



*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

*No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.*

# Technologie de gestion et organisation économique.

Vers une recherche applicable dans  
l'industrie agro-alimentaire

*Hervé TANGUY*

**Management technology and economic organization. Looking for applicable research in the agrofood sector.**

**Key-words:**

Modelling, planning tools, strategic planning, strategic control, organizational change, food industries.

Technologie de gestion et organisation économique.  
Vers une recherche applicable dans l'industrie agro-alimentaire

**Mots-clés:**

planification stratégique, modélisation, instrumentation de gestion, intervention, agro-alimentaire

**Summary** – Coordinating plans and actions is the major task of strategic management. And this is true between the firms (suppliers, competitors,...) as well as inside the legal boundaries of the firm. This paper starts from a case study in agribusiness, an industrial sector that emphasizes the difficulty of coping with this kind of issue.

First we try to understand the coordination problem the suppliers, processing and commercial firms under study face in the French butter industry, given the market conditions, the industrial process and the contracts linking these different legal entities.

Then we examine two different fields of research best exemplified by the works of M.E. Porter and O.E. Williamson because they a priori seem to possibly connect with problem-solving in strategic management of real world firms. After having stressed the limits of direct use of these theoretical frameworks in an intervention context, we trace the shapes of what could be a genuine research field in applied economics. We follow an avenue opened by previous empirical work related to strategic planning, which enhances the role of management tools in implementing new kinds of coordination schemes between actors. The fundamental hypotheses underlying this research agenda can be summarized as follows:

- Available management technology is a key ingredient of an efficient relationship system.
- These two dimensions concerning management tools and economic organization cannot be formed into a hierarchy as far as one adopts an applied research perspective.
- In a context of bounded rationality and very incomplete contracting, the efficiency of coordination arrangements actually relies upon the technical supports that allow and reinforce two processes: discussing and sharing interrelated expectations and plans at low cost as well as allowing the rapid emergence of a minimum mutual understanding of past actions, related to the previous planning exercise.
- At the same time, motivation schemes can be challenged to ensure a fair contribution to these planning processes.
- Model building from the key characteristics of the specific “design” (Milgrom and Roberts) problems the organization is coping with, in order to work out new planning tools is a way to intervene on the organisational structure.

Although these hypotheses have as yet been discussed in very few empirical studies, they promise a future bridge between:

- theoretical studies about efficient economic organization in specific stylized institutional and production environments, technical design of tangible planning and incentive tools related to the “design” attributes of the situations at hand,
- understanding of the dynamic process of organizational learning and change.

**Résumé** – La coordination des activités tant à l'intérieur des frontières juridiques de la firme qu'entre la firme et ses partenaires et concurrents est d'une façon générale un enjeu majeur en gestion; cet enjeu revêt dans l'agro-alimentaire des nuances originales qui l'exacerbent. En prenant appui sur la demande concrète d'une entreprise, nous tentons de définir une approche de ces problèmes de coordination à même de stimuler le développement d'une véritable discipline de recherche appliquée. Dans le prolongement des travaux théoriques sur l'organisation économique, cette perspective, centrée sur les modalités concrètes d'intervention sur la transformation des relations entre acteurs, relance la réflexion sur l'architecture des modèles et des systèmes de pilotage de l'entreprise.

\* Laboratoire d'économétrie, Ecole polytechnique, 1, rue Descartes, 75005 Paris.

L'industrie contemporaine fait face à un environnement qui discrédite les formes classiques de réflexion stratégique et de planification héritées de la croissance et du taylorisme (Ponssard, Tanguy, 1991). Ce phénomène a déclenché une première réflexion générale, principalement critique, sur les méthodes de pilotage dont Lorino (1991) a récemment fait la synthèse. L'industrie agro-alimentaire, loin de faire exception à la règle, présente des caractéristiques telles que la refonte des méthodes de pilotage stratégique devrait être au cœur des préoccupations des gestionnaires des firmes du secteur.

En effet, là peut-être plus qu'ailleurs, l'incertitude a raccourci l'horizon des prévisionnistes alors que dans le même temps l'environnement des entreprises devenait beaucoup plus complexe : les changements de réglementation de la Politique agricole commune s'additionnent à l'incertitude "naturelle" sur les produits de la terre (volumes, qualité) et à celle qui concerne l'évolution de la demande finale (en termes de produits et services).

Ajoutons à cela l'incertitude sur les comportements des acteurs qui composent les filières agro-industrielles, acteurs disparates depuis l'agriculteur occasionnel jusqu'aux centrales d'achat pour la grande distribution, dont les exigences et les compétences se transforment à grande vitesse.

Si de l'extérieur, on repère assez facilement une solidarité d'enjeux dans une filière (le champagne face aux vins pétillants étrangers, le beurre normand face aux beurres belges et hollandais, mais aussi face aux autres matières grasses), la reconnaissance et la gestion de cette solidarité ne vont pas de soi.

Rares sont en effet les filières intégrées, depuis la production de matière première jusqu'à la distribution. Même en restant sur le plan technique, les frontières de ces filières sont difficiles à cerner : ainsi les matières premières des uns sont les co-produits marginaux d'une première transformation des autres ; l'existence fréquente de produits ou de matières de substitution (en provenance parfois des mêmes acteurs) contribue également à semer la confusion dans l'identification actuelle ou future des clients, fournisseurs, concurrents et partenaires naturels.

Autre caractéristique notable, les produits finaux se sophistiquent sous la pression de la demande : qualité requise, spécifications particulières difficilement maîtrisables (par exemple le goût) liées tant à la matière qu'au processus de transformation, et dont la valeur pour le consommateur reste mystérieuse en dépit du raffinement des enquêtes. Les services complémentaires exigés (régularité, délais, conditionne-

ment...) tendent à modifier les procédés et la nature des échanges aux différentes étapes de production.

En conséquence, les références de prix aux divers stades de transformation ne sont souvent plus fournies par de véritables marchés intermédiaires et les relations de long terme avec les fournisseurs se multiplient. Se pose alors la question ardue du partage des bénéfices de la filière entre les différents acteurs. L'explosion récente de la forme de régulation qu'offre le contrat interprofessionnel des vins de Champagne témoigne de cette difficulté. Un autre exemple nous est offert par la gestion pour le moins malheureuse de l'Union laitière normande qui a présidé à l'intervention de Bongrain.

Qu'est-ce que la recherche en gestion peut (ou pourrait à l'avenir) apporter à des dirigeants de firmes agro-alimentaires (ou à leurs consultants) confrontés à des problèmes touchant ainsi tout à la fois la stratégie concurrentielle, l'organisation contractuelle de relations dans une filière, l'efficacité de la production? Comment aborder ce vaste domaine qu'on qualifiera, en attendant mieux, de pilotage stratégique?

Afin d'apporter un élément de réponse à cette question, nous allons tout d'abord exposer un cas d'entreprise. Nous essaierons d'illustrer ainsi concrètement comment les problèmes se posent aux gestionnaires, et donc sous quelle forme la demande d'aide peut, ou pourrait, s'adresser à des chercheurs en gestion.

Nous examinerons ensuite un échantillon, certes très restreint, de théories a priori bien placées pour organiser le transfert de savoirs de l'économie vers la gestion. Après en avoir signalé les limites, ainsi que celles de l'idée même de transfert, nous proposerons un angle d'attaque pour la réflexion sur le pilotage stratégique, qui nous semble à même de contribuer à l'élaboration d'une discipline académique à part entière.

## PRÉSENTATION D'UN CAS

Ventbeur est une firme qui commercialise des beurres plus ou moins transformés ainsi que d'autres ingrédients alimentaires de base dans la CEE et les pays tiers. Nous nous intéresserons à son activité "matières grasses".

Le beurre est fabriqué dans plusieurs usines, juridiquement regroupées dans une société indépendante répondant au nom de Fabbeur dans laquelle Ventbeur est actionnaire minoritaire. La majorité des actions de Fabbeur est répartie à part égale entre les deux fournisseurs principaux de matière première (crème de lait) Lait1 et Lait2 qui accueillent les usines de beurre au sein même de leurs laiteries respectives. L'implantation industrielle est régionale.

Par ailleurs, une part importante, mais minoritaire, du capital de Ventbeur est partagée à parité entre Lait1 et Lait2, tandis que le plus gros actionnaire (non majoritaire) de Ventbeur est un partenaire financier.

## Le secteur d'activité

Précisons maintenant la position du beurre dans la filière agro-alimentaire issue du lait ainsi que les grands mécanismes qui influencent son marché (graphique 1):

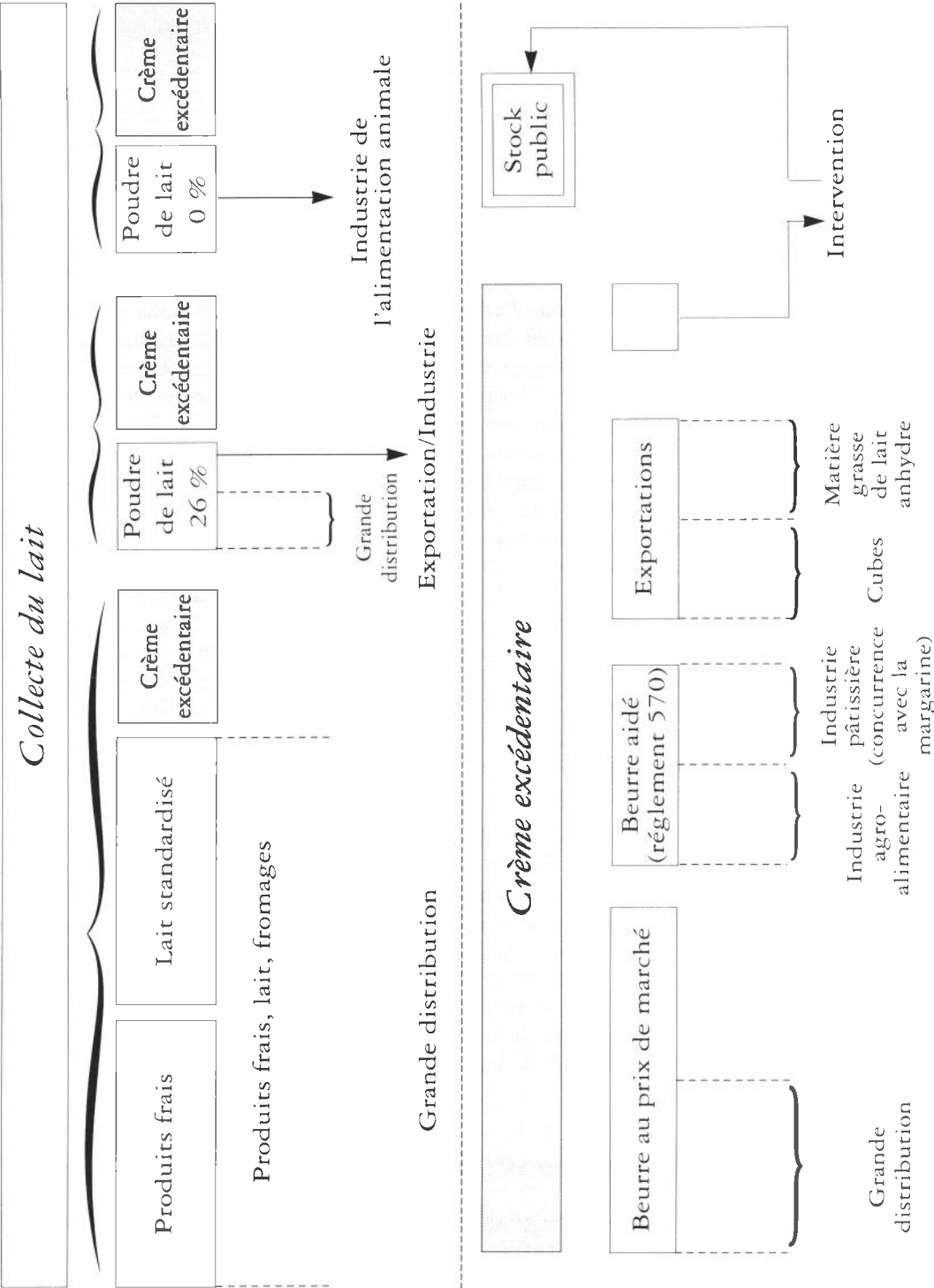
On peut considérer le beurre comme le produit de la transformation de la crème excédentaire qui résulte des écrémages nécessaires à la fabrication des laits standardisés et des poudres de lait. Une fois exclue la consommation domestique de beurre via la grande (et la petite) distribution – consommation relativement stable et prévisible compte tenu des habitudes alimentaires – la CEE produit encore un excédent de beurre dont la destination va être régulée par la Communauté de façon à maintenir les prix. Une aide est accordée pour la partie destinée à l'industrie agroalimentaire afin de rendre son prix concurrentiel par rapport à celui de la margarine, tandis que l'exportation d'une autre fraction est soutenue par le système des restitutions. Si ces aides ne suffisent pas pour empêcher le prix de baisser excessivement, l'intervention est ouverte à un certain prix-plancher et les excédents sont stockés par la CEE. Quand la tension sur les prix s'inverse, les stocks publics sont offerts sur adjudication. L'activité de Ventbeur est axée en grande partie sur ces beurres à destination de l'industrie et de l'exportation et la société s'est dotée d'un savoir-faire administratif pour gérer ces aides, restitutions et adjudications de stocks publics.

Malgré cette régulation, le prix de marché du beurre continue de subir chaque année des fluctuations d'environ 20%. A ces grands déséquilibres offre/demande (la production globale de crème dépend du climat et la répartition de l'offre varie dans le temps entre les pays de la CEE, tandis que la part d'exportation dépend des aides internationales ...) s'ajoutent des déséquilibres saisonniers. La CEE ne l'a pas oublié, car elle subventionne sous certaines conditions le "stockage privé" en cours d'année (le beurre reste la propriété du stockeur mais les frais de stockage sont remboursés).

## Historique et stratégie des acteurs

Lait1 est une grosse firme agro-alimentaire, dont l'essentiel du chiffre d'affaires provient de produits laitiers de marque destinés à la grande distribution. Fabbeur et Ventbeur ne présentent pour elle qu'un intérêt

Graphique 1. La place du beurre dans la filière lait



économique marginal. Sa présence dans cette activité est essentiellement liée à des considérations stratégiques de moyen terme : elle cherche à se diversifier dans de nouveaux produits sophistiqués à base de crème (et a investi pour cela en recherche-développement). Si ses recherches aboutissent, elle pourra bénéficier d'une bonne partie de l'infrastructure de Fabbeur, quitte à y adjoindre des équipements spécifiques. De plus, le gisement de son partenaire Lait2 garantit une disponibilité future de matière première valorisable, ce qui peut se révéler précieux dans une conjoncture de limitation réglementaire de l'offre.

Lait2 est une coopérative agricole dont la laiterie représente, à l'inverse, une part importante de l'activité. Toute stratégie lui permettant de mieux valoriser des produits issus de la transformation du lait est naturellement bienvenue.

Initialement Ventbeur avait été créée pour écouler à l'exportation, entre autres, des excédents de matière grasse du lait sous forme de matière grasse de lait anhydre (MGLA). Ventbeur disposait alors de son propre atelier, rudimentaire, de concentration de beurre. C'était essentiellement une société de commerce traitant d'importants contrats à l'exportation, et dont le savoir-faire reposait en partie sur sa capacité à trouver des financements pour les pays acheteurs ainsi que des gros clients institutionnels.

Compte tenu des risques importants de cette activité (notamment de change), Ventbeur souhaitait développer en Europe une clientèle régulière d'industriels intéressés par des produits plus sophistiqués que la MGLA (beurre pâtissier, pour les glaces, ...). Compte tenu de l'incertitude existant sur la rentabilité actuelle et future de la MGLA, Lait1 et Lait2, pour des raisons diverses, étaient aussi prêts à investir pour diversifier les sources de valorisation de leur crème excédentaire.

## L'organisation contractuelle

Ventbeur, Lait1 et Lait2 s'associent alors pour la création de Fabbeur qui dispose de nouvelles installations modernes lui permettant notamment de fractionner le beurre afin d'obtenir une grande variété de points de fusion, et d'offrir au marché une palette de produits plus vaste, dont la frange "haut de gamme" promet des marges plus intéressantes. L'organisation des transactions initialement retenue entre les partenaires est la suivante :

Ventbeur achète la crème à Lait1, Lait2, et le cas échéant à l'extérieur (voire du beurre standard qui est ensuite refondu), confie ensuite la transformation à Fabbeur qui est alors prestataire de service, puis enfin assure la commercialisation. Lait1 et Lait2 ont également le droit de sous-traiter à Fabbeur la transformation d'une partie de leur crème pour



leur propre compte (besoins internes ou commercialisation). Il est convenu entre les trois partenaires que Fabbeur ne doit faire ni bénéfices ni pertes, et donc répercuter tous ses coûts dans ses tarifs de transformation.

La technologie de concentration et de fractionnement impose des coefficients de proportionnalité entre les tonnages haut de gamme et les tonnages bas de gamme (MGLA). Pour simplifier, une tonne de beurre haut de gamme (point de fusion élevé) impose de fabriquer quatre tonnes de MGLA (pour laquelle le point de fusion est indifférent et peut donc être bas). Fabbeur fabrique également du beurre standard vendu en cubes ou en plaquettes par Ventbeur, mais aussi par Lait2, qui entend garder une présence directe sur le marché du beurre et dans la distribution locale.

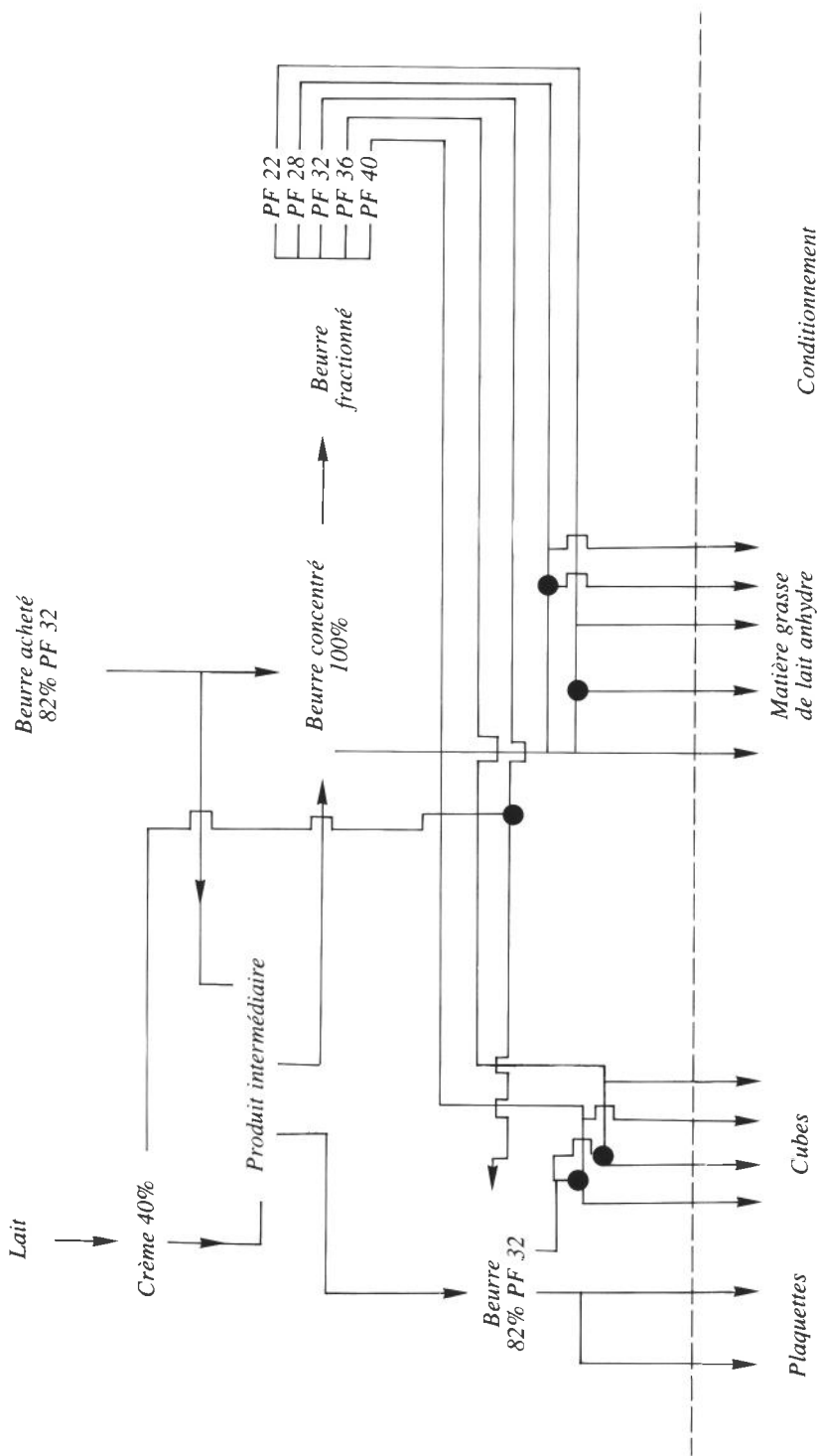
## **La crise: diagnostic rapide**

Cette organisation globale trouve rapidement ses limites: deux ans après sa création, les désaccords sont permanents entre les partenaires au point de perturber sérieusement le développement et la rentabilité de cette filière beurre. Les discussions portent évidemment sur les règles de fixation des prix de vente de la crème entre Lait1, Lait2 d'une part, Ventbeur d'autre part. Mais de la même façon, le calcul des prix de revient de transformation des différents produits de la gamme sont contestés.

Il existe bien un marché du beurre cube (dont l'indice hebdomadaire est publié) qui pourrait faire office de référence pour le prix de la crème, mais ce dernier prête le flanc à la critique du fait du faible nombre de transactions qui servent à l'établir et d'un certain retard dans les évolutions dont il témoigne. De surcroît, ce n'est pas le beurre cube qui fait ici l'objet de transactions mais la crème: les tuyaux partent directement des laiteries pour entrer dans les beurreries et se pose alors la question du prix de revient de cette transformation (de la crème en beurre standard). Comment déterminer le prix de la crème à partir d'un éventuel prix de marché du beurre en cube? Si Fabbeur ne fabriquait que des cubes, ou si le cube était une première étape isolée préalable aux transformations ultérieures, un accord sur un partage des coûts aurait été possible. Ce n'est pas le cas (graphique 2).

Pour des raisons d'organisation industrielle, beaucoup d'équipements et de frais fixes sont répartis à des stades divers entre les différents produits. Enfin, malgré une première estimation de la ventilation des coûts, il est clair que certains produits doivent en subventionner d'autres, qui sont en partie des sous-produits "fatals" de la fabrication de beurres à forte marge. Ainsi, la MGLA, avec un prix de revient "réaliste", n'aurait que peu de chance de passer dans les appels d'offre internationaux.

Graphique 2. Circuit de production du beurre selon le type de produit fini



40% = 40% de matière grasse  
PF 32 = point de fusion à 32° C

Etant minoritaires dans Ventbeur, Lait1 et Lait2 ont naturellement tendance à chercher à valoriser au maximum la cession de leur matière première. En fonction des accords, toujours provisoires, sur les tarifs, chacun des trois acteurs procède à des arbitrages locaux qui sont parfois globalement absurdes. Ainsi, Lait2 va trouver intéressant de retirer des tonnages en cubes qu'elle va remettre sur le marché (ce qui aura, par ailleurs, une influence sur l'indice) et Ventbeur, pour satisfaire sa clientèle, sera contrainte de racheter à l'extérieur (à la limite les mêmes cubes) pour les désenpaqueter et les refondre. De même, et de façon plus classique, Ventbeur va chercher à pénétrer sur les marchés d'autres éléments de la gamme, dont les prix de revient lui paraîtront compétitifs. Mais cette compétitivité apparente peut être artificielle, ou bien momentanée, ce qui va rendre les dépenses commerciales engagées injustifiées, puis injustifiables. En résumé, Ventbeur n'a donc pas les moyens d'optimiser globalement la combinaison volumes/marges, compte tenu des contraintes technologiques et des potentiels de valorisation sur le marché.

Ce manque d'entente et ces arbitrages locaux rendent quasiment impossible toute planification de la production et toute stratégie globale d'optimisation de la gamme et d'arbitrage dans le temps, par exemple entre stockage privé et vente. Les réseaux d'information constitués dans les instances réglementaires et l'expérience accumulée dans l'entreprise, à propos des mécanismes agissant sur les fluctuations des prix de marché ne sont donc pas valorisés.

En réalité, la tension entre les partenaires est avivée par une sous-utilisation de l'équipement industriel, qui, compte tenu de l'importance des frais fixes et de l'amortissement des installations, rend problématique l'établissement d'une tarification compétitive de la transformation, quelles que soient les conventions retenues.

Avec l'établissement et le renforcement des quotas laitiers, le pari stratégique initial (développer des capacités de transformation intégrées aux laiteries pour économiser les coûts de transport de la crème ou de refonte des cubes de beurre) devient plus discutable: la localisation de ces capacités par rapport aux marchés finaux, désormais nationaux et internationaux, et aux grands ports d'exportation a aussi son importance.

Pour rentabiliser l'outil de Fabbreur, les différents partenaires vont devoir trouver d'autres gisements de matière première excédentaire (afin d'augmenter le taux d'utilisation des capacités). Or, plus le temps passe, le mouvement de concentration de l'industrie se précisant, plus les producteurs de crème prêts à passer un accord pour la transformation de leur matière risquent d'être éloignés de la région. Le laps de temps utilisable pour mettre en place un dispositif industriel et commercial plus efficace est donc réduit. Si des modalités de transaction claires entre Ventbeur, Lait1, Lait2 sont un préalable absolument indispensable à la recherche d'un nouveau fournisseur et/ou associé (ne serait-ce que pour

être à même de fixer des conditions tarifaires), le règlement des conflits actuels dans le cadre industriel existant risque fort de ne pas se révéler suffisant.

## Reformulation du problème

Imaginons que les actionnaires, conscients de leurs interdépendances, réussissent cette coordination minimale qui consiste à chercher collectivement de l'aide pour résoudre la crise. Face à une telle situation, on pourrait décomposer la question très générale du pilotage stratégique de ces activités de la manière suivante :

*On procède dans un premier temps comme si les activités étaient intégrées*

a – La filière matière grasse Lait 1 et 2 – Fabbeur – Ventbeur peut-elle redevenir compétitive, compte tenu de l'outil industriel et des marchés actuels ou potentiels ? Si oui, avec quelle stratégie industrielle et commerciale ? Sinon quelle restructuration opérer, quels nouveaux partenaires prendre ?

Il s'agirait ainsi d'un problème stratégique "classique" de positionnement produits/marchés (comment créer de la valeur pour les clients finaux à un coût moindre que les concurrents, tout en réalisant une marge maximale ?)

b – En prenant comme hypothèse la possibilité de mettre en place un système de coordination et d'incitation orienté vers la mise en œuvre d'une stratégie favorable à l'ensemble de la filière, comment (avec quels instruments) suivre et réactualiser cette stratégie, dans un contexte où les coûts de fabrication comme les valeurs des produits finaux vont être soumis à de fortes variations :

- évolution des disponibilités en matières premières internes et externes et des coût d'accès relatifs des concurrents à ces matières,
- produits de substitution disponibles chez les clients obéissant à leur propre dynamique de prix.

*On s'intéresse ensuite à l'organisation*

c – Quelle est l'organisation optimale (intégration-désintégration) ? Quel système "stable" de partage du potentiel global d'augmentation de valeur instituer ? Quel est, compte tenu de cette organisation, le système de coordination assurant la mise en œuvre et le suivi de la stratégie d'ensemble (instruments et procédures) ?

*On termine par la mise en œuvre*

d – Comment conduire le changement à partir de la situation initiale ?

L'étude des points a et c devrait a priori bénéficier plus ou moins directement des résultats des travaux théoriques en stratégie et organisation réalisés en relation avec les développements des disciplines économiques. Le point b s'adresserait plus directement aux techniques d'aide à la décision (quelle peuvent être les modélisations pertinentes pour bâtir les outils de planification et de suivi propres à ce contexte?). Le point d apparaît aujourd'hui comme une des préoccupations centrales de la recherche en gestion. En première approche, ce dernier point pourrait être considéré comme un simple projet consistant à orienter et articuler les investigations dans les domaines précédemment mentionnés. Nous verrons que ce n'est pas le cas.

## ORGANISATION ÉCONOMIQUE ET MANAGEMENT

Encore aujourd'hui, les avis divergent très largement sur la notion même de stratégie d'entreprise et le choix des soubassements théoriques pour progresser dans ce domaine ne fait pas l'unanimité dans un milieu scientifique qui n'a pas encore atteint sa maturité (Rumelt, Schendel et Teece, 1991). Parmi les différentes approches, intéressons-nous à des conceptions de la stratégie qui, tout en faisant explicitement référence à des disciplines économiques solidement établies, suggèrent une réflexion corollaire sur l'organisation interne de l'entreprise et sur ses systèmes de pilotage. Examinons sous l'angle de cette articulation, de façon volontairement schématique, deux philosophies distinctes, celles de Porter (1985) et de Williamson (1985).

Les techniques d'analyse sectorielle et d'élaboration de stratégies concurrentielles de Porter (1980) prennent leur inspiration en économie industrielle. Porter fait le lien avec l'organisation de la firme en décomposant cette dernière en activités de base. Il examine leurs interactions afin de comprendre le comportement des coûts et de saisir les sources existantes et potentielles de différenciation. Il distingue plusieurs fonctions fondamentales qui, toutes à leur niveau, peuvent être source d'avantages compétitifs (soit en ayant des coûts plus bas que les concurrents, soit en permettant une valorisation plus importante sur le marché par la spécificité du service offert): logistique interne et externe, fabrication, marketing et ventes, approvisionnement, gestion des ressources humaines, développement technologique ....

On retient déjà, sur le plan opérationnel, qu'une des questions adressées à l'analyse stratégique est de savoir s'il faut intégrer ces neuf fonctions principales dans la hiérarchie ou en faire assurer certaines par un contractant extérieur.

Pour ce qui relève proprement dit du pilotage et du contrôle, le relais est en fait assuré par la mouvance initiée par Johnson et Kaplan (1987) qui a donné naissance à l'*Activity Based Costing* (ABC) et aux tra-

vaux du *Computer Aided Manufacturing – International* (CAM-I) (Berliner et Brimson 1988), repris en France par le groupe ECOSIP (1990). On suppose alors, inversement, que les “facteurs clés de succès” ont été identifiés sur le plan stratégique et que notamment la question du *make or buy* est réglée. La logique porterienne de découpage et de valorisation est ici poussée dans ses derniers retranchements: il convient de repérer les activités élémentaires (indépendamment de la partition de l’entreprise en responsabilités fonctionnelles), qui se combinent pour former des processus; on postule ensuite la valorisation des fonctionnalités que ces processus offrent au marché à partir d’indicateurs de performance (qualité, délai, coût/prix). Après le travail de diagnostic mettant en évidence des chaînes de causalité, on définira, au niveau de chaque activité, des indicateurs de pilotage en relation directe avec les indicateurs de performance du processus.

Cette approche appelle des remarques de plusieurs ordres:

1 – Les difficultés pratiques de mise en œuvre de cette démarche ne sont jamais abordées. En fait, elles interviennent à tous les niveaux. Illustrons ces difficultés, sur le plan purement technique et à partir de notre cas.

Dans une perspective d’étude, les prix devraient pouvoir être révélés par sondage auprès d’échantillons de clientèle (combien seriez-vous prêts à payer pour telles caractéristiques nouvelles ou supplémentaires du produit?). Or Ventbeur joue sur une palette étendue de clients qui obéissent à des logiques de valorisation très diverses et difficilement appréciables:

- à une extrémité du spectre, les courtiers n’arbitrent qu’en fonction du prix. Seule une analyse globale et prospective des grands équilibres offre-demande sur les marchés internationaux pourrait fournir un premier cadrage des tendances d’évolution de leur demande. A ce niveau, la réglementation et le budget de la CEE, les aléas climatiques et les politiques internationales (programmes d’aide aux pays défavorisés) jouent un rôle déterminant;

- à l’autre extrémité, des clients industriels tentent eux-mêmes l’expérience du lancement d’un nouveau produit (au beurre), et ont consenti pour cela des investissements spécifiques. Cette catégorie de clientèle ignore donc souvent le potentiel de valorisation de son nouveau produit auprès de ses clients futurs. De surcroît, ces industriels ont imposé des investissements supplémentaires à Fabbreur pour la garantie du maintien à l’identique de certaines caractéristiques techniques du beurre acheté. L’estimation de la valeur de ces segments industriels pour Fabbreur en est rendue encore plus compliquée.

Au delà des prix, on devrait être à même de modéliser très finement le lien entre, d’une part, diverses hypothèses de volume et de fonctionnalités offertes sur les marchés et d’autre part, les niveaux d’activité élémentaires nécessaires dont il nous faudra connaître les fonctions de coût.

Enfin, il faudrait pouvoir reproduire cette analyse (même en plus sommaire) pour les concurrents.

Mais à la difficulté d'appréciation des potentiels de valorisation des différents segments produits/marchés de la gamme s'ajoute la difficulté d'évaluation des coûts car, quel que soit le découpage en activités élémentaires retenu, aucun modèle linéaire simple ne rendra compte des enjeux économiques associés à des plans de production alternatifs :

- une partie non négligeable des coûts est (à peu près) fixe ;
- les procédés de fabrication des différents éléments de la gamme sont liés (coefficients techniques entre les différents produits) et de nombreuses étapes de transformation sont communes ;
- la matière première disponible au prix le plus bas (prix de revient de Lait1 et Lait2, si tant est qu'on puisse l'évaluer) est limitée et insuffisante dès qu'on se fixe des objectifs élevés pour les taux d'utilisation des capacités.

La palette des stratégies de production envisageables a priori est donc, elle aussi, très étendue, alors même que nous avons jusqu'à présent occulté les oscillations peu prévisibles de la valeur des produits et des coûts de matière première, ainsi que le caractère plus ou moins réversible du choix d'une stratégie produits/marchés.

Les particularités du procédé de production font que même le modèle le plus simple utilisable pour une évaluation correcte des coûts associés à des options alternatives n'est pas linéaire. Sa spécification n'est d'ailleurs pas facile à imaginer, c'est un cas assez fréquent (Tanguy, 1992 a).

2 – L'existence d'un modèle unique servant de support au contrôle "stratégique" des activités semble fortement problématique.

L'hypothèse de travail chez les partisans de l'*Activity Based Costing* (ABC) consiste à combiner, dans une seule et même logique, la conception du système qui devrait fonder le contrôle et l'incitation à un niveau fin pour toute la chaîne de production et le soutien à la production (faire porter l'effort sur les activités sources de différenciation en pilotant les coûts selon la valeur supplémentaire créée, diminuer la consommation de générateurs de coût ainsi que leur prix unitaire).

Cette hypothèse, par ailleurs contestable, quelle que soit la complexité du processus (cf. ci-dessous), repose clairement sur la linéarité du modèle d'activité sous-jacent et sur la décomposition simple des pertes et gains qu'il permet alors de mesurer. En ce sens, la logique fondamentale de la comptabilité analytique est conservée (même si cet instrument est fortement critiqué).

De surcroît, c'est ce même modèle qui devrait permettre, par simulation, de tester et réactualiser la stratégie en reliant les différents plans commerciaux produit/marché et le chiffre d'affaires qu'ils promettent au

coût des activités élémentaires qui permettront de les réaliser. Cette mise en relation doit balayer toutes les fonctions de l'entreprise, donner les moyens de sélectionner la stratégie la plus profitable et en déduire directement des objectifs quantifiés pour chacun.

Il devient alors problématique de trouver l'ordre dans lequel doit se faire le choix d'une stratégie (sur la base de quel système d'évaluation de l'intérêt de cette stratégie?) et la mise en place d'un système de pilotage des coûts et de la valeur (qui serait indépendant du choix de stratégie?). Puisque les systèmes de pilotage doivent, selon la doctrine actuelle, être bâtis en fonction de la stratégie de l'entreprise (plutôt que refléter systématiquement et implicitement des stratégies de croissance et de réduction des coûts), ces systèmes devraient donc être légers et "jetables" au gré de stratégies que l'on souhaite réactives, ce qui contredit la lourde démarche analytique et systématique proposée.

En pratique, le coût de mise en place d'un système de comptabilité par activité semblera souvent prohibitif, surtout si la stratégie est évolutive et la question du statut de certaines activités n'est pas réglée (dans notre cas, abandon de certains segments de clientèle, filialisation du négoce, fermeture d'usines ...). On plaidera à l'inverse (voir le chapitre Modélisation et intervention) pour un système emboîté d'outils de pilotage économique, les instruments étant conçus à chaque niveau pour appréhender les enjeux majeurs de coordination auxquels sont confrontées les entités correspondantes.

3 – Les hypothèses implicites, faites à propos des modes de coordination dans l'organisation et sur des marchés, sont très contestables.

D'une part, on reste dans l'hypothèse de relations de marché simples (finalement résumées par un système de prix) entre l'entreprise et son environnement, alors que les accords complexes de long terme, plus ou moins formalisés, prennent de plus en plus d'importance.

D'autre part, l'organisation interne en services découpe orthogonalement ces processus qui partent de la mise à disposition des matières premières jusqu'à l'utilisation optimale du produit par le client. Or, ni la résolution des conflits entre ces services, ni le traitement des incitations qui leur sont destinées ne sont abordés. Cette dimension est pourtant cruciale du fait des incertitudes et des aléas qui entachent toute chaîne de causalité, aussi bien modélisée soit-elle. Ces aléas justifient par ailleurs une certaine autonomie accordée à ces services. Dans le cas présenté, l'autonomie est d'autant plus grande qu'on a affaire à des sociétés distinctes sur le plan juridique (avec ce que cela signifie en termes de droits de contrôle et d'information privée), et que les incertitudes sont grandes sur les prix de la matière première utilisée.

Dans cette première optique économique, tout se passe donc, comme si l'organisation était un système purement technique, pilotable en per-



manence d'une salle centrale informatisée. Or en pratique, l'autonomie, même relative, des divisions se traduit entre autres par la libre disposition de ressources financières dont l'allocation ne peut être reconsidérée chaque trimestre d'un simple coup de baguette magique, de même que la "bonne" utilisation de ces ressources ne peut être discutée en permanence. Quand, à propos de quoi, et comment se recoordonner à moindres frais n'est vraiment pas ici la question centrale.

Cela dit, la recherche en gestion doit certainement s'intéresser à cette tension entre :

- d'une part, une vision technico-économique fondée sur l'analyse concurrentielle des coûts de production et de la valeur créée sur les marchés, très imparfaite et toujours à construire, mais dont la logique peut servir de référence précieuse,
- et d'autre part, une répartition effective et inévitable des pouvoirs et des savoirs, la coexistence d'enjeux collectifs et d'intérêts particuliers potentiellement conflictuels.

Mais certains économistes ont déjà fait eux-mêmes un pas dans ce sens. Williamson (1985,1991), par exemple, affirme que la stratégie doit avant tout se focaliser sur la diminution des coûts de transaction (coûts de coordination et de motivation). Pour cela, il y aurait une adéquation à trouver entre, d'une part, les modalités d'administration des échanges de biens et services et, d'autre part, certaines caractéristiques typiques de ces transactions. Selon Williamson, la principale source d'inefficacité des entreprises vient de l'échec de cette mise en correspondance.

Formes organisationnelles, systèmes incitatifs et de contrôle, gestion des interfaces seraient ainsi propulsés au premier plan de ce qui fait la stratégie de l'entreprise. Entre les deux cas limites de gestion des transactions (le marché et la hiérarchie), Williamson concède qu'une grande variété de formes hybrides prendront place (contrats à long terme, franchises, *joint venture*, etc.). Les transactions de biens et services doivent être repérées par leur fréquence, la plus ou moins grande incertitude existant a priori sur le contenu de l'échange, la spécificité des actifs que doivent engager les contractants et la facilité de mesure a posteriori de la transaction effectuée.

On doit alors trouver les formes de gouvernement les plus économiques en fonction du type d'adaptations auxquelles les contractants auront inmanquablement à faire face (contrats incomplets). Dans cet esprit, le prix, la technologie utilisée et la forme d'administration de la transaction sont supposés examinés simultanément. Williamson pense enfin que seule l'étude micro-analytique de situations de gestion concrètes permettra d'identifier les bonnes variables pour styliser des configurations types "économiques".

Williamson nous offre ainsi une méthode très générale qui prend surtout son sens dans les études empiriques qu'elle appelle. Pour traiter de

cas concrets, toujours singuliers et selon toute vraisemblance hybrides, on dispose en effet de pistes concrètes (examiner la nature et le suivi des contrats) et d'une grille simple pour s'interroger sur le bien-fondé de l'administration des transactions. En contrepartie de la généralité, on gagne un schéma pour analyser l'ensemble des transactions qu'opère la firme (entreprise vis-à-vis du personnel, des banques, des actionnaires, des clients, des fournisseurs... mais aussi holding vis-à-vis de filiales, direction générale vis-à-vis de centres de résultats...).

La théorie des contrats, tout en fondant ses intuitions sur l'observation des modalités d'échange, s'est donnée pour but de préciser formellement les contrats optimaux dans certaines situations (Kreps, 1990). Au-delà du très grand intérêt que peuvent présenter la définition des concepts de sélection adverse, d'aléa moral, de réputation, de droits de propriété, etc. ainsi que les modes de raisonnement qu'ils supposent, il ne faut pas attendre non plus d'application directe des quelques résultats normatifs obtenus jusqu'à présent.

Dans ces travaux, les hypothèses sur la rationalité des agents sont très optimistes, non seulement dans leur capacité à instrumenter un opportunisme systématique mais surtout dans leur connaissance supposée des variables qui fondent les raisonnements (coûts, valeurs, probabilités pour l'avenir, etc.) et les résultats (même en termes de structure type de contrat) ne sont pas toujours robustes face aux variations relatives de ces variables; les hiérarchies sont également très simples (principal-agent), les fonctions de production particulièrement épurées et la prise en compte du temps bien schématique, dans le meilleur des cas. Inversement, les résultats ont une logique souvent bien trop sophistiquée pour déboucher sur des systèmes opérationnels. Par ailleurs les développements mathématiques dans le cadre de la rationalité limitée et des contrats incomplets restent encore embryonnaires (et peut-être sont-ils condamnés à le rester).

Or l'observation des entreprises nous suggère précisément que les situations problématiques proviennent de l'enchevêtrement des hiérarchies (cf. les relations d'actionnariat de notre cas), de la méconnaissance des fonctions de production, y compris chez le producteur lui-même, de l'ambivalence permanente entre solidarité et rivalité à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, de la difficulté pour les acteurs à se définir leurs propres objectifs personnels, du poids de l'histoire et de la durée dans la structuration des relations. La multiplicité des paramètres à prendre en compte dans l'appréciation du bien-fondé d'un système "opérationnel" d'incitations est du reste bien illustrée par l'exposé systématique fait par Milgrom et Roberts (1992) des avantages et inconvénients des systèmes observés.

Bref, le praticien a cette fâcheuse habitude de n'aimer que les outils simples pour résoudre des situations extraordinairement complexes.

A ce stade, et surtout dans les cas suffisamment typiques, nous retiendrons principalement que certaines formes de transactions (par ailleurs juridiquement répertoriées) dominent largement sur d'autres (compte tenu, par exemple, de la spécificité des investissements que les contractants doivent engager). Cela permet de filtrer les organisations viables, et d'éviter la mise en place de dispositifs de pilotage sur des bases viciées.

Dans le cas de la filière beurre présenté ci-dessus, les transactions ne sont manifestement pas organisées sur une base économique et les incitations ne sont pas orientées vers la maximisation du profit global. Tout d'abord, Fabbreur (via son contrôle majoritaire par Lait1 et Lait2) n'est soumise à aucun système incitant à la réduction des coûts puisque ceux-ci sont répercutés dans les tarifs de transformation sans qu'aucune pression concurrentielle ne s'exerce. Plus grave, Fabbreur n'est pas incitée à fournir les informations pertinentes pour le choix des politiques commerciales (peu importent les distorsions dans l'évaluation des coûts de transformation). Enfin, Lait1 et Lait2 ne sont pas incitées à court terme à tarifier leur matière première de façon que Ventbeur puisse développer des marchés plus rentables. Elles-mêmes disposent, par ailleurs, de systèmes d'évaluation du prix de revient de leur crème très différents qui, s'ils étaient dévoilés, seraient bien entendu discutables, et compliqueraient encore l'analyse en adjoignant au système à l'étude le reste de leurs organisations respectives.

Cela signifie-t-il simplement que les contrats portant sur les échanges de matière n'ont pas été bien conçus? Ou bien que la configuration d'actionnariat ne permet pas la mise en place de contrats plus efficaces? Qu'il n'y pas de solution en dehors de l'intégration depuis la collecte du lait jusqu'à la commercialisation du beurre? Ne faut-il pas néanmoins séparer la commercialisation de la MGLA de celle des beurres industriels, etc?

## L'INSTRUMENTATION DE LA STRATÉGIE

Selon nous, la réponse à ces questions ne peut être obtenue indépendamment d'une réflexion sur les outils qui viendraient aider à la coordination et à l'incitation dans les différentes configurations possibles.

Cette remarque n'est pas anodine, elle est à l'origine un premier principe de structuration de la recherche en gestion, qui la démarque des disciplines connexes. Autrement dit, non seulement l'intendance ne suit pas, mais, dans nombre de cas, c'est l'intendance qui pourrait bien gouverner. C'est la capacité à concevoir et bâtir une architecture adéquate pour le système de planification et de suivi des activités qui sera déter-

minante dans la viabilité et plus largement dans l'efficacité d'un mode d'organisation. Ceci est aussi vrai pour les coûts de production (qui dépendent très sensiblement *ex post* de la façon dont on a *ex ante* planifié les activités) que pour les coûts de transaction. Notons par ailleurs que cette distinction sur la nature des coûts peut alors s'estomper.

De même, la valeur d'une stratégie reposera en grande partie sur le dispositif qui permet son élaboration (sur quelles variables le pari stratégique repose-t-il, par qui et selon quelle forme d'engagement ces variables sont-elles identifiables et maîtrisables?), et sur le système qui assure le suivi de la validité de la stratégie.

Williamson évoque en filigrane l'instrumentation des coûts de transaction lorsqu'il cite la facilité de mesure de la performance comme une des caractéristiques à prendre en compte dans l'analyse des formes d'échange économiques. A l'inverse, nous suggérons de prendre beaucoup plus au sérieux l'ingénierie informationnelle qui peut être mobilisée pour établir un contrat incomplet et en assurer le suivi (Ponssard, Tanguy, 1993):

- par contraste avec la théorie, l'immense majorité des problèmes rencontrés dans les entreprises se posent dans un contexte de rationalité très limitée (y compris dans l'identification de leur propre intérêt par les acteurs) et de contrats très incomplets. Les instruments sur lesquels on peut s'appuyer pour "discuter" et rediscuter un contrat sont alors primordiaux;
- ces instruments ne s'imposent pas d'eux-mêmes, le choix est vaste, il n'y a pas de solution miracle et les progrès techniques dans les domaines de la modélisation et de l'informatique changent en permanence les données du jeu;
- (re)concevoir et (re)construire ces instruments, c'est ouvrir une voie d'entrée privilégiée et concrète pour l'intervention sur le pilotage stratégique (cf. chapitre ci-dessous: Modélisation et intervention).

Nos hypothèses de travail deviennent alors les suivantes:

- le savoir disponible (sur les coûts, les potentiels de valorisation...) est éclaté dans la firme, et bien sûr entre les firmes (mais un vendeur peut très bien être mieux informé de ce qui se passe dans le service achat de son client que dans celui de sa propre entreprise);
- ce savoir est très imparfait, y compris à l'intérieur de la firme pour les informations qui relèvent de sa propre activité actuelle, et par ailleurs tout ce qui concerne l'avenir recèle une forte part d'incertitude non probabilisable;
- l'orientation et l'adaptation réciproque des contractants est alors tout autant, sinon plus, assurée par l'esprit des contrats -lorsqu'ils existent- que par leur lettre. Or l'instrumentation de ces contrats et le dispositif de suivi de la relation contractuelle donnent précisément "corps" à cet "esprit".

En résumé, la valeur des fonctionnalités offertes par l'entreprise s'apprécie chez les clients dans le cadre d'une relation contractuelle plus ou moins sophistiquée. Cette relation est portée par des dispositifs et instruments facilitant la discussion sur la mise en place d'adaptations coordonnées.

En amont, ce potentiel de valorisation chez le client va dépendre de la même façon d'une plus ou moins bonne coordination des activités à l'intérieur de l'entreprise-fournisseur et cette coordination repose également sur des instruments et procédures de planification. Ainsi, l'analyse de la coordination interne ou externe à l'entreprise semble être de même nature.

Finalement, dans ces relations de coopération-conflit, le plus important n'est pas de capturer une fois pour toutes la plus grande part d'une hypothétique valeur préidentifiée. Il s'agit plutôt de se donner les moyens de maintenir et d'accroître au cours du temps la valeur globale créée par la relation, tout en se ménageant la possibilité de faire ultérieurement des réajustements de partage de cette valeur.

Une discussion approfondie des vertus de la modélisation dans le cas particulier d'une relation de planification stratégique entre direction générale et grandes directions fonctionnelles d'une entreprise de champagne a déjà été développée (Tanguy, 1992a). On retiendra le rôle crucial joué par un outil de simulation prévisionnelle de la chaîne de production et des comptes de l'entreprise pour :

- la construction à plusieurs d'une stratégie acceptable par l'ensemble des acteurs concernés,
- l'établissement d'un contrat implicite sur une stratégie qui se définit par son processus de construction, et ceci entre directions autonomes mais techniquement et financièrement interdépendantes.

Kervern et Ponssard (1990) montrent également l'importance d'un outil de bouclage prévisionnel des flux financiers engagés et attendus pour fonder une relation de contrôle non sclérosante entre un actionnaire et des centres d'investissements : si la logique de l'instrument est simple, voire tautologique, on devine que son grand mérite est de permettre la structuration d'une discussion contradictoire sur l'appréciation de la performance sans que cette dernière ne fasse l'objet d'un contrat détaillé *a priori*.

Dans cette nouvelle optique, le point b du questionnement initial de notre cas devient central dans l'analyse de la situation : indépendamment de la répartition actuelle des responsabilités et du partage des bénéfices de la filière, quel est le système technique de planification qui pourrait assurer le pilotage coordonné des activités d'approvisionnement, de choix de gamme de produits, de gestion des flux (stockage, déstockage) ?

La réponse à cette question passe par l'identification des marges de manœuvre effectives (politiques industrielles et commerciales) et la modélisation des potentialités d'amélioration des performances économiques via la combinaison astucieuse de ces marges de manœuvre. Ce diagnostic préalable est doublement fécond :

- il permet de cadrer et hiérarchiser les enjeux économiques liés à de nouveaux modes de coordination;
- il donne la mesure de l'éventuelle valeur stratégique que pourrait receler l'investissement dans un nouveau système de pilotage: les gains attendus d'une coordination plus efficiente peuvent en effet être tels qu'ils relèguent en arrière-plan des handicaps de localisation ou de surdimensionnement de capacité. Cet investissement se justifiera d'autant plus qu'il permettra de rester en avance sur les concurrents dans la maîtrise de ces coûts. Ou bien inversement, on se convaincra du fait que toute optimisation des flux n'aura qu'un impact marginal en regard de ces caractéristiques plus structurelles; si tel est le cas, on se demandera si certains concurrents ne seraient pas mieux placés pour rationaliser cette chaîne d'activité et donc payer un prix supérieur à la valeur que la filière, en interne, serait au mieux capable de créer.

En cas de décision de poursuite de la collaboration entre les actionnaires, la logique de planification et de suivi de l'activité qui se dessine<sup>(1)</sup> va servir de point de départ pour concevoir le système d'incitations à mettre en place. Si les coordinations recherchées sont complexes et vitales, les incitations devront être principalement orientées vers l'adhésion au dispositif de pilotage. Les moyens à disposition sont alors pluriels (contractuels ou non) et perfectibles au fur et à mesure de l'apprentissage de la relation, ainsi l'urgence ne serait pas de trouver une meilleure organisation juridique ou un contrat optimal et complexe à échafauder qui ferait converger précisément toutes les incitations. Dans un premier temps, et si la coordination "technique" promet un gain de valeur substantiel, on a plus besoin d'un bon ingénieur que d'un bon avocat.

Ainsi, deux idées nous semblent caractériser la recherche en gestion.

Tout d'abord, les coûts de production et de transaction, et par suite les choix pertinents de stratégie et d'organisation sont tributaires de l'élaboration des outils qui vont soutenir la planification (organisée) et le suivi (stratégique) des activités, au point que les performances techniques des systèmes disponibles (à un certain coût) peuvent gouverner ces choix. Sans s'être directement penché sur cet aspect, Aoki (1986) suggère fortement que les supports techniques des flux d'information

<sup>(1)</sup> Qui sera portée par un système dont l'architecture dépendra des caractéristiques techniques du procédé, de la structure des aléas, et des enjeux économiques cibles liés à de nouvelles formes de planification.

puissent jouer un rôle de premier plan dans l'efficacité de la "coordination horizontale".

La deuxième idée prolonge la première; l'intendance ne se contente pas de dire son mot dans la sélection des organisations économiques, c'est elle qui parfois (toujours?) invente ces dernières: rares sont les économistes qui découvrent de nouvelles stratégies et organisations des firmes; la recherche n'est du reste pas organisée -à une échelle qui ait un sens- entre des économistes appliqués et les entreprises confrontées à de nouveaux défis. Quelques sociétés entretiennent des services économiques qui, certes dialoguent avec le monde de la recherche, mais rarement alors avec les dirigeants de leurs propres firmes. Les directeurs de l'organisation des grandes entreprises ne connaissent pas non plus un traître mot de la théorie des organisations: ils font de l'informatique. Ainsi, les gestionnaires, ingénieurs, juristes et informaticiens tentent surtout de résoudre des situations nouvelles en inventant sur le terrain de nouveaux systèmes, de nouveaux indicateurs, de nouveaux modèles et outils de calcul, de prévision, et de suivi. Les échecs sont légion, le tâtonnement de règle, mais quand "ça prend", comme on le dirait du ciment, c'est qu'une nouvelle organisation plus efficiente est implicitement inscrite dans ces systèmes.

Sur ce point, en s'intéressant aux sources des innovations managériales plutôt qu'à leurs rationalisations a posteriori, la recherche en gestion a le champ libre: comment gérer le changement dans les organisations? Comment conduire, en partant de l'élaboration technique de ces systèmes de planification, la mise en place de nouvelles formes de coordination?

## MODÉLISATION ET INTERVENTION

Comment et par où commencer? Dans la plupart des cas semblables à celui que nous avons évoqué, les situations d'impasse apparente se résolvent par des solutions radicales, prises finalement sous le règne de l'urgence: on vend tout ou partie de l'activité, on se sépare des hommes en place. Ainsi, on ignorera toujours l'ampleur des possibilités alternatives de reconfiguration et de capitalisation basées sur le savoir interne. Elles auraient certes demandé, dans une période difficile, un investissement non négligeable et risqué dans le développement de cette ingénierie d'analyse stratégique et de pilotage.

Les situations d'intervention présentent ainsi des caractéristiques difficiles à ignorer:

- il faut commencer à agir dans des délais très courts, et être à même de rendre visible rapidement l'avancement du processus;

- on ne peut faire table rase de l'histoire; les acteurs en place ont des engagements passés qui, du reste, influencent leurs diagnostics et leurs jugements prospectifs;
- il faut tirer parti des compétences internes à l'entreprise (marché, réglementation, fonction de production...) mais cette expertise, en perpétuel enrichissement, ne sera en général que partiellement extraite et formalisée;
- le but du jeu ne consiste pas à résoudre une bonne fois pour toutes un problème clairement identifié.

N'y aurait-il que ces raisons, l'idée d'un transfert direct des modèles économiques vers une utilisation concrète serait à nouveau battue en brèche (pour une réflexion approfondie sur cette notion de transfert, voir Ponsard, 1992).

La mise en place d'un système de pilotage stratégique soulève donc des questions originales et cruciales du point de vue d'une recherche applicable. Certaines des interrogations qui apparaissent alors sont communes à la gestion de projet comme à l'étude plus générale des transformations organisationnelles; à titre d'exemple, comment articuler changement planifié et expérimentation locale? (voir à ce sujet Charrue et Midler (1992) sur les problèmes d'automatisation de la production). Cela dit, intervenir sur les modes d'élaboration des stratégies ainsi que sur les procédures de conduite des activités de l'entreprise, c'est toucher au lieu où s'affrontent peut-être le plus sévèrement des visions du monde et des ambitions conflictuelles, ce qui renforce la nécessité d'une réflexion spécifique. Cette recherche ne pourra faire l'économie de l'accumulation d'un matériau fondé sur des études empiriques, en particulier sur la restitution de cas d'intervention.

Contentons-nous ici d'illustrer cette démarche qui vise à la transformation des points de vue et des savoirs par l'introduction progressive d'outils et de nouveaux systèmes informationnels.

Ceux-ci, au départ, peuvent très bien être frustes, à condition de mettre en évidence de nouvelles variables et indicateurs de gestion, et de postuler de nouvelles relations possibles entre ces variables. Ces outils suggèrent alors implicitement de nouvelles relations entre les acteurs concernés par les indicateurs en question (Hatchuel, Mollet, 1986). Conjointement, il faut instituer un dispositif, par exemple un groupe de travail désigné pour rassembler de l'information et discuter des enjeux stratégiques importants mais mal pris en charge par les procédures habituelles.

L'outil en question, sorte de première maquette simplifiée de l'instrument futur de pilotage, devient dans ce dispositif un outil d'intervention:

- il permet éventuellement de repérer l'acteur (ou le sous-groupe d'acteurs) qui pourra faire office de chef de projet;



- il facilite l'identification des soutiens comme des résistances parmi les différents représentants de l'organisation (ou de la filière) face au projet de transformation, même s'il est encore mal formalisé;
- il accélère la mise en lumière des "lieux" où se cristalliseront les discussions et les controverses, ce qui signale les voies prioritaires d'amélioration et de raffinement pour le prototype: l'instrument technique doit garder de l'avance sur l'usage visé et "tirer" en quelque sorte l'ensemble du dispositif.

Dans le cas de la filière beurre, un outil de simulation sommaire a été ainsi construit en 10 jours autour de la définition d'une activité intégrée "beurre" (sans existence juridique), instaurant:

- un partage a priori des coûts industriels "fixes", matérialisant l'engagement solidaire des partenaires dans le projet, tout en préservant les autonomies juridiques actuelles;
- un partage des bénéfices (ou des pertes) liés à l'activité de transformation, au prorata des volumes injectés par chacun des partenaires dans cette filière.

Cet outil supposait une rupture dans le fonctionnement décentralisé antérieur: dans le modèle, chaque acteur planifie sa participation, ce qui autorise ensuite un pilotage des flux physiques. La discussion des règles de partage, à l'intérieur d'un schéma déterminé, n'aurait lieu qu'une fois par an. Par le choix des variables paramétrables, l'outil organise une discussion conjointe sur:

- la masse de frais commerciaux affectée à la filière par Ventbeur;
- les combinaisons de plans d'approvisionnement possibles;
- le détail des règles d'imputation de la masse de coûts "engagés";
- les gains théoriques attendus du pilotage des flux, de l'optimisation conjointe production/gamme;
- la règle de répartition des bénéfices de cette filière "théorique".

Le modèle était donc d'emblée organisé pour relier ces règles paramétrables à des hypothèses de volumes, de gamme et de marges attendues (calées à partir des résultats passés et prévus dans le budget) et pour traduire ces règles et hypothèses en indicateurs synthétiques parlants, pour les différents acteurs: marge après couverture de coûts commerciaux et administratifs pour Ventbeur, valorisation de la crème injectée dans cette filière par rapport au prix moyen de marché du beurre pour les deux fournisseurs.

En ouvrant explicitement une discussion sur les conditions d'un pilotage solidaire de la filière, le modèle teste rapidement la viabilité d'une organisation collective. Cette discussion révèle les positions de départ et montre les possibilités et limites d'une transformation de ces points de vue.

Il est ainsi apparu que deux stratégies a priori irréconciliables struc-

turaient initialement le conflit, autour de la prise de contrôle (via son management) de la filière "fictivement" intégrée:

- ou bien Lait1, a priori plus expérimentée que Lait2 en matière commerciale, prend en charge le pilotage de l'activité, mais elle doit d'une manière ou d'une autre s'approprier le fonds de commerce et l'expérience administrative développés par Ventbeur. Or cette dernière ne veut pas démembrer son équipe commerciale, sauf modalités compensatrices difficiles à évaluer. En effet, cette équipe a jusqu'à présent prospecté en jouant sur l'étendue de la gamme offerte: produits gras de Fabbour, poudre de lait et dérivés, ingrédients divers ...
- ou bien Ventbeur dirige opérationnellement cette filière, mais elle doit clairement s'affranchir de la négociation permanente des prix de matière et obtenir la confiance des fournisseurs en leur garantissant des revenus meilleurs que ce qu'ils estiment être en droit d'attendre d'un autre système de valorisation de leur crème. Or Lait1 et Lait2 n'ont pas a priori confiance dans l'efficacité de l'équipe commerciale (celle-ci ne va-t-elle pas brader leur précieuse crème?). Dans le contexte stratégique actuel, Ventbeur prendrait un risque trop important en offrant une garantie absolue, et séduisante, de résultats financiers aux deux fournisseurs. Pour que Ventbeur puisse offrir une telle garantie, elle devrait s'assurer au préalable de la viabilité "concurrentielle" de l'affaire, par exemple en ayant déjà un fournisseur supplémentaire prêt à s'adjoindre à la filière. Mais qu'attendre, dans la situation actuelle d'une telle démarche, forcément coûteuse, si Ventbeur n'a à terme d'autre solution que d'abandonner la gestion commerciale à ses deux fournisseurs?

La modélisation de départ mime un système de coordination et de négociation du partage des bénéfices qui offre une porte de sortie à cet affrontement implicitement fondé sur la seule existence de contrats simples (rachat de la force commerciale, achat de la crème à un prix contractuel garanti). Le modèle suggère la construction collective d'une nouvelle structure de planification et de négociation, qui pourrait permettre de quitter l'impasse stratégique initiale sans avoir à se poser immédiatement la question d'une réorganisation radicale et définitive: par exemple, Ventbeur, en discutant de la masse de dépenses qu'elle impute à la filière (sans partager physiquement ses équipes) peut monnayer son effort de recherche de nouveaux partenaires; Lait2 peut tester une réduction des volumes qu'elle soustrait de la filière, sans s'engager définitivement à ne jamais commercialiser, ...

Dans le même temps, ce choix de modélisation pose immédiatement la question des procédures futures de planification, de discussion sur le "partage du gâteau", de suivi de la performance, et ... de management de cette coordination: à nouveau, le choix du pilote (le directeur général de la filière fictive) sera d'autant moins conflictuel que les procédures de prévision d'activité, de calcul de marge, voire d'audit de performance,

auront été clairement instituées sur la base de systèmes d'information dont les modèles sous-jacents auront été collectivement validés.

D'une façon générale, à un stade plus avancé, lorsqu'un schéma d'organisation s'est dessiné autour de l'usage des premiers outils de simulation au sommet de l'entreprise ou du groupe d'entreprises, un système de pilotage opérationnel peut être conçu et développé. En expérimentant la "maquette centrale" on suscite les demandes de modélisation pour les niveaux inférieurs de l'organisation (ici commercialisation, approvisionnement, transformation industrielle...). Ceci n'est bien sûr qu'un itinéraire possible et cette voie n'est accessible qu'à certaines conditions. Préciser ces itinéraires, leurs chances d'aboutir, identifier les risques, cadrer les moyens nécessaires, tels pourraient être, à ce niveau, les objectifs d'application. Deux pistes actuelles nous semblent à même de contribuer à cette problématique outil-intervention :

1- En partant souvent de problèmes posés par la qualité des produits, le courant de pensée français qui se fédère sous la bannière de "l'économie des conventions" s'intéresse de plus en plus au rôle des objets dans la mise en place de formes de coordination diverses (Eymard-Duvernay, 1989) : comment sont-ils utilisés pour cristalliser les controverses, pour suspendre les désaccords entre parties... ?<sup>(2)</sup>. La transposition de ces concepts serait probablement testée avec profit vers ces objets particuliers que sont les outils de planification, simulation, suivi d'activité. Ces objets se caractérisent par le découpage de l'information de gestion qu'ils opèrent, ainsi que par l'architecture logique dont ils sont dotés (mise en relation de ces informations). Quant à l'enjeu des débats autour de ces outils, il concerne principalement la performance future des différentes parties prenantes, *telle qu'elle sera évaluée*.

Par rapport aux autres objets, les outils de pilotage qui exploitent les progrès récents de l'informatique présentent des spécificités remarquables (Tanguy, 1992 b) :

- leur faculté de simulation et de représentation prévisionnelle permet de structurer des dialogues et des formes de coordination bien particulières ;
- leur modularité : ils peuvent évoluer, se complexifier, "s'étendre", s'intégrer ou non dans d'autres réseaux d'information existants ...

2- L'étude des innovations techniques (Latour, Mauguin, Teil, 1990) "*qui donne à voir les métamorphoses et traductions dont est faite la vie d'une innovation et la ligne de front sans cesse déplacée qui sépare ses alliés de ses adversaires*" peut également fournir des clés dans le cas d'une innovation ma-

<sup>(2)</sup> S'ouvre ici toute une analyse de l'apprentissage comme incorporation des manières de s'y prendre avec les objets et de constitution des conditions dans lesquelles les objets s'expriment pleinement, in : BESSY (C.) et CHATEAURAYNAUD (F.), 1992 – *Des troubles occasionnés par les objets. Working paper* présenté au séminaire sur la qualité des produits, Centre d'Etudes de l'Emploi, INRA-ESR, SAD.

nagériale basée sur de nouveaux outils de gestion : la transformation progressive de l'objet et du réseau d'acteurs concerné par le projet (avec leurs "programmes" et "anti-programmes" respectifs) évoque en effet bien des aspects de l'intervention sur le pilotage stratégique.

## CONCLUSION

Ces dernières années ont témoigné d'un intérêt croissant des économistes pour les problèmes de coordination et de structure interne de l'entreprise, au point d'y puiser des concepts pour penser l'organisation des marchés. Dans le même temps et en parallèle, la sociologie des organisations s'attachait à rendre compte des comportements et processus de décision dans l'entreprise, ramenant parfois au cœur de l'analyse le rôle des outils de gestion (Berry, 1983). Parler d'organisation économique en relation avec l'infrastructure technique qui la supporte et même l'engendre, inventer de nouvelles formes de coordination plus efficaces sur le lieu même où se conçoivent les outils de planification et de contrôle, telles nous semblent être des ambitions tout à la fois élémentaires et raisonnables pour un développement de la recherche en gestion.

Illustrons cette prise de position sur un exemple.

Aoki (1986, 1990), à la suite d'observations menées principalement dans l'industrie automobile, a défini deux modèles types de coordination. Le mode H (comme hiérarchique) est caractérisé par la séparation hiérarchique entre planification et mise en œuvre tandis que l'accent est mis sur la spécialisation des tâches. Le mode J (comme japonais) est caractérisé par une coordination horizontale des unités opérationnelles basée sur le partage d'informations sur le site et l'apprentissage décentralisé. Aoki a ensuite dégagé un principe de dualité concernant les systèmes d'incitation : *"in order for firms to be internally integrative and organizationally effective, either their coordination or their incentive mode needs to be hierarchical"* (Aoki, 1990). Décentralisation de l'appréciation de la performance et achat de compétences sur le marché du travail dans le mode H, centralisation et toute puissance des directions du personnel chargées de promouvoir les individus dans les firmes japonaises.

Que faire de ces modèles en forme d'idéaux types, qui se situent aujourd'hui, en direction de la recherche en gestion, à l'ultime frontière de l'économie théorique ? Comment dépasser cette forme de restitution pour passer plus aisément à l'aide à l'intervention ?

La grille d'Aoki est un bon point de départ, tant pour comprendre et diagnostiquer des dysfonctionnements organisationnels, que pour donner du sens à des tentatives de transformation des systèmes de coordination et d'incitation (mise en place de contrats internes, gestion par projet, rénovation des procédures de planification et de contrôle ...). Mais la plupart des

situations où se posent des problèmes proviennent précisément de leur non-concordance avec ces modèles types: on ne change pas par décret toute une culture de gestion des cadres pour passer d'une évaluation informelle basée sur le moyen/long terme à une quantification des résultats; la coordination "économique" sera horizontale ou hiérarchique selon le niveau auquel on se situe dans l'entreprise (selon la nature des problèmes dont les responsables ont la charge), et cette configuration variera bien entendu d'une entreprise à l'autre, pour un même environnement institutionnel, lui-même probablement hybride dans le cas européen.

Les enjeux de la recherche deviennent alors: comment raffiner, enrichir et adapter ces modèles d'organisation tout en leur conservant un certain caractère générique et comment compléter ces modèles par l'architecture correspondante des systèmes de planification et de suivi qui les viabilisent?

Des questions plus ciblées émergent alors, comme nous le suggèrent deux thèses récemment soutenues (Chen, 1993; Mottis, 1993): sur quels dispositifs de planification mettre en place un mode J? A partir de quel niveau hiérarchique la logique de pilotage par la rentabilité ou les résultats comptables devient contreproductive (autrement dit, jusqu'où faire descendre du H ou remonter du J)? Comment articuler deux logiques contraires H et J au sein d'une même organisation? Sur quels outils concrets différencier alors la gestion des carrières et des incitations?

Finalement, dans ce domaine du pilotage stratégique à très fort enjeu social, les compétences à développer et les passerelles à lancer vers d'autres champs sont multiples: techniques de base de gestion, technique de l'instrument et sociologie de son usage, microéconomie et sciences des organisations, expérimentation clinique ... Le corollaire de cette remarque nous renvoie à notre sujet: comment recruter et former les chercheurs en gestion, organiser la division du travail entre chercheurs aussi bien qu'au cours même de la carrière des individus entre approfondissements théoriques et interventions?

## BIBLIOGRAPHIE

- AOKI (M.), 1986 – Horizontal vs. vertical information structure of the firm, *American Economic Review*, vol. 76, n° 5, décembre, pp. 971-983.
- AOKI (M.), 1990 – Towards an economic model of the Japanese firm, *Journal of Economic Literature*, vol. XXVII, mars, pp. 1-27.

- BERLINER (C.), BRIMSON (J.A.), 1988 – *Cost Management for today's advanced manufacturing – The CAM-I conceptual design*, Boston (Mass.), Harvard Business School Press.
- BERRY (M.), 1983 – Une technologie invisible? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains, Ecole polytechnique.
- CHARRUE (F.), MIDLER (C.), 1992 – Mutation industrielle et apprentissage collectif *in*: TERSSAC (G.) DE et DUBOIS (P.) dir., *Les nouvelles rationalisations de la production*, Toulouse, CEPADUES, pp. 187-225.
- CHEN (Y.), 1993 — La coordination horizontale dans l'entreprise: formalisation et applications du cycle plan/contrôle, thèse de doctorat en gestion, Université Paris IX, mars, 192 p.
- ECOSIP, 1990 – *Economie des systèmes de production intégrés*, Paris, Economica.
- EYMARD-DUVERNAY (F.), 1989 – Conventions de qualité et formes de coordination, *Revue Economique*, 40, n° 2, mars.
- HATCHUEL (A.), MOLLET (H.), 1986 – Rational modelling in understanding and aiding human decision making: about two case studies, *European Journal of Operational Research*, n° 24, pp.1 78-186.
- JOHNSON (H.T.), KAPLAN (R.S.), 1987 – *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston (Mass.), Harvard University Press.
- KERVERN (G.-Y.), PONSSARD (J.-P.), 1990 – Vers une nouvelle conception des systèmes de gestion, *Revue Française de Gestion*, n° 78, mars-avril-mai, pp. 5-11.
- KREPS DAVID (M.), 1990 – *A course in Microeconomic Theory* (part IV: *Topics in information economics*), Harvester Wheatsheaf.
- LATOUR (B.), MAUGUIN (P.), TEIL (G.), 1990 – Comment suivre les innovations? Le graphe socio-technique, *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, septembre.
- LORINO (P.), 1991 – *Le contrôle de gestion stratégique, la gestion par les activités*, Paris, Dunod entreprises.
- MILGROM (P.), ROBERTS (J.), 1992 – *Economics, Organization and Management*, New Jersey, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- MOTTIS (N.), 1993 — Coordination, incitations et modèles types organisationnels: le pilotage de l'informatique bancaire, thèse de doctorat en économie, Paris, Ecole polytechnique, juin.

- PONSSARD (J.-P.), 1992 – Formalisation des connaissances, apprentissage organisationnel et rationalité interactive, à paraître in: ORLÉAN (A.) éd., *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF.
- PONSSARD (J.-P.), TANGUY (H.), 1991 – Quel avenir pour le contrôle de gestion? De Du Pont de Nemours aux pratiques à la japonaise, in : *Culture d'entreprise et innovation*, Paris, Presses du CNRS.
- PONSSARD (J.-P.), TANGUY (H.), 1993 – Planning in Firms as an Interactive Process, *Theory and Decision*, 34, pp. 139-159.
- PORTER (M.E.), 1980 – *Competitive strategy : Techniques for analyzing industries and competitors* , New York, Free Press.
- PORTER (M.E.), 1985 – *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York, Free Press.
- RUMELT (R.P.), SCHENDEL (D.), TEECE (D.J.), 1991 – Strategic Management and Economics, *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 5-29.
- TANGUY (H.), 1992 a – Planification stratégique. Pour un usage “retico-rhétorique” des modèles, *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, septembre.
- TANGUY (H.), 1992 b – Décentralisation et contrôle de gestion: le département Bus à la RATP, Paris, Editions de la RATP-Réseau 2000.
- WILLIAMSON (O.E.), 1985 – *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, Free Press.
- WILLIAMSON (O.E.), 1991 – Strategizing, economizing, and economic organization, *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 75-94