il s'agit du territoire où la concentration d'entreprises est la plus forte. Ne disposant pas de matière première suffisante pour poursuivre leurs activités, les industriels ont donc décidé de se regrouper au sein d'une association, le Liège Gascon. L'association est composée d'une dizaine de propriétaires et de cinq industriels. Nous nous trouvons dans une situation de coopétition (NALEBUFF et BRANDENBURGER, 1996) où les entreprises coopèrent dans le cadre de certaines activités tout en restant concurrentes. Dans le cas du Liège Gascon, les acteurs partagent un objectif commun : replanter des chênes-lièges afin de pouvoir assurer leur production avec un liège local. Elles poursuivent en parallèle leurs activités respectives, avec pour certaines une forte capacité à innover.

A l'inverse, le cas de la région **Corse** met en évidence des éléments ne permettant pas à la dynamique collective d'exister. Une coopérative avait été créée puis dissoute quelques années plus tard du fait de problèmes de gestion et de conflits inter-personnels (DARI, 2013, 2014 ; DARI et PACHÉ, 2015). Une nouvelle coopérative a été créée depuis, mais aucun projet ne s'est pour le moment mis en place. L'absence de coordination avec les acteurs qui subsistent sur le territoire (leveurs de liège et négociants) ne permet pas de garantir la viabilité de la structure.

Le Var, les Pyrénées-Orientales et l'Aquitaine sont des exemples à travers lesquels la stratégie collective fonctionne et permet à une filière de se développer. Les organismes représentant le secteur ont su mettre en place les éléments nécessaires à une coordination optimale et les retours d'expériences sont favorables. Le cas de la Corse fait ressortir quant à lui les éléments de dysfonctionnement de l'action collective.

2 - ASL : Association syndicale libre.

Freins et leviers à la stratégie collective

Nous avions énoncé dans la revue de la littérature les conditions nécessaires à la mise en place d'une dynamique collective (LOUBARESSE et PRESTE, 2014). La filière du liège permet de mettre en évidence des leviers pour inciter les acteurs à s'intégrer dans une structure collective. Parfois, dans certains cas, la structure collective ne réussit pas toujours à mobiliser l'ensemble des acteurs du secteur. Les entretiens ont ainsi fait ressortir les raisons expliquant la volonté de se fédérer ou non autour d'un organisme (Cf. Tab. II).

Il est donc évident que les structures collectives sont progressivement en train de relancer une filière qui n'existe quasiment plus en France. Par leurs actions, leurs projets, les valeurs qu'elles véhiculent et les relations qu'elles ont su tisser, elles parviennent à s'établir de manière durable et légitime auprès des acteurs. Il reste néanmoins encore d'autres éléments sur lesquels elles doivent s'appliquer. Tout d'abord les projets qui doivent être développés de manière globale entre les différentes structures collectives. Tout l'enjeu est d'avoir un impact plus important que si chaque structure agissait individuellement. Les structures collectives

Laetitia DARI
Maître de conférences
à l'Université d'Aix-
Marseille
Membre du Cret-Log
Mél : laetitia.dari@
gmail.com

doivent également être capables de rassembler tous les acteurs de la filière (propriétaires, industriels, leveurs, négociants, etc.) afin de garantir une représentativité du secteur. Or, jusqu'à présent, seul l'association le Liège Gascon remplit ce rôle. Enfin, des efforts doivent être fournis en matière de communication. La mise en valeur de leurs actions et de leurs projets ne doit pas être simplement connue des adhérents. Ces actions de communication doivent également être élargies au consommateur final. Souvent méconnu par le client, les atouts du liège sont pourtant en accord avec les tendances de consommation actuelles (écologie, produits bio, développement durable, etc.). La prise en considération du client et sa sensibilisation aux produits en liège seront des vecteurs de développement et créateur de débouchés. Les actions collectives auront de cette manière plus d'impact tout comme le rôle de fédérateur des organismes collectifs.

L.D.

Références bibliographiques

Astley W., Fombrun C. (1983). Collective strategy: social ecology of organizational environments. *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 4, p. 576-587.

Bresser R., Harl J. (1986). Collective strategy: vice or virtue? *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 2, p. 408-427.

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, p. 183-200.

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

Dari L., Paché G. (2015). Tirer les leçons de l'échec d'une stratégie collective : La filière du liège en Corse. *Revue Economie Rurale*.

Glaser B., Strauss A. (1967). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. Chicago (IL), Aldine.

Granata J. (2010). Déterminants, modalités et performance des stratégies collectives en PME : le cas du syndicat des producteurs de vin du Pic Saint-Loup. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier I, novembre.

Le Roy F. (2008). The rise and fall of collective strategies: a case study. *International Journal of Entrepreneurship & Small Business*, vol. 5, n° 2, p. 127-142.

Loubaresse É., Pestre F. (2014). Les facteurs de réussite d'une stratégie collective : le cas d'Interloire. In Charters S., Michaux V. (Éds.), *Stratégies des territoires vitivinicoles : clusters, gouvernance et marque territoriale*. Caen, Editions Management & Société, p. 209-222.

Nalebuff B., Brandenburger A., (1996). *La coopération*. Paris, Village Mondial.

Romelaer P. (2005). L'entretien de recherche. In Roussel P., Wacheux F. (Éds.), *Management des ressources humaines*. Bruxelles, De Boeck, p.101-137.

Rubin H., Rubin I. (1995). Qualitative interviewing. The art of hearing data. Thousand Oaks (CA), Sage.

Yami S., Le Roy F. (2006). *Stratégies collectives : rivaliser et coopérer avec ses concurrents*. Caen, Editions Management & Société.

Yin R. (2013). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks (CA), Sage, 5^e éd.

Résumé

Les relations entre acteurs peuvent être plus ou moins coopératives selon l'environnement dans lequel ils évoluent. Lorsque l'environnement devient trop instable, les acteurs peuvent décider de se regrouper en mettant en place des stratégies collectives. L'émergence de relations coopératives permet de parvenir ainsi à une meilleure stabilité dans leurs activités. La filière du liège en France permet d'illustrer l'existence de stratégies collectives agglomérées. Les nombreuses associations fédérant les acteurs de la filière sont en effet les garants de la coopération et de la bonne coordination intersectorielle. L'étude met également en évidence les éléments favorisant ou non la mise en place de telles stratégies.

Summary

Collective structuring in the cork center in France

The relations between stakeholders can be more or less cooperative depending on the environment in which they evolve. When the environment becomes too unstable, the stakeholders can decide to group together by setting up collective strategies. The emergence of cooperative relations enables stakeholders to obtain greater stability for their activities. The cork sector in France illustrates the existence of linked collective strategies. Indeed, the associations federating the stakeholders of the sector guarantee cooperation and good intersectorial coordination. The study also highlights the aspects that favor or not the implementation of such strategies.