

## Tiré – à – part

**Sylvain Rousset**

- Les contrats entre récoltants et industriels dans la filière vitivinicole californienne

*NEE n°24, décembre 2005, pp. 41-98*

### Résumé

Avec le développement de stratégies de marques dans les filières agroalimentaires, la coordination entre producteurs agricoles et metteurs en marché tend à se complexifier. Sous l'angle théorique de la Nouvelle Economie Institutionnelle, les modalités d'approvisionnement des entreprises peuvent être interprétées comme le résultat d'un arbitrage entre différentes solutions contractuelles, selon leurs coûts de transaction respectifs. Engagée depuis les années 1990, la transition de l'industrie vitivinicole californienne sur les vins de qualité supérieure s'est traduite par une profonde remise en cause des pratiques en vignes, ainsi que par une articulation plus étroite de celles-ci avec les étapes de production ultérieures. Dans ces conditions, les arrangements contractuels entre wineries et récoltants de raisin indépendants impliquent de façon croissante un contrôle administratif et un audit des tâches réalisées par le producteur, selon les spécifications du client.



---

Direction des Politiques Economique et Internationale

Sous-Direction de l'Évaluation, de la Prospective,  
des Études et de l'Orientation

---

## NOTES ET ÉTUDES ÉCONOMIQUES

**Directeur de la publication** : Jean-Marie AURAND, DPEI

**Rédacteur en chef** : Bruno VINDEL, DPEI

**Secrétariat** : Nancy DIOP, DPEI

**Membres du comité de rédaction :**

Éric BARDON, DICOM

Frédéric UHL, DPEI

Philippe BOYER, SG-DAFL

Bernard DECHAMBRE, DPEI

Alain BLOGOWSKI, DGAL

Jacques LOYAT, DGER

Sylvain MOREAU, SG-SCEES

Laurent PIET, DPEI

Nathanaël PINGAULT, DGFAR

Évelyne SIROTA, SG-DAFL

**Composition** : DPEI/SSAI/SDEPEO

**Impression** : Ministère de l'Agriculture et de la Pêche

Dépôt légal : à parution

**ISSN** : 1275-7535

Renseignements et diffusion : voir page 4 de couverture

**LES CONTRATS ENTRE RÉCOLTANTS ET INDUSTRIELS  
DANS LA FILIÈRE VITIVINICOLE CALIFORNIENNE**

**Sylvain ROUSSET**

Chargé d'études au bureau de l'Analyse Économique et de la Prospective  
Sous- Direction de l'Évaluation, de la Prospective, des Études et de l'Orientation  
DPEI/SDEPEO/BAEP  
Ministère de l'Agriculture et de la Pêche

Les résultats présentés dans cet article sont issus d'une thèse de doctorat encadrée par Philippe Perrier-Cornet à l'UMR INRA-ENESAD CESAER (Dijon). Les recherches aux États-Unis ont bénéficié d'une aide du ministère de l'Agriculture et de la Pêche (n°01.G5.01.03).

## **L'ESSENTIEL DE L'ARTICLE**

*Les stratégies de qualité portées par des marques contribuent fortement à l'évolution des relations entre les firmes agroalimentaires et leurs fournisseurs du secteur agricole. Si la réduction des coûts reste un impératif pour les entreprises, la coordination avec l'amont tend à se complexifier, laissant la place à un ensemble de mécanismes hors-prix.*

*Dans l'agriculture américaine, la contractualisation amont/aval est une pratique déjà ancienne, notamment dans l'aviculture et certaines cultures spéciales ; elle s'étend aujourd'hui dans des filières aussi diverses que celles de la viande de porc, des productions bovines, ou encore des céréales et des oléoprotéagineux. Ces arrangements vont du contrat de vente incluant des spécifications seulement pour le produit final, avec des incitations monétaires fondées sur des mesures objectives de la qualité à la livraison, au contrat d'intégration, dans lequel le client fournit certains facteurs de production et contrôle étroitement le processus de production agricole. Sur le plan de l'analyse économique, la théorie de l'agence explique l'intérêt du recours à certains instruments de coordination plutôt qu'à d'autres (par exemple, un contrôle des pratiques durant la campagne plutôt qu'une analyse physico-chimique des matières premières livrées).*

*Les enseignements de la Nouvelle Économie Institutionnelle permettent d'approfondir la réflexion en considérant, plus généralement, les coûts et avantages des différentes solutions contractuelles en terme de coûts de transaction. Dans certains cas, les incitations en prix sont peu performantes et le recours à des formes plus subtiles d'organisation est préférable, même si cela implique une perte de flexibilité par rapport aux signaux fournis par les marchés. Le cas de la filière vitivinicole en Californie illustre bien les arbitrages réalisés par les opérateurs d'aval. Après plusieurs phases de restructuration centrées sur le stade de la vinification mais n'ayant modifié qu'à la marge le paradigme productif en vignes, la filière est entrée durant les années 1990 dans une période de profondes mutations, touchant tant aux techniques viticoles qu'à l'organisation de la chaîne de valeur. Sur l'entrée et le milieu de gamme, les contrats de vente, rémunérant la matière première sur la base de quelques indicateurs de qualité sommaires ont contribué à une amélioration sensible de l'offre des wineries, avec des vins de cépage de bonne facture, compétitifs sur le marché domestique et à l'export.*

*En revanche, la transition sur les gammes supérieures, imposant à la fois une profonde remise en cause des pratiques en vignes et une articulation plus étroite de celles-ci avec les étapes de production ultérieures, ne s'est pas réalisée sans friction dans le modèle d'organisation traditionnel de la filière. L'inadaptation des arrangements contractuels conventionnels, en particulier la faible pertinence des indicateurs de qualité standard et les exigences de pratiques viticoles spécifiques au client, a conduit les transformateurs-metteurs en marché à conclure avec les récoltants de raisin de cuve des arrangements plus sophistiqués.*

*Ces contrats de production visent à piloter finement la culture de la vigne ; faisant largement appel à l'informel, ils substituent au mécanisme des prix un contrôle administratif et un audit des tâches réalisées par le producteur, selon les spécifications de la winery cliente.*

# LES CONTRATS ENTRE RÉCOLTANTS ET INDUSTRIELS DANS LA FILIÈRE VITIVINICOLE CALIFORNIENNE

## Stratégies de qualité et renouvellement des instruments de coordination<sup>1</sup>

### INTRODUCTION

Un ensemble de faits-stylisés mis en évidence dans la littérature d'économie rurale et de management agroalimentaire suggèrent que le développement du contrat comme mode d'organisation privilégié des relations entre les firmes manufacturières et leurs fournisseurs de l'amont agricole serait étroitement lié au développement des produits de marque dans certaines filières. La qualité est souvent mise en avant comme l'un des objectifs stratégiques concourant à l'établissement d'une coordination dépassant le seul mécanisme des prix.

Dans une perspective visant à mieux comprendre les déterminants des choix organisationnels opérés par les entreprises agroalimentaires, la filière vitivinicole présente selon nous deux intérêts. D'une part l'offre de vin est très segmentée, avec une différenciation verticale sophistiquée, la majorité des produits étant de nos jours commercialisés sous une dénomination valorisante spécifique. D'autre part, aujourd'hui comme hier, deux grands modèles se distinguent au stade de la mise en marché, celui de la « marque collective » propre aux régions européennes productrices de vins tranquilles de qualité, et celui de la marque privée des entreprises champenoises et des nouveaux pays exportateurs de vin, comme l'Australie, la Nouvelle-Zélande, le Chili, l'Argentine ou encore les États-Unis.

Cette diversité ouvre des opportunités intéressantes pour procéder à l'analyse comparative des arrangements inter-firmes, en particulier dans les États américains, où la législation en matière viticole est peu prescriptive et où l'usage des indications géographiques n'implique pas de disciplines professionnelles spécifiques, comme c'est le cas en Europe pour les Vins de Qualité Produits dans une Région Déterminée (VQPRD) et les vins de table à indication géographique.

On peut considérer comme acquis que les relations contractuelles solides établies entre récoltants indépendants et metteurs en marché ont contribué à la remarquable performance des industries vitivinicoles du « Nouveau Monde » depuis le début des années 1990, les vins de cépages standard de qualité constante offrant aux acheteurs une alternative crédible à l'offre européenne autrefois dominante sur les marchés export (César, 2002). En revanche, la capacité

---

<sup>1</sup> Je tiens à remercier Jean-Baptiste Traversac (INRA Dijon) pour sa contribution aux réflexions à l'origine de cet article. Par ailleurs, les travaux de terrain n'auraient pu être réalisés sans la collaboration de l'Université de Californie à Berkeley, qui m'a accueilli un an. Je souhaite remercier en particulier les professeurs Michael Watts et Michael Johns. Mes remerciements vont également à William Friedland, professeur émérite à l'Université de Californie à Santa Cruz, qui m'a fait profiter de sa très large connaissance de l'agriculture californienne, et à Glenn McGourty, du service de vulgarisation agricole de l'Université de Californie à Davis. Enfin, je remercie les professionnels de la filière vitivinicole qui ont accepté de partager leur appréciation de l'évolution de l'industrie et de celle de leur entreprise, et sans l'appui desquels ce travail n'aurait pu voir le jour. Le contenu du présent document n'engage que la responsabilité de son auteur.

des contrats de commercialisation dérivés d'autres sous-secteurs de l'agro-industrie à soutenir des stratégies de qualité supérieure mérite un examen attentif et approfondi.

C'est ce que nous proposons de faire au travers d'une étude de cas portant sur les relations verticales dans la filière du vin en Californie. Celle-ci se fonde sur une série d'entretiens réalisés entre janvier et mai 2002 auprès de responsables des achats, d'œnologues et de cadres dirigeants des principales compagnies viticoles californiennes. Parmi les différents protocoles disponibles en sciences sociales, notre choix s'est porté sur l'entretien d'élites (personnes considérées comme ayant de l'influence, comme étant proéminentes ou bien informées, au sein d'une organisation), une méthodologie adaptée à l'étude des relations interentreprises, ayant notamment l'avantage de permettre de recueillir une quantité substantielle d'information qualitative. Afin de limiter les biais de subjectivité, le discours des acteurs a été triangulé, notamment à partir de sources secondaires telles que les statistiques officielles et privées et les travaux déjà réalisés sur l'industrie.

Après une courte présentation de l'évolution récente de la filière et une brève introduction à la *Nouvelle Économie Institutionnelle* (NEI), le champ théorique retenu pour l'analyse, nous chercherons à ordonner la diversité des arrangements contractuels dans l'agriculture américaine. L'accent sera mis sur les incitations, les coûts de transaction et le rôle de l'autorité dans le pilotage des contrats en productions végétales et animales, à partir d'une revue de la littérature en économie agricole. Puis, nous développerons sur le cas viticole, les contraintes spécifiques auxquelles les opérateurs de l'aval font face en production de qualité haute, avant de discuter à partir de l'enquête de terrain le fonctionnement concret des contrats dans l'industrie californienne du vin. Le rôle des agents de liaison employés par les transformateurs-metteurs en marché (*wineries*) sera détaillé, leur relation avec les récoltants fournisseurs de raisin approfondie. On mettra en particulier en évidence les limites des contrats de vente, couplant contrôle de la matière première à la livraison et rémunération différenciée, et leur substitution par une organisation verticale de la filière dans laquelle les entreprises clientes gèrent directement les conditions de production, du choix des inputs à la logistique.

## LA CALIFORNIE VITIVINICOLE

Les États-Unis sont aujourd'hui le quatrième pays producteur de vin derrière l'Italie, la France et l'Espagne, la récolte s'établissant à 19,75 millions d'hectolitres en 2003 (7,6% de la production mondiale). Avec des ventes de vin tranquille atteignant 16,77 milliards USD, c'est le premier marché mondial en chiffres d'affaires réalisé au stade du détail, alors qu'il ne s'agit que du quatrième marché pour les volumes consommés, avec 21,49 millions d'hectolitres commercialisés (IWSR/GDR, 2005). Oscillant depuis la fin des années 1970 entre 8 et 11 litres par habitant, la consommation *per capita* des Américains reste en effet à un niveau particulièrement bas pour un pays occidental, loin derrière celles des Français (52,7 litres en 2003) et des Italiens (47,7), mais également celles des Danois (29,4) ou encore des Néerlandais (20,7). De fait, une petite fraction d'habitants, résidant principalement dans les grandes métropoles des États côtiers (Los-Angeles, Baie de San Francisco, New-York, Miami, etc.), que l'on peut estimer à 5% de la population totale, est responsable des trois-quarts de la consommation domestique. Soulignons enfin que durant le boom économique des années 1990, la part des gammes supérieures dans la consommation a fortement progressé aux USA, profitant aux exportateurs européens et de l'hémisphère Sud mais surtout à l'industrie vitivinicole californienne.

État agricole techniquement le plus avancé des USA, leader sur 58 produits, parmi lesquels noix, pêches, fraises, tomates, œufs, citrons, fleurs coupées, amandes, abricots, avocats, raisins

secs et de table, la Californie est aussi le premier fournisseur en vins et brandies du marché américain, son leadership perdurant depuis l'abrogation de la prohibition en 1933. Le vignoble à raisin de cuve compte aujourd'hui 212 000 hectares, sur un total de 353 000 ha de vignes plantées dans l'État (California Agricultural Service, 2004). Les six premiers Comtés producteurs de raisin de la nation sont tous situés dans les vallées californiennes de San Joaquin et de Sacramento, l'ensemble communément « vallée centrale ». La moitié des wineries américaines ont leur siège dans cet État, parmi lesquelles 9 des 10 plus importantes en termes de volumes vinifiés. Ajoutons, enfin que les vins de Californie représentent en 2003 près de 89% de la production nationale et 98% des volumes exportés.

Malgré l'existence de très grandes exploitations, la plus large comptant 2 800 hectares de vignes dans la région de Monterey, la production viticole reste atomisée, avec environ 4 400 récoltants de raisin indépendants. En revanche, l'industrie est particulièrement concentrée, surtout sur les vins d'entrée de gamme. Les trois premiers groupes, ERNEST & JULIO GALLO, CONSTELLATION BRANDS et THE WINE GROUP, commercialisent ainsi 76% des volumes produits dans l'État, les 20 premières entreprises environ 90%. La position des plus grandes firmes n'a guère été érodée, même si une frange concurrentielle de TPE-PME opérant sur les segments haut de gamme s'est développée durant les 15 dernières années. Ainsi, sur les 847 sociétés vinicoles opérant en Californie, 60% sont qualifiées par les professionnels de « *cottage wineries* », mettant en marché des volumes inférieurs à 25 000 caisses, soit la production d'un grand domaine du Médoc (MKF, 2000).

Certaines entreprises sont cotées à la bourse de New-York ou sur le nouveau marché (NASDAQ) : RAVENSWOOD WINERY, R.H. PHILIPS, GOLDEN STATE VINTNERS, MONDAVI CORPORATION (jusqu'à son rachat en 2004 par CONSTELLATION BRANDS). Trois des plus gros opérateurs, GALLO, TRINCHEIRO (Sutter Home) et KENDALL-JACKSON, restent cependant des compagnies privées familiales. Enfin, une fraction significative de la transformation et de la mise en marché est contrôlée par les filiales de conglomérats internationaux du secteur des boissons. Citons notamment le leader mondial des spiritueux DIAGEO (Sterling, Beaulieu Vineyards, Chalone Wine Group), CONSTELLATION BRANDS (anciennement CANANDAIGUA), la première entreprise vinicole mondiale, ALLIED-DOMECCO (Clos-du-Bois, Callaway), le conglomérat britannique racheté en 2005 par PERNOD RICARD et FORTUNE BRANDS, le brasseur australien FOSTER'S (Beringer, Meridian, Château Saint-Jean, Château Souverain, Étude), le producteur de bourbon du Tennessee BROWN FORMAN (Fetzer Vineyards, Bonterra), ou encore le Français leader mondial du luxe LOUIS-VUITTON-MOËT-HENNESSY (Domaine Chandon).

Durant la décennie 1990, la frontière entre les producteurs de masse et certaines compagnies issues de la sphère des vins de qualité s'est estompée. D'une part la société GALLO, leader historique des brandies, vins fortifiés et ordinaires en semi-vmrac, a accru sa position sur les vins de cépage et s'est attaqué avec succès au segment des vins à 10-15 \$US (aux États-Unis, l'entrée de gamme des vins fins). D'autre part, MONDAVI et BERINGER, deux opérateurs dont les marques bénéficient depuis les années 1970 d'une excellente réputation chez les amateurs, ont accru les volumes commercialisés sous leurs seconds labels, au point de devenir de sérieux challengers sur le segment très compétitif des vins de cépage à moins de 7 \$. Plus récemment, les acquisitions opérées par les deux premiers producteurs de masse, le rachat de LOUIS M. MARTINI par GALLO en 2002, celui de MONDAVI par CONSTELLATION à la fin 2004 –, ont contribué à la consolidation de l'industrie, avec désormais des groupes actifs sur l'ensemble des segments de prix, des vins ordinaires vendus en semi-vmrac à 10 \$ le gallon, aux bouteilles à 120 \$ issues des meilleures parcelles de la vallée de Napa.

Dans le même temps, le nombre de wineries s'est accru à un rythme de 5% par an, accroissant la dualité de l'industrie, avec d'un côté un oligopole constitué d'un nombre décroissant

d'entreprises, de plus en plus diversifiées, et de l'autre une frange concurrentielle de TPE-PME spécialisées, localisées dans les régions les plus favorables à la culture des cépages européens.

Tableau 1 – Répartition des wineries Californiennes par classe de taille.

Production (caisses 9 litres)	Nombre d'entreprises ou groupes
Plus de 10 Millions	7 (ERNEST & JULIO GALLO, CONSTELLATION BRANDS, THE WINE GROUP, GOLDEN STATE VINTNERS, GIUMARRA VINEYARD, TRINCHERO FAMILY, KORBEL & BROS.)
1 à 10 M	19 (BERINGER, KENDALL-JACKSON, BRONCO WINE CIE, DIAGEO NORTH AMERICA, BROWN-FORMAN, ALLIED DOMECQ, SEAGRAM U.S.A.*, MONDAVI CORPORATION** ...)
500 000 à 1 M	10
100 000 à 500 000	33
50 000 à 100 000	194
25 000 à 50 000	73
Moins de 25 000	511
Total Californie	847

\* Actifs vitivinicoles rachetés en 2001 par DIAGEO

\*\* Entreprise acquise fin 2004 par CONSTELLATION BRANDS

Source : MKF (2000), Wines and Vines Directory/Buyer's Guide 2001

La forte croissance des gammes supérieures s'est accompagnée d'une restructuration de la filière. Les stratégies qualitatives des wineries s'appuient à la fois sur de gros investissements marketing et sur une amélioration substantielle du profil organoleptique des produits. Il s'agit d'un changement radical et sans précédent dans l'industrie, avec des conséquences importantes en termes de localisation de la production (translation du centre de gravité de la viticulture californienne de l'intérieur vers les régions littorales), de paradigme technique (remise en cause des techniques productivistes), et, point qui nous intéresse plus particulièrement, d'organisation verticale de l'industrie, en particulier concernant les relations entre récoltants de raisin indépendants et wineries.

## Le sentier technologique du productivisme

### *Une viticulture de masse, productrice de matière première indifférenciée*

Dans l'immédiat après-guerre, les transformateurs-metteurs en marché californiens produisent pour l'essentiel des vins de dessert et des brandies pour le marché domestique, les vins de table (par opposition aux vins fortifiés) sont consommés en quantités moindres, les vins fins sont importés d'Europe, les exports sont négligeables. Le gros des volumes est produit dans les régions de climat continental chaud et sec, les vallées de San Joaquin et de Sacramento. Sur des terres irriguées à haut potentiel agronomique, les variétés cultivées permettent d'obtenir des rendements élevés. Ces districts agricoles étant historiquement d'importants bassins de production de raisin sec et de table, les variétés mixtes, chasselas, muscat, sultana, sont privilégiées. La variété sultana (également appelé *thompson seedless*) est particulièrement populaire car les lots rejetés par les wineries peuvent être commercialisés comme raisin de table ou bien séchés et vendus en raisin sec. Ces variétés y côtoient divers hybrides américains, des variétés grossières choisies pour leur rusticité, souvent mal identifiées et cultivées en mélange, enfin des cépages de la péninsule ibérique, utilisés pour la production de vins fortifiés bas de gamme.



Compte tenu de la destination des produits, l'objectif des récoltants est d'optimiser et de régulariser la production, sur des terres de plaine où d'autres cultures spéciales rentables sont en concurrence avec la vigne (citrons, avocats, abricots, amandes, etc.). Les systèmes de conduite sont adaptés aux tracteurs conventionnels.

L'irrigation en cours de végétation est dans le cas général indispensable et pratiquée par aspersion à partir des années 1950. Le sentier technique suit celui du progrès agricole général : mécanisation des travaux, notamment de récolte, protection contre les maladies et incidents climatiques, amélioration de la nutrition de la plante et de la gestion de l'eau. Avec des terres fertiles et une conduite maîtrisée, les rendements des variétés les plus productives dépassent les 30 tonnes métriques par hectare dans la vallée de San Joaquin, soit entre 180 et 200 hectolitres selon le rendement en jus (des rendements similaires à ceux obtenus en France à la même époque dans la viticulture méridionale).

Par rapport à la viticulture du continent européen, le sentier technique des récoltants californiens a ses caractéristiques propres, la spécificité de la viticulture de climat aride et semi-aride, une disponibilité relative des facteurs de production encourageant la mécanisation des tâches, et dans certains districts, des alternatives à la valorisation vinicole de la matière première : raisin sec, raisin de table, ou encore concentré. En marge de cette viticulture de masse pratiquée dans les grands périmètres irrigués des territoires de l'intérieur, on trouve une viticulture de climats tempéré et tempéré-chaud, où sont ci et là cultivées des variétés de *vinifera* adaptées aux vins tranquilles secs. Si le potentiel de ces régions côtières est connu depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle, la production reste négligeable en volumes et une large fraction du raisin cultivé dans les vallées de Napa, de Santa Clara, de Livermore et de Sonoma (dans la périphérie de San Francisco), complètent des cuvées assemblées à partir de lots provenant des districts intérieurs. Ainsi, jusqu'au milieu des années 1950, la compagnie leader ERNEST & JULIO GALLO achète sous contrat la totalité de la production de vin des deux coopératives de Napa Valley (environ 50% de la récolte du Comté) et près de 30% des raisins cultivés sur le Comté de Sonoma. Ces lots de carignan, petite sirah, alicante bouschet, colombar, permettent d'améliorer le profil organoleptique des vins de table commercialisés par la société.

### ***Une trajectoire peu remise en cause lors des deux premières phases de restructuration du vignoble***

Dans les années 1960, la demande domestique évolue rapidement en faveur des vins de table de qualité courante. Avec un marché des brandies et des vins fortifiés en voie de saturation, les grandes compagnies, ERNEST & JULIO GALLO, HEUBLEIN/GRAND METROPOLITAN ou encore CANANDAIGUA, produisent une quantité croissante de vins de table doux et demi-secs. C'est une période d'intense innovation produit : mousseux doux, boissons à base de vin et de cidre, vins faiblement alcoolisés aromatisés. Les wineries tentent de concurrencer l'offre des brasseurs en proposant des produits attractifs pour la jeune génération du baby-boom. Au début des années 1970, les ventes de vins de table dépassent celles de vins fortifiés. Durant la décennie, cette évolution prend la forme d'une explosion de la consommation de vins rouges puis de blancs aux États-Unis : la récolte de raisin de cuve double en Californie entre 1966 et 1976. Un petit nombre de firmes multi-produits<sup>2</sup> développent un portfolio de marques de vins de consommation courante à destination du marché domestique. La production à grande échelle de vins de table ordinaires se substitue à celle de vins fortifiés.

<sup>2</sup> Certaines sont également engagées dans la brasserie ou les alcools de grain, d'autres sont dédiées aux produits à base de fruit fermenté, mais avec un portfolio assez large, allant des mousseux aux brandies, en passant par les vermouths et les vins tranquilles secs, les cidres et poirés.

Les metteurs en marché continuent de sous-traiter la production de raisin à des récoltants indépendants. Quelques entreprises commencent à intervenir directement dans l'orientation technique des récoltants. Ainsi GALLO établit un département de relations avec les récoltants dès 1964 et propose en 1967, pour la première fois dans l'histoire de l'industrie, des contrats de très long terme (15 ans) aux récoltants de la vallée centrale acceptant de replanter ou de surgreffer les variétés à raisin sec par des cépages de cuve, colombar, chenin blanc, sauvignon blanc, zinfandel, cabernet-sauvignon, petite sirah.

La compagnie possède différents vignobles dans la vallée centrale, représentant une part négligeable des approvisionnements, mais lui permettant d'expérimenter de nouvelles pratiques et de sélectionner les cépages adaptés au produit final. La compagnie de Modesto est ainsi un leader technique, dont les innovations sont reprises par l'ensemble de l'industrie, récoltants de raisin et wineries concurrentes (Hawkes, 1993 ; Knox, 2000).

Avec un paiement à la tonne, les fournisseurs ont une incitation à irriguer de façon généreuse pour accroître le rendement : le paiement indicé à la concentration en sucres fait alors son apparition, mais sans toutefois se généraliser. Secondaire en viticulture à brandies et à vins fortifiés, cette caractéristique, mesurée à l'époque au densimètre est importante en viticulture à vin de table, où un degré d'éthanol suffisant pour assurer les propriétés sensorielles et de conservation du produit doit être obtenu à l'issue de la fermentation. A mesure que la proportion de raisins destinés à la production de vins de table s'accroît, contrôler et rémunérer la densité des moûts prend de l'intérêt, mais les récoltants sont réticents à abandonner la pratique du rendement maximal. Par ailleurs, dans les vignobles tempérés chauds ou semi-arides du Pacifique, le faible risque de précipitations à la période des vendanges permet de laisser mûrir les raisins de façon à atteindre le potentiel d'alcool (sur-maturation), avec pour résultat des baies atteignant facilement les sucres, mais faiblement acides. Le sulfitage raisonné de la vendange ou l'adjonction d'acide tartrique permettent néanmoins de corriger partiellement ces problèmes après la livraison des lots (Rankine, 1991). Dans les années 1960 et 1970, les grandes entreprises dominant le secteur ne se sont pas encore intéressées aux vins de cépage, encore moins aux vins fins commercialisés en bouteille. Leur objectif est de produire à grande échelle des cuves de base rouges, rosés et surtout blancs, dont une fraction significative sera ultérieurement aromatisée, carbonée ou assemblée avec des jus de fruits, pour rentabiliser des installations industrielles lourdes et alimenter des marques de volume agressivement marquées sur le marché domestique.

Pour nuancer ce tableau, il faut souligner que cette période marque également la renaissance d'une viniculture classique en Californie, associant les grands cépages rouges français, notamment le cabernet-sauvignon, aux techniques traditionnelles bordelaises, revues et corrigées par des vinificateurs américains avides d'expérimentation. La première moitié des années 1970 voit ainsi se multiplier les « *monstres à concours* », vins de garde hyper extraits, longuement passés en fût de chêne (Halliday, 1994 ; Knox, 2000). Mais cette viticulture de qualité haute est cantonnée aux domaines particuliers et aux fournisseurs attirés de quelques wineries de la Côte Nord, où les pratiques en vignes sont cependant souvent dans la lignée du modèle productif standard (rendement par cep élevé, peu de soins à la couverture végétale, irrigation non contrôlée, etc.).

L'absence de tradition vinicole rend les récoltants de raisin très perméables aux prescriptions des services de vulgarisation agricole des Universités (Williams, 1995), ce qui se traduit par une homogénéisation à l'échelle nationale plus importantes qu'en Europe occidentale des techniques et du matériel végétal (clones, porte-greffes). Dans la période 1960 à 1980, le sentier technique de la vitiviniculture reste ainsi globalement celui du productivisme, avec deux différences substantielles par rapport aux années de l'immédiate après-guerre. La première tient aux variétés cultivées : carignan, barbera, zinfandel, colombar, remplacent les variétés mixtes et les

hybrides producteurs directs. La deuxième est le recours croissant aux technologies modernes de vinification. Les principes de l'œnologie moderne commencent en effet à diffuser au milieu des années 1960 : remplacement des cuves ouvertes en béton par des cuves fermées en inox, manipulation des vins sous gaz inerte afin de prévenir l'oxydation, utilisation de la bentonite et de la stabilisation à froid, amélioration des techniques de filtration et d'embouteillage stérile. Pour les vins vieillissés en foudre, le chêne remplace les essences locales. Les grandes firmes définissent alors le standard de vin générique de qualité constante, assemblé à partir de nombreux lots de divers cépages et provenances géographiques, pour l'essentiel cultivés dans les régions chaudes. A des degrés divers, les vinificateurs innovent, mais seules une poignée de grandes firmes ont l'envergure suffisante pour justifier l'emploi de docteurs et d'ingénieurs dédiés à la recherche et à l'expérimentation œnologiques (Conaway, 1990). Le raisin est traité comme une matière première peu différenciée à laquelle est appliquée des techniques standard.

### **La décennie 1990 : une période de rupture technico-organisationnelle entre les régions côtières et les vignobles continentaux**

Entamé timidement dans la vallée de Napa à la fin des années 1960, le remplacement des variétés ordinaires par les cépages classiques français et allemands (cabernet-sauvignon, merlot et pinot noir en rouge, sauvignon, chardonnay et riesling en blanc) est durant les années 1980 une tendance lourde concernant l'ensemble des régions côtières de Californie, de Santa Barbara (Sud) à Mendocino (Nord-Ouest). Avec le second boom de la consommation américaine de vin, à partir de 1994, et la crise phylloxérique dans la Côte Nord, c'est l'ensemble de l'Etat qui se couvre d'un vignoble européen.

Circa 1990, le bassin d'approvisionnement en raisins « premium » – matières premières destinées aux vins commercialisés en conditionnement classique avec une surpris par rapport aux marques de base –, est à peu près circonscrit aux régions de climats frais à tempéré-chaud. Dans les districts intérieurs, les variétés communes dominent nettement l'encépagement. Cette dualité dans l'encépagement ne perdure pas : dans les années 1990, avec l'essor de leurs marchés domestiques et un développement spectaculaire à l'export, les wineries ont des besoins considérables en raisin de variétés européennes classiques. Aussi, d'importantes plantations sont réalisées, y compris dans des Comtés moins adaptés à ces cépages sur le plan agronomique, l'objectif étant de disposer d'une offre complète en chardonnay, syrah et cabernet-sauvignon, y compris sur l'entrée de gamme commercialisée en *bag-in-box*. On assiste ainsi à une véritable frénésie de plantations dans le delta de Sacramento.

L'évolution sur les vins variétaux est facilitée par la généralisation de contrats spécifiant les caractéristiques à la livraison, bonus et pénalités pour le degré Baumé<sup>3</sup>, le pH, l'acidité totale ou encore la couleur pour les variétés rouges. Encadrée par ces arrangements interentreprises, la restructuration des vignobles de l'intérieur s'opère dans la continuité du sentier technique précédent. Certes les variétés changent, mais les rendements demeurent pléthoriques, les techniques correctives en cuve palliant les déficiences de la matière première.

Pour leurs marques d'entrée de gamme (appelées « *fighting varieties* ») et de milieu de gamme (« *low premium* »), commercialisées en dessous de 10 \$US sur le marché domestique, 7 livres sterling sur le marché britannique, les importants besoins en raisin des wineries sont ainsi satisfaits par des apports extérieurs et des investissements considérables de la part des récoltants, anciens ou nouveaux venus. Pour ceux-ci, les hauts rendements compensent le prix relativement bas payé par les clients pour leur fruit : par exemple, dans le delta de Sacramento, les récoltants dégagent en 1996 un produit brut à l'hectare parfois supérieur à celui obtenu à

<sup>3</sup> Le degré Baumé mesure le contenu en sucres fermentescibles des baies et est un indicateur de la maturité du fruit.

Napa, la plus région côtière californienne la plus avancée dans le sentier qualitatif (voir tableau 2).

Appuyée sur des systèmes de formation et de recherche de pointe en horticulture générale et en sciences alimentaires, rapidement convertis aux besoins de la viticulture de précision et de l'œnologie moderne, et sur la capacité d'investissement en capital physique et humain de firmes viticoles de grande dimension, parfois appuyées sur des groupes du secteur des spiritueux (BROWN-FORMAN, CONSTELLATION BRANDS), l'industrie californienne réalise durant les années 1990 une reconversion massive et rapide sur la catégorie des vins de cépage.

Cependant, le fait le plus marquant selon nous est la rupture technologique et organisationnelle qui s'opère entre les régions viticoles côtières et celles de l'intérieur. L'écart se creuse entre la vallée centrale de San Joaquin, source « historique » de la production de raisin aux États-Unis, et la Côte californienne au Sud de San-Francisco, où une fraction croissante du raisin cultivée alimente les segments haut de gamme, en pleine croissance durant le boom économique.

Tableau 2 – Rendement et prix moyen du raisin sur Napa (Côte) et Lodi (Nord Intérieur) pour la récolte 1996.

	Rendement moyen (tonnes par hectare)	Équivalent vin (hectolitres par hectare) <sup>b</sup>	Prix par tonne (\$US)	Produit brut par hectare (\$US)
<i>Cabernet Sauvignon</i>				
Lodi	18,00	121 à 135	722	12 995
Napa	6,46	43 à 48	1 636	10 570
<i>Chardonnay</i>				
Lodi <sup>a</sup>	10,59	69 à 90	700	7 415
Napa	5,96	39 à 51	1 399	8 336
<i>Zinfandel</i>				
Lodi <sup>a</sup>	12,43	83 à 93	534	6 640
Napa	9,18	62 à 69	795	7 302

<sup>a</sup> Région du delta des rivières Sacramento et San Joaquin

<sup>b</sup> Fourchettes de rendement en jus : 6,5 à 8,5 hectolitres par tonne métrique pour le chardonnay, 6,7 à 7,5 hectolitres pour le cabernet sauvignon et le zinfandel (Rankine, 1991).

Source : Données Sullivan (1998)

Entre 1991 et 2000, le volume de vins de Californie commercialisés au-dessus de 7 USD la bouteille passe de 10 à 41 millions de caisses, tandis que les ventes de vin ordinaire à moins de 3 USD régressent de 69 à 52 millions de caisses (Martin et Heien, 2004). C'est en valeur que l'on apprécie le plus le *caractère radical* du changement : l'accroissement du chiffre d'affaires est spectaculaire avec une valeur des ventes, prix départ cave, progressant de 2,2 à 6,3 milliards USD entre 1991 et 2000. En 2001, près du quart du chiffre d'affaire de l'industrie est réalisé dans la gamme de prix de 8 à 15 USD, mais, surtout, les vins commercialisés au-delà de 15 USD représentent désormais 34,5% du chiffre d'affaires des entreprises viticoles Californiennes.

Soucieuses d'accroître leur production de raisin de qualité supérieure en dehors de Napa, Sonoma et Mendocino – les bassins d'approvisionnement privilégiés jusqu'ici –, celles-ci investissent considérablement dans la région littorale située entre les métropoles de San Francisco et de Los Angeles (Comtés de Monterey, San Luis Obispo et Santa Barbara). Les gros transformateurs commercialisant des vins fins, ROBERT MONDAVI, WINE WORLD ESTATES (aujourd'hui, BERINGER), ainsi que les entreprises moyennes à forte croissance sur

les segments supérieurs comme KENDALL-JACKSON, FETZER VINEYARDS ou encore J. LOHR, réalisent d'importantes plantations nouvelles dans la Côte Centrale au cours des années 1990, en particulier dans les vallées de Salinas (Comté de Monterey), de Santa Ynez et de Santa Maria (Comté de Santa Barbara), ou encore dans la plaine de Paso Robles (Comté de San Luis Obispo). L'intégration de l'amont par les entreprises d'aval se développe, à grande échelle.

Dans les régions de climat frais à tempéré-chaud, à la fin de la décennie, c'est près du tiers de la récolte annuelle qui est produite sur les domaines contrôlés par les transformateurs, en propriété ou en fermage (voir tableau 3). Pour les cuvées les plus prestigieuses, il est fréquent que l'intégralité de l'approvisionnement soit réalisée en interne.

On ne s'attardera pas sur le lien étroit entre positionnement qualitatif des cuvées et recours à l'intégration, traité par ailleurs (Rousset, 2004 ; Rousset et Traversac, 2004). Soulignons que la consolidation des activités de production et de transformation s'inscrit dans un renouvellement de l'organisation verticale de la filière, rendue nécessaire par les limites des instruments de coordination antérieurs. En dehors d'îlots, où la viticulture de terroir est déjà bien implantée, la disponibilité des compétences chez les récoltants de raisin est un premier facteur limitant. Par ailleurs, les innovations en vigne et en cuve devenues inter-dépendantes, une coordination étroite s'avère nécessaire afin de capitaliser les essais et erreurs, et de progresser dans la trajectoire de la qualité.

Tableau 3 – Modes d'approvisionnement des wineries Californiennes  
(tonnes pour la récolte 2000)

		Domaines sous contrôle	Récoltants indépendants	Total	% Produit en interne
<b>Régions de l'intérieur<sup>a</sup></b>	Rouges	154 789	1 211 501	1 366 290	11,3%
	Blancs	99 843	979 825	1 079 669	9,2%
	Tous raisins	254 632	2 191 327	2 445 959	10,4%
<b>Régions côtières et de piemont<sup>b</sup></b>	Rouges	114 118	335 402	449 520	25,4%
	Blancs	164 125	258 903	423 028	38,8%
	Tous raisins	278 243	594 304	872 548	31,9%
<b>Ensemble Californie</b>	Rouges	268 907	1 546 903	1 815 810	14,8%
	Blancs	263 968	1 238 728	1 502 696	17,6%
	Tous raisins	532 876	2 785 631	3 318 507	16,1%

<sup>a</sup> Vallée et delta de Sacramento, vallée de San Joaquin

<sup>b</sup> Côte Nord, Côte Centrale, Côte Sud, Sierra Foothills.

Calculs personnels d'après California Agricultural Service (Crush report 2000)

Source : California Agricultural Service (Crush report 2000)

Enfin, la mise en œuvre d'actifs faiblement redéployables, sources d'efficacité productive mais risqués dans le cadre de relations contractuelles, explique également un recours croissant à des structures hiérarchiques.

Si l'intégration verticale progresse, il faut noter que même dans les régions côtières, l'achat sous contrat auprès de récoltants indépendants demeure le mode d'organisation privilégié des approvisionnements en matière première pour les wineries. A l'épreuve des nouvelles orientations de l'aval, les contrats connaissent pourtant de profondes évolutions durant la décennie. C'est un élément de rupture entre les districts de l'intérieur, producteurs de vins de cépage commerciaux – où sont privilégiées les incitations à la qualité autorisées par les progrès de l'instrumentation et une meilleure connaissance du lien entre les caractéristiques de la récolte

et les propriétés des vins, et les régions du littoral, alimentant le haut de gamme, où se substitue à ces incitations une intervention technique et opérationnelle croissante des acheteurs.

## **DU MARCHÉ AU CONTRAT : LES INSTRUMENTS DE COORDINATION DANS L'AGRICULTURE AMÉRICAINE**

L'échange ponctuel est l'une des formes traditionnelles les plus répandues d'organisation économique des transactions dans les secteurs de l'agriculture et de l'élevage. L'industrialisation des filières agroalimentaires et les exigences de qualité (organoleptique, sanitaire, environnementale, éthique,...) ont remis en cause cette organisation des transactions passant pour l'essentiel par le mécanisme anonyme des prix, au profit d'autres instruments de coordination avec les opérateurs de l'aval, qu'il s'agisse de la mise en place d'incitations, de standards privés, du développement des flux d'information entre acteurs, voire d'une collaboration étroite entre producteurs et marchands ou transformateurs. Un point commun à l'ensemble de ces relations inter-entreprises est qu'elles supposent un agrément préalable des deux parties, tacite ou formalisé par un document légal. C'est la définition du « contrat » au sens commun du terme.

Les clauses formelles ne représentent toutefois qu'une partie de l'arrangement contractuel : *« L'essentiel de ce qui gouverne les relations entre les récoltants et leurs intermédiaires ne fait pas partie de contrat formel, mais plutôt existe comme un ensemble de règles tacites et de contingences comprises par les deux parties »* (Hueth et al., 1999, traduction libre).

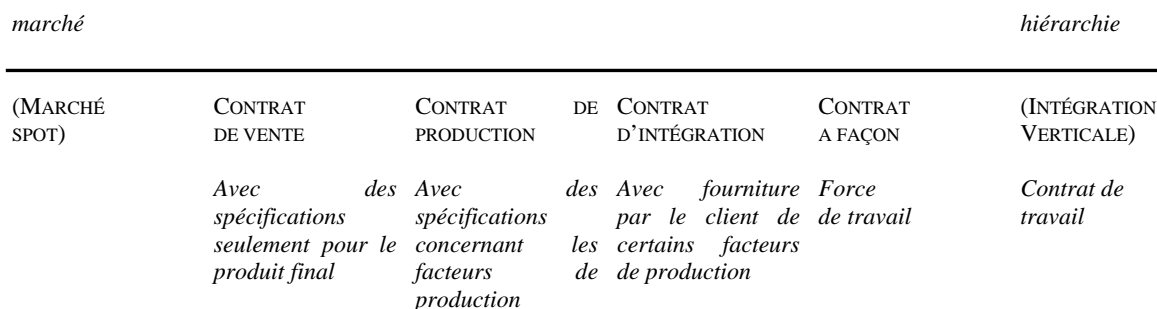
Dans une étude sur l'agriculture californienne, Hueth, Ligon, Wolf et Wu (1999) classent les instruments de coordination en quatre grandes catégories : *la créance résiduelle*, c'est-à-dire une rémunération de la matière première en fonction du prix sur le marché de l'expéditeur, ce dernier et le récoltant partageant le risque, *la mesure des attributs* du produit à la livraison, avec éventuellement un paiement modulé, *le contrôle des inputs* entendu comme la spécification des facteurs entrant dans le processus de production et des tâches en cours de campagne (variétés de semences, densités de plantation, irrigation, applications phytosanitaires, date et conditions de récolte), enfin *la surveillance* par des agents de terrain de la firme de la bonne exécution des tâches par le fermier et son collectif de travail. Cette typologie sera notre point de départ pour ordonner la diversité des contrats.

En dehors des contrats de courtage qui concernent surtout les produits végétaux frais et se basent sur la créance résiduelle, on trouve trois grands types de contrats dans les filières agroalimentaires :

1. les contrats de vente, spécifiant exclusivement les attributs du produit final ;
2. les contrats de production, comportant des clauses sur les inputs ;
3. les contrats d'intégration dans lesquels le client fournit certains inputs au récoltant ou à l'éleveur (Mazé, 2000).

Ces arrangements institutionnels situés entre le pilotage par le seul mécanisme des prix et celui par un centre de commande et de contrôle peuvent être ordonnés selon leur proximité avec l'un ou l'autre des pôles, du marché à la hiérarchie.

Figure 1 – Principaux types de contrats dans l'agriculture



Source : adapté de Mazé (2000 et 2003)

## Les apports de la Nouvelle Économie Institutionnelle à la compréhension des relations inter-entreprises

### *Spécificité des actifs et structures de gouvernances*

L'étude des organisations a été considérablement renouvelée par les avancées récentes de la microéconomie et de la théorie juridique. Assimilée aux travaux menés par Oliver Williamson, visant à approfondir la notion de coût de transaction formulée pour la première fois en 1937 par Ronald Coase, la Nouvelle Économie Institutionnelle (NEI) est l'une des plus fécondes approches théoriques du fonctionnement des organisations (Brousseau et Glachant, 2000). Dans l'article séminal de Coase, *les coûts de transaction* sont vus comme les coûts d'utilisation du mécanisme des prix (Coase, 1937). Point négligé dans l'axiomatique néoclassique, le recours au marché anonyme est souvent coûteux pour les entrepreneurs.

Mais le recours à des contrats de commercialisation est également à l'origine d'aléas dans l'exécution des promesses : « *Transaction signifie négociation, information ex-ante, contrôle ex-post. Cela se traduit par des coûts : coût pour s'informer, pour trouver une contrepartie, temps de négociation, coûts pour élaborer un contrat, frais de justice, etc.* » (Gomez, 1996). Aussi, la présence de coûts de transaction positifs conduit les entrepreneurs à organiser leurs relations au sein de firmes et d'arrangements intermédiaires. En particulier, quand l'une ou l'autre des deux parties développe des actifs spécifiques – c'est à dire faiblement redéployables –, un surplus est généré pour les deux contractants sous forme d'une quasi-rente organisationnelle. Parce que les acteurs poursuivent leur intérêt personnel, certains investissements souhaitables ne sont cependant réalisés que si l'autre partie fournit des engagements crédibles à ne pas se comporter de façon opportuniste ex-post en cherchant à tirer partie de sa position : « [...] *Les parties d'une transaction ont généralement à faire un choix entre un investissement à caractère spécial et un investissement à caractère général. Dans l'hypothèse où les contrats sont exécutés comme prévu, le premier type d'investissement permettra souvent de réduire les coûts. Mais de tels investissements sont également risqués, en ce que des actifs spécialisés ne peuvent pas être redéployés sans perte de valeur productive en cas de d'interruption ou d'achèvement prématuré des contrats* » (Williamson, 1985, traduction française 1994).

La menace de « hold-up » est l'une des raisons de l'organisation des transactions au sein d'entreprises verticalement intégrées (Klein, Crawford et Alchian, 1978 ; Grossman et Hart, 1986). En l'absence de mécanismes crédibles de garantie, il peut ainsi être plus efficient pour

les industriels d'intégrer verticalement l'activité en question (Masten, 1984 ; Globerman et Schwindt 1986; Anderson et Coughlan, 1987 ; Lieberman 1991).

Il faut souligner que si les individus étaient substantivement rationnels – au sens de la théorie néoclassique-, ils pourraient prévoir ces contingences et formuler des contrats complets (c'est le principe des modèles Principal-Agent, voir encadré, pp. 13-14). Leurs limites cognitives et l'incertitude sur les contingences futures les obligent cependant à recourir à d'autres mécanismes : il devient difficile d'établir comment les participants doivent adapter leur comportement aux contingences possibles (Gonzales-Diaz et al., 2003). S'appuyant sur un centre de commande et sur un droit résiduel de contrôle sur les actifs, la hiérarchie a l'avantage de pouvoir réorganiser les transactions, lorsque du fait d'événements extérieurs imprévisibles, une adaptation s'avère nécessaire. Elle est donc à priori plus souple qu'un engagement contractuel standard avec une entité économique juridiquement indépendante, qui peut rigidifier les caractéristiques des transactions. Si les marchés libres bénéficient d'une capacité d'adaptation autonome, la capacité d'adaptation de la hiérarchie, basée sur la coordination, paraît donc supérieure en situation de forte incertitude (Williamson, 1991).

Les néo-institutionnalistes insistent sur le problème de l'adaptation des termes du contrat : celle-ci est plus aisée quand la contractualisation est évolutive, c'est-à-dire quand les échanges sont réalisés dans le cadre de relations de long terme, où un ordre privé se substitue au droit commercial standard pour assurer la continuité des engagements (Furubotn et Richter, 1998). C'est le cas dans les hiérarchies comme les firmes et les bureaux de l'administration et dans certains arrangements qualifiés de formes qualifiées « d'hybrides » (Ménard, 1996, 1999, 2004). Les premières ont un avantage sur le marché spot car elles peuvent utiliser le contrôle administratif pour réallouer les actifs, grâce au pouvoir hiérarchique. Mais, c'est en revanche le marché qui fournit les incitations les plus fortes (Williamson, 1991). Quand les actifs mis en œuvre dans les transactions sont moyennement spécifiques, des formes hybrides comme les franchises commerciales ou des contrats non-standard peuvent être le meilleur choix organisationnel. L'adaptation est alors réalisée conjointement par les deux partenaires, via l'autorité et des mécanismes explicites de détermination des choix ou bien faisant appel à la confiance réciproque (Ménard, 2004).

Pour résumé, selon la branche de la gouvernance de la Nouvelle Économie Institutionnelle, il y a donc un arbitrage entre différentes structures de gouvernance en fonction des attributs des transactions (Williamson, 1985). Les entrepreneurs allouent leurs ressources à la meilleure forme d'organisation possible. Dans le monde réel, l'efficacité de ces choix organisationnels se juge en conséquence à l'aune des alternatives possibles (Furubotn et Richter, 1998).

*Tableau 4 – Attributs distinctifs des trois structures de gouvernance canoniques*

Attributs	Structure de gouvernance		
	marché	hybride	hiérarchie
<b>Instruments</b>			
Intensité des incitations	++	+	0
Contrôles administratifs	0	+	++
<b>Attributs de performance</b>			
Adaptation autonome	++	+	0
Adaptation coordonnée	0	+	++
Droit des contrats	++	+	0

++ = fort ; + = moyennement fort ; 0 = faible

Source : Modifié d'après Williamson (1991)



### *Information sur la qualité des produits et coûts de mesure*

La théorie néoclassique montre que les problèmes d'information sur la qualité peuvent souvent être réglés par des procédures de marché, par exemple avec un engagement irrécouvrable dans une marque ou une réputation (Klein et Leffler, 1981 ; Shapiro, 1983). Des solutions hors-marché sont également envisagées, comme la sauvegarde de la qualité par l'Etat, au travers de la réglementation et de procédures publiques de contrôle (Eggertsson, 1990). Pour certains auteurs néo-institutionnalistes, le problème n'est pas tant les asymétries d'information entre acteurs économiques que l'incomplétude des droits de propriété sur ce qui est échangé. L'idée-force est qu'une information coûteuse à obtenir est à la base des aléas sur les échanges de biens et de services, et, en conséquence, des arrangements institutionnels développés par les acteurs (Demsetz, 1967 ; Barzel, 1985 ; Allen, 1991, 1993). Avec une forme d'incertitude endogène, les aléas apparaissent même en l'absence d'actifs spécifiques.

Pour Barzel, les marchandises doivent être considérées comme un ensemble d'attributs dont le niveau ne peut être qu'imparfaitement établi. Coexistent sur le même marché des biens unitaires de qualité hétérogène. Mesurer est alors souvent bénéfique du point de vue du surplus collectif car cela permet de rémunérer de façon différentielle les producteurs de qualité haute (Leffler, Rucker et Munn, 2000). On peut d'ailleurs considérer qu'il s'agit d'un préalable à la mise en place d'incitations efficaces (voir encadré page suivante). Toutefois, dans le monde réel, un tri entre les biens impose des coûts aux acteurs : « *Il est généralement plus coûteux de mesurer les attributs qualitatifs d'une marchandise ou d'un service que de mesurer son prix [...] Quand la qualité d'une marchandise est variable, la mesure de la qualité est coûteuse pour les acheteurs et souvent également pour les vendeurs* » (Eggertsson, 1990, trad. libre). Dans certaines circonstances, il peut être plus économique de ne pas procéder à une mesure directe mais d'utiliser un indicateur (proxy) : ainsi, le paiement des employés dans une firme se fait généralement en fonction du nombre d'heures travaillées et non du nombre de pièces produites.

Dans les échanges de marchandises, l'utilisation d'indicateurs est courante et a des conséquences sur l'organisation des transactions. Allen prend l'exemple des jeunes bovins destinés à la viande de veau, plus coûteux à produire car nourris au grain et au lait et à priori impossibles à distinguer des jeunes bovins à viande rouge nourris au foin, mais pourtant échangés sur pied lors de ventes aux enchères aux États-Unis (Allen, 1993). Les acheteurs d'animaux Holstein n'ont pas de possibilité d'identifier la façon dont les animaux ont été élevés (coûts d'information prohibitifs) mais se réfèrent à *un signal précis et non altérable*, propre à la race : les veaux nourris au foin développent un caractère bedonnant.

Ce mécanisme de signalement peu coûteux a cependant une limite : s'il est discriminant entre les deux grandes catégories d'animaux, il ne permet pas de différencier les veaux blancs des veaux à viande rose. Il y aurait une incitation pour le vendeur à substituer les seconds aux premiers mais ceci est anticipé par les acheteurs qui enchérissent en fonction : dans la pratique, les veaux blancs ne sont donc pas commercialisés par le biais de ventes aux enchères mais directement, de l'éleveur à l'abattoir.

Quand il est très difficile d'estimer la qualité de ce qui est échangé, par exemple dans le cas de la rémunération d'un auteur pour un ouvrage à paraître, un contrat assurant le partage des revenus peut être plus efficace qu'un paiement fixe (principe des royalties). Ce schéma de rémunération évite à l'éditeur de réaliser de coûteuses études de marché et autres investigations avant de négocier un niveau de rémunération : « *Les contrats de partage s'appuient pleinement sur la performance future et évitent le recours à certaines mesures au moment de l'échange. De tels contrats sont attendus quand la détermination de la valeur du bien échangé au moment de l'échange est à un coût exceptionnellement élevé* (Barzel, 1982, trad. libre). Les coûts de mesure sont donc les coûts d'opportunité à déterminer le « bon » prix. Ils correspondent à des

comportements pré-contractuels. Notons que dans les échanges de biens intermédiaires, l'intégration verticale peut être un moyen d'éviter les manipulations récurrentes visant à évaluer la qualité : « *Quand les inputs doivent être mesurés à deux jonctions successives, une condition raisonnable pour une firme intégrée émerge* » (*idem*). A chaque point de transfert à l'intérieur de la firme, la quantité de ressources consacrées à la mesure est probablement inférieure à celle engagée dans des transactions entre firmes indépendantes (Barzel, 2000).

**Encadré 1 – Vertus et limites des incitations monétaires dans les contrats inter-entreprises.**

*Les modèles Principal-Agent forment la branche mathématique de la théorie de l'agence ; ils visent à formaliser les incitations économiques en situation d'information parfaite et, cas plus intéressant, imparfaite. Ils décrivent une situation où deux individus ont intérêt à collaborer entre eux, le programme simulant un système d'incitations qui font que l'agent (ou mandataire) agit dans le sens voulu par le principal (ou mandant) (Guerrien, 2002).*

*Concernant les modèles à asymétrie d'information, le premier problème étudié est celui de l'anti-sélection, qui apparaît avant la signature d'un contrat, quand le principal sait moins de chose que l'agent. Ce dernier peut alors s'engager dans un comportement opportuniste : on cite habituellement l'exemple du souscripteur d'une police d'assurance ne révélant pas son statut médical, du vendeur de voitures d'occasion fixant au même prix les voitures bien entretenues et celles en mauvaise état. Notons que ce phénomène concerne autant les contrats bilatéraux que les marchés libres, initialement étudiés sur l'exemple des voitures d'occasion (Akerlof, 1970). Le comportement de l'agent étant anticipé par le principal, celui-ci sera réticent à contracter et les marchés sont menacés de défaillance : seuls les patients en mauvaise santé souhaitent s'assurer, seules les mauvaises voitures sont vendues.*

*Le terme d'aléa moral est utilisé pour identifier les situations dans lesquelles, après la conclusion d'un contrat, soit l'agent est mieux informé que le principal (modèle à information cachée), soit son niveau d'effort n'est pas observable par le principal (modèle à action cachée). Le modèle à action cachée, d'un intérêt particulier pour décrire les contrats de production en agriculture, s'écrit comme le programme maximisant l'espérance d'utilité du principal, sous les contraintes d'incitation et de participation de l'agent. Le contrat, noté  $W(R)$ , stipule un niveau de rémunération  $W$  en fonction d'un résultat  $R(e, \theta)$ , lui-même fonction de l'effort de l'agent et d'un aléa  $\theta$ , par exemple climatique, dont la distribution de probabilité est connue (Baudry, 1995). Il faut noter que la solution obtenue avec un modèle à asymétrie d'information est dite de second rang au sens du critère de Pareto, car dominée par celle où il y a information parfaite (Guerrien, 2002).*

*(suite de l'encadré 1. page suivante)*

*(suite de l'encadré 1)*

*Dans la réalité, les contrats sont souvent plus simples – sur le plan de la structure des incitations –, que ceux préconisées dans la littérature d'inspiration néoclassique (Baudry, 1995). Par exemple, les systèmes de bonus et de malus sont loin d'être systématiquement employés. En revanche, les relations contractuelles incluent souvent des clauses hors-prix (contrôle de certains inputs par le principal, surveillance des actions de l'agent, etc.).*

*En puisant dans la théorie de l'agence et l'économie des coûts de transaction, Mahoney a cherché à expliquer la diversité des formes organisationnelles en mobilisant les concepts de « non-séparabilité du résultat » et de « programmabilité des tâches » (task programmability) (Mahoney, 1992).*

*[1] Le problème de la non-séparabilité est typique de la production en équipe, quand la performance finale ne peut pas être attribuée à la performance individuelle d'un des coéquipiers en particulier, ce qui implique un certain degré de surveillance par un manager spécialisé (Alchian et Demsetz, 1972). A l'inverse, le résultat est séparable quand la qualité de l'input est fortement corrélée à la performance de l'agent. Dans ce cas, un schéma de rémunération fondé sur les résultats observables apparaît optimal. Il n'est pas nécessaire de donner à l'acheteur – dans le cas de l'agriculture, un négociant ou un industriel –, de droit résiduel de commande. Allouer l'ensemble des décisions opérationnelles à l'agent puis le rémunérer selon le résultat – la distribution de probabilité de l'aléa  $\theta$  étant connue –, assure l'alignement de ses objectifs sur ceux de l'acheteur. Au contraire, quand il y a non-séparabilité (il est impossible de disjoindre dans l'output l'effet spécifique de la performance de l'agriculteur), un paiement avec bonus et pénalités à la qualité ne produira que de faibles incitations et gaspillera inutilement des ressources.*

*[2] La programmabilité des tâches caractérise le degré avec lequel la performance peut être liée à des décisions managériales spécifiques (l'effort consenti). Quand un processus de production est hautement programmable et que le coût de surveillance est relativement faible, on contrôle de façon plus efficiente la performance de l'agent en spécifiant les tâches qui doivent être réalisées et en surveillant leur bonne exécution (le cas limite étant la firme intégrée où relation salariale et manager se substituent aux incitations des contrats et à l'autonomie de l'agent).*

*(suite de l'encadré 1. page suivante)*

### **Contrats de courtage**

Parmi les quatre grandes catégories d'instruments de coordination identifiés par Hueth et ses coauteurs, on note que la « créance résiduelle » est plus fréquemment utilisée pour les produits frais que pour les produits transformés (Hueth et Ligon, 2001).

*(suite de l'encadré 1)*

*On peu donc faire l'hypothèse testable que, quand les actifs sont peu ou moyennement spécifiques (le contrat étant par conséquent préféré à l'intégration verticale), la programmabilité des tâches élevée et le résultat non-séparable, la meilleure formule est un contrat bilatéral ne modulant pas les prix mais allouant formellement certains droits de commande au principal. Concrètement, le client de l'agriculteur assure une part significative de la planification des itinéraires techniques, du semis à la récolte, et employer des techniciens de liaison pour surveiller l'exécution des tâches ; l'exploitant reçoit un paiement fixé à l'avance.*

Dans les contrats de courtage (*broker contracts*), le récoltant assume tous les risques de la production et partage le risque de prix avec le conditionneur-expéditeur, sa marchandise étant rémunérée en référence au prix de détail, dont le niveau est déterminé à l'équilibre entre l'offre et la demande agrégées. Aux États-Unis, ces contrats sont d'une grande importance, représentant en valeur environ les 2/3 de la production agricole sous contrat, productions animales et végétales confondues (Ligon, 2001). Ils concernent principalement les grossistes en productions végétales fraîches.

Selon Ligon, concernant ces productions, non seulement les pratiques inobservables du récoltant influencent la qualité finale du produit présenté au détail, mais il est souvent difficile de mesurer la qualité au moment de la livraison à l'intermédiaire (par exemple la durée de vie d'une tomate sur l'étalage n'est connue qu'après la commercialisation), ce qui entraîne une forte incertitude pour l'expéditeur. Il est donc intéressant pour ce dernier de spécifier un contrat avec le récoltant, qui soit contingent au prix payé par le détaillant. Créancier résiduel, le récoltant « *paye* » en quelque sorte la mauvaise qualité en partageant le risque de prix avec l'intermédiaire (Ligon, 2001).

Tableau 5 – *Importance des contrats de courtage pour différentes productions agricoles en Californie*

		Conditionneurs -expéditeurs de fruits frais	Conditionneurs -expéditeurs de légumes frais	Transformateurs de légumes	Wineries
<b>Pratique des contrats de courtage avec les récoltants fournisseurs</b>	Oui	67%	46%	24%	8%
	Non	33%	54%	76%	92%
<b>(Fréquence des firmes dans l'échantillon)</b>		(0,30)	(0,30)	(0,14)	(0,26)

<sup>a</sup> Paiement du récoltant directement lié aux prix d'aval

Source : Résultats d'une enquête par questionnaire auprès de 361 firmes californiennes (Ligon, 2001)

Par ailleurs, ce schéma de rémunération compense implicitement la performance relative d'un récoltant par rapport aux autres producteurs en reliant le prix qui lui est payé au cours sur le marché d'aval (qui contient l'information sur les conditions de l'offre agrégée). En terme d'incitations à la performance, la créance résiduelle est ainsi, pour les productions végétales fraîches, le pendant du paiement dit « en tournoi » pour les producteurs de volailles ou de porcs sous contrat d'intégration. Exposant également le récoltant aux chocs sur la demande, cette

formule n'est toutefois économiquement optimale que si les producteurs sont indifférents au risque (Hueth et Ligon, 2001).

Aux États-Unis, ce type de contrat est fréquemment proposé par les metteurs aux récoltants de fruits et de légumes frais. A l'opposé, pour les produits transformés, et en particulier pour les raisins de cuve, ils sont nettement moins répandus. On admet, suivant Ligon, qu'il est plus difficile, voire impossible, d'assigner la responsabilité de la mauvaise qualité dans les linéaires à un récoltant en particulier, les biens finaux étant un assemblage de lots transformés. En outre, les techniques de mesure détaillée des qualités à la livraison au transformateur sont couramment utilisées dans ces filières, ce qui suggère qu'elles permettent d'assurer un paiement « à la qualité » (Ligon, 2001, trad. libre). L'utilisation de bonus et de pénalités est ainsi courante chez les transformateurs, alors que les grossistes en produits frais se contentent de classer les apports suivant les catégories officielles de l'USDA (Hueth et al., 1998).

### Contrats de vente

Après les contrats de courtage, les contrats de vente forment une deuxième grande classe de contrats de commercialisation (*marketing contracts*). Par opposition aux contrats de production et d'intégration, les clauses techniques portent essentiellement sur les attributs finaux de la marchandise, et non sur le processus et les inputs. Dans le cas de figure le plus simple, le contrat spécifie le produit, la durée d'engagement, le tonnage à fournir, les modalités de livraison et les délais de paiement. Concernant les productions végétales, le contrat peut porter sur une surface assortie d'un tonnage maximum, ce qui protège le récoltant en cas de bas rendement et la firme en cas de rendement trop élevé. La clause de prix peut être laissée incomplète : il est seulement spécifié que les deux contractants s'entendront sur un prix au moment venu ou bien que le prix sera fixé entre la firme et un groupe de producteurs ou une association régionale (négociation collective). Pour les marchandises dont les cours sont publiés, la référence peut être le prix de marché moyen, comme le cours annuel par exemple.

Plusieurs catégories (en anglais, *grades*) peuvent être définies pour le même produit, par la puissance publique, les organisations interprofessionnelles ou encore les *Marketing Orders*. Dans ce cas, la référence est souvent le cours pour la catégorie dans laquelle entre le produit livré. Quand la firme désire une catégorie non standard (variétés ou races animales spécifiques), le prix peut être établi comme un « surprix » (*premium*) fixe au-dessus du cours de la marchandise générique ou bien en pourcentage de celui-ci. Pour les productions végétales, le prix peut être spécifié à l'hectare, quel que soit le rendement obtenu par le récoltant.

Il peut également être fixé à l'avance dans le contrat, éventuellement avec une progression annuelle censée anticiper l'inflation ou bien suivant un index agrégé tenant compte du coût de certains inputs.

De plus en plus, les firmes fixent leurs propres standards de qualité et négocient une clause de rejet et (ou) une clause de prix avec des bonus et malus selon la qualité du produit livré. Dans ce cas comme dans celui des marchandises classées en catégories de qualité, l'exécution des clauses nécessite une mesure des attributs du produit et un accord sur le classement du produit au moment de la livraison, avec une inspection par le client ou par une tierce partie indépendante.

Enfin, le contrat peut comporter d'autres clauses légales censées protéger les deux parties, anticipant des événements exceptionnels touchant la firme (tremblements de terre et autres cataclysmes, attaque terroriste, etc.) ou encore le changement de propriétaire pour l'exploitation agricole (prolongement du contrat après succession ou vente de la ferme). Tout contrat étant par

nature incomplet, la question est plus de déterminer si les clauses spécifiées permettent d'assurer l'alignement des incitations des cocontractants dans le contexte de la production considérée (évolution possible des prix relatifs, précision et coût des méthodes de mesure). Certains contrats de vente apparaissent ainsi proches du marché « spot » (contrat de court terme dont aucune des deux parties n'attend expressément une reconduction, produit standard, prix négocié en référence au cours, clauses écrites compréhensives, litiges concernant le non-respect de ces clauses tranché par le droit des contrats), tandis que d'autres s'en éloignent (engagement de longue durée, schéma de rémunération déconnecté du mécanisme des prix ou conditionnel à certains attributs, exécution des clauses par d'autres mécanismes que la « menace de procès »). Plus la durée spécifiée est longue, plus il est difficile lors de la rédaction du contrat d'envisager tous les événements possibles (apparition de substituts au produit, évolution de l'état de la demande, de la réglementation, innovations techniques, etc.).

On s'attardera plus particulièrement sur les contrats indexant la rémunération à la mesure d'au moins un attribut du produit. Pour résumer, l'objectif du client est d'inciter le producteur à mettre en œuvre des pratiques assurant la qualité recherchée, tout en rémunérant les surcoûts. Sur le plan analytique, l'efficacité de ce type d'instrument de coordination est étroitement dépendant de la possibilité de disjoindre l'effet spécifique des pratiques du producteur sur les attributs du produit livré (*séparabilité du résultat*), et de celle pour les cocontractants de s'accorder sur le niveau d'attributs recherché, avec un coût de mesure et un risque de litiges limités (*minimisation des coûts de transaction*). Plusieurs exemples illustrent ce type de contrat.

### *Productions végétales*

Dans la filière californienne de la tomate à concentré, près de 98% des ventes entre récoltants et transformateurs sont encadrées par des contrats écrits avec les industriels dont les provisions, comme le prix de base à la tonne et les incitations, sont négociées par la *California Tomato Grower's Association*. L'association regroupe les 2/3 des producteurs et impose aux industriels de ne pas offrir aux non adhérents un prix inférieur à celui stipulé dans le contrat (Alexander, Goodhue et Rausser, 2000). Les incitations sont des ajustements sur le prix de base, sous forme de bonus et de pénalités, en fonction de différents indicateurs de qualité (tomates ayant des dommages de vers, score au colorimètre photoélectrique, tomates pourries, tomates « vertes », matières autres que la tomate, tomates à usage industriel limité, contenu en sucres ou solides solubles nets). Les lots comportant trop de dommages de vers et de pourriture, de tomates vertes ou à usage limité, subissent une déduction de masse et au-dessous d'un seuil de qualité, le transformateur peut rejeter le lot.

Les pratiques du récoltant ont un impact sur chacune de ces variables, surtout la date et la méthode de récolte ainsi que le tri de la production. Par exemple, il peut choisir de récolter de nuit quand les températures ne sont pas trop chaudes afin de diminuer le pourcentage de tomates à usage limité. S'il récolte trop tôt et accroît la proportion de tomates vertes, il peut corriger en triant. Cela induit toutefois des surcoûts, notamment de main d'œuvre.

L'accroissement des solides solubles nets reste la qualité la plus coûteuse à délivrer, car elle suppose une limitation du rendement agronomique (Alexander, Goodhue et Rausser, 2000). Les pratiques de l'exploitant ayant un impact sur les paramètres mesurés, en supposant les récoltants rationnels conformément au modèle Principal-Agent, on devrait observer une qualité plus élevée avec les contrats stipulant un prix incitatif (prix de base plus bonus et malus), toutes choses égales par ailleurs.

Les auteurs se proposent de tester statistiquement l'efficacité des incitations sur une base de données des approvisionnements d'un gros transformateur de tomates. Les résultats mettent en évidence un effet négatif significatif sur la valeur de 4 des 5 attributs. Est ainsi mise en évidence

l'intérêt d'un schéma de rémunération incitatif pour l'obtention de tomates de qualité. Alexander et ses coauteurs ne traitent pas des coûts de transaction liés à la mesure des attributs : on suppose implicitement que la redevance payée au service d'inspection du gouvernement local reste faible par rapport au surplus généré par la mise en oeuvre des incitations, que les techniques mises en oeuvre par le service sont éprouvées et génèrent peu d'erreurs de mesure, enfin on estime que – par rapport à une inspection par l'acheteur –, le contrôle par une tierce partie ne laisse aucune place à l'instrumentalisation des instruments de mesure à des fins opportunistes (ce qui paraît sensé tant que l'on écarte la possibilité de collusion entre l'inspecteur et la firme). La négociation par la *California Tomato Grower's Association* et les transformateurs de contrats-types avec des clauses incitatives, ainsi que la fréquence du recours à cette formule, suggèrent que cet arrangement est considéré comme performant.

Dans les filières des grains et des oléoprotéagineux, les transactions portent traditionnellement sur le prix et quelques catégories définis assez grossièrement (Sykuta et Parcell, 2002). Pour le soja aux États-Unis, la mesure de la qualité de l'huile est souvent réalisée en même temps que la pesée par les entreprises de stockage, le récoltant ayant l'option de faire réaliser un test indépendant par le *Federal Grain Inspection Service*. Pour le blé, le niveau de protéines est traditionnellement mesuré à la livraison et utilisé pour distinguer les qualités de produit. Différents schémas de rémunération sont utilisés. Des schémas de prix incréments ont toutefois récemment été développés par certains industriels, de façon à rémunérer la qualité marginale du produit : au prix de base du grade s'ajoute un surprix fixe en fonction du taux de protéines additionnel (Patton et Brennan, 2003). Il s'agit toutefois d'indicateurs très imparfaits des attributs aujourd'hui recherchés par les meuniers et les boulangers industriels (capacité d'absorption de la farine, volumes des pains, etc.) (Lambert et Wilson, 2003).

Les provisions contractuelles sont de fait variables, non seulement entre marchandises agricoles, mais également à l'intérieur d'une même filière. Hueth et Melkonyan documentent le cas de la betterave aux États-Unis et suggèrent que la structure contractuelle adoptée dépend de la nature de l'arbitrage entre quantité de sucre et qualité (Hueth et Melkonyan, 2003). Aux États-Unis et au Canada, tous les contrats prévoient un prix fonction de la quantité de sucres (masse totale de betteraves livrée multipliée par le taux de sucres mesuré dans un échantillon). Certains contrats ajustent toutefois également le prix en fonction de la pureté des sucres, un facteur permettant d'accroître le tonnage final (sucre raffiné). Ce schéma de rémunération délivre apparemment les plus fortes incitations mais n'est pourtant pas communément adopté. L'explication avancée par les auteurs est que rémunérer la pureté des sucres n'a une vertu incitative qu'à condition que le récoltant dispose d'un contrôle sur la qualité. On sait que la production de betterave avec un haut degré de pureté des sucres est réalisée essentiellement par la réduction de la quantité d'azote assimilé, avec pour conséquence une baisse du rendement agronomique. Il devrait donc y avoir un arbitrage quantité/qualité pour le récoltant. La relation précédente semble toutefois plus ou moins valide selon la région considérée, en conséquence de quoi les actions non observables du récoltant (notamment l'application des engrais azotés) peuvent dans certains cas n'avoir aucun effet sur la qualité.

Sur la base d'un modèle Principal-Agent, Hueth et Melkonyan suggèrent que si la nature de l'arbitrage diffère d'une région à l'autre, alors on peut s'attendre à ce que mesurer et rémunérer la pureté en sucres présente de l'intérêt dans certaines régions et aucun dans d'autres. Par exemple, des expérimentations agronomiques montrent une faible réponse de la plante à l'application de nitrogène (en terme de pureté des sucres) dans les périmètres irrigués.

### ***Productions animales***

Dans le secteur des viandes aux États-Unis, on observe un développement des contrats de vente dans les filières non avicoles, notamment pour les porcins et bovins. Par exemple, entre 1993 et

2000, la proportion de porcs achetés sur le marché spot s'est effondrée de 87% à 26%. Une enquête réalisée auprès des principaux transformateurs américains confirme cette tendance pour les deux filières, en mettant également en évidence une grande variété des schémas de rémunération et un recours plus fréquent au paiement « à la qualité » dans la filière porcine (Lawrence, Schroeder et Hayenga, 2001).

Tableau 6 – *Méthode d'approvisionnements des transformateurs dans le secteur des viandes aux États-Unis*

Méthode	Porcs (%)	Bovins (%)
<b>Marché spot, en vif</b>	8	36
<b>Marché spot, à la carcasse</b>	19	29
<b>Contrat avec prix indexé<sup>a</sup></b>	40	20
<b>Autres formules contractuelles</b>	14	5
<b>Autres méthodes d'approvisionnement</b>	1	7
<b>Production interne</b>	18	4
<b>Total</b>	100	100

<sup>a</sup> Formule de prix avec référence au cours sur le marché spot, sur le marché à terme (Chicago Mercantile Exchange) ou à celui de la viande au détail (contrat de courtage)

Source : Lawrence, Schroeder et Hayenga (2001) (Résultats d'une enquête auprès de 21 transformateurs, représentant 72% des abattages dans la filière viande bovine américaine et 77% des abattages dans la filière porcine)

Les résultats de l'enquête suggèrent que dans les deux filières, les principales motivations des industriels sont de s'assurer une meilleure qualité des carcasses, une qualité plus consistante et de mieux maîtriser la sécurité sanitaire de leurs approvisionnements. La garantie d'approvisionnement en volume est également une condition nécessaire aux investissements importants réalisés par les transformateurs de porc. Pour les éleveurs porcins, la principale motivation serait la plus grande facilité à accéder à des capitaux nécessaires à l'expansion de leur production, tandis que pour les éleveurs bovins, l'intérêt de la formule contractuelle paraît être avant tout la possibilité d'obtenir *un premium* à la qualité. Par ailleurs, pour les porcins, plus de 90% des lots sous contrat ou acquis sur le marché spot le sont sur la base d'un prix indexé à des critères qualitatifs – notamment les mérites de la carcasse –, contre 35% pour les achats de bovins (Lawrence, Schroeder et Hayenga, 2001)

Un paiement modulé a pour objectif d'aligner les incitations entre les différents segments spécialisés impliqués dans la production bovine, de façon à ce que les améliorations qualitatives soient dans l'intérêt personnel de tous (Hueth et Lawrence, 2002). La rémunération de l'engraisseur de bovins se fait traditionnellement selon le poids en vif ou de carcasse pour un lot entier, avec un prix nominal –établi par négociation, au marché à terme ou selon une référence contractuelle –, sans modulation du paiement à la qualité. Mais, de plus en plus, une référence à une grille d'attributs est proposée par l'acheteur.

Des simulations réalisées sur des transactions de bétail mettent en évidence que le paiement selon les attributs recherchés par l'industriel, avec une évaluation de chaque carcasse selon une grille préétablie, génère une dispersion plus importante des prix, ainsi qu'une meilleure rémunération relative des carcasses présentant de hauts niveaux de qualité et de rendement en viande (Shroeder et Graff, 2000).

Le paiement modulé assure une meilleure transmission de l'information sur les qualités recherchées que les autres schémas de rémunération, et le transfert de surplus observé sur les marchés de bétail avec un paiement au lot est évité (les propriétaires d'animaux de haute qualité



cessent de subventionner implicitement ceux de basse qualité). Néanmoins, les simulations montrent également que, selon la qualité de l'animal, l'un ou l'autre des schémas de rémunération (en vif, au poids de carcasse, modulé à l'animal) s'avère plus attractif pour l'engraisneur. Celui-ci a donc intérêt à connaître les attributs de ses animaux et à les commercialiser dans le circuit le plus adapté. Toutefois à terme, avec cette « auto-sélection » des producteurs, les marchés rémunérant selon le poids en vif ou de carcasse sont susceptibles de concentrer les animaux de basse qualité, et ceux offrant un paiement modulé, les animaux de haute qualité. Cela peut limiter l'intérêt du paiement traditionnel, y compris pour les bovins de basse qualité.

En réalité, le paiement modulé avec une grille n'assure qu'une information moyenne sur les attributs, car l'engraisneur n'est généralement pas informé des qualités de chaque animal commercialisé (Hueth et Lawrence, 2002) ; « *Ainsi, par exemple, un engraisseur peut apprendre que 60% d'un lot donné a été classé « Choice », 40% a été classé « Select » [...] mais ne sait pas quels animaux à l'intérieur du lot ont été classés dans chaque catégorie* » (Hueth et Lawrence, 2002, trad. libre). Par ailleurs, les grilles de paiement proposées par les transformateurs sont diverses, avec des premiums et discounts accordés en fonction des déviations à la catégorie de référence différents d'une grille à l'autre. Les engraisseurs ont donc intérêt à regrouper les animaux en lots homogènes avant expédition, de façon à bénéficier de la grille la plus avantageuse sur le marché spot.

### **Contrats de production**

Les contrats de production sont des arrangements dans lesquels l'acheteur spécifie certains inputs au vendeur sans pour autant les lui fournir. Ce contrôle des inputs prend la forme d'un cahier des charges et (ou) de préconisations en cours de campagne. Il peut être associé à une surveillance des pratiques du producteur.

Dans les filières céréalières et oléoprotéagineuses, la qualité recherchée est aujourd'hui fréquemment multidimensionnelle. Aux États-Unis, les transformateurs de blé recherchent des attributs liés à l'utilisation de variétés spécifiques. Mais celles-ci ne sont pas distinguables par observation, et il n'existe pas de certification variétale des blés livrés. Les traits d'intérêt étant par ailleurs impossibles à distinguer lors des échanges, ils ne se reflètent par conséquent pas dans le prix (Lambert et Wilson, 2003). Enfin les indicateurs existant, notamment le taux de protéines, sont des substituts imparfaits aux attributs recherchés par les transformateurs : « *Parce que la relation entre les caractéristiques observées du blé et les traits valorisés en fin de chaîne est imparfaite, les prix eux-mêmes sont des indicateurs imparfaits des caractéristiques boulangères valorisées par les utilisateurs d'aval* » (Lambert et Wilson, 2003, trad. libre). Les auteurs mettent en évidence que ce problème de transmission de l'information freine l'adoption spontanée de variétés intéressantes pour l'industrie. Traditionnellement, les contrats ont été peu utilisés pour les approvisionnements en blé, mais l'échec du marché « spot » à fournir certains attributs recherchés peut modifier cette situation. La firme GENERAL MILL s'est déjà engagé dans des achats sous contrat spécifiant l'utilisation de variétés spécifiques.

Avec le développement des sojas transgéniques, s'est par exemple ouvert un marché pour du soja certifié sans OGM. La préservation du trait de la variété suppose de prévenir la contamination de la production par d'autres plantes, notamment OGM (Sykuta et Parcell, 2002). Pour expliquer l'arbitrage entre le contrat de vente (c'est à dire une coordination essentiellement réalisée par la mesure des attributs) et le contrat de production (une coordination essentiellement réalisée par le contrôle des inputs et la surveillance des tâches), Sykuta et Parcell font intervenir

les concepts de non-séparabilité du résultat et de programmabilité des tâches mis en avant par Mahoney (Cf. encadré pp. 56-58).

Dans le cas des sojas non OGM, la préservation du trait est une tâche hautement programmable – les plantations tampons, la spécification des intrants, les processus de stockage, etc., sont des activités connues pour influencer sur la performance –, mais le résultat final est fortement « non-séparable ». En effet, l'expression phénotypique des traits génétiques est très dépendante de facteurs climatiques. Dans ces conditions, un schéma de rémunération conditionnel à la mesure *ex-post* des attributs de la plante serait peu incitatif à l'effort. Un exemple donné par les auteurs est le contrat d'approvisionnement de PROTEIN TECHNOLOGIES INTERNATIONAL (PTI, une division de DUPONT). PTI intervient dans plusieurs États américains comme acheteur, et également comme intermédiaire avec les stockeurs, pour des transactions en sojas non OGM. Le contrat offert aux récoltants prévoit un certificat que ceux-ci remplissent au fur et à mesure de l'exécution des termes du contrat (espacements en bordures de champs pour éviter les pollinisations croisées, nettoyage approprié des équipements de récolte, de transport et de stockage, bâtiments de stockage clairement séparés de ceux d'autres productions). La rémunération est un *premium* fixe au-dessus du prix sur le marché spot (Sykuta et Parcell, 2002).

Durant les années 1990, la production contractuelle de porcs s'est considérablement accrue aux Etats-Unis. Selon Cozzarin et Barry, les nouvelles exigences touchant les industries d'aval, notamment en matière de qualité sanitaire et de diététique, ont enclenché une évolution similaire à celle de la filière avicole, avec un développement des formes d'organisation plus intégrées, en particulier des contrats d'intégration mais également des contrats de production (Cozzarin et Barry, 1998). Pour ces derniers, le cahier des charges peut imposer des recommandations strictes à l'éleveur pour la construction des bâtiments, le régime alimentaire et les soins vétérinaires. Certains transformateurs (FARMLAND INDUSTRIES, ALLIANCE FARMS) proposent des contrats proches de la franchise commerciale : l'éleveur doit s'acquitter d'une redevance ou bien prendre une participation (mineure) dans l'entreprise (*idem*). L'obtention de porcs maigres, plus uniformes et (ou) ne présentant pas certains syndromes est l'une des principales motivations pour les industriels (Martinez, Smith et Zering, 1998). Cela passe notamment par un meilleur contrôle des animaux élevés. Certains attributs recherchés sont en effet difficiles à déceler lors du classement des carcasses, par exemple l'absence de syndrome PSE (*pale, soft, exudative*). En revanche, on sait que le syndrome est fortement relié *au* « *gène de stress* », une caractéristique absente de certaines lignées. Contrôler en amont permet d'économiser sur les coûts d'assortiment et de mesure des animaux. On retrouve la même propriété pour le caractère maigre de la viande. SMITHFIELD FOODS, l'un des plus gros metteurs en marché américain, a ainsi développé un programme d'approvisionnement sous contrat basé sur une lignée génétique maigre. La viande produite est l'une des plus maigres disponible aux Etats-Unis, poulets de chair inclus.

### **Contrats d'intégration**

Avec un contrat d'intégration, non seulement le client s'assure un contrôle de certains inputs de l'exploitant (races en productions animales, variétés en productions végétales, bâtiments d'élevage et matériel de culture, alimentation, traitements vétérinaires, amendements et traitements phytosanitaires, etc.). Mais, en outre, il retient en propriété une partie de ces inputs. Dans les faits, ce type de contrat concerne quasiment exclusivement les filières d'élevage industrialisées, certains cas étant toutefois documentés dans le secteur des protéagineux (Olesen, 2004). En production avicole (poulets, dindes, œufs), l'engagement contractuel est une pratique déjà ancienne. Aux Etats-Unis, précurseurs en la matière, plus de 85% des poulets de chair

étaient déjà élevés sous contrats d'intégration en 1955. Entre 1960 et 1990, la production contractuelle de porcs est passée de 0,8 à 14,5% (Hennessy, 1996).

Pour les poulets de chair, les termes du contrat prévoient typiquement que l'industriel fournit les poussins, l'alimentation, le management et les soins vétérinaires, tandis que l'éleveur fournit la main d'œuvre et les bâtiments, et reçoit une redevance pour élever les poulets. Ces contrats à façon prédominent aux Etats-Unis et également en France (Ménard, 1996). Sur le plan analytique, avec cette formule, c'est l'intégrateur, et non le producteur, qui est « créancier résiduel » (Knoeber, 1989).

Notons que l'on trouve également en France des contrats à forfait, contrats de production dans lesquels l'éleveur conserve une certaine autonomie (il reçoit une rémunération fixe en échange de poulets conformes à certaines spécifications), et des contrats d'intégration spécifiant l'achat des poussins à l'intégrateur, l'éleveur conservant la propriété des produits intermédiaires.

En pratique, s'engager dans une des ces productions impose à l'exploitant des investissements significatifs, spécifiques à la production considérée, avec, en dehors du client, typiquement peu de partenaires alternatifs à l'échelle régionale. En l'absence d'engagement ferme sur des quantités de la part de l'acheteur, il est peu probable qu'ils s'engagent dans cette production : « [...] *le producteur peut demander un contrat de long terme fixant les prix avant d'être impliqué dans l'industrie* » (Hennessy, 1996, trad. libre). Cependant, ce n'est pas nécessairement suffisant car l'industriel peut profiter de la dépendance de l'exploitant pour renégocier des clauses plus favorables (délais de paiement, assistance), difficile à faire vérifier par les tribunaux en cas de litige : « *Quand la production requiert d'investir dans un actif qui est spécialisé par rapport à un partenaire commercial particulier, tout accord fait avant l'investissement spécialisé peut être [difficile à rendre exécutoire] une fois que l'investissement est fait. La partie qui n'a pas investi a une incitation à utiliser son pouvoir de négociation nouvellement créé (le coût de l'actif spécialisé ne peut pas être recouvert ailleurs) en demandant des termes plus favorables* » (Knoeber, 1999, trad. libre).

Le problème est symétrique, quand c'est l'industriel qui réalise des investissements peu redéployables. Selon Knoeber, la formule du contrat d'intégration permet d'éviter les tentatives de renégociation opportuniste, car les deux parties réalisent des investissements spécifiques : « *Les contrats de production qui requièrent que les deux parties investissent dans des actifs spécialisés l'un à l'autre [...], comme c'est le cas quand les éleveurs investissent dans des bâtiments pour animaux et les intégrateurs dans des sites de multiplication, des cylindres réchauffeurs et des installations de transformation, aident à alléger le problème du hold-up* » (Knoeber, 1999, trad. libre). L'auteur souligne par ailleurs qu'aux États-Unis, les éleveurs d'une même région sous contrat avec un transformateur sont généralement rémunérés avec une formule « en tournoi », c'est-à-dire selon leur écart à la performance moyenne du groupe, évaluée en terme de taux de conversion des aliments (l'efficacité avec laquelle l'alimentation est utilisée pour produire la viande). Avec cette formule, le risque commun à l'ensemble des éleveurs (climat, composition de l'alimentation, génétique des poussins, etc.) est reporté sur le transformateur, mais le contrat reste incitatif à la performance et permet à l'intégrateur d'introduire et d'expérimenter avec de nouvelles technologies (Knoeber, 1989).

Plutôt que d'utiliser un schéma de rémunération incitatif, avec un paiement modulé selon les attributs désirés, les transformateurs interviennent donc dans le processus de production. Selon Hennessy cependant, c'est plutôt l'incapacité du marché spot et des contrats de vente à fournir des incitations à la qualité qui encourage des formes plus intégrées de production (Hennessy, 1996). Son modèle Principal-Agent suggère que la coordination par la mesure des attributs est inefficace quand les méthodes de mesure sont approximatives. Même quand les coûts de mesure sont nuls, la compensation reçue par les producteurs surinvestissant dans la qualité est

trop faible. Si en outre les coûts de mesure sont relativement élevés, le surinvestissement est découragé. Pour des produits de l'agriculture ou de l'élevage dont il est difficile (ou coûteux) de déterminer les écarts de qualité, il peut donc être préférable de recourir à des formes plus intégrées (contrat d'intégration, intégration verticale).

Goodhue observe par ailleurs que le contrat légal pour les poulets de chair est généralement de court terme, mais systématiquement renouvelé. Les deux partenaires entrent en fait dans un contrat implicite de long terme (Goodhue, 2000). Son modèle Principal-Agent suggère que le contrôle par l'intégrateur de nombreux inputs autres que le travail lui permet d'abaisser les rentes informationnelles payées aux éleveurs particulièrement productifs. Cette proposition s'étend cependant au cas où le principal (transformateur) ne fournit pas les inputs mais spécifie ceux qui doivent être utilisés (par exemple, le cahier des charges des bâtiments d'élevage). Le paiement à façon permet également d'éviter de mettre en place des schémas complexes de rémunération, qui pourraient paraître suspects aux yeux des éleveurs et difficiles à faire accepter.

Comme dans la filière avicole, le transformateur de porcs fournit certains inputs. Le contrat stipule par exemple que l'éleveur achète les porcs issus de lignées génétiques supérieures, à l'industriel, et les lui revend une fois engraisés (Cozzarin et Barry, 1998). L'intégrateur livre généralement également les aliments et assure les soins vétérinaires, ainsi que la provision d'un service d'assistance (techniciens de terrain). Dans ce cas, il retient le plus souvent la propriété des animaux. L'éleveur fournit terrain, bâtiments, travail, énergie (eau, électricité) et est en outre responsable pour la gestion des déchets et des animaux morts (Dubois et Vukina, 2004). Il existe divers schémas de rémunération pour le producteur : (1) un paiement fixe à l'animal transféré, additionné de dividendes sur le résultat net de l'intégrateur (Cozzarin et Barry, 1998), (2) un paiement de base par gain de poids (vivant), additionné d'un bonus fonction du taux de conversion de l'alimentation, (3) un schéma similaire au précédent mais avec un prix de base par animal vivant transféré, ou encore (4) une redevance annuelle à l'animal (Vukina, 2003). Le deuxième schéma est le plus fréquent aux États-Unis. Bonus et pénalités sont établis sur la base de la performance relative de l'éleveur, en « tournoi » ou selon une référence de performance préétablie. Vukina souligne des gains d'efficacité productive substantiels dans le secteur. En contrôlant pour les caractéristiques régionales et celles de l'éleveur (taille de l'exploitation, âge, niveau scolaire, etc.), Key et McBride mettent en évidence une plus grande productivité des éleveurs de porcs sous contrat d'intégration par rapport aux éleveurs indépendants (Key et McBride, 2003).


### **Un point qui reste à éclaircir : le rôle de l'autorité dans le pilotage des contrats**

Une limite des études fondées sur le modèle Principal-Agent est que le rôle de l'autorité est éludé. Des travaux conduits dans le champ de la NEI illustrent pourtant le rôle essentiel de celle-ci dans le pilotage concret des arrangements institutionnels « intermédiaires » entre le marché et la hiérarchie, en particulier dans le secteur agricole (Ménard, 1996). Il apparaît donc, selon nous, nécessaire de distinguer deux classes différentes d'instruments de coordination dans le *contrôle des inputs*. En productions végétales, la nature du matériel végétal, le type de dispositif d'irrigation ou encore les techniques de récolte peuvent être déterminés *avant* la signature du contrat. Ce sont les éléments d'un cahier des charges formel. Mais, comme le souligne Williamson (1985), tout contrat est par nature incomplet *ex-post*. Cela laisse de l'espace pour l'opportunisme, mais également, symétriquement, pour le recours à l'autorité en cas d'événements non prévisibles. Il peut donc également être spécifié, formellement ou de façon tacite, que le client dispose d'un certain droit de commande sur le récoltant, droit qu'il peut exercer en fonction de contingences imprévues et difficilement « contractualisables » à l'avance (par exemple les périodes d'applications phytosanitaires en cours de campagne,

l'adaptation des apports hydriques, la date de récolte, le redéploiement d'actifs et de ressources, etc.). Ce droit limite l'autonomie de l'exploitant. Ce n'est toutefois pas un droit unilatéral, mais bien un droit négocié au début de la relation.

Dans le processus d'alignement des objectifs du récoltant sur ceux de la firme, les instruments sont souvent complémentaires des incitations fournies par le système des prix, par exemple quand la mesure d'un attribut donne lieu à un bonus ou à une pénalité par rapport au cours de référence de la matière première, ou bien quand le respect d'un cahier des charges entraîne une élévation des coûts de production du récoltant et donne lieu à un paiement additionnel compensatoire (récolte manuelle, labours, etc.). Mais ces instruments de coordination peuvent également se substituer partiellement ou totalement au système des prix, un contrôle des inputs imposant des investissements faiblement recouvrables *ex-post* nécessitant des clauses additionnelles afin de sécuriser ces investissements. Cela prend notamment la forme d'une longue durée d'engagement, voir d'un prix plancher fixé dans le contrat afin de prémunir l'exploitant agricole du risque de renégociation opportuniste.

Figure 2 – Caractéristiques des transactions et types de relations agriculteur-client.

Structure de gouvernance	« marché » 				
	MARCHÉ (SPOT)	CONTRAT DE VENTE	CONTRAT DE PRODUCTION	CONTRAT D'INTÉGRATION	
Type de relation agriculteur-client :		<i>Avec des spécifications seulement pour le produit final</i>	<i>Avec des spécifications concernant les facteurs de production</i>	<i>Avec fourniture par le client de certains facteurs de production</i>	
<b>Caractéristiques de la transaction</b>					
Spécificité des actifs	<i>(Menace de renégociation opportuniste)</i>	faible	faible	faible à moyenne	moyenne
Droits de propriété	<i>(Coûts de mesure des attributs à la livraison)</i>	bien délimités	bien délimités	mal délimités	mal délimités
Non-séparabilité du résultat	<i>(Difficulté à établir la contribution spécifique du fournisseur)</i>	faible	faible	moyenne à forte	forte
Programmabilité des tâches	<i>(Intérêt à superviser les itinéraires techniques)</i>	variable	variable	variable	variable
<b>Gouvernance de la transaction</b>					
Mécanisme des prix		fortes incitations	fortes incitations	incitations altérées	incitations altérées
Droit des contrats		important	important	moins important	moins important
Autorité		non	non	éventuellement	éventuellement

Enfin, notons qu'aux États-Unis, les agents de terrain employés par les clients de l'agriculture n'ont pas pour seule fonction d'inspecter les champs en recueillant de l'information sur la façon dont les récoltants s'acquittent de leurs tâches. Ils informent, conseillent, et assument également des fonctions de management comme par exemple la fixation de la date de récolte : « [Les] agents de terrain supportent la coordination logistique en plus de policer le comportement des récoltants » (Hueth et al., 1998, trad. libre).

Néanmoins un recours important et récurrent à l'autorité de la firme, concrètement à celle de ses agents de terrain, et donc réciproquement une diminution de l'autonomie du récoltant –, impose dans la pratique des restrictions à l'utilisation du mécanisme des prix, et dans certains cas également à la mesure des attributs. C'est précisément ce que nous allons voir dans le cas de la transition qualitative de l'industrie vitivinicole Californienne.

## **DES CONTRATS DE VENTE POUR LES VINS DE CÉPAGE STANDARDS**

Dans l'État de Californie, comme dans d'autres nouveaux pays exportateurs de vin d'Amérique du Nord et de l'Hémisphère Sud, les transactions entre les récoltants et les industriels-metteurs en marché portent essentiellement sur du raisin frais, plus rarement sur des moûts et des jus, occasionnellement sur du vin en vrac. Le caractère périssable du raisin rend attractive pour les fournisseurs un engagement précédant de quelques mois la période des vendanges. Le fait d'avoir un contrat est de surcroît devenu en Californie et en Australasie une quasi-condition pour bénéficier de prêts bancaires. De façon symétrique, pour les wineries, il est également nécessaire d'utiliser les installations de vinification en pleine capacité (Fraser, 2003). Du fait de cette forte spécificité temporelle, l'essentiel des transactions sont gouvernées par des contrats (bien que la durée d'engagement puisse toutefois n'être que d'une campagne). Limités initialement à des clauses de prix et d'engagement en volume, plus rarement en surface, ces contrats incorporent depuis les années 1970 des clauses dites « qualitatives », avec une évaluation de la matière première lors de la livraison. Nous verrons que ces indicateurs ne garantissent qu'une qualité standard, insuffisante pour alimenter les gammes supérieures.

### **Caractéristiques mesurées**

#### *Quelques indicateurs imparfaits*

Concernant les matières premières non fermentées, raisins frais et moûts de raisin de raisin, les techniciens ont à leur disposition divers indicateurs objectifs permettant une appréciation des propriétés gustatives du futur vin. Ceux-ci peuvent être utilisés dans les contrats entre récoltants et transformateurs, pour rémunérer le raisin frais « à la qualité ». Si les indicateurs de qualité globale du produit progressent et se diversifient, dans la pratique les incitations sous forme de bonus et de malus – voir éventuellement de déclassement du lot –, concernent un petit nombre d'attributs mesurés lors des livraisons :

**1. Les solides solubles totaux (SST) :** Exprimés en degrés Baumé ou en degrés Brix, ils sont un indicateur du contenu en sucres fermentescibles des baies (ces derniers représentant environ 90% des SST) et un excellent indicateur du rendement potentiel en alcool après fermentation (Coombe et Dry, 1992).

Tableau 7 – Équivalence des indices de solides solubles totaux dans le raisin.

<b>Baumé (degré)</b>	8,8	9,4	10,1	10,7	11,3	11,9	12,5	13,1	13,7	14,3	14,9	15,5
<b>Brix (degré)</b>	15,8	17,0	18,1	19,3	20,4	21,5	22,5	23,7	24,8	25,8	26,9	28,0
<b>Alcool potentiel par volume (%)</b>	7,5	8,1	8,8	9,4	10,0	10,6	11,3	12,5	13,1	13,8	14,4	15,0

Source : Johnson (1999)

Il s'agit également d'un indicateur de la maturité du fruit : jusqu'à la véraison, les baies sont peu sucrées, puis elles s'enrichissent brutalement en hexoses, principalement du glucose et du fructose. Durant la période de maturation, l'enrichissement continue jusqu'à ce que les sucres représentent de 17 à 25% du poids de la pulpe, voir 40% pour les raisins touchés par la pourriture noble. Sous les climats tempérés, et plus encore en limite de culture de la vigne, les hauts rendements pénalisent cette richesse en sucres (Gallet, 1993). Les SST sont mesurés avec une bonne précision au réfractomètre sur des échantillons de jus pressés à la livraison.

2. **Les acides** (acides titrables ou AT) : mesure de la concentration en acides organiques, principalement les acides tartrique et malique (plus de 90% des AT), et secondairement l'acide citrique. Cette variable diminue durant la période de maturation, notamment par dilution et par combustion respiratoire de l'acide malique. Des doseurs automatiques donnent des résultats rapides et précis. En France, la quantité est exprimée en équivalent d'acide sulfurique (g/l, de jus) et en Australie en équivalent d'acide tartrique (Coombe et Dry, 1992).

3. **Le pH** : c'est une autre mesure de l'acidité des moûts, en général inversement corrélée aux AT. Il est facilement mesuré au pH-mètre. Acides et pH sont des indicateurs de la stabilité du vin lors du vieillissement et ont un effet sur la qualité organoleptique du produit, un niveau moyen d'acidité étant généralement recherché par le transformateur.

4. **Les matériaux autres que le raisin** et 5. **les dégâts sanitaires** sont des indicateurs de l'intégrité de la récolte. Ils sont déterminés par pesée et observation visuelle. Ces tâches sont éventuellement réalisées par une tierce-partie indépendante (par exemple, aux États-Unis, les services publics d'inspection agricole).

Introduits dans les années 1970 (Plummer, 1982), les schémas de rémunération basés sur le Baumé et (ou) les acides sont aujourd'hui largement répandus dans l'industrie du vin à l'échelle mondiale. Pris individuellement, ces indicateurs sont toutefois imparfaits : par exemple, dans les vignobles de climat chaud, les raisins atteignant précocement la maturité en sucres tendent à donner des vins de meilleure qualité que ceux vendangés tardivement (Fraser, 2003). L'équilibre sucres/acides est donc un indicateur plus pertinent. Des travaux déjà anciens et vulgarisés mettent en évidence la possibilité de lier le paiement de la matière première à des indices simples comme les « ratios de maturité » :  $\text{Brix} \times 10/\text{AT}$ ,  $\text{Brix} \times \text{pH}$  ou encore  $\text{Brix} \times \text{pH}^2$  (Coombe et Dry, 1992 ; CRCV, 2003). Idéalement, le raisin est donc récolté sain, sans pourriture et autres dégâts, quand les composants de la baie ont atteint l'équilibre sucres/acides. Ce sont les attributs mesurés par les acheteurs de raisin en Californie, mais aussi en Australie et en Nouvelle-Zélande, en vue de paiements indexés à la qualité. Notons qu'ils sont également utilisés en France, dans les régions méridionales notamment, pour les livraisons aux caves coopératives. Ce sont des **indicateurs très imparfaits de la qualité globale du produit**. D'un côté, les ratios de maturité du raisin apparaissent comme des indicateurs frustrés de la qualité générale du vin, faciles à mettre en œuvre mais peu discriminants.

De l'autre, les facteurs de qualité sont si nombreux qu'il faudrait multiplier les mesures spécifiques pour obtenir une prédiction fine des propriétés olfactives et gustatives du futur vin

(par exemple doser les methoxy-pyrazines, qui donnent un caractère herbacé désagréable). Avec plus de 400 composés organiques répertoriés, la tâche paraît insurmontable. En outre, les méthodes de mesures disponibles sont coûteuses et on connaît encore mal le lien entre attributs objectifs et propriétés subjectives : « *La complexité de la plupart des méthodes permettant de quantifier les composants des saveurs qui sont présents à de très bas niveaux dans les raisins et les vins, est également une limite majeure à une large application de la mesure directe de ces composants. Une complication supplémentaire est que la connaissance de base sur l'identité des composants clef des saveurs et leur contribution aux caractéristiques sensorielles des vins n'est pas bien avancée* » (Gishen et al., 2001, trad. libre).

L'objectivation de la qualité des matières premières est encore du domaine prospectif : « [...] *dans l'état actuel des connaissances, il y a peu d'options évidentes, économiques, pour les wineries désirant mettre en place une unique procédure analytique qui soit relativement peu coûteuse, rapide, simple et reliant à la qualité générale [du vin]* » (*idem*).

Les metteurs en marché, en particulier les opérateurs *majors*, c'est à dire les grandes entreprises, opérant sur plusieurs régions, mettant annuellement sur le marché plus de 3 millions de caisses, qui achètent un grand nombre de lots de raisin à destination de cuvées couvrant l'ensemble de la gamme, sont intéressées par le développement d'instruments permettant d'améliorer la prédiction de la qualité finale du produit, avec une mesure synthétique utilisable en routine et bien acceptée par les fournisseurs. L'évolution récente majeure est la prise en compte des polyphénols afin d'obtenir des indicateurs de la maturité physiologique et du développement des précurseurs de saveurs.

La recherche australienne, privée et publique, apparaît en pointe dans ce domaine (Blair et al., 2001 ; CRCV, 2003).

**6. Le glycosyl-glucose total (GGT) :** c'est un indicateur de la concentration en anthocyanes (matières colorantes) et en précurseurs d'arômes liés dans la baie de raisin à des sucres (terpénylglycosides, glycosides de norisoprénoïdes, glycosides de phénols, etc.). Si l'indicateur est prometteur, sa mise en application pratique est toutefois complexe et coûteuse (Fraser, 2003).

**7. La couleur :** c'est une caractéristique importante pour les vins rouges et un indicateur de la qualité subjective du vin plus facile à mesurer que le GGT grâce à un spectrophotomètre conventionnel.

La spectroscopie infrarouge, une technologie utilisée depuis de nombreuses années pour déterminer les niveaux de protéines et d'humidité dans les industries céréalières, peut également être mobilisée dans l'industrie vinicole pour mesurer un grand nombre d'attributs du raisin (SST, TA, pH, GGT, couleur, etc.). A la suite d'observations réalisées dès la fin des années 1970 sur les indicateurs des propriétés sensorielles du vin, des techniques d'évaluation des anthocyanes utilisant la spectroscopie infrarouge ont été développées à partir de 1997 par l'Australian Wine Research Institute, en collaboration avec BRL HARDY, la deuxième compagnie australienne (Kennedy, 2001).<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Dès 1999, BRL HARDY a cherché à introduire dans les régions chaudes de l'intérieur (Riverland, Sunraysia) un paiement fonction de la couleur mesurée par spectroscopie (milligrammes d'anthocyanes par gramme de raisin). Un important travail de communication avec les fournisseurs a ainsi été mis en place. Afin d'établir des incitations tout en s'adaptant aux conditions de marché, le schéma comprend un prix « standard » par variété de la même région ainsi qu'un prix maximum et un prix minimum. Ceux-ci sont ajustés annuellement en référence au cours de marché.

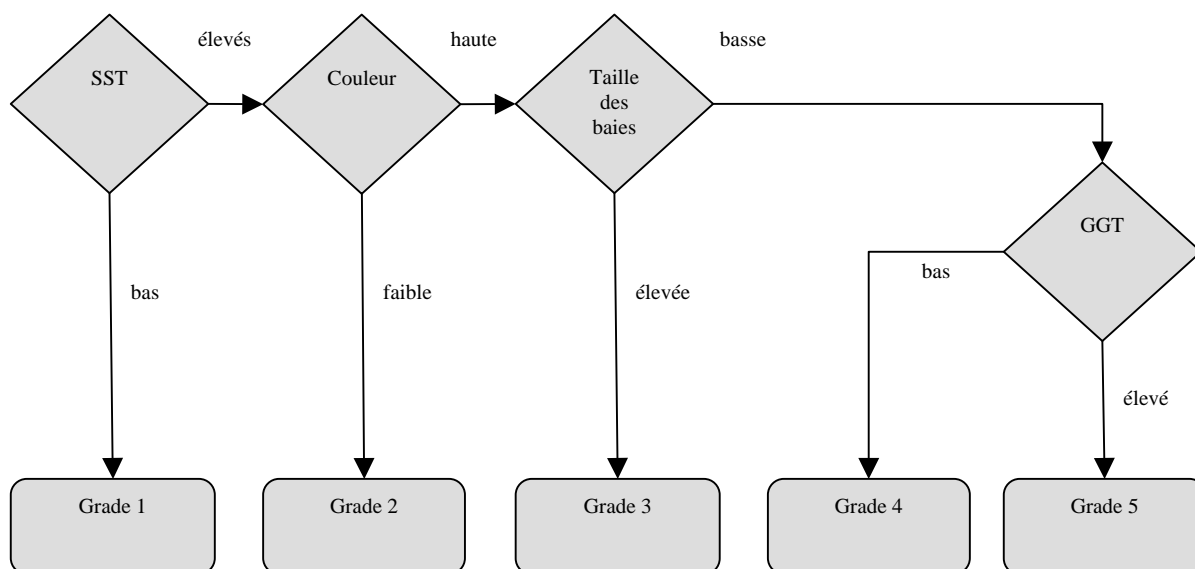


### *Des opportunités pour les raisins destinés aux cuvées d'entrée de gamme*

Avec différents indicateurs, on peut imaginer des grilles de classement des apports de matières premières viniques. Des modèles séquentiels sont également envisageables (voir figure 3, ci-dessous). Cependant, des publications récentes sur le sujet suggèrent que le développement de modèles de classification multi-variables est problématique, du fait de **relations complexes et non linéaires entre les mesures analytiques réalisées sur le raisin et la qualité subjective** des saveurs et des arômes appréciée en dégustation. Par ailleurs, un grand nombre de données doivent être collectées pour paramétrer ces modèles, qui n'ont pour l'instant été validés que dans certaines régions d'Australie (des travaux sont également conduits en France et devraient déboucher sur des modèles reliant l'analyse et la qualité). La standardisation de ces instruments est encore du domaine prospectif (Gishen et al., 2001).

Par ailleurs, les chercheurs en œnologie reconnaissent que l'utilisation des indicateurs est plus aisée pour les vins « commerciaux » (Gishen et al., 2001), un point de vue partagé par les professionnels que nous avons rencontrés lors de nos enquêtes.

Figure 3 – Un exemple de modèle de classification utilisant une simple procédure séquentielle.



Source : Gishen et al. (2001, p. 191)

### *Une illustration dans le cas des vignobles californiens*

Les bonus et pénalités en fonction du degré Brix, des ratios de maturité, de la qualité sanitaire et de l'intégrité de la récolte sont employés en Californie depuis les années 1970 (Plummer, 1982 ; Moulton, 1984). Ils concernent toutes les grandes zones viticoles de l'État, du Sud de la vallée centrale, où sont produits les raisins à vins ordinaires (2 à 4 USD par col sur le marché domestique), aux régions côtières où sont cultivés les raisins fins, en passant par le Nord de la vallée centrale, qui constitue la principale base d'approvisionnement en matière première pour les vins de cépage « commerciaux », c'est à dire le milieu de gamme de l'offre (4 à 10 \$ par col). La mesure des anthocyanes est en cours d'expérimentation, directement importée de

l'hémisphère Sud par les techniciens Australiens. Elle donne des résultats encourageants pour certaines variétés de raisin.

« [La couleur] est un indicateur de la qualité, je pense qu'il y a une forte corrélation entre la couleur et la qualité, Depuis cette année, nous avons embauché un stagiaire pour mesurer la couleur avec un spectrophotomètre, le stagiaire travaille avec notre groupe de récoltants [...] La matrice [couleur/qualité] existe. Nous voulons mettre en oeuvre cela sur chaque vignoble cette année. Vous avez vraiment une bonne corrélation avec la qualité, avec une exception ce sont les variétés bordelaises, avec lesquelles vous avez ce caractère végétal, herbacé. En d'autres termes, je peux avoir une couleur prononcée, mais toujours avoir ce caractère végétal. Mais en général, la plupart des composants des flaveurs concordent bien avec la couleur [...] [Sur le pinot noir] vous n'allez pas prendre vos décisions sur la couleur, parce que ces vins sont basés sur les acides [...] Encore une fois, certaines choses ne sont pas corrélées, donc si nous utilisons le diagramme et payons en fonction de la couleur, nous pouvons payer beaucoup et avoir ce mauvais caractère végétal dans les vins [...] Mais je ne pense pas qu'un système basé sur la couleur puisse encourager le récoltant à augmenter le tonnage, en délivrant du raisin avec ce caractère végétal mais toujours avec beaucoup de couleur... en quelque sorte en cherchant à battre le système. Des incitations [sic] sont données aux récoltants, ils vont cultiver à un niveau de rendement plus faible, obtenir une meilleure couleur et un bonus en prix »<sup>5</sup>

Concernant les sucres, l'objectif est d'éviter à la fois les raisins verts et les raisins sur mûris.

« Ce que nous faisons, c'est que nous employons un inspecteur du Comté, pour mesurer le contenu de sucre des raisins, et nous avons un degré Brix minimum, une base et un maximum. Par exemple, pour le cabernet de Rutherford, disons que la base est de 22° Brix, Si vous récoltez et que cela sort à 21,9°, nous acceptons le lot mais il sera pénalisé... s'il n'y a qu'un lot. Si vous venez avec quatre camions, un de 21,9, les autres étant à 23,5, 24 et 25, la moyenne étant disons 22,5, alors vous ne serez pas pénalisé. Si c'est en dessous du minimum, alors nous refusons le lot. Si c'est quelque part entre le minimum et la base, alors il peut y avoir pénalisation avec les autres lots. Et il y a aussi un Brix maximum [...] L'objectif de ce système est que par exemple, si le récoltant veut récolter, disons parce que la pluie arrive, nous disons : « Nous pensons que ce n'est pas prêt » - il dit « Si, c'est prêt », et alors les raisins arrivent à 21,9°, nous pouvons le pénaliser. Et à l'opposé, croyez-le ou non, certains récoltants vont à la chasse durant la période de récolte... Donc ils vont à la chasse, j'essaie de les retenir mais je ne peux pas, quand ils reviennent, ils se disent : « Oh, je dois récolter mes raisins ! ». Et ils arrivent à 28,5° Brix ! Ces choses arrivent, elles n'arrivent toutefois pas souvent »<sup>6</sup>

Dans la vallée centrale, les récoltants sont souverains quant à la fixation de la date de récolte : lorsqu'ils jugent qu'il est temps, ils vendangent et appellent la winery pour livrer. Une rémunération indexée au degré Brix, ou au ratio de maturité, permet d'aligner ex-ante le comportement du producteur sur les exigences qualitatives minimales de la winery. En revanche, dans les régions de la Côte Nord, **les mesures objectives ont nettement moins d'importance.**

« En ce qui concerne la récolte, les relations sont différentes d'une région à l'autre. Sur Lodi, les [managers de vignobles indépendants] vont aller à la winery, comme Mondavi, et dire que la parcelle est prête. Ici à Napa, le winemaker de Mondavi va aller sur la parcelle et va déguster le raisin, nous allons dire que nous pensons que c'est OK, ils vont dire oui ou non, nous pensons qu'il faut attendre un petit peu. Ensuite nous allons travailler ensemble pour organiser

<sup>5</sup> D'après nos enquêtes. Entretien avec M. Steve Peck, winemaker, FETZER VINEYARDS, Paso Robles.

<sup>6</sup> Entretien avec M. Mike Snow, responsable des relations avec les récoltants pour la Côte Nord, BERINGER WINE ESTATES.

*le timing du camion... Les wineries sont beaucoup plus impliquées dans la décision de vendange quand il s'agit de raisin de qualité. Prenons un exemple : le fruit de Lodi va dans le label « Woodbridge », celui d'ici [au Sud de Napa] va dans la marque « Robert Mondavi Carneros »... Pour le premier, vous devez seulement respecter quelques paramètres, que tout le monde connaît... Tandis que les wineries premium ne regardent le degré Brix que parce que c'est obligatoire de toute façon »<sup>7</sup>*

Pour les raisins destinés aux cuvées très haut de gamme, comme par exemple les cabernet de Rutherford ou les chardonnay de Los Carneros, la mesure du degré Brix apparaît plutôt comme **un complément** aux autres instruments de coordination. Les agents de terrain suivent les parcelles des fournisseurs durant la période de maturation, donnent des informations et des conseils. La mesure de l'attribut permet de pénaliser les récoltants non coopératifs, refusant d'accepter l'autorité de la winery.

*« Beaucoup de choses qui sont comprises entre récoltants et wineries, ne sont en fait jamais mesurées. Mais ce sont des lignes de conduite. Une par exemple est la quantité de matériaux autres que les raisins [material other than grapes, MOG], il y a dans nos contrats des fourchettes spécifiques de MOG acceptables, mais nous n'avons aucun moyen de mesurer cela ! La façon dont on le mesure, légalement, est qu'un employé de l'État de Californie vient et fait des mesures, il peut le faire, mais il n'y a pas d'endroit pour le faire. Ils peuvent le faire à Paso Robles, il y a une station d'inspection de l'État, mais il n'y en a pas dans la Côte Nord. Et ce qu'ils font est qu'ils viennent, prennent un échantillon de 40 livres de récolte, et ils pèsent les feuilles, les fruits, etc. Il en sort un pourcentage. Mais cela prend 20 minutes, ce qui est long lorsque les camions sont alignés, avec les raisins qui attendent d'être pesés [...] Même si nous suspectons un gars de ne pas être honnête, il n'y a pas de moyen de le tester, parce que la seule façon légale de le tester est de tester tout le monde. Parce que si vous sortez le gars de la ligne et le testez, la loi dit que vous le discriminez. Vous devez tester tout le monde ou faire un test aléatoire, et espérer qu'il sera dans le lot... Donc nous n'utilisons pas cette provision, mais elle est dans le contrat »<sup>8</sup>*

## UN CONTRÔLE ACCRU DE LA PRODUCTION POUR LES VINS FINS

### Les limites de la coordination par la mesure des attributs

La mesure des attributs présente sans aucun doute un grand intérêt : Couplée à des incitations sous forme de bonus, de pénalités, et de déclassement, elle est susceptible d'assurer à moindre coût une bonne coordination entre l'amont et l'aval. Pour environ les 2/3 de la récolte de raisin achetée en Californie, cette modalité contractuelle permet d'assurer une qualité minimale pour les vins de cépage commerciaux, suffisante pour les rendre compétitifs vis à vis des produits similaires français ou italiens (vins de pays, appellations génériques). Trois conditions doivent toutefois être remplies : [1] que les pratiques du récoltant influencent fortement sur la performance, [2] que les indicateurs retenus soient de bons indicateurs des qualités recherchées, enfin [3] que la mesure soit peu coûteuse à réaliser, peu litigieuse et les attributs recherchés facilement contractualisables. Ces trois conditions paraissent raisonnablement remplies pour la production de raisins destinés aux gammes commerciales. La mesure peut par ailleurs être

<sup>7</sup> Entretien avec M. Matthew Ciaschini, Associé, SILVERADO PREMIUM PROPERTIES (Développement de propriétés viticoles).

<sup>8</sup> Entretien avec M. Mike Snow, responsable des relations avec les récoltants pour la Côte Nord, BERINGER WINE ESTATES.

complémentaire d'un degré modéré de contrôle des inputs, tandis qu'elle est incompatible avec un contrôle trop étroit.

« Pour les vins très haut de gamme, nous n'utilisons pas [la mesure des sucres] car nous déterminons généralement quand le récoltant doit récolter, Si nous déterminons le jour alors il n'y a pas de raison d'utiliser le Brix »<sup>9</sup>

Cet instrument de coordination est néanmoins insuffisant pour les gammes supérieures. Parmi les trois conditions mentionnées ci-dessus, seule la première reste valide. Même si les conditions climatiques sont plus capricieuses dans les régions littorales que dans la vallée centrale, le résultat obtenu en fin de campagne est, au sens des modèles Principal-Agent, *fortement séparable*.

**Condition [2].** Les caractéristiques objectives mesurées sur le raisin (Brix, acides, ratios de maturité, couleur) ne sont pas de bons indicateurs des qualités gustatives recherchées pour les vins fins. Elles ne garantissent en effet qu'une qualité minimale. Deux voies s'offrent au client transformateur : la première est d'accroître la précision de la mesure objective au point de livraison, en recourant à un grand nombre d'analyses sur les échantillons, et à des indicateurs combinés dans des modèles mathématiques complexes. Nous avons vu la difficulté et les coûts afférents. La seconde est de mesurer la qualité sur le produit semi-fini en procédant à des analyses organoleptiques sur les lots vinifiés séparément.

**Condition [3].** Avec la première option (accroissement de la précision au point de livraison), les coûts de mesure peuvent vite devenir prohibitifs de même que les coûts de rédaction des contrats. Avec la seconde, les coûts restent bas, mais la probabilité de litige augmente. Dans les deux cas, les coûts de transaction, entendus au sens de Barzel comme les coûts à établir et faire respecter des droits de propriété s'élèvent (Barzel, 1982).

Pour les fruits destinés aux cuvées haut de gamme, d'autres instruments de coordination sont pourtant envisageables :

**(i) La créance résiduelle.** Elle procure de fortes incitations à adopter des pratiques qualitatives et présente un intérêt quand les attributs sont difficilement mesurables à la livraison. On sait toutefois que le recours à la créance résiduelle est problématique pour les produits transformés car les matières premières sont altérées et assemblées : il est donc difficile de lier la qualité finale du produit à l'apport d'un fournisseur en particulier. Par ailleurs, elle suppose des récoltants indifférents au risque.

Notons cependant que certains arrangements pour les vins de prestige prévoient une forme de rémunération en partage : le schéma de rémunération du récoltant est un paiement proportionnel au prix au détail de la bouteille (« *bottle-pricing* »), assorti d'un prix minimal garanti. Par exemple, un lot de merlot de Napa destiné à une bouteille à 39 USD sera payé 3 900 USD la tonne, un lot utilisé pour une cuvée à 75 USD sera payé 7 500 USD, etc., enfin un lot de qualité insuffisante pour les programmes haut de gamme recevra 2 300 USD, soit le cours du district pour le cépage considéré. Les classements possibles sont spécifiés au récoltant. Celui-ci livre à l'automne de l'année et reçoit le prix de base. Il est informé du classement au printemps de l'année  $N+1$ , alors que le vin est en cours d'élevage. La winery verse alors le complément. Elle assure entièrement le risque sur le marché de détail : les vins étant commercialisés au mieux l'année  $N+2$ , elle ne peut répercuter les fluctuations de prix. De plus, l'estimation est réalisée avant les séances finales d'assemblage. Le récoltant n'étant pas en mesure d'opérer une contre-

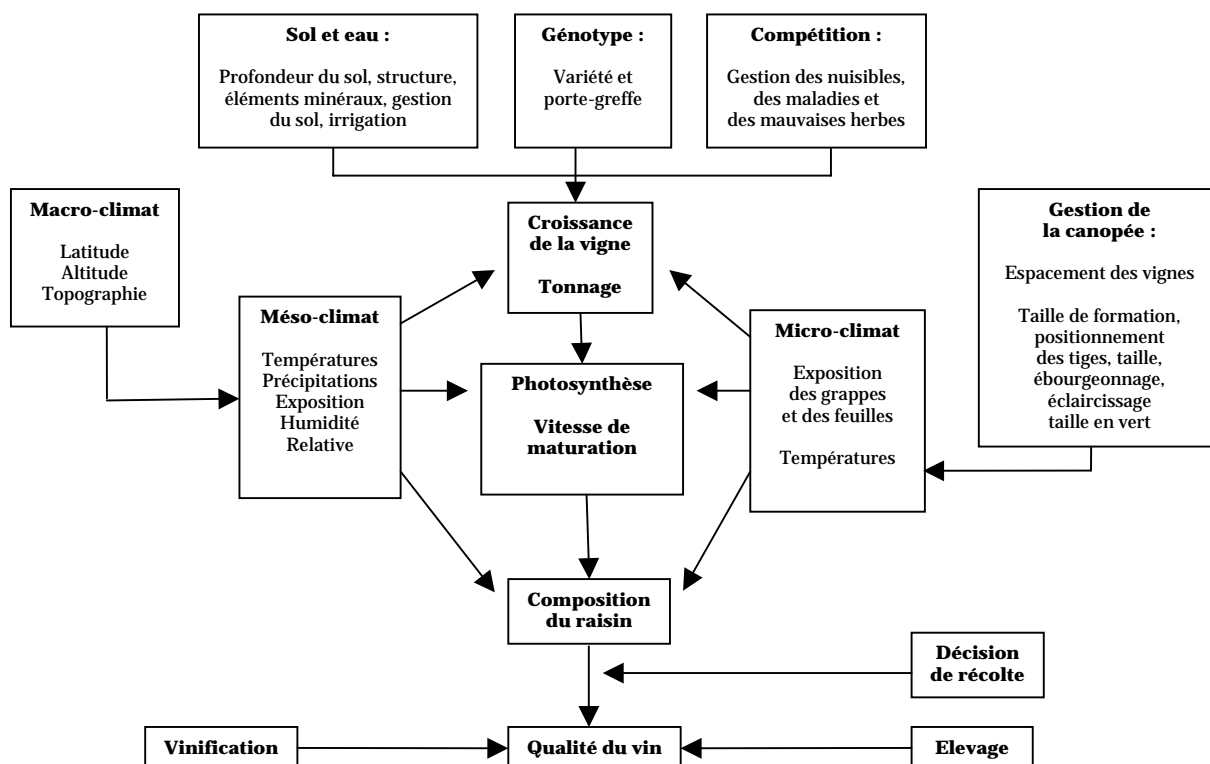
---

<sup>9</sup> Idem 7.

expertise ni de tracer les lots, la formule ne fonctionne que s'il a une confiance dans le jugement du winemaker mais également dans la bonne foi de ses interlocuteurs. Pour que le récoltant soit prêt à réaliser les investissements qualitatifs tout en sacrifiant à l'avance son espace de négociation sur les prix, il faut des gages sérieux de la part de la winery. Dans les faits, ces formules s'inscrivent dans des relations de long terme (par exemple entre une petite winery et un récoltant également actionnaire, ou salarié, de cette entreprise).

**(ii) le contrôle des inputs et la surveillance.** Les schémas de rémunération indexés à la mesure des attributs ou faisant du fournisseur le créancier résiduel de ses efforts sont deux façons de générer des *incitations puissantes* (Williamson, 1985). Comme nous venons de le voir, en viticulture de qualité haute, la mise en œuvre de ces instruments de coordination n'est pas aisée et les coûts dépassent généralement les avantages. Le contrôle des inputs, sous la forme de spécifications de production, peut suppléer et permettre de mieux gérer et intégrer les facteurs de qualité à la vigne, comme le génotype, le pilotage de l'irrigation, la décision de récolte, etc. (voir figure 4 ci-dessous). Ce contrôle prend la forme d'un contrôle *ex-ante* (choix des clones, porte-greffes, densités de plantation, etc.) et (ou) d'un droit résiduel de commande en cours de campagne et à la période des vendanges.

Figure 4 – Facteurs environnementaux et viticoles de la composition du raisin et de la qualité du vin.



Source : Adapté de Jackson et Lombard (1993)

## Inter-actions avant la signature du contrat

### *Des employés spécialisés dans la relation avec les fournisseurs*

Dans les plus petites wineries, c'est le propriétaire lui-même qui achète les raisins, tandis que dans les entreprises de taille intermédiaire, de 10 000 à 100 000 caisses commercialisées, c'est généralement le winemaker ou le chef des cultures qui joue ce rôle. C'est également le cas dans les wineries de plus grande taille mais achetant peu de raisin à l'extérieur, comme celles contrôlées par le groupe DIAGEO dans la Côte Nord.

*« J'achète les raisins pour Napa et Sonoma, je gère également le vignoble maison [de Beaulieu Vineyards]. Nous avons 1 200 acres, qui nous appartiennent, à Napa, et Sterling a également 1 100 acres. Nous avons acheté Sterling en 2001, donc Diageo a maintenant 2 200 acres dans la vallée de Napa, et 700 acres dans le comté de San Benito [...] Nous sommes l'un des cinq premiers opérateurs de vignoble à Napa [...] Je m'occupe des récoltants pour le fruit allant dans le label Beaulieu, tandis qu'un collègue travaille sur le fruit allant dans le label Sterling [...] Nous sommes donc deux acheteurs, mais nous parlons, de façon à ne pas dupliquer l'effort ou à se concurrencer »<sup>10</sup>*

DIAGEO et les autres grandes compagnies californiennes (GALLO, MONDAVI, TRINCHERO, BERINGER, FETZER, KENDALL-JACKSON, etc.) emploient également un cadre senior dont la tâche est spécifiquement la gestion de l'approvisionnement en matières premières viniques. Il a sous sa responsabilité de 4 à 5 agents de liaison organisés par territoire, avec un double rôle d'acheteur et de conseiller technique. Ces « grower liaison officers » ne s'occupent pas de la rédaction des contrats mais des relations avec les récoltants. Diplômés de l'enseignement supérieur en horticulture/viticulture ou ayant suivi des formations professionnelles, tous ont une expertise de haut niveau sur la culture de la vigne.

*« Le travail de ces gars est sur le terrain [...] ils ont une formation de viticulturist [agronome de la vigne]. Leur job est vraiment de déterminer les qualités et de chercher les opportunités. Le siège s'occupe d'écrire les contrats, donc ils ne participent pas trop à cette tâche, ce sont plus des représentants de la winery [...] C'est séparé de la [division] Viticulture, quelqu'un supervise notre propre vignoble, quelqu'un supervise les approvisionnements extérieurs. Mais ils travaillent ensemble »<sup>11</sup>*

Suivant chacun entre 50 et 100 récoltants dans les régions côtières, plus encore dans la vallée centrale, ils assurent l'approvisionnement des unités de vinification en lots de variétés et de qualités diverses, avec une responsabilité territoriale correspondant plus ou moins à l'aire d'approvisionnement des labels.

*« Notre principale tâche est d'acheter des raisins pour Beringer, Beringer's Founder Estate, le second label de Beringer à 10-12\$, et St Clément [...] Parce que Château St Jean et Château Souverain sont plus des wineries fondées sur Sonoma, nous avons des acheteurs là-bas sur chaque site. Donc je n'achète pas nécessairement du fruit pour eux, je pourrais, mais je ne le fais pas pour des raisons de responsabilités territoriales. Mon territoire est Lake, Napa et un peu de Sonoma et de Solano. Nous pouvons avoir des raisins de Lake dans notre programme, à cause de la règle des 15% ... dans ce cas, ce sera ma responsabilité. Mais je n'achète pas directement pour St Jean ou Souverain. C'est un peu compliqué... mais même si nous sommes*

<sup>10</sup> Entretien avec Mme Elizabeth Florence-Foster, chef des cultures et responsable des achats pour la Côte Nord, BEAULIEU VINEYARDS (GUINNESS UDV).

<sup>11</sup> Entretien avec M. Paul Dolan, Président, FETZER VINEYARDS.

*flexibles, nous agissons surtout par territoire [...] Il y a cinq ans, nous n'étions que deux [acheteurs de raisin]. Comme nous nous sommes développés, nous sommes actuellement cinq, quelqu'un qui achète dans la côte centrale pour Meridian, deux acheteurs à Sonoma, un pour St Jean, un pour Souverain, un des deux gars de Sonoma s'occupe également de Mendocino. Et un autre dans la zone de Lodi, et puis il y a moi. Chacun d'entre nous a sa propre base. Napa est la mienne, mais nous avons également d'autres zones que nous couvrons, définies à peu près... il n'y a pas de règle établie.*

*Disons par exemple que le gars de Souverain achète à Mendocino pour la marque Beringer. Nous sommes donc plus divisés par territoire que par marque [...] Et George est le cinquième gars, le Vice-Président pour les relations avec les viticulteurs, il supervise et il est aussi directement impliqué, il va dans toutes ces zones. Steve est le seul gars sur Lodi, mais George peut aider chacun de nous, si nous avons trop de travail. George rend des comptes au Vice-Président Exécutif pour les opérations en vignes et les relations avec les viticulteurs. C'est en quelque sorte la chaîne de commande »<sup>12</sup>*

La spécialisation par territoire leur permet de développer progressivement une connaissance intime des terroirs et du potentiel d'acclimatation des variétés européennes classiques.

*« Nous voulons réellement rester organisés par territoires, et nous en arrivons à savoir que telle ou telle zone est meilleure pour les rouges, telle autre pour les blancs. Je n'achète pas trop de chardonnay à Napa, juste un peu. Nous trouvons que pour le produit que nous faisons, nos winemakers préfèrent un fruit de chardonnay plus côtier, donc nous allons à Sonoma, Mendocino et dans la Côte Centrale, plutôt qu'à Napa. Néanmoins nous faisons un Pepi chardonnay qui vient à 100% de Napa ... Mais je suis surtout un acheteur de rouges, car ce que nous aimons vraiment acheter à Napa, ce sont typiquement les variétés rouges »<sup>13</sup>*

Les compagnies s'approvisionnant quasiment exclusivement auprès de récoltants indépendants dans la vallée centrale et pour un tiers à deux-tiers du tonnage vinifié dans les régions côtières, le rôle des acheteurs est considérable. S'ils ne sont pas placés sous la responsabilité directe des cadres des unités de production, ils travaillent de façon étroite avec ceux-ci.

*« Donc mon job est de travailler avec les winemakers, ils me disent ce dont ils ont besoin, et je répercute sur les récoltants. Chez BeringerBlass, nous sommes divisés en régions, donc je couvre toute la côte centrale, c'est environ 250 miles de côte, de Los Alamos [Santa Barbara] à Gilroy [San Benito] : Santa Barbara, San Luis Obispo, Monterey, et un peu du comté de Benito, c'est une grosse, vraiment grosse région, et j'achète tous les raisins pour « Meridian » [...] Je n'achète pas que pour Meridian, mais aussi pour les autres marques de Beringer, comme « Beringer Founder's Estate ». J'achète des raisins provenant de 5 500 à 6 000 acres de vignoble, plus de 2 000 hectares. En travaillant très près des récoltants. Entre 3 et 4 douzaines d'individus, de toutes les tailles, de 10 acres à quelques milliers d'acres. Mon job est d'aller à l'extérieur et de trouver des raisins »<sup>14</sup>*

<sup>12</sup> Entretien avec M. Mike Snow, responsable des relations avec les récoltants pour la Côte Nord, BERINGER WINE ESTATES.

<sup>13</sup> Entretien avec M. Scott Warren, responsable des relations avec les récoltants pour le Comté de Napa, KENDALL-JACKSON WINE ESTATES.

<sup>14</sup> Entretien avec M. Don Ackerman, responsable des relations avec les récoltants pour la Côte Centrale, BERINGER WINE ESTATES.

### *Améliorer l'information avant de s'engager*

Généralement, les engagements entre les *majors* et les récoltants prennent la forme de contrats écrits portant sur la livraison de raisins frais d'une variété déterminée pour un tonnage et une durée spécifiés. Avant de s'engager formellement dans une relation sur la base de contrats qui seront laissés très incomplets, il est nécessaire de rechercher de l'information sur le partenaire éventuel. S'il est impossible de déterminer la qualité future moyenne sur plusieurs campagnes, ni l'adéquation entre les caractéristiques du raisin et le style de la marque, les informations engrangées sur le récoltant et son vignoble permettent d'évaluer deux dimensions avant de signer le contrat :

[1] La capacité du vignoble à donner des fruits de qualité satisfaisant le programme de la winery. Elle est évaluée par l'inspection visuelle du terroir et des vignes (topographie, sols, système de conduite, etc.) et idéalement, la dégustation des vins déjà produits à partir du domaine. Dans la pratique, l'agent de liaison éventuellement accompagné d'autres employés de la compagnie, se rend sur place pour évaluer le potentiel du site.

*« Quand quelqu'un appelle, le propriétaire d'un vignoble ou une winery [en situation d'excédent], parce qu'ils ont du fruit, ils n'ont pas de contrat ou alors ils viennent de perdre leur contrat, si la région nous intéresse, alors je rappelle. Je vais voir le vignoble, s'il a été antérieurement sous contrat, je goûte les vins qui ont été faits à partir de ce vignoble, je parle avec la winery qui a contracté les raisins avant ... Ca donne toujours une indication. Si vous pouvez goûter le vin c'est excellent parce que vous ne pouvez pas toujours vous faire une opinion juste en observant les vignes. Si nous avons besoin de raisin pour un programme, j'emmène le winemaker de la compagnie concernée faire un tour, regarder le vignoble [...] Nous achetons pour le winemaker, donc avant de prendre une décision, nous voulons avoir le plus d'opinions de membres de la compagnie avant de décider de contracter ou non »<sup>15</sup>*

[2] Les capacités de l'exploitant à tirer le meilleur de ce potentiel. Sur ce point, ce n'est pas l'identité du propriétaire qui compte mais bien celle du chef des cultures, qui au jour le jour réalisera les ajustements des choix techniques pouvant améliorer ou dégrader la matière première. Celui-ci est soit un employé, soit un *Vineyard Manager* indépendant sous contrat avec le propriétaire-récoltant. Ce dernier cas, de contractualisation « en cascade », est fréquent dans l'agriculture californienne. Dans le Comté de Monterey, par exemple, moins d'une dizaine de sociétés de service cultivent le gros des superficies viticoles.

*« Oui, [le prestataire] est en réalité une partie de l'arrangement... Avant d'écrire un contrat, nous voulons savoir qui gère le vignoble, il y a une clause dans le contrat qui dit que nous avons le droit d'arrêter le contrat si le management change. Nous devons approuver tout changement dans le management. Nous ne nous préoccupons pas vraiment de qui possède le vignoble, si nous le voyons jamais, nous faisons un chèque et voilà... Nous sommes plus intéressés par la personne avec laquelle nous allons travailler tous les jours. Si c'est quelqu'un que nous connaissons, avec lequel nous avons travaillé étroitement au travers des ans, nous aimons ça. C'est pourquoi nous préférons faire des affaires avec les mêmes personnes. Et elles tendent à nous amener plus d'affaires, parce qu'elles nous disent : « Je travaille sur ce vignoble pour cette compagnie d'investissement là-bas, est-ce que vous voulez contracter quelques raisins ? ». Dans certains cas, un manager de vignobles gère un grand nombre de domaines, sous des propriétés différentes »<sup>16</sup>*

<sup>15</sup> Entretien avec M. Scott Warren, responsable des relations avec les récoltants pour le Comté de Napa, KENDALL-JACKSON WINE ESTATES.

<sup>16</sup> Entretien avec M. Andrew Bledsoe, Vice-Président, responsable des relations avec les récoltants pour l'Etat de Californie, ROBERT MONDAVI.



### *Le rôle des courtiers*

Le courtage en raisins frais a connu un important développement durant les dernières années, à la faveur de la crise de surproduction ayant touchée la filière californienne en 2000-2003. Cette activité était marginale dans les années 1990 : les sociétés de service comme JOSEPH W. CIATTI WINE BROKER et TURRENTINE BROKERAGE intervenaient alors plutôt dans les transactions domestiques sur du vin en vrac, ainsi que dans l'import et l'export de vrac et de moûts concentrés rectifiés<sup>17</sup>.

Le courtier en raisins assure une fonction de collecte d'information sur l'état des disponibilités existantes et à venir et véhicule également une information technique pour les récoltants et les wineries (Qui plante quoi, et où, dans la région ? Comment conduit-il ses vignes ?). Par ailleurs, il joue un rôle significatif dans la négociation.

*« Le truc est que si je suis la winery et que j'achète, ou que vous êtes le récoltant qui vend, vous allez chercher à me convaincre qu'il n'y a pas de raisins disponibles à part les vôtres, et je vais vous dire qu'il y a du raisin disponible partout. De ce fait, il n'y a pas de vraies relations de confiance. Donc le courtier est entre les deux autres, son intérêt est que la transaction soit réalisée... Si vous dites qu'il n'y a plus de raisin disponible, le courtier va dire que si, il y en a, là et là. Le coût de la transaction [sic] est seulement 2% et vous pouvez facilement perdre cet argent si vous n'avez pas la bonne information. Sous certains aspects, c'est une relation étrange, parce qu'une fois que l'information est sur la table, ils pourraient dire : « Nous n'avons pas besoin de vous maintenant ». Mais, typiquement, il y a un désir de construire une relation avec le courtier [...] En ce moment [mi-avril] les vignobles commencent à démarrer, les tiges viennent, et je dois comprendre ce qui se passe. Il y a un certain nombre de vignobles que je dois regarder, et les récoltants veulent l'information très vite, Je regarde aussi qui a planté de la syrah, qui a de la petite sirah, etc. Mais l'essentiel de mon business, c'est au téléphone »<sup>18</sup>*

### *Une information lacunaire, source d'incertitude radicale*

La situation envisagée précédemment représente en quelque-sort le cas de figure idéal : un vignoble implanté dans une petite zone reconnue avec un historique de production. Pourtant, l'information disponible est souvent lacunaire, une contrainte supplémentaire pour la prise de décision. C'est en particulier le cas dans les régions côtières où sont cultivés les raisins destinés aux gammes supérieures. En 2000, près de la moitié de la production y était réalisée sur des parcelles vierges de vignes au début des années 1990.

Si la connaissance des parcelles cultivées adjacentes est un indicateur et la vocation viticole du terrain aisée à déterminer, une évaluation approfondie nécessite toutefois un certain laps de temps. Compte tenu des ré-encépagements qu'a connus l'industrie sur les vingt dernières années, les données sur l'interaction cépage/terroir sont par ailleurs maigres. Et il n'y a qu'un millésime par an. Certains sites, notamment dans la côte Nord, en particulier dans les vallées de Napa et de Sonoma, commencent à être reconnus pour leur consistance et commandent d'ailleurs un prix plus élevé. Les cuvées issues de ces parcelles portent parfois un « *Single Vineyard Designation* », avec le nom du vignoble du fournisseur sur la bouteille, celui-ci ayant acquis une réputation spécifique. Cette pratique est marginale : le potentiel des sites mais surtout la régularité dans le temps de l'expression de ce potentiel sont souvent mal connus. En outre, aussi utile que soit l'information acquise *ex-ante* sur les vignobles, elle ne garantit en

<sup>17</sup> L'activité d'import était particulièrement active dans la première moitié des années 1990, quand le vignoble californien phylloxéré ne pouvait faire face à la demande en vins.

<sup>18</sup> Entretien avec M. Dennis Collins, courtier en vins et raisins dans la Côte Centrale, JOSEPH CIATTI & SONS.

aucun cas l'adéquation entre la production de ces derniers et les caractéristiques organoleptiques spécifiques recherchées par le winemaker. De mauvais appariements sont prévisibles.

*« Ce qui est très énervant, c'est quand vous contractez des raisins, ce peut être de bons raisins, qui ont été antérieurement contractés par une autre winery ou alors un vignoble proche d'une superbe propriété que vous connaissez... mais il s'avère que cela ne correspond pas au programme de votre winemaker, ce n'est pas le « style maison ». Si vous faites des contrats de long terme, vous payez beaucoup de dollars et vous êtes dedans pour six ans, à attendre, Si la première année cela ne va pas où c'était supposé aller, vous avez dépensé beaucoup d'argent pour du fruit qui va aller dans une bouteille moins onéreuse que vous ne le pensiez ... Donc c'est un bon moyen de perdre de l'argent., Nous cherchons à limiter ce type de contrat et à n'acheter que ce dont nous avons besoin [...] Généralement nous ne signons pas de contrat de long terme, si vous aimez quelque chose, vous avez toujours la possibilité de l'étendre au-delà de la période initiale et vous n'êtes pas coincé avec du fruit... cela peut ne pas marcher, être finalement payé trop cher et ne pas correspondre au programme prévu [en terme de qualité] pour le prix que vous payez. C'est très important... vous pouvez acheter du raisin n'importe où autour mais quand vous faites une bouteille de chardonnay à 10 \$, vous devez trouver du raisin dont le prix est approprié, pour que le programme soit profitable. Donc nous devons regarder cela pour chaque programme que nous avons : que cela soit une bouteille à 12 \$ ou à 112 \$, le prix payé doit correspondre à ces programmes »<sup>19</sup>*

Notons enfin que, si le comportement post-contractuel du récoltant sur la durée demeure imprévisible, avoir une expérience d'une campagne avec lui permet d'évaluer sa propension à être coopératif et à accepter l'autorité de la winery. Ces trois formes d'incertitude, sur le potentiel qualitatif du site, sur l'adéquation entre les raisins contractés et les cuvées, enfin sur le comportement coopératif du récoltant, peuvent être atténuées en recourant à une période d'essai. Les contrats de moyen terme stipulent ainsi fréquemment une période d'essai préalable d'une campagne. C'est le principe des contrats « evergreen ».

*« Nous faisons beaucoup de contrats evergreen, particulièrement pour les vins des gammes supérieures, Quand nous commençons juste une relation, nous faisons un contrat de un an, parce que nous avons besoin de le connaître [le récoltant], il a besoin de nous connaître, le type de vins que nous faisons, si c'est une bonne relation, Si les deux parties veulent continuer la relation, nous pouvons commencer un contrat de 3 ans »<sup>20</sup>*

## **Clauses contractuelles**

### ***Généralités sur les contrats***

L'approvisionnement des entreprises vinicoles, petites et grandes, se fait ainsi préférentiellement par contrat écrit de moyen terme, d'une durée de 3 à 5 ans. Les clauses habituelles portent sur la variété de raisin, les quantités acceptées par le client et le prix. Selon une enquête postale réalisée en 1999 par une équipe de l'Université de Californie auprès de 1 362 récoltants de raisin de cuve (Goodhue, 1999, 2000 ; Goodhue, Heien, Lee et Sumner, 2002), les arrangements écrits prédominent : près de 79% des exploitants enquêtés ont souscrit de tels contrats. La majorité des récoltants disposent de contrats de plusieurs années, dans 30% des cas

<sup>19</sup> Entretien avec M. Scott Warren, responsable des relations avec les récoltants pour le Comté de Napa, KENDALL-JACKSON WINE ESTATES.

<sup>20</sup> Entretien avec M. Mike Snow, responsable des relations avec les récoltants pour la Côte Nord, BERINGER WINE ESTATES.

avec une clause evergreen de reconduction tacite. Par ailleurs, on trouve trois grandes clauses de prix à la tonne : dans 31% des cas, le prix est établi dans le contrat (prix fixe ou programme de rémunération glissant), tandis que dans 52% des cas, il est stipulé un ajustement annuel, ceci par négociation de gré à gré (27%) ou par rapport à un cours de référence, généralement le cours dans le district agricole (35%). Respectivement 8 et 15% des contrats stipulent un prix minimum et maximum. Il faut noter que le paiement à l'acre est très rare (1,4% des récoltants interrogés).

*« La plupart de nos contrats sont des contrats evergreen, qui s'enchaînent année après année sur 3 ans, si personne ne fait d'objection avant le 1er mars de l'année, cela tourne pour 3 nouvelles années, et ainsi de suite... Cela continue et continue encore. Si pour quelque raison, nous avons assez de fruit, nous n'avons plus besoin de raisin, nous devons prévenir le récoltant avant le 1er mars et ensuite il a trois ans pour trouver un nouveau fournisseur [...] A l'opposé, si le récoltant ne veut plus nous vendre, nous avons 3 ans pour trouver un nouveau fournisseur, ou planter notre propre vignoble. C'est un moyen de protéger et la winery, et le récoltant. De cette façon vous n'êtes pas hors du business »<sup>21</sup>*

Dans les grandes compagnies, les contrats sont préparés par des juristes et peuvent détailler un grand nombre de clauses d'assurance. **En revanche, les clauses techniques sont très rarement formalisées.**

*« Il y a beaucoup de choses écrites dans ce document [le contrat], par exemple, si vous vendez la propriété ou si vous mourez, s'il y a une attaque terroriste et que la winery est endommagée ! Toutes ces choses qui n'arrivent jamais, Mais vous n'avez pas à vous faire des soucis pour cela. Si vous vendez votre propriété, le contrat dit que l'acheteur [le nouveau récoltant] continuera à nous fournir, il n'y a pas de négociation ou à l'opposé il n'y a pas de nouvel assignement [...] Il est spécifié où la récolte doit être délivrée, comment cela doit être délivré, en bennes d'une demi-tonne, quand le paiement se fera, la moitié du paiement 45 jours après livraison, le reste au 15 janvier. Le mécanisme de prix [sic]. Nous spécifions également les conditions de qualité des raisins. Nous sommes ouverts ici de très tôt le matin à tard le soir, nous prenons des raisins tout le long de la journée, donc nous ne spécifions pas de calendrier exact, juste que les raisins doivent être livrés durant ces heures »<sup>22</sup>*

Les schémas de rémunération ont en commun de conserver une référence aux conditions de marché : les prix moyens payés l'année *N-1* pour le district agricole considéré, établis par le Service Statistique du Département de l'Agriculture de Californie et publiés en février de l'année suivante, servent typiquement de référence pour la campagne de l'année *N*.

On trouve différentes modalités : paiement fixe au cours de l'année *N-1*, prix de l'année *N-1* réévalué selon l'inflation, prix glissant, négociation encadrée par des fourchettes ou un prix minimum, etc.

*« Parfois la durée du contrat a beaucoup à voir avec la façon dont les deux parties peuvent s'entendre sur le prix, la fixation du prix est quelque chose d'important pour la plupart des récoltants. Nous fixons le prix d'un grand nombre de lots en fonction du prix moyen de l'année précédente selon le rapport de récolte [publié par le Département de l'Agriculture de Californie] parce que c'est quelque chose d'assez précis, nous pouvons juger aisément : « Ceci est le prix de marché de l'année dernière, Est-ce que ces raisins sont meilleurs que la moyenne ou non ? ». Donc beaucoup de contrats dans l'industrie établissent des fixations de prix de cette*

<sup>21</sup> Entretien avec M. Bruce Regalia, directeur général et winemaker, GOLDENEYE WINERY.

<sup>22</sup> Entretien avec M. Mike Snow, responsable des relations avec les récoltants pour la Côte Nord, BERINGER WINE ESTATES.

*façon. Le problème est que si vous allez trop dans ce système, ce peut être inflationniste. Donc parfois nous faisons juste des contrats de 3 ans, même si nous achetons des raisins à ce récoltant depuis 20 ans, comme cela chaque année, nous pouvons revenir en arrière et fixer le schéma de prix, pour être sûr que cela correspond aux besoins du récoltant et du winemaker. Parce que le business est cyclique, si votre schéma de prix ne correspond pas au cycle, l'une des parties va être malheureuse. Soit la winery ne va pas être contente parce que le prix est trop élevé en phase de dépression, soit le récoltant va être malheureux parce que le prix est trop bas en phase de croissance. Nous pouvons échapper à ce problème en fixant des prix négociés, pour lesquels vous vous asseyez tous les ans et négocié les prix, cela demande beaucoup de foi de la part de chacune des parties pour dire : « Nous nous mettrons d'accord sur le prix ». C'est très particulier, avec certaines personnes c'est facile à faire, avec d'autres ce n'est pas si facile. Donc vous devez apprendre à connaître la personne avec laquelle vous faites le deal, être honnête et dire : « Je pense que vous demandez trop pour ces raisins, » - et le récoltant va dire : « Non je pense que vous ne me payez pas assez »... ou bien les deux parties vont dire « Nous pouvons nous mettre d'accord à temps » [...] Parfois il y a des fourchettes dans le contrat disant, par exemple, que le prix ne peut pas tomber en dessous de 5% de la moyenne de Lake County l'année précédente, ou ne peut pas monter au-delà de 5%. Ou bien nous avons des prix minimum/maximum : par exemple, cela ne va tomber en dessous de 700 \$ ou plus de 1000 \$... Nous avons beaucoup de systèmes de prix différents en fait. Nous avons des contrats de 3 ans, qui fixent les prix, 2 000\$ cette année, 2 100\$ l'année suivante, 2 200\$ la troisième. Ou bien nous écrivons que nous allons utiliser le prix moyen. Il n'y a pas de schéma de prix pour l'entière compagnie., Nous essayons de fixer au même prix, des raisins de variétés similaires, dans des zones similaires, allant dans le même type de produit. Comme cela, si vous êtes mon voisin à Lake, vous cultivez du cabernet pour Beringer, moi aussi, nous sommes payés à peu près le même prix, si ce n'est le même prix. Parce que les gens se parlent ! Nous sommes dans ce business pour le long terme, nous ne voulons pas que les récoltants deviennent fous parce que nous ne payons pas un gars derrière la barrière le même prix que son voisin ! »<sup>23</sup>*

Quand le prix n'est pas fixé à l'avance, la marge de négociation est de l'ordre de 5 à 10% par rapport au cours du district.

*« Je ne dirais pas qu'il y a une grosse différence dans le prix [payé aux différents récoltants]. Certains programmes commandent un prix plus élevé, ou bien certains récoltants demandent un prix plus élevé, quand ils sont vraiment bons au niveau des pratiques agricoles, ou encore ils sont au bon endroit pour produire un fruit de plus haute qualité... mais la fourchette n'est pas large [...] Il s'agit de variations de quelques centaines de dollars»<sup>24</sup>*

Pour des raisins payés entre 2 500 et 4 000 USD la tonne en moyenne selon la variété sur Napa, cela peut paraître non négligeable. Le paiement est cependant nettement moins discriminant que les schémas de rémunération indexés à des mesures objectives, pratiqués dans les régions de l'intérieur, avec lesquels le prix payé dans le même Comté peut varier du simple au double. Dans les régions côtières, des raisins de qualités différentes tendent à recevoir le même prix à la tonne.

---

<sup>23</sup> Idem 22.

<sup>24</sup> Entretien avec Mme Elizabeth Florence-Foster, chef des cultures pour la Côte Nord, BEAULIEU VINEYARDS (GUINNESS UDV).

### *Bénéfices et coûts des contrats de long terme*

Les contrats de long terme, d'une durée de 5, 8 ou 10 ans, sont aujourd'hui rares en Californie. Les wineries préfèrent la souplesse d'une succession de contrats de moyen terme éventuellement inscrits dans des relations de longue durée avec les fournisseurs. Selon nous, **la spécificité temporelle** due à la périssabilité de la matière première échangée est le principal actif spécifique dans les transactions entre récoltants et wineries. Les contrats evergreen permettent de lever ce risque contractuel en assurant un débouché au récoltant et un approvisionnement à la winery pour trois ans à compter de la rupture de la relation. Quand le client formule des exigences particulières concernant les investissements du fournisseur, notamment le matériel végétal et les systèmes de conduite, une autre source de défaillance contractuelle apparaît néanmoins : à supposer que les investissements en cuve soient facilement redéployables, c'est le récoltant qui fait face au risque de comportement post-contractuel opportuniste de l'autre partie. Le cas inverse, un récoltant exerçant ex-post une forme de monopole sur la winery, est rarissime. Il concerne certaines cuvées de luxe, des vins de concours dont la typicité est dépendante d'un petit nombre de lots de raisin : **la spécificité de marque** est alors élevée et la winery a intérêt à se protéger par un engagement formel de long terme.

*« Il y a toujours une grosse demande pour le meilleur fruit, les meilleurs raisins ici ou là. Vous voulez ou non signer des contrats de long terme avec les récoltants haut de gamme... le revers de la médaille est que vous pouvez perdre le fruit. Disons que vous avez une bouteille de vin qui dépend de 5 ou 10 récoltants pour produire le raisin, elle gagne des médailles, elle est vendue cher et la demande est là, elle se vend vite, vous voulez travailler avec ces récoltants sur le long terme »<sup>25</sup>,*

Dans ce cas très particulier, la fixation du prix est cruciale. Afin d'éviter les renégociations opportunistes et de caler le paiement du récoltant sur les conditions de marché, une rémunération en partage est alors offerte : certains cabernet-sauvignons et merlots de Napa atteignent ainsi des sommets, jusqu'à 10 000 USD la tonne pour une cuvée commercialisée entre 100 et 125 USD. La dépendance est plus élevée encore quand la winery utilise une forme de co-branding en associant le nom d'un domaine reconnu à sa propre marque. Ainsi, cette pratique commerciale a laissé un goût amer à certains winemakers.

*« Nous ne voulons plus faire de « vineyard designations » sur nos bouteilles, avec des vignobles que nous ne possédons pas... parce que vous mettez beaucoup d'argent dans le développement de la marque, vous passez du temps sur la route à la promotion. Ensuite vous pouvez vous retrouver exclu quand le gars arrête de vous vendre [...] »<sup>26</sup>*

Pour les vins les plus prestigieux, les compagnies préfèrent donc l'intégration verticale ou la sécurité offerte par des contrats formels de longue durée.

*« Nous avons des contrats qui vont de 1 à 11 ans. Les contrats de 11 ans sont pour les raisins de haute valeur destinés aux programmes très haut de gamme, peut-être pour des vins « vineyard designated », avec le nom du récoltant sur la bouteille. C'est important pour nous de protéger ces raisins très intéressants. Et si vous parlez avec les récoltants, ils aiment ces contrats parce qu'ils les protègent aussi. Donc nous faisons des contrats de long terme »<sup>27</sup>*

<sup>25</sup> Entretien avec M. Scott Warren, responsable des relations avec les récoltants pour le Comté de Napa, KENDALL-JACKSON WINE ESTATES.

<sup>26</sup> Entretien avec M. John Buechsenstein, winemaker, FIFE VINEYARDS.

<sup>27</sup> Entretien avec M. Mike Snow, responsable des relations avec les récoltants pour la Côte Nord, BERINGER WINE ESTATES.

Les **contrats de plantation** sont des contrats de production basés sur un fort degré de contrôle ex-ante des inputs. Ces arrangements contractuels de longue durée, 8, 10 voire exceptionnellement 15 ans, intègrent des clauses techniques compréhensives, négociées entre le récoltant et la winery. Ils spécifient également les parcelles sous contrat et, souvent, ont une clause d'exclusivité pour l'ensemble de la récolte, avec un tonnage maximum accepté. Rappelons qu'en viticulture à raisins fins la dimension coopérative est essentielle car des adaptations nombreuses en cours de contrat sont à prévoir.

*« Un récoltant a une certaine section de terres, vous aimez la terre et vous pensez qu'il est intéressant d'y planter du chardonnay ou du pinot. Le récoltant travaille avec vous, sur le type de porte-greffe que vous voulez, quel espace inter rangs, quel système de conduite, comment vous voulez que les rangs soient orientés. C'est un très bon type de contrat, aussi longtemps que l'un fait confiance à l'autre et que vous avez de bonnes relations, c'est une excellente manière de faire. Le récoltant est sûr de trouver un débouché pour ses raisins, parce que c'est exactement ce que veut la winery, et la winery est sûre que le récoltant fera tout ce que vous demandez et prendra des initiatives pour continuer à exploiter de cette façon »<sup>28</sup>*

La formule générant des irréversibilités pour le récoltant, un prix ferme ou un prix minimum garanti indexés sur l'inflation lui sont proposés afin de sécuriser ses investissements.

*« Typiquement, pendant la période de pénurie nous avons identifié les zones et les sites qui nous intéressaient et nous avons contracté des contrats de plantation avec ces récoltants. S'ils plantaient les variétés, clones et porte-greffes que nous voulions, sur certains sites, nous acceptions d'accepter les raisins pendant une période de 8 ans. Le prix est celui du cours du district, généralement avec une provision de prix minimum, un plancher si vous préférez. Nous utilisons la moyenne du district, et en plus nous disons que les prix ne vont pas baisser en dessous de 900 \$ la tonne par exemple »<sup>29</sup>*

La proportion relative des différentes formules contractuelles recensées ci-dessus dépend bien sûr de l'équilibre entre l'offre et de la demande. Ainsi, durant la période de pénurie du milieu des années 1990 (crise phylloxérique et redémarrage brutal de la demande), les wineries ont signé beaucoup de contrats de plantation, afin d'assurer la croissance de leurs marques, ceci aussi bien sur les gammes supérieures que pour les vins de cépage commerciaux. Avec des marques connaissant des croissances annuelles à deux chiffres, des contrats de long terme ont été signés aussi bien dans la côte centrale (Monterey, Santa Barbara) que dans les districts de l'intérieur.

*« Généralement, nos contrats sont assez longs, beaucoup de contrats en Californie sont de 7 à 10 ans, ce qui est inhabituel. Ce n'était pas comme cela il y a dix ans [circa 1991/1992], la plupart des contrats étaient établis sur un an, le marché « spot » était fort. Il y a eu une pénurie de raisin au milieu des années 1990 [...] Ce n'est que récemment que nous avons vu un développement des contrats de long terme. Je pense que ces contrats de long terme vont continuer, simplement ils ne représenteront pas un pourcentage si élevé qu'aujourd'hui »<sup>30</sup>*

Depuis, avec un marché moins tendu, voire excédentaire entre 2000 et 2003, l'aval a retrouvé une position de force ; aussi les wineries ont-elles réduit leur offre de contrats de long terme.

<sup>28</sup> Entretien avec Mme Elizabeth Florence-Foster, chef des cultures pour la Côte Nord, BEAULIEU VINEYARDS (GUINNESS UDV).

<sup>29</sup> Entretien avec M. Don Ackerman, responsable des relations avec les récoltants pour la Côte Centrale (BERINGER WINE ESTATES).

<sup>30</sup> Entretien avec M. Paul Dolan, Président, FETZER VINEYARDS.

« Les dernières années, nous n'avons pas souscrit de contrats plus longs que trois ans, des contrats evergreen. Nous ne faisons plus de contrats de plantation, et je dirais qu'au vu des conditions de l'industrie, c'est le bon moment pour renégocier les contrats, le challenge est qu'un bon nombre de contrats sont rédigés en référence au cours du rapport de récolte, plus 10 ou 12%... Donc le prix moyen ne cesse de s'accroître, année après année, quelle que soit la qualité du fruit, le prix continue d'augmenter. Donc ce sera un challenge de renégocier, parce qu'à Napa personne ne veut reconnaître qu'il cultive du raisin moyen, tout le monde veut être payé au-dessus de la moyenne. Il est difficile de convaincre les récoltants de baisser les prix, d'être payé en dessous de la moyenne ou juste à la moyenne. Spécialement les nouveaux récoltants – et la plupart sont nouveaux – ils n'ont pas vu combien le marché du raisin est séquentiel. Les vieux récoltants sont plus prêts à un compromis sur les prix, parce qu'ils savent que nous sommes là pour longtemps. Jusqu'à ce qu'il y ait un surplus de cabernet sauvignon de Napa, il sera difficile de renégocier. Pour le chardonnay c'est plus facile, car il y a beaucoup de chardonnay sur le marché... Mais le cabernet de Napa n'a pas encore été affecté [...] Nous sommes dans une situation attentiste, cette année [2002] je n'ai écrit aucun nouveau contrat »<sup>31</sup>

Les plantations excessives arrivant en production, l'arrêt de la progression tendancielle de la consommation, conjugués à la crise conjoncturelle ayant suivi les attentats du 11 septembre 2001, ont tiré très bas les cours sur le marché spot.

«[Aujourd'hui] nous pouvons trouver du chardonnay à 500, peut-être 400 \$ la tonne. Nous ne savons pas ce que le marché spot va être pour le cabernet cette année, mais il y a 20 000 acres de cabernet, dans l'État, non productif. Le pire est peut-être déjà arrivé pour le chardonnay, tandis que pour le cabernet le pire peut venir maintenant. Le merlot est à l'équilibre, nous devons faire attention, mais c'est mieux que pour n'importe quelle autre variété., vraiment. Pinot noir... il y a deux ans, j'achetais le pinot 2 700 \$ la tonne, mais cela peut chuter énormément parce qu'il y a 10 000 acres non productifs, et il y a beaucoup moins de tampon que pour le cabernet, car la demande n'est pas si élevée. C'est la situation. Certaines personnes se figurent que c'est à l'avantage de la winery... mais je suis contraint par les contrats, donc je ne peux pas profiter des raisins pas chers, je ne peux même pas aller et acheter parce que nous sommes pleins ! »<sup>32</sup>

### ***Incomplétude contractuelle et adaptation : un retour sur le rôle de l'autorité***

On a vu qu'en viticulture « standard », alimentant les vins de cépages commerciaux, le problème pour les wineries Californiennes est de fournir des incitations à adopter des pratiques qualitatives minimales, en rémunérant le récoltant selon les attributs objectifs de la matière première (Brix, acides, couleur,...). Il s'agit essentiellement d'inciter les exploitants à attendre la maturité du fruit pour récolter, en évitant la sur-maturation, et à abaisser le rendement agronomique à un niveau plus raisonnable que les 18 ou 25 tonnes à l'hectare traditionnellement visées dans les régions de l'intérieur. Nous avons également examiné la limite des paiements indexés à la mesure des attributs en viticulture de qualité haute. Une intervention directe du client dans le processus de production se substitue alors aux fortes incitations: l'exemple type est le contrat de plantation. Cependant, aussi compréhensif et détaillé que soit le cahier des charges, un contrôle formel des inputs ne garantit pas une coordination efficace entre les deux parties.

<sup>31</sup> Entretien avec Mme Elizabeth Florence-Foster, chef des cultures pour la Côte Nord, BEAULIEU VINEYARDS (GUINNESS UDV).

<sup>32</sup> Entretien avec M. Don Ackerman, responsable des relations avec les récoltants pour la Côte Centrale (BERINGER WINE ESTATES).

Par nature, **le contrat est incomplet ex-post**. Cela n'a guère d'importance en viticulture standard mais devient un facteur d'inadaptation organisationnelle et d'inefficience économique en viticulture de qualité.

**[1] L'autorité est le principal instrument de coordination quand le besoin d'adaptation est élevé.** Dans le cas viticole, elle concerne l'organisation quotidienne à la période des vendanges et en cours de campagne. Lorsque la prise de décision de la winery quant aux choix techniques (autorité) se substitue fortement et de façon récurrente à celle du récoltant (autonomie), il est difficile d'évaluer la contribution marginale de ce dernier. Un contrôle étroit des inputs apparaît incompatible avec une rémunération strictement indexée à la performance, i.e. à la mesure des attributs lors de la livraison des lots.

**[2] Des compensations peuvent être offertes au récoltant** sous la forme d'un bonus au-dessus du cours moyen (prime à la qualité), plus souvent de rémunérations fixes à l'acre pour des tâches spécifiques permettant d'améliorer le profil aromatique de la matière première : entretien soigné de la couverture végétale, vendanges vertes, pilotage fin des apports hydriques, culture organique. Ces paiements s'ajoutent à la rémunération de la vendange au cours de référence. Ils ne sont pas provisionnés dans le contrat mais négociés sur une base annuelle.

*« Nous avons offert, dans de nombreux cas, des incitations aux récoltants afin qu'ils cultivent de façon biologique. Ce peut être un bonus au tonnage ou bien l'autre arrangement est que nous acceptons de payer le coût additionnel au-dessus de l'agriculture conventionnelle. Donc ils exploitent une parcelle de façon organique pour nous, un autre de façon conventionnelle pour une autre winery à côté... Si votre parcelle nécessite un passage supplémentaire pour éliminer les mauvaises herbes, nous payons la main d'œuvre pour cela »<sup>33</sup>*

Une particularité bien connue de la viticulture de cuve est en effet le **conflit rendement-qualité** (Laporte, 2000). Certaines pratiques impliquent une baisse du rendement à laquelle le producteur est réticent, car les volumes commercialisables sont réduits. **Le schéma de rémunération à l'acre** permet de résoudre ce dilemme. Il est peu usité, car il garantit de fait un revenu au récoltant indépendamment du tonnage produit et reporte intégralement le risque de production sur la winery. Il est associé à une intervention technique approfondie de la part des équipes technique de la société cliente ; dans le cas limite, on peut l'assimiler à une « location de vignes ».

*« Un paiement à l'acre est adéquat. Je suis arrivé à cet agrément avec Bernie [...] Nous avons fait des dégustations de parcelles séparées pendant deux ans : « Goûte Bernie, c'est un vin à 4 tonnes par acre [70 hl environ], celui-là est à 3 tonnes par acre ». N'importe qui peut faire la différence. Mes enfants peuvent faire la différence. Bien sûr Bernie a dit : « Pourquoi devrais-je prendre tous les risques ? ». Nous sommes arrivés à cet arrangement, un paiement à l'acre. La winery accepte une part du risque. Il fait ce que je lui dis de faire, et il ne fait rien sans me demander. Par exemple sur les pulvérisations... Une année par exemple, cela a été très dur [pour Bernie], le prestataire qui manageait le vignoble avait beaucoup d'hectares à faire, Bernie savait qu'il ne pourrait faire le travail à temps, il a donc pulvérisé beaucoup de souffre... de l'acidité, mauvais pour le vin. Donc j'ai un droit de regard sur ce genre de chose. Selon notre accord, nous avons cinq classes [de tonnage à l'hectare]. Au tonnage X, le prix payé par acre est Y. S'il dépasse, le prix payé descend d'un certain montant. S'il dépasse encore plus, le prix descend encore plus, etc. Mais pour protéger Bernie, s'il ne peut atteindre ce niveau qui est pour moi l'optimum, je paye 4 000 \$ la tonne. De cette façon nous assumons tous les deux le risque. Si la winery doit assumer tous les risques, il vaut mieux posséder le vignoble*

<sup>33</sup> Entretien avec M. Steve Peck, winemaker pour la Côte Centrale, FETZER VINEYARDS.



*et ne pas avoir à faire avec les émotions de quelqu'un d'autre, son ego... Quand j'amène mon récoltant dans le champ ici, et que je lui montre comment nous vendangeons en vert, tout ce fruit sur le sol, ses yeux s'agrandissent et il s'écrie : « Vous n'allez pas me demander de faire cela ? – Et bien, parfois, certaines années... Il faudra le faire »<sup>34</sup>*

[3] En terme d'incitations à la coopération, la surveillance est un complément aux compensations monétaires. Elle permet de recueillir de l'information sur l'effort du récoltant et de rappeler la menace d'exclusion. On peut dire que si la compensation négociée est le pendant du bonus à la qualité, la *menace de non-reconduction du contrat* est le pendant du déclassement. Ces incitations sont toutefois moins puissantes. De plus la crédibilité de la menace dépend de la position relative de chacune des deux parties. En situation de pénurie de raisin, elle est *peu crédible* car le récoltant sait que la compagnie a besoin de volumes et sera moins regardante sur la qualité des interventions et de la matière première livrée. Néanmoins, dans la pratique, les visites de terrain des agents de liaison servent tout autant à conseiller le récoltant qu'à policer son comportement.

[4] L'autorité s'appuie sur une grande diversité de facteurs spécifiques (Ménard, 2004). Une bonne façon d'installer la confiance dans les choix de la winery cliente est **d'assurer la transparence des décisions**. Les séances de dégustations comparatives avec les récoltants participent de l'entretien de la relation entre les deux parties.

#### *La période critique des vendanges*

C'est à la période critique des vendanges que l'autorité de la winery s'exerce de la façon la plus visible. Si les récoltants de la vallée centrale demeurent autonomes quant à la détermination de la date de récolte, ceux des régions côtières sont de plus en plus fréquemment tenus de se conformer à la décision des agents de liaison et des winemakers. Rappelons que les niveaux de sucres n'établissent que des fourchettes. Un Brix de 20,5° n'est certainement pas suffisant pour vendanger les cabernet-sauvignon et, inversement, avec un degré de 27° ou 28°, facile à obtenir dans la vallée centrale mais également dans les méso-climats les plus chaudes du littoral (Paso Robles, Nord de la vallée de Napa, Est de Mendocino, etc.), le raisin sera sur mûri, « cuit », les vins manqueront de finesse et de complexité. Si les sucres et les ratios de maturité sont des indicateurs, la maturité du fruit n'est pas une condition suffisante pour récolter.

C'est en effet la **maturité physiologique** qui est essentielle en viticulture de qualité haute. L'observation des vignes et la dégustation quotidienne des baies sont des méthodes plus adaptées que les mesures « objectives » disponibles pour déterminer la date de récolte. Variant d'une année sur l'autre, le Brix optimal ne peut pas être spécifié par avance. Certaines années, ce sera 24,5° tandis que d'autres années, il faudra attendre 25,5° ou 26,0°. La délégation d'autorité au client assure une coordination efficace, d'autant que la fenêtre de prise de décision est étroite.

*« Il y a dix ans, vous aviez une valeur en sucres [degré Brix] et quand vous atteigniez ce niveau, vous récoltiez, appelez la winery et ramenez les raisins en disant « Je serais là mardi ! ». Et la winery vous répondait : « Super, on se voit là ! ». Aujourd'hui, personne ne récolte plus sans notre avis. Nous disons : « Oui, c'est le moment ». Nous regardons les niveaux de sucres pour déterminer quand il faut récolter, mais dans environ la moitié des vignobles [des récoltants indépendants], quelqu'un va se déplacer, regarder le fruit, et dire que c'est mûr, prêt à faire du vin. Le sucre n'est pas si important maintenant, c'est le développement des saveurs simplement, être sûr que ce n'est pas vert, que cela ne risque pas de donner un vin au style vert. Alors qu'il y a dix ans, c'était seulement le sucre, quand vous atteigniez les 24° Brix, allons-y, amenons çà !*

<sup>34</sup> Entretien avec M. John Buechsenstein, winemaker, FIFE VINEYARDS.

[...] *Ces jours sont passés, aujourd'hui ce sont les flaveurs qui comptent. Et plus personne n'appelle en disant : « J'amène ça mardi. » Cela n'arrive plus, nous les appelons. Donc nous pouvons contrôler ça maintenant, ce qui est bien, car si nous laissons faire les récoltants, ils récolteraient quels que soient les nombres. Et je pense que nous avons eu beaucoup de raisins qui avaient les sucres mais qui n'étaient pas prêts pour faire de bons vins. Nous prenons donc la décision pour eux maintenant »*<sup>35</sup>

#### *Une adaptation coordonnée des pratiques culturelles*

La tendance des wineries à intervenir dans le processus de production des fournisseurs s'est affirmée durant les années 1990. Ce droit de commande concerne désormais tous les aspects de la production viticole, c'est une clause tacite du contrat. Chaque année, en début de campagne, des adaptations sont proposées par la winery et négociées avec les fournisseurs de matière première.

*« Avec les récoltants, nous essayons année après année, de façon incrémentale, de nous améliorer. Nous faisons des choses dans notre propre vignoble, et si cela marche, nous allons voir les récoltants et leur disons : « Regarde » - et nous essayons de compenser les récoltants, sur le long terme, s'ils dépensent plus d'argent. C'est un environnement très compétitif, à la fois pour le récoltant et pour winery. Je fais ce métier depuis 9 ans et j'ai vu un changement énorme. Sur les trente dernières années, c'est le jour et la nuit ! Il y a dix ans, je travaillais pour un petit vignoble et nous avions ces 100 acres que je manageais, et quand nous vendions du raisin à la winery, et que le winemaker venait nous faire des recommandations, nous lui disions : « Dégage de là ! Nous cultivons le raisin, nous vous dirons quand ce sera prêt, nous les emmènerons à la winery, Et c'est bon comme ça ». C'était comme ça :» Dégage de là ! Nous cultivons, nous sommes bons dans ce domaine». Mais aujourd'hui cela a complètement changé, même les compagnies de notre taille... surtout les compagnies de notre taille, sont dans le vignoble. Quand nous achetons du fruit, nous ne signons pas seulement un contrat et nous partons, en attendant septembre, octobre pour récupérer les raisins »*<sup>36</sup>

L'une des missions de l'agent de liaison est précisément de surveiller l'état d'avancement des travaux réalisés par les équipes du récoltant ou de son *Vineyard Manager*, avec diplomatie mais sans relâcher la pression. Ce droit d'audit apparaît comme une clause tacite du contrat.

*« Nous travaillons avec les récoltants pour être sûrs qu'ils font les choses adéquates que nous avons négociées avec eux, parce que nous dépensons beaucoup d'argent pour que le produit soit le meilleur qu'il le peut. Nous ne voulons pas que les récoltants pensent : « Bien, j'ai le contrat, je suis à l'aise pour trois ans ». Nous voulons être sûrs que les gens font ce que nous demandons... et 90% des récoltants le font, juste de façon naturelle, peut-être 75%, quoique cela implique. Spécialement à Napa, vous n'avez pas à vous asseoir et trop regarder... je le fais quand même de toute façon [...] Peut-être qu'il y en a 15% avec lesquels il faut faire attention, regarder et aller dans le vignoble, leur dire : « Vous n'avez pas fait ceci, vous devriez faire cela, je veux que vous le fassiez car il s'agit de ce que j'attends au minimum ». Et si vous n'êtes pas là, ils ne le font pas ! Ils vont penser : « Je n'ai pas vu ce type depuis un moment, donc je ne vais pas le faire car ça m'économise de l'argent »*<sup>37</sup>

Les interventions techniques demandées aux récoltants dépendent des conditions climatiques du millésime. Elles évoluent également en fonction des essais de la compagnie sur ses propres

<sup>35</sup> Entretien avec M. Scott Warren, responsable des relations avec les récoltants pour la Côte Nord, KENDALL-JACKSON WINE ESTATES.

<sup>36</sup> Idem 35.

<sup>37</sup> Idem 35.

domaines, des améliorations techniques importées d'autres compagnies ou de l'étranger. Dans le cadre de la relation contractuelle s'opère un transfert informel de technologie.

*« Nous travaillons avec [les récoltants] sur le planning des vignobles pour l'année prochaine, comment nous pouvons changer les choses, expérimenter, essayer de nouvelles choses, [comme] l'irrigation. Au-delà d'une bonne taille, la mise en oeuvre d'une irrigation déficitaire est une chose importante., Pour diminuer la surface de la canopée au printemps, et ensuite limiter cette canopée, pour diminuer le caractère végétal dans le vin. Les dernières années, nous avons engagé un consultant, qui a l'équipement pour la mesure de l'irrigation déficitaire, pour qu'il aille au champ avec les récoltants. Un de nos gros récoltants, après deux ans, a acheté sa propre chambre à pression, et ensuite, nous l'espérons, il aura suffisamment appris pour prendre le relais, faire les mesures lui-même et interpréter l'information. Parce que vous devez contrôler l'humidité du sol, le temps, les porte-greffes que vous avez, votre canopée, vous devez également voir ce que les vignes elles-mêmes vous disent, donc vous devez être dans le vignoble également. Vous avez une fenêtre très étroite, parce que si une vague de chaleur arrive, vous devez irriguer, sinon votre vigne est fichue, vous avez une fenêtre étroite d'opportunité »<sup>38</sup>*

Informelles, fortement dépendantes du contexte, ces clauses contractuelles n'ont pas pour objet d'être rendues exécutoires par les tribunaux, ni arbitrées par une tierce-partie. **Le contrat est de nature relationnelle.** Toutefois, les wineries ont plus de facilité à obtenir une attitude coopérative dans le contexte d'un marché déprimé, que lorsque le pouvoir de négociation est du côté des récoltants (comme c'était le cas entre 1996 et 1999). La menace de non-renouvellement des contrats evergreen « discipline » les apporteurs de raisin et les rend plus enclins à accepter les recommandations des techniciens de la firme.

*« Je vais dans les vignobles, généralement je dois passer plus de temps avec les récoltants de moins bonne qualité. Ceux qui font du bon n'ont pas besoin de mon apport. Je visite chaque vignoble plusieurs fois dans l'année, à des points phénologiques différents, dormance et taille, bourgeonnement, effeuillage [...] Ils sont tous très anxieux de bien faire maintenant car ils savent que le marché n'est pas si bon... alors qu'il y a 3 ou 4 ans, ils regardaient plus le rendement. C'est aussi mon job de déterminer le niveau de production. Vous pouvez demander au récoltant mais souvent ils ne savent pas ou alors ils ont peur de répondre sérieusement à cause de leur banquier... Je dois donc déterminer ce que c'est : 4 tonnes à l'acre ou bien 6 tonnes [...] Si le tonnage est trop élevé et s'il y a un problème de qualité dans le vin, je leur dirai qu'il faut enlever des grappes, avant la véraison. Chaque rendement optimal est différent, dépendant de la variété, du site. Sur le cabernet sauvignon, c'est quelque part entre 5 et 6 tonnes, certains font du bon à 7 [120 hectolitres]... Rappelez-vous que pour ce programme, nous ne faisons pas des bouteilles à 40\$ comme à Napa, nous voulons faire de très bonnes bouteilles de vin à 10 ou 12\$ la bouteille [...] Nous avons une grande variété de récoltants. Nous étions dans certains cas très anxieux d'obtenir les raisins pour nos programmes, donc rétrospectivement il y a 3 ou 4 ans j'avais des récoltants sans la qualité, mais j'avais besoin des raisins... Aujourd'hui si je ne suis toujours pas content, je dois toujours les pousser et leur montrer comment s'améliorer. Vous savez, quand le prix du raisin était élevé, de nombreuses personnes qui n'étaient pas agriculteurs sont entrées dans l'industrie, des gens dont le rêve était d'avoir un vignoble, des docteurs, des avocats... certaines de ces personnes sont vraiment bonnes, elles sont passionnées et réalisent un bon travail, d'autres ne savent pas ce qu'ils doivent faire et cela se voit.*

<sup>38</sup> Entretien avec Mme Elizabeth Florence-Foster, chef des cultures pour la Côte Nord, BEAULIEU VINEYARDS (GUINNESS UDV).

*La plupart de mes récoltants sont très anxieux de travailler avec moi, si je demande d'irriguer moins, quand il s'agit d'un objectif de qualité, la plupart voient que les conditions de marché changent, ils voient que dans quelques années ils pourraient se retrouver sans contrat, alors ils s'améliorent pour accroître la qualité, ils deviennent intelligents. Jusqu'à présent la qualité n'était pas un objectif pour eux. Même si je poussais derrière. Nous avons de très bons récoltants mais nous voulons éliminer le bas, les 20%, c'est de cela dont nous parlons, 10 ou 20% »<sup>39</sup>*

#### *Des relations suivies vecteurs d'apprentissage*

Le travail de l'acheteur et de ses assistants ne s'arrête pas à la coordination des vendanges, aux conseils en cours de campagne et à la surveillance des itinéraires techniques. Dans les régions littorales, les agents de liaison organisent des séances de dégustation avec les récoltants sous la direction des winemakers.

*« Une partie de notre programme est de faire ce que Glenn Ellen faisait de façon ponctuelle, le programme de feed-back » avec les récoltants. Nous gardons tous les lots des récoltants séparés, ils partent en première fermentation, dans notre winery, ensuite nous pressons, nous obtenons 3 ou 4 gallons de jus libre, nous les inoculons et nous passons en deuxième fermentation. Et il n'y a pas d'effet barrique. Nous mettons un peu de cuivre et de SO<sub>2</sub> pour garder le fruit frais. Ensuite nous embouteillons et au début de l'année suivante, nous apportons au récoltant et nous dégustons avec lui, pour comparer avec le standard que nous avons défini, un standard « B.V. Coastal », un standard « Carneros chardonnay » ou si vous êtes un récoltant de cabernet de Napa, on vous donne un cabernet sauvignon issu d'un assemblage de Napa, un de Ruthford, un « Tapestry » et une cuvée « George de La Tour » [cuvée de luxe]. Et c'est vraiment un bon outil pour éduquer le récoltant et lui donner un objectif à atteindre, afin d'améliorer la qualité »<sup>40</sup>.*

Les sessions permettent d'assurer la transparence des décisions et contribuent aux flux d'information entre les entreprises et leurs fournisseurs.

*« Vendredi dernier, j'ai testé cinq cabernet avec cinq récoltants, tous ensemble, de Napa et d'ailleurs, tous des producteurs assez haut de gamme. Nous nous attablons juste pour leur donner une idée de ce que nous faisons avec leur raisin, où il termine... donc c'est une partie importante. De cette façon, si nous sommes vraiment contents, ils le savent, Et si je sors sur le terrain et que je dis : « Vous devez faire ceci », ils ne me croient pas vraiment... jusqu'à qu'ils s'assoient à une table avec quatre autres récoltants, essaient les vins et réalisent : « Bon sang, ces vins sont vraiment bons ... et le mien n'est pas aussi bon ». Ensuite quand je leur parle plus tard, je peux dire : « Même vous, vous avez noté qu'il y avait un problème ici ». Pour essayer de résoudre les problèmes, c'est bien mieux que de dire à quelqu'un qu'il a un problème. Et vous savez, même moi je ne suis pas trop versé dans la dégustation de vins, donc quand vous mettez un récoltant avec 4 ou 5 autres, vous voyez les différences évidentes entre vignobles. Parfois il n'y a pas grand chose que vous puissiez faire, c'est juste que le vignoble ne peut produire ce que vous souhaitez, et c'est bien ça l'activité agricole... Donc nous essayons de faire ces réunions chaque année et cela marche bien »<sup>41</sup>*

<sup>39</sup> Entretien avec M. Don Ackerman, responsable des relations avec les récoltants pour la Côte Centrale, BERINGER WINE ESTATES.

<sup>40</sup> Entretien avec Mme Elizabeth Florence-Foster, chef des cultures pour la Côte Nord, BEAULIEU VINEYARDS (GUINNESS UDV).

<sup>41</sup> Entretien avec M. Scott Warren, responsable des relations avec les récoltants pour la Côte Nord, KENDALL-JACKSON WINE ESTATES.

Au-delà de son intérêt pour la bonne exécution des contrats, en limitant les frictions dans la relation, le travail collectif sur les propriétés gustatives des produits est une forme d'assistance technique facilitant l'apprentissage de la qualité par les récoltants de raisin. Toutefois, orientée sur les besoins propres de la winery cliente, elle contribue par la même à verrouiller la relation en inscrivant le fournisseur dans une trajectoire technique spécifique, ce accroît le coût d'une défaillance contractuelle.

## CONCLUSION

Dans l'industrie du vin, les structures encadrant les échanges de matières premières viniques entre récoltants et transformateurs-metteurs en marché sont plurielles, allant du marché de gré à gré à des contrats de production garantissant au client un droit d'intervention élevé. Notre interrogation initiale portait sur l'évolution de ces dispositifs de coordination dans les nouveaux pays exportateurs de vin. Dans le contexte d'exigences qualitatives croissantes, sont-ils remplacés par d'autres formes d'organisation ? Comment et pour quelles raisons ? Quatrième producteur de vin au monde, avec une grande diversité d'entreprises et de stratégies industrielles, la Californie nous a semblé être un terrain d'études approprié pour analyser ces changements ainsi que les déterminants des choix organisationnels des entreprises.

Si l'application à l'agriculture de la théorie de l'agence a permis de progresser dans l'analyse de certaines provisions contractuelles – en particulier des propriétés incitatives à l'effort des contrats –, certains déterminants essentiels des choix des firmes échappent aux modèles d'inspiration néoclassique. Notre grille d'analyse a été conçue dans la perspective néo-institutionnaliste, en particulier les approches théoriques de la gouvernance des arrangements inter-firmes et de la mesure des attributs de l'échange. Appuyée sur le concept de coût de transaction, la *Nouvelle Économie Institutionnelle* vise à expliquer le comportement des acteurs économiques et la structure des relations interentreprises, dans un contexte d'incertitude radicale et de rationalité limitée des agents, en prenant en compte le caractère irréversible de certains investissements, et en considérant, plus généralement, les différentes formes de défaillance organisationnelle.

Dans un premier temps, nous avons tenté d'ordonner la diversité des instruments de coordination dans l'agriculture.

Les types concrets d'arrangements entre producteurs et industriels (contrats de courtage, de vente, de production et d'intégration) ont fait l'objet d'une revue de la littérature empirique centrée sur l'agriculture américaine.

Dans un second temps, nous avons présenté les principaux résultats d'une recherche originale conduite sur la filière vitivinicole en Californie. Par rapport aux précédentes phases de restructuration de l'industrie du vin, la substitution des vins secs ordinaires aux vins fortifiés durant les années 1960 et 1970, puis la transition des vins génériques aux vins de cépages commerciaux durant les années 1980, la dernière décennie du 20<sup>e</sup> siècle marque selon nous une rupture de trajectoire. L'approche productiviste, illustrée par la culture irriguée intensive et la vinification de masse, est remise en cause, de même que le caractère standardisé des produits. Nos enquêtes ont permis d'établir un lien étroit entre les stratégies de qualité des *wineries* et la nature de leur coordination avec les récoltants de raisin indépendants, qui demeurent leur principale source d'approvisionnement en matière première. Ainsi, le recours aux seules incitations en prix apparaît moins efficace pour l'échange de raisins frais destinés aux gammes supérieures que pour celui de matière première alimentant l'entrée et le milieu de gamme.

La réorganisation des procédures d'approvisionnement des opérateurs dans les régions côtières s'accompagne d'une évolution de la gestion courante des transactions, en particulier des contrats avec les fournisseurs. Une adaptation coordonnée de la production est réalisée dans le cadre d'arrangements bilatéraux de nature relationnelle, déléguant un droit de commande significatif aux industriels sur les choix techniques des récoltants de raisin. D'une certaine façon, la forme intégrée ou quasi-intégrée s'impose aux opérateurs. Si les contrats de vente standard continuent de jouer un rôle essentiel dans les échanges de matières premières facilement substituables, aux caractéristiques consensuelles et vérifiables, mettant en œuvre peu de savoir-faire spécifique en amont et en aval de la transaction, ils apparaissent comparativement moins efficaces lorsque les échanges concernent des biens aux caractéristiques controversées, nécessitant des investissements spécialisés et générant une interdépendance élevée. Ainsi, en qualité haute, des contrats de production volontairement laissés incomplets permettent aux wineries de gérer les opérations culturales spécifiques, selon les conditions édaphiques et climatiques. Contrôle des inputs, surveillance et partage d'information se substituent alors aux mécanismes d'incitation traditionnels basés sur les attributs de la matière première mesurés à la livraison. Afin d'économiser sur les coûts de transaction, les entreprises sont disposées à sacrifier partiellement les fortes incitations des prix relatifs.

Le cas californien illustre les changements à l'œuvre dans les vignobles de pays néo-exportateurs, confrontés à des stratégies de montée en gamme rapide de leurs opérateurs, avec une demande tirée par l'export (Australie, Nouvelle-Zélande, Chili, Afrique du Sud) ou par le marché domestique (États-Unis). Ainsi, depuis le milieu des années 1990, les filières australienne et néo-zélandaise connaissent également une mutation profonde, qui se traduit tant dans l'évolution des techniques de production que dans les investissements viticoles des industriels, concentrés dans les régions littorales les plus adaptées aux cépages classiques européens.

Concernant l'avenir de la filière vitivinicole française, un enseignement peut être tiré du cas étudié. Constatant l'importance du facteur organisationnel dans la compétitivité des filières, les réflexions conduites dans l'hexagone s'accordent sur la nécessité d'un renouvellement des relations entre la production et le négoce, privilégiant le contrat bilatéral, voire des accords-cadre de branche (Berthomeau, 2001 ; Aguilar *et al.*, 2002 ; César, 2002). On sait que les engagements contractuels vignoble-négoce sont très sensibles dans la filière vitivinicole française, car l'activité de vinification est le plus souvent assurée par les producteurs et leurs coopératives, ce qui tranche avec la situation observée dans les pays néo-exportateurs. D'une part les viticulteurs tendent à privilégier leurs propres circuits de commercialisation, d'autre part les négociants ont intérêt à acheter au gré des variations de cours sur le marché spot du vrac : les contrats visant à relever le niveau qualitatif des vins de milieu de gamme, notamment les AOC régionales, sont par conséquent soumis à un risque élevé de rupture de la relation contractuelle (Gaucher, Soler et Tanguy, 2002).

Dans la filière californienne, les metteurs en marché subissent peu la concurrence de leurs fournisseurs et les échanges portent essentiellement sur des matières premières périssables, ce qui entraîne une dépendance bilatérale, plus ou moins équilibrée selon les conditions de marché, entre producteurs de raisin et transformateurs.

Par ailleurs, sur la dernière période, la situation était celle d'une pénurie de raisin de cuve. Si l'établissement de relations contractuelles solides en est facilité, l'étude de cas montre toutefois que les contrats de commercialisation standard, portant sur un petit nombre de propriétés objective du produit, restent peu adaptés aux stratégies de qualité haute. L'efficacité relative des instruments de coordination dépendant des caractéristiques des transactions, il est important d'analyser celles-ci avant de promouvoir l'un ou l'autre type de contrat.

## BIBLIOGRAPHIE

Aguilas, P., J.-M. Chadronnier, P. Mirc, J.-L. Piton, R. Skalli, J.-L. Vallet, et J. Berthomeau. *Cap 2010 "Le défi des Vins Français"*. Note d'orientation stratégique à l'attention de Monsieur le Ministre de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche et des Affaires Rurales. Paris: MAP, 2002.

Akerlof, G. "The Market for Lemons : Quality Uncertainty and the Market Mechanism." *The Quarterly Journal of Economics* 84(1970) : 488-500.

Alchian, A. A., et H. Demsetz. "Production, Information Costs, and Economic Organisation." *American Economic Review* LXII (1972) : 777-95.

Alexander, C., R. Goodhue, et G. Rausser (2000) Do Quality Incentives Matter ? Working Paper. University of California, Davis.

Allen, D. "What are transaction costs?" *Research in Law and Economics* 14(1991) : 1-18.

Allen, D. W. "Pot-Bellies and Cattle Breeds as ReVealing Signals." *Economic Inquiry* (1993): 481-487.

Anderson, E., et A. Coughlan. "International market entry and expansion via independant or integrated channels of distribution." *Journal of Marketing* 51 (1987) : 385-395.

Anderson, K., D. Norman, et G. Wittwer (2001) Globalization and the World's Wine Markets : Overview. Center for International Economic Studies. Discussion Paper 0143, Adelaide : Adelaide University.

Barzel, Y. "Measurement cost and the organization of markets." *The Journal of Law and Economics* XXV (1982) : 27-48.

Barzel, Y. "Transaction Costs: Are They Just Costs?" *Journal of Institutional and Theoretical economics* 141(1985): 4-16.

Barzel, Y. "The Role of Contract in Quality Assurance." *Current Agriculture, Food and Resource Issues* 1(2000) : 1-10.

Baudry, B. *L'économie des relations interentreprises*. Paris: La Découverte, 1995.

Berthomeau, J. *Comment mieux positionner les vins français sur les marchés d'exportation*. Rapport à l'attention de Monsieur le Ministre de l'Agriculture et de la Pêche. Paris : MAP, 2001.

Brousseau, E., et M. Glachant. (dir.) "Economie des contrats et renouvellement de l'analyse économique." Numéro spécial *Revue d'Economie Industrielle* 92(2000)

César, G. (rapporteur). *Rapport d'information sur l'avenir de la viticulture française*. Commission des Affaires économiques et du Plan. Paris: Sénat, 2002.

Coase, R. H. "The Nature of the Firm." *Economica* IV (1937) : 386-405.

- Conaway, J. *Napa : the story of an American eden*. Boston: Houghton Mifflin, 1990.
- Coombe, B., et P. Dry. *Viticulture. Volume 2. Practices*. Adelaide: Winetitles, 1992.
- Coriat, B., et O. Weinstein. *Les nouvelles théories de l'entreprise*. Paris: Librairie générale française, 1995.
- Cozzarin, B., et P. Barry. "Organizational Structure in Agricultural Production Alliances." *International Food and Agribusiness Management Review* 1(1998) : 149-165.
- Curry, J. H. "Agriculture under late capitalism: the structure and operation of the california wine industry." PhD Thesis Cornell University, 1994.
- Demsetz, H. "Toward a Theory of Property Rights." *American Economic Review* 57(1967): 347-359.
- Dubois, P., et T. Vukina. "Grower Risk Aversion and the Cost of Moral Hazard in Livestock Production Contracts." *American Journal of Agricultural Economics* 86(2004): 835-841.
- Fraser, I. "The Role of Contracts in Wine Grape Supply Coordination: An Overview." *Australian Agribusiness Review* 11(2003), Paper 5.
- Furubotn, E., et R. Richter. *Institutions and economic theory. The contribution of the new institutional economics*. Ann Arbor: The University of Michigan, 1998.
- Galet, P. *Précis de Viticulture*. Tech. et Doc. Edited by Lavoisier. Paris, 1993.
- Gaucher, S., L.-G. Soler, et H. Tanguy. "Incitation à la qualité dans la relation vignoble-négoce." *Cahiers d'Economie et Sociologie Rurales* 62(2002) : 8-40.
- Gishen, M., et al. (2001) Objective mesures of grape and wine quality, ed. R. J. Blair, P. J. Williams, et P. B. Hoj. Adelaide, South Australia.
- Globerman, S., et R. Schwindt. "The organization of vertically related transactions in the canadian forest products industries." *Journal of Economic Behavior and Organization* 7(1986) : 199-212.
- Gomez, P.-Y. *Le gouvernement de l'entreprise : modèles économiques et pratiques de gestion*. Paris: InterEditions, 1996.
- Gonzales-Diaz, M., M. F. Barcala, et B. Arrunada. "Quality assurance mechanisms in agrifood: The case of the spanish fresh meat sector." *International Journal of Agricultural Resources, Governance and Ecology* 2(2003) : 361-382.
- Goodhue, R. "Input control in agricultural production contracts." *American Journal of Agricultural Economics* 81(1999) : 616-620.
- Goodhue, R. "Broiler production contracts as a multi-agent problem: common risk and heterogeneity." *American Journal of Agricultural Economics* 82(2000): 606-622.
- Goodhue, R., D. Heien, et H. Lee. "Contract usage in the california winegrape economy." *ARE Update* 3(2000).



Goodhue, R., D. Heien, et H. Lee. "Contract use in the California winegrape economy." *AIC Issues Brief* December(1999).

Goodhue, R., D. Heien, H. Lee, et D. Summer. "Contract use widespread in wine grape industry." *California Agriculture* 56(2002) : 97-102.

Grossman, S. J., et O. D. Hart. "The Costs and Benefits of Ownership : A Theory of Vertical and Lateral Integration." *Journal of Political Economy* 94(1986) : 691-719.

Guerrien, B. *Dictionnaire d'analyse économique*. Paris: La Découverte, 2002.

Hawkes, E. *Blood and wine: the unauthorized story of the Gallo wine empire*. New York: Simon & Schuster, 1993.

Hennessy, D. "Information Asymmetry as a Reason for Vertical Integration." *American Journal of Agricultural Economics* 78(1996): 1034-1043.

Hueth, B., et J. Lawrence (2002) Quality Management and Information Transmission in Cattle Markets: A Case Study of the Chariton Valley Beef Alliance. Working Paper. Ames, Iowa.

Hueth, B., et E. Ligon. "Agricultural Market as Relative Performance Evaluation." *American Journal of Agricultural Economics* 83(2001) : 318-328.

Hueth, B., et E. Ligon (2003) On the efficacy of contractual provisions for processing tomatoes. Montreal. Working Paper. Ames. Iowa.

Hueth, B., E. Ligon, S. Wolf, et S. Wu (1998) Managing Quality in Fruit and Vegetable Contracts: Input Control, Monitoring, Measuring, and Price Risk. Working Paper. Ames, Iowa.

Hueth, B., E. Ligon, S. Wolf, et S. Wu. "Incentive Instruments in Fruit and Vegetables Contracts: Input Control, Monitoring, Measuring, and Price Risk." *Review of Agricultural Economics* 21(1999): 374-89.

Hueth, B., et T. Melkonyan (2003) Quality Measurement and Contract Design: Lessons from the North American Sugarbeet Industry. Working Paper. Ames, Iowa.

IWSR/GDR. "La Conjoncture Mondiale du secteur du Vin et des Spiritueux et prospective à l'horizon 2008." VINEXPO.

Jackson, D. I., et P. B. Lombard. "Environmental and management practices affecting grape composition and wine quality - A review." *American Journal of Enology and Viticulture* 44(1993): 409-430.

Johnson, H. *World Atlas of Wine*. Mitchell Beazley. London: Octopus Publishing Group Ltd, 1999.

Kennedy, A. M. (2001) An Australian case study: Introduction of quality measures and technologies in the viticultural industry, ed. R. J. Blair, P. J. Williams, et P. B. Hoj. Adelaide, South Australia.

Key, N., et W. McBride. "Production contracts and productivity in the U.S. hog sector." *American Journal of Agricultural Economics* 85(2003): 121-133.

Klein, B., R. G. Crawford, et A. A. Alchian. "Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process." *Journal of Law and Economics* XXI (1978): 297-326.

Klein, B., et K. Leffler. "The role of market forces in assuring contractual performance." *Journal of Political Economy* 89(1981) : 615-641.

Knoeber, C. R. "A real game of chicken: contracts, tournaments, and the production of broiler." *Journal of Law, Economics, and Organization* 5(1989) : 271-292.

Knoeber, C. R. (1999) *Land and Livestock Contracting in Agriculture: A Principal-Agent Perspective*, ed. B. Bouckaert, et G. D. Geest. London, Edward Elgar.

Knox, T. M. "The economic organization of winemaking : French cooperatives and California corporations in historical context." PhD Thesis. The University of Connecticut, 2000.

Lambert, D., et W. Wilson. "Valuing varieties with imperfect output quality measurement." *American Journal of Agricultural Economics* 85(2003): 95-107.

Lapsley, J. T. *Bottled poetry: Napa winemaking from prohibition to the modern era*. Berkeley: University of California Press, 1996.

Lawrence, J., T. Schroeder, et M. Hayenga. "Evolving Producer-Packer-Customer Linkages in the Beef and Pork Industries." *Review of Agricultural Economics* 23(2001): 370-385.

Leffler, K., R. Rucker, et I. Munn. "Transaction Costs and the Collection of Information: Presale Measurement on Private Timber Sales." *Journal of Law, Economics and Organization* 16(2003): 166-188.

Lieberman, M. "Determinants of vertical integration: an empirical test." *The Journal of Industrial Economics* XXXIX(1991) : 451-456.

Ligon, E. "Contractual Arrangements for Fresh Produce in California." *ARE Update* 5(2001).

Mahoney, J. "The choice of organizational form: vertical financial ownership versus other methods of vertical integration." *Strategic Management Journal* 13(1992) : 559-584.

Marshall, C., et G. Rossman. *Designing qualitative research (3rd edition)*. Thousand Oaks : Sage Publications Inc., 1999.

Martin, P., et D. Heien. "The California wine industry : entering a new era?" *Agricultural and Resource Economics Update* 7(2004).

Martinez, S. (2002) *A Comparison of Vertical Coordination in the U.S. Poultry, Egg, and Pork Industries*. Working Paper. USDA .Washington.

Martinez, S., K. Smith, et K. Zering. "Analysis of Changing Methods of Vertical Coordination in the Pork Industry." *Journal of Agricultural and Applied Economics* 30 (1998): 301-311.

Masten, S. "The organization of production: evidence from the aerospace industry." *Journal of Law and Economics* XXVII(1984) : 403-417..

- Mazé, A. "Le choix des contrats à l'épreuve de la qualité. Une analyse des mécanismes de gouvernance dans le secteur de la viande bovine." Thèse de Doctorat en Sciences Economiques. Université Paris 1, 2000.
- Mazé, A. (2003) Bargaining versus Posted price Selling. Theory and empirical evidences. Working Paper. INRA SAD, Paris.
- Ménard, C. *L'économie des organisations*. Paris: La Découverte, 1990.
- Ménard, C. "On clusters, hybrids and other strange forms : the case of french poultry industry." *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 152(1996): 154-183.
- Ménard, C. "Maladaptation of regulation to hybrid organizationak forms." *International Review of Law and Economics* 18(1999) : 403-417.
- Ménard, C. "The Economics of Hybrid Organizations." *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 160(2004) : 1-32.
- Moulton, K. (1984) *The Economics of Wine in California*, ed. D. Muscatine, M. A. Amerine, et B. Thompson. Berkeley, University of California Press.
- Olesen, H. B. "Contract production of peas." *Food Policy* 28(2003) : 29-50.
- Poole, N., et al. "Formal contracts in fresh produce markets." *Food Policy* 23(1998): 131-142.
- Rankine, B. *Making Good Wine. A Manual of Winemaking Practice For Australia and New Zealand*. Melbourne: Macmillan Company of Australia, 1991.
- Rousset, S. "Qualité et coordination économique dans les industries agroalimentaires. Analyse institutionnelle comparée de l'industrie du vin en Bourgogne, Californie et Nouvelle-Zélande." Thèse de Doctorat en Sciences Economiques. Université de Bourgogne – UMR INRA-ENESAD CESAER, 2004.
- Rousset, S., et J.-B. Traversac (2004) *Formes d'organisation des négociants en France et dans les Nouveaux Pays Exportateurs : l'effet de la qualité sur la structure des approvisionnements*. Dijon, Maison des Sciences de l'Homme de Dijon.
- Schroeder, T., et J. Graff. "Estimated Value of Increased Pricing Accuracy for Fed Cattle." *Review of Agricultural Economics* 22(2000): 89-101.
- Shapiro, C. "Premium for high quality products as returns to reputation." *Quarterly Journal of Economics* 98(1983): 659-680.
- Sullivan, C. *A companion to California wine*. Berkeley: University of California Press, 1998.
- Sykuta, M., et J. Parcell. "Contract Structure and Design in Identity Preserved Soybean Production." *Review of Agricultural Economics* 25(2003): 332-350.
- Tsoulouhas, T., et T. Vukina. "Integrator contracts with many agents bankruptcy." *American Journal of Agricultural Economics* 81(1999): 61-74.
- Vines, W. a. *Annual Directory/Buyer's Guide*. San Rafael, CA: Wines and Vines, 2001.

Vukina, T. "The Relationship between Contracting and Livestock Waste Pollution." *Review of Agricultural Economics* 25(2003): 66-88.

Williams, A. *Flying Winemakers. The New World of Wine*. Adelaide, Australia: Winetitles, 1995.

Williamson, O. E. "Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange." *American Economic Review* 73(1983): 519-40.

Williamson, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press, 1985.

Williamson, O. E. "Comparative Economic Organization : The Analysis of Discrete Structural Alternatives." *Administrative Science Quarterly* 36(1991): 269-296.

# NOTES ET ÉTUDES ÉCONOMIQUES – NUMÉROS PARUS

---

Retrouvez tous les sommaires de Notes et Études Économiques sur internet :

<http://www.agriculture.gouv.fr> - Rubrique *Médiathèque* > *Librairie* > *NEE*

<http://www.agreste.agriculture.gouv.fr> - Rubrique *Études* > *NEE*

## N°13 – Mars 2001

- Les structures et politiques agricoles des PECO sous fortes contraintes sociales et budgétaires : quelles transitions vers l'intégration européenne ?
- L'Inde dans le commerce agricole international. Conditions et bilan de mise en œuvre des accords de Marrakech.
- La concentration géographique des productions agricoles et ses déterminants. Une analyse pour l'Union européenne.
- L'accord sur l'agriculture du cycle de l'Uruguay. Bilan et perspective pour l'Union européenne (I).

## N°14 – Septembre 2001

- Garanties et soutiens publics aux crédits à l'exportation des produits agricoles aux États-Unis.
- Les programmes publics de garantie de crédits dans l'Union européenne.
- Une évaluation multicritère pour des politiques multifonctionnelles.
- L'accord sur l'agriculture du Cycle de l'Uruguay. Bilan et perspective pour l'Union européenne (II).

## N° 15 – Février 2002

- Les aides directes aux exploitations agricoles européennes suite aux réformes de la PAC (1992 et Agenda 2000).
- Échanges agricoles UE-ACP : vers une exacerbation de la concurrence entre agricultures ?
- La fiscalité agricole aux États-Unis : fonctionnement et enjeux politiques.

## N° 16 – avril 2002

- Une vue d'ensemble sur l'évolution des exploitations agricoles françaises de 1990 à 1999.
- La réforme de la PAC de 1992 : bilan d'une décennie d'adaptation des exploitations de «grandes cultures».
- La réforme de la PAC de 1992 : bilan d'une décennie d'adaptation des élevages ovins et caprins.
- La réforme de la PAC de 1992 : bilan d'une décennie d'adaptation des élevages «bovins viande».
- La réforme de la PAC de 1992 : bilan d'une décennie d'adaptation des élevages laitiers.

## N° 17 – décembre 2002

- L'évolution du secteur porcin européen : enjeux techniques, politiques, de marché et de société.
- Les exploitations de grandes cultures en France et aux États-Unis : comparaisons des performances économiques et enjeux politiques.
- L'impact de scénarios de modification de la PAC sur les élevages bovins allaitants en zone intermédiaire. Cas de l'Indre.
- Stratégies d'adaptation de l'agriculture en zones intermédiaires. Étude de cas dans le département de l'Indre.
- Analyse de scénarios de politique agricole pour des régions céréalières intermédiaires.

#### **N° 18 – avril 2003**

- Le Réseau d'information comptable agricole (RICA). Un outil unique de connaissance des agricultures européennes.
- La diversité de l'agriculture européenne : les exploitations spécialisées en production laitière.
- La diversité de l'agriculture européenne : les exploitations de "grandes cultures".
- La diversité de l'agriculture européenne : les exploitations spécialisées "bovins viande".
- La diversité de l'agriculture européenne : les exploitations à orientation "granivores".

#### **N° 19 – décembre 2003**

- Estimation des coûts de production des principaux produits agricoles à partir du RICA
- Simulations de découplage des aides à l'aide du modèle MAGALI
- La filière laitière française face à la libéralisation des échanges. Simulation d'impacts à partir du modèle MEGAAF
- Libéralisation des échanges et bien-être des populations pauvres. Illustration à partir du modèle ID<sup>3</sup> de la faiblesse des impacts et de la sensibilité des résultats aux hypothèses de fonctionnement des marchés

#### **N° 20 – mars 2004**

- L'importance des dépenses nationales dans l'ensemble des concours publics en faveur de l'agriculture
- Les concours publics des collectivités territoriales à l'agriculture en 2000
- Les interventions des collectivités territoriales en faveur du milieu rural
- Les soutiens à l'agriculture européenne à travers les dépenses du FEOGA

#### **N° 21 – juin 2004**

- Les soutiens à l'agriculture européenne à travers les dépenses du FEOGA (Partie II). Les dépenses en faveur des marchés agricoles, par produit
- Les flux financiers entre l'Union européenne et les États membres

#### **N° 22 – février 2005**

- Aperçus de l'évaluation à mi-parcours du Plan de Développement Rural National
- L'évaluation de la politique de soutien à l'agroenvironnement
- L'évaluation du Contrat Territorial d'Exploitation
- L'évaluation de la politique de développement des zones rurales dans le cadre du Règlement de Développement Rural

#### **N° 23 – septembre 2005**

- Modes d'organisation des filières agro-alimentaires en Afrique et efficacité des marchés
- La baisse du prix des produits agricoles, conséquences pour les pays africains : la filière cacao-chocolat en Côte d'Ivoire ; le riz en Guinée Conakry
- Filières oléagineuses africaines
- Les filières cotonnières africaines au regard des enjeux nationaux et internationaux
- La libéralisation agricole en zone euroméditerranéenne. La nécessité d'une approche progressive

**Notes et Études Économiques**  
MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE  
ET DE LA PÊCHE  
**Direction des Politiques Économique et Internationale**

***Renseignements :***

Sous-Direction de l'Évaluation, de la Prospective, des Études et de l'Orientation – tél. :

01.49.55.42.09

3, rue Barbet de Jouy – 75349 Paris 07 SP

***Diffusion :***

Service Central des Enquêtes et Études Statistiques

Bureau des ventes – BP 32688

31326 – Castanet Tolosan cedex

***Vente au numéro :***

mel : [agreste-ventes@agriculture.gouv.fr](mailto:agreste-ventes@agriculture.gouv.fr)

fax : 05.61.28.93.66

***Abonnement :***

tél. : 05.61.28.93.05