

**Albert-Ludwigs Universität Freiburg
Diplomstudiengang Forstwissenschaft**

Diplomarbeit erstellt im Rahmen des Doppeldiploms « Forstwissenschaft » zwischen
Albert-Ludwigs Universität und ENGREF Nancy

**Le changement des modes de ventes de
bois
en forêt publique française: une analyse du
point de vue de la nouvelle économie des
institutions**

Lionel Nullans

Erstgutachter: Prof. Dr. Dr. H.Z. Gerhard Oesten (IFE Freiburg)

Zweitgutachter: Prof. Dr. Frank Lecocq (LEF Nancy)

Betreut durch Dr. Achim Schlüter (IFE Freiburg)

Table des matières

Introduction.....	3
I. Les ventes de bois en forêt publique française	5
I.1 Cadre juridique de la commercialisation des bois en forêt publique	5
I.2 Modes de vente	6
I.2.1 Ventes avec appel à la concurrence (adjudications et soumission).....	6
I.2.2 Ventes de gré à gré	7
I.2.3 Contrats d'approvisionnement	8
I.3 Objet de la vente	8
I.3.1 Vente en bloc.....	9
I.3.2 Vente par unité de produits	10
I.4. Evolutions récentes et discussion.....	10
II.Présentation de la nouvelle économie des institutions et de ses applications au domaine forestier	17
II.1 Introduction	17
II.2 La théorie des coûts de transaction.....	18
II.2.1 Notion de coût de transaction	18
II.2.2 Intégration verticale et formes de coordination	19
II.2.3 Les dimensions de la transaction	20
II.3 La théorie des droits de propriété	21
II.4 La théorie de l'agence	22
II.5 Applications dans le domaine forestier et dans la commercialisation des bois.....	24
II.5.1 Intégration verticale et typologie des coûts de transaction	24
II.5.2 Montant des coûts de transaction dans la filière bois française	25
II.5.2.1 L'exemple du Massif des Vosges	25
II.5.2.2. Comparaison franco-allemande des coûts de transaction pour les gestionnaires forestiers publics	28
II.5.3 Analyse du point de vue de la théorie des droits de propriété et de la théorie de l'agence	32
II.6 Un modèle élargi de l'intégration verticale.....	34
II.6.1 Critique de la théorie des coûts de transaction et de la vision « Make or Buy » traditionnelle.....	34
II.6.2 Un modèle théorique élargi de l'intégration verticale	35
II.6.2.1 Typologie des produits	35
II.6.2.2 Situation de l'offre	36
II.6.3 Application au domaine forestier.....	40
III. Position du problème et méthodologie.....	41
III.1 Problématisation	41
III.1.1 Théorie des coûts de transaction.....	41
III.1.2 Théorie de l'agence	45
III.1.3 Une semi-intégration vers l'aval peut-elle se montrer économiquement pertinente ?	46
III.1.4 Perspectives d'évolution	47
III.2 Méthodologie de la prise d'information	47
III.2.1 Choix de la méthode de sociologie qualitative.....	47
III.2.2 Choix des acteurs interrogés.....	49
IV. Résultats.....	50
IV.1 Théorie des coûts de transaction	50
1. Le passage à la contractualisation peut-il entraîner une augmentation du volume de bois vendu et quels en sont les objectifs quantitatifs ?.....	50

2. Peut-on prévoir un effet de ce changement de mode de vente sur les prix du bois vendu ?	51
3. Le mouvement d'intégration vers l'aval permettra-t-il à l'ONF de récupérer une valeur ajoutée et de quelle façon ?	52
4. Dans quelle mesure l'ONF pourra-t-il développer de façon efficace la contractualisation et une activité d'exploitant forestier ?	54
5. Le développement de la contractualisation conduira-t-il l'ONF à améliorer son autonomie vis-à-vis de son environnement économique ?	56
6. En quoi la contractualisation permettra-t-elle une amélioration de la planification des interventions ?	57
7. La contractualisation s'accompagnera-t-elle de possibilités supplémentaires de motivation et de sanctions dans l'exécution des travaux d'exploitation ?	57
8. Types de produits	57
9. Quels sont les effets structurels attendus de la contractualisation sur le secteur de la première transformation ?	60
10. Comment la contractualisation pourra-t-elle réduire les coûts de transaction générés par l'approvisionnement des transformateurs ?	62
IV.2 Théorie de l'agence	63
11. Comment se traduira le changement de la relation entre l'ONF et les entrepreneurs de travaux forestiers ?	63
12. Comment la tâche de tri et de lotissement des bois devrait-elle être répartie entre les différents exécutants potentiels ?	64
13. Le passage au façonnage des bois entraîne-t-il un risque de dépréciation de la qualité des bois et de conflits à leur réception ?	66
IV.3 Une semi-intégration vers l'aval peut-elle se montrer économiquement pertinente ?	67
14. Comment les termes de la coopération et des contrats d'approvisionnement sont-ils négociés et fixés avec l'aval de la filière ?	67
15. Quel type de produit pouvons-nous déduire des souhaits des transformateurs ? Quel est le degré d'interdépendance entre offre et demande pour les produits concernés par la contractualisation ?	68
IV.4. Perspectives d'évolution	71
16. La poursuite du mouvement d'intégration vers l'aval dans la filière serait-elle judicieuse (par des contrats rendu usine par exemple) ?	71
17. Le passage à la contractualisation aura-t-il des conséquences en terme d'attractivité internationale de la France sur les investisseurs ?	71
18. Quelle influence aura la ressource sur la contractualisation et sur le développement industriel de la filière ?	72
IV.5 Bilan	75
Conclusion	77
Bibliographie	78
Index des abréviations utilisées	79

Introduction

Les dernières années ont vu un regain d'intérêt pour les modes de vente de bois en forêt publique, aussi bien en France qu'en Allemagne. Les questionnements à ce sujet s'inscrivent dans les deux pays dans un contexte post-tempête et post-réforme pour les gestionnaires de la forêt publique, qui stimule la réflexion sur les solutions les plus légitimes économiquement.

Les habitudes de ces deux pays en matière de vente de bois sont du reste fort différentes: si la France est connue pour la tradition de la vente sur pied et des enchères descendantes, l'Allemagne est quant à elle le pays de la régie et de la contractualisation entre acheteurs et vendeurs de bois. La réflexion sur le sujet prend également des directions fort différentes dans les deux cas et assez étonnantes. En France, c'est le développement d'une démarche de contractualisation qui occupe le premier plan; en Allemagne, curieusement, ce sont les ventes sur pied font l'objet d'un intérêt croissant qui, s'il n'est pas encore très visible, n'en fait pas moins l'objet d'expérimentations et de débats. Les ventes de bois sur pied y sont considérées comme une réponse possible à un certain nombre de problèmes économiques: parce qu'elles sont réputées peu chères pour le vendeur et faciles à mettre en oeuvre, elles sont perçues comme une alternative intéressante aux ventes de bois façonnées traditionnelles. Ce raisonnement est conforté par un certain nombre de résultats obtenus dans le cadre d'études précédentes, parfois transfrontalières.

La volonté de substituer une part des ventes sur pied habituelles en France par une logique de contractualisation et de façonnage constitue donc un sujet d'interrogation légitime. Ce paradoxe apparent ne peut pas être levé en première approche et demande une analyse plus profonde. Le but de cette étude est de proposer une explication des évolutions qui animent la filière bois française en matière de commercialisation des bois et d'intégration verticale. Nous nous limiterons pour cela au cas de la forêt publique et nous nous intéresserons tout particulièrement aux démarches de changement des modes de ventes entreprises par l'ONF durant les dix dernières années. Nous ne proposerons cependant pas ici de comparaison à proprement parler entre les systèmes français et allemands, mais nous souhaitons tout de même contribuer à une meilleure compréhension respective de ces deux systèmes.

Nous avons choisi ici de recourir à l'approche de la nouvelle économie des institutions, qui a déjà fait ses preuves par le passé face à des questions de ce type, notamment grâce à la théorie des coûts de transaction.

Cette étude sera structurée en quatre parties successives:

1. une première partie sera consacrée à l'exposition détaillée des différents modes de vente possibles en France. Nous y rappellerons aussi les évolutions constatées durant les dix dernières années. L'objectif de cette partie est de clarifier le vocabulaire des ventes de bois françaises et de montrer le contexte duquel a émergé la contractualisation.
2. la deuxième partie mettra en place les différents outils théoriques qui nous serviront à décrire et expliquer les changements de mode de vente et d'intégration de la filière bois. Nous y présenterons les différentes composantes de la nouvelle économie des institutions, leur intérêt dans le domaine forestier à partir des études déjà réalisées, ainsi qu'une approche théorique intéressante de l'intégration verticale.
3. la troisième partie procédera d'abord à une problématisation détail du sujet. Si nous n'y procédons que si tardivement, c'est parce que les notions théoriques doivent être posées au préalable pour bien situer tous les aspects du problème. Nous expliquerons ensuite par quelles

méthodes l'information nécessaire a été recueillie et analysée pour répondre à toutes les questions que nous aurons dégagées.

4. la quatrième et dernière partie confrontera les réponses que nous avons pu trouver aux hypothèses théoriques précédemment formulées. Nous tenterons de dégager les logiques économiques qui sous-tendent la contractualisation en France et en proposerons pour terminer un bilan.

I. Les ventes de bois en forêt publique française

La compréhension des problématiques liées à la commercialisation de bois en forêt publique française n'est possible qu'après une exposition détaillée des modalités de mise en vente.

Nous allons, dans cette partie, essayer de donner un aperçu sur les modes de vente de bois en France, sur leur diversité et sur leur spécificité.

Derrière l'expression courante de « mode de vente », nous allons devoir distinguer 2 notions différentes pour bien comprendre la logique des ventes de bois: la notion de mode de vente proprement dite et celle d'objet de la vente, ou de présentation du produit. Nous commencerons cette présentation par le rappel des grands principes juridiques qui régissent les ventes de bois.

I.1 Cadre juridique de la commercialisation des bois en forêt publique

Comme toute transaction, les ventes de bois sont soumises aux règles générales du Droit commercial, qui prévoit par exemple les conditions de validité des contrats de vente, les obligations en matière de paiement. Elles sont toutefois soumises à un ensemble de règles supplémentaires, spécifiquement établies pour elles par le Code Forestier.

Quatre grands principes peuvent être dégagés:

1. **l'établissement du régime forestier** et l'attribution du monopole de commercialisation à l'ONF pour les forêts soumises à ce régime. Sont concernées les forêts domaniales (propriété de l'Etat) et les forêts communales; les ventes de bois de ces forêts qui seraient réalisées sans intervention personnelle de l'ONF sont illégales.
2. **le principe de la mise en concurrence.** Il s'agit ici d'une réaffirmation d'un principe s'appliquant de façon générale aux transactions dans le domaine public. Il assoit l'égalité des chances dans l'accès aux marchés publics et impose, dans le cas d'une vente, la recherche d'un bénéfice maximum. Il se traduit dans les faits par la pratique des ventes aux enchères descendantes ou montantes lors des adjudications.
3. **la vente des bois ne peut se conclure sans la délivrance d'une autorisation d'exploitation par l'ONF et la présentation de garanties financières par l'acheteur.** Ce principe vise à protéger les droits de propriété du vendeur sur l'objet de la vente, qui sont maintenus tant que les garanties financières ne sont pas fournies ou que l'exploitation n'est pas achevée.
4. **les conditions générales de vente de l'ONF définissent des règles supplémentaires à respecter.** Leur non-respect est couplé à des sanctions.

En 1964, la loi de création de l'ONF a également imposé la généralisation de la vente de bois sur pied, et interdit l'extension de l'exploitation en régie hors Alsace-Moselle. Cette interdiction relève peut-être d'une confusion, car l'intention probable des législateurs était de limiter la pratique de la vente de bois façonnés et non l'exploitation en régie elle-même (Badré, 1984).

A partir de ces principes généraux se sont mis en place les modes et les objets de vente que nous allons maintenant expliciter.

1.2 Modes de vente

Le mode de vente est la manière dont on répartit les volumes proposés entre les acheteurs d'une part et dont on fixe les prix d'autre part (d'après Badré, 1984). Il existe deux grands principes de réaliser ceci: soit l'appel à la concurrence, soit le recours à une négociation amiable (dite aussi vente de gré à gré).

1.2.1 Ventes avec appel à la concurrence (adjudications et soumission)

Deux grands types de ventes par appel à la concurrence existent en France: l'adjudication (mise en vente orale) et la soumission sur plis cachetée (offres écrites). C'est l'adjudication qui est longtemps restée l'option majoritaire et qui est une des caractéristiques dominantes du système français.

Adjudication

La procédure d'adjudication est confiée à un bureau d'adjudication, qui se compose du préfet du département (Président de la vente), du Directeur départemental de l'ONF (Directeur de la vente) et d'un représentant du Trésor public. C'est le Directeur de la vente qui procède à la mise aux enchères, en définissant un ordre de passage des lots. Il a également le pouvoir de remanier les lots, soit en les regroupant, soit en les retirant de la vente. Il définit le prix de mise à l'enchère ainsi que le prix de retrait du lot, c'est-à-dire le prix en dessous duquel l'offre est considérée comme insuffisante. Ce prix de retrait n'est pas annoncé avant la mise en vente: ceci permettrait à l'ONF de conserver son information privée afin d'éviter que les acheteurs revoient à la baisse la valeur du lot, ainsi qu'à les rendre plus agressifs dans leurs enchères (d'après Préget & Costa, 2005). En maintenant un niveau de concurrence élevé entre les acheteurs, cette pratique permettrait donc de garantir des prix de vente avantageux pour l'acheteur. Le prix de départ, déterminé en fonction des conditions du marché, est annoncé par un crieur, et il est diminué de façon régulière et progressive jusqu'à ce qu'un acheteur prenne le lot, ou que le prix de retrait soit atteint sans offre, auquel cas le lot est invendu.

Le premier lot est généralement tiré au hasard, puis c'est l'ordre du catalogue de vente qui est suivi.

Le coup de marteau a valeur de conclusion d'un contrat commercial définitif, qui entraîne le transfert de la propriété du bois à l'acheteur, avec tous les risques de dévaluation des bois que cela peut comporter pour lui. Pour cette raison, tout motif de désaccord possible entre l'acheteur et le vendeur doit être soigneusement discuté au préalable. Après la vente, seul le recours juridique permet de trancher.

Chaque adjudication fait l'objet d'un Procès verbal, décrivant la vente dans son ensemble ainsi que les données individuelles relatives à la vente des lots. A l'issue de la vente, les acheteurs doivent signer le procès verbal pour chaque lot acheté; aucun contrat écrit supplémentaire n'est nécessaire. Le procès verbal a une signification juridique forte, notamment en terme de paiement du lot: dès la signature, l'acheteur est tenu de payer le lot. Il permet la saisie du montant de l'achat sans préavis.

Soumission sur pli cacheté

Les acheteurs peuvent soumettre à l'ONF une proposition d'achat à partir du catalogue de vente;

cette soumission peut avoir lieu avant ou pendant la vente annuelle jusqu'au passage en vente du lot concerné (dans la pratique, la plupart des propositions sont soumises pendant la vente annuelle). Dans le cadre de la vente annuelle, les offres proposées sont examinées par la commission des soumissions et acceptées dans la mesure où elles dépassent le prix de retrait. L'attribution du lot au plus offrant n'a cependant pas valeur de contrat de vente comme dans le cas de l'adjudication orale. L'acheteur est lié à son offre pour une durée de quinze jours, durant lesquels l'ONF doit confirmer par écrit l'acceptation de l'offre. Si ce délai n'est pas respecté, l'acheteur n'a plus d'obligation vis-à-vis de son offre et n'est donc pas contraint d'accepter le contrat de vente de l'ONF. Dans le même temps, les autres soumissionnaires reçoivent un avis de refus de leur offre. Le contrat de vente est constitué par la combinaison des documents portant l'offre du soumissionnaire d'une part, l'accord de l'ONF d'autre part.

I.2.2 Ventes de gré à gré

Jusqu'à récemment, la vente de gré à gré était l'exception dans les ventes de bois de l'ONF, soumises à l'obligation de mise en concurrence. Le Code Forestier prévoyait simplement 7 situations où elle était permise:

1. Pour les lots non attribués en adjudication.

2. Pour les lots à exploiter rapidement.

En règle générale, il fallait dans ce cas recourir à une soumission avec un délai réduit à 7 jours au lieu de 15. Cependant, si la situation exige une exploitation encore plus rapide (dégâts de tempête, sanitaires ou intervention d'intérêt général), une vente de gré à gré devenait possible. C'est dans ce cadre qu'il a été fait recours à ce mode de vente après la tempête de 1999.

3. Pour des lots de très faible valeur (3000 € au maximum pour du bois sur pied, 4500 € pour du bois façonné).

4. Pour des lots endommagés après une mise en vente classique par appel à la concurrence. Concrètement, il s'agit de lots qui après avoir été adjudiqués ont subi de forts dégâts d'exploitation ou de débardage. L'acheteur est alors tenu de prendre en charge les bois endommagés, afin d'éviter qu'un deuxième acheteur doive se déplacer sur les lieux. Tant que la valeur des bois concernés n'excède pas 20 % du montant initial, ils sont considérés comme faisant partie du contrat de vente. Au-delà, un nouveau contrat est conclu.

5. Pour des lots ne suscitant pas une concurrence suffisante, en particulier en cas de faible nombre d'acheteur potentiels (produits de niche).

6. Dans les cas où la poursuite de l'activité de l'acheteur n'est possible qu'avec un contrat d'approvisionnement pluriannuel.

La nécessité du contrat d'approvisionnement doit pouvoir être justifiée, ou doit contribuer au renforcement local de l'industriel.

7. Pour des lots destinés à la recherche forestière.

8. Pour des lots ne pouvant être confiés qu'à une entreprise effectuant des travaux autres que d'exploitation sur la parcelle.

Il s'agit par exemple d'entreprises travaillant à la création de voies de desserte, lorsque les travaux doivent être finement coordonnés avec l'abattage de certains bois. Cela vaut particulièrement pour des lots de faible valeur en regard du montant des travaux.

Cet état de fait a changé avec l'adoption de la Loi d'Orientation Forestière de 2001, qui place à égalité les ventes par appel à la concurrence et les ventes de gré à gré, celles-ci étant dorénavant permises pour « des motifs d'ordre technique, commercial ou économique ».

I.2.3 Contrats d'approvisionnement

Le Code Forestier prévoit également la possibilité de conclure des contrats d'approvisionnement pluriannuels. Si le principe en est défini depuis les années 70, il n'en a pas été fait un usage très large depuis en France.

Ce type de contrat prévoit la livraison étalée et échéancée de quantités de bois définies. En théorie, il peut être profitable aux deux partenaires dans la mesure où ils permettent une meilleure lisibilité de l'approvisionnement pour l'industriel, l'écoulement de lots de plus grande taille pour l'ONF.

Westphal (2005) voit dans le développement limité de ces contrats l'expression d'une tradition typiquement française, qui reste attachée à la mise en vente de parcelles de bois sur pied par adjudication. Il en résulte deux problèmes:

-les lots vendus en bloc sont presque toujours hétérogènes en termes de qualité et génèrent donc des lots de bois différents.

-il est cependant nécessaire de prévoir quelles parcelles sont à exploiter par exemple dans les 5 ans à venir.

Il est très difficile dans ces conditions de garantir la mise à disposition de bois de la qualité voulue.

Des tentatives passées d'établir de tels contrats à l'échelle régionale se sont soldées par des échecs: les années 80 ont ainsi vu l'essai de la « Convention Meuse », qui visait à contractualiser avec des industries de la trituration. Un prix de campagne annuel était négocié, puis le prix des coupes était modulé par un barème en fonction des conditions d'exploitation. Le système n'a cependant pas pu se maintenir, car les négociations étaient trop difficiles: l'établissement des prix et le partage des volumes entre les différents bénéficiaires étaient trop laborieuses.

Un autre exemple historique intéressant est l'établissement du contrat d'approvisionnement entre l'ONF et la scierie de Sougy pour des bois résineux de faibles diamètres, qui consistait en un accord de 5 ans reconductible 2 fois avec prévision des volumes et négociation annuelle des prix. L'expérience en elle-même a cette fois été une réussite, mais l'ONF s'est vu reprocher par d'autres transformateurs la délivrance du contrat de façon non concurrentielle, contrairement aux règles en vigueur en France.

I.3 Objet de la vente

Indépendamment du mode de mise en vente retenu, l'acheteur dispose également de plusieurs options dans la présentation de son produit. Selon les conditions de coupe, la qualité du bois, les conditions locales ou nationales du marché du bois, il peut déterminer sous quelle forme il désire vendre le produit, et ce aussi bien en forêt privée qu'en forêt publique.

On peut différencier les types de présentation du produit:

-soit par la prise en charge de la responsabilité et des coûts pour l'exploitation.

-soit par le type de coupure des opérations techniques entre la forêt et l'acheteur.

Les deux raisonnements conduisent à définir des ventes sur pied et des ventes de bois façonné.

Dans le premier cas, les arbres sont vendus après leur désignation mais avant leur exploitation effective; inversement, dans le deuxième cas, ils sont vendus après leur exploitation effective.

Ces deux critères ne suffisent cependant pas à définir parfaitement l'objet et les conditions de la vente (comme l'exige le droit commercial en matière de contrats). Il faut donc ajouter une distinction supplémentaire, qui a trait au type de coupe pratiqué, entre des ventes en bloc (c'est-à-dire, dans le contexte français, de parcelles entières) et des ventes à l'unité de produit (c'est-à-dire de lots de bois bien différenciés).

En combinant les deux facteurs types de présentation / type de coupe, on obtient 4 choix possibles:

- la vente en bloc de bois sur pied.
- la vente en bloc de bois façonnés.
- la vente de bois sur pied à l'unité de produits.
- la vente de bois façonné à l'unité de produits.

I.3.1 Vente en bloc

Dans cette situation, le lot de bois, qu'il soit encore sur pied ou déjà façonné, est clairement localisé et défini, que ce soit en termes de parcelle ou de place de dépôt. Le prix est défini lors de la mise en vente. La spécification de quantités ou de qualités de bois n'a ici pas de véritable signification juridique et se réduit à une information additionnelle. Il ne saurait donc y avoir de garantie pour l'acheteur.

Vente en bloc sur pied

La vente en bloc sur pied est la règle en forêt publique française, à l'exception des 3 départements d'Alsace Moselle. L'exploitation des bois est de la responsabilité de l'acheteur: elle comprend l'abattage, le débardage et le dépôt des bois, dans certains cas la remise en état de la parcelle ou autres travaux prévus contractuellement. La parcelle est clairement définie et les bois sont marqués. La conclusion du contrat de vente marque la transmission des risques et des responsabilités à l'acheteur, mais la transmission de propriété n'est effective qu'après l'autorisation d'exploitation.

Le prix de vente retenu est un prix forfaitaire qui se rapporte à l'ensemble de la coupe marquée, sans distinction de qualité ou d'essence, et il est irrévocablement fixé. C'est à l'acheteur de trouver le lot à l'aide du catalogue de vente de l'ONF, qui peut fournir des indications supplémentaires sur le peuplement marqué (nombre de tiges, diamètres, essences, estimations de volume). Il ne s'agit cependant que d'indications volontaires de la part du vendeur, qui ne peuvent être retenues pour contester le contrat de vente.

Vente en bloc de bois façonnés

Il s'agit du modèle généralement appliqué dans les départements d'Alsace-Moselle. L'exploitation relève de la responsabilité du vendeur, qui doit également en supporter les coûts. Elle est effectuée en régie par les ouvriers de l'acheteur. Le bois d'une parcelle entière est vendu en bord de route ou exceptionnellement laissé dans la parcelle. Le prix est à nouveau un prix forfaitaire se rapportant à l'ensemble du bois abattu et il est défini par appel à la concurrence.

La transmission de responsabilité et de propriété se fait simultanément lors de la vente. Le transport des bois par l'acheteur n'est possible qu'après l'envoi par écrit de l'autorisation d'enlèvement. Ici encore, aucune garantie de volume ou de qualité n'est prévue, mais l'ONF se réserve la possibilité de faire un geste commercial envers l'acheteur si celui-ci fait connaître par écrit dans les deux mois de graves défauts de cubage ou de lotissement des bois.

I.3.2 Vente par unité de produits

Contrairement au cas des ventes en bloc, le bois vendu est clairement différencié sur la parcelle avant même l'exécution des travaux d'exploitation. Le prix est généralement défini par appel à la concurrence pour les différents lots. Le lotissement et la quantité de bois concernée ne sont définis qu'après l'exploitation, ce qui permet une vente par essence, par qualité et par m³.

Vente de bois sur pied par unité de produit

Dans ce cas de figure, le bois sur pied est mesuré à l'avance en volume et en nombre de tiges. La vente s'effectue sur la base d'un volume approché et des prix unitaires définis pour chaque lot. Cette variante est privilégiée dans des peuplements très denses ou difficiles d'accès pour l'acheteur et pour lesquels une estimation assez précise des lots est possible (c'est par exemple le cas de coupes d'éclaircie dans des parcelles de résineux homogènes et très denses). L'exploitation relève de la responsabilité de l'acheteur après paiement d'une caution bancaire. L'objet du contrat de vente est ensuite défini par le marquage des bois sur la parcelle en présence d'un représentant de l'acheteur. Le contrat n'a de valeur juridique qu'après signature du procès verbal issu de ce marquage. La transmission de propriété a lieu après paiement du bois et attribution du droit d'exploitation par l'ONF.

Vente de bois façonné par unité de produit

Il s'agit là d'une prévente de produits exploités en régie par le vendeur et livrés à une date définie. Le procédé est proche de la vente sur pied par unité de produits. La transmission de propriété se fait lors de la signature du contrat de vente, l'autorisation d'enlèvement après le paiement du bois.

I.4. Evolutions récentes et discussion

Malgré l'apparente diversité et la multitude des méthodes de vente possibles, la prédominance historique des ventes par appel à la concurrence combinées à des ventes en bloc sur pied ne s'est jamais démentie. Il faut cependant en exclure le cas de l'Alsace-Moselle, où il est fait recours à des ventes de bois façonnés en bloc par appel à la concurrence.

Ce constat reste valable à l'heure actuelle; cependant, la réflexion sur le sujet a été riche dans les 15 dernières années et a conduit à des changements importants, notamment dans le contexte de

la tempête; nous nous proposons ici d'en retranscrire quelques étapes.

1. Le débat au sujet des modes de vente existe depuis longtemps en France. La forte prédominance des méthodes de vente traditionnelle (combinaison de la vente sur pied et de l'appel à la concurrence) fait l'objet de critiques régulières de la part d'une partie des transformateurs: pour preuve, le boycott des ventes d'automne de l'ONF par les acheteurs en 2001. Les reproches fréquemment rencontrés concernent la lourdeur des coûts d'approvisionnement qu'ils entraînent pour les acheteurs (thème que nous examinerons plus en profondeur par la suite), le manque de lisibilité de l'approvisionnement qui rend la planification et l'investissement problématique et le manque de régularité de l'offre au cours de l'année, les ventes ayant majoritairement lieu à l'automne ou/et au printemps.

2. Ce thème est développé dans les rapports ministériels ou parlementaires sur l'état de la filière bois française, notamment les rapports Bianco de 1998 et Juillot de 2002. Il est à noter que ces rapports (notamment le rapport Bianco) ont servi de base à l'élaboration de la Loi d'orientation Forestière de 2001. Le constat de base est que la balance commerciale de la France pour les produits en bois (notamment les sciages) est négative: il y a exportation nette de bois ronds d'une part et importation nette de produits finis d'autre part. L'accent est donc mis sur la nécessité de développer la compétitivité des transformateurs français par rapport à ses concurrents internationaux. L'évolution des conditions d'approvisionnement et le changement des modes de vente sont présentés comme des facteurs d'amélioration de cette compétitivité: il s'agit de permettre l'évolution vers une véritable logique industrielle par une concentration et une spécialisation des transformateurs vers leur coeur de métier (le sciage par exemple) et vers l'aval (l'action marketing). L'Allemagne est souvent citée comme un exemple à suivre dans ce domaine.

3. Un mouvement de bascule a eu lieu suite à la tempête de 1999: face à la nécessité d'écouler rapidement des bois risquant de se déprécier très vite, il a été décidé de faire recours à des contrats de gré à gré, sur la base de barèmes établis avec les acheteurs. Cette expérience a contribué à familiariser tous les acteurs avec la contractualisation et au développement de relations de coopération entre l'ONF et ses acheteurs.

Les ventes par négociation amiable ont ainsi connu un pic au début des années 2000 et représentent aujourd'hui environ 1/3 du volume de vente. Les ventes concurrentielles (par soumission et par adjudications) représentent environ 30 % chacune. On notera le relatif recul des adjudications d'automne.

Du côté de l'objet des ventes, c'est surtout la vente à l'unité de produit qui a gagné du terrain après la tempête, au détriment du bois sur pied. Celui-ci représente tout de même encore 75 % du volume de vente.

Afin de bien visualiser ces évolutions, nous incluons ici les statistiques sur les modes de vente et leur objet ces 10 dernières années:

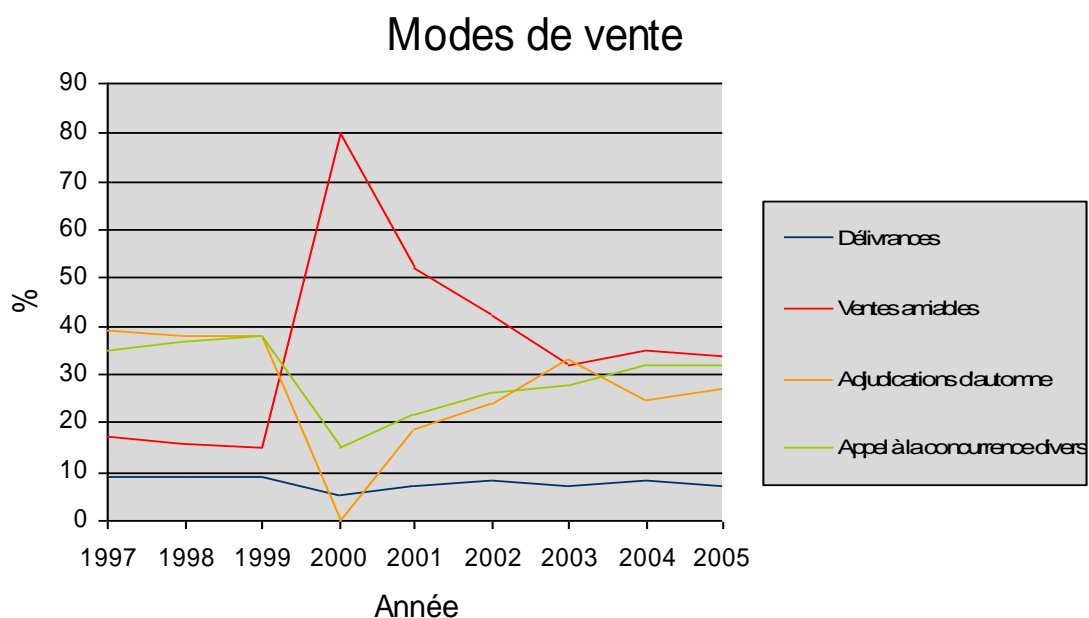


Figure 1: Evolution des modes de vente de bois en forêt publique au cours des 10 dernières années (d'après Revue Forestière Française, années 1997-2005)

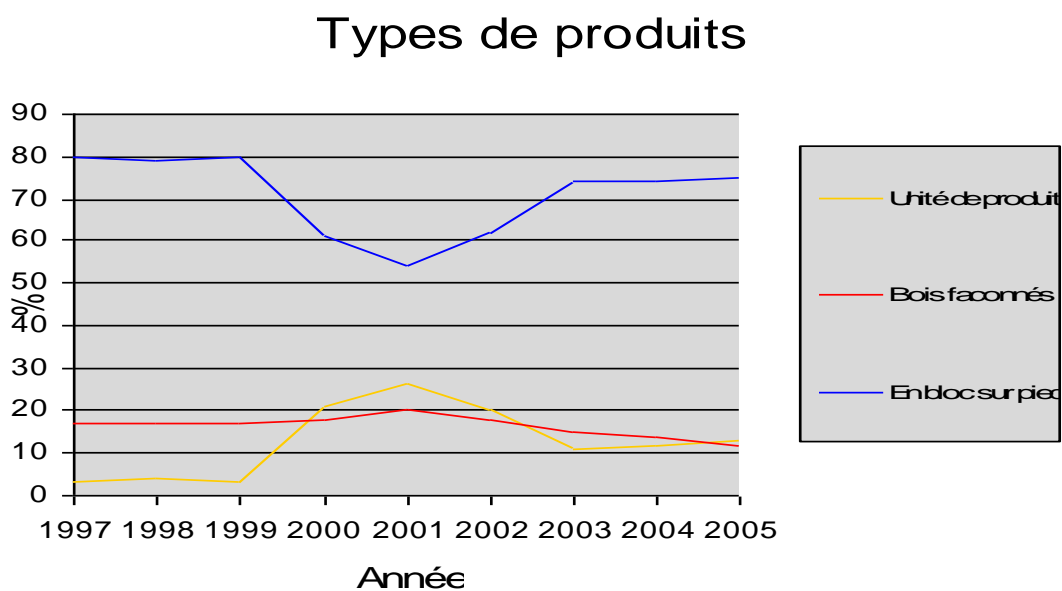


Figure 2: Evolution des types de produits mis en vente en forêt publique au cours des 10 dernières années (d'après Revue Forestière Française, années 1997-2005)

4. La mise à égalité juridique des ventes de gré à gré et des ventes par appel à la concurrence a été entérinée par la Loi d'Orientation Forestière de 2001. Cette modification n'a pas d'effet visible en termes de chiffres pour le moment, mais cela devrait changer: le dernier contrat de plan Etat / ONF fait état d'un objectif de 35 % de commercialisation par contrats et groupement de l'offre en forêt domaniale, 25 % en forêt communale, et ce à l'horizon 2011.

En termes d'objet des ventes, la question du choix bois sur pied / façonnage a pris de l'importance: la plupart des contrats d'approvisionnement portent en effet sur des lots de bois exploités en maîtrise d'oeuvre ou en régie propre (dans le cas de l'Alsace-Moselle) et mis en bord de route par le vendeur. Ceci pousse à reconsidérer la place du façonnage des bois en général, par exemple en l'étendant au-delà des limites de la contractualisation pour des contrats spots.

5. Le recours à des contrats de contractualisation et au façonnage de bois existe depuis assez longtemps en forêt privée. Il a été fortement soutenu par les coopératives forestières depuis le début des années 90 environ et concerne aujourd'hui environ 90 % des volumes commercialisés par ces coopératives. Ces contrats concernent de plus en plus souvent des bois rendus usine.

6. Une réflexion semble s'être développée parallèlement quant au bien-fondé du mode de vente prédominant qu'est l'adjudication, comme le montre l'étude de Préget et Costa (2005) relative aux ventes de l'automne 2003. Cette étude de l'adéquation qualitative entre la demande et l'offre de bois de l'ONF donne des pistes de réflexion intéressantes et permet de mieux comprendre certaines évolutions des ventes de bois de l'ONF. Elle s'inscrit en effet dans le contexte d'augmentation des taux d'invendus aux adjudications suite à la tempête de 1999. Les premières ventes post-tempêtes ont vu ce taux augmenter de façon conjoncturelle et bien compréhensible, car il était alors surtout question de mettre en marché des produits de basse qualité et surabondants (résineux et hêtre de qualités courante). De façon surprenante, cette évolution s'est ensuite poursuivie pour atteindre des produits de qualité bien supérieure (notamment des feuillus), ce qui suggère qu'il existe un problème structurel plus important.

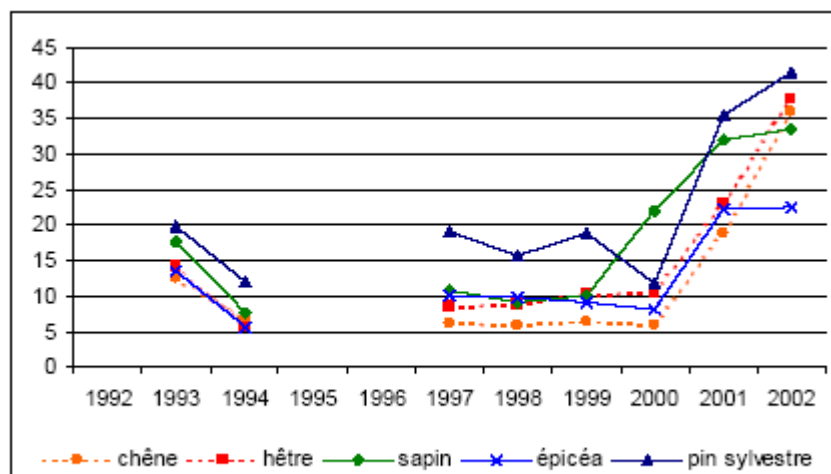


Figure 3: Evolution des taux d'invendus (en %) dans les ventes de bois publics en France de 1992 à 2002 (d'après Préget & Costa, 2005)

Plusieurs explications sont avancées pour expliquer les difficultés liées aux invendus:

- une offre de bois excédant la demande, sans qu'il soit possible de le démontrer vraiment dans le cas de la France.
- le choix de prix de retrait trop élevés: ce cas de figure bien réel concerne 52 % des invendus, ce qui n'est pas négligeable. Si on se place dans le cas majoritaire du bois sur pied, cette difficulté peut être rapportée à la problématique bien connue de l'évaluation des bois sur pied. Cette évaluation peut être plus facile du côté de l'acheteur dans la mesure où celui-ci dispose de bases objectives pour reconstituer le prix qu'il est prêt à payer; Badré (1984) propose ainsi le mécanisme de formation des prix du bois sur pied suivant:

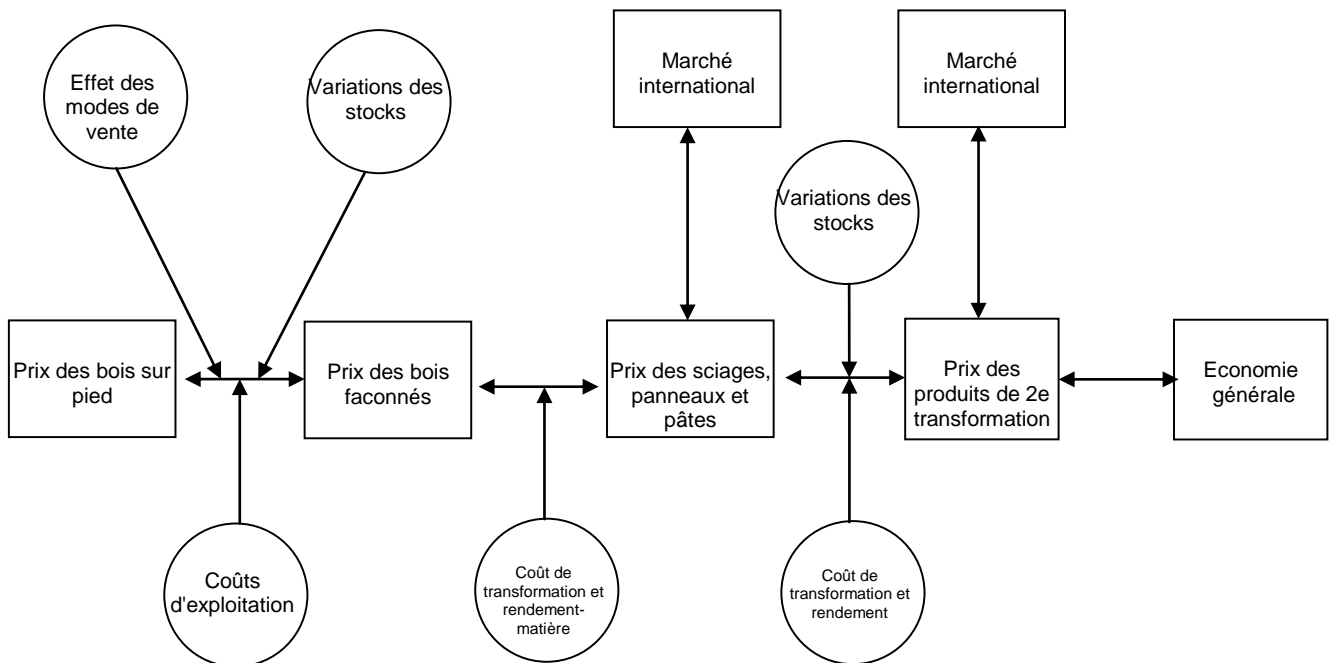


Figure 4: Formation du prix payable du bois sur pied (d'après Badré, 1984)

Dans ce cas de figure, le prix peut être reconstitué de l'aval, à partir des données macroéconomiques, vers l'amont à l'aide des coûts de façonnage, de transport etc... En revanche, dans le contexte français, une telle forme d'évaluation n'est pas la règle pour le vendeur: celui-ci évalue le plus souvent les lots actuels grâce aux prix des campagnes de vente passées. Dans une étude ultérieure, Préget (2005) a proposé en réponse un mécanisme de détermination des prix plus rationnel grâce à la méthode des prix hédonistes.

- un mécanisme de vente inadéquat: il n'existe pas de modèle théorique vraiment adapté pour les adjudications pratiquées par l'ONF, mais une étude américaine de Carter et Newman (1998) pour des enchères similaires suggérerait qu'il y a augmentation parallèle du revenu de

la vente et du nombre d'invendus.

Cela pose pour le vendeur la question de ses objectifs de vente: connaissant ces résultats, s'agira-t-il alors pour lui de maximiser ses revenus sur les lots effectivement vendus en acceptant de fortes proportions d'invendus ou au contraire de chercher à maximiser le nombre de lots vendus en acceptant éventuellement des prix moins élevés ?

- les pratiques de vente des invendus: la plupart des invendus sont écoulés par la suite par des négociations de gré à gré, conformément aux dispositions du Code Forestier relatives à ce mode de vente, et ce à un prix souvent inférieur au prix de retrait de l'adjudication. Il y a donc perte de la plus-value liée à la mise en concurrence, ce qui pose encore la question de la pertinence du mode de vente pour ces lots.

- la non-annonce des prix de retrait: elle peut être considérée comme un moyen de stimuler l'agressivité des enchérisseurs; cependant, la flexibilité du prix de retrait et en particulier la possibilité de le revoir à la baisse durant la vente peut être source de pertes, surtout face à des acheteurs conscients de la problématique des invendus. Préget et Costa évoquent ainsi la possibilité pour les acheteurs de faire pression sur le vendeur de façon opportuniste lors des adjudications, en enchérissant de façon moins agressive en début de vente pour faire baisser les prix de retrait par le Directeur de la vente.

- les risques de collusion entre acheteurs: les enchères étant répétées, on ne peut pas exclure que des ententes informelles se mettent en place entre des acheteurs au fil du temps; le but le plus évident de telles ententes serait de bloquer la vente par adjudication de certains lots pour les récupérer à un prix plus avantageux lors d'une vente de gré à gré.

Cette réflexion a trouvé sa traduction concrète dans le recul des adjudications descendantes: depuis 1999, l'ONF y a fait de moins en moins appel au profit de ventes par soumission écrites.

Ces éléments de connaissance nécessaires sur les méthodes de vente de bois françaises étant posés, nous allons maintenant passer à une présentation des outils théoriques que nous utiliserons dans le cadre de cette étude.

II. Présentation de la nouvelle économie des institutions et de ses applications au domaine forestier

Le but de cette partie est de donner à comprendre les grandes lignes de la nouvelle économie des institutions et surtout de montrer son intérêt dans l'explication des évolutions des circuits de commercialisation de bois. Nous présenterons d'abord les différentes branches de cet ensemble théorique, et nous montrerons comment les notions qu'elles définissent se traduisent pour la filière bois, en mettant l'accent sur les notions d'intégration verticale et en présentant les conclusions d'autres études déjà réalisées dans ce domaine. Nous présenterons ensuite une autre approche théorique de l'intégration verticale qui, si elle diffère de celle utilisée traditionnellement et sort donc un peu du champ néo-institutionnaliste habituel, nous semble ici pertinente.

II.1 Introduction

La particularité de la nouvelle économie des institutions est de faire de l'entreprise et, au sens plus large, de l'organisation, un sujet d'intérêt majeur, là où les théories néoclassiques se concentrent avant tout sur le marché. Dans cette dernière, le marché ajuste l'offre et la demande par l'intermédiaire des prix. L'entreprise se résume à une fonction de production où se réalise la transformation de certains inputs (capital et travail) en certains outputs, et ce de la façon la plus efficiente possible afin de maximiser le profit de l'entreprise.

Dans la théorie néoclassique, trois grandes hypothèses sont nécessaires pour qu'un marché conduise à l'allocation optimale des ressources:

- concurrence pure et parfaite (structure polypolistique de l'offre et de la demande).
- pas de préférence des sujets économiques sur les plans spatial, temporel et personnel.
- parfaite transparence du marché et répartition symétrique de toutes les informations nécessaires: les conclusions de la théorie néoclassique ne fonctionnent plus lorsqu'on prend en compte l'incertitude.

Dans la théorie néoclassique, les acteurs économiques, qu'il s'agisse d'entreprises, de gouvernements ou de ménages, sont modélisés comme des « boîtes noires », toute considération organisationnelle interne à ces acteurs étant négligée. Les aspects de la stratégie d'entreprise n'ayant pas trait à la maximisation du profit ne sont en particulier pas pris en compte dans un tel cadre théorique. Il est aussi à relever que l'hypothèse de concurrence pure et parfaite n'est que rarement validée. Des mécanismes comme l'incertitude, la répartition asymétrique de l'information ou les effets d'échelle qui centralisent les producteurs rendent de très nombreux marchés réels imparfaits au sens de la théorie.

La nouvelle économie des institutions s'est développée en réponse à ces lacunes, en mettant l'accent sur les considérations organisationnelles et en posant trois questions principales :

1. Pourquoi existe-t-il des entreprises ?
2. Comment expliquer les différentes formes d'organisations et d'arrangements institutionnels rencontrés et leur fonctionnement?
3. Comment expliquer les évolutions de ces organisations ?

Ce développement a vu le déploiement de 3 grandes branches théoriques, différentes, mais largement complémentaires, que nous allons développer une à une :

1. la théorie des coûts de transaction
2. la théorie de l'agence
3. la théorie des droits de propriété.

II.2 La théorie des coûts de transaction

II.2.1 Notion de coût de transaction

La théorie des coûts de transaction propose une analyse des relations économiques possibles dans différents contextes institutionnels. Ses objets sont les transactions, que l'on peut définir comme « le transfert d'un bien ou d'un service au niveau d'une interface technologiquement bien définie » (Williamson, 1985). Les coûts de transaction sont les coûts occasionnés par l'échange du bien ou du service concerné (et non pas les coûts de sa production technique). On peut les décomposer en 2 parties : l'une résultant de la recherche des prix adéquats, l'autre de la conclusion des contrats et de la négociation marchande. On distingue également les coûts de transaction ex-ante, qui englobent les coûts liés à la recherche d'information et à la négociation aboutissant à la conclusion du contrat de vente, des coûts de transaction ex-post mis en jeu pour assurer la mise en oeuvre et le respect des conditions de ce contrat.

Deux grandes hypothèses sous-tendent de plus la théorie des coûts de transaction :

-Rationalité limitée: les individus cherchent toujours à se comporter de la façon la plus rationnelle possible, c'est-à-dire de maximiser leur profit ou de minimiser leurs coûts; mais leur capacité à le faire est limitée par une incertitude qui ne leur donne pas un accès immédiat à toutes les informations dont ils auraient besoin.

-Opportunisme: les agents économiques cherchent à satisfaire leur seul intérêt personnel dans la transaction, la grande différence avec la théorie néoclassique résidant dans ce que cela se fait au détriment d'un autre agent. Ce point sera abordé plus précisément dans la théorie de l'agence.

II.2.2 Intégration verticale et formes de coordination

C'est en 1937 que Ronald Coase (*The Nature Of The Firm*, 1937), en introduisant justement la notion de coût de transaction, propose une explication à l'apparition de structures de coordination des activités économiques autres que le marché, comme les organisations et plus particulièrement les entreprises. L'existence des entreprises est fondée par leur capacité à conclure des transactions de façon interne à des niveaux de coûts de transaction plus bas que le marché. En d'autres termes, dès que les coûts de transaction engendrés par la coordination marchande excèdent les coûts de production engendrés par une coordination hiérarchique, c'est l'entreprise qui devient le mode d'organisation préférentiel et non plus le marché. Ces 2 structures de coordination économique (hiérarchie et marché) se conçoivent comme les grandes alternatives de formes de coordination.

Williamson (1990) élargit cette vision des choses en définissant 3 grands types de coordination (marché, hiérarchie plus une forme intermédiaire):

1. **Marché (contrat classique)** : ce type de relation se caractérise par sa courte durée, un développement très limité des relations entre partenaires commerciaux et une faible incertitude (une définition ex ante très précise des produits et des conditions de la transaction est possible). C'est le cas des contrats de vente simples.
2. **Coopération (contrat néoclassique)** : ce type de structure institutionnelle est souvent adopté dans des cas où l'incertitude de la transaction se fait sentir. La définition claire

du produit et des conditions du contrat n'étant plus possible ou très coûteuse ex-ante, il en résulte un besoin d'adaptation et de coopération ex-post. Les contrats peuvent alors inclure des clauses de sécurité ou de renégociation. Les contrats de livraison à long terme rentrent dans cette catégorie

3. **Hiérarchie** : l'activité économique est coordonnée, intégrée verticalement, de façon centralisée par un entrepreneur.

Au-delà des 2 formes pures, extrêmes, d'arrangement institutionnel que représentent la firme et le marché, tout un panel de formes hybrides sont envisageables pour Williamson, ce qui aura son importance pour la suite de cette étude.

Ces grandes alternatives sont généralement invoquées pour répondre aux choix de type « Make-or-Buy » : est-il préférable pour l'entreprise d'assurer elle-même une activité de production donnée ou cette activité doit-elle être achetée dans le cadre d'un marché ? Les exemples de ce type de choix abondent, notamment dans le monde industriel (par exemple l'automobile) lorsque des questions de coûts et de sécurité d'approvisionnement se posent. La filière bois française va nous en donner un exemple bien particulier dans cette étude.

Le critère définissant ici l'arrangement institutionnel le plus avantageux est le montant des coûts générés par la transaction. A un niveau plus global, l'objectif est la minimisation des coûts de transaction et des coûts de production. C'est l'évaluation a priori de ces coûts ou leur mesure dans des situations similaires qui peut orienter le choix d'un arrangement.

La théorie suppose toutefois, dans le cas général, qu'une structure de type « hiérarchie » est moins efficace en termes d'allocation des ressources qu'une structure de type « marché »: il est en effet possible de reproduire à l'intérieur d'une entreprise les effets incitatifs induits par la concurrence sur le marché, mais ceci est coûteux.

II.2.3 Les dimensions de la transaction

Selon Williamson (1990), en plus de l'arrangement institutionnel choisi, trois grandes dimensions influencent le montant des coûts de transaction:

1. **la spécificité des actifs** : si un actif échangé lors d'une transaction donnée nécessite un investissement à long terme et qu'il ne peut être réaffecté sans perte de valeur à une autre utilisation, il est dit spécifique. Les investissements spécifiques de ce type, en permettant la spécialisation, sont généralement associés à des coûts de production relativement bas. En revanche, ils génèrent souvent des coûts de transaction plutôt élevés: en effet, plus la spécificité d'une transaction est élevée, plus les partenaires commerciaux devront s'efforcer d'assurer le bon déroulement de l'échange.

Williamson distingue de plus 3 grands types de spécificités des investissements:

-**spécificité de site**: le résultat de la production est difficilement déplaçable; vendeur et acheteur minimisent les coûts de transport et d'inventaire en se rapprochant au maximum. Exemple typique: une mine de charbon et une centrale thermique (Joskow, 85).

-**spécificité des actifs physiques**: une ou les deux parties doivent réaliser des investissements en équipements ou en machine qui sont spécifiques à la transaction et qui ne sont pas redéployables.

-**spécificité des actifs humains** : un savoir-faire spécifique est associé à la transaction. Les

mouvements de personnels sont difficiles.

2. l'incertitude de la transaction : elle reflète la probabilité de survenue d'un aléa au cours de la transaction. Plus cette probabilité est élevée, plus la forme institutionnelle choisie doit être à même de pallier à ces aléas.

3. La fréquence des transactions: plus elle est élevée, plus elle autorise des économies d'échelle, plus elle favorise un rapprochement des partenaires et une intégration. Elle tend donc à croître avec la spécificité de l'actif.

II.3 La théorie des droits de propriété

L'objet de cette théorie est l'institution du droit de propriété. En lien avec la définition du terme « institution », on peut définir le droit de propriété comme une norme qui établit de quelle façon un agent peut disposer d'une ressource sur laquelle il exerce des droits socialement validés. Le non-respect des droits de propriété est en règle générale associé à des sanctions. On peut donc analyser le système économique comme un ensemble d'individus auxquels des normes attribuent un certain nombre de droits de propriété et définissent les termes de l'échange de ces droits. On distingue généralement 2 grandes sortes de droits de propriété:

- **les droits de propriété absolus** se rapportant à des biens matériels (par exemple le droit de propriété) ou immatériels (par exemple le droit d'auteur), pouvant être définis clairement et utilisables dans les faits par un seul propriétaire. Ils sont alors opposables à tout autre agent.
- **les droits de propriété relatifs**, qui résultent de dettes prévues par des contrats (par exemples les contrats de vente) ou par des lois (par exemple dans le cas de paiement de dommages et intérêts). On compte aussi dans ces droits relatifs ceux résultant des relations entre agents, comme par exemple la relation fournisseur-client. Ils sont dirigés vers un autre agent précis.

La protection des droits relatifs est généralement plus difficile que celle des droits absolus. C'est pourquoi les droits de propriété relatifs sont souvent protégés par diverses institutions extérieures. On peut distinguer 4 grands types de droits de propriété se rapportant à un actif:

1. le droit d'utiliser cet actif (usus)
2. le droit d'en tirer un revenu (fructus)
3. le droit d'en modifier la forme et la substance
4. le droit de le céder à un tiers (abusus).

Dans le cadre des droits de propriétés absolus, il existe tout un cadre institutionnel qui fixe, au-delà du simple droit de propriété, les droits, limitations et devoirs du propriétaire dans l'utilisation de l'actif. Les droits de propriété sur un actif sont d'autant plus limités que le cadre institutionnel limite les possibilités d'utilisation de l'actif.

Dans le cadre des droits de propriété relatifs, les obligations contractuelles peuvent prendre une grande importance. Celles-ci sont tout particulièrement à considérer dans les cas où un temps s'écoule entre une promesse et son exécution, comme dans les échanges quand les 2 parties d'une transaction ne peuvent avoir lieu de façon parfaitement simultanée (Furubotn, 1998). Les

difficultés dans l'allocation des ressources tendent alors à se renforcer, car le transfert de l'information ne peut se faire instantanément:

1. **Manque de prévisibilité:** les 2 parties d'un arrangement contractuel sont incapables de prévoir ce que réserve le futur. Si les obligations contractuelles peuvent être adaptées à des situations nouvelles et inattendues, l'efficacité de l'allocation peut être améliorée.
2. **Asymétrie d'information:** une partie en sait plus que l'autre soit sur son environnement général, soit sur sa position propre dans le cadre du contrat. Par exemple, un vendeur peut être mieux informé sur la qualité d'une marchandise offerte dans une transaction que l'acheteur. L'asymétrie de l'information peut être à l'origine de problèmes sérieux dans l'exécution des contrats. Ces notions seront approfondies dans la présentation de la théorie de l'agence.

Comme le maintien et le transfert de droits de propriété relatifs et absolus sur une ressource génère le plus souvent des coûts, et que tous les acteurs concernés possèdent des ressources limitées pour remplir leurs objectifs, la théorie des droits de propriété caractérise ces acteurs comme maximisant leur fonction d'utilité dans un cadre institutionnel donné¹. Cette maximisation sera d'autant plus facile que les droits de propriété sur la ressource sont moins limités et que simultanément les coûts de transaction associés au droit de propriété sont faibles. La théorie pose donc que les structures de droits de propriété les plus efficaces, c'est-à-dire celles générant le moins d'inconvénients concrets et de coûts, s'imposent plus longtemps face aux structures les moins efficaces

II.4 La théorie de l'agence

Le dernier grand domaine de la nouvelle économie des institutions est la théorie de l'agence: elle a pour objet l'institution des contrats et donc des relations entre un donneur d'ordres (le « Principal ») et un exécutant (l' « Agent »). On parle ainsi également de relations d'agence. Elle peut également être appliquée à certaines situations où il n'existe pas concrètement de contrat au sens légal du terme. Les relations de type vendeur-acheteur ou employeur-employé sont des exemples typiques de telles relations. La théorie de l'agence repose sur l'hypothèse que toute organisation et son environnement peut se laisser décomposer en relations contractuelles entre individus et qu'elle représente donc un réseau de contrats plus ou moins explicites.

Dans tous les cas, le Principal confie à l'agent une ou plusieurs tâches ou compétences dans le but de remplir ses objectifs propres. Pour cela, Principal et Agent passent d'abord par une phase de concertation. On suppose que les 2 parties se comportent de façon rationnelle et suivent le principe de maximisation de leur fonction d'utilité. La théorie de l'agence prévoit alors :

- qu'il faut s'attendre à un comportement opportuniste des parties en présence, conformément à leurs objectifs propres et parfois contradictoires.
- que le comportement des parties en présences peut toutefois être anticipé, du moins en principe, et qu'il peut être contrôlé par les dispositions du contrat.
- que la relation contractuelle est caractérisée par une répartition asymétrique de l'information et une forte incertitude, avec un avantage à l'agent dans la plupart des cas.

Cette asymétrie d'information peut elle-même se décrire selon 3 grandes dimensions:

1 Il est à noter que cette fonction d'utilité peut inclure des aspects autres que purement monétaires (ergonomie, sécurité du travail)

1. « **Adverse selection** »: le Principal n'a pas connaissance de certaines propriétés inchangeables de l'Agent ou de la prestation qu'il propose au moment de négocier le contrat. Il ne les découvre donc qu'après coup. Dans ce cas, il est conduit à choisir un partenaire inadapté.
2. « **Moral hazard** »: ce problème ne survient qu'au moment de réaliser l'objet du contrat. Deux situations sont alors possibles où le Principal ne peut pas contrôler l'activité de l'Agent: soit le Principal ne peut pas l'observer directement, soit il le peut, mais n'a pas les connaissances nécessaires pour les juger. C'est pourquoi on parle de risque moral, car l'Agent peut utiliser son surplus d'information au détriment du Principal.
3. « **Hold-up** »: dans cette situation, le Principal peut détecter un comportement opportuniste de l'Agent, mais il ne peut pas l'empêcher car il ne dispose d'aucun moyen de sanction pour contraindre l'Agent à un comportement équitable. L'inverse, à savoir un comportement opportuniste du Principal, est également possible.
Une situation analogue peut se produire lorsque un dysfonctionnement de marché rend toute forme de sanction inopérante: par exemple, lorsque l'un des partenaires ne dispose pas de la possibilité de sanctionner l'autre en changeant de partenaire parce que les alternatives possibles sont trop peu nombreuses (situations de monopole ou d'oligopole). Il en résulte une emprise trop forte de l'un des partenaires sur le contrat. Cette dissymétrie dans le pouvoir de marché est connue sous le nom de « Small Numbers Exchange ». Pour certains auteurs, elle serait même l'une des principales incitations à l'intégration verticale.

En cas d'asymétrie d'information, le Principal doit donc délimiter les marges de manoeuvre de l'Agent par des mécanismes de contrôle prévus dans le contrat. Il existe trois grandes façons de « discipliner l'Agent »:

3. **Participation active de l'agent au résultat**: des contrats orientés vers un résultat précis permettent de combiner les intérêts de l'Agent et ceux du Principal. Les conflits peuvent être empêchés si la prestation qui est l'objet du contrat est d'un intérêt commun aux deux parties.
4. **Contrôle actif de l'Agent**: le comportement de l'Agent est dicté par des normes prévues par le contrat. Le respect de ces normes est contrôlé et des sanctions sont définies dans le cas contraire.
5. **Amélioration du système d'information**: le Principal peut de différentes façons essayer d'améliorer sa connaissance et sa compréhension des actions de l'Agent.

Les mesures prises par les deux parties pour réduire leurs déficits d'information respectifs entraînent des coûts d'agence. On peut définir ces coûts comme la traduction de la différence entre les 2 situations de référence: exécution de la prestation par l'Agent dans le cas d'une information parfaitement partagée par les partenaires d'une part, exécution de la prestation dans le cas d'une asymétrie d'information de l'autre part. Ces coûts peuvent être décomposés en trois catégories:

1. **Coûts de contrôle du Principal**: ce sont les coûts résultant des mesures destinées à améliorer directement la prestation de l'Agent (par exemple les coûts résultant de l'instruction et de la conclusion du contrat, les coûts résultants de mesures incitatives, les coûts de surveillance de la prestation).
2. **Coûts de garantie de l'Agent**: ce sont les coûts consentis pour s'assurer que l'Agent ne travaillera pas à l'encontre des intérêts du Principal (par exemple les coûts résultant

du contrôle de qualité propre à l'Agent, les coûts de caution bancaire, les dommages et intérêts éventuellement prévus).

3. **Coûts résiduels:** pertes diverses résultant des autres problèmes engendrés par la relation d'agence.

La théorie de l'agence propose ainsi une description des échanges économiques plus réaliste que celle de la théorie néoclassique et ses hypothèses simplificatrices (information parfaite, complète et gratuite). Tout comme les coûts de transaction, auxquels ils sont analogues, les coûts d'agence sont un élément important pour la décision entre formes de relations contractuelles.

II.5 Applications dans le domaine forestier et dans la commercialisation des bois

II.5.1 Intégration verticale et typologie des coûts de transaction

Comme nous l'avons vu, les coûts de transaction sont la principale variable déterminant les choix d'intégration verticale dans la théorie néo-institutionnaliste, le choix d'intégrer d'une activité devant a priori permettre de réduire ces coûts. On peut distinguer 3 grands stades dans la chaîne de commercialisation des bois:

-la gestion forestière, stade de la production biologique qui se matérialise sous la forme d'un aménagement forestier puis par une décision d'exploitation à des fins sylvicoles et commerciales.
-l'exploitation du bois.
-la première transformation, qui est pour l'essentiel le fait du secteur du sciage et de la papeterie.
On peut envisager 4 grands types d'intégration verticale en combinant ces 3 activités successives de différentes façons:

1. **intégration complète:** l'ensemble de la chaîne est pris en charge par un seul opérateur. C'est une alternative absente en forêt publique française.
2. **absence d'intégration:** chaque étape est aux mains d'un opérateur différent. Il s'agit d'une situation fréquente en forêt publique française: l'ONF prend en charge la gestion biologique et la décision de production; le lot est vendu sur pied à un exploitant forestier qui effectue les opérations d'exploitation des bois (en régie propre ou par appel à une entreprise de travaux) et de tri; le lot est ensuite vendu et délivré à une entreprise de la première transformation.
3. **intégration gestion-exploitation:** c'est un cas d'intégration vers l'aval, typique de l'exploitation en régie directe telle qu'elle est pratiquée en Allemagne et en Alsace-Moselle. La production biologique, la gestion de la ressource, la décision et l'exploitation, l'exploitation et la mise sur le marché du bois façonné sont entre les mains d'un même opérateur. La régie indirecte en constitue une variante, où il est fait appel à un opérateur extérieur pour la partie exploitation. La première transformation n'intervient qu'ensuite.
4. **intégration exploitation-transformation:** il s'agit là d'un cas d'intégration vers l'amont. En France, il est mis en jeu lors de ventes sur pied, lorsque le transformateur possède une capacité d'exploitation propre, ce qui concerne essentiellement les exploitants-scieurs ou

les scieurs- exploitants.

Les coûts de transaction couramment rencontrés dans ces différents circuits résultent des opérations suivantes (d'après Costa, 2005) :

1. prospection : il s'agit de la recherche de lots de bois mis en vente du point de vue de l'acheteur ou de la recherche d'acheteurs pour un lot de bois donné du point de vue du vendeur. Cette opération occasionne essentiellement des coûts liés au temps de travail passé à la recherche des lots ou des acheteurs et des coûts de transport.
2. estimation : il s'agit de l'évaluation des volumes et des qualités du lot de bois à abattre. Cette opération engendre des coûts liés au temps de travail et des frais de transport.
3. supervision de l'exploitation : il s'agit des opérations de contrôle des chantiers d'exploitation du bois, qui nécessitent du temps de travail et du transport, et qui comprennent :
 - le marquage des bois.
 - le contrôle de l'abattage du bois pour le gestionnaire.
 - le tri du bois.
4. travail de bureau : il correspond aux opérations administratives diverses, à la préparation des ventes ou à la conclusion du contrat de vente, au travail de secrétariat.

La question de la spécificité des transactions mérite aussi un commentaire: il peut y avoir plusieurs usages possibles pour un type de bois bien donné. Par exemple, pour un lot de bois d'industrie résineux, on peut envisager une valorisation en papeterie, dans l'industrie du panneau ou en bois énergie. De même, de beaux bois d'oeuvre feuillu peuvent faire l'objet d'un sciage, d'un tranchage, d'un déroulage, d'une transformation en merrain etc... La spécificité des actifs pour le produit bois en lui-même n'est donc pas a priori très élevée, bien qu'une grande diversité de cas soit envisageable.

Cependant, le raisonnement commercial et industriel se fait le plus souvent à l'échelle d'une région ou d'un massif forestier donné, ce qui limite les alternatives de commercialisation (et ce d'autant plus que les acheteurs sont concentrés). On peut donc supposer qu'il existe une spécificité de site assez élevée.

Nous en resterons ici à ces considérations générales, seule une analyse approfondie de données concrètes sur les transactions de bois par permettrait d'établir une classification plus précise. Nous serons cependant amenés ultérieurement à rediscuter de spécificité des transactions, dans une perspective un peu différente.

II.5.2 Montant des coûts de transaction dans la filière bois française

Une fois établie cette brève typologie des coûts de transaction dans le domaine forestier, on peut évidemment se poser la question de leur montant. L'évaluation de ce montant n'est pas l'objet prioritaire du présent travail, mais plusieurs études déjà réalisées permettent de se faire une idée à ce sujet. Nous évoquerons ici les travaux de Costa et al. (2005) et de Westphal (2005).

II.5.2.1 L'exemple du Massif des Vosges

Dans leur étude consacrée aux frais de transaction pour les coupes de sapin-épicéa dans le Massif des Vosges, Costa, Guégan et Tranquart (2005) fournissent de précieuses indications sur le montant des coûts de transaction dans les Vosges pour le sapin et l'épicéa et analysent leurs facteurs de variation. L'étude porte sur:

-différents transformateurs de la filière bois d'une part, à savoir des scieurs purs, des scieurs-exploitants, des exploitants purs et des industries lourdes du bois lorrains.

-la forêt privée et ses gestionnaires pour la partie amont d'autre part.

Le fait que les données obtenues dans cette étude ne valent que pour la forêt privée limite malheureusement leur pertinence dans le cadre du présent travail; à notre connaissance, il n'existe aucune étude quantitative consacrée aux coûts de transaction occasionnés aux transformateurs et aux exploitants par les circuits de commercialisation de la forêt publique. Or l'organisation de l'offre, son atomicité et les modalités d'exécution et de surveillance des travaux sont des facteurs susceptibles de différer fortement dans les deux cas. On peut tout de même supposer que ces résultats fournissent une bonne indication, les modes de commercialisation utilisés en forêt privée étant relativement proches de ceux mis en oeuvre par l'ONF: tout comme en forêt publique, il est ainsi fait appel à des ventes de bois sur pied ou façonnées, concurrentielles ou à l'amiable, même si en proportion, ces différentes modalités de vente n'ont pas la même importance dans les 2 cas (la forêt privée s'étant par exemple beaucoup plus orientée vers la vente de bois façonnés que la forêt publique).

Les résultats obtenus par Costa sont les suivants:

Acteur de la filière	Gestionnaires	Exploitants forestiers	Scieurs purs
Types de produit et modalités de vente associées	Bois sur pied et façonné Vente amiable ou concurrentielle	Bois sur pied Vente amiable	Bois façonnés Vente amiable ou concurrentielle
Coût de transaction moyen ((F/m ³))	19,9	30,1	11

Acteur de la filière	Scieurs exploitants	Industrie lourde
Types de produits et modalités de vente associées	Bois sur pied et façonné Vente amiable ou concurrentielle	Bois façonnés Contrats d'appro. et ventes amiables
Coût de transaction moyen ((F/m ³))	15,4	3,44

Figure 5: Montant des coûts de transaction pour les différents acteurs de la filière bois vosgienne (d'après Costa et al., 2005)

Dans l'état actuel de la filière sur le Massif des Vosges, ce sont les exploitants forestiers qui supportent les coûts de transaction les plus élevés, alors que les scieurs purs ont les coûts les plus faibles, les scieurs-exploitants occupant une position intermédiaire. On peut mettre à part le cas particulier des industries lourdes, qui fonctionnent déjà très largement avec des contrats d'approvisionnement et effectuent peu de visites en forêt pour leur approvisionnement, contrairement aux autres acteurs de la filière. Elles fonctionnent ainsi avec des coûts de transaction très faibles.

Les visites en forêt, que ce soit pour effectuer des estimations du lot de bois ou pour effectuer des marquages, sont en revanche un facteur déterminant du montant de coûts de transaction pour les scieurs et les exploitants. Plus précisément, l'étude conclut à un certain nombre d'effets occasionnés par le mode de vente et le type de produit sur les coûts, qui sont en majeure partie dus aux déplacements nécessaires dans le cadre de la vente:

1. les distances parcourues, les temps consacrés et les coûts de transaction de l'acheteur décroissent ainsi avec le taux de vente amiable; les ventes faisant appel à la concurrence, qu'elles soient privées ou publiques, nécessitent bien plus de visites en forêt (9,8 lots estimés pour 1 acheté chez les exploitants par exemple, contre 1,1 en vente amiable privée) et occasionnent donc logiquement des coûts plus élevés.
2. l'achat de bois façonnés en forêt publique occasionne des coûts de transaction plus élevés que l'achat de bois sur pied dans le cas des scieurs-exploitants, car le nombre de lots visités par lot acheté est particulièrement élevé.
3. l'organisation de l'offre n'a pas forcément d'effet très clair: il se trouve qu'elle permet une baisse de coûts dans les Vosges. Des résultats différents ont été obtenus dans d'autres régions.
4. pour les gestionnaires privés, le mode de vente ne joue que peu sur les coûts de transaction.

D'autres facteurs sont encore susceptibles de jouer:

1. une augmentation de la taille des lots de bois sur pied tend en général à faire diminuer, mais assez légèrement, les coûts de transaction.
2. un effet quasi nul de la taille des entreprises: le temps passé en extérieur et le nombre de visites en forêt ne dépendent pas du volume d'approvisionnement total des entreprises.

Les données fournies par les acteurs de la filière dans le Massif des Vosges permettent à Costa et al. de conclure quant aux gains et aux pertes engendrées par les différentes formes d'intégration verticale de la filière telles qu'elles ont été décrites en I.2.1:

Coûts de transaction (F/m ³)	Gestion. for.	Exploitant	Expl.-Scieur	Scieur pur	Coût total
Absence d'intégration (circuit 2)	4,7	30,1		11	45,8
Intégration aval (circuit 3)	28,9			11	39,9
Intégration amont (circuit 4)	4,7		17,8		22,5

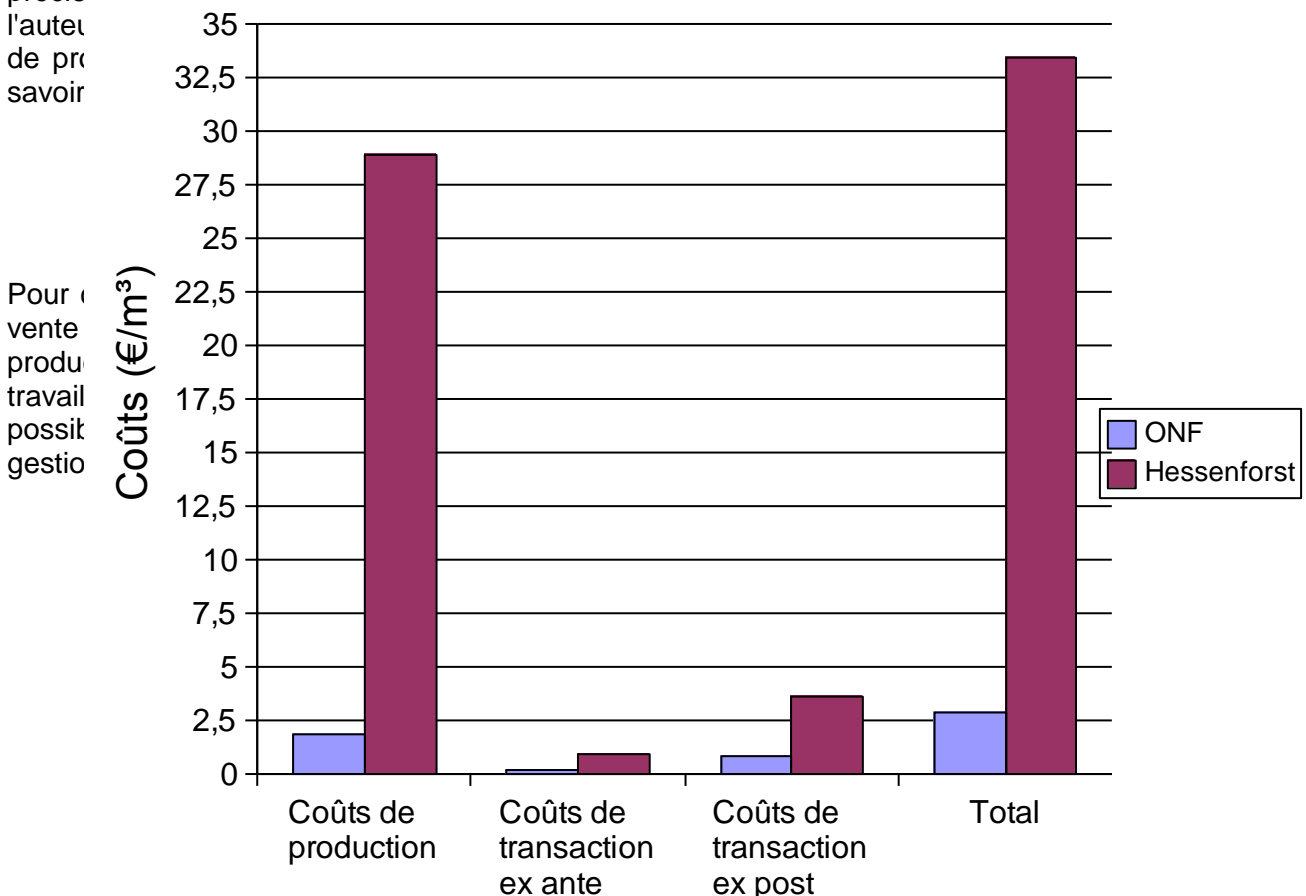
Figure 6: Montant des coûts de transaction pour les différents circuits d'intégration de la filière bois vosgienne (d'après Costa et al., 2005)

En comparant les différents circuits, l'étude conclut à un surcoût de 10 à 20 F/m³ en moyenne par transaction de bois supplémentaire. Le tableau montre que l'absence d'intégration est la solution globalement la plus coûteuse pour la filière. Viendrait ensuite l'intégration vers l'aval, puis l'intégration vers l'amont. A supposer que ces ordres de grandeurs puissent être extrapolés vers les commercialisations en forêt publique, passer d'un circuit intégré vers l'amont à un circuit plus intégré vers l'aval comme cela est envisagé actuellement par l'ONF engendrerait donc a priori un surcoût important pour l'ensemble de la filière (les chiffres ci-dessus donnent une augmentation de 180 %); ce surcoût serait entièrement supporté par le gestionnaire, car façonner les bois implique de développer un suivi des chantiers plus approfondi, alors que l'acheteur verrait ses coûts de transaction diminuer de façon importante.

Cependant, comme le fait judicieusement remarquer l'étude, il peut être hasardeux de conclure de façon aussi rapide: dans la réalité, ces 3 circuits ont coexisté et seront sans doute encore appelés à coexister de façon plus ou moins marquée dans le futur, et ils ne sont pas totalement indépendants l'un de l'autre. Il faut ici tout particulièrement songer à l'activité de tri des coupes de bois non homogènes, qui a surtout lieu dans le circuit 1 grâce aux exploitants. On ne peut ainsi pas totalement exclure que l'efficacité des circuits 2 et 3 en termes de coûts de transaction soit en quelque sorte « financée » par l'existence du circuit 1, dans un contexte forestier français globalement très hétérogène.

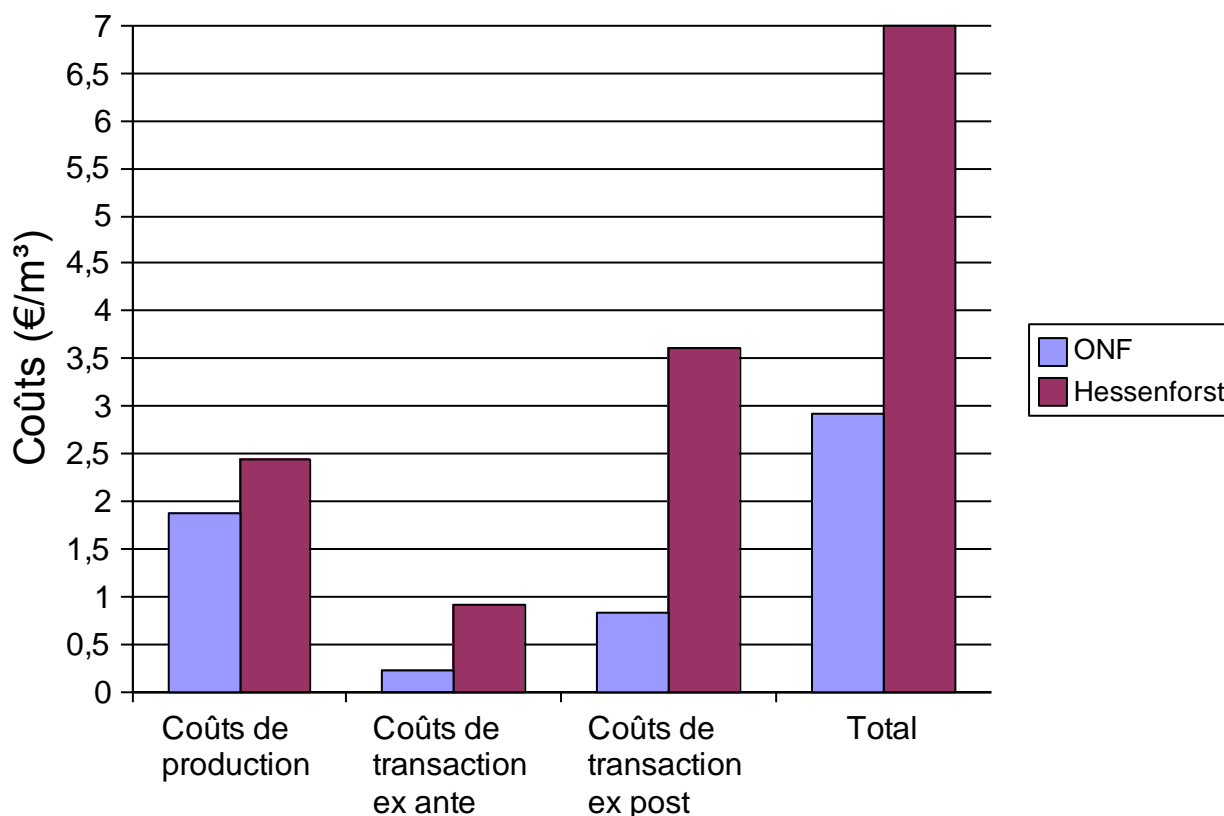
II.5.2.2. Comparaison franco-allemande des coûts de transaction pour les gestionnaires forestiers publics

La comparaison des systèmes français et allemands par Jorn Westphal (2005) fournit de précieuses indications sur les caractéristiques des circuits de commercialisation. Dans cette étude



La consommation de ressources par le système de vente français retenu est toujours inférieure à celle du système allemand, quelle que soit la configuration de comparaison choisie, à savoir:

1. des coûts de transaction ex ante et ex post toujours inférieurs dans le cas de la France.
2. des coûts de production très inférieurs dans le cas de la France. Ceci peut facilement s'expliquer par le fait que dans le système allemand, l'exécution technique de la production est du ressort du gestionnaire, contrairement au cas français. Cependant, même si on décompte les coûts



de activités purement techniques que sont l'abattage par les ouvriers forestiers et le débardage, cette comparaison reste valable:

Plusieurs facteurs expliquent les différences constatées entre la France et l'Allemagne:

- En ce qui concerne les coûts de transaction, ce sont surtout les coûts liés à la négociation et à l'exécution du contrat de vente qui alourdissent le bilan allemand. L'établissement des contrats de gré à gré suppose en effet une négociation lot par lot et entraîne des coûts liés à la visite des coupes avant exploitation. Dans le cas de ventes de bois sur pied en France, ces activités sont soit inexistantes, soit très peu coûteuses pour le vendeur.
- En ce qui concerne les coûts de production, outre les frais très élevés occasionnés par le façonnage du bois et le débardage en Allemagne, ce sont les activités connexes de gestion administrative de la coupe, des ouvriers forestiers ainsi que la direction des équipes de débardage et le contrôle de leur travail qui sont les facteurs déterminants. Dans le cas des ventes sur pied françaises, ces activités sont du ressort de l'acheteur, sous contrôle de l'ONF.

On se retrouve donc avec un système allemand fonctionnant à un niveau élevé de coûts de transaction et de production, un système français fonctionnant à un niveau bas de coûts de transaction et de coûts de production.

Nous n'approfondirons pas beaucoup plus la comparaison entre les 2 systèmes, qui ne constitue pas l'objectif prioritaire de cette étude. Par contraste, elle donne en revanche bien à voir, au moins en terme de tendance, les conséquences que peuvent avoir un choix de circuit d'intégration verticale dans le système forestier.

Nous comparons ici en effet un circuit intégré vers l'amont (circuit de type 4, en France) avec un circuit intégré vers l'aval (circuit de type 3, en Allemagne). L'augmentation des coûts de production du gestionnaire induite par le façonnage des bois n'a en soi rien d'étonnant. Du point de vue théorique, l'augmentation parallèle des coûts de transaction peut être plus surprenante: on pourrait en effet imaginer que le niveau très bas des coûts de production dans le système de vente sur pied français serait compensé par une élévation des coûts de transaction, sous la forme de frais engagés dans l'exécution du contrat, dans la surveillance ou le contrôle des activités de l'acheteur, et inversement dans le système allemand. Cet échange entre coûts de production et coûts de transaction constituerait alors un effet « Trade-Off ». Or les données fournies par Westphal montrent qu'il n'en est rien ici, pour les raisons que nous avons explicitées ci-dessus et qui tiennent à l'organisation concrète des activités de production et de mise en vente des bois dans les 2 systèmes.

Néanmoins, les résultats restent globalement en accord avec la théorie des coûts de transaction: le surcoût constaté dans le système hiérarchisé de la régie directe en Allemagne peut tout à fait s'interpréter comme une difficulté à reproduire de façon efficace les effets du marché, comme le prévoit l'analyse théorique.

Il serait encore une fois, à ce stade, du plus haut intérêt de disposer de données similaires pour le secteur de l'exploitation et de la première transformation, au moins pour la part de leur approvisionnement réalisée en forêt publique. Cela dit, tout porte à croire a priori qu'un système de type allemand, mêlant exploitation en régie et contractualisation, aussi coûteux soit-il pour le vendeur, représente un avantage certain pour l'aval de la filière et notamment pour la première transformation, qui se trouve libérée d'une part des contraintes de prospection (effet de la vente de gré à gré) et d'autre part de l'organisation des travaux forestiers (effet du façonnage des bois). Ceci devrait logiquement se traduire par un niveau bas des coûts de transaction pour l'aval de la filière, et à l'opposé par un niveau élevé de ces coûts dans le cas de ventes sur pied

concurrentielles. Cet a priori est confirmé par les données de Costa en forêt privée, qui montrent la baisse des coûts de transaction pour l'aval quand les bois sont façonnés par le vendeur. Les coûts de transaction du gestionnaire suivent quant à eux une évolution inverse (plus élevés dans le cas de l'exploitation en régie), sans surprise et en bon accord avec les données de Westphal pour la forêt publique. Il semble donc peu probable qu'une étude plus approfondie sur ce point démontre le contraire.

Il est en revanche plus difficile de se prononcer sur le bilan pour l'ensemble de la filière dans le cas de la forêt publique, qui résulte de la somme des coûts pour les différents acteurs successifs. Les données obtenues en forêt privée suggèrent que l'intégration vers l'amont (système traditionnel français) serait la plus avantageuse. Mais en forêt publique française, on retrouve aussi une part non négligeable de bois vendus en l'absence d'intégration, avec intervention d'exploitants purs, qui est par contre le circuit le plus coûteux. L'intégration vers l'aval (système allemand traditionnel) occupant une position intermédiaire en termes de coûts, on ne peut donc pas en l'état affirmer avec certitude quel serait l'effet quantitatif sur l'ensemble de la filière d'une augmentation de la part des bois vendus façonnés dans le cadre de contrats en forêt publique.

Tout porte cependant à penser qu'il n'existe pas, à l'heure actuelle, de système permettant d'égaliser les coûts de transaction pour tous les acteurs. Avec plus de données, il devrait être possible de déterminer le circuit minimisant la somme totale des coûts, mais cela ne signifie pas qu'il soit à même de satisfaire tout le monde. Ceci peut donner à comprendre que le principe des ventes sur pied, pourtant le moins coûteux d'après tout ce qui précède, fasse l'objet de reproches par certains transformateurs.

II.5.3 Analyse du point de vue de la théorie des droits de propriété et de la théorie de l'agence

Dans le système de vente français traditionnel (vente en bloc sur pied par appel à la concurrence), le client de l'ONF intervient à la fois comme acheteur de bois et comme responsable de travaux d'exploitation et de débardage. Comme nous y invite Westphal (2005), nous pouvons voir ici un exemple typique de relation d'agence où l'ONF prend le rôle de Principal et le client celui d'Agent. Afin de réduire les possibilités d'opportunisme de l'Agent dans l'exécution des travaux, l'ONF s'est doté d'un éventail de normes et de mesures d'incitation et de sanction qui prennent la forme de directives nationales et régionales d'exploitation. Ces mesures touchent aussi bien la qualité des travaux (minimisation des dégâts aux peuplements et aux sols) que les garanties financières (caution bancaire). Le risque moral peut être paré par un contrôle direct des opérations effectuées par l'acheteur sur le terrain, ce qui occasionne toutefois des coûts de contrôle au Principal.

L'incertitude sur la valeur des lots est un des problèmes fondamentaux de cette méthode de vente: il a ainsi souvent été reproché à l'ONF de ne pas fournir toutes les informations possibles sur les parcelles mises en ventes, les descriptions données par les catalogues de vente étant insuffisantes (cf. Préget & Costa, 2005). C'est là la source des coûts de prospection importants occasionnés aux acheteurs par les visites d'estimation des bois en forêt, que nous avons déjà rencontrés en discutant du montant des coûts de transaction. Les recommandations pour pallier à ce problème portent sur l'amélioration du transfert d'information aux acheteurs et surtout sur le développement de véritables relations de confiance qui permettraient de réduire le nombre de visites en forêt. La difficulté à estimer les bois sur pied de manière parfaitement objective ne permet cependant pas d'espérer une suppression totale de ces inconvénients, seul le

façonnage permettant parfois d'éliminer l'incertitude. On remarquera qu'en théorie, cet état de fait peut également tourner à l'avantage de l'acheteur dans le cas où l'ONF aurait malencontreusement sous-estimé le lot. Asymétrie d'information et opportunisme sont donc deux composantes incontournables des ventes de bois sur pied.

Comme nous l'ont montré les résultats de Westphal, ce transfert des consommations de ressource liées aux travaux forestiers par l'ONF sur les acheteurs ne conduit pas pour autant à une augmentation des coûts de transaction de l'ONF par Trade-Off, ce qui nous a conduits à supposer que les acheteurs doivent aussi supporter une large part des coûts de transaction. Les reproches de certains acheteurs vis-à-vis de ce système laissent en tous cas entendre qu'ils perçoivent ces coûts comme trop élevés. Si nous appliquions de façon précipitée la théorie des coûts de transaction, nous serions alors poussés à envisager un mouvement d'intégration vers l'amont: en effet, comme le pose la théorie, la réduction des coûts de transaction pourrait éventuellement être réalisée par une internalisation des opérations effectuées à l'amont de l'exploitation des bois. On voit cependant immédiatement ce que cette position peut avoir d'absurde dans le contexte français: en l'état actuel des choses, il ne saurait en effet être question d'une intégration par les acheteurs de bois des opérations de décision de production, et au-delà, des décisions d'aménagement ou des orientations sylvicoles. Le régime de propriété des forêts publiques françaises ne permet pas d'envisager facilement un tel mouvement: les collectivités publiques (Etat et communes) disposent des droits de propriété absolus sur les forêts publiques (domaniales ou communales). Seule la cession de ces droits permettrait d'imaginer une intégration vers l'amont plus développée qu'auparavant, ce qui, en termes de méthodes de vente, reviendrait à fonctionner sur le principe des concessions existant par exemple aux Etats-Unis. Quant à l'ONF, son monopole d'intervention dans les forêts publiques (qu'on peut assimiler à une forme de droit de propriété relatif) est protégé par la soumission de ces forêts au régime forestier par le Code Forestier. On peut à ce titre considérer que la vente de bois sur pied constitue la forme d'intégration vers l'amont « maximale » en forêt publique française, le contexte institutionnel représentant un frein à toute évolution supplémentaire dans ce domaine. Il ne s'agit cependant pas ici de discuter de la pertinence de ce contexte institutionnel, qui constitue surtout, comme nous l'avons vu dans la première partie, un héritage historique.

Nous devons plutôt constater que ce « blocage » institutionnel conduit à une situation singulière et même paradoxale au regard de la théorie des coûts de transaction et de l'intégration verticale: si nous nous fions aux réclamations de certains acheteurs et à la volonté de contractualisation affichée par l'ONF, c'est donc un mouvement d'intégration vers l'aval de l'ONF qui devrait permettre de réduire les coûts de transaction pour la filière.¹

Encore nous faut-il bien définir ce que l'on entend ici par intégration vers l'aval, car en première approche, il s'agirait avant tout d'une logique de prise en main des travaux d'exploitation et de négociation de la présentation des lots. Ceci ne constitue pas à une intégration verticale au sens strict, dans la mesure où il n'y aura pas de vraie prise de possession par l'ONF de ressources pouvant servir à l'exécution des travaux. Concrètement, cela signifierait surtout le passage à un positionnement en maîtrise d'oeuvre de ces travaux et donc à une relation d'agence directe avec un entrepreneur de travaux forestiers (si on exclut encore une fois le cas de la régie directe en Alsace-Moselle). Il y aurait modification des droits de propriété relatifs sans que les droits de propriété absolus soient affectés, chaque intervenant restant en principe autonome.

Une grande diversité de situations devient en fait envisageable, dès lors qu'on dissocie les aspects purement techniques (travaux forestiers) de l'exploitation de ses aspects

1 On voit encore ici un exemple du décalage qui peut exister entre des théories économiques le plus souvent élaborées à partir d'exemple du monde industriel (automobile par exemple) et les particularités du contexte forestier.

commerciaux (exécution du façonnage et du tri du bois, organisation d'une offre):

1. **dans le cas d'une vente en bloc sur pied:** l'exploitation au sens technique est sous la responsabilité du client, qui peut disposer de moyens d'exploitation propres ou bien faire sous-traiter l'exécution des travaux à un entrepreneur de travaux forestiers indépendant²
L'exécution d'une grande partie du tri est laissée par l'ONF aux clients, dans la mesure où un grand nombre des parcelles mises en vente sont hétérogènes. Le tri peut donc être effectué:
 - soit par un exploitant pur qui renégociera ensuite les lots qu'il aura constitués.
 - soit par un scieur-exploitant qui valorisera une part de la ressource lui-même et tirera l'autre part de son revenu du négoce des lots inutilisés.Les scieurs purs quant à eux ont tout intérêt à se limiter à des lots homogènes, comme l'expliquent bien Costa et al. (2005).
2. **dans le cas d'une vente de bois façonnés bord de route par l'ONF:** l'exécution des travaux techniques est effectuée soit par un entrepreneur de travaux, soit en régie directe dans le cas de l'Alsace-Moselle. Dans les deux cas, elle est sous la responsabilité du vendeur.
L'exploitation au sens commercial est également reprise par l'ONF, que ce soit dans le cadre d'un contrat d'approvisionnement ou d'un contrat spot de vente de bois façonné

La transition vers la contractualisation apparaît ainsi comme un exemple particulièrement flou d'intégration vers l'aval, qui ne s'insère mal à notre avis dans une vision traditionnelle de type Make Or Buy. Il s'agirait bien plutôt d'une forme hybride d'intégration qui trouverait sa place entre les deux alternatives par la mise en oeuvre de contrats. Afin de mieux comprendre cette transition, nous allons tenter d'utiliser une approche théorique plus fine de l'intégration verticale, qui nous permettra de décrire de telles formes hybrides.

II.6 Un modèle élargi de l'intégration verticale

Nous allons maintenant élargir notre approche des phénomènes d'intégration verticale grâce à une description théorique plus profonde. Cette description part du constat que la théorie des coûts de transaction possède un certain nombre de points faibles, qui limitent son application concrète à un trop petit nombre de cas. Nous allons d'abord expliciter ces critiques à la théorie des coûts de transaction avant de proposer une explication alternative de l'intégration verticale.

II.6.1 Critique de la théorie des coûts de transaction et de la vision « Make or Buy » traditionnelle

La théorie des coûts de transaction, pour pertinente qu'elle se soit révélée dans de nombreuses situations, n'en fait pas moins l'objet d'un certain nombre de critiques. Ces critiques se concentrent sur 2 grands aspects de la théorie:

1. la définition de ce qu'est un coût de transaction.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, il n'existe pas de définition unique et claire de ce qu'est une transaction. Le principal reproche qui peut être fait au concept de transaction est qu'il

2 Ceci constituant une relation d'agence supplémentaire.

implique la distinction de la production et de la transaction en elle-même. Cette distinction n'est pas toujours possible dans l'absolu, il s'agit plus d'une construction théorique: on peut en effet très bien décomposer la production de produits complexe en différentes étapes d'échanges et de processus de coordination internes s'apparentant à des micro-transactions. De plus, comment ne pas évoquer l'apparition de branches économiques entièrement dédiées à l'offre de services à la transaction (comme par exemple les activités de marketing), où la distinction de ce qu'est l'activité de production et la transaction proprement dite devient difficile. Enfin, même s'il était possible de séparer clairement ce qui est de l'ordre de la production et ce qui est de l'ordre de la transaction, il paraît tout à fait raisonnable d'affirmer que l'efficacité de la production n'est pas totalement indépendante du contexte institutionnel de la transaction.

2. l'alternative marché / hiérarchie.

La critique se concentre sur le manque de différenciation qui résulte de cette alternative:

1. seules 3 variables (nombre des transactions, incertitude de la transaction, investissement spécifiques) sont utilisées pour décrire toutes les formes de relations existantes.
2. le paradoxe voulant qu'il y ait d'une part une incertitude irréductible de la transaction, d'autre part des calculs de coûts de transaction devant déboucher sur l'adoption d'arrangements institutionnels.
3. l'affirmation trop forte de l'opportunisme du fournisseur (ainsi, comme on l'a vu, pour les ventes de bois sur pied, l'opportunisme de l'acheteur n'est pas négligeable non plus).
4. l'existence dans les faits d'une multitude de formes de coopérations et de contrats entre firmes, par opposition à la simple différenciation entre marché et hiérarchie prévue par la théorie.
5. l'association du concept d'entreprise ou de hiérarchie à la notion de centralisation et du concept de marché à la notion de décentralisation, alors que de grandes entreprises peuvent être coordonnés de façon décentralisée (par des marchés internes) et qu'il peut exister des relations centralisées dans un contexte de marché (par exemple dans des situations de monopole ou d'oligopole).

L'affirmation que les entreprises seraient le simple résultat d'un dysfonctionnement du marché a également été critiquée, car on peut également choisir de voir les entreprises comme des acteurs qui, par leurs interactions, créent les marchés d'approvisionnement et de livraison internes et externes.

II.6.2 Un modèle théorique élargi de l'intégration verticale

La description des relations de type fournisseur-acheteur peut être fortement affinée par rapport à la vision « Make or Buy » traditionnelle: en particulier, si les alternatives « Marché » et « Hiérarchie » sont assez simples à décrire, un dénombrement et une description des relations intermédiaires, de type « Contrat » au sens de Williamson, nous serait très utile. C'est la démarche entreprise par Carl Burkhard Welker dans son travail consacré à la « Profondeur de production » (1993). Sa typologie repose sur l'analyse de 2 grands aspects de la transaction peu abordés par la théorie des coûts de transaction sous sa forme traditionnelle: les propriétés du produit d'une part, les rapports de force sur le marché entre offre et demande d'autre part.

II.6.2.1 Typologie des produits

Diverses difficultés peuvent survenir lorsqu'il s'agit d'échanger un produit entre fournisseur et acheteur. On peut classer les produits en 5 classes de difficulté croissante, qui correspondent à 4 grands types de problèmes particuliers.

Type A: Produits non problématiques

Ces produits peuvent être caractérisés de façon suivante:

1. définition très facile des caractéristiques du produit,
2. très bonne détermination de la qualité et de l'usage potentiel du produit,
3. substitution facile, interdépendance faible avec le fournisseur,
4. pas de risques de dépendance à l'acheteur / au fournisseur.
5. pas d'importance stratégique majeure.

Type B: Produits nécessitant des mesures de contrôle et d'incitation

Dans ce cas de figure, contrairement au type A, un problème de définition de la qualité et donc de l'usage potentiel du produit se pose. Ceci entraîne la nécessité d'accroître le contrôle du processus de production et d'améliorer le transfert d'informations. Il peut en plus s'avérer nécessaire de jouer sur la motivation du fournisseur en le responsabilisant ou au contraire en le sanctionnant si le produit ou le service rendu n'est pas de qualité suffisante (par exemple en nuisant à sa réputation). Ces problèmes peuvent être résolus par une forme d'interaction appropriée entre les 2 parties.

Type C: Produits nécessitant une planification et une coordination commune

Le stade de difficulté suivant est représenté par des produits pour lesquels existe une forte interdépendance entre fournisseur et acheteur. C'est particulièrement le cas quand se posent des problèmes de gestion des capacités de production en fonction des variations saisonnières ou conjoncturelles. En termes de planification des besoins, la pression s'exerce alors plus fortement du côté de l'acheteur. Cette difficulté peut être résolue par un travail d'innovation commun à long terme et par une intégration de la planification opérative à court terme.

Type D: Produits spécifiques à un acheteur

Des phénomènes de dépendance peuvent survenir quand un produit est spécifique à un fournisseur ou à un acheteur donné et ne peut donc pas être substitué à court terme. Les mêmes mesures de coordination que précédemment s'imposent. Mais il s'ajoute ici un besoin d'élévation de l'autonomie, qui peut conduire à l'appropriation de ressources critiques ou même à l'intégration verticale complète.

Type E: Produits à forte importance stratégique

Ces produits sont spécifiquement créés pour un domaine d'activité de haute importance stratégique pour l'entreprise. En plus des mesures évoquées précédemment, on peut ajouter:

1. le besoin d'une planification entièrement autonome et la conservation exclusive du savoir-faire technologique,
2. l'obligation de l'achat ou des livraisons par l'autre partie pour se mettre à l'abri des ruptures accidentelles,
3. à défaut d'une intégration verticale complète, de forts liens juridiques entre l'unité de

livraison et l'unité d'achat.

II.6.2.2 Situation de l'offre

La situation de l'offre peut se décrire selon un portfolio à 2 axes:

1. un axe représentant le nombre d'offres, c'est-à-dire toute entité en mesure de répondre de façon adaptée, en quantité et en qualité, à une demande ponctuelle. C'est surtout la capacité à fournir le bien à court terme et de façon réactive qui est importante. Le nombre d'offres est une indication de la pression de concurrence existant sur ce marché.
2. un axe représentant la motivation de l'offreur à répondre à la demande d'un acheteur potentiel précis et sa volonté de coopération vis-à-vis de cet acheteur.

Nombre d'offres

élevé(>1)	c: Problème de motivation: polypole non motivé	a: Etat idéal: polypole motivé
bas (1)	d: Offre insuffisante	b: Risque de dépendance: monopole motivé

e: Pas d'offre

bas
élevé
Niveau de motivation du fournisseur

Figure 9: Typologie de la situation de l'offre en fonction du nombre de fournisseurs et de leur motivation (d'après Welker, 1993)

La pression de concurrence et la volonté de coopération à long terme ont des conséquences

sur la stratégie des offreurs et donc aussi sur la dynamique de l'offre à long terme (fluctuation de marché, changement de production etc...), ce qui influe sur la dynamique des relations de livraison.

5 situations doivent être distinguées:

a. Dypole ou polypole motivé.

Il y a au moins 2 offreurs concurrents, en tout cas un nombre suffisant en regard de la demande, qui font montre d'un grand intérêt à coopérer et à développer des relations avec leurs acheteurs. La motivation des offreurs fait qu'on peut s'attendre à un comportement conforme à la demande, à des livraisons sûres et à un effort d'amélioration constant. Si le produit concerné n'exige pas de coordination particulière, aucune forme d'intégration verticale n'est nécessaire.

b. Monopole motivé.

L'offreur est en situation de monopole. Le demandeur tient quant à lui à rester concurrentiel et à préserver ses atouts, en termes de parts de marché ou de leadership technologique par exemple. Si l'offreur est motivé à coopérer, on peut s'attendre à un comportement équilibré de sa part, malgré sa position de monopole. Tant que la position concurrentielle du demandeur se maintient, la coopération peut se poursuivre. L'intégration verticale n'est pas non plus nécessaire dans ce cas, sauf si les caractéristiques du produit l'exigent (Types D ou E). L'impossibilité de changer de fournisseur implique cependant qu'un contrat entre les 2 parties prévoit explicitement les termes de la coopération, qui pourra alors constituer une forme de « coopération verticale ».

c. Dypole ou polypole non motivé.

Le nombre d'offreurs est suffisant. Le problème du demandeur est qu'il ne possède pas un pouvoir de marché suffisant par rapport à ses concurrents, par exemple parce qu'il représente un volume de vente négligeable pour l'offreur. Le manque de motivation de l'offreur laisse peu de place à une simple coopération. Ceci nécessite soit le recours intensif et permanent de la sanction par changement de fournisseur, soit une intégration verticale si les propriétés du produit l'exigent.

d. Pas d'offreur ou offre insuffisante.

e. Monopole non motivé.

Dans ces 2 cas, un renouvellement complet de la structure est à faire: il faut soit réorganiser l'offre si elle existe (par une acquisition ou une alliance stratégique, par exemple), soit mettre en place une ou des unités d'approvisionnement supplémentaires en régie propre, qui seront de fait verticalement intégrées.

En croisant les 2 facteurs détaillés ci-dessus dans une matrice, on obtient une grande variété d'arrangements institutionnels possibles: avec 5 types de produits et 5 situations de l'offre, Welker en dénombre et en décrit 25, ce qui dépasse de loin la catégorisation « classique » des théories de l'intégration verticale (marché ou hiérarchie) et fournit une typologie très pertinente des formes hybrides, intermédiaires, d'intégration. Ainsi, seules 2 cases de la matrice correspondent à l'alternative « marché », contre 3 pour l'alternative hiérarchie au sens strict (qui ne s'impose en fait que lorsque les produits sont particulièrement problématiques et que l'offre est très tendue). Les 20 cases restantes correspondent à des cas de coopération bilatérale ou de quasi-intégration verticale, qui sont bien plus aptes à décrire la variété d'arrangements possibles dans la réalité qu'une simple alternative « make or buy ».

E		Q.I.	I.C.	I.C.	I.C.
D			Q.I.	Q.I.	I.C.
C			Q.I.	Q.I.	I.C.
B				Q.I.	Q.I.
A	Marché (Buy)		Marché (Buy)	Q.I.	Q.I.

Type	1	2	3	4	5

Figure 9: Typologie des modes d'intégration verticale (d'après Welker, 2001)

Q.I. = Quasi-Intégration

I.C. = Intégration Complète

Les cases laissées en blanc correspondent à des formes de coopération verticale. Nous ne rentrerons pas ici dans le détail de chaque arrangement, ceci n'étant pas nécessaire à la compréhension de la suite.

Chacun de ces 25 arrangements optimise la sécurité d'approvisionnement de l'acheteur sous les contraintes imposées par le produit et la situation de marché. Welker les décrit selon 4 grandes thématiques:

- la configuration du ou des fournisseurs: à savoir le nombre de fournisseurs exerçant en parallèle, la nécessité ou non du marketing (sous forme de communication avec les acheteurs et d'observation du marché).
- l'autonomie du demandeur, aussi bien en termes de droits de propriété que de capacités de production.
- les caractéristiques de la relation entre fournisseurs et demandeurs: il s'agit des mesures de motivation, de responsabilisation et de sanction du fournisseur prévues dans les contrats, et du partage de l'information relative au produit.
- la répartition de la planification et de l'élaboration des produits entre fournisseurs et acheteurs.

Ce qui caractérise ces cas de quasi-intégration est l'absence de domination hiérarchique complète d'une partie sur l'autre: concrètement, en prenant le point de vue d'un acheteur, cela correspondrait à une situation où il n'y a pas nécessité de racheter ou d'implanter une nouvelle unité d'approvisionnement propre. Les 2 partenaires restent autonomes au sens juridique du terme. Seuls les droits de propriété relatifs sur certaines ressources critiques ou stratégiques sont modifiés dans le cadre de contrats de coopération. Cette vision des choses permet également d'expliquer l'établissement de relations de coopération à long terme entre les deux parties.

II.6.3 Application au domaine forestier

L'intérêt premier de cette nouvelle façon de théoriser l'intégration verticale est de faire apparaître les différentes formes de contrat néoclassique au sens de Williamson, qui sont des formes de relations plus nuancées que la traditionnelle alternative marché/hiérarchie. Ceci s'applique particulièrement bien à la situation que nous étudions ici (à savoir la relation entre l'ONF et ses clients de la première transformation ou du secteur de l'exploitation), puisque, comme nous l'avons vu précédemment, il est peu pertinent de caractériser ce circuit d'approvisionnement par un simple axe marché/hiérarchie.

Un autre intérêt est de venir enrichir la réflexion avec des facteurs plus concrets et tout aussi importants que les seuls coûts de transaction: on voit ici apparaître des considérations sur la planification des approvisionnements, les problèmes de variations saisonnières, d'incertitude sur les produits etc..., qui nous semblent très pertinents dans le domaine forestier. La définition de l'arrangement institutionnel optimal ne passe plus forcément par une mesure des coûts de transaction (qui n'a d'ailleurs pas eu lieu dans les faits, du moins à notre connaissance), mais par un raisonnement sur les contraintes organisationnelles. Ces contraintes prennent ici une importance encore plus forte que dans la théorie néo-institutionnaliste « classique ».

Ce qui nous intéresse en premier lieu ici est de voir en quoi cette modélisation théorique de l'intégration verticale est apte à décrire la situation des ventes de bois en forêt publique française. Pour cela, il nous faut d'une part caractériser la position de l'offre sur le marché du bois et d'autre part le type de produit auquel correspond le matériau bois.

La situation de l'ONF en tant qu'offreur est sujette à discussion: il est couramment reconnu que l'ONF est l'acteur le plus important de l'offre de bois en France et un maillon irremplaçable de l'approvisionnement de la filière bois. Pour preuve par exemple, le fort poids quantitatif des volumes de bois mis en marché par l'ONF et le fait que les prix des ventes publiques d'automne servent en général à déterminer les prix du bois. Ce constat est certes sujet à des variations régionales, notamment dans les zones de prédominance de la forêt privée (comme par exemple l'Aquitaine). Dans le cadre d'une étude à l'échelle nationale, il ne nous semble cependant pas excessif de considérer pour la suite de décrire l'ONF comme un monopoleur, ne serait-ce que pour sa capacité à peser fortement sur les prix.

Quant à la motivation de l'ONF à coopérer, nous considérons qu'elle est manifeste dans sa volonté de réformer ses méthodes de vente en passant à plus de contractualisation et d'écouler les bois qui doivent être exploités.

En ce qui concerne la typologie des produits, remarquons d'abord que c'est une notion assez analogue à la spécificité de la transaction selon Williamson: plus le produit pose de problèmes particuliers, plus la relation fournisseur/acheteur doit développer des solutions spécifiques (et parfois coûteuses à mettre en place) pour y répondre. Il s'agit même à notre avis d'une vision un peu plus approfondie de la notion de spécificité de transaction, qui met l'accent sur les difficultés concrètes de planification et de contrôle que l'on peut rencontrer dans les transactions, et non plus seulement sur les trois grands critères de Williamson.

Caractériser le produit bois selon ce critère est cependant délicat: le bois ne fait en effet pas l'objet d'un processus de production parfaitement maîtrisé, encore moins concerté. L'approche retenue ici nous semble toutefois pertinente, car elle s'intéresse une fois encore à des problèmes importants qui se posent dans la filière bois, que nous avons déjà évoqué ci-dessus (variations saisonnières des approvisionnements, incertitude etc...). De plus, vendre du bois n'est pas seulement délivrer un matériau, il faut également prendre en compte la ou les prestations qui peuvent y être associées (par exemple le façonnage, le cadencement des livraisons dans le cas d'un contrat d'approvisionnement long etc...). Il faut donc à notre avis distinguer ce qui relève de la valeur intrinsèque du matériau et ce qui relève de la valeur ajoutée par ces prestations annexes. Enfin, il n'est pas certain que tous les secteurs de la transformation et de l'exploitation et donc que tous les produits bois existants soient à égalité devant ce critère. Nous tenterons donc dans la suite de notre étude d'essayer de positionner plus précisément le bois vendu en forêt publique française dans cette typologie.

III. Position du problème et méthodologie

Après cette présentation des théories utilisées, nous allons maintenant développer les points auxquels cette étude cherchera à apporter des réponses. Nous présenterons par la suite les outils méthodologiques que nous avons utilisés pour cela.

III.1 Problématisation

Nous allons à présent revenir à la question fondamentale qui motive cette étude, à savoir pourquoi l'ONF désire se lancer dans une démarche de contractualisation; à l'aide des outils théoriques que nous avons détaillé dans la partie précédente, nous allons expliciter, point par point, les problématiques concrètes et les questions qu'il y a lieu de se poser.

III.1.1 Théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction et ses applications forestières nous montrent qu'un tel changement a peu de chances d'être neutre sur la filière bois française. Le montant et la répartition des coûts de transaction seront forcément différents de ceux rencontrés dans des ventes concurrentielles sur pied classiques. On peut ainsi dégager plusieurs hypothèses pour les acteurs de la filière concernés:

- **du point de vue de l'ONF:** comme nous l'avons vu, tout porte à penser que les coûts de transaction seront augmentés pour l'ONF dans le cas de circuits d'approvisionnements contractuels. Si l'on se limite à ce constat et qu'on raisonne selon la théorie des coûts de transaction, on peut légitimement se demander pour quelles raisons l'ONF décide de se lancer dans une telle démarche. Ce paradoxe est particulièrement sensible si on se place dans la perspective des forestiers allemands du domaine public, qui peuvent légitimement considérer la faiblesse des coûts de mise en vente des bois sur pied de l'ONF comme une grande réussite.

Il nous faut donc dégager les arguments financiers, techniques ou organisationnels qui permettraient de voir dans ce changement une avancée positive pour l'ONF. Sur le plan financier, le passage à un système de vente contractualisé ne peut être avantageux qu'à une deux conditions: soit il faut que le volume des ventes augmente; soit il faut qu'une forme de plus-value financière vienne compenser l'augmentation prévisible des coûts de transaction à volume de vente constant, comme illustré dans la figure ci-dessous:

Intégration amont

Intégration aval

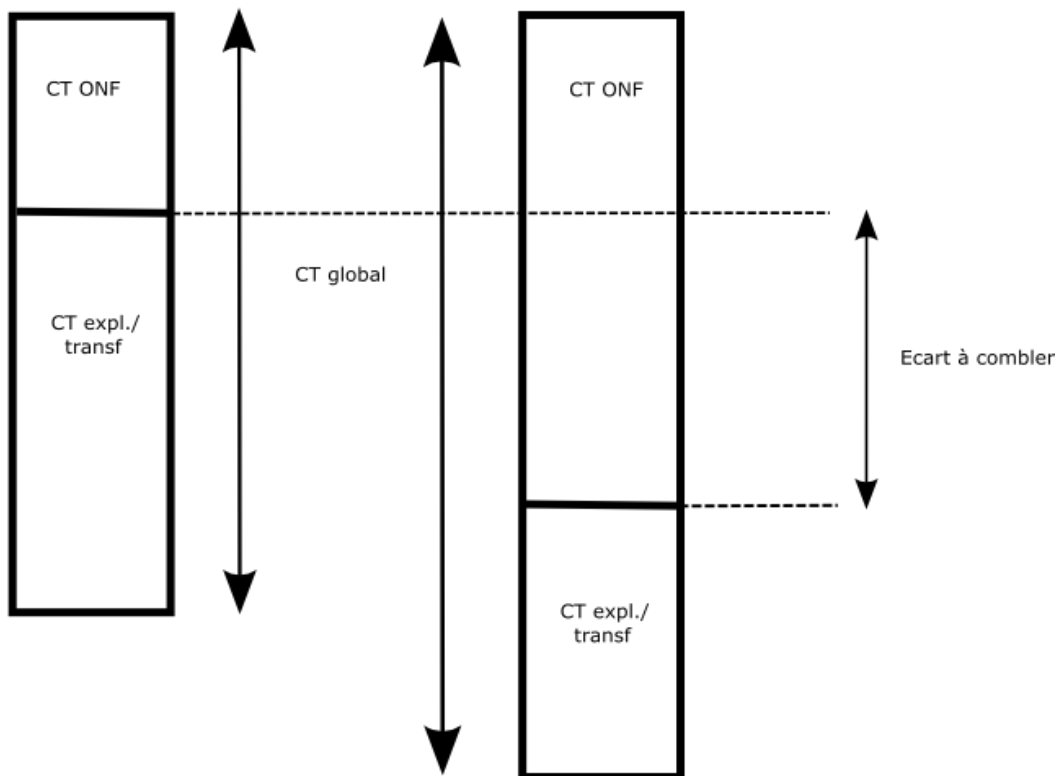


Figure 11: Comparaison hypothétique des coûts de transaction de l'ONF dans le cas d'une intégration vers l'amont et d'une intégration vers l'aval

L'existence d'une telle plus-value est a priori tout à fait envisageable, du moment que les acheteurs du secteur de la première transformation sont prêts à payer un prix plus élevé pour des produits façonnés présentés dans un cadre contractuel. Il nous faut d'autre part remarquer ici que le mouvement d'intégration vers l'aval envisagé par l'ONF revient à accroître son contrôle sur le tri des bois, qui est une étape importante dans la création de valeur du matériau bois:

1. par l'augmentation du taux d'homogénéité des bois.
2. par l'isolation de produits de haute qualité à forte valeur ajoutée.

A partir du raisonnement sur les coûts de transactions, nous pouvons donc déjà nous poser 3 questions:

1. **Le passage à la contractualisation peut-il entraîner une augmentation du volume de bois vendu et quels en sont les objectifs quantitatifs ?**
2. **Peut-on prévoir un effet de ce changement de mode de vente sur les prix du bois vendu ?**
3. **Le mouvement d'intégration vers l'aval permettra-t-il à l'ONF de récupérer une valeur ajoutée et de quelle façon ?**

La problématique des coûts de production se pose également: bien que cet aspect sorte du cadre de la théorie des transactions au sens strict, les résultats de Westphal nous montrent l'importance de cette question. Il n'y a en effet pas lieu de penser ici qu'une augmentation des coûts de transaction puisse se compenser par une diminution des coûts de production pour l'ONF; c'est bien plutôt à une augmentation qu'il faut s'attendre, quand bien même l'exploitation ne se ferait pas en régie. On peut également s'interroger sur les éventuels coûts d'apprentissage occasionnés par le passage à de nouvelles pratiques auxquelles le personnel concerné n'est pas forcément parfaitement préparé. Tout cela pourrait bien contribuer à « aggraver » le bilan négatif attendu pour les coûts de transaction. De façon générale, cela pose la question de savoir si l'ONF sera à même de mettre en place une contractualisation qui soit efficace du point de vue des coûts occasionnés:

4. Dans quelle mesure l'ONF pourra-t-il développer de façon efficace la contractualisation et une activité d'exploitant forestier ?

Au-delà du simple aspect financier, la théorie de l'intégration verticale permet de dégager un certain nombre de points forts de l'alternative « hiérarchie », qui sont susceptibles de s'appliquer à la démarche de l'ONF; nous retiendrons ici 3 grandes hypothèses susceptibles d'expliquer le choix de l'intégration verticale (d'après Welker, 2001):

-dans le domaine de l'autonomie: une entreprise qui internalise une activité améliore la maîtrise de son environnement et la gestion de l'incertitude des transactions. Ses instruments d'acquisition, de contrôle de l'information étant plus efficaces et plus variés, elle peut prendre ses décisions plus facilement. Elle tend à s'isoler de l'extérieur, elle est donc moins sensible aux variations et perturbations de son environnement et elle stabilise son activité. L'intégration verticale peut aussi conduire à l'installation d'un meilleur climat de confiance, à un gain d'expérience et de confiance. Cette hypothèse nous semble importante dans le cas de l'ONF, car il y a tout lieu de croire qu'un contrôle accru sur le secteur de l'exploitation simplifierait beaucoup la décision de production et la gestion sylvicole, en dissociant l'exploitation des bois de la transaction commerciale proprement dite.

-en termes d'efficacité: ce terme s'entend ici plus dans un sens organisationnel que dans un sens purement financier. Dans une entreprise intégrée verticalement, la planification centrale et hiérarchisée est un instrument efficace de résolution des conflits. La centralisation de la décision permet une prise de décision rapide, réactive et flexible. Dans le cas de l'ONF, un mouvement d'intégration vers l'aval pourrait ainsi se traduire par une meilleure planification de l'activité de récolte des bois. Cela pourrait se traduire par exemple par une rationalisation de l'intervention des entreprises de travaux forestiers.

-dans le domaine des systèmes de motivation et de sanction: une entreprise intégrée verticalement est plus à même de sanctionner, mais aussi de motiver ses employés à remplir ses objectifs. Pour l'ONF, cela reviendrait à améliorer le contrôle technique de l'exploitation des bois réalisée par les ETF.

On voit que ces considérations sur les avantages de l'intégration verticale ne sont pas sans lien avec la théorie de l'agence, sur laquelle nous reviendrons encore plus tard. Elles nous donnent en résumé trois hypothèses supplémentaires à examiner:

5. Le développement de la contractualisation conduira-t-il l'ONF à améliorer son autonomie vis-à-vis de son environnement économique ?

6. En quoi permettra-t-il une amélioration de la planification des interventions ?

7. S'accompagnera-t-il de possibilités supplémentaires de motivation et de sanctions dans l'exécution des travaux d'exploitation ?

• **Du point de vue du secteur de la première transformation:** nous avons vu dans la partie précédente que certains indices laissaient penser que la contractualisation permettrait de réduire les coûts de transaction pour les transformateurs.

Il reste de plus à préciser ou à vérifier un certain nombre de points:

1. le ou les secteurs de la première transformation, et donc le type de produit concernés par la contractualisation.
2. quels acteurs bénéficieraient au mieux de la contractualisation (et inversement). Il n'est en effet pas sûr que la contractualisation, même si elle n'est sans doute pas appelée à se généraliser, soit un mode de vente à même de satisfaire tous les acteurs de la première transformation: par exemple, les scieurs-exploitants, qui peuvent réaliser une part importante de leur approvisionnement en bois sur pied. On peut de façon générale se poser la question d'un éventuel effet de la contractualisation sur la structure du secteur de la première transformation, tant en termes quantitatifs (dimension et nombre des entreprises) qu'en termes qualitatifs (circuits d'approvisionnement privilégiés et choix d'intégration).

Cela ajoute donc 3 éléments supplémentaires à notre questionnement:

8. Quels types de produits et de transformateurs seraient concernés par la contractualisation ?

9. Quels sont les effets structurels attendus de la contractualisation sur le secteur de la première transformation ?

10. Comment la contractualisation pourra-t-elle réduire les coûts de transaction générés par l'approvisionnement des transformateurs ?

• **Du point de vue de l'ensemble de la filière :** les données sur la forêt privée indiquent a priori une augmentation globale des coûts de transaction dans le cas d'une intégration vers l'aval, mais comme nous l'avons déjà mentionné, il n'est pas certain que l'on puisse extrapoler ces données à la forêt publique. En particulier, le fait qu'il existe dans la forêt privée une offre organisée et contractualisée de longue date peut nous donner une fausse impression, car dans le contexte français, nous pensons que les différents circuits d'approvisionnement ne sont pas parfaitement indépendants. Il sera difficile d'apporter une réponse objective à cette question dans le cadre d'une étude qualitative, on se fierait donc aux impressions des acteurs interrogés. L'expérience de la forêt privée et en particulier des coopératives pourra en revanche apporter des éléments intéressants à la réflexion.

III.1.2 Théorie de l'agence

Nous avons vu en deuxième partie de quelle façon un passage au façonnage des bois par le fournisseur modifiait le circuit de vente des bois. Nous avons vu dans cette analyse qu'il fallait bien dissocier la notion d'exploitation des bois au sens purement technique (travaux forestiers) d'une notion d'exploitation en un sens plus commercial (tri des bois).

Premièrement, nous pouvons nous demander quelles peuvent être les conséquences d'un passage d'une démarche de contrôle des conditions d'exploitation par l'ONF (dans le cas d'une vente sur pied) à une vraie relation d'agence avec les entrepreneurs de travaux:

11. Comment se traduira le changement de la relation entre l'ONF et les entrepreneurs de travaux forestiers ?

Deuxièmement, ce changement soulève des questions en termes de structure de la filière forêt-bois. Nous avons vu que l'exploitation, dans un sens d'exécution du tri des bois et d'organisation de l'offre, pouvait être effectuée par des acteurs très différents selon les cas: soit par les acheteurs (scieurs-exploitants ou exploitants purs), soit par le vendeur (ONF). Cela pose la question de savoir quels seront les effets du changement de méthode de vente sur l'équilibre entre ces différents acteurs et quels facteurs entreront en jeu dans ce choix:

12. Comment la tâche de tri et de lotissement des bois devrait-elle être répartie entre les différents exécutants potentiels ?

L'ONF se retrouve en position de Principal vis-à-vis de l'entrepreneur de travaux forestiers, mais passe au statut d'Agent vis-à-vis de l'acheteur; la prise de responsabilité du vendeur sur le façonnage entraîne non seulement le contrôle du bon déroulement des travaux, mais aussi une responsabilité sur la présentation des bois:

13. Le passage au façonnage des bois entraîne-t-il un risque de dépréciation de la qualité des bois et de conflits à leur réception ?

III.1.3 Une semi-intégration vers l'aval peut-elle se montrer économiquement pertinente ?

Nous avons vu que le contexte institutionnel français limitait fortement les possibilités de choix d'intégration verticale pour la forêt publique:

- pas d'intégration vers l'amont possible au-delà du bois sur pied.
- pas d'intégration vers l'aval possible au-delà de la maîtrise d'oeuvre de l'exploitation, qui constitue alors une semi-intégration: c'est là la direction prise actuellement par l'ONF.

Or dans la plupart des exemples cités à l'appui de la théorie de l'intégration verticale (que ce soit l'exemple des mines de charbons chez Coase ou des exemples issus de l'industrie de l'automobile), les acteurs disposent d'une liberté de choix beaucoup plus étendue pour choisir le type de relation qui leur semble optimal. Cet état de fait peut légitimement faire douter que le raisonnement traditionnel « Make Or Buy » à partir de mesures de coûts de transaction suffise à guider et à expliquer les choix d'intégration pour l'ensemble de la filière. Ceci ne signifie pas que les changements de méthode de vente n'ont pas d'effet sur les coûts de transaction, nous pensons simplement que dans un tel contexte, d'autres arguments doivent jouer dans la recherche de la forme optimale d'intégration. Au-delà de son simple intérêt descriptif, l'approche de Welker nous permettra peut-être de situer un tel optimum pour la filière bois française, en mettant moins

l'accent sur les coûts de transaction et plus sur les problématiques de sécurité d'approvisionnement.

Pour cela, il nous faut d'abord déterminer le rapport offre/demande entre l'ONF et ses acheteurs puis le type de produit auquel correspond le bois. Nous pourrions ensuite comparer le résultat obtenu avec la situation française:

Nous avons déjà réglé la question de la situation de l'offre et de la demande en considérant l'ONF comme un monopole motivé à la coopération. Il serait toutefois très intéressant de voir quels sont les termes de cette coopération et comment elle est négociée:

14. Comment les termes de la coopération et des contrats d'approvisionnement sont-ils négociés et fixés avec l'aval de la filière ?

La question du type de produit est plus délicate: en général, un transformateur donné se concentre sur un type assez précis de produit (par exemple le bois d'industrie pour une papeterie). Bien que les cas concrets puissent varier assez fortement, on peut considérer que la spécificité de transaction est élevée pour les acheteurs. La question ne se pose pas de la même façon pour le vendeur, qui dispose d'une grande variété de produits qu'il peut (tout au moins virtuellement) mettre à disposition d'une grande diversité d'acheteurs. Il nous semble donc raisonnable de considérer que la spécificité de transaction est beaucoup plus faible pour l'ONF qu'elle ne l'est pour les acheteurs.¹

Ce constat devra cependant être nuancé et précisé selon les différentes essences et qualités. De plus, nous n'avons jusqu'ici raisonné que sur la valeur intrinsèque du matériau bois. Or les prestations envisageables dans le cadre d'une contractualisation (par exemple le façonnage ou le cadencement des livraisons dans un contrat d'approvisionnement) font aussi partie du produit mis en vente. Il nous semble par exemple tout à fait justifié de considérer les contrats d'approvisionnement autant comme un produit que comme un simple mode de vente.² La demande de telles prestations (que nous aurons déjà identifié à ce stade de la discussion) influera donc tout autant, sinon plus, sur le type de produit d'après Welker que les caractéristiques du bois elles-mêmes:

15. Quel type de produit pouvons-nous déduire des souhaits des transformateurs ? Quel est le degré d'interdépendance entre offre et demande pour les produits concernés par la contractualisation ?

III.1.4 Perspectives d'évolution

Dans cette dernière partie, nous quittons un peu les raisonnements théoriques et tenteront de voir quelles évolutions sont à attendre à plus long terme et à plus grande échelle.

Nous nous demanderons d'abord jusqu'où le mouvement d'intégration vers l'aval pourrait se poursuivre:

16. La poursuite du mouvement d'intégration vers l'aval dans la filière serait-elle judicieuse (par des contrats rendu usine par exemple) ?

1 On aurait donc ici un exemple d' « asymétrie de spécificité » dans la transaction

2 Les contrats d'approvisionnement ne sont d'ailleurs qu'une extension des contrats de gré à gré

Avec l'internalisation des marchés et l'ouverture à la Communauté Européenne, des investissements étrangers sont possibles, comme le montrent des exemples récents (l'arrivée de la scierie allemande Klenk en Alsace par exemple).

17. Le passage à la contractualisation aura-t-il des conséquences en terme d'attractivité internationale de la France sur les investisseurs ?

Enfin, toujours dans une perspective internationale et au-delà des différences institutionnelles et historiques fortes, les caractéristiques de la ressource forestière peuvent varier fortement d'un pays à un autre. Nous chercherons donc à voir quels potentiels la ressource forestière française offrira à l'application de la contractualisation et au développement industriel de la filière.

18. Quelle influence aura la ressource sur la contractualisation et sur le développement industriel de la filière ?

III.2 Méthodologie de la prise d'information

Comme nous l'avons mentionné en introduction, cette étude vise avant tout à dégager une compréhension qualitative générale des évolutions dans les modes de vente de bois en France. Nous n'aurons donc pas recours à des outils quantitatifs, qu'il s'agisse d'évaluations monétaires ou de méthode de sociologie quantitative.

Notre but est de répondre autant que possible aux questionnements que nous venons de dégager et pour cela, nous avons choisi de recourir à des méthodes traditionnelles de sociologie qualitative.

III.2.1 Choix de la méthode de sociologie qualitative

La procédure de prélèvement de l'information s'inspire des méthodes développées par la sociologie qualitative, qui vise ordinairement à construire des typologies à partir de l'analyse du contenu d'entretiens avec les acteurs d'un groupe social donné. Ces entretiens peuvent prendre diverses formes, plus ou moins standardisés selon les cas, des questionnaires à choix multiples aux entretiens biographiques libres en passant par les entretiens semi-standardisés par des formulaires. Notre approche sera un peu différente, puisqu'il s'agit plutôt de prélever les informations nécessaires pour compléter le raisonnement entrepris et pour valider ou infirmer les hypothèses issues de la réflexion théorique.

Nous avons retenu pour cette étude un procédé par entretiens semi-standardisés, afin d'assurer le traitement de tous les thèmes définis dans la partie précédente, tout en laissant un champ d'expression maximal aux acteurs interrogés pour trouver d'éventuelles pistes de réflexion supplémentaires. Les entretiens ont ainsi pris la forme d'un dialogue et pas seulement d'un passage en revue point par point de nos questionnements. Nous avons pu ainsi récupérer et analyser toute l'information nécessaire.

La procédure retenue a été la suivante:

1. Définition systématique des grandes problématiques d'étude et des questionnements

à partir des outils théoriques développés en II. Nous avons déjà exposé cette étape.

2. **Choix des experts à interroger.** Cette étape sera détaillée en III.2.2, afin de mieux présenter les acteurs retenus.
3. **Création d'un formulaire de préparation aux entretiens** à destination des personnes interrogées. Ce formulaire ne reprend pas en détail tous les questionnements formulés ci-dessus, il présente le contexte et l'esprit de l'étude, ainsi que les grandes thématiques générales que nous souhaitons aborder. Ceci vise à maintenir un maximum de spontanéité dans les réponses des experts interrogés.
4. **Passage des entretiens.** 8 entretiens en tout ont été effectués, d'une durée d'1heure 30 à 3 heures en fonction des disponibilités des personnes et du nombre de thèmes abordés. Tous les entretiens n'ont pas donné lieu à une exploration complète du problème, mais la complémentarité des résultats assure une bonne couverture de nos interrogations. Certains entretiens ont fait l'objet d'enregistrements sonores, d'autres ont été transcrits directement par écrit.
5. **Transcription des entretiens sous forme écrite définitive.**
6. **Analyse du contenu:** celle-ci a consisté en un tri des données écrites à l'aide du logiciel MAXQDA. Des liens ont ainsi pu être établis entre les éléments extraits des entretiens et les différents questionnements posés en III.1.
7. **Présentation des résultats:** elle fera l'objet de notre quatrième et dernière partie. Nous reprendrons point par point les questionnements ou les hypothèses que nous avons émis. Nous leur donnerons les éléments de réponse ou l'état actuel de la réflexion dans la filière qui ont été trouvés. Nous verrons ainsi dans quelle mesure les éléments de théorie que nous avons développé peuvent expliquer et donner à comprendre les évolutions dont il est question.

III.2.2 Choix des acteurs interrogés

Nous avons essayé dans notre choix des personnes interrogées d'obtenir un maximum de complémentarité des approches et des points de vue. L'étude visant à rester aussi générale que possible, nous avons opté pour une approche à l'échelle nationale, qui ne donne certes pas à voir toutes les disparités régionales existantes, mais qui reflète bien l'état de la réflexion, les débats et les négociations portant sur les méthodes de vente.

Nous nous sommes donc concentrés sur les organismes de représentation nationale des différentes professions (gestionnaires et propriétaires, exploitants, scieurs et exploitants-scieurs, entrepreneurs de travaux forestiers, papetiers et industriels de la trituration) et sur des spécialistes reconnus des questions d'approvisionnement en France. Voici la répartition des 8 personnes interrogées:

- **ONF:** le choix de l'ONF s'impose pour des raisons évidentes, l'ONF étant l'exécutant unique de la commercialisation des bois en forêt publique. 3 personnes exerçant à l'ONF, ou ayant eu à y exercer, et possédant une bonne expertise de la question des ventes de bois ont été interrogées.
- **UCFF:** l'UCFF est l'organisme de représentation nationale des coopératives forestières, qui

sont les acteurs du regroupement de l'offre en bois en forêt privée. Bien que n'intervenant pas dans la commercialisation des bois en forêt publique, leur expérience de longue date en matière de contractualisation avec les transformateurs en fait des interlocuteurs privilégiés pour comprendre les dynamiques de la filière bois française (1 personne interrogée).

- **FNB** : la FNB est le principal organisme de représentation syndicale à l'échelle nationale pour les professions de scieurs, exploitants-scieurs et exploitants purs et assure donc l'expression des différentes demandes émanant de ces 3 professions. Son choix est incontournable, car elle est très impliquée dans la négociation interprofessionnelle de la contractualisation avec l'ONF et a fortement appuyé son développement (1 personne interrogée).
- **CTBA**: le CTBA assure l'appui technique de proximité et le conseil aux secteurs du sciage et de l'ameublement. La réflexion sur les modes d'approvisionnement des transformateurs et sur les moyens techniques et logistiques de les améliorer est un élément essentiel de son travail, ce qui en fait une source d'informations privilégiée. (1 personne interrogée).
- **AFOCEL**: l'AFOCEL est la structure de recherche et de soutien à la filière bois-forêt, plus spécifiquement dédiée aux papeteries et au transformateurs du secteur de la trituration. Elle est également impliquée dans la recherche des solutions d'approvisionnement optimales et ses informations viendront compléter judicieusement celles du CTBA. (1 personne interrogée).
- **Entrepreneurs Des Territoires**: la Fédération des entrepreneurs de travaux ruraux assure la représentation nationale des entrepreneurs de travaux forestiers, conjointement à d'autres catégories d'entrepreneurs (dans le domaine agricole par exemple). Elle nous permettra de comprendre le point de vue des ETF sur la question de la contractualisation. (1 personne interrogée).

A l'issue de ce travail de prélèvement d'information, nous pouvons à présent entamer le travail de présentation de nos résultats et leur discussion.

IV. Résultats

Nous avons choisi ici de reprendre la structure développée dans la partie précédente, en exposant point par point les résultats obtenus, selon la numérotation établie en III.1. Nous concluons par une synthèse où nous résumerons et remettrons en perspective tous ces résultats.

IV.1 Théorie des coûts de transaction

1. Le passage à la contractualisation peut-il entraîner une augmentation du volume de bois vendu et quels en sont les objectifs quantitatifs ?

Depuis l'adoption de LOF, il n'y a pas eu d'augmentation significative du volume de bois mis en marché par l'ONF, bien que le contrat de plan 2000-2006 prévoyait déjà une montée en puissance de la contractualisation. Les objectifs du précédent contrat ont donc été reconduits, dans un

contexte d'augmentation des volumes exploités et mis en vente par l'ONF:

FNB: « Le contrat de plan Etat-ONF prévoit environ 1 Mm³ en plus mais ce n'est pas grand chose. »

« La volonté de la FNB est que 10 à 30 % du volume soit garanti de par le détenteur de la ressource. »

ONF: « L'ONF s'était engagé à mettre à disposition une partie des produits sous forme de contrats dans le contrat de plan Etat-ONF2000-2006 (30 %). Ça n'a pas pu se faire entre 2000 et 2006, il fallait éponger les conséquences de la tempête de 1999. L'estimation du temps de perturbation du marché après tempête, basée sur les expériences précédentes donnait 3-4 ans. En fait ça a été plus long:

-les conditions de marché de 1999, très bonnes, se sont ensuite aplaties.

-les effets secondaires sur les volumes ont été sous estimés, surtout à cause des bois scolytés. L'arrivée constante sur le marché de produits en cours de dépréciation a pesé sur les cours et a favorisé les demandeurs. »

Les objectifs de volume globaux exploités et mis en vente sont en fait fixés indépendamment de la démarche de contractualisation, grâce aux statistiques de vente des années passées et aux estimations de la ressource potentielle; contractualiser les ventes ne conduira donc pas automatiquement à vendre plus, mais à garantir un taux minimum d'approvisionnement sécurisé. Cependant, un effet sur les volumes mis en vente peut être espéré à plus long terme, dans la mesure où l'amélioration des conditions d'approvisionnement par la filière peut conduire les clients de l'ONF à acheter plus de bois:

ONF: « L'amélioration de l'approvisionnement des scieurs les conduira à investir plus et à développer leur capacité, ce qui en retour signifiera pour l'ONF plus de volume de vente et des prix plus avantageux. »

L'avenir montrera comment ce cercle vertueux se mettra en place. Nous reviendrons également plus tard sur la question du développement industriel de la filière bois française

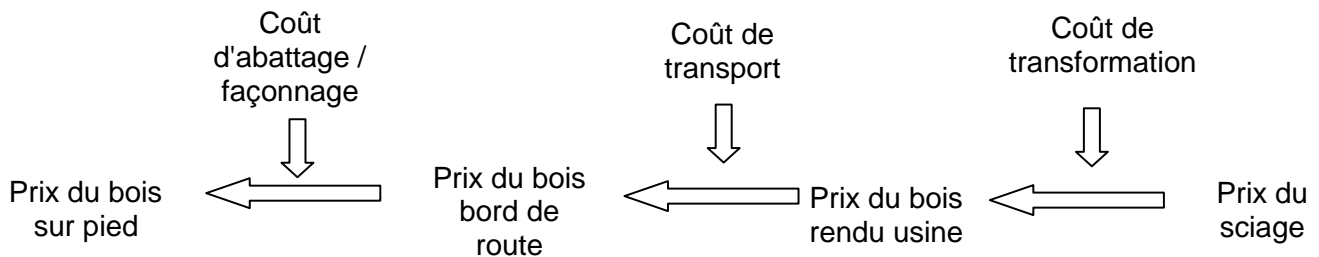
2. Peut-on prévoir un effet de ce changement de mode de vente sur les prix du bois vendu ?

Remarquons tout d'abord que le contexte actuel est un contexte de montée des prix du bois, après la chute consécutive à la tempête. Cette augmentation des prix relève bien sûr d'une volonté des propriétaires après des années difficiles, et notamment de l'ONF dont les ventes définissent très largement ces prix. Elle semble assez bien acceptée par les acheteurs:

FNB: « L'augmentation des prix du bois est favorable à l'Office et normale, car la tempête a provoqué une forte perte de valeur, mais il faut que l'industrie puisse répercuter. Les entreprises résineuses parviennent à répercuter la hausse dans le secteur du négoce, mais moins dans le secteur du sciage; c'est encore plus difficile pour le feuillu. »

Le principe de détermination du prix du bois sur pied « à rebours » par l'acheteur, tel que défini par Michel Badré, revient souvent dans les propos des personnes interrogées:

ONF: « Le prix du sciage est très largement défini par rapport au marché international. Le marché est donc assez clair, les incertitudes sont faciles à lever. Le prix du bois sur pied peut se déterminer de façon assez objective. »



CTBA: « Le prix de la matière est le prix payable par le scieur. Il résulte de 3 éléments: prix de vente du produit, coût de transformation, rendement matière. On peut alors déduire le coût de transformation et vérifier si on est dans les cours du marché régional. »

Du côté des acheteurs, c'est la demande de transparence sur les prix qui est répétée:

FNB: « Nous avons une volonté de transparence sur les prix, car le procédé de l'ONF est opaque: aujourd'hui, le prix du marché, c'est le prix d'achat de la coupe par l'acheteur aux adjudications. »

Ces propos font ressortir la contradiction souvent soulignée en France sur la définition du prix: les prix calculables à rebours par l'acheteur sont opposés aux prix qui résultent des adjudications. Le passage à la contractualisation est parfois présenté comme un moyen d'objectiver les prix:

ONF: « [Avec le passage à la contractualisation] Il y a risque de démotivation des gens sur la qualité de leur estimation du bois sur pied, car la transparence du prix augmente. L'évaluation n'aura plus qu'un intérêt budgétaire. Le vrai métier de demain n'est pas d'évaluer la valeur en euros, mais la valeur en termes d'usages. »

Sur l'évolution des prix proprement dite, il est encore difficile de dégager une réponse claire: comme nous l'avons mentionné, le contexte est à une montée des prix, mais l'effet de la contractualisation elle-même n'est pas encore apparent, il est trop tôt pour déceler une tendance forte. Il se pose surtout la question de savoir dans quelle mesure et de quelle façon elle sera monnayable:

AFOCEL: « Baisser le coût de la fonction approvisionnement crée un gâteau à partager. C'est la manière de faire le partage qui déterminera le prix de la matière. La direction que prendront éventuellement les choses est une baisse des coûts, mais une augmentation du prix de la matière ne peut être exclue. Les scieurs sont prêts à payer plus cher pour une matière homogène, car ils peuvent avoir une baisse des coûts d'appro et des coûts de process plus une baisse des coûts de la gestion du parc à bois. »

Ces propos posent déjà la question du partage de la valeur ajoutée, sur laquelle nous reviendrons

par la suite: l'augmentation des prix est l'une des possibilités de recaptage de cette valeur ajoutée par le vendeur, dans la mesure où ses clients sont disposés à payer le prix des avantages que leur offre un contrat de gré à gré ou un contrat d'approvisionnement.

Les effets comparés du façonnage du bois et de la mise en concurrence semblent en revanche sujets à discussion:

ONF : « Une remarque issue de mon expérience professionnelle à l'ONF: le prix de vente du bois sur pied dans l'intérieur de la France était équivalent au prix de vente du bois façonné en Alsace-Moselle. C'est un frein à la régie. La question des surcoûts se pose de la même façon qu'en Allemagne. »

Ceci suggère que la plus-value (en termes de prix) de la mise en concurrence pour des bois sur pied peut dans certains cas excéder la plus-value du façonnage. Le niveau des prix dépendra donc fortement de la capacité du vendeur à utiliser à bon escient les différents circuits de commercialisation qui s'offrent à lui. Ceci demandera une bonne connaissance des effets économiques de chaque mode de vente pour les grandes catégories de produits.

3. Le mouvement d'intégration vers l'aval permettra-t-il à l'ONF de récupérer une valeur ajoutée et de quelle façon ?

Nous avons déjà amorcé plus haut la discussion concernant la création et la récupération de la valeur. Pour l'ONF, on comprend aisément que cette création de valeur, au-delà de la perspective éventuelle d'un accroissement de volume de vente, devra se manifester par une augmentation de prix unitaire pour certaines catégories de produits. C'est à cette condition que le changement de méthode de vente sera financièrement valable. Ce raisonnement est d'ailleurs commun à tous les propriétaires forestiers, privés comme publics:

ONF: « C'est une vraie question: la vente du bois avant le tri ou après, et le choix de la régie pure ou de la sous-traitance du tri. [...] Il y a récupération de la plus value sur le prix de vente dans la mesure où le client paie plus cher pour le service rendu. La création de valeur doit être maximisée par chacun. Il faut cependant qu'elle soit monnayable. »

On peut isoler dans le discours des acteurs interrogés cinq grandes sources de valeur monnayable:

1. l'homogénéisation qualitative des lots mis en vente.

AFOCEL: « La création de valeur passe essentiellement par une bonne valorisation du sciage, en termes de métier, pas seulement de matière: cela passe par des services, comme le séchage. La libération de l'inquiétude d'approvisionnement devrait permettre de déployer l'innovation.

Même raisonnement au niveau de la forêt: un renchérissement du prix de la matière devient possible si le produit est homogénéisé. »

2. l'isolation de lots de belle qualité à forte valeur ajoutée.

ONF:« L'isolation de la belle qualité et sa valorisation maximum est un avantage du façonnage du bois pour le propriétaire.. »

ONF: « Après la tempête, il y a eu une volonté de générer de la valeur ajoutée. Le façonnage et l'abattage sont des opérations peu intéressantes dès lors qu'il y a un faible enjeu sur le tri, mais avantageuses dans le cas contraire. »

3. le groupement de lots similaires pour massifier l'offre et diminuer le poids de la prospection.

ONF: « Les clients des exploitants trieurs vont s'orienter vers de la massification et vers des fournisseurs capables d'assumer la massification. »

4. de façon générale, toute amélioration de la logistique en amont qui permet au client de diminuer ses coûts d'approvisionnement. Le propriétaire peut alors espérer en recapter une partie sous forme de prix plus élevés.

UCFF: « On doit pouvoir optimiser le prix du bois à l'entrée de l'usine et il y a encore une marge d'amélioration sur la logistique. Cette marge, on peut la récupérer et la partager.

Le partage dépend ensuite du positionnement des producteurs. Pour le moment, on fait des efforts pour soutenir la première transformation. Il y a des arbitrages en conseil d'administration par exemple et des jeux de pouvoir. »

5. la sécurisation et la garantie de l'approvisionnement dans le temps.

CTBA: « Un industriel installe un outil sur plusieurs années qu'il veut être sûr de faire tourner. Il a une double problématique: l'approvisionnement en amont et ses clients en aval. Le sylviculteur devrait suivre le même raisonnement. »

Ces 5 arguments permettent à notre avis de mieux comprendre le positionnement de l'ONF sur ses nouvelles méthodes de vente: en combinant de diverses façons les mode de vente et son objet, en les adaptant au produit proposé, on peut espérer extraire un maximum de valeur là où les ventes sur pied par appel à la concurrence ne le permettraient pas.

La volonté de développer un façonnage des bois s'explique surtout pour des produits de haute qualité intrinsèque: un façonnage en maîtrise d'oeuvre par l'ONF pourrait permettre de créer des lots très attractifs, où une forte valeur sera isolée et non plus « noyée » dans une vente en bloc. La mise en concurrence pourrait par la suite être conservée pour écouler le lot au meilleur prix. Comme nous l'avons déjà vu au sujet des prix, la question qui se pose surtout est de savoir dans quelle mesure la plus-value obtenue grâce au tri peut excéder celle obtenue par une simple mise en concurrence des acheteurs sur du bois sur pied. Il est difficile de se prononcer en l'absence de données chiffrées claires, mais on peut imaginer que le tri offre de meilleures possibilités sur des bois de très haute qualité isolés. Cependant, c'est également une activité génératrice de coûts, ce qui rend la comparaison générale avec la plus-value d'une mise en concurrence difficile. De nombreuses situations différentes étant envisageables, une évaluation soigneuse pour chaque cas concret sera sans doute recommandable.

Sur d'autres produits, il semble que l'attention doive se porter sur les services associés à la vente: massification, homogénéisation des lots et qualité de la logistique deviennent les vrais arguments de vente demandés par l'aval de la filière. C'est là que la contractualisation proprement dite pourrait trouver son champ d'application idéal: il faudra dans ce cas parvenir à monnayer la présentation des lots (façonnage à la mesure par exemple) et leur homogénéité, la diminution des coûts d'approvisionnement et une sécurisation dans le temps.

Cependant, les choses ne pourront pas être aussi simples qu'un partage du « gâteau » entre propriétaires et acheteurs; dans le contexte français, il faut aussi tenir compte des intermédiaires du secteur de l'exploitation:

AFOCEL: « Le partage se fait entre l'aval et l'amont, mais aussi avec les intermédiaires (exploitants, ETF). »

Le changement de perspective nécessitera bien sûr un changement en profondeur du métier de forestier, notamment à l'ONF:

ONF: « Il faut un vrai développement d'un métier de commercial du bois. On passe d'un métier administratif (encadrement de la mise à disposition de la matière) à un métier de valorisation maximale. »

Au-delà de la volonté de maximiser la valeur, il se pose donc maintenant la question de la capacité de l'ONF à mettre en place une telle démarche à un coût acceptable.

4. Dans quelle mesure l'ONF pourra-t-il développer de façon efficace la contractualisation et une activité d'exploitant forestier ?

De nombreux obstacles au développement d'une activité de ce type ont été mentionnés:

- le manque de compétence technique et commerciale:

FNB: « Il n'est pas sûr que l'Office fasse le travail aussi bien que des professionnels locaux. Il n'a pas de connaissance des secteurs, pas de carnet de commande aussi rempli. La compétence réside dans le travail de tri des bois plus la connaissance des marchés. [...] Il faut profiter de l'existence d'acteurs spécialisés. L'ONF doit encore démontrer ses compétences dans le domaine. »

- un fonctionnement administratif trop lourd et des problèmes d'organisation

CTBA : « L'ONF voudrait suivre le mouvement [de la contractualisation et du façonnage des bois], mais le poids de l'administratif est encore trop élevé. La difficulté sera grande pour atteindre les résultats des coopératives. L'organisation des coopératives est meilleure: 1 technicien par secteur, parfois très vaste aujourd'hui. Il y a sûrement quelques pertes, mais une bonne maîtrise et les résultats sont obligatoires. A l'ONF, il y a actuellement un rouage méconnu: celui de l'agent de terrain, avec obligation de résultats sylvicoles, mais pas forcément dans le domaine de la commercialisation, avec en plus le problème de l'alternative communale/domaniale. La liberté de choix de la commune est parfois difficile à gérer. Il y a une volonté de la hiérarchie, mais une difficulté à implémenter ces choix sur le terrain, car l'agent n'a pas forcément intérêt à privilégier tel ou tel. »

- les inconvénients d'une logique de diversification des activités en termes de productivité:

EDT: « Il y a un surcoût de l'ONF en cas de régie. 3 aspects sont à considérer dans l'évolution actuelle:

-la sortie d'une phase de réforme: ses bienfaits et ses méfaits à long terme restent à

identifier.

-l'identification de critères de positionnement: par exemple, la différence entre régie directe et indirecte.

-les logiques de spécialisation et de diversification. La spécialisation permet des gains de productivité, c'est la logique choisie dans le secteur des travaux forestiers. La diversification est un choix d'entreprise de l'ONF. »

- la nécessité de développer toute une culture d'entreprise nouvelle et très éloignée de celle qui a prévalu jusqu'à maintenant:

AFOCEL: « La vraie nouveauté est le contrat d'approvisionnement de gré à gré. La difficulté est qu'il s'agit d'un nouveau métier pour l'ONF, dont la culture spécifique est éloignée du bois d'industrie; elle est orientée vers les gros bois d'oeuvre, alors que les petits les concurrencent fortement en ce moment. L'ONF doit réaliser l'équilibre entre les 3 fonctions, malgré l'importance du pôle financier. Le changement va prendre du temps, avec l'acquisition des compétences de classement, de tri, que les professionnels en aval ne leur reconnaissent pas toujours, les problèmes de logistique, d'organisation, de communication interne. »

UCFF: « Le métier a beaucoup évolué ; il y a une forte prédominance du raisonnement sylvicole, surtout chez les ingénieurs. Or il faut apprendre un travail d'exploitant. Estimer sur pied, ça va. Organiser et manager l'exploitation, c'est plus dur.

Il fallait développer une dimension commerciale et c'est très difficile. La méthode classique consistait d'abord en une estimation des bois, puis en une confrontation sur le marché, il y avait très peu de partenariats. Il y a un très fort état d'esprit de confrontation chez les forestiers : on parle beaucoup d'acheteurs et très peu de clients. Or il faut aller voir le client, on ne peut plus imposer ce que la forêt va faire. C'est développer un marché pour répondre à un besoin. »

- les aspects financiers: la difficulté à contenir les coûts de production d'une part, la nécessité de disposer de fonds propres importants d'autre part:

ONF: « Les questions d'optimisation technique ont plus d'importance [que le choix des modalités de vente]. Les coûts d'abattage sont plus difficiles à optimiser pour l'ONF en cas de sous-traitance. »

UCFF: « Il y a un aspect financier important. Quand on fait du bois façonné, on a un fort besoin en fonds propres, car le façonnage entraîne des frais supplémentaires. Ces frais peuvent représenter jusqu'à 80 % du prix du bois rendu usine. C'est un facteur limitant important en forêt privée et il est rarement suffisamment appréhendé. »

La dimension de l'ONF et sa très bonne implantation géographique représentent cependant un atout important :

UCFF: « L'encadrement et la logistique sont des métiers compliqués. C'est néanmoins plus facile en forêt publique que dans le privé, car le morcellement est moins important. »

Elles devraient en toute logique permettre une meilleure rationalisation des actions et donc des gains de productivité par rapport à la forêt privée.

C'est la balance entre ces atouts et les obstacles rencontrés qui décideront à l'avenir de l'efficacité de l'ONF sur le secteur de l'exploitation, et par la même sa légitimité à intervenir dans un secteur important de la filière forêt-bois française. Un temps d'apprentissage sera encore nécessaire pour

rejoindre le niveau des professionnels existants:

ONF: « Sur le long terme, maîtriser l'exploitation présente des avantages si on peut le faire aussi bien que des entreprises privées. Aujourd'hui c'est le cas, pas avant. L'égalité des conditions de travail, la concurrence va entraîner une baisse des coûts de l'ONF par rapport aux intervenants extérieurs. »

5. Le développement de la contractualisation conduira-t-il l'ONF à améliorer son autonomie vis-à-vis de son environnement économique ?

L'ONF a déjà dû faire face dans le passé à des difficultés de commercialisation de bois de faible valeur, difficultés qui n'ont fait qu'augmenter dans le contexte de l'après-tempête (on se souviendra ici de la problématique des invendus). Ces difficultés concernaient généralement de petits volumes de bois de diamètres bas et de qualité médiocre issus de premières éclaircies, pour lesquels la demande est faible et elles remettaient donc en question la capacité du sylviculteur à effectuer toutes les opérations nécessaires au bon entretien des peuplements. La capacité à grouper et à écouler ces produits dans des contrats d'approvisionnement réguliers et de volume importants constitue sans doute une bonne solution à ce problème, dans la mesure où la demande le permet. Quant au façonnage en maîtrise d'oeuvre ou en régie, il permettrait de « forcer » l'application de la mesure sylvicole:

ONF:« La mise bord de route de la plus mauvaise qualité assure l'exécution de l'opération sylvicole dans le cadre de la gestion durable. »

L'inconvénient évident d'une telle façon de procéder est qu'elle ne garantit pas la commercialisation des bois.

6. En quoi la contractualisation permettra-t-elle une amélioration de la planification des interventions ?

Le raisonnement par contrats d'approvisionnements demandera un effort particulier de planification des opérations sylvicoles et des travaux afin de créer des lots aux caractéristiques et aux dimensions voulues. Cela devrait pouvoir être facilité par une l'attention accrue apportée aux caractéristiques de la ressource forestière existante et par l'utilisation d'outils de géo-référencement et de programmation des interventions. Le déroulement classique des opérations de planification de l'amont en aval, qui laisse une très large part aux raisonnements sylvicole et à la gestion durable, ne semble en revanche pas remis en cause:

ONF: « L'ordre obligé des opérations est l'aménagement (gestion durable, objectifs), la sylviculture (mise en oeuvre des mesures) et la récolte (résultat). On change de métier dès que les bois sont marqués: passage au secteur commercial ».

Dans le domaine sylvicole, il n'y a donc pas lieu a priori de penser que la contractualisation conduise à de forts changements. Nous réexaminerons ce point plus tard lorsque nous discuterons de la problématique de la ressource forestière. En contrepartie des efforts consentis, le raisonnement à une échelle plus grande que celle de la parcelle forestière devrait apporter des avantages en termes de rationalisation des travaux, par exemple par des opérations groupées plus

efficaces:

ONF: « Maîtriser mieux l'exploitation permet de gagner en rationalisation des travaux; ça éviterait par exemple de faire intervenir un entrepreneur de travaux différent pour chaque parcelle, comme parfois avec le bois sur pied; on allégerait le contrôle des travaux. »

7. La contractualisation s'accompagnera-t-elle de possibilités supplémentaires de motivation et de sanctions dans l'exécution des travaux d'exploitation ?

Aucune remarque particulière n'a été faite dans ce domaine. La résolution des problèmes structurels du secteur des entrepreneurs de travaux forestiers est généralement présentée comme la problématique prioritaire.

8. Types de produits

Nous avons déjà abordé la question de l'intérêt pour l'ONF de proposer ou non des bois façonnés. En raisonnant cette fois-ci du point de vue du secteur de la première transformation, il s'agit de comprendre quels modes de vente seront associés aux grandes catégories de produits (et donc aussi aux secteurs concernés), afin de mieux comprendre la place qui devra être accordée à la contractualisation et/ou au façonnage.

On peut faire reposer la définition de ces grandes catégories de produits sur la distinction feuillu / résineux d'une part et sur 3 niveaux de qualité d'autre part:

ONF: « L'analyse de la situation doit bien séparer différents types de produits:

- bois d'industrie
 - bois d'oeuvre de bonne qualité
 - bois d'oeuvre de qualité mauvaise à moyenne
- pour les 2 grands groupes d'essences (feuillus et résineux). »

1. Cas du résineux:

ONF: « Les clients de base sont des scieurs ou des scieurs/exploitants. Les produits principaux sont transformés en charpente, les produits annexes sont destinés à la papeterie et à la trituration via des sociétés d'approvisionnement. La dispersion des prix unitaires en fonction du volume de l'arbre moyen est faible, le tri ne peut pas jouer un très grand rôle. Les prix acceptables sont assez faciles à calculer à rebours et le marché est clair. Tout cela fait que la contractualisation est facile à négocier. »

Les résineux constituent le champ d'application principal de la contractualisation, car ce sont les produits présentant la variation de qualité la plus faible. Il est donc assez facile de constituer des lots de grande taille qui soient homogènes, façonnés à la mesure et ainsi de répondre à la demande de produits standardisés des industriels. Outre les avantages qu'elle procure aux industriels, cette demande de standardisation est renforcée par l'adoption de normes de plus en plus nombreuses:

AFOCEL: « Les marchés aval ne sont pas tous standardisés, mais c'est le cas le plus fréquent. Les sciages résineux demandent un standard à reporter du côté de l'amont. Actuellement il y a une pression des normes: classement C24, marquage CE9, plus les dynamiques régionales et les initiatives de coordination régionales entre offre et demande. »

2. Cas du feuillu

La situation dans le secteur du feuillu est très différente:

ONF: «La dispersion des prix unitaires peut devenir très forte pour des volumes d'arbre moyen élevée. Le tri joue donc un rôle prépondérant. Sur les beaux feuillus, la plus-value liée au tri est élevée. De surcroît, de nombreux usages sont possibles pour un même lot: sciage, tranchage, déroulage, trituration, chauffage, ébénisterie, menuiserie. Le champ d'application de la contractualisation est faible: la révision des prix est difficile.

[...] Le tri est relativement peu variable selon l'opérateur. Pour du résineux, la description du catalogue de vente devrait suffire sans qu'il y ait besoin d'aller voir en forêt. Mais ce n'est pas vrai pour le feuillu. Le vrai enjeu est finalement la sécurité de l'approvisionnement à court et moyen terme. »

Le fait qu'il soit possible d'extraire une forte plus-value montre tout l'intérêt qu'il peut y avoir dans le façonnage des bois et la maîtrise du tri. En contrepartie, les possibilités d'homogénéisation des lots et de contractualisation à grande échelle sont plus faibles que pour le résineux; ce constat peut cependant être nuancé selon la qualité du produit et en fonction des orientations industrielles à l'aval:

UCFF: « Ce sont surtout les produits industriels bas de gamme qui démarrent en premier en contrat d'approvisionnement : parquet, emballage etc.... Pour le haut de gamme, on reste plus sur du gré à gré. On gagne de toute façon sur la chaîne de production en intégrant de cette manière. La même logique est possible pour le feuillu, sur du Hêtre ou du parquet de Chêne.

[...] Il y a de moins en moins de différenciation entre le feuillu et le résineux. L'esprit reste encore très différent. Le résineux est plus industriel. Pour le feuillu il y a plus une vision de terroir, on fait l'estimation soi-même. Mais le parquet est un produit à traiter avec un minimum de manutention, il est traitable en standard. »

Il existera donc sans doute des possibilités de contractualisation pour des feuillus de qualité moindre (du bois d'industrie jusqu'au parquet).

En revanche, il ne semble pas y avoir de volonté de contractualiser des feuillus de qualité supérieure, conformément aux raisons invoquées plus haut:

ONF: «Pour le moment, il n'y a pas de contrats sur des produits très concurrentiels comme le merrain.»

UCFF: « En adjudication, on retrouve surtout les bois de haute qualité. Pour le Chêne, ça dépend des utilisations. Selon les cas, on peut le laisser façonner par le client. Les feuillus précieux sont généralement prétriés sur un parc, mais on peut aussi les vendre sur pied. Si on est dans une région où on sait qu'il y a traditionnellement beaucoup d'exploitation, ça peut aussi conduire à changer de logique. »

La possibilité d'envisager plusieurs méthodes de vente pour les feuillus demandera tout de même une forme d'arbitrage: cette question se pose à notre avis d'abord pour les feuillus de qualité intermédiaire, dont le statut devra être décidé plus précisément, afin de trancher entre une contractualisation et un circuit de commercialisation sur pied classique avec intervention d'un exploitant. Elle se posera aussi pour les feuillus de haute qualité, qui sont susceptibles d'être vendus soit en bloc et sur pied, soit façonnés. La vente sur pied traditionnelle par appel à la concurrence nous semble plus avantageuse pour le propriétaire dans le cas de parcelles présentant un volume suffisant de bois de qualité, tandis que le façonnage pourrait servir à extraire au cas par cas des quantités plus faibles afin de reconstituer des lots intéressants.

Il faut encore s'attendre à une grande diversité des demandes des transformateurs. La connaissance de ces grandes orientations devra permettre d'y répondre au mieux:

ONF: « Il y a une demande de produits standardisés à laquelle il faut répondre. Il faut mettre le bon produit en face du bon client. Ce sont des choses à apprendre. »

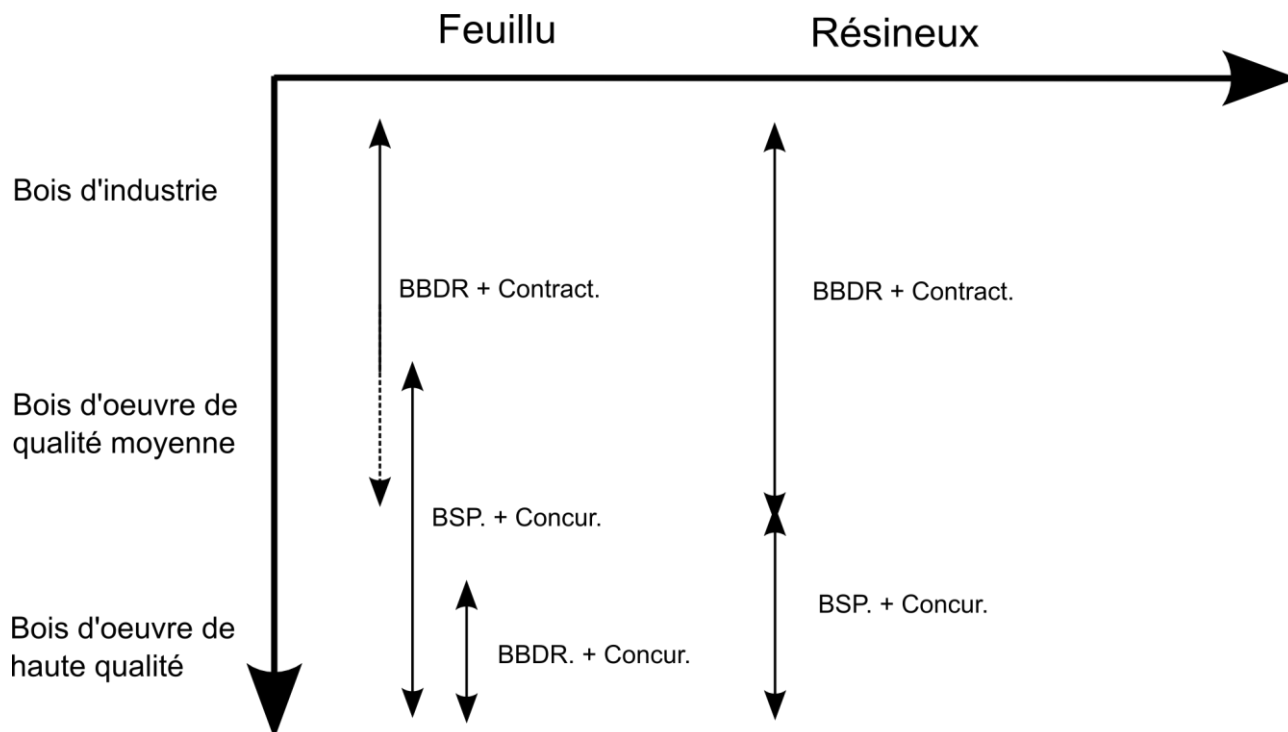
L'expérience des coopératives forestières dans ce domaine en donne un bon exemple:

UCFF: « La définition des produits s'oriente simplement sur les besoins du client. La question est « qu'est-ce qui fait tourner l'outil au mieux ? ». On peut alors définir un cahier des charges. Il suffit ensuite de multiplier les destinataires pour couvrir tout le pannel de ce que la forêt a à offrir. Les invendus n'ont plus cours dans cette logique. On cherche à optimiser le revenu pour l'ensemble de la surface, on ne peut plus se contenter de constater simplement que telle ou telle parcelle est invendue. Il y a toujours des cas un peu plus compliqués, mais le bois énergie offre aussi de nouvelles possibilités. On doit aller chercher des marchés. »

Cette grande diversité peut cependant être source de tensions, car les attentes des différents clients et transformateurs à l'échelle locale peuvent être contradictoires:

ONF: « Il y a une contradiction: il reste sur le marché des gens qui veulent faire du tri. Développer du bord de route crée des tensions dans certaines régions. »

En conclusion, nous proposons une synthèse des méthodes de vente souhaitables en fonction du produit qui reflète les indications des experts interrogés:



Légende:

BBDR= Bois bord de route

BSP= Bois sur pied

Contract.= contrat d'approvisionnement

Concur.= vente concurrentielle

Figure 12: Méthodes de vente privilégiées en fonction du type de produit

9. Quels sont les effets structurels attendus de la contractualisation sur le secteur de la première transformation ?

Nous avons déjà évoqué le rôle attendu des changements de vente de bois en termes de structure de la première transformation en évoquant les rapports Juillot et Bianco. Les propos recueillis lors des entretiens sont globalement en accord avec les recommandations de ces rapports. La nécessité d'une montée en gamme des transformateurs français en termes de capacité de production pour faire face à leurs concurrents scandinaves ou allemands est reconnue même par les gestionnaires forestiers:

UCFF : « La taille des entreprises est trop faible pour s'attaquer au marché aval : à 10-15000 m³, on ne décide de rien sur ce marché. [...] Ce serait étonnant qu'on puisse produire aussi peu cher que les autres avec des entreprises plus petites. La concentration est nécessaire. »

ONF: « La profession de scieur-exploitant/exploitant est en évolution rapide: il n'y a pas d'avenir pour la petite scierie résineuse, la concentration sur de plus grosses unités va se poursuivre. Ce n'est pas idéal pour l'aménagement du territoire, mais on ne pourra pas décider de tout. On peut espérer des regroupements de scieries moyennes pour l'approvisionnement, ce serait meilleur pour l'aménagement du territoire. »

Le changement des modes de vente est vu comme une réponse nécessaire à un tel développement. Il devrait augmenter la capacité d'investissement et la spécialisation qui sont fonction de la sécurité et de la lisibilité de l'approvisionnement à long terme:

FNB: « La taille des entreprises et leur investissement vers l'aval est d'abord fonction de la sécurité d'approvisionnement. L'évolution des outils, comme les lignes de canter et l'augmentation du volume scié par unité nécessite cette sécurité.»

Ce mouvement de concentration a d'ailleurs déjà débuté en France: en 15 ans, le nombre de scieries est passé de 4000 à 2500. Il en est de même pour la spécialisation, dans la mesure où le nombre de scieurs purs augmente au détriment des scieurs-exploitants. Cette transformation s'accompagne de façon compréhensible d'une augmentation de la demande en bois façonnés: celle-ci a doublé en 15 ans pour les résineux, tout en restant stable pour les feuillus. On note également une forte augmentation du rayon d'approvisionnement, qui a par exemple quadruplé

dans le massif landais.¹ La contractualisation en forêt publique peut donc être considérée autant comme une conséquence que comme une cause des évolutions structurelles de la filière bois.

Au-delà de ces phénomènes de concentration-spécialisation, l'accent a également été mis sur l'aspect qualitatif de l'approvisionnement et de façon générale sur une utilisation adéquate des outils industriels. La concentration de l'approvisionnement sur des produits faisant tourner les lignes de production à un maximum de productivité est aussi un facteur de compétitivité.

CTBA: « La baisse du coût de la matière à l'entrée est parfois moins efficace que la non transformation de ce qui ne convient pas. Le bois sur pied rend ce raisonnement plus difficile. »

Des exemples concrets montrent qu'un repositionnement de l'approvisionnement sur des diamètres ou des qualités optimales permet des améliorations de productivité importantes, notamment dans l'industrie du feuillu de qualité moyenne, a priori moins concerné par la contractualisation. Même en restant dans une logique de bois sur pied, une réflexion sur ce thème peut donner des résultats positifs: par exemple, on peut en obtenir une augmentation du prix payable sur pied par le transformateur. Parallèlement à l'adaptation des méthodes de vente, la poursuite des telles démarches nous semble très recommandable. L'amélioration de la compétitivité sera d'autant meilleure que les efforts de valorisation de l'aval et de l'amont de la filière seront conjoints.

10. Comment la contractualisation pourra-t-elle réduire les coûts de transaction générés par l'approvisionnement des transformateurs ?

Nous avons vu que les particularités institutionnelles du système français limitaient les possibilités d'application de la théorie des coûts de transaction. Ceci ne signifie pas pour autant que les coûts de transaction n'existent pas et ne connaissent pas d'évolution.

Il semble communément admis que changer les modes de vente vers plus de contractualisation et vers une offre de bois façonnés permette de réduire les coûts de transaction des transformateurs. La plupart des arguments se concentrent sur les inconvénients du bois sur pied:

- l'absence d'économies d'échelle dans un système de bois sur pied. Le bois sur pied occasionne des coûts d'approvisionnement d'autant plus élevés que l'entreprise est grande. Au-delà d'une capacité de 15 000 m³ annuels, le recours à du bois sur pied est considéré comme difficile.

FNB: « Les conditions d'approvisionnement sont d'autant plus défavorables que l'entreprise est grande, car le rayon d'approvisionnement doit alors augmenter et la concurrence sur la matière pour sécuriser l'approvisionnement se fait plus forte. »

Ce constat est à mettre en rapport avec la problématique de l'augmentation du rayon d'approvisionnement citée plus haut. Cette augmentation pèse d'autant plus lourdement que la taille des volumes achetés n'augmente pas forcément en proportion et qu'elle tend à pousser vers

1 Source de ces chiffres: CTBA, à partir des Enquêtes Annuelles de Branche.

le haut les coûts de transport des bois.

- le poids important des coûts de transaction dans les coûts totaux de l'approvisionnement en bois sur pied: une étude réalisée par le CTBA en 1998 sur le secteur du sciage en Bourgogne constate ainsi que 60 à 70 % des coûts d'approvisionnement consistent en des coûts d'estimation des bois et de gestion, qui sont des coûts de transaction. Il y aurait en moyenne 5 lots estimés par lot acheté. L'étude conclut qu'une réduction de 15 à 40 % des coûts d'approvisionnement serait possible par une organisation de l'offre.
- l'hétérogénéité des lots de bois vendus sur pied, qui est un frein à la spécialisation nécessaire des entreprises. Cet argument est à mettre en lien avec l'augmentation de l'attrait des lots de bois façonnés, donc homogènes.
- pour les scieurs, l'absence de marge de manoeuvre pour s'adapter aux prix du bois et aux augmentations de coûts dus aux ventes sur pied.

CTBA: « Le prix des sciages est relativement stable, voire à la baisse, et les marges sont faibles, de 1 à 3 %. Pour un chef d'entreprise, il s'agit de savoir comment chercher ses bois plus loin sans faire exploser ses coûts. »

- les problèmes d'élasticité de la demande: les transformateurs se plaignent d'un approvisionnement mal réparti sur l'année et peu souple (par exemple, les adjudications d'automne n'ayant lieu qu'une fois par an), alors que la demande en produits finis n'est pas sujette à ces contraintes.

AFOCEL: « Un inconvénient des adjudications est leur faible nombre dans l'année. C'est une loterie qui coûte cher en raison de l'incertitude. Cela nécessite des stocks importants et les bilans sont grevés par les stocks, qui couvrent couramment 6 mois. Lever les immobilisations augmenterait la capacité d'investissement. »

- le nombre d'opérations trop élevé dans le traitement du bois sur pied:

UCFF: « On effectue par exemple 4 ou 5 cubages successifs dans la chaîne. Le bois n'a pas assez de valeur pour cela aujourd'hui. »

Ces réponses viennent appuyer l'a priori que nous avons formulé au sujet de la répartition des coûts de transaction: si la contractualisation permet effectivement de répondre à toutes les difficultés que nous venons de formuler, il devrait y avoir un basculement dans la répartition des coûts de transaction entre l'ONF et les transformateurs.

IV.2 Théorie de l'agence

11. Comment se traduira le changement de la relation entre l'ONF et les entrepreneurs de travaux forestiers ?

En nous intéressant à la question de la relation entre l'ONF et les entrepreneurs, nous pensions surtout obtenir des éléments se rapportant à la théorie de l'agence, tels que les situations d'opportunisme ou de sélection adverse par exemple. Cependant, ces éléments ont été peu évoqués lors des entretiens. Les principales préoccupations portent sur l'état actuel du secteur des

travaux forestiers et la nécessité d'un développement de ce secteur:

ONF : « Il y a un gros questionnement concernant l'évolution de la profession d'entrepreneur de travaux forestiers: la profession est déstructurée, une gestion sociale est nécessaire. »

Des problèmes de responsabilité peuvent se poser pour le donneur d'ordre, car il y a un manque de lisibilité de la profession:

UCFF: « L'exploitation est encore une source de problèmes : il y a des risques d'accidents élevés, des difficultés à encadrer les ETF, une réglementation du travail très contraignante. Les règles sont justes, mais personne n'a donné les moyens de les rendre visibles. Les changements de situation des entrepreneurs ne sont pas visibles, car il n'y a pas d'obligation de les afficher vis-à-vis du donneur d'ordre. Or si la situation dérape, le donneur d'ordres se retrouve impliqué. »

Les souhaits portent sur l'installation d'entreprises plus grandes, spécialisées et bien formées, capables notamment d'assurer la mise des bois bord de route de façon efficace. La profession rencontre également des problèmes d'attractivité, ce qui rend difficile le renouvellement des personnels et l'installation de nouveaux entrepreneurs. Pour y remédier, une amélioration du degré de qualification des jeunes en formation est souhaitée. Les perspectives sont cependant bonnes, dans la mesure où la reprise économique du bois crée une demande de main d'oeuvre.

L'accent a également été mis sur l'amélioration de l'autonomie de fonctionnement des entreprises du secteur: la volonté est de monter des entreprises de développement et de croissance, fiables et capables d'investir:

EDT: « Le souhait de la Fédération, c'est le passage d'entreprises de subsistance à des entreprises de croissance: passage d'un schéma « 1 homme, 1 entreprise, 1 machine » au schéma « 1 entreprise, des hommes, des machines », le développement d'entreprises capables d'assurer tout un panel d'activités, plus seulement « 1 bûcheron travaillant pour 1 scieur ». La dynamique actuelle, avec l'exemple des dernières adhésions suit cette logique. »

La contractualisation est perçue par les entrepreneurs comme une opportunité de sécuriser leur activité à long terme, mais seulement dans la mesure où elle ne couvre pas 100 % de leur activité et leur laisse une marge de choix et d'adaptation.

12. Comment la tâche de tri et de lotissement des bois devrait-elle être répartie entre les différents exécutants potentiels ?

L'activité de tri des bois et d'organisation de l'offre est un maillon essentiel de la filière bois française, car la forêt française est très diverse et hétérogène. La profession d'exploitant forestier, qui est une caractéristique du système franco-belge, se justifie autant par cette caractéristique de la ressource forestière que par l'héritage historique de la vente sur pied. C'est de surcroît une activité génératrice de valeur, dans la mesure où l'exécutant parvient à en contenir les coûts.

Des distinctions sont toutefois à faire selon le type de produit et d'opération concerné; certains facteurs génèrent un « prétri » de la ressource qui diminue parfois la pression sur cette activité:

ONF : « Le tri est de plus en plus possible dès la vente sur pied grâce à l'amélioration de la desserte, sans nuire au sol. Il y a indifférence relative du mode de vente dans

beaucoup de cas.

On peut pratiquer de la vente à l'unité de produit sur pied, ou trier par essence. Dans une parcelle de régénération, on aura prioritairement des gros bois. Dans une parcelle d'amélioration, on aura surtout des bois moyens. En première amélioration, on récolte des petits bois. Il y a donc déjà un prétri par le type d'opération programmée, ne reste plus alors à faire qu'un tri par essence. L'homogénéité est obtensible par des choix d'aménagement. »

Deux grandes caractéristiques qui légitiment actuellement un agent à intervenir dans ce secteur ressortent dans nos entretiens:

- **la compétence:** il s'agit aussi bien de la compétence dans l'exécution technique du tri, qui passe par une bonne productivité, la capacité à exécuter ou à faire exécuter le tri et le façonnage à moindre coût, que de la compétence commerciale (carnet d'adresse, relation avec le client). Nous avons déjà abordé cet aspect en parlant du développement par l'ONF d'une démarche d'exploitant forestier.

- **la dimension:** il s'agit de la capacité à grouper massivement l'offre pour proposer des lots de grande taille et en faible nombre, capables d'assurer l'approvisionnement des grandes unités industrielles se développant actuellement, tant dans le secteur du bois d'industrie que dans celui du sciage.

AFOCEL: « On est dans un contexte de morcellement de la propriété, d'hétérogénéité de la forêt. Pour répondre à l'industrie, il y a nécessité d'intermédiaires très larges. Par exemple: les Coopératives, l'ONF (qui assure le regroupement domanial-communal), des exploitants. On a besoin avant tout d'un gain en taille. La taille réduit le risque et permet d'envisager du long terme, car les gains lissent les pertes. Les petits intermédiaires passent beaucoup de temps et dépensent beaucoup pour éviter le moindre échec. »

En forêt privée française, une organisation est reconnue pour avoir su développer ces deux caractéristiques: il s'agit des coopératives forestières, dont les compétences en matière d'organisation de l'offre sont reconnues et qui ont réussi à répondre à la demande massive de bois façonnés des transformateurs.

CTBA: « Il y a longtemps qu'elles ont pris de l'avance. 90 % du marché du diplôme de classeur de bois est dans les coopératives. Elles captent la ressource, sont bien fédérées, elles arrosent la première transformation en France. [...] Le mouvement de concentration des entreprises et le virage des coopératives [vers les contrats d'approvisionnement en bois façonnés] se sont trouvés au même moment. »

Il n'en va pas encore de même en forêt publique: la pratique historique des ventes sur pied a contribué au développement d'un secteur de l'exploitation forestière très compétent, doté d'une vraie légitimité socio-économique et bien implanté, mais de dimension trop faible au regard des demandes actuelles des transformateurs (si on excepte le cas des sociétés d'approvisionnement des papetiers).

L'ONF possède quant à lui une légitimité forte en termes de dimension, de par son monopole d'intervention sur les forêts publiques et sa très bonne couverture du territoire; des doutes subsistent par contre sur les compétences spécifiques à l'exploitation, qui demanderont un temps d'apprentissage de plusieurs années. Des tensions sont encore sensibles dans la répartition des rôles entre ONF et exploitants privés. Des risques de déstabilisation de la structure de la filière par le mouvement d'intégration vers l'aval sont parfois évoqués.

Ces tensions semblent assez faibles dans le domaine des résineux et des bois d'industrie, où l'effet de masse prime et où l'augmentation en dimension est pour le moment le facteur principal. Elles sont plus sensibles dans le domaine du feuillu, qui est le domaine d'intervention prioritaire des exploitants privés. Les débats portent surtout sur la pertinence de la contractualisation de lots de feuillus de qualité moyenne, comme par exemple le Chêne valorisable en parqueterie en région Centre, qui se trouvent à la frontière entre les produits facilement standardisables et les produits à plus forte valeur ajoutée.

Dans le même ordre d'idée, la question d'un partage de la ressource entre les différents acheteurs traditionnels dans le cadre de la contractualisation n'est pas éclaircie: la contractualisation est pour le moment surtout destinée aux industriels de la première transformation, moins aux exploitants. Un partage négocié des volumes entre les acheteurs est souvent évoqué, mais on ne sait pas encore de quelle manière il pourrait s'effectuer, d'autant qu'il va à l'encontre de la tradition de la mise en concurrence:

ONF: « Une séparation du volume global entre clients installés (pour le développement de capacité par exemple) et une part pour les aléas et les entrées-sorties est nécessaire. On risque de tuer le système à la longue sinon. Une discussion doit avoir lieu chez les clients pour la répartition. »

Quoi qu'il en soit, malgré la montée en force de la contractualisation, les ventes sur pied sont appelées à conserver un poids important, ce qui nécessite le maintien fort d'un secteur de l'exploitation privé; de plus, les achats de bois sur pied constituent toujours une demande d'une partie des acheteurs, notamment des plus petites entreprises, car ils s'agit pour eux d'un système auquel ils sont historiquement adaptés et d'un facteur d'indépendance. Les industriels peuvent quant à eux y trouver un intérêt en termes de diversification des modes d'approvisionnement pour faire face aux aléas:

UCFF: « L'ONF récolte 40 % du bois, les coopératives 14 %. Si l'ONF décidait par exemple d'augmenter sa récolte de 10 % dans les années à venir et de passer à 50 % de contrats d'approvisionnement, il resterait encore 65 % de la récolte à assurer par des exploitants. Les industriels auraient quant à eux plutôt intérêt à s'approvisionner à 50 % par des contrats d'approvisionnement, à 20 % en exploitation propre et à 30 % par des achats spots. »

Comme nous l'avons déjà mentionné pour la forêt privée en première partie, l'enjeu sera donc de trouver un équilibre entre les différents circuits de commercialisation et les différents acteurs impliqués. La coexistence de plusieurs systèmes de mise en vente et de formes d'intégration différentes est nécessaire pour répondre à toutes les demandes. Un compromis devra s'établir entre les contraintes financières (nécessité de diminuer les coûts d'approvisionnement, volonté de récupérer la création de valeur) et les contraintes organisationnelles (nécessité de laisser une place à toutes les catégories de professions).

13. Le passage au façonnage des bois entraîne-t-il un risque de dépréciation de la qualité des bois et de conflits à leur réception ?

Avec le passage à une logique de façonnage des bois, les modalités de contrôle de l'exploitation changent: l'ONF passe d'un rôle de garant de la bonne exécution des travaux à un rôle de maître d'oeuvre. Les problèmes de dépréciation ou de réception des bois se produisent si le bois est laissé trop longtemps en forêt. La sensibilité des essences est variable: le Chêne peut être laissé en bord de route assez longtemps, mais le Hêtre demande une logistique plus fluide. Les litiges peuvent être évités en excluant d'effectuer des coupes a priori sans prévente.

UCFF: « Une logique de contrats d'approvisionnement exclut ce genre de problème. Mais ça a été vrai au début, quand nous avons fait des coupes a priori, sans prévente. Mais l'ONF peut facilement s'éviter ce genre de problème en proposant d'entrée des contrats conséquents. Aujourd'hui on ne peut plus faire de coupe sans vente. »

Les contrats d'approvisionnement prévoient ainsi tout un ensemble d'arrangements contractuels visant à empêcher la survenue de telles difficultés ou de comportements opportunistes, et des possibilités de sanction en cas de manquement d'un des partenaires à ses obligations.

Par rapport au bois sur pied, le façonnage des bois présente également d'autres contraintes:

- une logistique fiable et rapide, voire la constitution de stocks tampons.

UCFF: « Aujourd'hui, nous sommes capables de livrer les bois en 3 jours, de la coupe à la livraison. C'est une course contre la montre permanente. »

- le temps demandé par les réceptions en bord de route:

UCFF: « Un autre inconvénient est la nécessité de procéder à des réceptions du bois bord de route. C'est une étape supplémentaire. La mesure à l'entrée d'usine est plus objective et motive plus le transporteur. Le cubage à l'entrée des usines est en progrès. »

- la nécessité d'avancer les coûts d'exécution des travaux:

UCFF: «Le risque financier est très fort. Avant on avait une position confortable consistant à refuser de vendre sans caution. On peut encore faire ça aujourd'hui, mais ce n'est plus si facile. Dans d'autres secteurs, il existe des assurances-crédits pour le vendeur, mais la forêt n'est pas concernée. »

Une possibilité supplémentaire s'ouvre avec le développement des ventes sur pied à l'unité de produit, jusqu'ici marginales. La réduction du risque par le contrat trouve son expression dans le fait que le lotissage et l'évaluation définitive des bois n'ont lieu qu'après l'exploitation. Cependant, les textes posant les bases de cette méthode de vente ne sont pas encore pleinement négociés entre l'ONF et les acheteurs: le système des cautions bancaires et le règlement d'exploitation font encore obstacle. A terme, cette alternative ouvre cependant la perspective intéressante d'une contractualisation de bois sur pied.

IV.3 Une semi-intégration vers l'aval peut-elle se montrer économiquement pertinente ?

L'objectif des deux points à venir est d'évaluer la pertinence de la contractualisation et de la forme d'intégration retenue en la comparant avec celle recommandée par Welker. Pour déterminer celle-ci, nous avons surtout besoin de reprendre notre discussion sur le type de produit auquel appartient le bois. Quant à la situation du marché, que nous avons déjà décrite, nous la compléterons ici par une description de l'état des négociations sur la contractualisation.

14. Comment les termes de la coopération et des contrats d'approvisionnement sont-ils négociés et fixés avec l'aval de la filière ?

Nous avons précédemment choisi de considérer l'ONF comme un monopoleur motivé par une coopération dans sa vente de bois, ce qui se traduit essentiellement par le développement de contrats d'approvisionnement en bois façonnés. Il apparaît cependant suite aux entretiens passés que les termes de cette coopération sont encore très sujets à discussion entre les acteurs concernés.

Un premier point de discussion est la durée d'application de ces contrats. Pour l'instant, il n'existe pas encore de contrats pluriannuels en forêt publique. Il s'agit cependant d'une demande forte des transformateurs, qui apprécieraient de surcroît une négociation dans le partage et l'attribution des volumes. Des obstacles juridiques semblent en freiner le développement:

ONF: « C'est une question pas réglée et pas réglable: juridiquement, un contrat est seulement possible sur une vente parfaite. En théorie, il n'y a pas de contrat possible sur des bois non martelés. Par contre, des engagements sont possibles: on réserve un volume à un client donné (quantité, prix et durée sont définis) et on s'engage à poursuivre la relation. Des engagements pluriannuels sont donc possibles, mais pas des ventes fermes sur plusieurs années. Il sera difficile d'aller beaucoup plus loin. »

On s'orienterait donc plutôt pour le moment vers des contrats de gré à gré étendus à quelques mois, assortis de reconduction et de renégociations régulières, celles-ci ayant généralement lieu tous les 6 mois. L'expérience des coopératives forestières suggère toutefois qu'un tel système de reconduction peut fonctionner sur le long terme si acheteurs et vendeurs parviennent à maintenir de bonnes relations.

Le deuxième grand obstacle mentionné est la définition des prix dans les contrats d'approvisionnement. Le manque de données objectives à ce sujet et de méthodes de calcul claires complique les négociations. Cette difficulté est perçue comme une spécificité de la filière bois, car des méthodes de détermination des prix existent dans la plupart des autres secteurs:

AFOCEL: « La difficulté est qu'il n'existe pas de vrai indice des prix du bois, sauf 2-3 mercuriales, très complexes. Il n'y a pas d'information fine de l'ONF non plus, et de fortes différences régionales. Le secteur de la construction génère un indice à partir des coûts des contrats de bail, mais il n'y a pas d'information pour la filière bois. Il est difficile de se mettre d'accord. Seules des négociations spot ont lieu. »

Bien que des contrats types soient en cours d'élaboration, il semble donc que les termes précis de la coopération ne sont pas encore posés et les années à venir seront riches en développements dans ce domaine. On peut se poser la question de savoir si on peut parler de vrai contrat d'approvisionnement pour des engagements monoannuels; cela dit, rien ici ne semble remettre en cause la motivation à coopérer des partenaires commerciaux que sont l'ONF et les transformateurs. Au-delà de la question de la forme que prendront les contrats, il nous paraît surtout essentiel que de vraies relations de confiance s'établissent entre les partenaires commerciaux, ce qui demandera, là encore, un temps d'apprentissage.

15. Quel type de produit pouvons-nous déduire des souhaits des transformateurs ? Quel est le degré d'interdépendance entre offre et demande pour les produits concernés par la

contractualisation ?

Le premier critère que nous devons prendre en compte dans cette discussion sur le type de produit est l'incertitude. L'identification des produits sujets à contractualisation et/ou à façonnage nous montre déjà que le type d'incertitude est le facteur principal qui distingue les grands groupes de produits.

Dans le domaine du bois d'oeuvre de très bonne qualité (notamment pour les feuillus), la valeur est essentiellement fonction des caractéristiques propres du bois. La valeur du bois est donc surtout liée aux propriétés intrinsèques du matériau, qui dépendent très largement de facteurs naturels et dans une certaine mesure de la sylviculture. Au moment de la mise en vente, l'incertitude est donc très largement fixée a priori et ne peut être entièrement levée, sauf éventuellement par le façonnage.

On pourrait être tenté de renverser ce raisonnement pour le bois d'industrie et les bois d'oeuvre de qualité moyenne, en affirmant que l'incertitude y est faible, car les caractéristiques du matériau sont plus homogènes et indifférentes. Ce n'est pourtant pas ce qui ressort des propos tenus par les personnes interrogées. Rappelons quelques grandes demandes des transformateurs sur cette catégorie de produits:

1. l'homogénéisation qualitative des lots mis en vente.
2. le groupement de lots similaires pour massifier l'offre et diminuer le poids de la prospection.
3. l'amélioration de la logistique en amont.
4. la sécurisation et la garantie de l'approvisionnement dans le temps.

La question de l'incertitude se pose donc aussi, mais d'une façon différente: elle n'a pas tellement trait aux propriétés physiques du matériau (qui sont relativement indifférentes), il s'agit plutôt d'une incertitude dans la planification et dans la logistique d'approvisionnement. La demande va au-delà d'un simple matériau avec des caractéristiques définies, elle englobe à la fois ce matériau et un certain nombre de prestations qui doivent mettre ce matériau en conformité avec les contraintes de flexibilité et de standardisation imposées aux entreprises de transformation par leurs marchés en aval. Le contrat d'approvisionnement doit donc bien être considéré comme un produit visant à minimiser l'incertitude pour l'acheteur.

En conséquence de quoi on ne peut pas affirmer que le bois est un produit à faible incertitude, ce qui exclut d'emblée que nous le classions dans les produits de Type A dans la typologie de Welker.

Les demandes mettent surtout l'accent sur un besoin de planification commune et négociée dans la relation d'approvisionnement, qui permettent au transformateur de se reconcentrer vers son activité de base et de « sortir de la forêt ». Ceci nous semble justifier au minimum un classement en Type C, qui correspond à un besoin de coordination accru entre fournisseur et acheteur.

Un classement en Type D ne se justifie que pour des produits très spécifiques d'un acheteur et/ou d'un livreur, pour lesquels les possibilités de substitution sont faibles ou inexistantes. Or pour un lot de bois donné, il existe le plus souvent plusieurs utilisations possibles. Il ne nous semble donc pas pertinent de classer le bois en général dans ce type de produit. Des exceptions sont cependant possibles et il pourrait être intéressant de se poser cette question au cas par cas pour différents lots de bois concrets, ce que nous ne pouvons pas faire dans le cadre d'une étude aussi générale.

En conclusion, nous pensons qu'un classement du bois dans la catégorie C est la plus réaliste. Nous pouvons donc maintenant déterminer le type d'intégration théoriquement

souhaitable.

E		QI	IC	IC	IC
D			QI	QI	IC
C			QI	QI	IC
B				QI	QI
A				QI	QI
	1	2	3	4	5

Au croisement d'une situation de l'offre de type 2 (monopole motivé) et d'un produit de type C, la matrice de Welker recommande une forme d'intégration dont les caractéristiques sont les suivantes:

- Pas de contrainte de livraison.
- 1 offreur.
- Coopération.
- Marketing intense nécessaire.
- Pas de prise de droits de propriété sur des ressources critiques.
- Planification commune entre acheteur et vendeur.
- Mesures incitatives + Responsabilité du fournisseur sur les éventuels défauts du produit fini + Partage d'information.

Il ne s'agit pas d'une intégration verticale complète, ni même d'une intégration partielle dans la mesure où le régime des droits de propriété n'est pas modifié: il y a conservation totale de l'autonomie des deux partenaires. C'est pourquoi le terme de coopération verticale est plus approprié.

On constate de ce fait de fortes similitudes entre cette description théorique et la situation concrète de la filière bois française, telle qu'elle se dessine actuellement avec le passage à la contractualisation. Nous avons déjà montré que ce passage n'entraînerait pas de modification majeure des droits de propriété et de l'autonomie des acteurs concernés. Dans cette optique, le mouvement d'intégration vers l'aval de l'ONF n'apparaît plus forcément comme un paradoxe et retrouve même de la pertinence, en tant que mouvement vers un optimum organisationnel à l'échelle de la filière. Ceci tend à confirmer notre impression que le raisonnement par coûts de transaction se trouve plus en second plan dans la volonté de contractualisation qu'on ne peut le croire en première approche.

Nous remarquerons de plus qu'il y a une relative indifférence au statut du fournisseur: considérer que l'ONF est en situation de monopole ou de dypole motivé avec la forêt privée ne change pas grand chose à la forme d'intégration recommandée en définitive. Seule l'intensité de la coopération devrait varier: plus on s'approche du monopole, plus la coopération doit être étroite.

Les efforts de marketing doivent se comprendre dans ce contexte comme une volonté de l'acheteur de maintenir un niveau de pression suffisant sur le fournisseur: il est ainsi recommandé à l'acheteur de s'informer régulièrement de la situation du marché pour identifier l'arrivée d'éventuels concurrents du fournisseur, afin de garantir l'équilibre dans les négociations contractuelles.³

³ Dans le cas de la filière bois française, il pourrait par exemple s'agir de la forêt privée ou de fournisseurs étrangers).

La question de la planification peut être sujette à plus de discussion: en effet, s'il y a bien une forme de planification dans la négociation des volumes des contrats d'approvisionnement, il ne devrait pas y avoir remise en cause du droit du propriétaire à choisir la méthode de vente, les décisions de production et de mise en vente restant sous contrôle de l'ONF et des communes forestières. Il sera difficile d'aller plus loin, comme peuvent le laisser penser les recommandations de Welker.

Il en va de même pour les mesures incitatives: celles-ci peuvent par exemple prendre la forme d'un intéressement du fournisseur dans le résultat de l'acheteur en aval. Les données à notre disposition ne font pas montre d'une telle démarche dans la contractualisation pour le moment. Cette recommandation pourrait être un argument en faveur d'une rétribution adaptée du propriétaire en contrepartie de sa motivation à coopérer, sous forme de prix plus élevés par exemple.

En revanche, les mesures de sanction contractuelles sont bien présentes dans les faits: les contrats d'approvisionnement prévoient tout un panel de disposition en cas de manquement d'une partie à ses engagements. Ainsi, si des bois sont réceptionnés non conformes, il est demandé à l'ONF soit d'en réviser les prix, soit de les abandonner, soit de les récupérer à ses frais. La négociation d'une solution à l'amiable entre les deux parties reste toutefois préférable en cas de litige.

IV.4. Perspectives d'évolution

L'objectif de cette dernière partie est de se tourner vers l'avenir et de tenter de discerner des phénomènes de fond ayant trait à la contractualisation. Nous aborderons tout d'abord la question d'une extension de la contractualisation à des contrats rendu usine; puis nous nous demanderons si elle aura des conséquences sur l'attractivité internationale de la France pour les transformateurs étrangers. Enfin, dans la perspective du mouvement d'industrialisation et de concentration, nous nous poserons la question de l'état de la ressource forestière et de sa capacité à supporter ce mouvement.

16. La poursuite du mouvement d'intégration vers l'aval dans la filière serait-elle judicieuse (par des contrats rendu usine par exemple) ?

Les contrats rendu usine sont déjà une pratique courante dans des pays comme l'Allemagne; ils sont également répandus en forêt privée française et couramment pratiqués par les coopératives. Ils sont bien perçus par les transformateurs qui veulent se reconcentrer complètement sur leur cœur de métier et sur le marketing en aval sans avoir à se soucier de la logistique en amont.

UCFF : « Au tout début, on faisait du tri a priori, sans prévente, en façonnant par lot, bord de route. C'était un peu une étape obligée pour mettre en route le système. Ensuite il y a eu un glissement, surtout par la papeterie, très rapidement. C'est devenu une obligation du marché, qui nécessite des investissements très importants. [...] A mon avis, se lancer dans du contrat nécessite de passer au rendu usine à terme. »

La volonté de l'ONF de passer à des contrats rendu usine ne semble cependant pas encore très forte; la maîtrise de la logistique de transport est en effet très complexe et a demandé plus de 10 ans de travail aux coopératives. Etant donné le temps d'apprentissage qui sera déjà demandé par la pratique de contrats de bois bord de route, il paraît en effet difficile d'envisager des contrats rendu usine à court terme. La demande risque néanmoins de croître rapidement, car les contrats de bois façonnés sont déjà considérés comme dépassés par les transformateurs les plus avancés en termes de contractualisation.

La poursuite d'une intégration par l'ONF au-delà du rendu usine est bien sûr à exclure, mais nous remarquerons tout de même ici qu'elle est envisagée par les coopératives:

UCFF: « Il faut suivre l'exemple des Nordiques en s'investissant dans l'approvisionnement, en prenant des participations dans les entreprises, en établissant des partenariats et en liant le capital. Ca passe par des créations de filiales spécialisées. »

17. Le passage à la contractualisation aura-t-il des conséquences en terme d'attractivité internationale de la France sur les investisseurs ?

L'évolution des modes de ventes est perçue comme un facteur d'amélioration de l'attractivité française, car les investisseurs potentiels sont avant tout demandeurs de garanties d'approvisionnement à long terme:

UCFF: « La qualité du massif et le marché intérieur attirent des gens en Europe et même en Amérique. Des potentiels existent. »

L'échec du rachat de certaines entreprises françaises par des opérateurs étrangers conduit à penser que les modes de vente traditionnels sont trop compliqués. Certains opérateurs, notamment en Italie ou en Espagne, semblent cependant avoir réussi à s'approvisionner en France sans trop de difficulté.

Dans le cadre de l'Union Européenne, il n'y a pas de limites aux investissements étrangers, qui peuvent être un recours aux difficultés d'investissement rencontrées par les industriels français. La garantie de l'approvisionnement passera peut-être par une coopération entre l'ONF et les coopératives forestières.

Il est simultanément nécessaire de promouvoir et de valoriser le sciage français, qui occupe une place minoritaire sur le marché international.

Les circuits de commercialisation du bois à l'étranger restent encore perçus comme plus efficaces: l'Allemagne et les Pays Scandinaves sont systématiquement cités comme des exemples de maîtrise des approvisionnements et d'intégration de la filière. L'existence d'une volonté politique plus forte dans ces pays est parfois avancée pour expliquer le retard de la France, mais les évolutions historiques ne permettent pas d'en dégager précisément les raisons. Ainsi, les années 70 et 80 n'ont pas vu de différence significative entre la France et les autres pays sur les marchés du sciage, mais un décrochage s'est produit au début des années 90, au moment de l'essor de l'industrie du sciage allemande et scandinave. Le lien entre les modes de vente et le développement industriel reste encore assez délicat à cerner:

AFOCEL: « La question importante est: les modes de vente ont-ils permis l'industrialisation ou l'industrialisation pousse-t-elle au changement des modes de

vente ? Il n'y a pas de réponse claire. »

Cette interrogation nous renvoie à la question bien connue de savoir si l'on exploite le bois qui doit être transformé ou si l'on transforme le bois qui est exploité, en d'autres termes si la récolte « pousse » le marché ou si le marché « tire » la récolte. Elle est encore compliquée par l'internationalisation des marchés qui demande des adaptations constantes pour faire face à la concurrence. Des systèmes aux traditions et à l'histoire très différentes se retrouvent ainsi en contact, ce qui rend une comparaison « objective » difficile. L'analyse de ces différences doit à notre avis reposer autant sur des critères purement économiques que sur une bonne description du contexte institutionnel et historique.

Enfin, c'est aussi la disparité entre les ressources forestières, tant quantitative que qualitative, qui nous semble un élément explicatif capital. Nous allons donc maintenant nous y intéresser de plus près.

18. Quelle influence aura la ressource sur la contractualisation et sur le développement industriel de la filière ?

Il est couramment reconnu que la ressource forestière française est abondante et en expansion rapide; les données disponibles au sujet des volumes sur pied et des accroissements annuels le confirment. Il ressort toutefois de nos entretiens l'expression d'un manque de connaissances précises sur la nature de cette ressource; si la répartition en essences est assez bien connue, l'absence de vraies études qualificatives pour certains grands massifs forestiers se fait sentir. Plusieurs questions se posent:

- **la question de la qualité des bois disponibles:** au-delà du constat que des volumes importants existent, il faudrait pouvoir répondre à la question du potentiel existant pour les différents usages, d'autant que des inquiétudes sont formulées à ce sujet:

FNB: « Il y a beaucoup de bois en France, mais ce sont souvent de mauvaises coupes. La ressource qualitativement bien conformée est déjà exploitée. On peut augmenter les volumes, mais pas améliorer la qualité. On trouve souvent de gros arbres de mauvaise qualité, en dessous desquels la régénération n'est pas amorcée mais nécessaire. Il n'y aura pas de problème pour faire du caissage ou de la palette, ce sera sans doute bon pour la charpente, mais c'est plus discutable pour le bois de qualité. »

Des démarches ont été entreprises localement pour combler ces lacunes, notamment en Bourgogne où le CTBA a lancé une étude des qualités existant dans les massifs de Douglas. D'autres études, entreprises plus tôt, ont été rendues obsolètes par la tempête de 1999.

Il pourrait être fait recours aux documents d'aménagement existants pour les forêts soumises au régime forestier et les forêts privées soumises à plan de gestion pour améliorer la connaissance des potentiels, mais de nombreux autres massifs resteraient encore à couvrir.

- **l'identification des grandes ressources pour le futur:** un certain nombre de bassins de ressource existent qui sont encore mal connus: il s'agit en premier lieu des reboisements résineux issus de la RTM, des forêts des régions méditerranéennes et enfin des taillis et taillis sous futaie des forêts privées. Ces bassins seraient aptes à fournir des produits allant du bois énergie au bois d'oeuvre de qualité moyenne-basse. Dans le domaine du feuillu de qualité moyenne, il existerait aussi un potentiel élevé:

UCFF: « On voit un énorme surstockage dans le feuillu, surtout dans les qualités intermédiaires à vocation industrielle. »

- **la réflexion sur l'exploitabilité de la ressource:** des conditions existent en effet pour que l'exploitation soit valable économiquement. Plusieurs obstacles sont mentionnés par les personnes interrogées: les obstacles naturels (par exemple en forêt de montagne), le morcellement de la propriété forestière, qui concerne toutefois seulement la forêt privée, le manque de clients potentiels, les faiblesses du secteur des travaux forestiers (par exemple le manque de main d'oeuvre), le manque d'un raisonnement de filière.
- **d'éventuelles modifications des pratiques sylvicoles:** les avis émis à ce sujet sont assez divergents. Il y a d'une part la volonté de générer des produits bien standardisés et de qualité adaptée aux unités de transformation moderne, en faisant par exemple de la monoculture sur des terres laissées à l'abandon par la déprise agricole. Il y a d'autre part la volonté, exprimée surtout par les propriétaires, de passer à des modes de sylviculture plus modernes et plus dynamiques, avec par exemple une réduction de la densité des plantations pour favoriser la stabilité des peuplements et la diversité des produits fabriqués. Cette option ne fait pas encore l'unanimité:

CTBA: « Les bois sont plantés de plus en plus larges. L'opération d'élagage est ralentie, la conicité et l'élancement sont en augmentation. Les diamètres des arbres vont augmenter, le diamètre des branches va donc augmenter aussi. Globalement on va fabriquer des gros bois nouveaux, dont on ne saura pas forcément quoi faire. »

Quoi qu'il en soit, les résultats du Programme Forestier National laissent à penser qu'un volume supplémentaire de 4 millions de m³ annuels de bois brut serait susceptible d'être exploité. Etant donné les qualités et les essences concernées, la contractualisation ne devrait pas manquer de champ d'application à court terme.

A plus long terme, la capacité de la ressource à supporter un développement industriel conséquent est encore incertaine. Le fait que la ressource ne soit pas régionalisée et que de grands plans de mobilisation n'existent pas est source d'incertitude. A ce titre, l'Allemagne est encore une fois citée comme un exemple de mise en cohérence de la ressource forestière et du développement industriel.

FNB: « En Allemagne, il y a définition d'un taux de prélèvement pour mettre en cohérence la capacité de la forêt et la production industrielle. Les projets sont basés sur les études de disponibilité avec comme idée de mobiliser un maximum de bois. Ça permet de déclencher le phénomène d'investissement et de créer de la concurrence. Le système assure un volume et un vrai prix au propriétaire, puis il y a contractualisation avec la scierie. Il y a une vraie stratégie. »

Nous avons déjà vu que l'augmentation de taille des transformateurs est considérée comme une condition au maintien de leur compétitivité internationale. La morphologie de la ressource française ne devrait cependant pas permettre d'aller au-delà d'une certaine limite, essentiellement parce que l'hétérogénéité des forêts fait très rapidement monter le rayon d'approvisionnement et les coûts de transport. La contractualisation permettra sans doute d'y remédier en partie, mais il sera difficile d'aller aussi loin qu'en Allemagne ou en Scandinavie:

FNB: « Il est nécessaire de monter en gamme, en passant de 12 000-24 000 m³ annuels en moyenne actuellement à 48 000-72 000 m³, ce qui reste des unités moyennes. Au-delà, les problèmes de gestion de l'appro sur longues distances sont trop grands. Le problème en France est qu'on a un secteur issu de scieries familiales,

donc il n'y a pas de groupement pour le moment: la volonté de rester indépendant est forte, la pérennisation de l'entreprise passe avant le développement industriel. Ca crée des problèmes de concentration, de succession et de spécialisation. Des groupements d'entreprises sont souhaitables, notamment pour installer des lignes canter. »

Dans cette perspective, on resterait donc encore loin des unités de plusieurs millions de m³ rencontrées à l'étranger, même si on peut envisager l'implantation de quelques unités de l'ordre d'1 million de m³ près des massifs forestiers importants. La dimension sociale des évolutions de la filière est souvent mentionnée, car les phénomènes de concentration peuvent entraîner la disparition de plusieurs dizaines d'entreprises plus petites et installées de longue date. Le groupement des entreprises, tant pour l'approvisionnement que pour le séchage par exemple, pourrait apporter une réponse à ce problème.

IV.5 Bilan

La contractualisation nous apparaît à l'issue de ce travail comme un phénomène complexe mettant en jeu plusieurs logiques économiques différentes, à la fois financières et organisationnelle. Nous avons une fois de plus pu constater l'intérêt présenté par des analyses de type néo-institutionnalistes, qui permettent de décrire finement certaines dynamiques économiques et donc de bien les comprendre par la suite.

Sur le plan financier, deux grands arguments se dégagent:

- la possibilité de voir les coûts de transaction réduits pour les transformateurs.
- la possibilité de créer et de s'appropriier plus de valeur pour le propriétaire, que ce soit en proposant des contrats plus adaptés à la demande en produits courant ou en développant simultanément une logique de valorisation maximale des beaux bois.

Ces arguments ne doivent pas nous faire oublier que le doute subsiste quant à la pertinence de la contractualisation en termes de coûts de transaction: la baisse des coûts de transaction pour les transformateurs ne signifie pas nécessairement une baisse de ces coûts pour l'ensemble de la filière, comme nous le suggère l'exemple de la forêt privée vosgienne (Costa, 2005). L'absence d'un bilan complet pour la commercialisation des bois issus de la forêt publique en termes de coûts de transaction, englobant à la fois l'ONF, les exploitants et les transformateurs et différenciant les différentes modalités de commercialisation, nous semble à ce titre un handicap. Une meilleure connaissance de la situation permettrait soit de confirmer les effets positifs de la contractualisation, soit, à défaut, de déterminer les circuits de commercialisation les plus légitimes financièrement pour chaque situation concrète. Il semble de toute façon improbable, étant donné les caractéristiques de la ressource et les contraintes institutionnelles, que les coûts de transaction puissent être indéfiniment réduits, et encore moins qu'il puissent être partagés équitablement par tous les acteurs de la filière. Ceux-ci cherchent donc à se positionner de façon à optimiser leur balance entre les différents coûts et les possibilités de créer de la valeur.

Sur le plan organisationnel, les résultats laissent espérer des évolutions positives pour une très large partie des acteurs de la filière. Le développement de relations de confiance à long terme entre vendeur et acheteurs devrait apaiser les tensions. L'homogénéisation des produits et l'organisation de l'offre par regroupements autorisera le repositionnement des transformateurs sur leur coeur de métier et sur le marché aval, ce qui laisse attendre les améliorations de compétitivité recherchées à l'échelle internationale. Des efforts conjoints de l'ensemble de la filière sont cependant nécessaires pour atteindre cet objectif: les sciages par exemple doivent faire l'objet d'efforts de valorisation et il faudra veiller à améliorer la situation du secteur des travaux forestiers.

Nous avons également vu en quoi posséder un contrôle accru de l'exploitation forestière

était un facteur d'autonomie. Cela vaut d'ailleurs aussi bien pour l'ONF que pour les exploitants ou les transformateurs. L'évolution actuelle suggère toutefois que c'est la dimension des acteurs qui les légitime de plus en plus à prendre en main tout ou partie de l'exploitation, car leur dimension leur permet d'optimiser la planification des interventions et sans doute même de réaliser des économies d'échelle : il en va ainsi de l'ONF en France, qui développe pour cela une démarche d'intégration vers l'aval, comme de certaines grandes entreprises (notamment papetières) allemandes, qui à l'inverse retournent vers l'amont pour tirer profit des avantages de flexibilité et de fraîcheur du bois sur pied.

Au terme de ce travail, il nous semble d'ailleurs que c'est la logique organisationnelle qui doit être mise au premier plan dans l'explication du changement: la direction prise par la filière bois-forêt française se justifie à notre avis tout à fait dans la perspective d'une optimisation de la relation fournisseur/transformateur. L'analyse néo-institutionnaliste classique par les coûts de transaction ne vient qu'au second plan, car elle ne suffit manifestement pas à expliquer toutes les évolutions constatées, à commencer par la volonté de l'ONF de poursuivre une intégration vers l'aval. Nous pensons d'ailleurs qu'il s'agit d'un bon exemple mettant en lumière les limites d'un tel raisonnement lorsqu'un cadre institutionnel fort limite les possibilités d'évolution et de choix par les acteurs.

Cela ne signifie pas pour autant qu'il faille ôter toute pertinence au raisonnement par les coûts de transaction: l'évolution dans la direction d'un optimum de la logistique d'approvisionnement peut laisser espérer une réduction significative de ces coûts, au moins pour un des acteurs concernés. Le mouvement vers cet optimum se réalisera cependant à l'encontre de la logique des coûts de transaction pour un autre acteur (en l'occurrence l'ONF).

Il reste également de nombreux points qui n'ont pas encore trouvé de réponse: ainsi, le statut précis des contrats d'approvisionnement sera sujet à évolutions dans les années à venir. Un temps d'apprentissage sera peut-être nécessaire avant de conclure de vrais contrats à long terme, sur le modèle des coopératives forestières. La poursuite de l'évolution vers des contrats rendu usine, si elle n'est pas envisagée actuellement par l'ONF, pourrait aussi s'avérer nécessaire à terme.

La délicate question du partage des volumes entre acheteurs et de sa planification à long terme n'est pas non plus réglée. Il reste difficile de trouver des bases d'accord susceptibles de légitimer a priori tel ou tel acteur dans un tel partage, d'une façon qui puisse satisfaire les demandes de certains transformateurs sans aller à l'encontre du principe français traditionnel de mise à égalité de tous les acheteurs.

Dans un même ordre d'idée, l'arbitrage entre les différentes modalités de mise en vente reste encore assez flou. C'est cependant un point important, car il est susceptible d'avoir des conséquences sur la structure de la filière et qu'un équilibre entre ces différentes modalités est nécessaire pour répondre aux caractéristiques de la ressource. Ce problème nous semble surtout appelé à se poser dans le domaine du feuillu, où plusieurs options paraissent simultanément envisageables. Il faudra notamment décider du statut des bois feuillus de qualité moyenne, car si certains arguments poussent à la contractualisation, d'autres plaident pour une poursuite de la vente sur pied laissant la place à des exploitants. Pour les bois de haute qualité, il s'agira pour le propriétaire de savoir quelle option laisse espérer le meilleur résultat financier. La mise à égalité de tous les modes de vente en France ouvre en tous cas des perspectives intéressantes, car avec une bonne connaissance des circuits de commercialisation, il devrait être possible de choisir le mode de vente le plus intéressant économiquement en fonction du type de produit, de client et du contexte régional. Il reste encore à bien définir et à bien étudier les critères permettant une telle prise de décision.

L'évolution des prix sera surtout fonction, outre les variations inhérentes au marché, de la capacité du vendeur à monnayer les prestations fournies dans les négociations avec les acheteurs. Si nous nous fions aux recommandations de Welker, une telle rétribution pourrait cependant être un facteur d'incitation et de stabilité supplémentaire dans la relation entre vendeur

et acheteurs.

Le développement industriel futur de la filière sera largement déterminé, outre les progrès dans le domaine de l'approvisionnement, par les caractéristiques de la ressource forestière et la capacité d'investissement existant en France. Il nous paraît particulièrement souhaitable de consolider rapidement la connaissance de la ressource selon des critères de quantité, mais aussi de qualité et d'exploitabilité. Son abondance dans de nombreux massifs offre d'excellentes perspectives, mais une meilleure connaissance fournirait des bases solides pour la prise d'engagements à long terme et pour la bonne cohérence des projets industriels.

Conclusion

L'utilisation d'éléments théoriques issus des théories néo-institutionnalistes nous semble encore une fois avoir fait ses preuves dans l'étude des dynamiques affectant la filière bois française. Le choix d'outils théoriques adaptés permet de bien décrire ces dynamiques et de trouver les logiques économiques qui les sous-tendent et qui peuvent d'ailleurs être diverses selon les acteurs et leur position dans la filière. La poursuite d'études plus approfondies dans ce domaine serait sans doute riche en enseignements.

Dans une perspective internationale, nous espérons que ce rapport aura permis une meilleure compréhension des grands changements de la filière bois française. La poursuite de démarches internationales d'investigation et de comparaison nous paraît très souhaitable et enrichissante pour faire avancer les connaissances sur les systèmes respectifs, et tout particulièrement ceux des pays voisins que sont la France et l'Allemagne. Bien que des différences historiques, institutionnelles et naturelles profondes existent entre ces deux pays, nous pensons que de nombreuses préoccupations sont communes et peuvent trouver des éléments de solution dans un dialogue transfrontalier.

A ce titre, il nous semble que les évolutions contraires qu'on peut constater en première approche entre les deux pays ne le sont pas tant que cela. L'ouverture simultanée des deux systèmes à des méthodes de vente de bois nouvelles, que ce soit le bois sur pied dans certaines régions d'Allemagne ou la contractualisation en France, témoignent d'une volonté commune de diversification. Il est par conséquent tout à fait envisageable d'assister bientôt à une convergence relative des deux systèmes, même si pour le moment les changements semblent contradictoires. La bonne connaissance économique des méthodes de commercialisation du bois sera alors un atout déterminant dans le choix et la mise en oeuvre des procédés les plus adaptés.

Bibliographie

Badré, M. (1984) : Forêt et Marché du Bois. Hatier.

Barthot, C. & Delduc, D. (1999): La compétitivité de la filière forêt-bois française. Annales de Géographie, 456-478.

Bianco, J.-L. (1999): La forêt, une chance pour la France. Rapport au Premier Ministre (disponible en ligne: www.agriculture.gouv.fr/spip/IMG/pdf/Rappbianco-0.pdf).

Burkhard Welker, C. (1993): Produktionstiefe und vertikale Integration. Wiesbaden.

Chahed, H.; Moisset, A.; Piveteau, V. (1987): Les modes de vente de bois et leurs implications sur le développement industriel. Rapport ENGREF.

Costa, S. & Préget, R. (2004): Etude de l'adéquation de l'offre en bois de l'Office National des Forêts à la demande de ses acheteurs. Rapport ENGREF.

Costa, Sandrine; Tranquart, Vania; Guégan, Solen (2005): Les coûts de transaction pour la commercialisation de Sapin Epicéa dans le massif des Vosges. Rapport ENGREF.

De Morogues, F. (2006): Acteurs et stratégies dans la filière bois; de l'analyse empirique de l'industrie du sciage à la modélisation théorique. Rapport AFOCEL.

Flick, U. (2006): Qualitative Sozialforschung : eine Einführung. Reinbek bei Hamburg : Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.

Furubotn, E. & Richter, R. (1997): Institutions and economic theory : the contribution of the new institutional economics . Ann Arbor : Univ. of Michigan Press.

Juillot, D. (2002): La filière bois française; la compétitivité, enjeu du développement durable. Rapport parlementaire (disponible en ligne: www.agriculture.gouv.fr/spip/IMG/pdf/rapport_juillot-2.pdf)

Marty, G. (2006): Légitimité de la sociologie économique dans l'analyse des modes de commercialisation du bois : le cas des adjudications dans les forêts publiques. Rapport ENGREF.

Mayring, P. (2003): Qualitative Inhaltsanalyse : Grundlagen und Techniken. Weinheim ; Basel : Beltz.

Perrier, M. (2001): Recherche de contractualisation: quel horizon pour les négociations entre la FNB et l'ONF. Rapport de stage, FNB-ENGREF.

Westphal, J. (2005): Der Stockverkauf ganzer Hiebssparzellen im öffentlichen Wald Frankreichs; eine vergleichende Organisationsanalyse aus institutionenökonomischer Grundlage. J.D. Saerländer's Verlag, Frankfurt / M.

Williamson, O. (1990): The nature of the firm: origins, evolutions & development.

Statistiques annuelles des ventes de bois en forêt soumise disponible dans la Revue Forestière Française.

Index des abréviations utilisées

AFOCEL : Association FORêt CELLulose

CTBA : Centre Technique du Bois et de l'Ameublement

EDT : Entrepreneurs Des Territoires

FNB : Fédération Nationale du Bois

ONF : Office National des Forêts

RTM : Restauration des terrains de montagne

UCFF : Union des Coopératives Forestières Françaises

Remerciements

Je tiens à exprimer mes remerciements à toutes les personnes ayant contribué à la rédaction de ce rapport, et tout particulièrement:

- à Achim Schlueter, pour son encadrement de grande qualité tout au long de l'étude, et à tous le personnel de l'Institut d'Economie Forestière de Freiburg pour l'aide et le soutien qu'ils m'ont apportés.
- à M. Frank Lecoq du Laboratoire d'Economie Forestière de Nancy pour ses conseils avisés.
- à Sandrine Costa, Raphaëlle Préget et Gérard Marty du Laboratoire d'Economie Forestière pour leurs indications et leurs conseils.
- à toutes les personnes de l'ONF, de la FNB, du CTBA, de l'AFOCEL, des EDT et de l'UCFF qui ont, par le temps consacré aux entretiens, permis l'élaboration de ce rapport.

Résumé

Les contraintes économiques et institutionnelles des dix dernières années poussent les gestionnaires de forêt publics vendeurs de bois à reconsidérer leur stratégie en termes de méthodes de vente, aussi bien en France qu'en Allemagne. Cette étude, par une démarche explorative, tente d'élucider les raisons et les logiques économiques qui sous-tendent le développement de la contractualisation en France entre l'ONF et les acheteurs de bois, qui semblent contredire en première approche la théorie des coûts de transaction. Elle décrit également ces changements en termes d'intégration verticale de la filière bois. Des éléments de la nouvelle économie des institutions et de l'économie des organisations sont utilisés pour expliquer ces dynamiques et des méthodes de sociologie qualitative ont servi au prélèvement des informations. Les résultats suggèrent un mouvement vers une optimisation organisationnelle de la filière bois française, bien que de nombreuses questions se posent encore pour l'avenir de la contractualisation et pour ses effets structurels sur la filière. Ils pourront servir de base à une réflexion plus approfondie, notamment dans une perspective de compréhension transfrontalière.