

Réseaux d'Entreprises et Pouvoir de Marché dans la Filière Vin en France

Nathalie Guibert & Jacques Calvet
Professeurs à l'Université d'Avignon
Laboratoire PRATIC – Pratiques Agro-alimentaires et Théories de l'Internationalisation du
Commerce

Jérôme Villaret
Directeur administratif et des services économiques d'Inter-Rhône

Résumé

Dans la plupart des zones de production vitivinicole du monde le modèle des clusters tel que conceptualisé par M. Porter est pertinent pour analyser l'organisation de la filière vin et améliorer sa compréhension. Toutefois, en dépit de leur nombre, les travaux de recherche menés sur la structure et la dynamique des clusters n'abordent que très rarement la question de leur pouvoir de marché. Les auteurs spécifient généralement les actions sur le niveau de la demande ou de l'offre, mais les actions directes ou indirectes exercées sur les prix ne sont pratiquement jamais mentionnées.

Sur la base d'une monographie conduite dans le cluster des vins d'AOC de la vallée du Rhône, mise en perspective avec d'autres zones de production en France et dans le monde, ce papier présente la réponse stratégique originale et efficace, mise en place en 2006 par l'Interprofession et discute des enjeux relatifs aux niveaux des prix pour ce qui est de l'entrée de gamme des vins d'AOC français.

Abstract

In a large number of wine production areas in the world, the cluster pattern, as conceptualised by Michael Porter, is relevant to describe the wine industry organisation and improve its understanding. But even though numerous, research work on clusters structure and dynamics does not fully address the cluster's market power issue. Authors usually specify actions on the demand level or on the supply definition, but clusters direct or incident actions on prices are practically never mentioned.

Based on a deepened case study of the French Rhone Valley AOC Cluster, put in perspective with other French and worldwide production clusters, the paper presents the original and successful strategic response implemented last year by the Inter-trade Association of this area and discusses the issues at stake concerning prices levels for the lowest part of French AOC wines ranges.

Depuis maintenant plus d'un siècle les économistes qui s'intéressent concrètement au fonctionnement de l'économie - c'est le domaine de l'Economie Industrielle, ont constaté que certaines formes d'organisation des rapports interentreprises avaient des effets favorables sur la compétitivité des entreprises concernées. Le mouvement impulsé par l'une des "figures" historiques de la science économique, l'anglais Alfred Marshall, à la fin du 19^{ème} siècle, a été relancé dans les années 1970 par des économistes italiens qui avaient constaté une sorte de paradoxe: dans de nombreuses zones de l'Italie du Nord des entreprises enregistraient des performances tout à fait remarquables alors que selon la science économique dominante de l'époque elles auraient plutôt été condamnées, au mieux, à végéter. Il s'agissait en effet d'entreprises petites ou très petites, souvent même des entreprises familiales (au sens où la main d'œuvre employée se réduisait à la cellule familiale), dans des secteurs qui ne relevaient pas spécialement de technologies de pointe. A un moment où la grande industrie 'high tech' semblait s'imposer comme le modèle dominant, la réussite insolente de ces entreprises paraissait pour le moins surprenante.

La réponse que les économistes italiens ont alors apportée, dans la lignée de l'économie industrielle, a été la mise en évidence des avantages nombreux conférés à ces entreprises par leur "organisation" au sein de ce que l'on a qualifié de "district industriel", "système productif localisé", "grappes technologiques", "technopoles", "cluster", etc.

Ce qui caractérise ces "organisations" peut être résumé en trois points:

- la concentration géographique : toutes les entreprises sont regroupées sur des espaces géographiques restreints, facilement identifiables (l'exemple le plus connu étant la Silicone Valley au sud de San Francisco)
- la coopération formelle ou informelle et en réseaux formels ou non, d'entreprises de producteurs ou de fabricants et des organisations diverses (syndicats, organismes de formation, de normalisation, de promotion, collectivités territoriales, etc...)
- la concurrence qui demeure vive entre les entreprises.

Ainsi, la nouvelle théorie de la concurrence s'organise autour de l'idée selon laquelle, la localisation influence la productivité et la croissance de la productivité. Et en retour la prospérité d'un lieu géographique dépend de la productivité de ce que les entreprises de l'endroit ont choisi de faire et de leur capacité à innover.

C'est cette combinaison de concurrence et de coopération sur des espaces géographiques restreints qui est à l'origine de la supériorité compétitive des entreprises impliquées. Et l'un des spécialistes reconnus de ce type d'analyse, l'Américain Michael Porter, montre que la vitiviniculture est particulièrement concernée: il prend en exemple central dans son explication, ce qu'il appelle le "California Wine Cluster". De plus, en 1993, le cabinet de conseil dans lequel il intervient (Global Monitor), sollicité par le Portugal pour définir les domaines de prédilection du pays et y favoriser le développement de clusters a identifié entre autres spécialités, le vin. En 1997, à la suite de ces travaux, Viniportugal a été créé, une association réunissant toutes les professions et ayant pour mission de promouvoir les vins, à domicile et à l'export. La mise en place de ce cluster s'accompagne d'aménagements législatifs et de restructurations dans le sens d'une meilleure qualité en plus grande quantité et à des coûts moindres. Porter a notamment conseillé au Portugal de miser sur deux orientations majeures : les propres cépages du pays doivent être visibles (au prix de modifications des lois s'il le faut) et trois marchés doivent être ciblés : Portugal, Royaume Uni et Etats-Unis en faisant valoir sur ces derniers, la spécificité des cépages portugais par rapport aux principaux concurrents : Australie et Chili.

En théorie, selon Porter, les clusters sont des concentrations géographiques d'entreprises liées entre elles dans des domaines particuliers (Entreprises productrices, Entreprises connexes, Institutions, Fournisseurs, Distributeurs spécialisés, Centres de Recherche, Organismes de formation...), qui coopèrent mais s'affrontent aussi. Ce sont des systèmes d'entreprises et d'institutions en interaction sur un pôle d'activité dont la valeur en tant que tout est supérieure à la somme de ses parties.

Pour ce courant de pensée, les clusters constituent un moyen d'activer une stratégie collective, d'augmenter l'investissement, d'augmenter les exigences en termes de normes, de promouvoir l'innovation, de protéger la tradition et de développer des produits de qualité supérieure... Ils sont aussi un moteur pour les exportations, un attrait pour l'investissement et des forums d'échange entre les participants. L'on considère en particulier que :

- 1 la présence de concurrents locaux et de syndicats professionnels peut être bénéfique ;
- 2 la participation de l'entreprise à l'environnement économique va bien au-delà des impôts, factures fournisseurs et salaires payés...
- 3 les pouvoirs publics ont de nouveaux rôles : politiques macro-économiques mais aussi, méso-économiques, visant à éliminer les obstacles à la croissance du cluster ou à son amélioration.

En théorie, les clusters sont donc considérés comme des structures d'un type nouveau, associant autour d'un réseau de concurrents locaux spécialisés dans une industrie, des institutions et des prestataires divers amonts ou aval. Pour les entreprises participantes ils apportent deux grands types d'avantage : des avantages liés à des complémentarités avec le réseau et des avantages liés au développement d'une « bonne » concurrence.

Dans cette lignée, il paraissait intéressant d'approfondir le cas du secteur vin et en particulier l'expérience récente des Côtes du Rhône (CDR), Appellation d'Origine Contrôlée (AOC) générique de la Vallée du Rhône. En effet, sur la base de ce cas 'grandeur nature', il semble possible de spécifier un troisième type d'apport du cluster aux entreprises participant dans son « cœur de réseau » : l'amélioration d'un pouvoir de marché d'ordre méso-économique généralement passé sous silence dans la littérature.

Au terme de l'année 2006, un bilan global de la filière vin française peut se résumer dans le double constat suivant :

- une remontée des volumes en 2005-2006 par rapport aux campagnes précédentes (qui n'a pas encore rattrapé les volumes des premières années 2000),
- mais une baisse continue des prix qui atteint déjà, dans pratiquement toutes les régions, des seuils inférieurs aux coûts de production, et qui constitue une menace pour la survie de nombreux producteurs.

En d'autres termes, la grande majorité des zones de production de vins tranquilles en France sont inscrites dans une pure logique offre/demande, et ont regagné des marchés par des baisses de prix conséquentes.

Toutefois, quelques régions occupent une place particulière dans cette évolution récente. C'est le cas de vins spécifiques comme les Champagnes et les vins d'Anjou, rosés à forte teneur en sucre, épargnés par la crise générale de la vitiviniculture mondiale installée depuis trois à quatre ans. Mais c'est aussi, plus curieusement le cas de l'AOC générique Côtes du Rhône (CDR) alors même que celle-ci ne présente pas de caractère de différenciation particulier par rapport aux AOC génériques d'autres régions.

De fait, les vins de la Vallée du Rhône (VDR, Bassin du Sud Est) ont eu une évolution différente. Depuis 2004, eux aussi ont regagné des volumes sur les marchés français et étrangers, mais à la différence des autres, leur prix s'est maintenu, allant même jusqu'à enregistrer une remontée du cours moyen de l'AOC générique - le Côte du Rhône régional (CDR) - passé de 89 € par hectolitre en 2004-2005 à 91 € en 2005-2006.

En outre, sur cette appellation d'entrée de gamme ayant subi une profonde baisse en cours de campagne 2004-2005 -le prix du vrac étant descendu jusqu'à 55 € par hl dans l'été 2005 - le cours minimum a été relevé en 2006 à 70 €

C'est cette singularité, et la mise en évidence du pouvoir de marché potentiellement attaché aux clusters, que cet article se propose de spécifier, en mobilisant à la fois une analyse détaillée du cas des CDR génériques (1) et la théorie des réseaux et des clusters (2).

Dans sa dimension illustrative, cette contribution porte essentiellement sur la problématique des AOC dites "régionales" ou "génériques" françaises, insérées dans des fourchettes de prix allant de 1.5 à 5€ la bouteille en magasin lesquelles subissent aujourd'hui de plein fouet la crise mondiale. Ne seront donc pas évoqués ici :

- d'une part les vins de table et les vins de pays, produits en grande majorité de type industriel et pour lesquels des formes d'organisation et de marché standards sont et seront de plus en plus dominantes ;

- et d'autre part les vins d'AOC de type "village" ou "crus", qui par comparaison aux AOC régionales ou génériques, apparaissent comme des produits haut de gamme relevant d'une logique de différenciation, qui fortes de leurs identités uniques de terroirs très précis, se trouvent à ce titre, moins fragiles en contexte de crise.

1. L'expérience singulière de la VDR

Avant de présenter l'action coordonnée dans le cas du cluster des Côtes du Rhône, il faut évoquer rapidement comment ont réagi d'autres zones de production également touchées par la crise.

1.1. L'état de crise au plan mondial

Le nouveau monde

En Australie, en 2006, 10% de la récolte est restée sur souche. Le modèle australien est basé sur des entreprises vinificatrices qui achètent le raisin à des viticulteurs, et qui ont vu leurs prix baisser très fortement, de l'ordre de 40 % en deux ans. Pour la récolte 2006, le prix du raisin est tombé dans certains cas en dessous du coût de vendange, qui n'a donc pas eu lieu.

En Californie, c'est l'arrachage de vignes anciennes moins productives et plantées en cépages locaux qui a été retenu: environ 15 000 hectares ont ainsi été arrachés en deux ans. Cette réduction de l'offre, maintenant plus concentrée en cépages internationaux, et dans un contexte de dollar sous-évalué par rapport à l'euro, a permis un début de redressement.

En principe, les vitivinicultures australiennes et californiennes sont basées sur un modèle libéral, régit par le marché et la concurrence. Mais il est évident qu'au delà des affirmations de principe des éléments de coopération sont à l'œuvre et ont tendance à se renforcer, comme M. Porter l'a constaté dans l'analyse du cluster du vin californien. On sait que dans ces deux régions la filière a élaboré des plans à long terme ("Wine Vision" dans le cas de la Californie, "Plan 2025" en

Australie) qui sont en eux-mêmes des outils de concertation. Il n'y a peut être pas eu de réunions officielles suivies de décision d'arracher les vignes ou de baisser les prix en dessous du coût de la récolte: mais le fait que la convergence des pratiques a abouti au même résultat laisse supposer quelques discussions informelles.

Par ailleurs dans ces deux pays, le modèle purement libéral est contesté de l'intérieur et les producteurs tendent à mettre en place des pratiques se rapprochant du modèle d'appellation. Les producteurs de la Nappa Valley par exemple ont obtenu par voie judiciaire la reconnaissance d'un label de terroir, en réaction aux pratiques de négociants qui n'avaient de lien avec cette zone que la localisation de leur siège social et utilisaient pourtant le signal Nappa Valley dans leur commercialisation. De même, en Australie, les producteurs d'une zone spécifique ont obtenu par des procès la reconnaissance de leur zone de production. Autrement dit ces producteurs du "Nouveau Monde" se convertissent peu à peu (pour les vins moyen et haut de gamme) au modèle français d'appellation. La différence réside dans les modalités d'institutionnalisation: par la voie judiciaire plutôt que par la voie réglementaire. On peut relever aussi qu'en Australie les principes libéraux n'ont pas non plus empêché le ministère de l'agriculture de mettre en place des mesures de soutien aux viticulteurs en difficulté et menacés de disparition.

L'Europe et les régions en France hors Vallée Du Rhône (VDR)

En Italie et en Espagne, le problème se pose de manière différente dans la mesure où dans ces pays, les AOC sont équivalentes aux appellations "villages" françaises qui ne sont pas en crise actuellement. Même si dans ces pays, les vins de tables et de pays ne sont pas épargnés.

Dans les régions françaises hormis la VDR, on enregistre divers types de comportements. Certaines régions ont effectivement réagi et mis en place des actions de réduction de l'offre. Dans la région bordelaise, la mise en place d'un plan d'arrachage, partiellement appliqué, a abouti à la suppression de 1600 hectares en Bordeaux rouge, et une distillation de crise de 363000 hectolitres a été effectuée. Ajoutée à une récolte modeste en 2005, cela a permis une réduction du disponible à la vente. Par ailleurs, le Syndicat des Bordeaux et Bordeaux Supérieurs a mis en place au printemps 2006 un blocage des ventes au printemps 2006 (sur la base du volontariat) qui a quasiment stoppé les transactions. Ces mesures ont créé une reprise des ventes (de 5,47 millions d'hectolitres en 2004-2005 à 5,63 millions en 2005-2006, encore loin des 5,94 millions de 2001-2002) mais n'ont pas empêché la dégradation des cours des AOC Bordeaux rouges génériques : le prix moyen est passé de 100 € par hectolitre en 2004-2005 à 70 € en 2005-2006, même si la réduction de l'offre, ajoutée à une récolte 2006 identique à celle de 2005, semble se traduire par un léger redressement des cours en fin 2006. Il est à noter que le coût de revient des AOC Bordeaux rouges génériques est de l'ordre de 105 €/hl. Dès lors, un prix moyen de 70 € loin d'assurer l'avenir de l'appellation, montre bien les limites d'un redressement des ventes basées sur une baisse de prix.

Dans d'autres vignobles français, des actions collectives convenues sont restées à faible portée. En Beaujolais par exemple, un plan d'arrachage a été mis en place: prévu pour 3000 hectares (sur un vignoble de 22000 hectares) à l'horizon 2008, il n'a jusqu'ici concerné que 430 hectares. En Alsace, l'Association des Viticulteurs d'Alsace a pour sa part, mis en place un prêt à taux zéro pour soutenir les viticulteurs ayant accepté de retarder leur ventes. L'association espérait ainsi des engagements de blocage à hauteur de 30000 hectolitres, mais 14000 hectolitres seulement ont été

souscrits. En Languedoc, à la demande de l'Interprofession locale, les producteurs ont progressivement réduit leurs déclarations de récolte : passées de 1,8 millions d'hectolitres en 2001-2002 à 1,4 millions en 2005-2006. Cette réduction n'a pas suffi à compenser la baisse des ventes et il a fallu recourir à la distillation: 120000 hectolitres en 2005 et 104000 en 2006.

Enfin, pour le reste des vignobles, aucune action significative n'est à noter. Cette absence ou cette faiblesse des actions collectives revient de fait à se soumettre plus ou moins passivement aux lois du marché dans leur dimension la plus simpliste: un maintien ou une légère reprise des ventes sous condition de soumission à la baisse des prix, sans considération de survie à terme du modèle de production et d'organisation.

Le tableau ci-dessous présente quelques exemples d'évolution des prix entre les campagnes 2004-2005 et 2005-2006. Quand ce chiffre est disponible, il présente une estimation du coût de revient. Ces prix sont exprimés en €/hl. Quand il ne s'agit pas de l'AOC générique, la catégorie est spécifiée.

Tableau 1. Evolution des prix entre les campagnes de commercialisation 2004/2005 et 2005/2006

Pays nantais (muscadet sur lie)	121 à 112	137
Centre (sancerre blanc)	480 à 435	
Tourraine (blanc)	113 à 86	118
Tourraine (rouge)	78 à 72	
Savoie (blanc)	120 à 110	
Beaujolais (rouge)	153 à 124	pour mémoire en 2003- 2004: 202 €
Alsace (riesling)	161 à 142	143 pour mémoire en 2003-2004: 207 €
Provence (rosé)	115 à 92	
Languedoc (corbières rouge)	72 à 61	68
Bordeaux (rouge)	100 à 70	105
Bergerac (rouge)	78 à 71	
Gascogne (blanc)	69 à 64	64
Sud Ouest (Cahors rouge)	80 à 70	pour mémoire: 106 en 2003-2004

Dans toutes ces zones, même lorsque des débuts de réponses ont été mis en place, la situation reste donc à ce jour très difficile et la menace sur l'avenir du modèle AOC est sensible. Il semble que le défaut de résultats significatifs soit associé à un manque de volonté et de capacité collective de ces clusters, à s'organiser efficacement pour sortir de la crise. Ceci contraste avec l'expérience du réseau de production en VDR au sujet de l'AOC régionale.

12. Logiques d'étude et d'action en Vallée du Rhône

L'illustration qui suit repose sur la synthèse d'un entretien de plus de deux heures avec le directeur du service économique d'Inter-Rhône dont la teneur, entièrement enregistrée a fait l'objet d'une retranscription utilisée comme de base de travail.

La problématique perçue des relations dans la filière vin

Elle est spécifiée ici par l'identification des principales parties prenantes dans la valorisation de l'AOC Régionale et de leurs enjeux.

Les parties prenantes directement concernées au sein du cluster

Dans l'ensemble des Grandes et Moyennes Surfaces (GMS), les opérateurs (producteurs et négociants) constatent une différence de stratégie entre grande distribution 'traditionnelle' et Hard Discount, ce dernier manifestant une forte agressivité en termes de prix.

Les négociants, pour leur part sont subdivisés entre :

- d'une part les négociants locaux, dont les AOC de VDR (régionaux, villages, crus) constituent l'essentiel du portefeuille et qui entretiennent des relations commerciales conventionnelles (au sens de la théorie des conventions) avec les producteurs locaux : regroupés en syndicat, ils détiennent à eux seuls, un pouvoir à parité avec les producteurs au sein de l'Interprofession ;
- et d'autre part les négociants hors région pour qui les CDR viennent compléter des gammes plus larges et constituent le plus souvent des produits d'appel.

L'intermédiation entre producteurs et négociants 'hors région' est généralement assurée par des courtiers: en Vallée du Rhône, environ la moitié de l'offre transite par une vingtaine de courtiers.

Les producteurs, eux, sont réunis dans les syndicats d'appellation et soumis à la Cotisation Volontaire Obligatoire à l'Interprofession. Ils font l'objet d'une double distinction soit entre caves coopératives et domaines, soit entre exploitations dont l'offre est constituée à majorité d'AOC génériques, et exploitations à production dominante d'AOC 'villages' ou de 'crus', ce qui est pratiquement homothétique de la distinction précédente.

Enfin, au cœur de ce réseau rapproché et central du cluster des vins de la VDR, l'Interprofession (Inter-Rhône, IR) agit pour le compte et dans l'intérêt à la fois du négoce régional et des producteurs régionaux d'appellation. Il est à noter que le syndicat des courtiers n'y est pas affilié, mais que les courtiers votent dans le collège des courtiers pour les élections à l'Interprofession.

Les enjeux : la convergence d'intérêt des entreprises locales
pour la stabilité des cours

Pour les analystes professionnels de la VDR, en accord avec les développements ci-dessus, le contexte mondial du vin est actuellement celui de la baisse des prix liée à un excédent de l'offre par rapport à la demande, en particulier sur les marchés des vieux pays producteurs. Depuis les années 2000, ceci se traduit par une crise générale de débouchés, qui pour les vins français est renforcée par une forte concurrence des vins dits "du nouveau monde" (essentiellement Australie,

Chili et Californie) et par la surévaluation de l'Euro. L'évolution des ventes des vins AOC de la Vallée du Rhône, toutes appellations confondues (comprenant donc localement les Crus, les Villages, et les appellations de la "nouvelle école": Ventoux, Luberon, Costières, Tricastin) en offre un exemple manifeste :

- 3 704 millions d'hectolitres en 2001-2002,
- 3 509 en 2002-2003,
- 3 105 en 2003-2004, soit une chute de 16 % en 3 ans.

Et du point de vue de la filière VDR, la problématique vitale pour la production de la zone tient actuellement aux modalités d'achat du Hard Discount qui, fidèle à sa nature, profite du contexte de crise excédentaire pour mener à bien des politiques de prix agressives. Ces comportements ont pour effet de faire converger les intérêts individuels des entreprises de production et de négoce et, de par leur caractère potentiellement destructeur pour la catégorie des AOC génériques, de renforcer aussi les intérêts collectifs autour du système des AOC,

Le Hard Discount procède en effet par appels d'offre sous formes d'enchères descendantes, parfois au niveau européen et pour de grandes quantités (plusieurs millions de bouteilles). Cette logique se traduit donc bien par une pression forte de l'aval de la filière sur l'amont. En outre, il est à noter que celle-ci s'exerce non seulement sur les prix - par exemple, entre décembre 2003 et 2004, le prix des CDR est passé de 120 € à 100 €/hl - mais qu'elle est aussi amplifiée, en cours de campagne, par l'accroissement progressif des problèmes de trésorerie des producteurs. Ainsi, début juillet 2005, le prix des CDR était descendu à 55 € et n'était encore qu'à 60 € à la fin août, niveau conservé jusqu'à la fin de l'année.

Ces pressions à la baisse des prix du vrac de l'AOC Régionale, qui passent le plus souvent par l'intermédiaire de courtiers se trouvant en possession de commandes client à 60 €/hl, voire moins, proviennent essentiellement des négociants hors région. Les négociants régionaux - au demeurant pour la plupart également producteurs de diverses AOC locales, ce qui, plus que les autres, les sensibilise à la qualité des produits locaux - ont des pratiques différentes, ancrées dans les usages. Leurs portefeuilles étant presque exclusivement constitués de vins de proximité, ils ont l'habitude de s'engager vis-à-vis de leurs clients sur une base annuelle aussi bien en termes de prix que de quantité. Il leur faut donc assurer l'essentiel de leur approvisionnement auprès des fournisseurs locaux en début de campagne en s'engageant sur un prix d'achat. Dans ces conditions lorsque le prix baisse en cours de campagne, ils subissent de plein fouet la concurrence de négociants extérieurs, mis ainsi en mesure de leur prendre des marchés discount ou export. Autrement dit, pour des raisons de concurrence vis à vis de l'extérieur, les négociants régionaux accordent plus d'intérêt à la stabilité des prix qu'à l'obtention du prix le plus faible possible auprès de leur réseau d'approvisionnement.

De même, pour des raisons de trésorerie et d'incertitude vis-à-vis de l'évolution du cours, les gros producteurs régionaux de CDR - surtout les caves coopératives et les unions de caves - partagent ce besoin de stabilité et il y a donc bien une convergence d'intérêts entre producteurs et négociants membres du cluster de la VDR sur la stabilité des prix en cours de campagne.

Les actions coordonnées de réponse à la crise des CDR

Ces réponses, mises en place sous l'égide d'Inter Rhône (IR - Interprofession des vins AOC de la Vallée du Rhône), comportent des actions relativement classiques vers l'aval (marchés) et des actions amont, innovantes pour certaines d'entre elles.

Les actions aval

Vers l'aval, les campagnes d'images mises en place dans les périodes euphoriques dans une optique de différenciation et de valorisation ont été abandonnées au profit de campagnes de promotion mieux adaptées à l'objectif de volume : entre 2002 et 2005 en effet, le marché avait perdu 400000 hectolitres. L'optique de communication s'est donc centrée sur un objectif de notoriété, sachant que dans le rayon vin en libre service, les études effectuées au sein de la filière montrent que le facteur le plus influent dans le choix du consommateur est la notoriété spontanée. Dès lors les investissements en matière de communication en France ont été réorientés en ce sens : aide au développement des promotions, négociation avec les centrales d'achat pour organiser les opérations de promotion etc....

L'action d'Inter Rhône vers l'aval s'est notamment axée sur une aide directe aux négociants dans les négociations avec la grande distribution: ce sont les équipes de l'interprofession qui prennent contact avec les distributeurs pour les convaincre de faire des promotions, et le coût de la campagne a été pris en charge pour moitié par Inter Rhône la première année, pour un quart la deuxième année (le reste étant à la charge du négociant). Vis-à-vis des distributeurs, en 2006, IR représentait le plus gros budget de merchandising de la filière vin en France. Par ailleurs Inter Rhône a engagé le plus gros budget de France dans une campagne radio de notoriété en France et à l'étranger.

Tout cela a porté ses fruits. Les ventes d'AOC CDR ont progressé de 2,7% cette année et de 2% l'année précédente. En deux ans, le niveau de 2003 a été retrouvé en France et sur les marchés étrangers, les tendances en volume sont à la croissance.

Les actions amont

En parallèle de ces actions marketing classiques, à la demande de ses membres (négociants et producteurs, sur la base de la convergence d'intérêts analysée plus haut), Inter Rhône a développé un plan de maîtrise de l'offre.

La première action a consisté en une maîtrise du volume de production en CDR générique. Il s'agit là d'un instrument classique de gestion de l'offre au niveau de la capacité de commercialisation de l'appellation.

La deuxième action a visé à résorber le surstock cumulé depuis 2002. Dans l'été 2005, les vignerons de CDR avaient à financer l'équivalent de trois mois de stocks supplémentaires, en effet, un volume de l'ordre de 400 000 hectolitres (soit trois mois de commercialisation) restait invendu. L'instrument utilisé, classique lui aussi en vitiviniculture quoique moins courant en AOC, a été la distillation de crise de ces 400 000 hectolitres. Grâce aux aides européennes, la distillation rapporte 45 €par hl, mais elle pose un problème de trésorerie aux producteurs dans la

mesure où les aides sont payées avec 7 à 8 mois de retard. Inter Rhône a donc assumé les intérêts des prêts à court terme consentis par les banques aux producteurs à court de trésorerie. Cette distillation a eu un effet quantitatif évident, mais aussi un effet qualitatif non négligeable en ce qu'elle a permis d'en finir avec le millésime 2002, de qualité médiocre, et dans de nombreux cas quasiment invendable.

Ces deux mesures d'assainissement de l'offre permettaient d'apurer le passé, mais ne pouvaient avoir d'effets à court terme sur les prix de la campagne 2005-2006. Il fallait éviter la reproduction de la campagne précédente: des producteurs à court de trésorerie, en proie à la panique et contraints de vendre à perte aux négociants hors région, eux mêmes coincés par leurs stratégies de réponse aux appels d'offre agressifs de la grande distribution.

Il est à noter qu'à la fin de l'année 2006, la crise prenait des formes aiguës : actions désespérées de jeunes vigneronns surendettés par leur souci de qualité, usés par leurs sacrifices (revenus inférieurs au SMIC depuis trop longtemps et sans espoir d'amélioration) voire acculés et promettant le décuplement de la violence ; manifestations véhémentes, voire dangereuses pour l'ordre public, s'organisant dans les vignobles et déferlant dans les rues d'Avignon...

Dans un tel contexte, Inter Rhône a créé et proposé aux parties prenantes et aux autorités, et fort de leur assentiment, mis en place courant 2006 : un système de financement d'un stock régulateur. L'idée consiste dans la mise à disposition d'un contrat tripartite entre les caves, les banques et l'interprofession dans lequel :

- Inter Rhône négocie auprès des banques des conditions avantageuses de financement de trésorerie ;
- sur la base du volontariat (contrairement au mécanisme antérieur de mise en réserve d'une partie de la récolte destiné à lisser les revenus des producteurs, et qui, lui, était obligatoire) les producteurs peuvent s'engager à bloquer un volume déterminé, c'est à dire à ne pas le commercialiser sans l'autorisation de l'interprofession.

Dans ce système, les prêts bancaires assurent le relais de trésorerie pour les volumes bloqués sur la base de 80 €/hl, et Inter Rhône paye les frais financiers afférents de sorte que pour les producteurs, le coût du blocage soit nul. En revanche il subsiste une incertitude sur la sortie du système, c'est à dire sur le prix du vin au moment du déblocage: même si à un moment de la campagne le prix est bas, par exemple 70 € rien n'assure qu'il aura remonté lorsque le producteur devra vendre ne serait ce que pour libérer de la place dans ses cuves. Il revenait donc à l'interprofession de convaincre les producteurs de l'efficacité du système de stocks régulateurs, ce qui a pu être fait dans la grande majorité des cas, Inter Rhône se portant garant en tout état de cause.

Au total, pour la campagne 2005/2006, les souscriptions à ce volume bloqué ont été de l'ordre de 200 000 hl, soit environ 15 % de la récolte, en provenance de 80 entreprises, dont 65 caves coopératives, et les défections ont été limitées : elles n'ont représenté que 9 % des contrats.

Le système de stock régulateur a exercé une influence sur les cours, que l'on peut qualifier d'à la marge: si l'on rajoute les volumes non bloqués et les volumes débloqués suites à des défections, c'est plus de 85 % de la commercialisation qui s'est faite hors système, donc sous la seule loi du marché, mais qui a permis de contenir la panique (et de calmer les esprits).

Autrement dit ce système ne pouvait pas à lui seul inverser des tendances lourdes mais il a permis de contenir les cours pendant la campagne de sorte que le prix moyen s'est redressé, et que la

situation financière moins dégradée des producteurs leur a permis d'éviter des ventes à perte massives. En même temps les négociants régionaux ont en partie évité le désagrément de voir des concurrents se procurer des produits à des prix nettement inférieurs à ceux qu'ils pratiquent conformément à leurs stratégies habituelles d'achat. C'est donc l'ensemble de la profession régionale, du moins ceux qui ont acceptés de "jouer le jeu" (au sens de la théorie des jeux), qui s'en est trouvée renforcée et c'est la démonstration qu'une stratégie d'action collective en réseau peut être efficace.

Ce cas singulier est donc très intéressant du point de vue de la théorie des réseaux et des clusters, en tant qu'illustration d'ordre structurel et fonctionnel, mais sur ce second point, il met en évidence l'une des limites - voire l'un des dénis - des conceptualisations théoriques en vigueur : l'ignorance ou le silence autour de la contribution de telles organisations à un pouvoir de marché collectif et partagé, lequel en toute logique modifie le contexte stratégique individuel des entreprises encastrées.

2. Le cluster comme facteur d'amélioration d'un pouvoir de marché méso économique

Avant d'approfondir cette question de l'amélioration du pouvoir de marché, il convient de rappeler les termes usuels des analyses conduites sur la participation des entreprises dans les clusters.

21. Les avantages et les inconvénients de la participation des entreprises dans les clusters

L'ensemble de la littérature s'accorde sur le fait que l'appartenance à un cluster sectoriel apporte à l'entreprise des avantages liés à ses complémentarités avec le réseau et des avantages liés au développement d'une « bonne » concurrence.

Avantages issus des complémentarités

La proximité géographique rend possible la coordination de même que les pressions internes (exercées par et à travers divers organismes fédérateurs) en faveur de l'amélioration des différentes parties d'un cluster peuvent renforcer ou sensiblement améliorer son efficacité globale. Mais les clusters n'apportent pas seulement des effets d'agglomération réduisant les coûts logistiques... ces réseaux, situés géographiquement, facilitent les complémentarités entre les participants. Dans le cas d'un cluster vitivinicole français, par exemple, on pourrait relever :

* Les complémentarités autour du produit : dans le secteur vitivinicole, les études montrent que les effets de réputation sont déterminants de la réussite des produits auprès des clients. Au plan mondial, le vin est lié à l'image internationale bien connue de « l'art de vivre à la française », mais c'est la même chose au niveau des bassins de production. A ce niveau territorial aussi, le vin dépend (autant qu'il renforce) les images variées des diverses régions de France comme s'il était en quelque sorte, un condensé bien concret des cultures locales. Or, la réputation d'un vin dépend de nombreux facteurs interdépendants qui vont au-delà du goût du produit et/ou du talent du vigneron (conditions nécessaires mais insuffisantes pour le succès) : sa qualité telle qu'elle est évoquée dans la presse et les médias, l'image de la zone de provenance, les circuits de distribution sélectionnés ... y participent. Le succès de l'entreprise vitivinicole n'est donc pas

séparable de l'impact image de sa région (crédibilité et histoire dans le domaine, véritable savoir-faire, innovations technologiques, laboratoires de recherche et existence de formations reconnues...), des circuits de distribution à sa portée, et des réseaux de production (syndicats professionnels, organismes, interprofessions...) qui interfèrent immanquablement avec la sienne propre dans l'esprit de ses clients.

* Les complémentarités autour du marketing : co-marketing (foires-expositions, salons, découvertes dégustations, Charte de l'oenotourisme, magazines professionnels, promotions-publicité, missions commerciales...). La probabilité que le nom d'un opérateur ou d'un prestataire du bassin vienne à l'esprit d'un client est renforcée par la réputation du lieu dans le domaine vitivinicole.

* Les complémentarités autour de la réduction des risques pour les clients puisque le cluster offre à chacun d'entre eux plusieurs possibilités locales de replis. Si un acheteur de Singapour ne fait pas affaire à Gigondas, il sait qu'il peut trouver à proximité de nombreux producteurs de niveau équivalent...

* La complémentarité au niveau des ressources (naturelles, humaines, capitaux, infrastructures d'information, scientifiques, administratives, matérielles...) :

- attractivité et fidélisation des Ressources Humaines : un cluster réduit le risque de déménagement et de prospection pour les salariés et est donc plus susceptible d'attirer et fidéliser une main d'oeuvre spécialisée et expérimentée ;
- le cluster permet aux entreprises une meilleure information et à moindre coûts, facilitée par la proximité : liens technologiques ou avec clients ou fournisseurs et relations sociales et personnelles répétitives notamment au sujet des besoins actuels des clients ;
- l'accès facilité aux institutions et aux biens publics ou semi-publics : les clusters transforment en biens publics ou semi publics des intrants qui sans eux seraient coûteux. Par exemple : recrutements de salariés formés par des écoles locales qui leur évite des coûts d'erreur ou de formation en interne, infrastructures spécialisées ou conseils d'experts d'institutions locales ; mais aussi : réputation acquise par la région, accumulation des infrastructures, des informations et des technologies, avantages d'achat ou de marketing...
- le cluster suppose enfin des fournisseurs capables, installés sur place et en principe des industries connexes compétitives. Les fournisseurs du cluster sont plus spécialisés que les autres car ils distinguent plus facilement les opportunités de marché et la présence de multiples clients réduit leur risque.

Avantages issus du développement d'une 'bonne' concurrence

Le cluster favorise une concurrence locale vigoureuse non seulement sur les coûts mais aussi sur la différenciation, d'innovation et pas seulement d'imitation, à investissements élevés aussi bien corporels qu'immatériels comme les compétences et la technologie.

Grâce à cette concurrence accrue et immédiatement perceptible, les entreprises tendent à :

- augmenter leur productivité
- améliorer leur faculté d'innovation et donc de renforcement de leur productivité
- favoriser la création de nouvelles entreprises qui soutiendront l'innovation et élargiront leur cluster (ex : créations de Wine Bars, dispositifs d'oenotourisme...)

Le cluster stimule la productivité interne de l'entreprise par l'émulation, l'amour-propre et le désir de briller au sein d'une collectivité locale. Autrement dit, la question du 'standing local' pousse les entreprises à se dépasser les unes les autres. Elle favorise la mesure de performance des activités internes car souvent on trouve des fonctions identiques dans des firmes locales et les dirigeants ont plus souvent l'occasion de comparer leurs coûts internes et de réduire les coûts de surveillance des salariés en rapprochant leurs performances de celles des voisins

Tous ces points sur l'origine des avantages compétitifs des clusters ont été développés par une abondante littérature, qu'il est possible de synthétiser en remarquant que l'explication centrale des avantages potentiels des clusters pour leurs participants réside dans les relations interpersonnelles, la communication en face-à-face et les interactions entre les réseaux de personnes et d'institutions : contacts directs, relations proches et constantes et informations d' 'initiés'. C'est du fait qu'il accroît la probabilité de telles relations et les rend plus efficaces que le cluster tire son efficacité. La théorie des clusters nous éloigne ainsi de la vision microéconomique traditionnelle d'agents reliés uniquement par des confrontations de prix et de quantités et n'interagissant que par cette médiation impersonnelle.

Au total, pour autant, les clusters ne sont pas automatiquement une accumulation d'avantages: ils recèlent également la possibilité d'effets pervers qui ont leur origine dans les mêmes mécanismes que les effets positifs. Pour les clusters vitivicoles, par exemple, cette complémentarité, qui est un bien club au sens de la théorie des biens publics, peut être à l'origine de comportements opportunistes: actions visant à profiter des avantages du cluster sans en respecter les règles contraignantes. Dans le cas de la vitiviniculture d'appellation contrôlée par exemple cela peut consister à jouer à la limite des règles de l'appellation (sur les rendements, sur les façons culturelles...), voire au delà des limites, de façons à réduire les coûts. Mais même en ce qui concerne l'avantage lié à la concurrence, le cluster peut contenir des comportements exacerbés de différenciation nuisibles à l'ensemble. Par exemple en vitiviniculture le mode privilégié de différenciation est la création de nouvelles appellations de plus en plus spécifiques et étroites, avec comme résultat un brouillage du signal envoyé aux consommateurs : l'on compte ainsi en France plus de 450 appellations différentes. Dans le cas de la vitiviniculture française, ces dérives inhérentes à ce type d'organisation ont eu un impact certain sur les difficultés de ces dernières années : dans un contexte international de plus en plus concurrentiel, l'inconstance de la qualité du produit et l'opacité de l'offre n'ont pu que déprimer la compétitivité des clusters vitivicoles.

Il n'en reste pas moins que la structure en réseau demeure un avantage important, d'autant plus qu'une fois identifiés, ces effets pervers peuvent être sinon éliminés du moins fortement atténués. La complémentarité et la concurrence telles que décrites ci-dessus peuvent être mises à profit pour assurer l'avenir du modèle AOC. Mais le cas des CDR met en lumière une particularité de cette combinaison de concurrence et de complémentarité qui n'a à notre connaissance pas été repérée dans la littérature : le réseau au cœur du cluster permet la mise en oeuvre d'un véritable pouvoir de marché d'ordre méso économique, bien au delà des formes usuelles du marketing, et cette amélioration peut autoriser, en tant que modification du contexte stratégique, une redéfinition des politiques des entreprises participantes.

22. Clusters et pouvoir de marché collectif

Il est couramment admis que la structure en cluster permet en elle-même l'exercice d'un pouvoir de marché par la capacité qu'elle confère d'agir à la fois sur l'offre et la demande : sur la demande par des actions de marketing telles que décrites ci-dessus, et sur l'offre par l'orientation que la proximité et l'ensemble des relations interpersonnelles donnent au produit (par exemple des modalités plus ou moins formalisées de normalisation). Dans le cas de la vitiviniculture, comme le montre clairement entre autres choses, le cas étudié, cela prend la forme de campagnes de promotions communes, de définition des règles de l'appellation contrôlée, et donc d'une action à la fois quantitative et qualitative. Tout cela ne semble pas poser de problèmes par rapport aux "règles de la concurrence" et les pouvoirs publics eux-mêmes encouragent ces regroupements des opérateurs par des lois, des règlements et de multiples institutionnalisations... Les plans de filières concertés les plus récents (Rapport Pommel) ne visent-ils pas en effet à institutionnaliser les clusters vitivinicoles en France en opérant à des fusions de leurs périmètres ?

Dans ce contexte, la question du pouvoir de marché de ces clusters, et en particulier de leur marge de manœuvre sur le niveau des prix et des cours, plus ou moins consciemment laissée dans l'ombre par les théoriciens ne nous semble plus pouvoir être ignorée ou déniée. Il semble urgent de la mettre en perspective avec le socle schématique du droit de la concurrence actuellement en vigueur : marché ou hiérarchie. Dans ce cas particulier du vin français, mais au-delà, dans tous les secteurs comparables, quelle place doit-on donner à la forme hybride du réseau ou du cluster ? Ce dernier doit-il se contraindre à se comporter comme un marché de concurrence libre et parfaite en matière de prix alors même que sa dynamique stratégique collective, encouragée par les incitations institutionnelles, et incarnée par l'interprofession est orientée vers l'acquisition d'une cohésion et d'une cohérence aussi proche que possible de la firme intégrée ? Pour éclairer les termes de la question, deux aspects de la dynamique des clusters peuvent être isolés.

Le renforcement de l'intérêt collectif local autour des agents de coordination

Le premier constat tient à la convergence d'intérêt des opérateurs qui, au sein d'un cluster constitué et efficace en terme d'information et de connaissances partagées - et donc d'intelligence organisationnelle - est amplifiée par le cadre légal de la production.

Dans le cas du vin français qui nous occupe ici, il faut comprendre que même si, a priori, les producteurs devraient préférer des prix élevés, et les négociants des prix faibles leur conférant un avantage capital, en particulier à l'exportation... de fait, dans un système AOC, cette divergence est atténuée. La notion même d'Appellation d'Origine Contrôlée (et donc le signal sur l'origine et la qualité de la zone, pour le consommateur, élément décisif aussi pour les négociants locaux) implique en effet des règles de production qui se traduisent par des coûts incompressibles. Dans le cas des CDR, la filière estime à 100 € le coût complet pour un hectolitre. Le coût variable est de l'ordre de 70 €, les autres 30 € rémunérant le foncier et le revenu du producteur. Ainsi, à un prix de vente du vrac de 70 € l'hectolitre, un producteur propriétaire est en sursis et le producteur en fermage, lui, est acculé à la ruine. Et cela, tous les participants au cluster le savent ou peuvent le savoir s'ils se donnent la peine de s'informer auprès de l'interprofession.

Cette pression de l'aval et du marché est donc comprise par les entrepreneurs les plus stratégiques, comme un facteur de nature à favoriser la dégradation cumulative de la qualité, entre autre, par

exemple, par la fraude consistant à commercialiser en AOC des vins d'origines diverses à des coûts de production réduits. A l'extrême, donc, des prix durablement inférieurs au plancher finiront par apparaître aux yeux de tous, comme une incitation à l'opportunisme : celui qui ne respecte pas les règles de l'AOC supportera plus longtemps que les autres un prix inférieur au prix plancher théorique et retardera d'autant sa propre disparition. Or comme les AOC se sont institutionnalisées localement et que leur ensemble fonctionne comme un bien collectif dépendant des réseaux et de leurs interdépendances, c'est bien l'image de toutes les AOC et non plus seulement des AOC 'génériques' qui est perçue comme fragilisée.

Compte tenu des usages de la profession et de la nécessité bien comprise par les leaders légitimés du réseau au cœur du cluster de garantir la pérennité du modèle d'appellation contrôlée – cœur du métier et de l'avantage concurrentiel - la coopération entre producteurs et négociants d'une même région est donc forcément favorisée par la crise. Ainsi, de par cette convergence de ses sous-réseaux et sous-groupes d'intérêts intestins, formels ou informels, mais dans tous les cas constitutifs, le rôle de l'Interprofession s'est accru, puisque c'est à elle que revient, par définition et sur une base légale, la défense des intérêts collectifs de la filière dans cette zone de production. Avec son leadership créatif et volontaire, l'industrie vitivinicole de la VDR s'est donc trouvée en position de répondre seule à la crise rencontrée et la convergence d'intérêts entre producteurs et négociants locaux, jointe à la question de la survie même d'un modèle facteur de succès ne pouvait que susciter une action énergique et la fin des atermoiements.

L'amélioration de l'intelligence partagée par l'information et la normalisation

Dans les clusters, comme dans les entreprises intégrées, la convergence d'intérêt et l'existence d'un leader favorisent donc la décision et l'action. Le fait que dans le cas qui nous occupe, celle-ci ait eu pour but le cadrage des cours du vrac – sujet à caution du point de vue du droit de la concurrence - tient à l'intelligence même de cette forme hybride, ce couplage d'organisations variées dans un système global d'information plus ou moins formel et dans un système d'incitation à la normalisation des comportements.

Le cluster comme système d'information

Si, comme nous l'avons rappelé plus haut, le cœur des avantages des clusters réside dans l'amélioration de l'information et des connaissances collectives et si de plus il existe des institutions fédératrices légales ayant pour vocation de se comporter en leader de réseau, ne peut-on s'attendre à ce qu'en cas de menace sur sa survie et sa pérennité, le réseau se coordonne pratiquement aussi bien qu'une firme intégrée face à ce qui le met manifestement en péril : en l'occurrence, du point de vue unanime, les pressions excessives sur les prix en provenance de l'aval de la filière.

Et de fait, parce que les producteurs et les négociants de la Vallée du Rhône sont au cœur d'un cluster disposant d'un leader efficace, parce que la proximité géographique et industrielle est importante, parce qu'elle entraîne de fréquents contacts non seulement interpersonnels, mais aussi inter-organisationnels entre syndicats d'appellation, services interprofessionnels d'études économiques, etc... - toutes choses parfaitement légales et régulières même vis à vis des règles étroites de la concurrence - il va de soit que les agents (producteurs de vin et négociants) connaissent les conditions de production des uns et des autres, et éventuellement leurs problèmes.

Le coût de revient de 100 €/hl cité plus haut (à quelques Euros près, pour tenir compte des variabilités individuelles) n'est pas un secret jalousement gardé au sein de chaque entreprise : c'est le résultat d'un consensus qui structure les comportements.

Tous les agents savent (ou peuvent savoir s'ils s'en inquiètent, ou encore sauraient s'ils étaient capables de rationalité parfaite) qu'un prix de marché durablement inférieur à ce coût de revient signifie à terme la disparition ou du moins la transformation profonde du modèle actuel d'appellation contrôlée, et donc leur propre disparition ou "transformation". Dès lors le consensus peut naturellement (et, en théorie au moins, sans besoin de concertation préalable plus ou moins secrète) se faire autour de la nécessité de ne pas vendre en dessous de ce prix - ou en tous cas pas "trop en dessous", sachant que compte tenu de la structure des coûts en vitiviniculture la majorité des producteurs peut tenir quelques temps sans couvrir la totalité des coûts complets. Un tel alignement est parfaitement légal: rien n'oblige en effet un producteur à vendre à quelque prix que ce soit, et ceci resterait parfaitement légal si spontanément, tous les producteurs faisaient les mêmes choix stratégiques.

Le cluster comme système de normalisation des comportements

Pourtant, il est clair que dans le réseau et du point de vue du bien commun, ce type de consensus peut être entamé par des comportements opportunistes. Schématiquement, trois tentations s'offrent aux opérateurs :

- opportunisme pur : je sais que les autres ne vendront pas à moins de 100 €, je ne suis évidemment pas sûr de l'évolution du marché, et j'en profite donc pour écouler toute ma production à 95 €
- opportunisme baissier : j'anticipe que de toutes façons le prix baissera, et je me dépêche de vendre parce que dans ce cas là la bonne stratégie est de vendre avant les autres;
- opportunisme contraint, enfin : je vends parce que l'état de ma trésorerie me l'impose.

Face de telles tendances, et c'est effectivement ce qu'Inter Rhône a fait, l'interprofession peut faire en sorte que ces comportements opportunistes soient minimisés en mettant à disposition le système contractuel permettant aux producteurs de 'tenir' (ne pas vendre) pendant les phases de recul des prix. Ce dispositif qui cible en particulier l'opportunisme contraint, en instaurant une meilleure visibilité de l'avenir et en accroissant la confiance, atténue indirectement l'impact des deux autres formes d'opportunisme, dans un processus cumulatif à terme. Ceux qui ont vendu à 70 Euros au plus mauvais moment de la campagne 2005-2006 savent aujourd'hui qu'en intégrant le dispositif ad hoc et en attendant des jours meilleurs, ils auraient pu vendre à plus de 90 € sans coûts supplémentaires puisque l'interprofession prend en charge les coûts financiers des prêts bancaires de trésorerie. Ce simple constat peut donc les inciter à changer de stratégie à l'avenir, le dispositif de soutien de trésorerie pour ceux qui acceptent de ne pas vendre en dessous du prix de consensus étant maintenu par Inter Rhône (pour la présente campagne, ce prix plancher a été fixé à 85 Euros).

L'exercice effectif d'un tel pouvoir de marché méso économique suppose donc un degré élevé d'intelligence du cluster reposant sur l'information et les incitations au respect du bien commun. C'est sans doute ce qui, dans la période récente, a différencié le cluster des CDR génériques des autres clusters vitivinicolas français où l'absence et/ou le moindre niveau d'intelligence collective dans les décisions et les actions communes n'a pu empêcher une nouvelle baisse des prix pénalisante à terme. Même dans d'autres clusters ayant tenté de manifester leur pouvoir sur les

prix durant la campagne 2005-2006, les résultats n'ont pas été si probants. L'association des Viticulteurs d'Alsace par exemple a mis en place, en avril, un système de soutien de trésorerie pour les viticulteurs vendant en vrac et acceptant de retarder le moment de vendre, sous la forme d'un prêt à taux zéro. L'opération a connu un succès mitigé: sur les 30 000 hectolitres espérés, seuls 14 000 ont été bloqués. Dans le Bordelais, c'est le Syndicat des Bordeaux et Bordeaux Supérieurs qui a mis en place un "blocage" des ventes, qui ont été fortement réduites à partir du printemps 2006. Mais dans ces deux cas l'action a été sensiblement plus timide que dans les CDR régionaux, et les effets sur le marché ont été moins évidents et n'ont pas empêché les prix de baisser.

L'Interprofession rhodanienne a donc joué dans cette stratégie de réseau un rôle décisif, mais elle n'a pu le faire que parce que ses membres, en l'occurrence les syndicats de producteurs et de négociants, ont ressenti la nécessité et favorisé la mise en place d'une action énergique à la hauteur de la gravité de la crise. L'exercice de ce pouvoir de marché repose donc à la fois sur la notion de consensus, sur la prise de conscience collective et implicite d'un ensemble d'intérêts communs mais aussi et peut-être surtout sur l'intelligence partagée, elle-même découlant de la qualité de l'information et des incitations.

Au total, cette interprétation du cas des CDR génériques apporte donc un éclairage supplémentaire sur les avantages compétitifs des clusters. Michael Porter indiquait déjà qu' "un cluster permet à chaque membre de bénéficier d'avantages *comme si* il travaillait à grande échelle ou *comme si* il s'était associé avec les autres sans sacrifier sa flexibilité". Dans le cas du pouvoir de marché analysé ici, la structure en cluster permet à l'ensemble des entreprises d'agir sur les prix comme le ferait une firme unique (un monopole) connaissant les conditions de sa survie à long terme et ajustant sa politique de prix à ces contraintes. Inversement, en l'absence d'une structure de type cluster, l'absence des phénomènes de complémentarité et l'hégémonie des effets concurrentiels conduit chacun à des politiques agressives de baisse cumulative des prix qui finissent par s'avérer suicidaires. Ceci est particulièrement vrai dans le cas de la vitiviniculture d'appellation contrôlée où la logique concurrentielle traditionnelle (que le meilleur gagne, sous entendu celui qui est capable de proposer les prix les plus bas) ne peut pas s'appliquer, puisqu'une baisse des prix durablement en dessous du minimum nécessaire pour garantir le standard de qualité a comme conséquence inévitable la disparition du modèle d'appellation lui même et donc la disparition d'une gamme de produits qui pourtant correspond à un segment de la demande.

On pourrait objecter que s'il existe une demande solvable pour des produits de ce segment, le marché trouvera le moyen pour que s'établisse l'offre correspondante, mais cette objection se heurte aux spécificités sectorielles de la vitiviniculture en général et de la vitiviniculture de qualité en particulier. En effet, il est par nature impossible de constituer un vignoble de qualité dans les délais habituels (c'est à dire calqués sur l'industrie) d'ajustement offre/demande: chaque vignoble est au contraire le résultat d'une histoire longue. Une conséquence majeure est que la destruction d'un vignoble a toutes les chances d'être définitive. L'enjeu pour les AOC génériques de toutes les régions aujourd'hui est donc de ne pas être emportées dans les bouleversements introduits par la globalisation: il faut tenir dans cette période de turbulences jusqu'à ce que la nouvelle donne se soit généralisée. Dans cette optique, une structure performante de type cluster est certainement un avantage décisif.

Pour conclure, ce cas montre bien qu'il est des circonstances - en particulier lorsque l'intérêt du consommateur n'est pas réductible à une question de prix - dans lesquelles le pouvoir de marché des clusters, en tant que formes particulières d'organisation devrait être traité prioritairement par les juristes. Cette conception des règles de la concurrence, systématiquement hostile aux actions sur les prix, est certainement la stratification la plus profonde des convictions de générations d'économistes formés au modèle de "concurrence pure et parfaite" lequel a d'ailleurs pratiquement disparu des revues scientifiques de la discipline, et explique probablement en grande part, le silence des théoriciens des réseaux sur la question des actions collectives de cadrage des prix. Ayant été un temps paradigmatique, cette vision trouve aujourd'hui ses limites dans certaines industries et dans certaines circonstances. Les incitations légales aux développements de clusters locaux appellent maintenant a minima un retour sur les règles en vigueur. Vu les difficultés particulières d'organisation qu'ils rencontrent, il est dans la nature des quelques réseaux qui parviennent effectivement à se constituer d'être d'autant plus intelligents et réactifs et leur demander de ne pas utiliser ces qualités parce qu'il s'agit de prix, alors même qu'un bas prix hypothèque les intérêts à moyen termes des consommateurs en les privant potentiellement et de façon irréversible d'un type de produit, est désormais, vu la diffusion actuelle de ce modèle structurel, soit délibérément hypocrite, soit naïvement paradoxal dans beaucoup de situations.

Références

Calvet Jacques (2005), 'Les Clusters Vitivinicoles Français à AOC', Revue d'Economie Régionale et Urbaine, n°4.

Porter Michael (1998), 'Clusters and the New Economics of Competition', Harvard Business Review, Nov-Dec.

Guibert Nathalie & Sophie Giordano, Ariel Eggrickx, Yves Dupuy (1999), "Network Performance: a Monography", Actes de la 15th IMP Conference - International Marketing and Purchasing Group Annual, Dublin.