

**Benoît ORSAT**

**Mastère Spécialisé en Commerce International des Vins et Spiritueux**

**Promo 2022**

## **THESE PROFESSIONNELLE**

**Entre vignoble et négoce : quelle place pour les intermédiaires ?**

**Le cas des courtiers en vin de champagne**

**NON CONFIDENTIELLE**

**Tuteur de thèse : David MENIVAL**

**Directeur du Mastère : Frédéric Mercier**

**Note : /20**

## RÉSUMÉ

### Résumé

Ajouter un maillon dans une chaîne de distribution peut sembler paradoxal pour réduire le coût global d'une opération. Pourtant les études montrent que la présence d'intermédiaires de commerce peut se justifier économiquement, leur apport ne se réduisant pas uniquement à la réduction des coûts de transaction.

Cette thèse s'intéresse à la fonction de courtage, en particulier celle des courtiers en vin de champagne. La Champagne est une région viticole qui n'a pas son pareil en France du fait de l'organisation de sa filière et de son système de régulation. Dans ce contexte, la légitimité des courtiers champenois est parfois questionnée, voire remise en cause par certains acteurs. C'est pourquoi, il est important de déterminer les raisons qui poussent les opérateurs à s'attacher leurs services.

L'étude montre que les courtiers rendent les relations plus durables, moins asymétriques, et augmentent la probabilité de réussite de la relation. S'ils ont nécessairement un coût, les courtiers se révèlent particulièrement efficaces sur les dimensions relationnelles et humaines. Leur présence est un facteur de plus pour sceller des relations de confiance apaisées. Médiateurs et conseillers, leur position d'expert du marché amont leur confère une place singulière au sein du système champenois.

Mots clés : intermédiaire, courtage, champagne, vignoble, négoce

### Abstract

*Adding a link in a distribution chain may seem paradoxical to reduce the overall cost of a deal. However, studies show that the presence of commercial intermediaries can be justified economically, their contribution not being reduced solely to the reduction of transaction costs. This thesis focuses on the brokerage function, in particular that of champagne wine brokers. Champagne is a wine region that has no equal in France for the organization of its sector and its regulatory system. In this context, the legitimacy of Champagne brokers is sometimes questioned or even called into question by certain players. This is why it is important to determine the reasons that lead operators to attach their services.*

*The study shows that brokers make relationships more durable, less asymmetrical, and increase the likelihood of relationship success. If they necessarily have a cost, brokers are particularly effective on the relational and human dimensions. Their presence is one more factor in sealing relationships of trust. Mediators and advisers, their position as experts in the upstream market gives them a unique place within the Champagne system*

Keywords: *intermediary, brokerage, champagne, vine growers, wine merchants*

## REMERCIEMENTS

Je remercie Monsieur David Menival, directeur de la filière Champagne au Crédit Agricole, pour m'avoir encadré dans ce travail de thèse professionnelle. Par les échanges réguliers que nous avons eus, il a d'abord guidé ma réflexion pour mieux définir ensemble les contours de mon étude. Il m'a apporté de nombreux conseils à chaque étape de mes travaux et a toujours levé mes doutes et interrogations.

Je remercie Monsieur Frédéric Mercier, directeur du MS CIVS, pour sa disponibilité permanente et son encadrement au cours de cette année de reconversion riche en enseignements. J'ai apprécié sa méthode pédagogique et son soutien dans mon choix d'orientation professionnelle.

Je remercie Madame Stéphanie Chaumard, assistante CIVS, pour sa disponibilité et sa capacité à nous mettre dans les meilleures dispositions pour réussir à atteindre nos objectifs.

Je remercie aussi bien évidemment l'ensemble des courtiers du cabinet F.C.D.H Courtiers Associés. Ils m'ont ouvert leurs portes en acceptant ma demande de stage et m'ont permis de travailler sereinement cette thèse en m'accordant du temps pour réaliser mes travaux de recherche. Répondant toujours à mes questions, ils se sont impliqués dans mon travail en orientant mes recherches et ma réflexion. L'ensemble du personnel du bureau m'a accueilli avec bienveillance et m'a permis de m'épanouir dans cet environnement nouveau et complexe qu'est le courtage en vin de champagne. De façon progressive et adaptée, ils m'ont délivré les clés de compréhension nécessaire à mon intégration dans la filière.

Je remercie enfin l'ensemble des interlocuteurs avec qui j'ai pu m'entretenir lors de mon enquête. Ils m'ont accordé un temps souvent précieux. Leur témoignage m'a permis d'alimenter mon analyse et découvrir par leur réflexions les enjeux du courtage au sein de la filière.

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>I. CADRE THEORIQUE</b> .....	<b>4</b>
A. THEORIE DES COUTS DE TRANSACTION : NOTION DE RENTABILITE .....	4
B. THEORIE DU CONTRAT RELATIONNEL .....	6
C. THEORIE DE DEPENDANCE DES RESSOURCES : NOTION DE POUVOIR .....	11
D. CONCEPT D'ASYMETRIE DE L'INFORMATION.....	14
<b>II. LES COURTIER : INTERMEDIAIRES DE COMMERCE</b> .....	<b>15</b>
A. LES INTERMEDIAIRES.....	15
B. LES COURTIER COMME « MATCHMAKERS ».....	17
C. L'ACTIVITE DE COURTAGE.....	19
<b>III. LE CAS CHAMPENOIS</b> .....	<b>21</b>
A. SPECIFICITES DU VIGNOBLE CHAMPENOIS .....	21
1. Une aire d'appellation géographiquement limitée .....	21
2. Une filière organisée sur un modèle de type « Nouveau Monde ».....	22
3. Une interprofession forte comme organisme de régulation .....	24
B. DIFFERENCE ET SPECIFICITE DU COURTAGE EN CHAMPAGNE .....	25
C. RETOUR SUR LE CADRE THEORIQUE APPLIQUE AUX COURTIER EN CHAMPAGNE .....	28
1. Les frais de courtage .....	28
2. Le courtier et les contrats.....	29
3. Le courtier dans son rôle de médiateur.....	31
4. La gestion de l'information du courtier.....	32
CONCLUSION PARTIELLE .....	33
<b>IV. METHODOLOGIE</b> .....	<b>35</b>
A. ENQUETE PAR ENTretien SEMI-DIRECTIF .....	35
B. CONCEPTION DE L'ENQUETE .....	36
1. Population et échantillon .....	36
2. Guide d'entretien .....	37
<b>V. ANALYSE</b> .....	<b>38</b>
A. LE COURTIER COMME MECANISME DE REDUCTION DES COUTS DE TRANSACTION .....	38
B. LE COURTIER COMME LEVIER DE L'ADOPTION DE CONTRATS A LONG-TERME .....	41
C. LE COURTIER COMME AMORTISSEUR DE CHOC ET ATTENUATEUR DES RAPPORTS DE FORCE .....	43
D. LE COURTIER COMME REDUCTEUR D'ASYMETRIE DE L'INFORMATION .....	47
<b>VI. DISCUSSIONS ET PERSPECTIVES</b> .....	<b>51</b>
A. REPONSES A LA PROBLEMATIQUE .....	51
B. LIMITES DE L'ETUDE .....	52
C. PERSPECTIVES .....	53
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>56</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>58</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>62</b>

## INTRODUCTION

Le partage institutionnel de la Champagne entre les deux familles que sont le vignoble et le négoce répond à une longue tradition historique, faite d'oppositions et de dialogues entre acheteurs et vendeurs de raisins. Pivot de l'organisation de la filière, les deux familles ont des dynamiques structurelles très différentes et des stratégies fondamentales de sens contraire. Cette dichotomie vise à considérer qu'il existe une séparation des activités et une spécialisation des acteurs de la filière. D'un côté, le vignoble est spécialisé dans la production de raisin. De l'autre, le négoce composé de quelques centaines de maisons, se concentre sur les activités d'achat de raisin, d'élaboration et de commercialisation des vins.

Comme toute activité agricole, le produit de la vigne souffre des aléas climatiques et l'économie du vin dépend profondément des approvisionnements en matière première. Dans un marché en croissance, le négoce cherche à satisfaire sa demande. L'offre ne suffit alors plus, une tension s'installe sur la production et les rapports de force entre acheteurs et vendeurs peuvent évoluer. De multiples autres facteurs peuvent complexifier encore un peu plus les relations entre les opérateurs : une aire d'appellation bornée et inextensible, un morcellement du vignoble au fil des successions ou encore le renouvellement d'une génération de vigneron avec une volonté de s'inscrire différemment dans la chaîne de valeur. Pour les producteurs la question se pose alors entre vendre sa production au négoce ou commercialiser soi-même ses bouteilles.

Il convient alors de se demander comment faire face à cette complexification des rapports entre vignoble et négoce. Au centre de ce jeu de pouvoir se placent les courtiers qui semblent être un « pont » entre acheteurs et vendeurs. Parfois catalyseurs d'affaires, ils peuvent aussi être les modérateurs de celles-ci afin de préserver les équilibres de la filière. Tierce partie indépendante dans les échanges, ils apportent un support à de multiples étapes de la transaction.

Néanmoins, leur rôle interroge. La méconnaissance du métier et de toutes ses facettes entraîne une confusion avec d'autres catégories d'intermédiaires de commerce. La littérature n'a que peu étudié la question de l'activité de courtage. Il apparaît donc important de cerner le rôle des courtiers dans les relations qui lient acheteurs et vendeurs. Nous tenterons ainsi

d'appréhender les raisons qui poussent à faire appel à leurs services. Nous aurons alors matière à réflexion et pourrons risquer à nous prononcer sur l'avenir de cette profession.

Cette thèse professionnelle tentera donc de répondre à la problématique suivante :

***Quelle est la plus-value du recours aux courtiers champenois dans la relation de commerce entre les vigneron et les maisons de champagne ?***

Cette thèse vise donc à comprendre le rôle et l'apport des courtiers dans un environnement de marché concurrentiel ouvert. L'objectif est d'identifier les raisons de la présence d'un intermédiaire de type courtier dans les échanges entre acheteurs et vendeurs. Nous appliquerons cette recherche au cas particulier de la Champagne qui diffère des autres vignobles par de nombreuses spécificités.

Dans une première partie, nous établirons une revue de littérature où nous explorerons les différentes théories de la gouvernance des échanges inter-organisationnels. Les théories et concepts présentés nous serviront ainsi de base pour identifier les possibles déterminants de l'usage d'intermédiaires dans une transaction entre un acheteur et un vendeur. Cela nous amènera à définir la catégorie des intermédiaires avant de se pencher plus précisément sur les spécificités des courtiers que nous qualifierons alors de « *matchmaker* » par opposition à d'autres intermédiaires de commerce. Après avoir présenté une transaction simple appelée « courtage », nous disposerons ainsi des bases théoriques nécessaires à la justification du recours au courtier comme mode particulier d'encadrement d'échange des biens.

Dans un second temps, nous aborderons les spécificités du monde champenois qui implique nécessairement des usages spécifiques aux activités de courtage. Le cadre théorique inspiré par Heide (1994) défini précédemment, nous permettra alors de proposer 4 hypothèses qui justifieraient potentiellement le recours aux courtiers dans les relations entre producteurs et maisons de champagne.

Ces hypothèses seront donc questionnées par le biais d'une étude exploratoire auprès de différents professionnels de la filière viti-vinicole champenoise. Les interviews menées permettront de tirer des résultats qui seront discutés dans la partie Analyse.

Enfin, une conclusion présentera une synthèse du travail et ouvrira les perspectives vers des travaux de recherche futures.

Ce choix de thèse s'inscrit dans le cadre d'une démarche personnelle pour comprendre l'environnement complexe des relations vignoble en Champagne, filière que je souhaite rejoindre et dans laquelle je voudrais m'inscrire durablement. Avec à terme le projet de devenir courtier, elle me permet de cerner les enjeux et les problématiques relatifs à cette profession si particulière.



## **I. CADRE THEORIQUE**

Afin de mieux cerner les déterminants de l'usage des courtiers dans les échanges commerciaux, une analyse des relations inter-organisationnelle devient nécessaire. La littérature a développé des théories qui ont permis l'analyse des canaux de distribution dans leur globalité sans se porter sur la simple relation entre acheteurs et vendeurs. Néanmoins elles fournissent un corpus de courants théoriques qui peuvent servir d'unité de base pour expliquer la gouvernance des échanges inter-firmes. Le terme de « gouvernance » désigne l'ensemble des mécanismes et règles formelles ou non qui encadrent les interactions entre les agents économiques, autrement dit l'ensemble des mécanismes qui permettent la mise en place et la réalisation des transactions. Cela nous conduit à considérer l'intervention d'un courtier comme une forme particulière de gouvernance. Par son rôle d'entremetteur et d'aide à la négociation, il participe au cadre institutionnel qui encadre la transaction.

Heide (1994) a cherché à développer une typologie formelle des modes d'organisation des relations inter-entreprises qu'il a tiré de la littérature sur la gouvernance des échanges inter-entreprises. Selon lui, il existe trois grandes approches fondatrices : la théorie de la dépendance des ressources, la théorie du contrat relationnel, la théorie des coûts de transaction. Chacune de ces théories sera donc explicitée dans ce qui suit. Elles serviront de base à l'analyse de la question des déterminants de l'usage des courtiers dans le cadre des relations inter-organisationnelles et en particulier celui du secteur du vin. Ensuite, la notion même d'intermédiaire non mandataire que représente les courtiers, amène à s'interroger sur la gestion de l'information dans le cadre des échanges inter-firmes. La réduction de l'asymétrie dans ce domaine semble être un déterminant de plus justifiant le recours à cette profession. Ce quatrième aspect sera donc également exploré.

### **A. Théorie des coûts de transaction : notion de rentabilité**

Dans une micro-économie classique faite d'une relation verticale entre un vendeur et un acheteur, la détermination des coûts de transaction peut permettre d'arbitrer entre deux modes de gouvernance de ces échanges. Les coûts de transaction sont pourtant difficiles à évaluer. Il faut les décomposer en différentes fonctions et arbitrer entre une intégration des coûts associés ou la délégation de ceux-ci à un prestataire spécialisé. Baritau et al. (2006) dans leur étude du courtage en vin dans le Languedoc-Roussillon définissent alors 3 catégories

de coûts dans une transaction : les coûts de recherche, les coûts de négociation, les coûts de contrôle et d'exécution.

- Les coûts de recherche

Dans un marché ouvert où deux parties que sont les vendeurs et les acheteurs cherchent à faire affaire, la recherche d'un partenaire commercial est coûteuse en temps, en argent et en investissement. Elle l'est encore plus du fait du degré d'incertitude qu'il peut y avoir lors de toutes nouvelles rencontres et le risque grand qu'un accord n'aboutisse finalement pas. Ces coûts, en plus de ceux liés à la recherche du nouveau partenaire, comprennent aussi tous les frais associés (déplacements, transports d'échantillons, collecte d'informations techniques, ...).

La gestion de l'information est alors au cœur de la problématique de la recherche de partenaires car il faut parfaitement connaître son environnement. Cela passe par la rencontre permanente des différents acteurs du secteur mais aussi la collecte et la transmission des informations sur l'état du marché ou plus spécifiquement sur les transactions elles-mêmes (caractéristique des produits, volonté des parties, ...). L'efficacité de cette fonction reposant d'une part sur le réseau qu'aura su créer l'agent et d'autre part sur son expertise et sa connaissance de l'ensemble de ses clients. Fort de ces deux qualités majeures, il assurera un appariement des offres et des demandes en terme quantitatif et qualitatif augmentant ainsi la probabilité qu'un accord émerge.

- Les coûts de négociation

On définit la négociation comme une série d'entretiens, de démarches qu'on entreprend pour parvenir à un accord, pour conclure une affaire. L'ensemble de ces échanges engendrent inévitablement des dépenses, fonction du temps passé à mener les discussions vers un accord. Ils comprennent aussi bien les frais de personnel que les frais de déplacement mais aussi les dépenses liées aux moyens de communication.

Comme l'a écrit Anne Macquin, professeur à HEC, dans sa définition de la négociation : « progressivement, le terme a pris une seconde signification. Il a été associé à la notion de conflit. La négociation a alors été appréhendée comme un mode de résolution des conflits, comme une des alternatives possibles à l'usage de la force, à l'instar de la médiation ou de

l'arbitrage. ». C'est exactement dans ce genre de situation que des qualités humaines de conciliateur peuvent être attendues. Par des qualités de médiateur apaisant les possibles tensions qui pourraient émerger, l'agent peut réduire le risque de ne pas voir aboutir les discussions. Une grande expérience de la négociation limitera alors les tensions pouvant apparaître au cours des échanges (Peng et Wang, 2002).

Mais c'est surtout par un travail amont et un *matching* adéquat que le risque d'une négociation infructueuse peut être atténué. En effet, seul un appariement de la bonne offre avec la bonne demande augmente la probabilité d'un accord. Car ce qui engendrera des coûts, c'est l'investissement dans une négociation qui n'aboutit pas. Les parties devront alors supporter ce coût qui sera d'autant plus élevé que les discussions auront été longues et engageantes. Cette incertitude se doit donc d'être réduite au maximum.

- Les coûts de contrôle et d'exécution

Ces coûts correspondent à l'ensemble des frais liés aux dispositifs mis en œuvre pour la bonne réalisation de l'échange et au respect de l'ensemble des termes et clauses convenu par l'accord commercial. Ils incluent les coûts pouvant survenir lors de l'échange en cas de rupture des engagements. Ces perturbations peuvent potentiellement générer une renégociation du contrat, ou des coûts de règlement des conflits en cas de non-respect de certains engagements.

Les aléas rencontrés par les professionnels sont généralement de deux types : premièrement, une dégradation de la qualité du produit entre le moment de la signature et le retrait de la marchandise par l'acheteur ou un constat d'une qualité différente de l'échantillon dégusté ; deuxièmement, un retard de paiement ne respectant pas le délai légal inscrit au contrat.

## **B. Théorie du contrat relationnel**

La rédaction d'un contrat formel ne suffit pas à lui seul de gouverner les relations inter-entreprises et plus généralement, les transactions économiques. Une dimension relationnelle rentre nécessairement en ligne de compte et s'avère même fondamentale dans leur succès. MacNeil (1978) a mis en évidence cette perspective relationnelle dans l'étude de la gouvernance des échanges inter-firmes. En basant ses travaux sur des observations

empiriques, il montre que les échanges se déploient selon un spectre représenté d'un côté par des échanges « discrets » assimilables aux contrats « *spot*<sup>1</sup> » et à l'opposé, le contrat relationnel caractérisé par des échanges complexes et de longue durée.

#### - Échanges discrets et relationnels

Les échanges discrets interviennent entre des individus qui n'ont aucun lien entre eux et n'en développeront pas à l'issue de la transaction. Dwyer et al. (1987) l'ont apparenté à l'achat d'essence dans une station-service. Ainsi « un achat unique d'essence sans marque, dans une station indépendante située hors de ville, payé en liquide » est selon eux ; ce qui se rapproche le plus de cette transaction discrète. Ces échanges sont supportés par des contrats classiques. Ils s'appuient sur le système légal afin d'assurer le respect des accords car les agents poursuivent leurs intérêts propres et restent parfaitement autonome.

De l'autre côté du spectre, les contrats relationnels intègrent une dimension sociale et temporelle. Guidés par une volonté de coopération et de recherche de l'intérêt mutuel, le contrat relationnel se distingue du contrat classique par le fait qu'il abandonne la « discrétion » (*discreteness*). Il y a un échange d'information entre les parties, une volonté de s'inscrire dans la durée, dans la continuité d'échanges passés. L'histoire et le contexte social prennent ici une importance considérable. Le principe même de confiance mutuelle prend aussi toute sa place dans ce type de transaction où des promesses viennent compléter les obligations et les lois qui régissent normalement l'exécution du contrat.

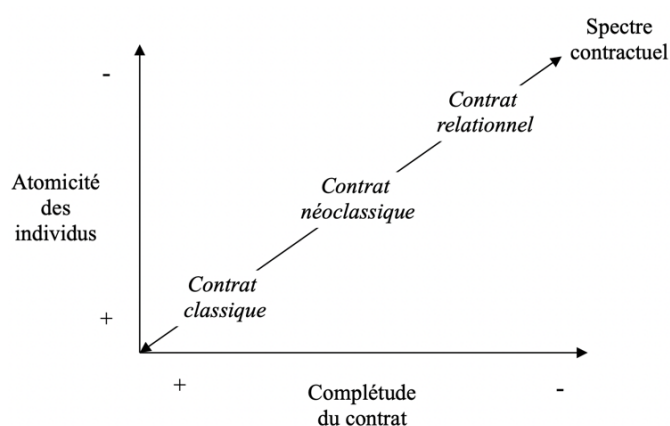


Figure 1 : Représentation du spectre contractuel

<sup>1</sup> Nous définissons un marché « spot » comme l'ensemble des transactions de gré à gré réalisées ponctuellement, sans autre engagement ou accord sur autre chose que le prix et la quantité. Il représente donc un complément ou une alternative aux transactions par contrat (Montaigne, 2008).

Dans le graphique ci-dessus, Mandard (2012) met en rapport le type de mécanisme entre les organisations selon deux paramètres : le degré de complétude des contrats et le degré d'atomicité des parties. Il montre que les échanges relationnels s'établiront plus dans un environnement de concentration des acteurs. « Dans ce cas de figure, l'incertitude est forte et la rationalité limitée<sup>2</sup> des individus les empêche d'anticiper contractuellement l'ensemble des contingences des transactions à venir », ce qui rend le contrat incomplet. A l'opposé, les échanges discrets sont plus communs dans un marché ouvert avec une grande atomicité des acteurs. Dans ces conditions où les individus n'ont aucune structure sociale en commun, les contrats classiques veilleront à l'application stricte des règles écrites dans le contrat.

- L'usage des contrats formels

Lorsqu'on évoque le terme de « contrat », il vient immédiatement à l'esprit l'acte écrit qui enregistre la convention et crée des obligations entre deux personnes. Or, l'usage en matière agricole autorise légalement les parties à conclure verbalement des accords commerciaux sans les concrétiser par un écrit daté et signé. Un contrat verbal a bel et bien une valeur légale reconnue. Le monde paysan est encore bercé par des valeurs partagées de confiance mutuelle et d'honneur vis-à-vis d'une parole donnée. Dès lors, l'engagement est sacré et ne pourra être transgressé. Toutefois, lorsque la validité de la convention conclue sous cette forme est admise, la preuve de son existence et de son contenu peut être difficile à établir. Un accord écrit permet alors de disposer d'un bon moyen de preuve en cas de désaccord sur le contrat ou sur son exécution. Il est donc une assurance en cas de désaccord. Même si l'accord est plus simple, moins contraignant et plus rapide pour chaque partie, ils ne sont que très rares aujourd'hui et se limitent exclusivement aux baux ruraux.

Le rôle du contrat d'approvisionnement dans le secteur vinicole est essentiel, comme le soulignent Wilson et Goddard (2004). La problématique réside alors dans le challenge qu'est la coordination entre producteurs de raisin et négociants de vin, entités propres avec leurs propres droits, besoins et exigences. Dans la quête d'un business efficace, d'une relation

---

<sup>2</sup> La rationalité limitée est l'idée selon laquelle la capacité de décision d'un individu est altérée par un ensemble de contraintes comme le manque d'information, des biais cognitifs ou encore le manque de temps. Dans cette optique, les décideurs ont tendance à choisir des solutions satisfaisantes plutôt qu'optimales. (Wikipédia)

stable et d'échanges sûrs, les entreprises établissent des structures de gouvernance qui les lient entre elles dans une série complexe d'arrangements.

L'usage des contrats dans l'agro-industrie n'est pas un phénomène nouveau. Mais un secteur qui a considérablement attiré l'attention sur l'importance et le rôle des contrats est bel et bien l'industrie vinicole. L'exemple australien a été particulièrement étudié au regard des crises qu'il a subi mais aussi du fait de la claire distinction entre *grape growers* indépendants d'une part, et *wineries* d'autre part, ce qui constitue l'essence même de l'organisation de la filière australienne. Plus de trois quarts des raisins vendus en Australie résultent d'exploitations non élaboratrices de vin. En conséquence, les producteurs jouent un rôle primordial et ont une place cruciale dans le paysage vinicole. L'adoption des contrats est essentielle car elle permet de coordonner la chaîne d'approvisionnement et offre une alternative aux difficultés et à l'incertitude des marchés « *spot* ». Un contrat qui garantit un approvisionnement de façon régulière va apporter au négoce de la certitude et de l'assurance d'une production stable, va permettre une meilleure allocation de ses ressources financières grâce au surcroît de confiance engendrée et va réduire les coûts associés à la recherche de ses matières premières. De plus, une certaine sécurisation de ses approvisionnements permettra un maintien dans la durée de sa qualité et, par conséquent, la construction de son image de marque.

Une autre raison est invoquée pour expliquer le recours par les entreprises aux contrats plutôt qu'à une relation moins formelle ou fugitive sur les marchés « *spot* » par exemple. « C'est le caractère périssable du raisin et, du côté des transformateurs, la nécessité d'utiliser le matériel de cuverie à pleine capacité à la période de récolte, qui explique le recours au contrat » (Montaigne et al., 2008). Cela rejoint le principe de réduction de l'incertitude évoqué plus haut. La fluctuation d'une année sur l'autre des rendements sont considérables et peuvent causer des variations substantielles du prix. Il devient alors nécessaire de maîtriser au mieux cette variable suite aux investissements nombreux dans le secteur viti-vinicole. En résumé, dans le marché du raisin, les contrats sont avant tout utilisés pour atténuer les effets de l'incertitude qui est une des caractéristiques propres du monde agricole.

#### - L'insuffisance des contrats

Le cadre contractuel n'isole pas les entreprises de leurs marchés et ne suffisent plus forcément à stabiliser les relations entre le négoce et le vignoble. Le cas du recours en justice de quelques

160 producteurs contre MacGuigan Simeon Wines (un des quatre plus gros producteurs de vin en Australie) est un exemple évocateur de la rupture brutale d'un contrat. A seulement un mois des vendanges, la *winery* décide qu'elle n'achètera plus de raisins en invoquant une clause inscrite au contrat. La clause de rupture de marché lui autorise à mettre fin à son contrat en cas de baisse de ses ventes. Dans cette affaire, les vigneronns ont été déboutés car la cour a jugé que cette clause était parfaitement légale (Montaigne et al., 2008).

A l'opposé, en Champagne, devant l'attractivité de leur appellation, certains vigneronns préfèrent développer leur propre circuit de commercialisation et tirer les meilleurs bénéfices de leur production. Ainsi, certains souhaitent rompre leurs engagements portés par la très forte demande en raisin par le négoce (Montaigne et al., 2008).

Ces exemples montrent qu'il ne faut pas perdre de vue les limites des engagements formels. Ils ne supplanteront guère les rapports de domination et les jeux de pouvoir qu'il peut exister dans les filières. Qu'ils soient mieux armés juridiquement ou qu'ils négocient en position de force, le contrat n'offre pas la garantie totale de pérennité de la relation ni celle du prix.

#### - Au-delà du contrat

Même si un contrat est une condition nécessaire pour faciliter la coordination d'une relation d'affaire, il n'est pas suffisant. Toutes les éventualités ne peuvent pas être envisagées et le contrat est *de facto* incomplet. Fraser (2003) insiste sur l'importance d'une compréhension et d'une confiance mutuelle tandis que Darling (1999) parle de confiance et de respect et de la nécessité de discussions franches et ouvertes sur les préoccupations communes. Les deux parties doivent trouver de la satisfaction de travailler l'une avec l'autre et être persuadée qu'elles sont dans une relation gagnant-gagnant. La qualité de la relation devient alors d'une importance fondamentale.

Dans leur étude des relations vendeurs-acheteurs, Batt et Wilson (2000) se penchent sur le marché des vins australiens et des relations entre les *wineries* et les *grape growers*. A partir d'un questionnaire adressé aux deux familles vignoble et négoce leur demandant d'explorer la nature de la relation avec leur principal partenaire, ils montrent que la qualité de leurs relations reste fortement influencée par des valeurs humaines étant donné la nature familiale des entreprises de cette filière.

Faisant écho à cette étude, Somogyi et al. (2010) ont cherché à mettre en lumière les principales variables qui améliorent le développement de relations de long-terme. Avant de pouvoir la qualifier, comme telle, la relation doit avant tout être jugée comme bonne. La qualité d'une relation correspond à la perception que l'on se fait sur la capacité de celle-ci à répondre à nos attentes, nos objectifs et nos désirs (Gyau et Spiller, 2007). Il y a un consensus dans la littérature sur les principales variables qui caractérisent une relation de qualité. Celle-ci est facteur du niveau de satisfaction personnel, de la confiance instaurée entre les partenaires, des opportunités que l'on peut dégager de cette relation, mais encore de l'éthique ou de la satisfaction client (en considération du produit ou service proposé).

La construction d'une confiance partagée passe aussi par l'engagement, et le partage d'objectifs communs comme par exemple une vision commune sur la qualité du vin produit. De la confiance et la satisfaction de cette relation naît la construction d'un lien solide et durable.

### **C. Théorie de dépendance des ressources : notion de pouvoir**

On parle de dépendance d'une organisation par rapport à une autre lorsque l'activité de la première repose sur la ressource qui lui est fournie par la seconde. Une grande dépendance induit nécessairement une grande vulnérabilité. Cette vulnérabilité est exacerbée lorsque la ressource est rare (le détenteur de la ressource peut en contrôler et en limiter l'accès). Elle dépendra aussi de la concentration des organisations disposant de la ressource (moins elles seront nombreuses, moins les possibilités d'alternative sera limitée)<sup>3</sup>. De ce fait, l'entité disposant de la ressource disposera d'un pouvoir dans la relation d'échange. Au centre de la théorie de dépendance des ressources se trouve donc la notion de pouvoir qui va avoir un impact sur l'organisation de la relation. Ces rapports de domination existent dans l'industrie du vin et sont bien souvent fonction des paramètres que sont l'offre et de la demande.

Alors que l'asymétrie de pouvoir peut favoriser le négoce, il est aussi parfois possible que ce rapport s'inverse au bénéfice des vendeurs. De nombreux exemples, de par le monde rendent

---

<sup>3</sup> Comme nous avons pu le voir précédemment, les récoltants australiens du début des années 2000 se sont retrouvés dans cette situation de vulnérabilité car dépendant d'un faible nombre d'acheteurs dans un marché en crise de surproduction. Cela a conduit à des ruptures d'accord des wineries malgré la mise en place de contrat d'approvisionnement.



compte de ces jeux de pouvoir et de l'affrontement entre vignoble et négoce où une position dominante de l'un s'est faite au détriment des intérêts de l'autre.

Au milieu des années 2000, l'Australie a fait face à une crise de surproduction. Un développement continu des surfaces viticoles poussé par un programme ambitieux de développement de l'ensemble de l'industrie (Strategy 2025) et des dispositions fiscales incitatives ont conduit à un excédent de stocks de vin malgré une économie à l'exportation en croissance. Montaigne et al. (2008) ont analysé la modification des relations entre *grape growers* et *wineries*. Cette crise de surproduction a considérablement profité aux très grandes entreprises productrices, comme Foster's Group, Constellation Brands et Pernod-Ricard qui n'avaient d'après leurs rapports annuels aucune difficultés financières. Elles ont profité de l'excès d'offre de raisin pour tirer sur les coûts et négocier les tarifs au plus bas. Dans cette situation, le négoce détient le pouvoir de négociation en mettant en concurrence les viticulteurs pour qui les seules solutions de sortie de crise envisageables étaient d'hiberner leur vignoble, d'arracher des pieds de vigne et sortir du marché, de réorienter leur vignoble vers des cépages plus recherchés ou encore de tenter de se démarquer et vendre leur raisin en augmentant la qualité standard. Ces derniers ont été les grands perdants car dépendants des acheteurs. Le retour à la normal ne peut alors se faire qu'en diminuant l'offre, ce qui entraîne mécaniquement une remontée des prix.

À l'opposé, quand l'offre n'est pas suffisante, les acheteurs ne sont plus en position dominante et les rapports de force sont inversés au bénéfice des vendeurs. Pour exemple, les producteurs de raisin en Champagne bénéficie aujourd'hui d'une position favorable vis-à-vis des maisons de champagne exacerbé par une pénurie d'approvisionnement. Cela est notamment dû à l'aire d'appellation qui est limitée dans l'espace et par les règles du cahier des charges qui restreignent les règles de production. Charters et Menival (2010) montrent que les vendeurs peuvent dicter leurs termes et mieux peser dans les négociations. Leur faible nombre couplé à la volonté des maisons d'augmenter leurs standards de qualité permettent d'offrir de meilleures rémunérations pour les viticulteurs qui produisent des raisins conforme aux exigences qualitatives des maisons.

Comme les exemples ci-dessus le montrent, une répartition inégale des pouvoirs aura tendance à rendre la négociation plus ardue avec des chances d'aboutir à une entente plus

mince. En effet, ceux qui détiennent le gros des pouvoirs sont généralement peu intéressés par les besoins de ceux qui détiennent peu de pouvoir. Ils sont moins enclins à faire des concessions et il est donc peu probable qu'ils proposent une solution favorable pour aboutir à un accord satisfaisant la partie adverse.

La notion de pouvoir est bien développée dans la littérature du marketing. Après avoir revu approximativement 250 définitions du pouvoir dans des domaines comme la sociologie, la psychologie, les sciences politiques, l'économie, le management ou le marketing, Cartwright (1959) souligne que beaucoup d'auteurs inventent leur propre définition pour coller à leurs besoins d'étude. Nous retiendrons donc la définition de Hanf et Schweickert (2012) qui concluent que : « *le pouvoir désigne généralement la capacité ou le potentiel d'amener les autres à faire quelque chose ; commander, influencer, déterminer ou contrôler les comportements, les intentions, les décisions ou les actions d'autrui contre sa volonté dans le but de satisfaire ses propres objectifs ou intérêts* ».

Les différents types de pouvoir<sup>4</sup> qui peuvent être exercés sur autrui ont un impact sur la coordination et la coopération des relations. Hanf et Schweickert (2012) montrent que le pouvoir est un outil efficace dans des systèmes de management établis. Alors que « le bâton et la carotte » (pouvoir coercitif et pouvoir de récompense) peuvent se montrer efficace en termes de coordination, puisqu'ils offrent la motivation de se conformer à certaines exigences pour atteindre des résultats favorables, sa surutilisation peuvent à terme freiner la coopération. A l'opposé, les types de pouvoir non-coercitifs (pouvoir légitime, pouvoir d'expertise, pouvoir de référence), semblent plus appropriés pour faciliter la coopération mais moins efficace en termes de coordination. Ces rapports de force et de pouvoir pilotent les comportements des acheteurs et des vendeurs. Les déséquilibres qu'ils induisent peuvent mener à des sentiments d'insatisfaction, des nuisances voir même des conflits.

---

<sup>4</sup> French et Raven (1959) définissent 5 sources de pouvoir :

- Le pouvoir légitime, qui se repose sur le statut et sa position dans l'ordre hiérarchique ;
- Le pouvoir de récompense, résultant de la capacité à récompenser ;
- Le pouvoir coercitif, reposant sur la crainte de sanctions ou autres outils de coercition ;
- Le pouvoir d'expertise, reposant sur le niveau de compétences et de connaissances ;
- Le pouvoir de référence, reposant sur l'admiration ou le respect portés.

## **D. Concept d'asymétrie de l'information**

Si, sur un marché donné, les intervenants ne disposent pas tous de la même information, alors ce marché est caractérisé par une asymétrie d'information. C'est généralement le cas dans une relation BtoB entre acheteurs et vendeurs étant donné que chacun maîtrise une partie de la chaîne d'élaboration d'un produit et dispose de ce fait d'informations relatives à sa position dans la chaîne de valeur. Par exemple, le récoltant disposera de l'ensemble des données sur la qualité de sa vendange puisqu'il a suivi l'évolution de sa vigne au cours de l'année et connaît parfaitement l'état sanitaire de sa récolte. A l'opposé, le négociant dispose des données de marché concernant la commercialisation de ses vins. Ainsi, il dispose d'informations sur les expéditions, les prix, les évolutions du marché consommateur.

Pour faire face à ces asymétries d'information, les agents économiques ont mis en place des stratégies pour faire en sorte que les intervenants révèlent une partie des informations dont ils disposent en vue de tendre vers un marché dit parfait ou transparent, c'est-à-dire qui respecte les conditions de concurrence pure et parfaite. D'abord, l'autorité publique peut intervenir et forcer à équilibrer les informations. On relèvera par exemple au sein de la filière champenoise, le mode de gouvernance du Comité Champagne qui met sur le même plan vignoble et négoce dans les prises de décisions stratégiques. On pensera aussi à la création de l'observatoire économique au sein même de cette interprofession. Cet observatoire a été conçu pour favoriser le dialogue entre les professionnels en proposant des données objectives et offrant une information à l'ensemble des acteurs pour un pilotage affiné des résolutions adoptées par le comité. Ensuite, une autre manière de réduire ces asymétries sera d'insérer des clauses dans le contrat, limitant ainsi l'avantage que tirerait l'un des parties s'il advenait qu'il dissimule une information. Dans certains cas, le contrat peut être subordonné à l'obtention d'une information précise. Enfin, l'usage d'un intermédiaire dans une transaction peut s'avérer, en complément des deux stratégies précédemment mentionnées, être l'ultime rempart pour la réduction de cette asymétrie.

## II. LES COURTIERS : INTERMEDIAIRES DE COMMERCE

Dans la première partie, la littérature nous a permis de définir quelques grands concepts qui conditionneraient la gouvernance des échanges inter-firmes. L'intermédiation, comme mode d'encadrement est possiblement une réponse à certains de ces enjeux. Ces intermédiaires peuvent être de plusieurs natures. Dans le chapitre suivant, nous définirons donc la catégorie des intermédiaires de commerce avant de se pencher sur la spécificité des « *matchmaker* » que sont les courtiers. Après avoir présenté une transaction simple appelée « courtage », nous disposerons ainsi de la base théorique nécessaire à la compréhension de notre sujet d'étude.

### A. Les intermédiaires

L'intermédiation a longtemps été délaissée par les modèles d'économie qui analysaient d'abord la relation économique directe entre le producteur de biens ou de services et l'acheteur, relayant au second plan ces fonctions d'intermédiation. De plus, cette catégorie des intermédiaires de commerce est complexe et compte une variété de formes différentes. Il existe effectivement plusieurs types d'intermédiaires comme l'agent commercial, le commissionnaire, l'apporteur d'affaire ou encore le courtier. Bien qu'ils satisfassent tous à la définition de Filser (1989) qui décrit les intermédiaires de commerce comme « les institutions participant à la fonction d'intermédiation entre le producteur d'une part et le stade de la vente à l'acheteur final d'autre part », il existe une dichotomie fondamentale entre deux catégories d'intermédiaires. Cette catégorisation dépend du transfert de propriété de la marchandise considérée d'une part et de la rémunération de l'intermédiaire d'autre part. Yavas (1992) a ainsi distingué les « *marketmakers* » qui prennent possession des biens et sont rémunérés par la marge qu'ils tirent de la revente de ceux-ci, et les « *matchmakers* » dont la fonction consiste à mettre en relation les acheteurs et les vendeurs. Ils se rémunèrent quant à eux grâce à une commission. Les courtiers appartiennent à cette dernière catégorie.

La qualification de « *middlemen* » parfois employée dans la littérature anglo-saxonne rend compte de la position centrale de l'intermédiaire, à mi-distance entre acheteurs et vendeurs. Néanmoins les auteurs focalisent leurs études sur les « *marketmakers* » plutôt que les « *matchmakers* », en faisant la part belle à ces fonctions d'intermédiations sur les marchés étrangers où, dans le cadre d'un canal de distribution, la nécessité d'un intermédiaire de

commerce peut se révéler être un atout. L'activité de courtage est quant à elle très peu explorée, justifiant l'objet de cette contribution.

Il existe un déséquilibre dans la part des études consacrées aux fonctions intermédiaires d'autant plus que l'évolution de l'environnement économique global leur accorde un poids et un rôle de plus en plus important. Force est de constater que la position d'intermédiaire entre fabricants et producteurs n'est pas directement associée à une création de valeur. Seuls seraient légitimes à générer de la valeur ceux qui conçoivent les produits ou bien ceux qui commercialisent ces derniers auprès du consommateur final. Or les intermédiaires de commerce représentent désormais une activité économique considérable. Elle est présente dans toutes les branches de l'économie si bien que Spulber (1996) évalue sa part à près de 31,5% du PIB des États-Unis. Internet a également vu l'émergence de nombreuses start-up et entreprises dont le *business model* permet la mise en relation d'un client avec un produit ou un service. Doctissimo dans la santé ou encore LeBonCoin pour la revente d'occasion en sont des exemples bien connus en France.

Filser (2012) étudie l'évolution des fonctions d'intermédiation et leur contribution à la création de valeur dans les canaux de distribution. Ses recherches littéraires montrent une profonde mutation de ces systèmes de distributions depuis une cinquantaine d'année. Il constate notamment la globalisation des sources d'approvisionnement qui rend déterminante l'intermédiation pour assurer la continuité des affaires. Aussi, les échanges d'information sont d'importance croissante. La coordination de ces flux devient un nouvel enjeu pour les opérateurs. Enfin, le critère temporel est désormais un paramètre majeur pris en compte par les entreprises qui cherchent toutes à réduire leurs cycles d'approvisionnement, devenir plus réactives et gagner en instantanéité.

Les intermédiaires s'imposent alors comme une option ou même une solution face à un manque de ressources. Ils permettent à l'entreprise d'allouer ses investissements à d'autres domaines qu'ils jugent plus rentables, se recentrer sur leur cœur de métier et de mettre à profit leurs compétences propres qui génèrent une plus grande valeur ajoutée.

De plus, l'existence d'intermédiaires « de distribution » (« *marketing intermediaries* ») améliorera l'efficacité des canaux de distribution du fait de leur capacité à gérer de

l'information. C'est ce que montrent notamment Balderston (1958), Baligh et Richartz (1967) puis Etgar et Zusman (1982). Ces intermédiaires peuvent être considérés comme des vecteurs de communication, un lien de transmission entre les producteurs et les négociants. Ils bénéficient de leur position centrale et de leur indépendance vis-à-vis des deux familles pour collecter, gérer et diffuser une information juste, tout en gardant la nécessaire discrétion vis-à-vis des informations confidentielles qu'ils peuvent détenir. Cette fonction d'informateur, ils la construisent par des visites régulières de leurs partenaires, et le maintien de relations privilégiées de confiance avec ceux-ci. Ces relations se construisent sur le temps long.

### **B. Les courtiers comme « matchmakers »**

Souvent méconnus, les courtiers s'inscrivent pourtant dans une tradition longue. « De temps immémoriaux, il y a eu des entremetteurs d'affaires dont certains ont été appelés courtiers » (Fédération Nationale des Syndicats des Courtiers en Vins et Spiritueux de France, 2017). On retrouve trace des courtiers comme institution dans un édit de Saint-Louis de 1243 qui interdisait déjà aux courtiers de participer personnellement à une affaire. Leur rôle tient en trois points principaux : faire connaître à chaque partie les conditions de l'autre, les concilier, tenter de concilier leurs intérêts éventuellement divergents.

C'est le 31 décembre 1949 que la Loi n°49-1652 donne officiellement existence aux « courtiers de campagne » en les définissant comme tel : « Sont considérés comme courtiers en vins et spiritueux, dits de campagne, les courtiers qui, dans les régions de production, et moyennant une rémunération de courtage, mettent en rapport les producteurs ou vendeurs de vins, spiritueux et dérivés, avec les négociants ». Il devenait nécessaire de légiférer sur la profession afin de garantir une moralité à la profession car certains entremetteurs, plus ou moins recommandables, démarchaient les viticulteurs et concurrençaient les courtiers.

La mission d'un courtier en vin est avant tout de mettre en relation le producteur et le distributeur de vin. Il joue donc l'intermédiaire et apporte son conseil éclairé sur la qualité des vins qu'il propose à la vente pour le compte du vendeur. En toute indépendance, il ne prend pas partie et assure les intérêts des deux protagonistes. Il se tient au courant des marchés et des évolutions de prix, des besoins de chacun pour anticiper au mieux les demandes. De plus, il se doit de connaître parfaitement son environnement et de s'informer constamment des

évolutions de son économie locale (réglementation, normes, formalités administratives, ...). Par ailleurs, il joue un rôle clé au sein des organisations professionnelles et interprofessionnelles viticoles, compte tenu de sa connaissance du marché amont, de ses compétences et de sa probité.

L'une des qualités majeures attendue d'un courtier est justement explicitée dans le « Dictionnaire-Manuel du Négociant en vins et spiritueux et du Maître de Chai » de 1896 : « Pour être un bon courtier, il importe de réunir plusieurs conditions : D'abord une probité à toute épreuve à cause des intérêts adverses dont on est chargé et entre lesquels il est de stricte délicatesse de tenir la balance égale. [...] Rien ne paraît plus facile que de s'intituler courtier de vin ; rien n'est plus difficile que d'être vraiment digne de ce titre. ». Jérôme Prince (Président de la FNSCVSF - Fédération Nationale des Syndicats de Courtiers en Vin et Spiritueux de France), lorsqu'il décrit la fonction de courtier confirme ces écrits et insiste fortement sur les valeurs nécessaires à l'exercice de cette profession. Afin de garder crédibilité et maintenir un dialogue permanent entre les parties, une grande moralité est exigée. Outre les aptitudes techniques nécessaires à l'exercice de cette profession, c'est avant tout le savoir-être et les qualités humaines du courtier qui jouent dans la réussite et l'efficacité des transactions.

Attaché à son vignoble, le courtier construit donc un véritable système de communication (Grabner et Rosenberg, 1969) qui repose d'une part, sur le réseau qu'il a développé et d'autre part, sur l'expertise que lui reconnaissent ses interlocuteurs. Le courtier est en relation avec une multitude d'acheteurs et de vendeurs. Il est donc un véritable capteur d'information auprès de ses diverses sources. Plus son réseau sera étendu, plus cette ressource lui permettra d'avoir un flux d'information large. Comme il n'est pas attaché à un client en particulier et garde une parfaite indépendance, les intervenants ne sont pas tenus à la discrétion dont ils devraient faire part s'ils étaient face à un concurrent. Le courtier capte donc plus d'information auprès d'un plus grand nombre d'interlocuteurs. Baritoux (2006) a schématisé de façon simplifiée les flux d'information avec et sans courtier :

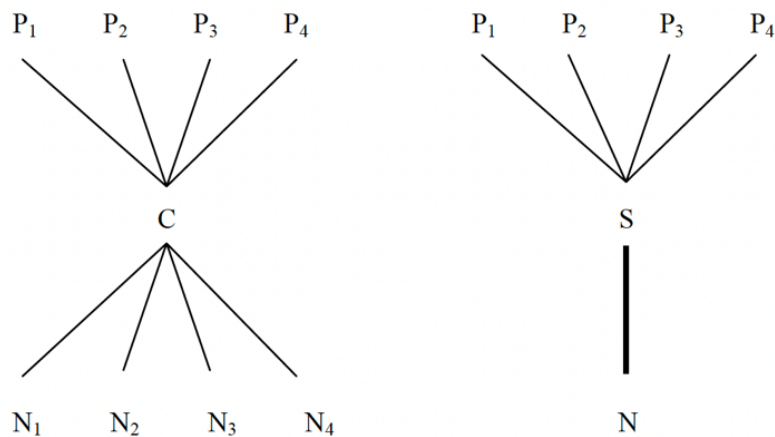


Figure 2 : Schématisation des flux d'information avec et sans courtier

Soit P les producteurs, N les négociants, C le courtier et S le salarié d'un négociant. Les traits symbolisent les flux d'information (le trait gras montre la subordination du salarié au négociant). On remarque d'abord que le courtier capte un nombre important de sources. C'est l'essence même de son métier. Aussi, il a l'avantage de ne pas avoir une vision restrictive par rapport à des agents intégrés qui auraient eux une représentation incomplète du marché et ne disposerait donc pas d'une vision globale. Ce réseau de communication est la force même du courtier. Il le met au service de ses clients par le partage qu'il fait de ses connaissances que ce soit pour une transaction précise ou de manière plus générale sur l'état du marché.

De par sa profonde spécialisation dans sa zone de production, il maîtrise l'ensemble des spécificités de sa région notamment ce qui relève des savoirs techniques (cépages, sols, méthodes de vinification, terroirs, conduite de la vigne, ...). À cela, il faut ajouter sa grande connaissance des différents opérateurs de la région, qu'ils constituent sa clientèle ou pas. Comme nous l'avons vu, le courtier a tout intérêt à disposer d'un solide réseau qu'il entretient par des visites régulières. Ainsi, il est en mesure de comprendre exactement les besoins de ses négociants et pourra même, avec l'expérience accumulée au grès des années de partenariat, les anticiper et devancer les demandes de son acheteur. Ce lien qu'il crée et le dialogue permanent avec l'ensemble des acteurs font de lui un maillon essentiel de la filière.

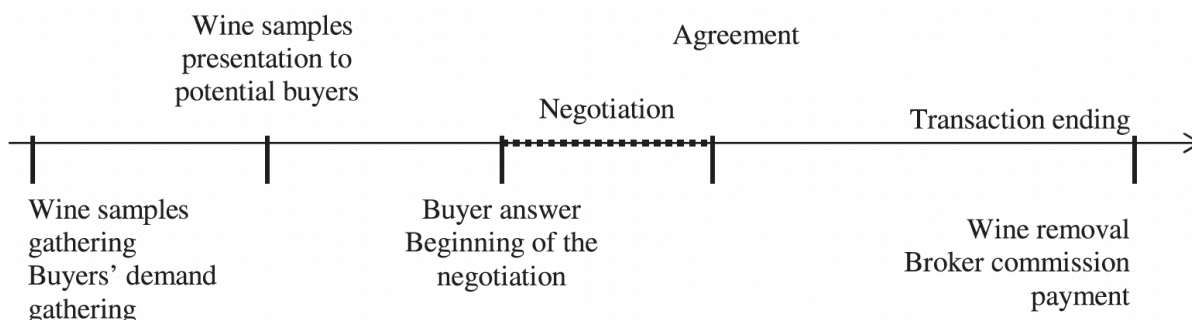
### **C. L'activité de courtage**

Le métier de courtier ne peut se résumer à son rôle dans une simple transaction entre un vendeur et un acheteur. Chaque région viticole est différente avec ses usages régionaux et



des pratiques du métier qui diffèrent. Néanmoins, afin de faciliter la compréhension, nous considérerons une activité de courtage. Le courtier est présent sur l'ensemble des étapes : avant l'accord, pendant les négociations et finalement après l'échange et la signature du contrat.

Les principales étapes ont été réunies sur la frise temps suivante par Baritoux (2006) :



*Figure 3 : Chronologie d'une activité de courtage simple*

D'abord, le courtier recueille les offres des récoltants et les demandes des négociants. Pour ce faire, il se rend régulièrement chez chacun d'entre eux. Ces visites lui permettent de déguster les vins, rassembler les échantillons mais aussi de récolter des informations plus informelles sur des marchés potentiels ou encore l'état des stocks de ses interlocuteurs. Cette fine connaissance des opérateurs de son secteur lui permet d'accorder l'offre et la demande. Il délivre les échantillons et informe l'acheteur sur les prix et les volumes. Si le produit correspond aux attentes de l'acheteur, ce dernier passe un ordre d'achat. La phase de négociation débute alors. Cette négociation ne concerne pas uniquement le prix et le volume mais s'intéresse aussi aux conditions d'enlèvement ou de paiement. Lorsqu'un accord est trouvé, un contrat standardisé est alors émis par le courtier et engage les parties. Théoriquement, l'action du courtier pourrait s'arrêter à cette étape mais en réalité celui-ci assure un suivi de la transaction. En tant que garant moral de la bonne exécution de l'accord, le courtier tentera par son intervention de régler les éventuels conflits qui peuvent émerger si la qualité prévue n'est pas au rendez-vous ou que certains termes du contrat ne sont pas respectés. L'activité de courtage se terminera réellement quand le règlement de sa compensation est effectué.

### **III. LE CAS CHAMPENOIS**

Dans le paysage viticole français, la Champagne est un cas à part. Elle ne se caractérise pas uniquement par son vin effervescent emblématique. D'autres paramètres la distinguent du reste du marché : il y a peu d'intégration entre l'amont et l'aval ; le vignoble atteint des niveaux inédits de valorisation ; le prix de vente des raisins n'a jamais été aussi haut et la matière première est de plus en plus convoitée. Les équilibres champenois évoluent et les rapports de forces entre vignerons, coopératives et maisons sont redéfinis. Dans un tel contexte, comment les courtiers s'inscrivent-ils ? Quel rôle jouent-ils ? Peut-on les différencier de leurs homologues des autres régions ?

Afin de répondre à ces interrogations, la première partie sera consacrée à la compréhension des enjeux du vignoble qui est entré dans une nouvelle ère depuis 2010, avec des marques fortes et des approvisionnements devenus cruciaux pour une concurrence très concentrée. Dans une seconde partie, nous nous intéresserons à la mission des courtiers au sein de cet univers. Nous verrons que des spécificités champenoises existent et perdurent. Enfin, nous mettrons en rapport chacun des points développés dans le cadre théorique du chapitre précédent. Cela nous permettra de dégager les 4 hypothèses qui serviront de base exploratoire pour nos travaux de recherche.

#### **A. Spécificités du vignoble champenois**

##### **1. Une aire d'appellation géographiquement limitée**

Le développement de la Champagne s'est d'abord fait grâce à la plantation de vignes et à la hausse des rendements. Ce sont ces deux paramètres qui ont permis la croissance du marché depuis la fin de la Seconde guerre mondiale. En 1950, le vignoble champenois ne comptait que 11 400 hectares pour des rendements qui s'établissaient aux alentours des 5 100 kg/ha. Aujourd'hui, nous comptons près de 34 200 hectares et le rendement avoisine les 11 000 kg/ha. La force de la Champagne a alors été de permettre cette augmentation significative de volume de production en arrivant en parallèle à augmenter ses prix de vente. Néanmoins, depuis 2010, la croissance des volumes s'est fortement ralentie et est maintenant quasiment à l'arrêt. Les rendements, quant à eux, sont arrivés à un plafond au-dessus duquel, il est convenu que la qualité serait dégradée. Ainsi, les volumes sont quelque peu figés après une

longue période de croissance. Au même titre que les autres vins d'appellation d'origine contrôlée (AOC), la zone de production du champagne est géographiquement limitée. La limitation de cette zone est une barrière nette à l'entrée de potentiels nouveaux acteurs qui peinent alors à accéder aux raisins qui permet l'élaboration du champagne. Même si des projets d'agrandissement du vignoble en 2026 sont en cours de négociation, le marché du champagne doit aujourd'hui sa croissance à la stratégie de valorisation de ses cuvées initiée par les grandes maisons de champagne.

Outre ces travaux de révision de l'aire, le champagne est donc entré dans une nouvelle ère : la fin de la gestion de la croissance des volumes. Il en résulte une tension qui se crée sur l'approvisionnement d'autant plus quand la demande est forte notamment sur les blancs, les Grands Crus et les Premiers Crus. Le potentiel de matière première est diminué. Une bataille va donc se jouer entre les différents acteurs sur le marché.

## 2. Une filière organisée sur un modèle de type « Nouveau Monde »

La grande spécificité de la Champagne est qu'elle est assez éloignée du modèle traditionnel du vigneron indépendant qui est majoritaire dans la plupart des régions viticoles. À ce titre, on peut la comparer aux modèles du « Nouveau Monde » comme en Australie où il existe une claire distinction entre d'un côté les *grape growers* et de l'autre les *wineries*.

Trois grandes familles interdépendantes cohabitent sur le marché : les vignerons, les coopératives et les maisons :

- 16 200 exploitants viticoles, les vignerons, dont 4 300 commercialisent des bouteilles ;
- 130 coopératives, dont certaines (environ 30%) commercialisent elles-mêmes leur propre marque ;
- 370 maisons de champagne qui achètent en général leurs raisins et commercialisent les bouteilles sous leur propre nom.

Alors que les maisons commercialisent 72,9% des bouteilles, elles ne possèdent pourtant que 10% du vignoble. Ce sont donc des propriétaires vignerons qui détiennent le vignoble, d'où la nécessité pour les maisons d'assurer auprès de partenaires leurs approvisionnements en matière première, dans le but de satisfaire leur besoin en production. En effet, seulement une

petite partie des vigneronns maîtrise l'ensemble de la chaîne de valeur jusqu'à la commercialisation en bouteille. D'ailleurs, depuis la crise de 2008<sup>5</sup>, la part de marché du vignoble (coopératives et vigneronns) est en forte diminution passant de 34% du volume total d'expédition à 27,1% entre 2009 et 2021 (Données CIVC, 2022). On constate une augmentation de la part de récolte vendue au négoce. Vendre du raisin devient effectivement plus avantageux pour les vigneronns pour plusieurs raisons. Outre l'aspect complexe du métier de vigneron qui se doit aujourd'hui de maîtriser un spectre très large de compétences techniques, commerciales ou de gestion, devant une complexification administrative et réglementaire, il y a avant tout des motivations financières qui justifient ce choix. Premièrement, le prix du raisin a augmenté plus vite que celui des bouteilles. À cela s'ajoute tous les frais relatifs à la commercialisation de bouteilles (coûts de vinification, matières sèches, commercialisation, marketing, ...) qui augmentent. Devant un marché d'entrée de gamme dépendant du marché intérieur en perte de vitesse, il est devenu plus rentable et aussi moins risqué de vendre du raisin à 6 € HT le kilo que des bouteilles à moins de 10-12€ HT. Ce choix permet ainsi de répondre immédiatement au besoin en trésorerie sans immobiliser des stocks sur plusieurs années. Le comportement des vigneronns qui évolue n'est pas sans inquiéter le Syndicat Général des Vigneronns (SGV) qui craint un renversement des rapports de force où il perdra auprès des instances leur pouvoir de négociation quand il s'agira de défendre l'intérêt des vigneronns contre les exigences du négoce.

La commercialisation du champagne est donc dominée par les maisons qui réalisent plus de deux tiers des ventes en volume mais qui valorisent mieux leurs ventes notamment grâce à une part plus importante à l'export. Leur part de marché est de 78,2% quand les vigneronns ne représentent que 14,8% et les coopératives 7,1% (données CIVC, 2022). Dans ce contexte, 5 groupes réalisent 55% des ventes en valeur mais l'un d'entre eux tire son épingle du jeu. Il s'agit du groupe Mœt Hennessy (MHCS) presque 6 fois plus gros que le second Lanson-BCC (Cubertafond, 2018). Cette concurrence concentrée, tirée par la locomotive LVMH, fait craindre une situation similaire à celle de Cognac où un seul acteur en situation de quasi-monopole dicte sa stratégie à une concurrence qui ne peut que suivre et tenter de raccrocher

---

<sup>5</sup> La crise financière de l'automne 2008 a eu un impact considérable sur les ventes, notamment les ventes à l'international car le champagne est un produit de fête très sensible à la psychologie du consommateur. La demande a donc fléchi et les importateurs et distributeurs ont préféré écouler leurs stocks. Cela a provoqué une baisse de 5% en volume pour l'année 2008. En 2009, l'impact a été encore plus fort avec - 9% en volume et - 16% en valeur.

le wagon. Ce phénomène commence à être constaté depuis la fin de la régulation des prix par l'interprofession : les prix du raisin qui sont fixés par Moët & Chandon servent de baromètre à l'ensemble de la Champagne viticole et établissent une valeur de référence pour les autres maisons.

### 3. Une interprofession forte comme organisme de régulation

La Champagne se distingue aussi par le poids que représente son interprofession dans l'économie de la filière. Elle est une instance unique par sa gouvernance et ses prérogatives. Sa force est tout d'abord tirée de la notion même de l'appellation « Champagne ». Alors qu'on compte plus de 50 appellations dans le bordelais, ou plus de 100 en Bourgogne, il n'y a qu'une seule AOC Champagne. Le Comité Champagne veille à l'équilibre entre les familles professionnelles, autrement dit au partage de la valeur ajoutée. Administré par le vignoble et le négoce, ses attributions sont larges et ont valeurs de règle pour l'ensemble des opérateurs de l'appellation. Il a cela de spécifique, qu'il est un véritable organisme de régulation de la filière et a construit le « modèle champenois » qui inspire de nombreux autres organismes de défense et de gestion. Les mécanismes que le Comité Interprofessionnel des Vins de Champagne (CIVC) a développé à travers son histoire depuis 1941, ont servi ou servent encore de fondations à ce système qui a fait le succès commercial du champagne. On retiendra les deux dispositifs suivants, véritables déterminants du succès de la filière :

- Fixation des rendements : chaque année, le CIVC fixe en concertation avec le SGV et l'Union des Maisons de Champagne (UMC) le rendement commercialisable. Il prend en compte les intérêts de chacun et décide, en fonction du marché aval et de l'état des stocks, du nombre de kilogramme par hectare qu'il sera autorisé de vendanger. Il distinguera deux composantes : le rendement agronomique qui sera effectivement possible de vendanger, et la constitution ou l'utilisation de la « réserve » également appelée « blocage » ;
  - Octroi des réserves : ce mécanisme de mise en réserve agit comme une véritable « assurance récolte ». En cas de mauvaise année, il permet de débloquer des volumes de sortie de réserve et compenser ainsi les variations dues à une mauvaise récolte. La réserve est un outil unique sans équivalent en dehors de la Champagne qui inspire de nombreux autres vignobles.
- Ces deux dispositifs visent à moduler la production vis-à-vis de la demande en fonction des données économiques et prévisionnelles de ventes. Ainsi le Comité Champagne adapte

chaque année les deux paramètres afin d'éviter un décalage qui pourrait créer de l'instabilité dans le marché et de fortes variations de prix de vente des bouteilles.

Nous ajouterons aussi l'apport des contrats pluriannuels dans l'équation champenoise. L'instauration de contrats cadre liant pendant des périodes allant généralement jusqu'à 5 ans les producteurs vendeurs au négoce acheteur, permet une sécurisation des opérateurs et garantit le partage de la valeur. Ces contrats sont tous enregistrés au CIVC et prévoient notamment l'encadrement des modalités de détermination des prix qui se basent sur un prix « constaté » auquel diverses primes peuvent venir se greffer selon plusieurs paramètres (échelle des crus, cépage, conduite de la vigne en bio/HVE/VDC/..., ancienneté de la relation, exclusivité, ...).

## **B. Différence et spécificité du courtage en Champagne**

Dans le deuxième chapitre, nous montrions que les courtiers sont des intermédiaires non mandataires indépendants qui ne prennent pas possession de la marchandise pour la revendre et qui sont donc rémunérés à la commission. Leur positionnement à mi-chemin entre vignoble et négoce et leur fonction de *matchmaker* ont été soulignés. Nous avons ensuite développé les étapes d'une activité de courtage simple afin de mieux comprendre les attributions d'un courtier et à quel niveau il s'inscrit au sein d'une transaction. Néanmoins, si les courtiers se regroupent au sein de syndicats professionnels par région viticole, c'est bel et bien qu'il existe certaines disparités entre les régions d'emploi mais aussi qu'il est important pour eux de connaître parfaitement leur environnement et les acteurs locaux. Quels sont alors les grandes spécificités du courtier champenois ? En quoi diffère-t-il d'un homologue bourguignon ou bordelais ? Cette partie, quant à elle, tâchera de montrer ce qui fait encore une fois de plus la spécificité de la Champagne et en quoi elle influe sur le rôle des courtiers champenois.

Tout d'abord, il nous faut revenir sur une donnée clé qui illustre à elle seule toute la spécificité du marché amont en Champagne : « Les maisons ne détiennent que 10% du vignoble mais commercialisent 72,9% des bouteilles ». Le modèle champenois se caractérise donc par cette claire distinction dans la chaîne de valeur entre les producteurs de raisin et les vendeurs de bouteilles. Cela implique nécessairement qu'environ 60% des volumes font l'objet de

transactions entre les viticulteurs et les maisons (avec parfois l'implication des coopératives). À ce titre le courtier champenois intervient dans un très grand nombre de transactions puisqu'il intervient dans près de deux tiers d'entre elles.

Le vignoble vend donc le produit de sa vigne au négoce. Les transactions peuvent prendre différentes formes : la vente de raisin bien souvent assimilée aux transferts de moûts qui constitue la grande majorité des échanges, la vente de vins clairs ou la vente de bouteilles en cours d'élaboration (sur lattes, sur pointes ou dosées nues). Les deux derniers types de ventes sont des « approvisionnements complémentaires » et comptent pour une trentaine de millions de bouteilles soit environ 10% des bouteilles commercialisées. Ils sont bien souvent ponctuels et répondent à un besoin spécifique de la part d'un acheteur. Le vendeur quant à lui bénéficie de cette possibilité pour faire tourner ses stocks, répondre à un besoin en trésorerie ou permettre le rééquilibrage d'un exercice fiscal. Dans le cas d'une vente ponctuelle, il est nécessaire de conclure un contrat mais celui-ci peut être remplacé par une confirmation établie par un courtier qu'il enregistre au CIVC. Cette confirmation vaut contrat, même en l'absence de signature des parties.

La grande majorité des échanges se fait donc sous la forme de vente de raisin. Cela s'explique par la volonté des maisons de maîtriser l'ensemble du cycle d'élaboration du champagne. Cette démarche a été initiée dès 1855 par Louis Roederer et d'autres négociants qui, souhaitant maîtriser la qualité de leur approvisionnement, incitèrent leurs livreurs à leur céder les raisins à la vendange. Ils ont été les précurseurs des relations modernes telles qu'on les connaît qui se sont généralisées à l'ensemble de la Champagne. Ces dernières années, nombre de maisons ont réalisé des investissements significatifs de leur outil de production pour garantir une qualité optimale de leurs vins. La tendance vers plus de transactions sous cette forme s'est d'autant plus confirmée. En résumé, on peut affirmer que c'est autour du marché du raisin que se cristallise principalement les relations entre l'amont et l'aval de la filière. Il apparaît donc évident que la période des vendanges est un moment fort de l'activité des courtiers. Certains bureaux de courtage renforcent leur effectif à cette période de l'année pour parer à ce surcroît d'activité.

Cette forte proportion de ventes de raisin est une réelle caractéristique du marché champenois. Une autre grande caractéristique est la mise en place des contrats pluriannuels

dont les champenois ont été les précurseurs. Alors que le Conseil interprofessionnel du vin de Bordeaux (CIVB) l'a adopté en 2013 et que le Conseil Interprofessionnel des Vins du Languedoc (CIVL) a attendu 2021 pour le mettre en place, le cadre contractuel pluriannuel a été initié dès 1958 en Champagne. En plus des dispositifs de fixation des prix et de répartition administrée de la récolte, cette organisation sans équivalent avait pour intention de donner aux vignerons la sécurité de l'écoulement de la récolte et aux maisons la sécurité de leur approvisionnement. Aujourd'hui, les accords interviennent dans un cadre privé et la décision n° 187 du CIVC « relative aux relations contractuelles entre vendeurs et acheteurs de raisin, de moûts et de vins susceptibles de bénéficier de l'AOC Champagne » fixe les règles en matière de contractualisation de la relation jusqu'à la campagne 2023-2024. Les contrats peuvent être établis sur une durée pouvant aller jusqu'à 5 vendanges et représentent à peu près deux tiers des achats du négoce. Au croisement des chemins, le courtier favorise ces partenariats pluriannuels qui sont dans l'intérêt de tous.

Le courtier est également impliqué au moment du pressurage pour certifier le transfert de propriété du livreur vers l'élaborateur. Mais depuis la vendange 2020, il intervient dans la contractualisation de cette prestation de pressurage. Chaque centre de pressurage doit formaliser sa prestation par un contrat pluriannuel ou ponctuel. Dans ce processus, le courtier peut rédiger pour le compte du négoce ces contrats. En plus de vérifier la conformité des décomptes de pressoir à l'issue des vendanges, il établit également la facturation des ventes de raisin et de la prestation de pressurage qu'il transmet aux entités concernées.

On notera également l'exception champenoise des modalités de paiement des récoltes. Cette spécificité permet le règlement en quatre échéances, sans intérêt, les 5 décembre, 5 mars, 5 juin et 5 septembre qui suivent la vendange plutôt qu'un paiement en une fois à 60 jours. Le négociant n'acquiert la propriété des produits qu'au fur et à mesure des paiements effectués et proportionnellement à la quote-part de ces paiements par rapport au prix intégral dû au vendeur. Dans ce contexte, les courtiers champenois jouent un rôle important car ils établissent les factures dès lors qu'ils disposent d'un mandat de facturation signé par le vendeur. Ils réalisent ensuite la ventilation du règlement des maisons auprès de chacun des livreurs de raisins pour le montant et à la date d'échéance prévus. Cette pratique est héritée du temps où le courtier, véritable personnalité de confiance dans le vignoble, se déplaçait pour le compte du négociant auprès de l'ensemble de ses fournisseurs afin de leur délivrer en



liquide le fruit de leur récolte. De nos jours, le négociant effectue un virement au moment de l'échéance. Les fonds doivent impérativement soit transiter par un sous-compte de courtage qui est spécifique à l'acheteur, soit être versés directement par l'acheteur.

### **C. Retour sur le cadre théorique appliqué aux courtiers en Champagne**

La revue de littérature du chapitre II a permis d'identifier les grands courants théoriques de la gouvernance des transactions inter-entreprises. Cela rend possible l'analyse des déterminants de l'usage d'une intermédiation dans une relation entre acheteurs et vendeurs. Pour rappel, les quatre grandes approches qui servent de fondement à notre étude sont :

- La théorie des coûts de transaction ;
- La théorie du contrat relationnel ;
- La théorie de la dépendance des ressources ;
- Le concept d'asymétrie de l'information.

Ils doivent désormais être mis en perspective avec la situation des courtiers champenois. Dans cette partie, nous reviendrons donc sur chacune des théories et montrerons qu'elles s'appliquent au courtage en vin de champagne. Nous dégagerons ainsi quatre hypothèses qui serviront de bases à notre étude exploratoire.

#### **1. Les frais de courtage**

Les travaux de Baritau et al. (2006) cherchent à démontrer l'hypothèse selon laquelle les courtiers permettent la mise en place d'un mode de gouvernance efficace en termes de réduction des coûts de transaction. Il devient alors nécessaire de s'interroger sur le mode de rémunération des courtiers et ce que coûte réellement leur intermédiation afin de déterminer si leur support permet effectivement une réduction des coûts pour les entreprises faisant appel à leurs services.

Les frais de courtage en Champagne sont supportés par l'acheteur. Un taux unique est couramment appliqué pour les affaires et il est revalorisé chaque année selon une indexation commune à tous les courtiers. Dans tous les cas, les parties (acheteurs et vendeurs) doivent connaître au moment de l'engagement, le montant du courtage. Cette information est

clairement explicitée dans les contrats ou les confirmations. Le courtage est calculé comme suit :

- Pour les raisins et les vins clairs : volume en hectolitre de la transaction multiplié par un taux de courtage
- Pour les bouteilles et le vin rouge : 1 % de la valeur hors taxes de la transaction

Nous noterons que certaines prestations ne font pas l'objet d'une commission comme la mise en place des contrats de pressurage, la distribution de produits œnologiques le temps des vendanges ou encore les facturations pour compte (pressurage et vinification).

Le négoce est donc capable de déterminer précisément ses coûts de courtage. Il connaît la charge afférente à l'acte de courtage qui lui est facturée au même moment que la facturation de ses approvisionnements. Ainsi, il dispose d'une base très précise lui permettant d'arbitrer pour ou contre une intégration probable de ces fonctions. Bien que souvent critiqués et remis en question depuis des années par le négoce, les courtiers n'ont pas disparu en Champagne. Il semble donc admissible de croire que les maisons préfèrent s'acquitter des frais de courtage et déléguer certaines missions plutôt que mettre en place en internes des mécanismes et procédures pour supporter les coûts de recherche, de négociation, de contrôle et d'exécution mais aussi les charges administratives qui résultent des actions de courtage. Cela nous amène à formuler notre première hypothèse :

***H1 : Les courtiers champenois permettent une réduction effective des coûts.***

## 2. Le courtier et les contrats

Dès lors qu'une transaction s'opère entre deux parties, elle donne lieu à l'établissement d'un contrat. Le Comité Champagne fixe un cadre très précis en organisant les campagnes de vendanges par ses décisions interprofessionnelles et ses modèles de contrats ou mandats.

Comme nous l'avons vu précédemment, MacNeil (1978) définit deux typologies de contrats : les contrats discrets et les contrats relationnels. Les courtiers champenois s'inscrivent aussi bien dans l'une que dans l'autre des deux types de relations contractuelles. En effet, les marchés « spot » concernent principalement des ventes ponctuelles. Le courtier joue alors parfaitement son rôle de *matchmaker* en accordant offre et demande. Il scelle l'accord par

une confirmation qui est adressée aux parties. Celle-ci est alors considérée comme un contrat, même si elle n'est ni signée par l'acheteur ni par le vendeur. De l'autre côté du spectre, le courtier développe aussi les contrats pluriannuels entre vignoble et négoce. Depuis 1990, les accords contractuels sont libres et particuliers à chaque intervenant qui peuvent instaurer leurs propres clauses spécifiques. En 2021, ces contrats pluriannuels couvraient 17 689 hectares soit 52,4% du vignoble ; 38% d'entre eux sont d'une durée supérieure à 5 ans et 23% d'entre eux ont une durée indéterminée. Le schéma ci-dessous montre la forte part du vignoble sous contrats pluriannuels, signe d'une volonté commune du vignoble et du négoce de développer des relations durables.

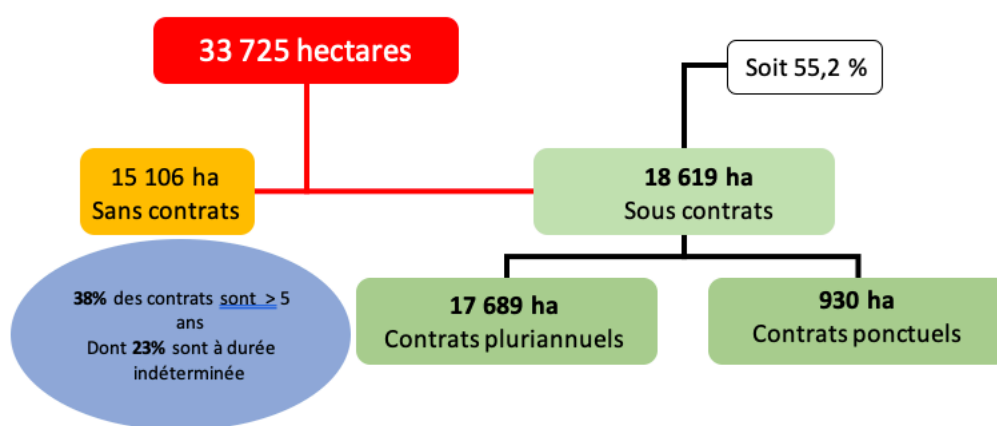


Figure 4 : Schéma de représentation de la part du vignoble champenois sous contrat (données CIVC, 2021)

Comme le soulignent Montaigne et al., le cadre contractuel sert avant tout à lever les effets de l'incertitude pour maîtriser au mieux les variations probables de quantité, de qualité ou encore de prix. Dans ce cadre, le courtier champenois œuvre tout au long de l'année à la mise en place ou la prolongation des contrats pluriannuels entre vignoble et négoce. En dehors de la période de forte activité des vendanges, il consacre plus de la moitié de son temps à cette tâche. Par son statut d'intermédiaire, il veille à la satisfaction des exigences des deux parties et leur adéquation, condition nécessaire à l'émergence d'une relation de long-terme. Car comme Fraser (2003) le dit, ce n'est pas la complétude du contrat qui génèrera des relations pérennes mais bel et bien la satisfaction et la confiance instaurée entre les intervenants qui créera une bonne relation. La qualité de la relation est alors le facteur déterminant d'un échange relationnel durable.

Suivant la théorie du contrat relationnel de MacNeil (1978) qui instaure une dimension relationnelle comme élément fondamental du succès d'un échange, il est justifié de se questionner sur l'apport d'un intermédiaire de type courtier dans la qualité des relations inter-organisationnelles et par conséquent, sur la longévité de ces accords. Partant du constat simple que les courtiers s'inscrivent sur un temps long dans leur région d'emploi, que le cœur de leur métier réside dans les relations de confiance qu'ils nouent avec les deux familles du vignoble et du négoce, nous pouvons émettre la seconde hypothèse :

***H2 : Les courtiers champenois constituent un levier efficace pour l'adoption de contrats relationnels de long terme.***

### 3. Le courtier dans son rôle de médiateur

La Champagne a cela de particulier qu'elle fait cohabiter deux mondes à l'opposé l'un de l'autre. D'un côté, la famille du vignoble se compose essentiellement de petites exploitations agricoles, de l'autre les maisons de négoce sont souvent associées à l'image du luxe qu'elles véhiculent grâce à la réputation de l'appellation mais aussi à leur fort engagement en campagnes de communication. Ces deux mondes ont des objectifs communs mais ils s'affrontent aussi car ils n'occupent pas la même position sur la chaîne de valeur. Ils ne parlent donc pas forcément le même langage et les divergences peuvent prendre le pas sur la relation gagnant-gagnant qui pourrait émerger de leur accord. Le courtier évolue entre ces deux mondes. Il doit connaître les codes, savoir comment aborder et se comporter face à chacune des parties et faire preuve en toute circonstance d'intelligence émotionnelle. Homme de terrain, en permanence au contact, il connaît personnellement les individualités et s'adapte à la psychologie de chacun d'entre eux. Les relations humaines sont l'essence même de son métier et il est indispensable pour lui de faire preuve d'empathie et de qualité d'écoute. Ainsi, il est un conciliateur et un médiateur de possible situation conflictuelle qui pourrait apparaître.

Comme nous l'avons également vu dans le chapitre précédent avec la théorie de dépendance des ressources, les rapports de forces ne sont pas figés. Aujourd'hui, le marché florissant du champagne se développe plutôt au bénéfice des viticulteurs qui vendent la totalité de leur récolte. Une dépendance des acheteurs à la ressource en matière première se fait sentir. Un

vendeur a l'embarras du choix dès lors qu'il s'agit de choisir son partenaire commercial. Même si la perte d'une position est plutôt rare, le négoce doit investir dans la fidélisation de ses livreurs s'il veut éviter une perte d'approvisionnement. Le courtier intervient dans ce contexte de tension permanente. Sa fine connaissance du marché et des acteurs de la filière lui permet de tempérer les possibles velléités de pouvoir de l'une des parties pour équilibrer les rapports de négociation. Ce faisant, tout en préservant la neutralité qui lui est propre, le courtier permet d'installer un accord où aucun des deux intervenants ne se sent lésé. Cette réflexion conduit à s'interroger sur le rôle d'un conciliateur intermédiaire dans cet échange. Nous formulons donc une troisième hypothèse :

***H3 : Les courtiers champenois atténuent les rapports de force entre vignoble et négoce et favorisent des relations de confiance.***

#### 4. La gestion de l'information du courtier

Dans le chapitre précédent, nous avons établi que l'usage d'un intermédiaire dans un échange inter-entreprises permettait une réduction de l'asymétrie d'information. Bénéficiant de leur parfaite indépendance et d'une position centrale entre acheteurs et vendeurs, les courtiers construisent un véritable réseau de communication qu'ils entretiennent et qu'ils développent au quotidien. Ce réseau est un atout pour réaliser un *matching* de façon efficace. Les travaux de Baritoux (2006) nous ont également montré que les courtiers disposaient d'une solide expertise, relais d'informations importantes sur le marché. Ces deux facteurs (réseau et expertise) lui permettent de remplir ses missions de mise en place et de réalisation des transactions de façon efficace.

En Champagne, les courtiers sont effectivement au centre d'un réseau de communication. Bénéficiant d'un bureau au sein même du Comité Champagne, l'échange d'information entre l'interprofession et les syndicats des courtiers champenois est régulier. Ils participent à certains travaux et bénéficient ainsi d'une vision globale du marché amont. Cette vision est renforcée par les nombreuses relations qu'ils peuvent nouer avec différents acteurs de la filière. Pour exemple, l'un des quatre grands bureaux de courtage de Reims enregistre des relations avec près de 110 maisons de champagne, 550 centres de pressurage, et environ 2000 livreurs actifs.

Ensuite, le courtier s'inscrit comme expert de son bassin d'emploi. L'expertise se construit bien évidemment avec l'expérience acquise au cours de l'exercice de son métier. Un courtier qui s'établit dans une région y fera toute sa carrière professionnelle. Mais l'expertise des courtiers passe aussi par la reconnaissance de son statut. Tout le monde ne s'improvise pas courtier. En effet, les nouveaux membres doivent répondre aux conditions fixées par la loi et avoir passé avec succès l'examen d'aptitude professionnelle. C'est la Chambre de Commerce et d'Industrie de Châlons-en-Champagne qui organise ces examens. Le Décret n°2020-1254 du 13 octobre 2020 relatif à l'accès et à l'exercice de la profession de courtier en vins et spiritueux définit dans son annexe les connaissances et aptitudes professionnelles à détenir pour l'examen professionnel d'accès à la profession. De nombreuses aptitudes sont évaluées par un jury lors d'une épreuve orale organisée une fois par an : connaissances administratives et juridiques, connaissance du métier de courtier, spécificités régionales, pratiques de médiation et négociation, connaissances générales en viticulture, en œnologie, pratique de la dégustation. Le haut degré d'exigence requis à l'entrée dans la fonction apporte crédibilité et confiance vis-à-vis des informations qu'ils partagent. Fort de ce crédit auprès de ses partenaires, les courtiers veillent alors à la réduction de l'asymétrie d'information entre les parties afin de favoriser des échanges efficaces. Il a une obligation d'information qui porte sur l'objet, sur le cocontractant potentiel qu'il présente (identité, solvabilité) et sur l'opération envisagée (conditions de la vente) Il engage sa responsabilité en cas de défaut d'information.

Ces constats nous amènent à formuler notre dernière hypothèse :

***H4 : Les courtiers champenois permettent un meilleur dialogue et atténuent l'asymétrie d'information entre les parties.***

### **Conclusion partielle**

Après avoir défini le rôle des intermédiaires courtiers, nous avons cherché à analyser, sur un plan théorique, les déterminants de leur intervention dans les transactions de vin entre producteurs et négociants. Nous avons montré que la Champagne, par de nombreux aspects, se démarque des autres vignobles. La fonction de courtier y a donc ses particularités.

Après avoir mis en parallèle les résultats de la littérature et une analyse de l'activité des courtiers en vins de champagne, nous avons pu formuler les quatre hypothèses suivantes :

***H1 : Les courtiers champenois permettent une réduction effective des coûts.***

***H2 : Les courtiers champenois constituent un levier efficace pour l'adoption de contrats relationnels de long terme.***

***H3 : Les courtiers champenois atténuent les rapports de force entre vignoble et négoce et favorisent des relations de confiance.***

***H4 : Les courtiers champenois permettent un meilleur dialogue et atténuent l'asymétrie d'information entre les parties.***

La suite de cette étude a pour objet la mise en œuvre d'une étude exploratoire en vue de vérifier ces hypothèses. Pour cela, nous nous appuyons sur une série d'entretiens menés auprès des professionnels de la filière des deux grandes familles : négoce et vignoble.

## **IV. METHODOLOGIE**

Le but de ce chapitre est d'exposer la méthodologie employée qui nous a permis de tester les hypothèses précédemment explicitées. Nous avons opté pour une étude qualitative à travers une enquête exploratoire de type entretien en face à face. Une série d'entretien a donc été conduite avec pour but de recueillir les points de vue et sentiments d'un échantillon déterminé.

Ci-dessous, nous définissons d'abord la méthode employée et justifions ce choix. Ensuite nous spécifions l'échantillon à interviewer et présentons les grandes lignes de direction de l'entretien à travers son guide d'entretien.

### **A. Enquête par entretien semi-directif**

L'objet de l'étude impose un mode de recueil de données qualitatives. Avec pour but la récolte d'informations, d'explications ou d'éléments de preuves nécessaires au travail de recherche, l'enquête par entretien permet d'explorer les réponses à ses problématiques et interrogations. Elle permet d'analyser un problème en en constituant la source principale d'information.

L'entretien est un processus exploratoire. Il permet un déplacement permanent de questionnement ; en cela il diffère radicalement du questionnaire qui ne permet aucune marge de manœuvre, que ce soit en relance ou en reformulation. Ce mode d'entretien, structuré par des questions générales préparées à l'avance, laisse une grande liberté d'expression des individus et rend possible l'interactivité entre le chercheur et la personne interrogée. Au-delà d'un tour d'horizon rapide d'une hypothèse, il rend également possible un approfondissement sur certains points bien précis et peut éventuellement faire émerger de nouvelles hypothèses. « En cela, il s'oppose radicalement au questionnaire. Il est normal dans ce type d'entretien que l'essentiel soit exprimé sans référence à des questions directes. Ainsi, la forme précise de telle ou telle question ne joue pas un rôle fondamental lors de l'analyse ; et l'on peut au fur et à mesure que l'enquête progresse, s'intéresser à des questions



nouvelles, voire déplacer le centre d'attention, sans pour autant mettre en danger la cohérence de l'enquête. »<sup>6</sup>

Néanmoins, il faut composer avec les limites d'un tel exercice. En effet, le faible nombre de points de vue récoltés rend difficile de tirer des conclusions générales sur un phénomène ; tout comme, le choix des informateurs qui est très important. Le recueil de données dépend du degré de connaissance des personnes interrogées mais surtout de leur volonté de bien vouloir délivrer l'information. Il appartient alors à l'enquêteur de concevoir et conduire intelligemment l'entretien pour recueillir au mieux les opinions, les motivations et une information de qualité.

Il s'agit donc d'imposer les thèmes qui devront tous être abordés grâce à des questions ouvertes et en laissant à la personne interrogée la liberté de répondre comme il le souhaite. L'exercice nécessite que l'enquêteur adopte une posture neutre sans laisser entrevoir son point de vue et sans influencer les paroles de l'interviewé.

## **B. Conception de l'enquête**

### **1. Population et échantillon**

Le choix de l'échantillon soumis à l'enquête est d'importance étant donné le nombre limité d'entretiens qui peut être mené en un temps contraint. Ainsi, nous repons notre étude sur douze entretiens menés entre le 26 octobre et le 22 novembre 2022.

Afin de délivrer une vision globale des différentes forces en présence, le choix de l'échantillon veille à représenter au mieux le vignoble champenois. Les propos de vigneron, responsables de maisons de négoce, coopératives sont donc recueillis dans le cadre des entretiens individuels. Deux représentants d'institution champenoise ont également apporté leur contribution. En annexe sont listés les personnes qui ont bien voulu se soumettre à l'exercice.

---

<sup>6</sup> Source : <http://www.utc.fr/~poyen/methodo.htm> (consulté le 15 octobre 2022)

## 2. Guide d'entretien

Afin de favoriser la production d'un discours ordonné et structuré, il est nécessaire de se reposer sur un guide d'entretien. Celui-ci liste l'ensemble des thèmes à aborder et plusieurs questions complémentaires, de substitution ou de clarification nécessaires à la satisfaction des objectifs de l'entretien.

L'entretien est systématiquement structuré en trois grandes phases comme suit :

- D'abord, la prise de contact et la présentation de l'enquêteur et des objectifs de l'enquête.
- Le questionnement : Il s'agit de la phase la plus importante de l'entretien et nécessite d'être découpée en thèmes d'investigations. Ces thèmes reprennent les hypothèses définies précédemment. Le détail de la phase de questionnement est présenté dans le guide d'entretien en annexe.
- Enfin, la conclusion et la prise de congé.

## **V. ANALYSE**

### **A. Le courtier comme mécanisme de réduction des coûts de transaction**

Nous avons tout d'abord formulé une première hypothèse selon laquelle le courtier permet une réduction efficace des coûts. Autrement dit, nous avons fait l'hypothèse que, pour une transaction donnée, les bénéfices de la présence d'un courtier sont supérieurs aux coûts qu'il engendre. En effet, dans une économie de marché, la réduction des dépenses peut permettre à une entreprise d'améliorer sa marge et sa rentabilité. La question économique des coûts associés aux services du courtier est donc centrale. Elle attise d'ailleurs les débats, aussi bien au sein de la profession qu'auprès du négoce qui pour rappel, est le seul acteur de la transaction à supporter la commission de courtage. En effet, il s'agit d'une spécificité du monde vinicole champenois où le courtage est réglé non pas par le vendeur, ni repartit entre les parties au contrat mais bel et bien uniquement par l'acheteur.

Force est de constater que le négoce porte un regard beaucoup plus critique et un intérêt accru sur les questions relatives aux bénéfices économiques de l'usage des courtiers. Le service apporté par ceux-ci est nécessairement scruté au regard des commissions qu'ils versent aux courtiers. Même si les négociants rencontrés sont conscients du coût qu'engendre la fonction de courtage, ils n'envisagent pourtant pas de se passer de la profession jugeant qu'ils auraient plus à perdre qu'à gagner. « Ce n'est pas une question d'argent ; une rémunération doit correspondre à un travail », dit un négociant. Il ajoute que les courtiers ne doivent pas s'asseoir sur une espèce de rente mais avoir une ambition de mouvement permanente. Ces paroles mettent en évidence les interrogations de certains quant au mode de rémunération des courtiers qui ne reflètent pas nécessairement un travail quand une relation saine, durable et pérenne est établie entre un vendeur et un acheteur. En effet, bien que les commissions de courtage ne soient plus règlementées par le CIVC, la rémunération des courtiers est aujourd'hui tout à fait libre et se négocie à chaque campagne en direct entre les courtiers et les acheteurs. Directement corrélée au volume des transactions, elle fait l'objet de questionnements et même parfois de railleries qui dégradent l'image de la profession les présentant comme des rentiers dont la plus-value et la raison d'être serait éternellement à justifier.

Il est donc clair pour le négoce qu'à l'instant T dans une transaction, le courtier ne fait pas faire d'économie puisqu'il a un coût. Cela dit, les principaux responsables rencontrés n'évaluent pas nécessairement le détail de chacun des frais du courtage. Ils fonctionnent plutôt en enveloppe globale pour chacune des campagnes (tel cabinet, telle enveloppe). En effet, considérant la dimension financière, ils reconnaissent aisément qu'il y a des relations qui nécessitent très peu d'investissement en temps. Mais dans un portefeuille de client, ce sont parfois les plus petits qui sont les plus suspicieux, les plus compliqués et qui nécessitent le plus de temps et le plus grand effort de pédagogie ou d'accompagnement. Le courtier, en prolongement du négoce, saura s'investir sur des problématiques qui sont parfois démesurées par rapport au sujet permettant alors au négoce de diriger ses efforts dans la direction voulue.

En première intention, l'usage d'un courtier évite donc d'abord de recruter du personnel. Mais deux visions s'opposent au sein des maisons de champagne. Certaines ont quant à elles fait le choix d'internaliser une partie de la compétence par le biais de correspondants de secteurs qui naviguent eux aussi dans le vignoble. Mais sur un métier où la relation est clé, le plus difficile est de recruter des compétences humaines car le courtier est avant tout un homme, une femme avec ses qualités humaines et qui a su développer un réseau solide. Le recrutement comporte des risques liés à un turn-over plus important que dans le monde du courtage mais aussi des coûts éventuels de séparation ou encore une perte de compétences préjudiciable pour la société si elle ne peut être anticipée. Mais le développement des services « relations vignoble » avec du personnel présent sur le terrain reste très marginal et réservé aux plus grosses maisons. La plupart des négociants ne prennent pas cette décision et décident de se reposer uniquement ou en grande partie sur les courtiers (souvent plusieurs courtiers différents) en plus de l'implication personnelle des cadres dirigeants.

De l'autre côté du spectre, les représentants du vignoble sont tout de même conscients de leur position privilégiée qu'offre le service gratuit du courtier à leur encontre. Ils n'envisagent absolument pas une répartition différente des frais estimant que c'est le négoce qui apporte, dans le cas de la vente de raisin à la vendange, la plus grande valeur ajoutée au champagne. Si les vigneronns devaient payer les courtiers pour s'attacher leurs services, ils admettent que la donne serait alors différente et mériterait réflexion. Ils avouent eux-mêmes qu'il pourrait y avoir une déperdition en particulier dans le contexte actuel où la demande est supérieure à l'offre. Dans l'hypothèse où une telle situation économique perdurait, certains admettent que

l'avenir du courtage pourrait être alors compromis. Mais ils restent conscients que l'économie champenoise a connu, connaît et connaîtra toujours des hauts et des bas. « Quand tout va bien, on se demande ce à quoi peut servir le courtier. C'est dans les moments durs qu'il prend toute son ampleur » dit un vigneron. Le courtier est un allié de poids qui va toujours chercher une solution dans l'intérêt commun des acteurs de la filière.

Enfin, les réflexions des interlocuteurs ont amené à se poser les deux questions suivantes.

- Le courtier influence-t-il sur le coût de la matière première ? Autrement dit, permet-il de faire des économies pour l'un ou pour l'autre des parties à la transaction ?
- Le travail administratif réalisé par les bureaux de courtage est-il une source d'économie pour certains acteurs ?

Concernant la première interrogation, les avis se rejoignent entre les représentants du vignoble et celui du négoce. Cependant, on peut distinguer une attente supérieure de la part des vignerons qui savent qu'ils ne pèsent pas grand-chose dans les approvisionnements de leurs acheteurs. À ce titre, conscients qu'ils n'ont qu'un faible poids et un faible pouvoir de négociation, ils se reposent sur le courtier pour équilibrer la balance et défendre leur intérêt. Le négoce, quant à lui n'attend pas du courtier qu'il lui fasse réaliser des économies lors de la négociation des prix. C'est la loi de l'offre et de la demande qui prime. Ils s'attachent avant tout à payer le prix juste et le courtier, en connaisseur du marché, leur permet de conserver une cohérence d'ensemble vis-à-vis de la concurrence, des crus et des secteurs d'approvisionnement. Pour répondre à la question, on ne peut donc pas parler d'économies ou de gains à proprement parlé que ce soit d'un côté comme de l'autre.

La seconde interrogation concerne tout le travail de *back office* réalisé par les cabinets de courtage. L'externalisation de certaines tâches permet à la plupart des acteurs de ne pas embaucher de personnel pour réaliser ces opérations en interne. De la facturation des vendanges au suivi des déblocages en passant par les relevés des comptes vendanges ou les confirmations de transaction vin clair et bouteilles sur lattes, les bureaux de courtage assurent le suivi et génèrent, pour le compte des vendeurs et des acheteurs, un ensemble de documents absolument nécessaires à la comptabilité des entreprises partenaires. Dans ce cas, les courtiers réduisent considérablement les coûts des sociétés faisant appel à leurs services. De leur côté, certains gros acteurs de la filière sont en mesure de s'affranchir totalement de

ce travail administratif car ils se sont organisés avec des procédures internes et disposent d'une équipe et de leurs propres logiciels de gestion comptable. L'ensemble des travaux est donc réalisé en doublon, d'une part par l'entreprise, d'autre part par les courtiers. Il n'y a alors pas de réelle plus-value en termes de réduction des coûts pour ces acteurs si ce n'est minimiser les potentielles erreurs de facturation.

L'analyse des interviews met en relief la différence fondamentale de point de vue, selon qu'on se situe du côté vignoble ou du côté négoce. Portant le poids de la commission de courtage, seul le négoce s'interroge vraiment sur la contribution du courtier à la réduction des coûts. Néanmoins le vignoble réalise que le service apporté leur fait gagner un temps considérable en leur permettant de déléguer une série d'opérations intangibles et chronophages qu'implique les transactions financières.

Il est difficile de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse 1 car le service apporté par les courtiers est difficilement quantifiable, leur métier étant avant tout un métier de relationnel qui se raisonne dans sa globalité et ne peut se limiter à une étude purement financière. Il est d'autant plus difficile de se faire une idée précise sur la question car il n'y a pas vraiment de concurrence aux courtiers si ce n'est les courtiers eux-mêmes ou les services « relations vignoble » de certaines maisons de champagne. Ces derniers restent néanmoins marginaux et limités aux plus gros acteurs du secteur. À la question de la réduction des coûts, nous pouvons néanmoins penser que les courtiers y contribuent. Dans une économie de marché, la réduction des coûts est l'un des leviers les plus efficaces pour améliorer la rentabilité de l'entreprise. La simple présence des courtiers, présents depuis des siècles malgré une critique permanente de leur utilité, en est la plus grande preuve. Nous pouvons en conclure que les bénéfices, même s'ils sont difficilement quantifiables pécuniairement, sont considérés comme supérieurs aux coûts qu'ils engendrent. Plus qu'une économie, nous parlerons donc d'un bénéfice.

## **B. Le courtier comme levier de l'adoption de contrats à long-terme**

La deuxième hypothèse vise à s'interroger sur la dimension relationnelle du métier de courtier. Nous essaierons de déterminer en quoi le courtier favoriserait l'adoption de contrats relationnels de long terme plutôt que des échanges discrets.

La fonction première d'un courtier est le *matching* d'un acheteur et d'un vendeur. Un vigneron explique : « À mon sens, l'utilité majeure du courtier c'est la mise en relation. Pour quelqu'un qui n'a pas accès à un vaste panel d'acheteurs, la mise en relation est très importante. C'est ça leur métier après tout. » Il est intéressant de noter que les courtiers sont plus efficaces que les autres opérateurs pour établir des contacts marchands ; ainsi les relations formées via un courtier ont une probabilité de réussite supérieure aux relations formées en direct. « Les courtiers nous connaissent. Ils connaissent la façon dont on travaille et lorsqu'on remet en cause un contrat ou qu'on cherche un nouvel acheteur, les courtiers nous proposent des maisons qui nous correspondent, qui sont fidèles à nos convictions ou avec qui le courant passera bien ». Nécessairement, un bon *match* impliquera une relation plus durable.

De par sa position singulière d'intermédiaire, ni salarié de la maison de négoce, ni salarié du vigneron, le courtier ne vit que par la relation qui unit les deux parties. « Quand un salarié défendra les intérêts de son employeur, le courtier ne prendra généralement pas partie. Il défendra son intérêt propre, qui n'est ni celui de la maison, ni celui du vigneron. Son intérêt premier est avant tout que la relation s'installe et dure, que la relation entre les deux se construise de façon pérenne et positive. Son *business model* repose sur un maintien de cette relation car c'est cette relation qui le rémunère » explique un négociant. Ce faisant, le courtier apporte une sorte de sécurité, de garantie supplémentaire pour maintenir le lien qui unit acheteurs et vendeurs.

Fort de ce constat, il est légitime de se poser la question si le courtier pousse alors à la signature de contrats pluriannuels plutôt que des contrats ponctuels ? Est-il un facteur de fidélisation sur le long terme des échanges commerciaux entre vignerons et maisons de champagne ?

Les premiers éléments ci-dessus laissent penser que les courtiers favorisent la contractualisation sur plusieurs années. Néanmoins, les interviewés s'accordent tous à dire que les courtiers ne sont nullement les décideurs de la durée des contrats. Ils ne sont qu'un acteur supplémentaire qui va dans le sens de toute une dynamique filière vers une pluriannualisation des relations. D'un côté le vigneron veut s'assurer de revenus sur la durée, de l'autre, la maison sécurise ses approvisionnements en matière première sur le long terme. Comme les volumes tirables en appellation sont étudiés tous les ans notamment au regard

des données économiques de la Champagne, ce système régulé par l'interprofession est un facteur de plus assurant la stabilité économique de la filière et ce faisant, une assurance de plus que l'ensemble des contrats soient honorés d'année en année. Cette stabilité de l'économie champenoise permet elle aussi de rassurer l'ensemble des acteurs et profite à la mise en place de contrats relationnels.

Même s'ils n'influent pas sur le caractère pluriannuel des contrats, la temporalité dans laquelle s'inscrivent les courtiers va bien au-delà d'une considération court-termiste. « Les courtiers sont dans le temps long » explique un interlocuteur. Un représentant du vignoble ajoute que les courtiers sont porteurs de mémoire des engagements pris et de l'histoire des relations entre un livreur et son acheteur. Car les viticulteurs d'aujourd'hui sont bien différents de ceux d'hier. « Avec la génération *zapping*, la fidélité est une notion toute subjective. Pour un oui pour un non, pour une histoire de prix de quelques centimes sur une année, on change de pressoir ou même d'acheteur. Avant, on avait un notaire, un garagiste ou un fournisseur d'énergie. Maintenant on en change comme de chemise ». Le courtier est donc là pour accompagner les orientations stratégiques de ses partenaires, les en dissuader ou leur permettre d'évoluer vers une solution qui convienne au mieux aux deux parties. En ce sens, les courtiers sont un facteur de plus vers une stabilité des équilibres en place.

L'hypothèse 2 qui affirme que la présence d'un courtier dans une relation favorise les contrats relationnels de long terme est confirmée en partie par l'analyse des entretiens. Alors que les courtiers ne sont nullement à l'origine de la création des contrats pluriannuels et qu'ils ne sont pas non plus décideur de la durée des engagements signés, ils sont cependant moteur pour l'adoption d'un contrat de long terme entre acheteurs et vendeurs. Les courtiers suivent clairement la théorie de MacNeil (1978) qui instaure une dimension relationnelle comme élément fondamental du succès d'un échange. Par leurs qualités humaines, ils instaurent la confiance entre les parties et posent les bases de relations apaisées ; conditions nécessaires à la satisfaction des partenaires commerciaux et à la longévité des relations.

### **C. Le courtier comme amortisseur de choc et atténuateur des rapports de force**

La troisième hypothèse vise à s'interroger sur l'apport des courtiers lorsqu'un déséquilibre s'installe ou qu'une situation conflictuelle émerge entre vendeurs et acheteurs. Comme nous



venons de le voir et comme le confirme l'ensemble des personnes interrogées, ce sont les qualités humaines des courtiers qui sont mises en avant. Nous nous posons donc la question de savoir si ces qualités relationnelles permettent d'atténuer les conflits pour des relations de confiance plus apaisées.

Il est intéressant de s'interroger d'abord sur les causes de rupture d'une relation entre un acheteur et un vendeur. Même si le milieu viticole est très fidèle et nourrit des liens profonds parfois sur plusieurs générations, les acteurs rencontrés s'accordent largement à dire qu'il s'agit d'abord d'une « histoire d'homme ». Les potentielles complications liées à des problématiques économiques ne seraient que la sous-jacence de problèmes relationnels. Cela renvoie donc directement au questionnement de l'hypothèse 3 qui vise à analyser le rôle des courtiers dans leur faculté à atténuer les chocs et les rapports de force conflictuels.

Outre leurs qualités relationnelles et le sens du contact nécessaire aux fonctions de courtier, de façon unanime, les personnes interrogées louent leurs qualités de conciliateur. Le courtier est reconnu pour son savoir-être, bien plus que pour son savoir-faire. Pour le grand négoce, le savoir-faire technique lié aux transactions (contractualisation, facturation, ...) est une compétence facilement intégrable au sein de leur structure. De prime abord, ce n'est donc pas ce qui est recherché par la présence d'un courtier. « Dans les maisons, personne n'a besoin du courtier. Tant que tout se passe bien. C'est quand ça commence à aller mal qu'on en a besoin, un peu comme une assurance ». Le courtier se révèle alors être une assurance relationnelle pour faire face aux potentielles anicroches. Car les métiers agricoles portent une grande importance aux valeurs humaines de fidélité, de confiance et d'amitié qui découlent parfois des relations marchandes qu'ils entretiennent avec leurs partenaires. « Ce sont des histoires d'hommes avant tout » confie un vigneron. Dans une relation où les opérateurs se voient peu, une chose mal dite, mal exprimée, mal interprétée peut vite créer des incompréhensions, un agacement voire même une rupture. Elle peut laisser des traces indélébiles et dégrader une relation. La position neutre du courtier mais surtout sa connaissance des parties en présence offrira une vision objective de la situation potentiellement conflictuelle et sa parole sera alors écoutée. « Il faut se laisser interpeller par le courtier, se laisser déplacer. Humainement, c'est ce qu'on attend de lui. Il ne faut pas en avoir peur. On n'attend pas du courtier qu'il flatte. On veut qu'il sache nous dire les choses. Quand il y a de la confiance, on peut se dire des choses. ». Même si ses paroles ne font pas

toujours plaisir à entendre, le courtier peut permettre de remettre l'église au milieu du village pour repartir sur des bons rails dans la recherche d'un intérêt commun.

Le courtier serait alors un garde-fou qui permettrait d'apaiser les divergences en faisant parfois entendre raison à l'un ou l'autre des parties. Comme le souligne un vigneron, le courtier se doit de conserver son libre-arbitre en toute indépendance sans se laisser influencer. Il doit posséder sa propre conscience et ne peut défendre l'indéfendable. « Le bon courtier étant capable de se couper un bras et accepter de perdre une position pour ne pas perdre son âme ». C'est cette intégrité qui est attendue du courtier.

Il est étonnant d'entendre dire par certains négociants qu'ils sont parfois à l'origine de l'insertion d'un courtier dans une relation de commerce avec un vendeur. Cela pourrait paraître contradictoire avec une vision purement économiste de la transaction car les frais de courtage restent toujours à leur charge. Mais parce qu'un courtier est déjà présent sur la position ou qu'il travaille déjà avec certains membres d'une famille de viticulteurs, le négociant associe aisément le courtier dans la relation et ne cherche pas systématiquement à le court-circuiter. La raison encore évoquée est purement liée à la vision relationnelle de long terme. Parce que ni l'acheteur, ni le vendeur ne veulent d'une confrontation directe et frontale avec son vis-à-vis. Si jamais la moindre tension émerge, il peut y avoir une surréaction. Un négociant dit : « Très tôt dans le partenariat et naturellement de part et d'autre, on se dit qu'on se connaît tellement bien qu'il semble important qu'il y ait un courtier. Plus la relation va être étroite plus sa présence va prendre son sens. Il va éviter qu'on mette de la passion dans la relation. C'est le courtier qui va porter la zone de friction. » Un autre négociant ajoute que c'est le principal avantage de passer par un courtier : « Quand les gens s'énervent. La maison peut prendre en frontal. Le courtier prend à la place. » Dans un contexte où la question de l'approvisionnement est primordiale pour les maisons, ces dernières ne veulent pas se froisser avec leurs livreurs. Elles se servent alors du courtier pour faire passer certains messages. Le courtier agit alors comme un tampon entre deux forces qui sont interdépendantes et ne veulent prendre le risque de mettre fin à leur partenariat. Un responsable a ainsi tenté un parallèle avec le ménisque du genou : « Quand il n'y a pas de ménisque, il y a un frottement entre l'os et l'articulation. Et ça peut faire mal. Le ménisque, il absorbe, il fait l'amortisseur. Il absorbe tous les petits accrocs de la relation. Sa valeur ajoutée, c'est l'absorption de petits éléments d'incompréhension, d'attentes différentes à un instant

t. » Ainsi, le courtier permet par son rôle de médiateur de se dire les choses, d'atténuer parfois les paroles avec pour but de préserver la coopération entre les parties.

À l'inverse, les vignerons se servent des courtiers pour porter leur voix, sachant pertinemment qu'ils ne pèsent pas grand-chose et qu'ils ne sont qu'une part minimale de l'approvisionnement en matière première. Parce qu'ils se considèrent un peu comme David contre Goliath, ils comptent sur le courtier pour faire entendre leurs revendications et leurs attentes notamment lors des phases de négociation. On distingue ainsi une attente supérieure de la part de cette catégorie qui voit alors dans le courtier un allié de poids qui connaît le marché mais aussi l'ensemble des codes propres aux acheteurs. Elle considère que le courtier équilibrera la balance par sa simple présence et défendra naturellement leur intérêt. Un négociant admet : « Si j'étais vigneron, je choisirai un courtier en qui j'ai confiance. Il me permet de garantir que mon intérêt est défendu. »

Enfin, mettre un courtier dans une relation peut aussi être sécurisant pour éviter qu'il ne se raconte des fausses vérités (de type « radio galipes »). Certaines anecdotes montrent que des rumeurs peuvent très vite nuire à l'image que l'une des parties se ferait de l'autre. Aussi, il est important d'avoir un tiers de confiance, garant de ce qui se passe, pour éviter les « on dit » et porter une vérité plus audible que la simple parole de l'autre. Cela apaise considérablement les relations en rétablissant la vérité, la parole du courtier et son statut d'indépendant inspire plus de confiance et d'intégrité que celle du partenaire en opposition. La simple présence du courtier apaise alors le système. Il est donc un facteur de stabilité qui permet de retrouver les éléments d'équilibre nécessaire à une relation de confiance.

L'ensemble des éléments ci-dessus tendent à montrer que l'hypothèse 3 se vérifie et que le courtier est donc un acteur concourant directement à atténuer les rapports de force. Conforme à la théorie de dépendance des ressources qui place la notion de pouvoir comme paramètre de l'organisation d'une relation, l'enquête met en lumière leur disposition à équilibrer les forces. D'une part pour les livreurs qui se sentent petits vis-à-vis d'un négoce puissant et d'autre part pour les négociants qui savent qu'ils naviguent sur un fil. Comme ils sont grandement dépendants de leurs ressources en raisin, ils admettent que les relations commerciales peuvent être fragiles. Outre les stratégies qu'ils emploient pour fidéliser leurs partenaires viticulteurs, l'adjonction d'un intermédiaire est une assurance de plus vers

l'apaisement des éventuels conflits qui pourraient émerger. En conséquence, voyant leurs intérêts défendus de part et d'autre, le courtier conduit à plus de satisfaction et de confiance dans la relation qui unit acheteurs et vendeurs.

#### **D. Le courtier comme réducteur d'asymétrie de l'information**

La dernière hypothèse cherche à se pencher sur la capacité des courtiers à disposer d'informations mais surtout à leur capacité à délivrer aux bonnes personnes la bonne information afin de réduire l'asymétrie qui peut exister entre les parties d'une transaction. Nous l'avons vu précédemment, le courtier se révèle être un conciliateur dans certaines situations. Il ouvre au dialogue et réduit la probabilité d'une incompréhension voire d'un conflit. Car « c'est l'asymétrie d'information qui est susceptible de générer des chocs » dit un négociant. « Dans ce cas précis, il y a une attente envers le courtier. Il a la connaissance de l'économie et sait expliquer ou faire preuve de pédagogie. » Le courtier rétablit alors les vérités et réduit les décalages qui peuvent s'installer entre les uns et les autres.

Le courtier est reconnu comme un expert du marché amont. Dans ce domaine, l'ensemble des personnes interviewées reconnaissent que ne s'improvise pas courtier qui veut. Devenir courtier demande du temps, de l'expérience. D'abord car ils sont aussi des techniciens (la plupart ont une formation d'œnologue), mais aussi parce qu'il se forment une solide expérience grâce aux interactions qu'ils entretiennent avec vignoble et négoce. « Le fonds de commerce du courtier, c'est l'information. La maîtrise de cette information est leur principale force. C'est pour leurs conseils qu'on les emploie » dit un négociant.

Pour le négociant, le courtier permet notamment de combler un manque de connaissance du vignoble et des viticulteurs sur un secteur donné. Par exemple, un négociant-manipulant de taille moyenne qui est installé dans une sous-région de la Champagne ne rayonnera pas forcément au-delà des communes environnantes. C'est également le cas pour un jeune négoce qui se développe et qui ne dispose ni de la réputation, ni de la capacité à occuper le terrain comme les plus grandes maisons. Ne disposant pas du réseau et des relations pour développer leurs affaires, ces maisons s'appuieront sur la connaissance des courtiers qui seront en mesure de rechercher l'approvisionnement pour leur compte. Ainsi, le courtier proposera des approvisionnements conformes à leurs attentes qualitatives qu'ils n'auraient

autrement pas eu l'occasion de toucher sans un démarchage poussé de leur part. « Je ne dispose pas d'une armée mexicaine sur le terrain » déplore un négociant.

D'autre part, le courtier peut aussi se révéler d'une aide précieuse au moment des négociations de prix. Les négociants s'appuieront sur leur connaissance précise des prix régionaux et des spécificités communales. Eux seuls connaissent le positionnement des autres maisons opérant sur tel ou tel pressoir. Ainsi les courtiers permettent d'harmoniser les prix et maintenir une cohérence globale pour atteindre un prix juste.

En somme, les courtiers permettent aux négociants de disposer d'informations « terrain ». Mais plus qu'une information qu'ils pourraient avoir par d'autres canaux (comme l'interprofession ou certaines organisations, syndicats ou associations), ils apportent aussi des remontées « terrain » plus subjectives. « Le courtier est un capteur d'ambiance du ressenti de nos livreurs » dit un négociant qui n'est pas capable d'accorder autant de temps qu'il le souhaiterait à ses fournisseurs. « Avec son expérience, le courtier sent les choses, il prend la température du vignoble ». Le courtier dispose donc d'une très bonne connaissance « terrain » puisqu'il y passe une grande partie de son temps à la rencontre de ses partenaires. Par exemple, lors des vendanges, il est un capteur de données et un point d'appui pour l'ensemble des opérateurs qui sont demandeurs d'informations sur le déroulement ou l'avancée des vendanges dans les secteurs environnants. Il glane tout au long de l'année un maximum d'informations auprès des viticulteurs, ce qui leur permet d'une part de connaître précisément les historiques, les besoins et les attentes de ses clients mais d'autre part, de se forger une connaissance globale du marché et des spécificités régionales. Les courtiers portent alors un regard global sur la filière. Ils voient le marché sous un autre prisme si bien que, même si le syndicat professionnel des courtiers (SPCVC) ne siège pas dans les instances interprofessionnelles, la profession est néanmoins consultée lors de certains travaux sur les enjeux de la filière : « Leur voix compte et elle est écoutée. Il ne faut pas la négliger. Ils connaissent le vignoble comme peu d'autres » dit un représentant.

Le courtage permet également le maintien de l'indépendance des parties en amont comme en aval : le courtier est ainsi une source d'information et de conseil bien plus impartiale qu'un représentant de l'acheteur ou du vendeur qui prêchera naturellement pour sa paroisse. Un vigneron dit : « On ne peut se reposer sur le bouche-à-oreille pour gérer son entreprise et

prendre les bonnes décisions en matière de transactions. Les enjeux et les sommes sont parfois tels qu'on a besoin d'une source d'information fiable et juste. On a tout intérêt à passer par un courtier car lui seul connaît les cours du jour. Il sait quel négociant est sûr, lequel l'est moins ». L'un des rôles du courtier est aussi de s'assurer de la solvabilité de ses acheteurs. « Il veille à la sécurisation financière. Il y a quelques années de cela, il y a eu des maisons de champagne qui ont mis la clef sous la porte sans assurer la totalité de leurs paiements. Le courtier, il doit nous dire « attention » s'il n'est pas sûr ; car lui seul dispose de ce genre d'information. » Le courtier tient aussi les viticulteurs au courant des éventuelles évolutions chez les maisons : un changement d'organisation, une évolution du capital, des choix stratégiques d'investissements, de nouvelles priorités.

Pour les vigneron mais aussi pour certains petits négociants, le courtier apporte aussi un support administratif et juridique. Spécialiste de la relation et du contrat, il saura contrôler la conformité des actes et les expliquer à une population moins aguerrie. Un vigneron confie : « C'est sûr on peut se sentir désarçonné et petit face aux maisons qui peuvent disposer de juristes ou à défaut de personnes qualifiées pour gérer les contrats. Avec un courtier, on se sent épaulé. Il est en mesure de nous expliquer les choses. D'une certaine manière, il rééquilibre la balance. ».

Outre l'expertise technique, les courtiers sont souvent qualifiés de « porteurs de mémoire ». Ils ont et maîtrisent l'historique des relations. Un responsable dit : « Il s'agit là de leur principale force. Bien souvent, les hommes changent ; le courtier reste ». En effet, alors qu'un *turn over* est possible chez les maisons de champagne avec un salarié qui peut être amené à évoluer professionnellement, le courtier s'établit dans le vignoble et s'investit sur le long terme. C'est la raison pour laquelle un négociant, directeur général de sa structure, dit : « les relations vignoble, ça ne peut être que moi ou le courtier. Je ne peux confier cette tâche à personne d'autre ». Lors d'un changement majeur en organisation d'une exploitation, les courtiers sont là pour rappeler l'histoire. Ils rappellent à la nouvelle génération les engagements passés. Ils sont là pour conseiller et préparer au mieux les transitions ; que ce soit pour un changement de génération ou un changement de président de coopérative par exemple. Ainsi, les courtiers assurent une stabilité dans la passation. Ils évitent les bouleversements que pourrait engranger le changement de décideur. En renseignant chacune

des parties, le courtier réduit ainsi l'asymétrie d'information afin de préserver la qualité des relations établies.

À l'évidence le courtier est au centre d'un flux d'information. Sa présence permet de réduire le nombre de contacts que doit entretenir le vendeur. Sans courtier cela oblige chaque vendeur à se mettre en relation avec tous les acheteurs potentiels s'il veut s'assurer des meilleures conditions de vente. Un vigneron explique : « la valeur du courtier c'est aussi de savoir qui est intéressé par ma production. Savoir à quelle porte frapper ». Parallèlement, le courtier facilite l'accès des acheteurs à un vaste panel de vendeurs. Sa position centrale à la croisée des deux mondes est la principale force du courtier. Il met son réseau de communication au service de ses clients par le partage de ses connaissances que ce soit pour une transaction précise ou de manière plus générale sur l'état du marché.

L'ensemble des arguments ci-dessus vont dans le sens d'une confirmation de l'hypothèse 4 selon laquelle les courtiers champenois permettent un meilleur dialogue et atténuent l'asymétrie d'information entre les parties. Au centre du réseau de communication, sa position lui confère un avantage concurrentiel le maintenant toujours à jour et au fait des actualités du vignoble. Comme il navigue entre deux eaux, le courtier est en mesure de renseigner ses partenaires commerciaux. Alors qu'il remonte des informations « terrain » aux négociants acheteurs, il est parallèlement en mesure de faire redescendre aux viticulteurs des données plus commerciales sur l'état du commerce et du marché les conseillant ainsi dans certains de leurs choix stratégiques. Avec pour objectif, la diffusion d'une information juste et fiable, il évite que s'instaure des zones d'ombre ou d'incompréhension et participe de cette manière à la satisfaction et la qualité de la relation.

## **VI. DISCUSSIONS ET PERSPECTIVES**

Dans ce chapitre final, nous présenterons et discuterons les résultats obtenus suite aux entretiens menés. Une discussion plus générale sur les limites de l'étude sera ensuite proposée, soulevant de nouvelles interrogations. Enfin, nous porterons un regard sur les perspectives d'étude futures pour répondre aux lacunes de cette thèse, en se penchant notamment sur les challenges à venir pour la profession.

### **A. Réponses à la problématique**

L'hypothèse 1 n'est sensiblement pas la raison première du recours au courtier. En effet, même si les vigneron s'accordent à dire qu'ils leur permettent de ne pas avoir à gérer une quantité d'opérations administratives et de contrôle, et qu'en conséquence cela leur fait gagner un temps précieux, l'avis est plutôt partagé du côté des négociants. Quand certains se reposent sur les courtiers pour gérer leurs transactions, d'autres sont en mesure d'absorber cette charge. C'est alors d'autres compétences qui sont attendues des courtiers.

Sur la dimension relationnelle, l'étude confirme en partie seulement l'hypothèse 2. Les courtiers n'apparaissent pas comme les artisans de la pluriannulisation des relations car c'est l'ensemble de la filière qui pousse vers des relations de moyen et long terme plutôt qu'un marché annuel imprédictible et soumis à de possibles variations. En revanche, comme nous l'avons vu, les courtiers participent à sécuriser la relation par l'instauration d'une dimension relationnelle dans l'échange, condition nécessaire à la satisfaction des partenaires commerciaux et par conséquent à la longévité de la relation.

Enfin, l'étude valide les hypothèse 3 et 4. En effet, ce sont les qualités de médiateur et leur capacité à transmettre des informations qui apparaissent comme les principaux atouts des courtiers. En véritables connaisseurs de leur bassin d'emploi, ils sont attendus sur leur capacité à trouver les solutions pertinentes et adaptées pour apaiser les potentielles tensions entre les parties en présence. Ils permettent de limiter les conflits en agissant comme un tampon entre deux forces qui n'ont pas forcément les mêmes objectifs. Leur faculté à détenir l'information et la délivrer à leurs clients a aussi été soulignée comme un atout majeur de la profession. Leur parole a de la valeur car ils parcourent le vignoble et ont la vision globale qu'il peut manquer à certains acteurs de la filière. Se nourrissant de leurs échanges permanents



avec les livreurs et un nombre conséquent de négociants, participant à de nombreux évènements professionnels, ils concentrent l'information et partagent leur connaissance, ce qui les place en expert du marché amont.

En somme, la réponse à la problématique est à nuancer en fonction de la taille et des stratégies des acteurs rencontrés. Alors que certains seulement accordent une importance forte au savoir-faire des courtiers et à leur contribution dans le domaine administratif, l'ensemble de l'échantillon s'accorde à relever leur influence positive sur les relations acheteurs-vendeurs. Intermédiaire qui ne tire sa légitimité que de la relation qui existe entre deux partenaires commerciaux, c'est la dimension relationnelle qui ressort comme le principal atout des courtiers ; le milieu agricole ayant cela de particulier qu'il place l'humain au cœur des relations.

## **B. Limites de l'étude**

Tout d'abord, des limites propres à la réalisation de l'étude et en particulier celle des entretiens sont à noter :

- D'abord, la durée de l'étude n'a pas permis de rencontrer suffisamment d'interlocuteurs. Même si l'échantillon est représentatif des forces en présence, il aurait été intéressant d'avoir d'autres points de vue susceptibles de soulever des éléments complémentaires.
- Ensuite, il faut prendre du recul par rapport aux propos recueillis qui ont été collectés sur une période courte d'un mois. En effet, le contexte actuel favorable à l'économie du champagne oriente forcément les avis dans une direction particulière.

Ensuite, la définition des hypothèses de travail limite nécessairement le cadre de l'étude. Ce travail de thèse ne se veut pas faire l'inventaire exhaustif des raisons qui poussent à utiliser un courtier dans un échange inter-entreprises. De ce fait, certains motifs d'externalisation des fonctions de courtage n'ont pas été étudiés. On notera notamment des points soulevés par Amandine Ody dans son mémo pour le syndicat des courtiers champenois SPCVC :

- Les courtiers font preuve d'une motivation accrue : ils sont plus efficaces pour créer et gérer des relations que les salariés en interne.
- Leur spécialisation maximise l'efficacité et réduit les coûts d'opportunité en se focalisant sur leur cœur de compétence.

- Les courtiers permettent une couverture du marché beaucoup plus intense.
- Les courtiers, très ancrés dans le tissu local, assurent l'approvisionnement des acheteurs plus petits ou fragiles, concourant ainsi au maintien à la diversité des acheteurs.

À l'inverse, plutôt que de se poser la question des avantages de passer par un intermédiaire de type courtier, il aurait été intéressant de s'interroger sur les raisons qui poussent certains à justement se passer de leurs services. Par extension, cela est-il révélateur de lacunes ou méconnaissances des fonctions des courtiers ?

### **C. Perspectives**

Cela fait des années que certains s'interrogent et remettent en question la légitimité même de la profession de courtier. C'est le problème que rencontrent les professions méconnues qui peuvent alimenter des fantasmes ou certaines contre-vérités. De surcroît, certains épisodes juridiques comme « l'affaire Bricout »<sup>7</sup> ou de mauvaises expériences avec des intermédiaires peu scrupuleux peuvent faire du mal à l'image de la profession. Les courtiers doivent donc travailler ce déficit d'image et maîtriser leur communication pour faire mieux connaître d'une part, leur rôle auprès de leurs principaux partenaires et d'autres part, les principaux avantages que procure le recours à leur intermédiation. Cet aspect est d'autant plus prégnant que la pyramide des âges en Champagne montre un vieillissement des vignerons dont 63 % sont aujourd'hui âgés de plus de 50 ans avec pour effet qu'un vigneron sur deux partira à la retraite d'ici 10 ans. Une bascule des générations aux commandes des exploitations va donc s'opérer dans les prochaines années. Dans ce contexte, il convient alors de maintenir l'image d'une profession nécessaire aux équilibres de la filière et convaincre les futurs opérateurs de la légitimité et des apports de la profession.

Mais d'autres défis sont à relever pour l'avenir du courtage en vin de champagne. Une profession immobile qui ne s'interroge pas sur sa valeur ajoutée et ne se remet pas en question ne serait pas à même de prendre les virages d'une filière qui évolue elle aussi. Pour ne pas perdre une partie de leur business, les courtiers doivent se renouveler, déceler les

---

<sup>7</sup> Article Les Échos sur l'affaire Bricout : <https://www.lesechos.fr/2003/05/champagne-vers-la-fin-des-ventes-de-vins-sur-lattes-665219> (consulté le 29 novembre 2022)

éventuelles lacunes de leur profession pour combler ces manques et se rendre encore plus indispensable dans les relations entre vignoble et négoce.

Plusieurs challenges se posent donc aux courtiers champenois. Des récentes évolutions poussent la profession à s'adapter à de nouvelles contraintes, comme l'émergence de services relations vignoble dans les maisons ou des exigences plus pointues de la part des vignerons comme des négociants.

En premier lieu, une importance accrue doit être apportée sur l'aspect qualitatif des approvisionnements. Selon le négoce, les courtiers ont un rôle majeur à jouer sur cette problématique. En effet, alors que le marché amont des matières premières est aujourd'hui relativement figé (fin de la croissance du vignoble, fidélité des livreurs à leur partenaires historiques, ...), la bataille commerciale des maisons de champagne se mène désormais sur le terrain de la qualité de leurs cuvées ; qualité qui commence d'abord à la vigne. Beaucoup d'intervenants ont rappelé l'époque où le courtier était présent systématiquement au moment de la bascule des raisins dans le pressoir pour valider qualitativement la production pour le compte des acheteurs. Peu à peu abandonné, ce rôle doit selon eux être repris par les courtiers qui doivent être les porte-voix des exigences du négoce et être au front sur cette problématique qualitative. Ils assureraient et assument alors pleinement leur rôle de tampon entre acheteurs et vendeurs.

En second lieu, il est important d'améliorer la coordination avec les services relation amont des négociants. Compreneant qu'il est important de sécuriser quantitativement et qualitativement leur production, les maisons accordent un intérêt croissant et investissent de plus en plus dans leurs relations avec les livreurs. Les frontières deviennent alors de plus en plus flous entre courtiers et correspondants salariés des maisons de champagne. Cela peut générer de la confusion chez des clients qui ne perçoivent pas forcément les attributions précises de chacun. Cette évolution ne représente pas un obstacle insurmontable : beaucoup reconnaissent que les services relation amont sont complémentaires plutôt que des substituts. Des réflexions doivent être menées pour séparer clairement les tâches et accentuer cette complémentarité en réduisant les éventuels doublons. En parallèle, beaucoup de pédagogie doit alors être mise en œuvre pour expliquer les différences fondamentales de chacun.

Enfin, il existe un bon nombre d'autres suggestions d'évolution ou de services supplémentaires que pourrait apporter la profession. Il convient alors aux courtiers d'écouter les attentes de leurs partenaires sans dénaturer l'essence même de leur métier qui est basé sur la relation entre un acheteur et un vendeur. Car à pratiquer plusieurs métiers, on ne réussit dans aucun.

## CONCLUSION

La position des courtiers en vin de champagne dans le marché amont s'inscrit pleinement dans le système champenois caractérisé par ses échanges entre producteurs vendeurs et négociants acheteurs. Le nombre très important de transactions rend nécessaire l'expertise de professionnels spécialisés dans les relations commerciales.

Cette thèse a permis d'apporter des éléments de réponse sur l'apport des courtiers et pourquoi certains s'attachent leurs services. En donnant la parole à de multiples acteurs du secteur, nous avons pu déterminer les principaux atouts des courtiers et les formaliser par écrit. Si leur plus-value n'est pas perçue comme évidente en termes de réduction des coûts, il n'en demeure pas moins que la profession existe depuis des siècles malgré les multiples évolutions du vignoble. Leur simple présence dans le système champenois est donc une justification évidente d'un réel apport de leur part dans le marché amont de la filière.

Ainsi, nous avons répondu à la question titre de cette thèse et affirmons que les courtiers en vins de champagne ont aujourd'hui bel et bien leur place entre vignoble et négoce. Néanmoins, cela impliquera nécessairement d'être à l'écoute de leurs partenaires pour saisir au bond les nouveaux besoins d'une filière en constante mutation. S'ils ne pourront se substituer à certains professionnels sur la dimension technique et culturelle de la vigne, les courtiers doivent renforcer leur rôle de conseil, d'expert et d'accompagnement vers une viticulture plus durable et plus qualitative. Il s'agit là d'une des préoccupations majeures des maisons qui cherchent à valoriser au mieux leurs cuvées. Cette problématique qualitative est donc à faire sienne pour accompagner vignerons et négociants vers cet objectif. Aussi, la profession doit s'affirmer auprès des instances et des professionnels comme un acteur indispensable du vignoble. Cela passera par une occupation permanente du terrain et une présence dans la sphère institutionnelle. Il sera aussi important de maîtriser sa communication. Si cette problématique est connue et prise en compte par les courtiers à travers notamment leur syndicat, ce travail de thèse professionnelle pourra être un support supplémentaire pour communiquer sur les apports de la profession.

Enfin, même si les courtiers sont toujours reconnus comme des professionnels avisés aux qualités et compétences confirmées, leur métier de service ne pourra perdurer que par la satisfaction pleine de leurs partenaires : « Nous serons appréciés en fonction de la qualité des

services rendus » (Mensor, lors de l'Assemblée générale de l'Association Professionnelle de Courtiers et Commissionnaires en Vins de Champagne, 1946). Les courtiers se doivent donc de maintenir un haut degré d'exigence pour ne plus être considéré comme une option dont on pourrait se passer, mais s'affirmer comme un trait d'union indispensable entre vignoble et négoce.

## BIBLIOGRAPHIE

Balderston, F. E. (1958). Communication Networks in Intermediate Markets. *Management Science*, 4(2), 154-171.

Baligh, H. H., & Richartz, L. E. (1967). *Vertical Market Structures*. Boston: Allyn & Bacon, Inc.

Baritoux, V. (2005). *Les intermédiaires dans les relations d'échange inter-organisationnelles: le cas des courtiers en vin du Languedoc-Roussillon* (Doctoral dissertation, Montpellier 1).

Baritoux, V., Aubert, M., Montaigne, E., & Remaud, H. (2006). Matchmakers in wine marketing channels: the case of French wine brokers. *Agribusiness: An International Journal*, 22(3), 375-390.

Batt, P., & Wilson, H. (2000). Exploring the nature of buyer-seller relationships in the Western Australian wine industry. In ANZMAC 2000. *Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge* (pp. 61-66). Griffith University.

Bucklin, L. P. (1965). Postponement, speculation and the structure of distribution channels. *Journal of marketing research*, 2(1), 26-31.

Cartwright, D. (1965). Influence, leadership and control, In: J. G. March (Ed.), *Handbook of organizations*. Chicago: Rand McNally, 1-47.

Charters, S., & Menival, D., (2010), "The impact of the geographical reputation on the value created by small producers in Champagne", *Proceedings of The 5th International Conference of the Academy of Wine Business Research*, Auckland, New Zealand, February 2010.

Cubertafond, M. (2018), *Stratégies et marketing du champagne*. Paris : Eyrolles, 250p.

Darling, G. (1999). Effect of Competition Policy on Wine Grape Growers, Paper 6 in *Legal and Accounting Management Seminars, Wine Industry and the Law 1999 Seminar Series*.

Dwyer F. R., Schurr P. H. et Oh S. (1987), Developing buyer-seller relationships, Journal of marketing, vol. 51, n° 1, pp. 11-27.

Etgar, M., & Zusman, P. (1982). The Marketing Intermediary as an Information Seller: A New Approach. The Journal of Business, 55(4), 505-515.

Fédération Nationale des Syndicats des Courtiers en Vins et Spiritueux de France, FNSCVSF (2017). Statut courtier. [en ligne], (consultation le 03 juillet 2022) <https://www.fnscvsf.com/statut-courtier>

Filser M. (1989), Canaux de distribution : description, analyse, gestion, Vuibert, Paris.

Filser, M. (2012) Intermédiation et création de valeur dans les canaux : une revue de littérature. Management Prospective Ed., n°51, 122-136

Fraser, I. (2003). The role of contracts in wine grape supply coordination: an overview. Australasian Agribusiness Review, 11(1673-2016-136814).

French, J. R. P. & Raven, B. (1959). The bases of social power, in: Cartwright, D. (Eds), Studies in Social Power, University of Michigan Press, Ann Arbor, MI, 150-167.

Grabner J. R. J. et Rosenberg L. J. (1969), Communication in distribution channel systems, Distribution channels: behavioral dimensions, éds I. W. Stern, Boston, Houghton Mifflin Company, 227-252.

Gyau, A., & Spiller, A. (2007). Determinants of trust in the international fresh produce business between Ghana and Europe. International Business Management, Vol 1 No 4, pp 104-11.



Hanf, J. H., & Schweickert, E. (2012). Power play in the German wine business: Are German wine co-operatives able to use their power to manage their business relationships?. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 4(4), 227-238.

Heide J. B. (1994), Interorganizational governance in marketing channels, *Journal of Marketing*, vol. 58, n° January, pp. 71-85.

Macneil I. R. (1978), Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law, *Northwestern University Law Review*, vol. 72, n° 6, pp. 854-905.

Mandard, M. (2012). Théorie du contrat relationnel et gouvernance des relations interentreprises. In *Annales des Mines-Gérer et comprendre* (No. 3, pp. 13-22). ESKA.

Montaigne, E., Rousset, S., Traversac, J. B., Coudrec, J. P., Hannin, H., & d'Hauteville, F. (2008). Quelles perspectives pour les contrats en raisin entre production et négoce. *Bacchus*, 85-104.

Peng M. W. et Wang h. (2002), An intermediation-based view of entrepreneurship, *Creating value: winners in the new business environment*, édés M. Hitt, R. Amit, C. Lucier and R. Nixon, Oxford, UK and Boston, MA, Blackwell (in association with the Strategic Management Society), 48-60.

Somogyi, S., Gyau, A., Li, E., & Bruwer, J. (2010). Enhancing long-term grape grower/winery relationships in the Australian wine industry. *International Journal of Wine Business Research*.

Spulber D. F. (1996), Market Microstructure and Intermediation, *Journal of Economic Perspective*, vol. 10, n°3, pp. pp. 135-152.

Strategy 2025. Australian Winemakers Federation. Adelaide

Wilson, M. M. J., & Goddard, R. W. (2004). Creating value in the New Zealand wine Industry. *International Journal of Wine Marketing*, 16(2), 62-73.

Yavas A. (1992), Marketmakers versus matchmakers, *Journal of Financial Intermediation*, vol. 2, pp. 33-58.

## ANNEXES

### Annexe 1 : Guide d'entretien

#### Présentation personnelle

#### Présentation de l'enquête et de son objectif

#### Partie I : Réduction des coûts

- Considérez-vous que l'usage d'un courtier dans une transaction vous permette de réaliser des économies ? Pourquoi ?
- Qu'apporterait selon vous l'internalisation de certaines attributions des courtiers au sein de votre entreprise ? Bénéfices/contraintes
- Selon vous, sur quelles fonctions apporte-t-il un bénéfice en termes de coûts ? En d'autres termes, quel est l'intérêt économique du courtage ?
- Que pensez-vous de la rémunération des courtiers ?

#### Partie II : Contrats relationnels

- Quelle relation entretenez-vous avec votre/vos courtiers ?
- Diriez-vous avoir une plus grande proximité avec votre courtier ou vos partenaires commerciaux ?
- Selon vous, en quoi le courtier est-il un gage de sécurité ou non dans la mise en œuvre de relations pluriannuelles ?
- Pousse-t-il à la signature de contrats pluriannuels ou reste-t-il neutre en toute circonstance ?
- Dans quelle situation, le courtier se distingue-t-il par son efficacité ? Pluriannuel ou ponctuel ? Raisin, vin clair ou bouteilles ? Pourquoi ?

#### Partie III : Rapport de force et négociations

- Selon vous, existe-il un rapport de force entre acheteur et vendeur ? Comment se place alors le courtier dans cette relation ?
- Le courtier développe-t-il une confiance mutuelle entre les opérateurs ? Prend-il partie ?
- Quel est son apport lors de négociations ?

#### Partie IV : Réduction de l'asymétrie d'information

- Quel type d'informations vous apporte le courtier ? Les informations qu'il délivre vous apportent-elles un avantage concurrentiel ?
- Le courtier dispose-t-il de l'ensemble des informations nécessaire au conseil des parties ? En fait-il bon usage ?
- Dans quelles circonstances le dialogue entre acheteurs et vendeurs peut-il être compliqué ? Qu'apporte alors le courtier dans ces situations de friction ?

## Questions complémentaires : Avenir et challenges

- Selon vous, pourquoi les maisons se structurent-elles avec des services relations vignoble ? Qu'est-ce qui a amené à cette situation ? Est-ce révélateur de certaines lacunes de la profession ?
- Jugez-vous qu'il y ait doublons et/ou complémentarités sur certaines fonctions ?
- La profession de courtier est-elle vouée à évoluer ? Serait-elle en danger selon vous ? Pourquoi ?
- Que doit-elle faire pour s'adapter ? Quels services supplémentaires devrait-elle proposer ?

### **Annexe 2 : Liste des personnes interviewées**

<b>- Institutionnels :</b>	
David Chatillon	Président de l'Union des Maisons de Champagne
Jean-Luc Barbier	Directeur Comité interprofessionnel du vin de champagne (2004-2014)
<b>- Négoces :</b>	
Vincent Malherbe	Directeur Vignes et Approvisionnements (Moët & Chandon)
Stéphane Varet	Directeur Approvisionnements et Vignoble (G.H. Mumm et Perrier-Jouët)
Damien le Sueur	Directeur Général (Taittinger)
Michel Drappier	Président SAS Champagne Drappier
Nicolas Gueusquin	Président directeur général SA Les Roches Blanches
<b>- Vignerons livreurs / Pressoir</b>	
Christophe Defrance	Vigneron (Les Riceys)
Romain Houssart	Chef de cave coopérative de Berru et vigneron
Olivier Paulet	Champagne Hubert Paulet
<b>- Coopératives :</b>	
Manuel Henon	Directeur général Chassenay d'Arce (coopérative)
Alain Brugnon	Président Coopérative d'Ecueil