



CLASSIQUES
GARNIER

DARI (Laetitia), PACHÉ (Gilles), « Conditions de succès d'une dynamique collective : le cas de la filière du liège en France », *Systèmes alimentaires / Food Systems*, n° 1, 2016, p. 43-67

DOI : [10.15122/isbn.978-2-406-06863-1.p.0043](https://doi.org/10.15122/isbn.978-2-406-06863-1.p.0043)

La diffusion ou la divulgation de ce document et de son contenu via Internet ou tout autre moyen de communication ne sont pas autorisées hormis dans un cadre privé.

© 2016. Classiques Garnier, Paris.
Reproduction et traduction, même partielles, interdites.
Tous droits réservés pour tous les pays.

DARI (Laetitia), PACHÉ (Gilles), « Conditions de succès d'une dynamique collective : le cas de la filière du liège en France »

RÉSUMÉ – L'article examine l'importance que peuvent prendre des acteurs tiers dans la relance d'une filière en impulsant une dynamique collective entre entreprises. Le travail conduit s'appuie sur l'étude de la filière du liège en France, menacée par l'entrée de nouveaux opérateurs étrangers. Il ressort de l'investigation de terrain que si un acteur tiers peut efficacement contribuer à la relance d'une filière, son action reste ancrée dans un territoire.

MOTS-CLÉS – Analyse de filière, action collective, interprofession, industrie de l'emballage

DARI (Laetitia), PACHÉ (Gilles), « Conditions of success of a collective dynamic: the case of the cork industry in France »

ABSTRACT – This article examines the potential importance of third-party actors in the recovery of a sector when they stimulate collective business momentum. The work undertaken is based on the study of the cork sector in France, which is threatened by the entry of new foreign businesses. The field investigation finds that if a third-party actor can effectively contribute to the recovery of a sector, its action remains anchored to a territory.

KEYWORDS – Sector analysis, collective action, trade organization, packaging industry

CONDITIONS DE SUCCÈS D'UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE : LE CAS DE LA FILIÈRE DU LIÈGE EN FRANCE

Laetitia DARI
Gilles PACHÉ
CRET-LOG,
Aix-Marseille Université

INTRODUCTION

Le liège constitue une matière première ayant de nombreux débouchés, notamment pour différentes industries agroalimentaires. Or, force est d'admettre que la plupart des surfaces des suberaies, c'est-à-dire des forêts de chêne-liège, sont largement sous-exploitées depuis une trentaine d'années (Piazzetta, 2005 et 2013). Si, à la fin du XIX^e siècle, les activités économiques autour du liège étaient florissantes, l'industrie du liège en France n'existe aujourd'hui quasiment plus. La majorité des entreprises s'apparentent à des négociants et intermédiaires qui ne transforment pas la matière première, mais la font transiter depuis le Portugal ou la Sardaigne. Ce désintérêt a entraîné une perte de savoir-faire, notamment dans la récolte du liège, qui nécessite une forte expérience pour éviter d'abîmer l'arbre, et plus généralement dans la suberculture (gestion des suberaies). De plus, la concurrence de produits de substitution jugés plus rentables, tels que le plastique, a également favorisé un déclin accéléré. Pour autant, toutes les bouteilles de vin, notamment des grands crus, ne sont pas bouchées avec du plastique...

Quelques irréductibles poursuivent l'activité de production du liège en proposant des produits traditionnels ou en se diversifiant avec des produits innovants comme les composants en liège pour le secteur aérospatial. Dans un marché où la tendance à privilégier des produits naturels et écologiques est désormais significative, le liège se révèle une matière issue de l'agriculture de premier choix : imperméable, léger, imputrescible, auto-extinguible. Les potentialités de relance existent par conséquent, à condition que les entreprises encore présentes comprennent l'intérêt d'une approche qui dépasse les égoïsmes individuels pour envisager *collectivement* un avenir plus radieux. La capacité des entreprises à penser une construction collective de leur environnement pour en saisir les opportunités constitue une nouvelle manière d'étudier les logiques concurrentielles en œuvre dans un écosystème ; elles s'inscrivent plus largement dans une dynamique inter-organisationnelle faisant l'objet de travaux riches et foisonnants (Le Roy et Sanou, 2014). Différentes contributions soulignent ainsi combien une action collective peut être efficacement menée par un acteur jouant le rôle d'intermédiaire entre les différents acteurs d'une filière (Astley et Fombrun, 1983 ; Yami et Le Roy, 2006 ; Loubaresse, 2008). L'intégration d'une entreprise au sein de l'action collective n'est néanmoins pas toujours évidente face à la volonté farouche de certains acteurs à poursuivre des objectifs individuels.

C'est la thématique qu'aborde le présent article, en référence à la filière du liège en France. Il s'interroge sur les raisons pouvant inciter ou freiner des entreprises à se fédérer autour d'acteurs tiers qui impulsent une stratégie collective dans une perspective inter-organisationnelle. L'unité d'analyse est la filière du liège, étudiée lors d'une recherche conduite dans différents territoires français. La démarche se veut de nature compréhensive, à partir d'un cadre robuste largement mobilisé par le passé dans la littérature : celui des stratégies collectives (Astley et Fombrun, 1983). La structure de l'article est la suivante. Dans un premier temps, nous exposons les principaux aspects théoriques liés aux stratégies collectives et aux éléments explicatifs de leur constitution. Dans un deuxième temps, nous précisons la méthodologie de recherche retenue avant de présenter et discuter, dans un troisième temps, les principaux résultats obtenus. Dans un quatrième et dernier temps, les apports, limites et perspectives sont évoqués, notamment à partir d'un bouclage théorique¹.

1 Les auteurs remercient deux évaluateurs anonymes de *Systèmes Alimentaires/Food Systems* pour leurs commentaires et suggestions qui ont permis d'améliorer des

1. STRATÉGIES ET DYNAMIQUE COLLECTIVES

Les relations inter-organisationnelles s'apparentent à des relations sociales dans la mesure où elles se fondent sur des interactions entre acteurs dans une perspective de création collective de valeur. Selon le contexte dans lequel évoluent lesdits acteurs, les antécédents liés à leur relation, ou encore les enjeux économiques propres à l'écosystème concerné, par exemple une filière, ces relations d'échange seront plus ou moins coopératives (Le Roy et Sanou, 2014). Loin d'une vision purement mécaniste selon laquelle n'existe aucune « force de frottement » entre agents économiques, les rapports entre entreprises échappent à un modèle uniforme et s'avèrent plus complexes qu'un simple schéma opposant le conflit à la coopération.

1.1. STRATÉGIES COLLECTIVES : DE QUOI PARLE-T-ON ?

Selon Astley et Fombrun (1983, p. 580), les stratégies collectives correspondent à une « réponse globale d'un ensemble d'organisations qui collaborent pour absorber la variation issue de l'environnement inter-organisationnel ». Autrement dit, il existe une « mobilisation commune de ressources et la formulation de l'action au sein de collectivités d'organisations » (Yami et Le Roy, 2006, p. 28). Une telle démarche contribue à l'émergence d'un environnement social collectivement construit par les entreprises, leur permettant de faire face aux variations trop importantes de leur environnement. Astley et Fombrun (1983) distinguent différents types de stratégies collectives en retenant deux critères principaux : (1) le type de relations existant entre les entreprises, à savoir les stratégies « commensales » (entre entreprises concurrentes) et les stratégies « symbiotiques » (entre entreprises non concurrentes) ; (2) 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 la fig. 1.

versions antérieures de l'article.

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

FIG. 1 – Les quatre types de stratégies collectives.

Source : Adapté de Astley et Fombrun (1983).

Les stratégies confédérées se retrouvent dans des environnements où coexistent un petit nombre d'entreprises ; il s'agit généralement de fusions, d'alliances ou encore de joint ventures. Les stratégies agglomérées se développent dans des milieux où l'on observe un grand nombre d'entreprises de petite taille ; il est alors possible d'identifier des organismes centraux, tels que les syndicats ou les associations professionnelles, qui tentent de coordonner l'écosystème (Geindre, 2005), mais sans aucun lien formel entre entreprises. Les stratégies conjuguées correspondent à un contrat direct pour mettre ensemble en place des activités industrielles ou commerciales, selon une logique de donneur d'ordres et de sous-traitant. Enfin, les stratégies organiques reposent sur des engagements mutuels pris par des entreprises appartenant à un réseau d'affaires, les entreprises membres ayant développé des activités interdépendantes qui les obligent à coopérer pour créer de la valeur.

Dans chacune des quatre configurations, en faisant partie d'un collectif, l'entreprise prend la décision de partager différents types de ressources matérielles et immatérielles, et bénéficie d'avantages lui permettant notamment de réduire les incertitudes liées à son milieu. Le cas des vigneron du Pic Saint-Loup est particulièrement illustratif d'une action collective conduite dans le but de faire face aux forces de l'environnement, faute de ressources individuelles suffisantes (Granata *et al.*, 2016). Dans des environnements où il n'existe pas d'entreprise dominante, les acteurs peuvent se regrouper autour d'une communauté solidaire, souvent pilotée par des associations ou encore des syndicats. Au fil du temps, cette gouvernance associative se consolide, notamment par la forte proximité géographique entre acteurs (Ehlinger *et al.*, 2015). Néanmoins, force est d'admettre que le fait de s'intégrer à une communauté (un collectif) oblige à suivre les règles établies par l'ensemble des acteurs, au risque d'être sanctionné, voire exclu du groupe (Astley et Fombrun, 1983).

1.2. DYNAMIQUE COLLECTIVE ET ACTEUR TIERS

Carney (1987) indique que les stratégies collectives apparaissent en réponse à un environnement instable lié à une menace concernant les ressources de l'entreprise, ou à une opportunité de se développer (voir la fig. 2). S'inscrivant dans cette perspective, Dollinger et Golden (1992) notent que des *stimuli environnementaux* contribuent fortement à l'apparition des stratégies collectives. En effet, les entreprises ne pouvant réduire individuellement l'incertitude, elles développent des comportements relativement similaires (Oliver, 1988 ; Le Roy et Sanou, 2014). Di Maggio et Powell (1983) et, à leur suite, Messeghem (2005) dans le cadre des filières agroalimentaires, parlent de processus mimétiques ou d'isomorphisme : les entreprises vont opter pour des comportements identiques afin de réduire l'incertitude perçue, puis apprendre à coopérer, par exemple pour développer un puissant contre-pouvoir vis-à-vis de clients en position de force dans la négociation d'affaires. Le conformisme facilite un « encastrement social » au sens de Granovetter (1985), ce qui signifie que l'entreprise aura un comportement conforme aux attentes de son milieu et obtiendra la reconnaissance de sa propre légitimité.

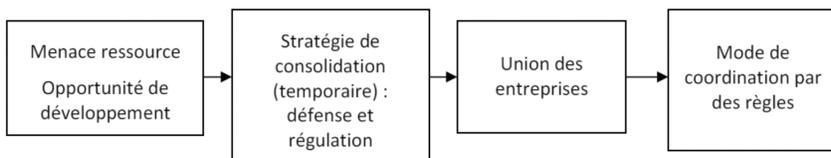


FIG. 2 – Processus d'apparition des stratégies collectives.

Source : Adapté de Carney (1987).

Afin de conserver la dynamique collective ayant été impulsée, certaines conditions doivent être réunies ; leur présence favorise l'intégration des entreprises au sein de la démarche collective. Mitchell *et al.* (1997) présentent ainsi différents attributs qui font que les acteurs vont entrer en coopération et développer une vision globale de leur écosystème : (1) le *pouvoir*, à savoir la capacité d'un acteur à convaincre un autre acteur d'être son partenaire ; (2) la *légitimité*, autrement dit la garantie que la démarche collective est partagée par tous ; (3) l'*instabilité de la*

demande, nécessitant que les entreprises se regroupent pour y faire face. Le pouvoir et la légitimité sont généralement détenus par des organismes centraux qui influencent les entreprises et les incitent à se coordonner (Poissonnier, 2004). Pouvoir et légitimité proviennent soit d'une nécessité pour les entreprises de se référer à un acteur tiers, soit de la capacité que possède cet acteur tiers à se positionner de manière neutre au sein de l'écosystème. Loubaresse et Preste (2012) indiquent toutefois que les stratégies collectives ne peuvent réussir que si quatre logiques d'action sont présentes : (1) les intérêts collectifs sont vus comme plus importants que les intérêts individuels ; (2) un acteur intermédiaire s'avère capable de fédérer l'ensemble des entreprises ; (3) la cohésion globale entre les acteurs permet d'éviter les conflits ; (4) l'identité collective, partagée par tous, conduit à une meilleure intégration inter-organisationnelle.

Il ressort de différentes recherches que la présence d'un acteur intermédiaire (ou tiers) est essentielle pour coordonner une démarche collective (Yami et Le Roy, 2006 ; Loubaresse, 2008 ; Loubaresse et Preste, 2012). En effet, les entreprises sont encastrées dans un système socialement construit, dont les bénéfices s'avèrent évidents en termes de ressources et de compétences mises à la disposition de chaque acteur, ainsi qu'en termes de protection face aux turbulences du marché. Néanmoins, le fait d'institutionnaliser des relations inter-organisationnelles peut limiter la marge de manœuvre individuelle des entreprises, et dans ces conditions, certaines d'entre elles peuvent être réfractaires à l'idée d'impulser une dynamique collective. Un acteur tiers va alors jouer le rôle de facilitateur pour inciter les entreprises à se coordonner, et surmonter les freins au développement de l'action collective (Geindre, 2005). La filière du liège en France constitue une excellente illustration du rôle que peut tenir (ou non) un acteur tiers dans une dynamique collective. La question de recherche du présent article porte ainsi sur les conditions de succès d'une dynamique collective, et plus précisément en quoi l'acteur tiers peut faciliter ou non la mise en œuvre de stratégies collectives au sein d'une filière donnée.

2. ÉTUDE DE CAS : LA FILIÈRE DU LIÈGE EN FRANCE

En cohérence avec la question de recherche, l'objectif est ici de mettre en évidence le rôle de l'acteur tiers dans la relance d'une filière en situation économique difficile, mais aussi les raisons qui peuvent inciter ou non les entreprises à s'engager dans une action collective. Plusieurs travaux académiques soulignent d'ailleurs qu'une approche en termes de filière constitue une grille de lecture robuste pour saisir les enjeux liés au déploiement de stratégies compétitives ou coopératives (Trognon, 2009 ; Temple *et al.*, 2011 ; Fenneteau et Paché, 2016). Nous présenterons rapidement la méthodologie retenue dans le cadre de la présente recherche de terrain, puis les stratégies collectives de type aggloméré et les modes de coordination ayant été identifiés dans la filière française du liège.

2.1. ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

Nous nous inscrivons dans une démarche qualitative par étude de cas, avec pour unité d'analyse principale la filière du liège². La justification d'un usage de l'étude de cas se fonde sur la complexité organisationnelle du problème à examiner, mais également sur sa dimension évolutive. Selon Ring et Van de Ven (1992), l'étude de cas met ainsi en lumière plusieurs étapes distinctes : l'identification d'évènements et l'interprétation des données recueillies ; l'analyse des relations de cause à effet ; la construction du cheminement logique dans une suite d'évènements. Il s'agit, le plus souvent, d'une démarche de nature exploratoire devant répondre à la question de recherche en termes de *comment* et de *pourquoi* (Yin, 2013). C'est le cas ici puisque nous souhaitons comprendre le comment et le pourquoi de distorsions dans la manière de conduire des stratégies collectives agglomérées au sein de la filière du liège en France.

La collecte des données se fonde sur des entretiens semi-directifs. Ils ont été interrompus lorsque nous avons constaté que les nouveaux

2 Cette analyse s'inscrit dans le cadre d'une étude menée pour le compte du GIP Corse Compétences concernant l'état des lieux de la filière du liège et ses perspectives d'évolution.

entretiens effectués n'apportaient plus rien de nouveau. Les entretiens ont duré en moyenne 1 h 30 et se sont majoritairement déroulés en face à face. Les notes et observations durant les entretiens ont également fait l'objet d'une retranscription. Le corpus final s'appuie sur 31 entretiens auprès de l'ensemble des acteurs de la filière (propriétaires, leveurs, négociants, experts forestiers, industriels, syndicats, associations, etc.), soit environ 35 heures d'enregistrement entièrement retranscrit. Le codage a été effectué suite aux premiers entretiens, en permettant de préparer l'analyse à l'aide du logiciel NVivo. La méthode d'analyse des données qualitatives retenue est l'analyse de contenu, qui s'est portée sur des « unités de sens » à partir d'un codage thématique au sens de Bardin (2007). Une telle analyse permet effectivement de faire émerger des thèmes centraux afin de comprendre un phénomène, ici le rôle et l'impact de l'acteur tiers dans la filière, tout en faisant ressortir les éléments constitutifs de la démarche collective ainsi que les points sensibles rencontrés. Les fig. 4a, 4b et 4c (voir Annexes) synthétisent les caractéristiques des répondants, tant en termes de fonctions que de rôles et de missions.

2.2. MODES DE COORDINATION DANS LA FILIÈRE FRANÇAISE DU LIÈGE

Le chêne-liège est un arbre que l'on trouve majoritairement sur le pourtour méditerranéen : Espagne, Maroc, Algérie, Tunisie, Italie et France (voir la fig. 3). En France, quatre zones géographiques sont dotées de suberaies : une zone atlantique (Aquitaine), et une zone méditerranéenne (Pyrénées-Orientales, Var et Corse). Elles représentent une surface de 65 000 hectares et une production de liège femelle de 5 000 à 7 000 tonnes par an. L'arrêt progressif des activités forestières, dans les années 1950 et 1960, s'est inévitablement traduit par un abandon des suberaies qui a entraîné une diminution de la qualité du liège (le liège non levé ne peut être utilisé dans la fabrication des bouchons, principale activité rémunératrice pour la filière) et donc de son prix. Le liège non bouchonnable représente désormais des quantités importantes qu'il devient nécessaire d'écouler pour deux raisons : (1) remettre en état les suberaies pour qu'elles produisent de nouveau un liège de qualité ; (2) financer les travaux en forêt afin de rémunérer convenablement les acteurs de la filière.



FIG. 3 – Zones de production du chêne-liège.
Source : Adapté de Piazzetta (2013).

L'abandon des suberaies a également produit une perte de savoir-faire dans la levée du liège, une activité nécessitant une forte expertise et des compétences techniques reconnues. La sous-exploitation de la ressource liège, associée à une forte concurrence des substituts, ont ainsi rendu nécessaire la restructuration de la filière au niveau national. De façon incontestable, la concentration de la ressource sur un territoire limité a permis de faire émerger plus aisément des structures collectives locales. Ainsi, à l'image de la filière du bois (Dittier et Bobulescu, 2010), la filière du liège tend à se concentrer et à valoriser sa ressource en misant sur des projets collectifs spatialement rapprochés pour assurer une dynamique de territoire. L'étude de terrain a conduit à identifier des stratégies collectives agglomérées dans les quatre régions françaises productrices de liège, ainsi que leurs spécificités en termes de subericulture :

- Dans le cas des régions Aquitaine, Pyrénées-Orientales et Var, nous pouvons globalement observer une cohésion des différents

acteurs, leur implication dans la dynamique collective et leur volonté de coopérer afin d'assurer un avenir pour leurs activités. En Aquitaine, par exemple, même si la région dispose de peu de suberaies, le territoire concentre de nombreux industriels, et ces derniers, ayant besoin de matière première, n'ont pas hésité à se regrouper afin d'assurer la production de leurs produits avec un liège local. L'association syndicale libre (ASL) qui a été créée, le Liège Gascon, intègre ainsi à la fois des industriels et des propriétaires œuvrant principalement pour replanter du chêne-liège sur le territoire. Dans les Pyrénées-Orientales et dans le Var, les surfaces subericoles sont plus importantes. Les associations regroupent surtout des propriétaires forestiers. Leur création résulte d'une volonté d'éviter les incendies en réhabilitant les forêts. Progressivement, leurs missions se sont tournées vers les activités liées au liège afin d'assurer des débouchés pour leurs adhérents :

- l'ASL des Pyrénées-Orientales a réussi à négocier un contrat d'approvisionnement avec un industriel local, et la proximité géographique avec l'Espagne et le Portugal facilite échanges et contrats avec ces deux pays ;
 - l'ASL du Var est à l'initiative de projets économiques valorisant la filière avec la mise en place de nouveaux modes d'exploitation du liège et la création d'une formation qualifiée de leveurs.
- À l'inverse, en Corse, une coopérative, dénommée Corsica Furesta, a été créée puis dissoute après quatre années d'existence seulement. La raison principale tient à une perte progressive de légitimité vis-à-vis de ses adhérents, de par une mauvaise organisation interne, sachant que la coopérative a également dû faire face à un environnement externe instable (problème récurrent de l'indivision sur l'île, diminution progressive de la qualité du liège, manque de confiance des investisseurs étrangers dans le futur de l'économie corse). La dynamique collective que l'on peut observer sur le continent n'est sensiblement pas la même en Corse, ce qui n'a pas permis de faire perdurer la structure collective (conflits, problème de confiance et de transparence notamment). Une nouvelle coopérative, Sylva Coop, a été créée

depuis lors. Une étude sur le long terme permettra d'apprécier si la structure collective peut s'inscrire dans la durée.

Les trois associations d'Aquitaine, des Pyrénées-Orientales et du Var ont su trouver leur place dans la filière, apporter des compétences aux acteurs qu'elles représentent, et créer de la valeur ajoutée par l'intermédiaire de projets innovants. L'identité de chacune est également forte et se fonde sur le partage de valeurs et d'une passion commune. À l'opposé, la précédente coopérative corse n'est pas parvenue à développer une dynamique collective ; la prépondérance des intérêts individuels sur les intérêts collectifs, le manque de cohésion entre les acteurs, la volonté affichée de ne pas coopérer, et le manque de reconnaissance de la structure sont autant de facteurs ne permettant pas à une dynamique collective de se mettre en place. L'examen des trois associations continentales permet en revanche de prendre conscience de leur statut d'acteurs tiers au sens de Fourcade (2006). Le rôle de *mentor* qu'elles sont conduites à jouer facilite le travail de coordination des relations et des activités de la filière, et parfois même d'être à l'initiative de projets collectifs afin de favoriser la dynamique sectorielle. Nous retrouvons ici les quatre rôles attendus d'un acteur tiers (Greenwood *et al.*, 2002), trouvant un écho dans la filière singulière du liège : (1) un rôle de neutralité, permettant de mettre en place une gouvernance acceptée par tous ; (2) un rôle de fédérateur, pour rassembler, mais aussi porter la démarche collective ; (3) un rôle d'animateur, afin d'échanger et de créer des synergies ; (4) un rôle de conseil et de contrôle, en vue d'éviter les comportements individuels déviants.

3. FREINS ET LEVIERS À L'INTÉGRATION DANS UNE STRUCTURE COLLECTIVE

Les éléments clés de la littérature ont précisé les conditions nécessaires à la mise en place d'une dynamique collective. Nous pouvons retrouver des dimensions comparables dans le cas de la filière française du liège. Les conditions dans lesquelles l'acteur tiers trouve sa place au sein de la filière permettent d'identifier différents leviers utilisés pour

inciter les acteurs à s'intégrer dans une structure collective, sachant que, dans certains cas, la structure collective ne réussit pas à les mobiliser. Les entretiens ont ainsi fait ressortir plusieurs éléments explicatifs des raisons pour lesquelles des industriels et des propriétaires ne se fédèrent pas toujours autour d'un acteur tiers. La fig. 5 (voir Annexes), dont le cadre d'analyse s'inspire de Jeanneaux *et al.* (2009) et Loubaresse et Preste (2012), synthétise les résultats de l'enquête de terrain qu'il est possible de regrouper en deux catégories principales autour du pilotage de la structure et de l'ancrage territorial.

3.1. RECONNAÎTRE L'INTÉRÊT D'UN PILOTAGE GLOBAL DE LA STRUCTURE

Les propriétaires et industriels n'ont pas de vision globale de la filière et n'envisagent pas le développement de projets pour faire perdurer leur activité à long terme. De plus, les effets de dépendance à la structure n'incitent pas certains acteurs à s'associer à une stratégie collective agglomérée. Cela tient principalement à deux raisons : (1) leur connaissance de la matière première leur permet d'envisager une activité sans l'expertise d'un acteur tiers ; (2) les routines organisationnelles qui sont en place rendent difficile, par inertie, un quelconque changement. De manière générale, le fait d'appartenir à un collectif peut être perçu négativement comme l'allégeance totale à un ensemble de contraintes et de règles qui s'imposent à l'adhérent. Enfin, des comportements opportunistes peuvent survenir, si bien que le collectif est perçu en tant que simple moyen d'accéder à des financements. Il s'avère donc indispensable de penser un pilotage global de la structure, et de reconnaître une certaine capacité d'orientation et de décision à l'acteur tiers.

La question de la capacité d'orientation et de décision est caractéristique du bon fonctionnement du collectif. La légitimité de la structure passe notamment par la confiance que lui accordent les membres. C'est en se structurant collectivement dans un cadre institutionnel que la confiance sera favorisée, et que l'animation et le pilotage de la structure pourront s'effectuer au mieux. Excepté en Aquitaine, où l'association parvient à fédérer industriels et propriétaires, les deux autres ASL ne représentent qu'une partie des acteurs de la filière. Néanmoins, nous pouvons noter que leurs actions commencent à avoir un impact favorable dans la mesure où l'ASL des Pyrénées-Orientales a mis en place

un contrat d'approvisionnement avec une entreprise locale, et celle du Var vend son liège à l'entreprise portugaise Amorim. Si un premier pas a été franchi, il reste encore de nombreux projets à développer pour parvenir à reconstruire une véritable filière : convaincre de nouveaux propriétaires d'adhérer au collectif, de communiquer sur les actions des ASL, de continuer de remettre en état les suberaies, de réussir à mettre en place un partenariat avec les industriels locaux et, enfin, de trouver de nouveaux débouchés pour le liège mâle.

3.2. TENIR COMPTE DE LA DIMENSION TERRITORIALE

L'état d'esprit des acteurs, passionnés par le liège, ainsi que leur volonté de travailler ensemble avec des objectifs partagés, sont des éléments essentiels de réussite d'une dynamique collective. De manière générale, cet état d'esprit est respecté par tous. La motivation et l'identité collective sont notamment construites par des acteurs tiers qui participent au développement du collectif et à son succès. Ils sont force de proposition (formations, investissements, R&D, etc.) et assurent une dynamique en incitant les autres acteurs à s'impliquer. Leur proximité géographique, et l'inscription de la structure collective dans un ancrage territorial fort, permettent également de favoriser les synergies au sein de la filière. Les ASL étudiées entretiennent par ailleurs de bonnes relations entre elles, dans une dynamique également collective. Ainsi, de nombreux échanges entre les responsables des différentes structures sont régulièrement organisés, des colloques et réunions d'information sont l'occasion de se voir et de partager les pratiques et expériences de chacun. Nous pouvons donc observer une proximité géographique entre les acteurs et la structure collective, mais aussi une proximité organisée dans la mesure où les structures collectives favorisent les interactions entre acteurs dans et entre régions.

Il n'empêche que des conflits sont visibles entre acteurs de la filière, notamment entre propriétaires, leveurs et industriels, la source principale de désaccord restant toujours la fixation du prix de la matière première d'une région à l'autre. D'une manière générale, la fixation du prix dans la filière ne fait l'objet d'aucune décision collective, et la démarche ne contrevient donc pas à l'article 101 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (anciennement article 81 TCE) qui interdit aux entreprises de fixer en commun les prix en adoptant des pratiques de

collusion. En effet, chaqueleveur de liège propose officiellement, en fonction de l'état de la matière première, un prix au propriétaire, qui va varier selon le niveau d'expertise dudit propriétaire, mais aussi de la nature des relations interpersonnelles étant nouées au sein de la filière. À ce niveau, les ASL des Pyrénées-Orientales et du Var, composées exclusivement de propriétaires, ont souvent des difficultés à se faire accepter des industriels locaux dans la mesure où elles sont directement perçues comme « propriétaires ». L'acteur tiers peut alors jouer un rôle clé de conciliateur, et participer à la relance d'une filière, qui n'existait quasiment plus en France, grâce à sa position d'arbitre neutre. Plus généralement, par leurs actions, leurs projets, les valeurs qu'elles véhiculent et les relations qu'elles ont su tisser, les structures collectives étudiées sur le continent parviennent à s'établir de manière durable et légitime auprès des acteurs de la filière, même si un travail important reste à faire pour convaincre l'ensemble des protagonistes de se regrouper autour d'elles.

3.3. RETOUR SUR LES STRATÉGIES COLLECTIVES

Les éléments issus des entretiens permettent d'effectuer un bouclage théorique en référence directe aux stratégies collectives d'Astley et Fombrun (1983). Il apparaît ainsi que les acteurs de la filière du liège en France évoluent dans un environnement instable où leur survie est menacée à moyen terme (perte de savoir-faire, fermeture d'entreprises, non reprise de l'activité, abandon des suberaies, etc.). Face à ce constat inquiétant, les régions subericoles ont développé des actions afin de préserver leurs activités liées à la production du liège. À cette intention, les acteurs se sont regroupés autour de structures collectives agglomérées, telles qu'identifiées par Astley et Fombrun (1983), comme en témoigne la présence, en Aquitaine, dans les Pyrénées-Orientales et dans le Var, de trois associations syndicales représentant les propriétaires et/ou les entreprises.

L'étude de ces trois structures a pour intérêt de souligner leur implication à différents niveaux au sein de la filière : (1) en *amont*, elles assurent la coordination entre les acteurs du secteur en les fédérant autour de projets collectifs et en favorisant les échanges entre eux ; (2) en *aval*, elles garantissent un contrôle efficace sur les actions développées et évitent l'émergence de comportements déviants. De manière plus générale, les trois associations continentales assurent une gouvernance coordonnée de la filière, car les acteurs qu'elles représentent (et fédèrent) perçoivent

leur neutralité en tant qu'acteur tiers. À l'inverse, le cas de la filière du liège en Corse met en évidence l'échec de la stratégie collective dans la mesure où la structure ne remplit pas les rôles qui lui sont dévolus.

Il est cependant important de préciser que si la stratégie collective se présente comme essentielle pour la relance d'une filière, le rôle de la structure l'est tout autant, et de bonnes conditions doivent être réunies pour garantir la pérennité du processus. Loubaresse et Preste (2012) soulignent ainsi les facteurs de réussite d'une stratégie collective : des intérêts collectifs supérieurs aux intérêts individuels, la présence d'un acteur central, une cohésion entre acteurs et une identité collective partagée par tous. Notre étude de terrain, tout comme le cas de 1001Libraires.com dans le commerce du livre (Poirel, 2015), indique clairement que si les objectifs individuels ne sont pas, dès le départ, suffisamment convergents pour rendre les règles et contraintes « acceptables », voire « souhaitables », l'action collective aura le plus grand mal à se mettre en place, en expliquant ainsi son possible échec, ce qui rejoint les conclusions de Loubaresse et Preste (2012).

L'investigation conduite sur la filière du liège en France signale que d'autres éléments peuvent aussi influencer sur la démarche collective. D'une part, le pilotage de la structure doit s'établir à différents niveaux, ce qui nécessite que l'acteur central soit « multi-tâches » : (1) en étant force de proposition pour lancer des projets ; (2) en disposant d'une expertise reconnue sur laquelle repose sa capacité à fédérer et à coordonner, mais aussi à trouver des partenaires économiques et financiers et de nouveaux débouchés. D'autre part, le territoire occupe une place non négligeable dans le développement plus ou moins contrarié du projet collectif. Ainsi, selon l'ancrage plus ou moins fort de la structure dans ledit territoire, son impact ne sera pas le même, comme le montre la comparaison entre les associations continentales et celles qui ont été développées en Corse. En d'autres termes, le territoire devient un élément central de la coopération, comme l'ont déjà souligné Rallet et Torre (2004), Fourcade (2008) et Assens (2013) dans leur analyse de contextes proches, notamment celui des systèmes industriels localisés de type *clusters* ou districts.

4. APPORTS, LIMITES ET PERSPECTIVES

La structure collective semble être un élément fondamental de gouvernance des relations inter-organisationnelles et de la dynamique collective inhérente au fonctionnement d'une filière. Par les nombreux rôles qu'elle doit tenir, elle est en capacité de développer une telle dynamique en facilitant les échanges entre acteurs, en fédérant et en offrant une visibilité de tous les membres, et en faisant respecter les règles du jeu afin de garantir la survie du collectif. Néanmoins, leur présence n'est pas toujours acceptée facilement par tous. L'analyse des discours fait ainsi ressortir les difficultés à faire émerger un *affectio societatis* autour des dynamiques collectives, autrement dit une volonté clairement affichée des acteurs de mettre durablement en commun leurs ressources et leurs compétences pour dynamiser l'écosystème dont ils sont partie prenante.

4.1. APPORTS DE LA RECHERCHE

Il ressort de la recherche que les actions individuelles peuvent prendre le pas sur la volonté collective de relancer une filière, l'intérêt à jouer un « cavalier seul » étant considéré comme plus avantageux, au moins à court terme, pour certains membres du collectif. Les relations interpersonnelles entre les acteurs sont aussi parfois plus fortes que celles que peut établir une structure collective perçue comme une institution bureaucratique. En d'autres termes, les réseaux sociaux construits de longue date entre des individus qui ont appris à se connaître, à se « jauger » et à s'apprécier transcendent les règles formelles de pilotage que l'acteur tiers peut impulser. Notons que cette dimension sociale recoupe les résultats de travaux conduits en *supply chain management*, et qui soulignent combien la confiance interpersonnelle est une dimension essentielle dans la construction de partenariats logistiques pérennes et, plus largement, dans la capacité de résilience collective aux chocs externes (Johnson *et al.*, 2013). Plus largement, la recherche rejoint la position de Ahrne et Brunsson (2010) pour qui l'environnement des organisations, qu'elles soient publiques ou privées, est par nature organisé. De ce fait, toute entreprise développe des stratégies collectives sans qu'émergent mécaniquement des logiques réticulaires,

contrairement à ce nous disent certains travaux académiques (Uzzi, 1996 ; White, 2002).

L'étude de la filière française du liège souligne les difficultés que peut rencontrer une structure collective à se dynamiser et les points sur lesquels elle doit se focaliser. Certains éléments ont été mis en évidence comme vecteurs favorisant l'émergence d'une dynamique collective : la confiance, le profil des acteurs, la rentabilité des projets, ou encore la capacité technique de la structure à répondre aux attentes des membres, fondant ainsi sa légitimité d'expertise. Tous ces éléments peuvent notamment se consolider si la proximité géographique entre les acteurs est suffisante pour créer une dynamique positive. La notion de territoire, élément essentiel dans la construction et le succès d'une démarche collective, pourrait alors être le garant de sa pérennité. Si tel était le cas, nul doute que les implications seraient d'une importance majeure en termes d'action publique quant à la manière d'aborder le soutien aux entreprises, non pas dans une seule perspective micro-économique (aider une entreprise pour en faire un « champion » à l'international), mais dans une perspective méso-économique (aider des entreprises locales d'une même filière à mieux se coordonner afin de renforcer leur compétitivité).

4.2. LIMITES ET PERSPECTIVES OUVERTES

D'un point de vue théorique, l'article prend pour cadre d'analyse les stratégies collectives, dont la robustesse est largement reconnue dans la littérature relative aux relations inter-organisationnelles (Le Roy et Sanou, 2014). Mais il s'agit sans doute d'une limite au plan conceptuel, car un élargissement à la coopération pourrait sans doute éclairer la dimension ago-antagonique d'entreprises en concurrence qui ont intérêt à coopérer pour relancer la filière. Une réinterprétation des entretiens réalisés pourrait ainsi souligner combien les logiques coopératives restent vivaces au sein d'un même territoire, à l'image de l'IGP « Volailles Fermières des Landes » étudiée par Petzold et Carpenter (2015). Une autre limite de la recherche est liée à sa validité externe, qui demeure réduite. La filière du liège, de par sa forte présence sur le pourtour méditerranéen (voir la fig. 3), s'inscrit dans un espace géographique confiné dont les singularités économiques et culturelles empêchent toute généralisation des résultats à d'autres filières agroalimentaires. Enfin, nous nous sommes attachés à aborder uniquement la filière du liège en France, alors que celle-ci

fait justement partie d'un vaste espace méditerranéen dans lequel des projets mutualisés commencent à voir le jour.

Effectuer des études comparatives entre pays exploitant la ressource liège, en faisant émerger de « bonnes pratiques de gestion », permettrait sans doute d'améliorer significativement notre compréhension du rôle tenu par des acteurs tiers dans l'émergence de stratégies collectives agglomérées au sein d'un écosystème (filière). Nos résultats semblent converger avec ceux obtenus par Gruen *et al.* (2000), qui soulignent combien la légitimité d'un acteur tiers de type association professionnelle se fonde finalement sur sa capacité à proposer des services de soutien jugés performants par les membres de l'écosystème, mais aussi à faciliter la diffusion de connaissances organisationnelles et techniques, et à améliorer l'interdépendance des membres en tant que source de création (collective) de valeur. La dimension organisationnelle, malgré son importance avérée, ne doit cependant pas conduire à mésestimer la question du territoire et de la proximité des acteurs. En effet, celle-ci a clairement émergé *chemin faisant* des entretiens, sur un mode inductif, comme un facteur pouvant stimuler ou au contraire freiner la mise en œuvre d'une stratégie collective. Il nous semble ainsi intéressant (et nécessaire) de se pencher plus précisément sur cette problématique dans de futurs travaux de recherche faisant le lien entre le champ de l'économie spatiale et celui de l'organisation des entreprises.

Si la création de liens entre acteurs peut favoriser le développement d'un territoire en créant des synergies locales et une identité territoriale forte, le territoire peut aussi apparaître comme déterminant dans la mise en place de la stratégie collective et dans le développement d'une filière. La notion de territoire n'est néanmoins pas toujours favorable à l'émergence de comportements coopératifs. Une étude comparative entre le continent et la Corse permettrait de mettre en évidence que le rôle de l'acteur tiers n'est pas toujours le seul élément de la réussite de la stratégie collective ; celle-ci peut être conditionnée par des facteurs environnementaux et culturels spécifiques. La proximité géographique ne débouche donc pas toujours sur une proximité relationnelle, pourtant essentielle afin de dynamiser un territoire et assurer la pérennité de la stratégie collective. Ceci ouvre incontestablement des perspectives de recherche nouvelles, fondées sur le débat critique, face aux défenseurs d'un ancrage territorial comme élément clé de co-construction d'un projet commun localement « situé » face à un monde de plus en plus globalisé.

ANNEXES

Territoires	Noms des structures	Rôles et missions	Fonctions des répondants
National	Fédération Française des Syndicats du Liège	<ul style="list-style-type: none"> • Fédérer les deux principaux syndicats de bouchonniers (Chambre Syndicale des Bouchonniers pour Vins Tranquilles et le Syndicat des Bouchonniers en Champagne) • Valoriser le produit (bouchon) et sa promotion 	Chargé de mission
	Union de la Coopération Forestière Française	<ul style="list-style-type: none"> • Rassembler les coopératives forestières et groupements de gestion se trouvant en France • Développer ces organisations, défendre les intérêts économiques des propriétaires • Animer le réseau, porteur de projets mutualisés, et représentation politique (France et Europe) 	Directeur technique
Pyrénées-Orientales	Syndicat des Forestiers Privés des Pyrénées-Orientales	<ul style="list-style-type: none"> • Informer les propriétaires forestiers sur les questions politiques, juridiques et économiques • Fournir des moyens aux propriétaires pour gérer de manière optimale leurs forêts 	Ingénieur forestier

FIG. 4a – Les répondants de l'enquête : syndicats et fédération.
Source : Élaboration des auteurs.

Territoires	Noms des structures	Rôles et missions	Fonctions des répondants
Pyrénées-Orientales	Institut Méditerranéen du Liège	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser des typologies de suberates, guide de bonnes pratiques, travaux de recherche sur le liège, élaboration de catalogues de vente, conseils • Relations avec l'étranger, l'ASL du Var et les industriels locaux 	Responsable de l'ASL Catalane, Président
	ASL Catalane	<ul style="list-style-type: none"> • Regrouper les propriétaires forestiers pour améliorer et réaménager l'espace forestier • Déposer des demandes de subventions pour faire des travaux, valoriser la forêt • Collecter et vendre le liège des propriétaires adhérents • Sensibiliser les propriétaires, apporter des conseils techniques 	Ingénieur forestier
Var	ASL Suberaie Varoise	<ul style="list-style-type: none"> • Regrouper les propriétaires forestiers pour améliorer et réaménager l'espace forestier • Déposer des demandes de subventions pour faire des travaux, valoriser la forêt • Collecter et vendre le liège des propriétaires adhérents • Sensibiliser les propriétaires, apporter des conseils techniques 	Ingénieur forestier
	Association Maures Bois Energie	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre une gestion et un développement durable de la forêt des Maures en développant et pérennisant la filière bois-énergie • Initier dans le massif des Maures des activités économiques pérennes 	Chargé de mission environnement, Responsable SIVOM
	Centre Régional de la Propriété Forestière	<ul style="list-style-type: none"> • Participer auprès de l'Etat aux prises de décisions qui touchent à la propriété forestière privée • Définir les orientations et règles techniques qui s'appliquent aux forêts et valider les plans simples de gestion 	Ingénieur forestier, Technicien, Ingénieur forestier
Aquitaine	Association Le Liège Gascon	<ul style="list-style-type: none"> • Regrouper des industriels et propriétaires afin de relancer les plantations de chênes liège dans la région et éviter les importations de matière première 	Chargé de mission
Corse	Coopérative Corsica Furesta	<ul style="list-style-type: none"> • Regrouper les propriétaires de Corse (dissoute) • Déposer des demandes de subventions pour faire des travaux, valoriser la forêt • Collecter et vendre le liège des propriétaires adhérents • Sensibiliser les propriétaires, apporter des conseils techniques • Etablir des plans simples de gestion 	Ancien président de la coopérative et propriétaire forestier, Ancien ingénieur forestier de la coopérative

Fig. 4b – Les répondants de l'enquête : associations. Source : Élaboration des auteurs.

	Territoires	Noms des structures	Rôles et missions	Fonctions des répondeants
Entreprises	Aquitaine	Agglolux-CBL	Fabricant de liège aggloméré toutes utilisations	Dirigeant
		Bourrasse	Fabricant de liège aggloméré toutes utilisations, bouchons	Directeur commercial
		Au Liégeur	Fabricant de liège aggloméré toutes utilisations, bouchons	Dirigeant
	Var	Junque	Fabricant de liège aggloméré toutes utilisations	Dirigeant
		Melior	Fabricant / revendeur de liège aggloméré toutes utilisations	Dirigeant
	Pyénées-Orientales	Abel Bouchons	Fabricant de bouchons	Dirigeant
Propriétaires	Corse	Casabio	Revendeur de liège aggloméré isolant	Dirigeant
		Les Bouchons Corses	Revendeur de liège aggloméré toutes utilisations, bouchons.	Dirigeant
	Paris	Cork-Design	Revendeur d'objets en liège	Dirigeant
	Var	Propriétaire et industriel retraité, propriétaire du Groupement Forestier de la Fouquette, propriétaire du Groupement Forestier de l'Estrel, propriétaire du Domaine des Campaux		
Experts	Corse	Propriétaire à Porto-Vecchio		
	Aquitaine	Professeur des Universités, spécialiste en biogéographie historique, histoire et épistémologie de la géographie, géographie culturelle.		
	Corse	Architecte, ingénieur des travaux publics et propriétaire forestier		

FIG. 4c – Les répondeants de l'enquête : entreprises, propriétaires et experts.

Source : Élaboration des auteurs.

	Leviers	Freins
<i>Intérêts collectifs vs. intérêts individuels</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Effet de dépendance : <ul style="list-style-type: none"> - Intégration dans une structure collective de type ASL libre et volontaire, le propriétaire restant maître chez lui. • Effet d'opportunisme : <ul style="list-style-type: none"> - Perception de subventions que les propriétaires n'auraient pas pu percevoir seuls, en facilitant la partie administrative de montage du dossier. 	<ul style="list-style-type: none"> • Effet de dépendance : <ul style="list-style-type: none"> - Nécessité de s'intégrer dans le collectif pendant plusieurs années pour assurer le suivi des travaux. - Volonté de rester indépendant de certains propriétaires ayant une connaissance de la forêt et souhaitant gérer leur bien sans avoir l'impression d'être dépossédés de leur terre. - Routines organisationnelles de certains acteurs ayant l'habitude de travailler avec un intermédiaire et ne souhaitant pas en changer. • Effet d'opportunisme : <ul style="list-style-type: none"> - Intégration du collectif pour bénéficier de subventions et réaliser des travaux, puis partir ensuite. - Faible motivation à l'égard de la forêt, rapport à la terre quasiment inexistant à l'inverse de l'intérêt foncier.
<i>Légitimité de la structure collective</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ancrage territorial favorisant la proximité et les coopérations. - Mise en avant de la filière locale. - Implication des acteurs publics et financements. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inquiétude des acteurs pour trouver leur place et se faire entendre dans la structure. - Confiance interpersonnelle à acquérir.
<i>Pilotage de la structure collective</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie et économie : <ul style="list-style-type: none"> - Mutualisation des ressources et des moyens. - Vente du liège en substitution du propriétaire, et négociation collective pour avoir plus de poids. - Investissement dans la forêt pour qu'elle soit rentable dans quelques années. • Technique : <ul style="list-style-type: none"> - Création d'une plus-value technique avec un conseil, des compétences et connaissances techniques, une évaluation de la qualité et des quantités de liège, une identification de débouchés. - Facilitation du travail, gestion des contrats de levées en lieu et place de l'adhérent. • Communication : <ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisation et information. - Établissement d'un réseau relationnel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie et économie : <ul style="list-style-type: none"> - Rentabilité non immédiate et bénéfices liés à la forêt parfois inexistantes : coût d'exploitation élevés, trouver de bonnes équipes de levées, absence de masse critique. • Communication : <ul style="list-style-type: none"> - Lobbying peu important face aux leaders du marché. - Actions de communication faibles, certains acteurs ne sont pas informés.
<i>Déterminants sociaux et territoriaux</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Entente entre les acteurs : <ul style="list-style-type: none"> - Partage de bonnes pratiques, d'informations d'expériences. - Ancrage dans le territoire et construction d'une identité collective. - Création d'une identité collective grâce à la proximité géographique (bouche-à-oreille, partage d'une passion réciproque pour le liège, attachement à la forêt). • Profil des acteurs : <ul style="list-style-type: none"> - Absence de connaissance du milieu forestier local par certains propriétaires, ayant besoin de conseils techniques. - Aspect sentimental à valoriser pour les propriétaires ayant un lien avec leur forêt (amour pour le liège, suberaies familiales à préserver). 	<ul style="list-style-type: none"> • Entente entre les acteurs : <ul style="list-style-type: none"> - Absence de regroupement géographique de tous les acteurs de la filière. - Conflits entre propriétaires et industriels sur le prix de la matière première. • Profil des acteurs : <ul style="list-style-type: none"> - Vieillesse et absence de reprise par les membres de la famille, peu intéressés par l'activité. - Cotisation « élevée » comme raison pour ne pas intégrer le collectif, problème de déclaration fiscale des revenus issus des levées de liège, etc. - Pessimisme des propriétaires et industriels face à un collectif qui coûte sans rapporter, avec un chêne-liège vulnérable aux incendies.

FIG. 5 – Leviers et freins à la dynamique collective.

Source : Inspiré de Jeanneaux *et al.* (2009) et Loubaresse et Preste (2012).

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ahrne G., Brunsson N., 2010, « L'organisation en dehors des organisations, ou l'organisation incomplète », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 6, n° 1, p. 36-52.
- Assens C., 2013, « Entre territoire et marché », *Revue Française de Gestion*, n° 230, p. 35-54.
- Astley W., Fombrun C., 1983, "Collective strategy : social ecology of organizational environments", *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 4, p. 576-587.
- Bardin L., 2007, *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Carney M., 1987, "The strategy and structure of collective action", *Organization Studies*, vol. 8, n° 4, p. 341-362.
- Dittier J.G., Bobulescu R., 2010, « Les systèmes productifs locaux dans les industries du bois : trois études de cas », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n° 2, p. 269-292.
- Dollinger M., Golden P., 1992, "Interorganizational and collective strategies in small firms : environmental effects and performance", *Journal of Management*, vol. 18, n° 4, p. 695-715.
- Ehlinger S., Perret V., Chabaud D., 2015, « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? », *Revue Française de Gestion*, n° 253, p. 369-386.
- Fenneteau H., Paché G., 2016, « Remonter le fleuve du supply chain management : à la recherche de la filière perdue », in Fournier C., des Garets V. (éds), *Génération marketing et sciences de gestion*, Economica, Paris, p. 85-96.
- Fourcade C., 2006, « Les systèmes agroalimentaires localisés : des stratégies de développement local originales ? » *Actes du 23^e Colloque Annuel du Conseil Canadien des PME et de l'Entrepreneuriat*, Trois Rivières (Québec), p. 1-16 (CD-rom).
- Fourcade C., 2008, « Des dynamiques territorialisées novatrices : le cas des PME agroalimentaires », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n° 2, p. 193-210.
- Geindre S., 2005, « Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique », *Revue Française de Gestion*, n° 154, p. 75-91.
- Granata J., Da Fonseca M.C., Marquès P., Géraudel M., 2016, « Dynamique d'évolution d'une stratégie collective entre PME : le cas des vignerons du Pic Saint-Loup », *Management International*, vol. 20, n° 2, p. 69-83.
- Granovetter M., 1985, "Economic action and social structure : the problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, p. 481-510.

- Greenwood R., Suddaby R., Hinings C., 2002, "Theorizing change : the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields", *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 1, p. 58-80.
- Gruen T., Summers J., Acito F., 2000, "Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations", *Journal of Marketing*, vol. 64, n° 3, p. 34-49.
- Jeanneaux P., Callois J.M., Wouts C., 2009, « Durabilité d'un compromis territorial dans un contexte de pression compétitive accrue : le cas de la filière AOC Comté », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n° 1, p. 179-202.
- Johnson N., Elliott D., Drake P., 2013, "Exploring the role of social capital in facilitating supply chain resilience", *Supply Chain Management : An International Journal*, vol. 18, n° 3, p. 324-336.
- Le Roy F., Sanou F.H., 2014, « Dynamiques inter-organisationnelles », in Tannery F., Denis J.P., Hafsi T., Martinet A.C. (éds), *Encyclopédie de la stratégie*, Vuibert, Paris, p. 227-238.
- Loubaresse É., 2008, « Influence des caractéristiques des pilotes de réseaux locaux d'organisations sur leurs rôles », *Management International*, vol. 13, n° 1, p. 86-95.
- 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*, Éditions Management & Société, Caen, p. 209-222.
- Messegheem K., 2005, « Les distributeurs en quête de légitimité : le cas des accords de coopération avec les PME », *Décisions Marketing*, n° 39, p. 57-66.
- Oliver C., 1988, "The collective strategy framework : an application to competing predictions of isomorphism", *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, n° 4, p. 543-561.
- Petzold S., Carpenter M., 2015, « La coopération, une stratégie stabilisatrice des filières traditionnelles ? », *Annales des Mines – Gérer & Comprendre*, n° 120, p. 35-46.
- Piazzetta R., 2005, *État des lieux de la filière liège française*, Institut méditerranéen du liège, Vives.
- Piazzetta R., 2013, *Note sur la filière liège française*, Institut méditerranéen du liège, Vives.
- Poirel C., 2015, « Analyse d'une stratégie collective manquée : le cas de 1001Libraires.com dans le commerce du livre », *Management International*, vol. 19, n° 2, p. 64-82.
- Poissonnier H., 2004, « Nature et dynamique des stratégies agglomérées développées par les fournisseurs dans la filière textile-habillement-distribution », *Actes de l'Atelier AIMS Stratégies Collectives*, Montpellier, p. 1-29 (CD-rom).

- Rallet A., Torre A., 2004, « Proximité et localisation », *Économie Rurale*, n° 280, p. 25-41.
- Ring P., Van de Ven A., 1992, "Structuring cooperative relationships between organizations", *Strategic Management Journal*, vol. 13, n° 7, p. 483-498.
- Temple L., Lançon F., Palpacuer F., Paché G., 2011, « Actualisation du concept de filière dans l'agriculture et l'agroalimentaire », *Économies & Sociétés, Série Systèmes agroalimentaires*, n° 33, p. 1785-1797.
- Trognon L., 2009, « Filière, supply chain et stratégies : de la différenciation à la distinction », *Économies & Sociétés, Série Systèmes agroalimentaires*, n° 31, p. 1879-1898.
- Uzzi B., 1996, "The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations : the network effect", *American Sociological Review*, vol. 61, n° 4, p. 674-698.
- White H., 2002, *Markets from networks : socioeconomic models of production*, Princeton University Press, Princeton (NJ).
- Yami S., Le Roy F. (éds), 2006, *Stratégies collectives : rivaliser et coopérer avec ses concurrents*, Éditions Management & Société, Caen.
- Yin R., 2013, *Case study research : design and methods*, Sage, Thousand Oaks (CA), 5th ed.