

# **RELANCER UNE ACTIVITE LOCALE PAR LES STRATEGIES COLLECTIVES LE CAS DE L'INDUSTRIE DU LIEGE EN CORSE**

Laetitia Dari  
Université de Nantes - LEMNA  
laetitia.dari@gmail.com

## **Résumé :**

*Ressource rare, spécifique au bassin méditerranéen, le liège est une matière première à forte valeur ajoutée. Disposant d'atouts économiques et écologiques, son activité est désormais en déclin constant. La concurrence internationale, en Espagne et au Portugal principalement, a entraîné un abandon des subéraies et de l'activité de production. Ainsi, en Corse, l'industrie du liège a été délaissée. Or, le liège corse dispose de qualités exceptionnelles qui, s'il était produit à un niveau local, pourrait mettre en valeur le territoire. Relancer cette activité en local permettrait également un développement économique, assurant des emplois et des revenus réguliers autre que le tourisme.*

*Dans ces conditions, la stratégie collective semble être une solution à la survie des entreprises de ce secteur d'activité fragilisé par son environnement économique. L'intervention d'un acteur central peut notamment être essentielle dans l'application de ce type de stratégie.*

*L'objectif de l'article est de proposer une première réflexion, de nature exploratoire, en soulignant le rôle que sont capables de tenir des acteurs tiers dans la mise en œuvre de logiques coopératives au sein de secteurs jugés pourtant extrêmement concurrentiels et en déclin. L'enjeu de cette recherche est d'apporter des axes de réflexion aux acteurs locaux en leur donnant notamment des clés pour développer des projets collectifs pouvant inciter à une nouvelle dynamique stratégique sur leur territoire.*

**Mots clés :** *acteurs tiers, Corse, liège, stratégie collective.*

# Introduction

Ressource rare, spécifique au bassin méditerranéen, le liège est une matière première à forte valeur ajoutée. Le liège dispose en effet de nombreux atouts (préservation des produits, isolation, décoration, etc.) permettant de donner une certaine noblesse aux produits qu'il compose. Outre ces qualités économiques, la culture et la collecte du liège sont également des moyens d'assurer la préservation de l'environnement (création de parcours, démaquisage, lutte contre les incendies, etc.). La concurrence internationale, en Espagne et au Portugal principalement, a entraîné un abandon des subéraies et de l'activité de production. Les zones qui autrefois étaient des pôles de production et source d'emploi local sont désormais désertées. Ainsi, en Corse, l'industrie du liège a été délaissée car peu rentable pour les entreprises. De plus, les spécificités de l'île rendent son exploitation plus compliquée qu'ailleurs (terrains privés, maquis, etc.). Or, le liège corse dispose de qualités exceptionnelles qui, s'il était produit à un niveau local, pourrait mettre en valeur le territoire. Relancer cette activité en local permettrait également un développement économique, assurant des emplois et des revenus réguliers autre que le tourisme.

Dans ces conditions, la stratégie collective (Astley et Fombrun, 1983) semble être une solution à la survie des entreprises de ce secteur d'activité fragilisé par son environnement économique et laissé à l'abandon. Autrement dit, en quoi la stratégie collective peut être salvatrice pour tout un secteur et comment se met-elle en place ? En quoi le rôle d'un acteur central est-il fondamental dans l'application de ce type de stratégie ?

L'objectif de l'article est de proposer une première réflexion, de nature exploratoire, dans cette direction, en soulignant le rôle que sont capables de tenir des acteurs tiers dans la mise en œuvre de logiques coopératives au sein de secteurs jugés pourtant extrêmement concurrentiels et en déclin. L'enjeu de cette recherche est d'apporter des axes de réflexion aux acteurs locaux en leur donnant des clés pour développer des projets collectifs pouvant inciter à une nouvelle dynamique stratégique.

Nous présenterons dans un premier temps notre cadre théorique mettant en avant l'intérêt des stratégies collectives dans des secteurs d'activité très instable ou en déclin. Puis, en prenant le cas de l'industrie du liège en Corse, nous évoquerons les principales problématiques auxquelles sont confrontées les entreprises. Nous développerons enfin des propositions de travail pouvant permettre une reconstruction de cette filière.

# **1. Les stratégies collectives : moyen de préserver l'activité d'un secteur**

Traditionnellement les relations inter-organisationnelles sont envisagées sous l'angle de la compétition. Les entreprises sont donc constamment confrontées à une concurrence toujours plus intense. De nombreuses recherches font néanmoins état de coopération entre entreprises d'un même secteur d'activité. Ces coopérations, appelées stratégies collectives, apparaissent lorsque le milieu dans lequel évolue les entreprises devient trop instable pour continuer à y mener des stratégies individuelles. Dans ces conditions, les entreprises vont se regrouper autour d'un acteur central afin de limiter les perturbations environnementales et restructurer leur activité.

## **1.1. Les stratégies collectives**

Aldrich (1979) précise que les entreprises sont dans un jeu concurrentiel permanent concernant les ressources. L'environnement devient une contrainte entraînant une concurrence forte entre les entreprises pour obtenir les ressources nécessaires à leurs activités : « les pressions environnementales font de la compétition pour les ressources une place centrale dans les activités organisationnelles »<sup>1</sup> (Aldrich, 1979, p.111). La stratégie des entreprises dépend donc de leurs relations (Joffre et Koenig, 1992). Parmi l'ensemble des relations que ces auteurs décrivent nous retrouvons l'« affrontement », équivalent de la concurrence inter-organisationnelle. Ce type de relation apparaît lorsque les acteurs ont besoin de la même ressource pour survivre et que les quantités ne sont pas suffisantes.

La stratégie des entreprises est donc fonction des contraintes dans un milieu donné. C'est la structure du marché qui influence la stratégie et les comportements de l'entreprise, et par conséquent ses performances (Porter, 1980). Néanmoins, considérer l'entreprise comme étant vulnérable serait quelque peu réducteur. Si les conditions du marché et du secteur d'activité dans lequel elle évolue peuvent avoir une influence forte sur les stratégies qu'elle décide de mener, celle-ci peut à son tour influencer sur l'environnement dans lequel elle évolue.

---

<sup>1</sup> Page 111 : "Environmental pressures make competition for resources the central force in organizational activities".

L'entreprise peut ainsi éviter de subir ces contraintes en se mobilisant avec d'autres entreprises. Ce type d'association peut être une forme de comportement coopératif. Joffre et Koenig (1992) montrent que cette démarche se met en place dès que les entreprises s'aperçoivent que le seul moyen d'assurer leur survie est lié à la survie même du secteur. C'est ce qu'ils appellent des « conduites de solidarité ». Autrement dit, « les acteurs qui appartiennent à un même système sont à la fois en situation de concurrence pour des ressources limitées et solidaires dans la nécessité d'éviter la destruction du système » (Joffre et Koenig, 1992, p.63).

Astley et Fombrun (1983) parlent notamment de stratégie collective : « une réponse globale d'un ensemble d'organisations qui collaborent pour absorber la variation issue de l'environnement inter-organisationnel »<sup>2</sup>. Il existe donc une « mobilisation commune de ressources et la formulation de l'action au sein de collectivités d'organisations » (Yami et Le Roy, 2006, p.28). En mettant en place ce type de stratégies, les entreprises « garde la main » sur ce qui jusqu'à présent constituait des contraintes pour leur activité en les maîtrisant collectivement. Cette démarche collective est une forme d'organisation sociale où sont développés des moyens permettant ces conduites de solidarité entre les acteurs (Gide, 2000). Les entreprises forment un tout et doivent mettre en commun leurs compétences et leur travail pour le profit du collectif.

Astley et Fombrun (1983) distinguent ainsi différents types de stratégies collectives en retenant deux critères principaux :

- 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).

Au final, quatre types de stratégies collectives peuvent être identifiées comme l'indique le tableau 1.

<b>Types d'association</b>	<b>Commensale</b>	<b>Symbiotique</b>
<b>Directe</b>	Confédérée	Conjuguée
<b>Indirecte</b>	Agglomérée	Organique

**Tableau 1 : Les quatre types de stratégies collectives**

**(Source : Astley & Fombrun, 1983, p.580).**

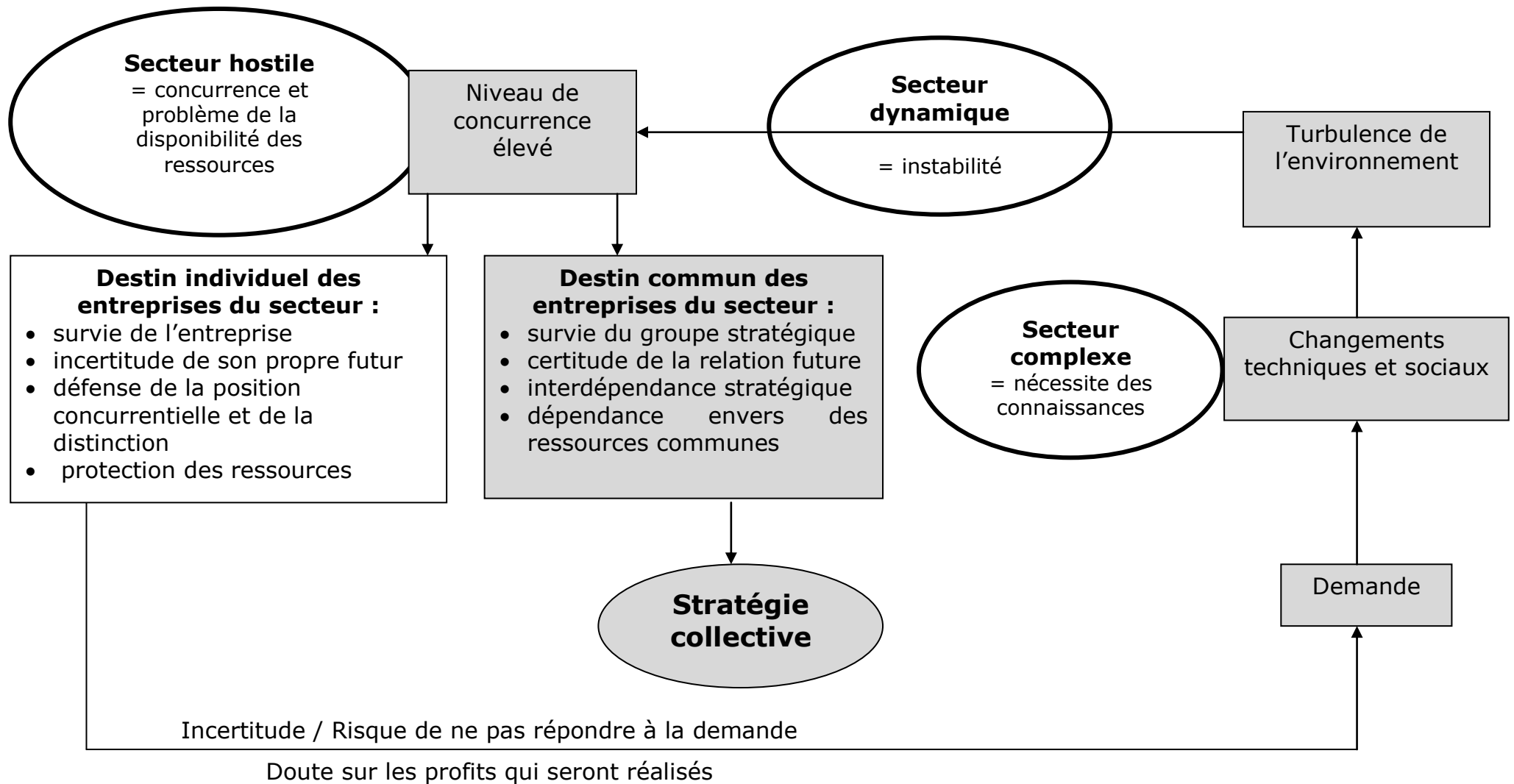
Les stratégies confédérées se retrouvent dans des environnements très concentrés où co-existe un petit nombre d'entreprises (fusions, *joint ventures*). Les stratégies agglomérées se développent plutôt dans des

<sup>2</sup> Page 580 : “a systemic response by a set of organizations that collaborate in order to absorb the variation presented by the interorganizational environment”.

milieux constitués de nombreuses entreprises de petite taille où des organismes centraux vont coordonner le secteur (GIE, syndicats, fédérations). Les stratégies conjuguées s'appuient sur des contrats pour mettre en place des activités spécifiques (relations de sous-traitance). Enfin, les stratégies organiques sont des engagements dans un réseau d'entreprises aux activités complémentaires.

## **1.2. L'émergence des stratégies collectives**

L'apparition d'une stratégie collective découle des turbulences de l'environnement. Dans ces conditions, les entreprises peuvent décider de poursuivre des actions individuelles ou de coopérer. Ces turbulences vont généralement les inciter à agir collectivement : les entreprises cherchent à coordonner leurs actions pour stabiliser leur environnement (figure 1).



**Figure 1 : Formation d'une stratégie collective (Source : adapté de Le Roy [2004, p.12], Baumard [2000, p.246], et Mintzberg et al. [1999, pp.293-294])**

Dollinger et Golden (1992, pp.698 et 710) ont montré que les « stimuli environnementaux » contribuaient à l'apparition des stratégies collectives : « L'environnement affecte la stratégie »<sup>3</sup>. Le Roy (2004) pense que les entreprises ne peuvent pas stabiliser individuellement leur secteur. Le fait d'agir individuellement multiplie les turbulences dans le secteur (Emery et Trist, 1965). En agissant collectivement les entreprises s'engagent dans un objectif commun qui permet d'encadrer et de maîtriser l'activité de l'ensemble de la filière. En s'intégrant dans un collectif les entreprises vont progressivement avoir un comportement mimétique qui stabilisera le secteur en évitant les trop forts changements stratégiques (Di Maggio et Powell, 1983).

Poissonnier (2004) met en évidence que les stratégies collectives ne peuvent se développer que par la présence d'acteurs institutionnels. Si l'instabilité d'un secteur mène les entreprises à accepter une démarche collective, il est en effet nécessaire de choisir un acteur capable d'encadrer l'action collective. L'influence de cet acteur sera notamment fonction de sa neutralité, de sa légitimité historique et/ou de son expertise.

## **2. Le cas de l'industrie du liège corse**

Ressource rare, spécifique à la Méditerranée, le liège constitue un produit d'exception. Il joue notamment un rôle économique et écologique dans les régions où cette activité se développe. Néanmoins, la concurrence internationale, dans la région ibérique principalement, a entraîné un quasi abandon de la production en France. Ainsi, en Corse, l'activité est en récession. Or, le liège produit en Corse dispose de réelles qualités intrinsèques, qui, si la production locale était relancée, pourrait jouer un rôle clé sur le territoire.

### **2.1. Présentation de l'industrie du liège**

Le chêne-liège fait partie de la famille des Fagacées, qui regroupe plus de 500 espèces. Il existe 2,2 millions d'hectares dans le monde soit 360 000 tonnes de liège produit chaque année (Association Portugaise du Liège - APCOR, 2006, p.9).

La France ne représente que 4 % des subéraies mondiales et 1,1 % de la production (Yessad, 2000); soit environ 58 000 hectares de subéraie, dont 90 % privées, et 3 000 tonnes/an (Sabate, 2000). Cette industrie reste

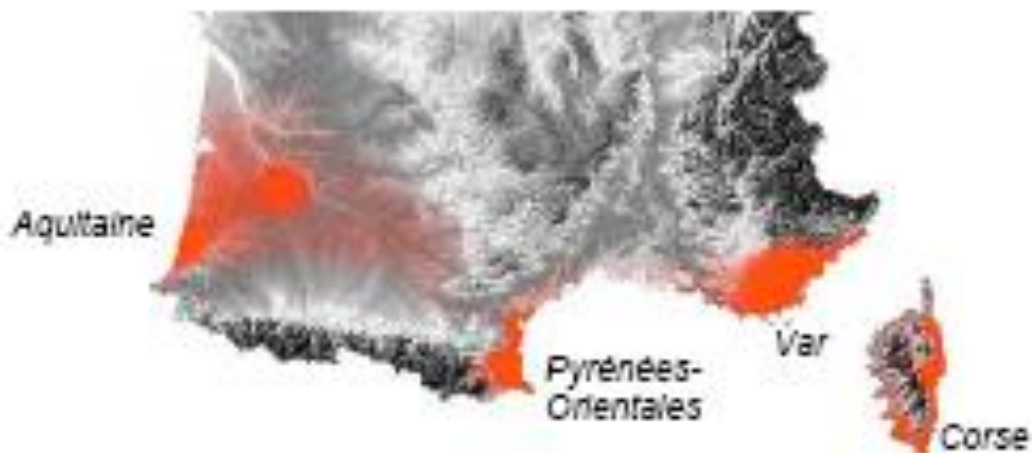
---

<sup>3</sup> Page 710 : "the environment affects strategy".

néanmoins incontournable pour le patrimoine de la région Sud mais est sous-exploitée : seulement 25 % de la ressource (Sabate, 2000).



**Figure 2 : Aire de répartition du chêne-liège dans le monde  
(Source : APCOR, 2006, p.9)**



**Figure 3 : Aire de répartition du chêne-liège en France  
(Source : Piazzetta, 2005, p.2)**

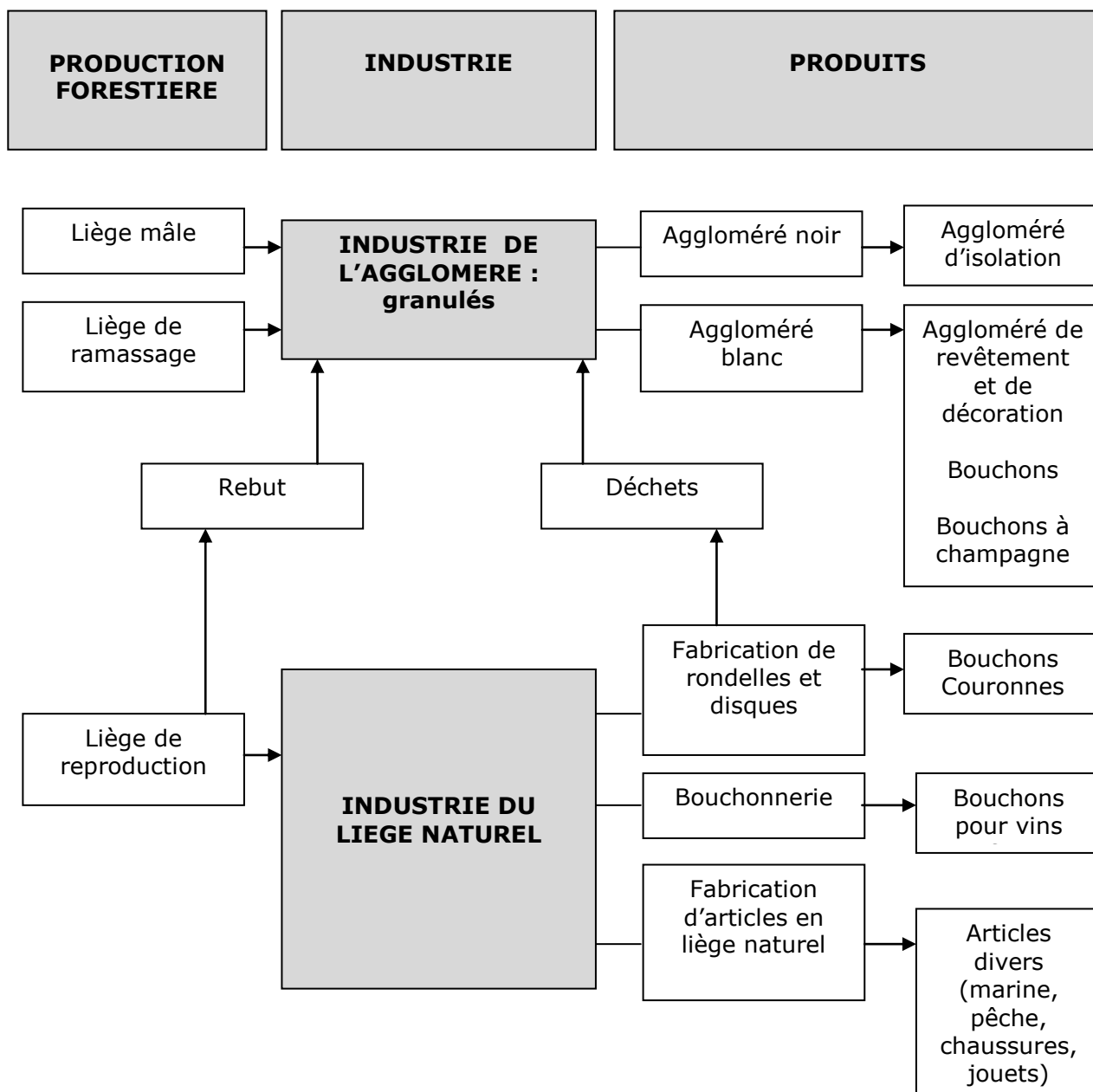
Les figures 2 et 3 mettent en évidence que le chêne-liège est une ressource rare fortement localisée, essentiellement dans le pourtour méditerranéen (Portugal, Espagne, Maroc, Algérie, Tunisie, Italie et France). On trouve seulement 2 zones géographiques en France où pousse cet arbre : une zone méditerranéenne (Var, Corse, Pyrénées-Orientales) et une zone Atlantique (Aquitaine) (Dugelay, 1952).



Ces zones sont très différentes comme nous pouvons le constater dans le tableau ci-dessous (Dugelay, 1952).

Zone Atlantique	Zone Méditerranéenne	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production locale et importation de liège en provenance d’Afrique du Nord et du Portugal</li> <li>• Activité artisanale et industrielle en déclin</li> <li>• Peuplements de chêne-liège disséminés à l’inverse de la zone méditerranéenne qui dispose de peuplements purs sans autres espèces d’arbres</li> <li>• Région où le liège est de qualité médiocre</li> </ul>	<b>Corse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Régénération du liège difficile (troupeaux libres, incendies, embroussaillement avec le maquis)</li> <li>• Nombreuses forêts privées (77 %, forêt communale 14 % et forêt territoriale 8 %) (Inventaire Forestier National (IFN), 2010, p.6)</li> <li>• Faible production</li> <li>• Part des activités de liège aggloméré faible (potentiel à développer)</li> <li>• Région où le liège est de très bonne qualité</li> </ul>
	<b>Var</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problème d’incendie</li> <li>• Production locale et traitement des importations</li> <li>• Région où le liège est de qualité diverse</li> </ul>
	<b>Pyrénées-Orientales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jonction avec les subéraies espagnoles</li> <li>• Industrie liège aggloméré en expansion</li> <li>• Région où le liège est de bonne qualité mais variable</li> </ul>

Le processus de récolte du liège est un travail à long-terme. D’après Normandin (1980), il faut attendre 25 ans avant que le chêne-liège puisse produire du liège (70 cm de circonférence à 1,30 m). Lors de la première récolte est prélevé ce que l’on appelle le liège mâle (utilisé dans la fabrication d’agglomérés). Il faut attendre entre 9 et 12 ans pour récolter de nouveau du liège, soit environ 16 récoltes dans la vie de l’arbre qui peut atteindre 150-200 ans (Office National des Forêts (ONF), 2011, p.202). Les levées se font de la mi-mai jusqu’au mois de juillet. Le liège entre dans la composition de nombreux produits (figure 4).



**Figure 4 : Les multiples utilisations de la matière première liège  
(Source : Adapté de Normandin, 1980, p.84)**

## 2.2. La filière liège en Corse

Nous nous intéressons principalement dans cet article à l'industrie du liège en Corse dans la mesure où il s'agit du liège le plus qualitatif en France, et l'espace forestier y est le plus important après le Var (30 000 hectares en Corse dont seulement 15 000 exploités) (Piazzetta, 2005, p.8). La production annuelle en Corse est de 25 000 quintaux, alors que dans les années 1970 l'IFN l'estimait à 45 000 quintaux (Groené, 1983, pp.300-301). Dans les forêts publiques, qui ne représente que 5 % des surfaces exploitables (IFN, 2005), l'accroissement du liège femelle est actuellement

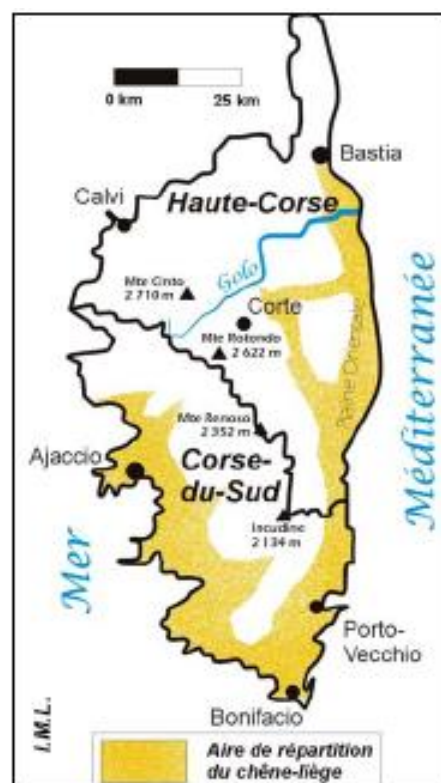
de 533 m<sup>3</sup>/an en communale et 21m<sup>3</sup>/an en territorial, ce qui ne représente que 500 quintaux en communal et seulement 15 en territorial (IFN, 2005). Etant léger, le transport du liège se fait à dos de mulet, si bien que la production peut être éloignée des pistes (jusqu'à 4 à 5 km), permettant ainsi d'avoir une forte densité d'arbres de bonne qualité (ONF, 2011, p.110).

<b>Surface subéricole</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potentielle : 30 000 ha</li> <li>• Exploitée : 15 000 ha</li> </ul>
<b>Structure de propriété</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subéraie publique : 1 %</li> <li>• Subéraie privée : 99 %</li> </ul>
<b>Production</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liège mâle : ?</li> <li>• Liège femelle : 2 000 t/an (très difficile à vérifier)</li> </ul>
<b>Prix moyen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liège mâle (et rebuts) : ?</li> <li>• Liège femelle : 0,40 €/kg (sur pied)</li> </ul>
<b>Entreprises</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leveurs : 5 à 10 équipes ? (Corses ou Sardes)</li> <li>• Bouchonniers : 1</li> <li>• Aggloméristes : 0</li> <li>• Autres : Artisans</li> </ul>

### La répartition du liège en Corse et ses chiffres clés (Source : Piazzetta, 2005, p.8)

La production étant localisée principalement dans le Sud (46 % Porto-Vecchio et le Sartenais, 25 % côte orientale) (Groené, 1983, p.300), il est également à noter que la Haute Corse constitue une zone à développer. Etant situé dans une zone sub-humide (entre 0 et 600 mètres d'altitude, faibles précipitations, période estivale aride et températures hivernales rarement inférieures à 0°), il existe un réel potentiel pour cette région qui reste sous-exploitée (Groené, 1983, Piazzetta, 2005).

Concernant l'activité de transformation, la totalité de la production est désormais exportée, notamment vers la Sardaigne (ONF, 2011, p.110). Il n'existe plus d'unité de production en Corse (auparavant localisées à Porto-Vecchio et Bonifacio).



Cette industrie a eu jusqu'en 1950 une importance dans l'économie rurale et était source de revenus pour les familles (Groené, 1983). Les éléments d'estimation de la qualité du liège sont : son épaisseur, sa droiture et sa densité ; les producteurs privilégiant la densité du liège dans la mesure où les ventes peuvent être plus intéressantes dans l'industrie du bouchon de champagne (ONF, 2011, p.110).

Le liège se vend au poids, et son prix dépend fortement du cours mondial du liège, lequel fluctue selon la situation politique, climatique, etc. (ONF, 2011, p.110). Les ventes en Corse tournent autour de 30 € / quintal (ONF, 2011, p.111), soit moitié moins que sur le continent, malgré la qualité exceptionnelle du produit (Dugelay, 1952, Piazzetta, 2005).

<b>Qualité</b>	<b>Potentialité bouchon</b>	<b>Prix au quintal en €</b>
Bonne, densité importante et accessible	Bouchonnable 60 à 65 %	Jusqu'à 36 €
Bonne	Bouchonnable 60 à 65 %	28 à 31 €
Courante	Bouchonnable 30 à 35 %	18 à 22 €
Médiocre	Bouchonnable 10 à 15 %	13 à 14 €
Mâle, rebut, ramassage		2 à 3 €
Avec du liège brûlé		0

### **Prix de vente en Corse et sur le continent en 1997 (ANPAR et URPME, 1999)**

Différentes raisons ont entraîné le déclin de cette industrie en Corse (Groené, 1983) : la mise en valeur de l'industrie pastorale, la viticulture, les incendies, le tourisme et l'essor de l'immobilier. De plus, la régénération du chêne-liège en Corse est difficile à cause de l'importance du maquis : des plants mycorhisés seraient donc plus aptes à se développer (ONF, 2011, p.52). Tous ces éléments mettent en évidence le potentiel de cette industrie sur le territoire corse. La reprise de cette activité dépend fortement des acteurs locaux et d'une réelle volonté politique de relancer l'industrie.

## **3. Proposition de création d'une structure collective de pilotage**

Jusqu'à présent la Corse n'a fait l'objet d'aucune recherche sur le sujet afin de préserver et de développer cette industrie. Selon l'ONF (2011, p.111) « le liège est un produit qu'il ne faut donc pas négliger, d'autant qu'il constitue pour certaines communes le principal revenu forestier ». Si aujourd'hui cette filière est en déclin, de nombreux acteurs locaux commencent à réfléchir au redéploiement de cette industrie sur le

territoire. Celle-ci consisterait à relancer l'économie locale et à trouver de nouveaux débouchés.

### **3.1. Les problématiques du secteur**

L'industrie du liège connaît depuis de nombreuses années un déclin continu. Il apparaît que les problématiques sont les mêmes pour tous les pays producteurs. De plus en plus d'entreprises délaissent ainsi la partie production et deviennent de simples entreprises de négoce (Normandin, 1980, Piazzetta, 2005). L'industrie du liège étant fortement liée à celle du vin (Silbert, 1978), et donc à la fabrication des bouchons, il devient nécessaire de relancer cette activité en se positionnant sur les aspects qualitatif du liège par rapport à d'autres matériaux pour préserver au mieux le vin; et de trouver en parallèle des débouchés permettant de se diversifier en cas de crise. Ainsi, l'ensemble des acteurs insistent sur la nécessaire mise en place de structures collectives, pour maintenir l'économie locale, et d'une coopération internationale.

Nous retrouvons ci-dessous les éléments d'un environnement que l'on peut qualifier de turbulent, et qui à terme ont progressivement entraîné le déclin de cette industrie (Dugelay, 1952, Normandin, 1980, Groené, 1983, Sabate, 2000, Piazzetta, 2005). Ces différents points rendent ainsi favorable l'émergence de stratégies collectives pour relancer l'économie régionale. Celle-ci permettra de limiter les fortes instabilités de l'environnement en structurant en interne la filière.

## ECONOMIQUE

- **Concurrence du bois** : augmentation du prix du bois qui entraîne des coupes au niveau des arbres et non une simple collecte de l'écorce
- **Concurrence étrangère** : Espagne pour les activités d'agglomérés, et Portugal pour les bouchons
- **Concurrence des produits de substitution** : bouchage : aluminium, plastique, caoutchouc ; isolation : polystyrène, laine de verre, etc.
- **Instabilité du cours du liège**
- Faible productivité et **diminution de la production** d'où des importations élevées
- Augmentation des **frais de transport** pour le liège importé
- **Diminution des exportations**
- Insuffisance des **infrastructures**
- Entreprises **peu structurées**
- **Perte de savoir-faire** et récoltes non maîtrisées (risque de détérioration) : non maîtrise de la qualité
- **Faible diversification des marchés** : le bouchon reste le principal produit fabriqué
- **Absence de données chiffrées fiables** sur cette industrie

## ENVIRONNEMENTAL

- **Déficiance de la régénération** du chêne-liège du fait de l'abandon des subéraies
- **Insuffisance du reboisement**
- Risques d'**incendies**
- Embroussaillage dû au **maquis**
- **Sous-exploitation** de la surface exploitable

## SOCIAL

- Diminution du **peuplement démographique** de ces zones
- **Main-d'œuvre** chère et peu qualifiée
- **La majorité des propriétés sont privées**, et les propriétaires ne vivent pas en Corse, d'où la difficulté à les sensibiliser et à mettre en place des opérations de collectage
- **Travail clandestin et vol**

## POLITIQUE

- **Absence de réglementation** et de normes communes pour encadrer l'activité du secteur
- **Absence de certification** pour garantir des produits de qualité et des labels permettant d'apporter une reconnaissance au métier
- **Abus pastoraux** qui empêchent le reboisement et/ou la préservation de l'espace forestier ; d'où la mise en place de réserve par exemple
- **Priorité donnée au monde agricole**

Il apparaît néanmoins que le liège en tant que matière première possède de nombreux avantages (APCOR, 2006, p.13) : naturel et renouvelable de part la longévité de l'arbre et le renouvellement de son écorce ; il possède des qualités de légèreté, imperméabilité, d'élasticité, isolation, d'acoustique et de résistance à l'usure.

Outre ses qualités intrinsèques, il s'agit d'une des rares activités économiques pouvant être perçue comme une source d'avantages pour l'environnement. Il empêche ainsi la désertification et les risques d'incendies, et joue un rôle écologique. Le fait d'être écorcé oblige l'arbre à capter du dioxyde de carbone, responsable du réchauffement climatique : moins de 1,5 hectare suffit pour réduire les émissions annuelles de dioxyde de carbone d'une voiture (APCOR, 2008, p.2). De plus, le rejet de CO<sub>2</sub> lié à l'activité industrielle est beaucoup moins élevé que pour les autres types de matériaux (1,437 gr. pour le bouchon en liège contre 14,716 gr. pour les obturateurs plastiques, et 37,161 gr. pour les capsules d'aluminium) (APCOR, 2008, p. 38).

Enfin, les apports économiques d'une telle activité ne sont pas négligeables. S'agissant d'une ressource rare, dans la mesure où le chêne-liège ne pousse qu'en Méditerranée, les pays en bénéficiant disposent d'une réelle valeur ajoutée. La plupart des surfaces sont aujourd'hui peu ou pas du tout exploitées (Groené, 1983, Piazzetta, 2005). Or, l'arbre produit 250 à 400 % plus de liège s'il est exploité plutôt que s'il ne l'était pas (APCOR, 2006, p.16). S'agissant d'une matière au potentiel multiple, de nombreux débouchés peuvent être envisagés (bouchons traditionnels, bouchons luxes, isolation, vêtements, décoration, design, etc.). Le liège est également l'une des rares matières premières dont les déchets et rebuts peuvent être utilisés dans la production d'autres produits. L'industrie a désormais besoin de se structurer autour d'un acteur commun, garant de son renouveau, sa défense, son développement et sa promotion.

### **3.2. Le rôle clé de l'acteur tiers**

Le manque de stabilité et de consensus entre les entreprises et ces acteurs tiers ne permet donc pas de structurer la filière et d'apporter une cohésion nécessaire à sa survie. La multitude d'acteurs et leur hétérogénéité ne permet pas une cohésion suffisante dans le secteur pour réguler son activité (Dari, 2010). Or, comme nous l'avons vu dans la première partie, l'instabilité sectorielle peut être diminuée en mettant en place une démarche commune pour l'ensemble des entreprises. Pour être efficace la stratégie collective repose notamment sur l'intervention d'acteurs institutionnels qui coordonnent l'ensemble des entreprises.

Orléan (1994) aborde ainsi le concept d'acteur tiers comme un élément assurant la médiation entre deux parties. Il peut prendre trois formes : le contrat, le serment et la réputation. Geindre (2005) montre qu'au-delà des trois formes définies par Orléan (1994) il existe des acteurs pouvant jouer le rôle de tiers. Selon lui, les syndicats professionnels peuvent être considérés comme des tiers : « En tant que structure collective, il est un outil au service de ses membres. Toutefois, il demeure autonome dans son fonctionnement. Son action vise à satisfaire les intérêts de la profession et à renforcer la compétitivité des entreprises. Or, les entreprises membres sont concurrentes entre elles. Sa vocation même est donc paradoxale. (...) l'idée même du syndicat professionnel est de produire des conduites de solidarité c'est-à-dire de chercher à assurer l'évolution favorable de l'univers stratégique des entreprises sur le long terme afin d'assurer leur développement » (Geindre, 2005, p.78).

Les entreprises de l'industrie du liège pourraient mettre en place des stratégies collectives de type agglomérées ou organiques. Autrement des stratégies sans qu'aucun lien formel ne lie les entreprises entre elles. Le projet collectif est soit piloté, dans le cadre des stratégies agglomérées, par des organismes centraux (GIE, syndicats, fédérations) ; soit, dans le cadre des stratégies organiques, par un réseau d'entreprises ayant des activités complémentaires. L'industrie du liège est déjà dotée d'associations professionnelles. Néanmoins leurs actions semblent limitées pour assurer la survie du secteur et son redéploiement. La mise en place d'une structure collective de producteurs permettrait de bénéficier de nombreux avantages. Elle sera garante de la défense, du développement et de la promotion de la filière. Greenwood *et al.* (2002) suggèrent l'importance de ces organismes professionnels pour trois raisons :



Raisons évoquées par Greenwood	Application à l'industrie du liège en Corse
<p>« <b>Aires relationnelles</b> » créant des liens et des échanges entre les entreprises.</p> <p>Ces relations sont facilitées et acceptées car <b>les organismes sont neutres.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place de formation de sensibilisation</li> <li>• Financement d'outils d'exploitation (investissements, stockage et traitement) et programmes de reboisement, d'entretien et de protection</li> <li>• Création d'une coopérative de ventes pour obtenir des avantages tarifaires, mais également inciter les propriétaires privés à récolter ou faire récolter par les liégeurs le liège</li> <li>• Extension des superficies des subéraies</li> </ul>
<p>« <b>Représentants</b> » du secteur : véhiculent ses valeurs et une certaine image de la profession.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotion de la filière liège et valorisation des produits</li> <li>• Amélioration de la quantité et de la qualité du liège : création d'un label afin que le liège corse soit perçu comme un produit à forte valeur ajoutée</li> <li>• Développement de la R&amp;D afin d'améliorer la qualité du liège et de trouver de nouveaux débouchés économiques</li> <li>• Mise en place d'une coopération au niveau du bassin méditerranéen</li> </ul>
<p><b>Rôle de sanction</b> pour garantir l'application des règles sectorielles par tous les acteurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encadrement de l'activité par une réglementation (règlement de récolte, règlement d'exploitation des produits, règlement de transformation des produits, règlement pastoral indiquant les parcelles ouvertes au parcours du bétail, permis de collectage)</li> <li>• Programme de reboisement, d'entretien et de protection des subéraies</li> <li>• Création d'un lobbying pour défendre la production locale et assurer une stabilité des prix et des revenus</li> </ul>

Les exemples de l'Espagne (RETECORK : réseau de partenaires exerçant un lobbying d'état) et du Portugal peuvent servir de modèle organisationnel pour l'industrie. La structure collective, autrement dit l'acteur tiers, est en effet responsable de la gouvernance qui apparaît dans la filière. Autrement dit, il gère le projet collectif et devient le garant des relations entre entreprises et de leur efficacité. Il doit donc avoir une légitimité pour mobiliser l'ensemble de la filière. La réflexion sur une politique et des objectifs communs est essentielle pour assurer le développement à long terme de l'industrie. Fourcade (2006, p.339) parle

notamment de « *l'effet Mousquetaires* » : « *Tous pour un et un pour tous* ». Cette phrase résume bien tout l'enjeu de la stratégie collective. La première partie de la phrase « *Tous pour un* » renvoie à la capacité des entreprises à coopérer : cette capacité représente une originalité, en tant qu'innovation organisationnelle, souvent induite d'ailleurs par les contraintes de l'environnement. « *Un pour tous* » concerne (...) la capacité des détenteurs de la gouvernance (...) à fédérer les actions, les comportements, en fait à construire un bien collectif, ressource spécifique de la coopération » (Fourcade, 2006, p.351).

Gundolf *et al.* (2006, p.143) montrent que les entreprises sont donc dans un système d'« encastrement institutionnel » qui est le « ciment » de la stratégie collective. L'acteur central assure une cohésion dans la filière et dans les relations inter-organisationnelles, limitant ainsi l'instabilité de l'environnement. Ils jouent « un rôle "d'ombrelle", de tutelle, pour apporter une cohérence à l'action collective » (Gundolf *et al.*, 2006, p.151). On retrouve le même type d'organisation dans le secteur cinématographique (Roy, [2004], Roy et Yami, [2006]), l'industrie de la conserve de poissons (Le Roy, 2004), les métiers d'art (Loup, 2004), etc. Ces syndicats, fédérations, etc. créent ainsi des zones protégeant les entreprises d'un secteur.

## Conclusion

Si l'industrie du liège connaît un déclin considérable, cette activité crée pourtant une valeur ajoutée importante sur le plan économique, social et environnemental. Essentiellement localisé autour du bassin méditerranéen, le liège est une ressource rare qui doit être exploitée afin d'assurer une préservation de l'environnement. Outre ses bienfaits écologiques, le liège est une matière première ayant des qualités intrinsèques lui permettant d'être le composant de différents types de produits. Il est également un vecteur fort de cohésion sociale et de croissance économique pour les territoires qui ont su mettre en place un certain nombre de moyens pour développer cette industrie.

La recherche étant de nature exploratoire, des entretiens et une analyse auprès des entreprises et des différents acteurs de cette industrie permettront de mieux cibler les besoins, et de mettre en évidence les freins et leviers à la mise en place de l'action collective. Cette seconde étape de notre recherche nous permettra ensuite de bâtir avec les acteurs locaux un plan d'actions. Tout l'enjeu de cette recherche est ainsi de développer un pôle de coopération stable et durable avec l'ensemble des entreprises afin de redonner un second souffle à une activité traditionnelle.

La constitution d'une structure collective est désormais essentielle. Elle devra être capable de regrouper l'ensemble des producteurs locaux, de permettre d'assurer la défense des intérêts économiques insulaires, de développer l'industrie locale par de la formation et des investissements, et de promouvoir l'industrie du liège corse pour faire de ce produit un atout supplémentaire pour le territoire. Le redéploiement de cette industrie sera notamment un moyen de préserver l'environnement sur l'île. Son développement permettra également de garantir une activité locale permanente, et donc des revenus réguliers, sur un territoire insulaire où il peut parfois être difficile de bénéficier de ressources financières autres que le tourisme.

# Lexique<sup>4</sup>

**Densité** : nombre d'arbres présents sur une surface donnée (souvent en hectare)

**Démasclage (préparation)** : récolte du liège mâle

**Éclaircie** : opération consistant à éliminer des arbres au bénéfice d'autres dits d'avenir. On diminue ainsi la densité du peuplement

**Jaugeur d'écorce** : ustensile à piston gradué que l'on enfonce manuellement dans l'écorce d'un arbre pour en connaître son épaisseur

**Levée (en opposition au démasclage)** : récolte du liège femelle

**Liège femelle (ou de reproduction)** : liège récolté au moins une fois (aspect lisse)

**Liège mâle** : liège jamais récolté (aspect très irrégulier)

**Maquis bas** : cyste, citise, etc.

**Maquis haut** : arbousier, bruyère, filaire, lentisque, etc.

**Préparation** : récolte du premier liège d'un jeune arbre

**Recépage** : coupe à ras d'un arbre afin qu'il produise des rejets

**Recouvrement** : surface d'ombre portée au sol par le houppier des arbres

**Rejet** : pousse émise à partir de la souche d'un arbre coupé

**Rémanents** : déchets végétaux issus des travaux forestiers

**Ruban forestier** : ruban à 2 faces (diamètre et circonférence) graduées (en cm)

**Sénescent** : se dit d'un arbre qui présente des signes avancés de dépérissement (cime sèche, feuillage très clair, etc.)

**Subéraie** : peuplement de chênes-lièges (pour suber : liège)

**Subéraie régulière** : forêt où tous les arbres ont un diamètre comparable

**Subéraie irrégulière** : forêt où les arbres ont des diamètres très différents

**Subériculture** : entretien et exploitation des forêts de chênes-lièges

**Sylvopastorale (gestion)** : mode de gestion combinant la forêt et l'élevage

---

<sup>4</sup> ODARC, 2008.

# Bibliographie

ALDRICH H., (1979). Organization and environments. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.

ASSOCIATION NATIONALE POUR LA PROMOTION DES ENTREPRISES DANS L'AMENAGEMENT REGIONAL ET RURAL, et UNION REGIONALE DES PME CORSE, (1999). Rapport concernant la ressource subéricole et l'économie du liège naturel brut et du liège manufacturé en Corse.

ASSOCIATION PORTUGAISE DU LIEGE, (2006). Liège.

ASSOCIATION PORTUGAISE DU LIEGE, (2008). Du chêne-liège au liège, un système durable.

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

BAUMARD P., (2000). Analyse stratégique, mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance. Paris, Dunod.

DARI L., (2010). Le rôle des acteurs tiers dans le management des relations inter-organisationnelles. Le cas du prêt-à-porter français. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Aix-Marseille II, Septembre.

DIMAGGIO P., W. POWELL, (1983). "The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", American Sociological Review, (48) : 147-160.

DOLLINGER M., P. GOLDEN, (1992). "Interorganizational and collective strategies in small firms: environmental effects and performance", Journal of Management, 18(4) : 695-715.

DUGELAY A., (1952). « La production et l'industrie du liège en France », Revue Forestière Française, (11) : 728-751.

EMERY F.E., E.L. TRIST, (1965). "The causal texture of organizational environments", Human Relations, (18) : 21-32.

FOURCADE C., (2006). « Entrepreneuriat collectif et petite entreprise : tous pour un ou un pour tous ? ». In FOURCADE C., G. PACHE, R. PEREZ (coord.), La stratégie dans tous ses états. Paris, Éditions Management et Société, 339-352.

GEINDRE S., (2005). « Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique », *Revue Française de Gestion*, 31(154) : 75-91.

GIDE C., C. RIST, (2000). *Histoire des doctrines économiques : depuis les physiocrates jusqu'à nos jours*. Paris, Dalloz.

GREENWOOD R., R. SUDDABY, C. HININGS, (2002). "Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields", *Academy of Management Journal*, 45(1) : 58-80.

GROENE D., (1983). « Le liège en Corse », *Revue Forestière Française*, 35 (4) : 299-307.

GUNDOLF K., A. JAOUEN et S. LOUP, (2006). « Institutions locales et TPE dans le cas du tourisme », *Revue Française de Gestion*, 32(167) : 141-157.

INVENTAIRE FORESTIER NATIONAL, (2005). *Résultats des travaux spéciaux sur la ressource en liège réalisés à l'occasion du 3ème cycle d'inventaire forestier de la Corse*.

JOFFRE P., KOENIG G. (1992). *Gestion stratégique : l'entreprise, ses partenaires-adversaires et leurs univers*, Editions Litec, Paris.

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, 1-16.

LOUP S., (2004). « Etude d'un cas particulier de stratégie collective dans le secteur des métiers d'art : la stratégie coopérative », *Colloque de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Montpellier, 1-17.

MINTZBERG H., B. AHLSTRAND et J. LAMPEL, (1999). *Safari en pays stratégie*, Village Mondial, Paris.

NORMANDIN D., (1980). « L'économie du liège en France », *Revue Forestière Française*, 32(1) : 79-90.

OFFICE DU DEVELOPPEMENT AGRICOLE ET RURAL DE LA CORSE, (2008). *Guide technique pour la gestion des forêts de chêne-liège en Corse*.

OFFICE NATIONAL DES FORETS, (2011). *Schéma d'aménagement régional Corse*.

ORLEAN A., (1994). « Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la construction de l'ordre marchand », Revue du MAUSS, 2nd semestre : 17-36.

PIAZZETTA R., (2005). « Etat des lieux de la filière liège française », Institut Méditerranéen du Liège, Projet Interreg III-B Medocc « Suber-med », 1-11.

POISSONNIER H., (2004). « Nature et dynamique des stratégies agglomérées développées par les fournisseurs dans la filière textile-habillement-distribution », Colloque de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 1-29, (CD-ROM).

PORTER M.E., (1980). Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors. Free Press, New York.

ROY P., YAMI S. (2006). « Stratégie de rupture dans un oligopole : le cas des salles de cinéma », Revue Française de Gestion, (167) : 157-181.

SABATE M., (2000). « Le matériau liège : perspectives marketing et stratégiques », Colloque Vivexpo de l'Institut Méditerranéen du Liège, 1-60.

SILBERT A., (1978). Le Portugal méditerranéen à la fin de l'ancien régime, Institut National d'Investigation Scientifique, Lisbonne.

YESSAD S.A., (2000). Le chêne-liège et le liège dans les pays de la Méditerranéen occidentale, A.S.B.L. Forêt Wallone, Louvain-la-Neuve.