AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

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

*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.*

La réhabilitation des modèles et des plans dans l'entreprise

Le cas d'une maison de champagne

H. TANGUY

Cahiers d'économie et sociologie rurales, n° 10, 1989

DE L'UTILITÉ DES MODÈLES ET DES PLANS

De nombreux dirigeants réfutent par avance l'intérêt que pourrait présenter, dans leur entreprise, l'utilisation de systèmes formalisés de planification. L'activité dont ils ont la charge, estiment-ils, obéit à des règles trop complexes, changeantes et incertaines. Dans les secteurs liés à l'agriculture, on invoquera les aléas climatiques, le maquis des réglementations, perpétuellement en chantier, qui conditionnent les réactions des marchés, ou bien encore la sophistication de la concurrence au sein de filières où se côtoient des acteurs disparates, tour à tour partenaires, fournisseurs, clients et concurrents depuis l'agriculteur occasionnel jusqu'à la multinationale largement diversifiée. Autrement dit, aucun modèle de raisonnement ne saurait enfermer dans un langage logique ou mathématique une activité aussi impalpable et un dirigeant ne pourrait compter que sur les qualités de son propre entendement.

Et pourtant, ces mêmes dirigeants s'adressent à des intervenants extérieurs et formulent des demandes de formalisation sur des questions qu'ils estiment stratégiques. Sous-traitance sur des points mineurs, recherche de plaidoyers à usage interne, simple gestion de l'angoisse ? Notre opinion, fondée sur quelques années d'intervention, est que la position de ces chefs d'entreprise est réellement ambiguë, et que l'ambivalence de leur rapport aux outils d'aide à la décision, reposerait sur l'ignorance de ce qu'une entreprise peut (et devrait) attendre des modèles formalisés, pour la formation de sa stratégie, la planification de ses activités, la redéfinition de sa "structure organisationnelle".

Cette ignorance, tant chez les demandeurs d'aide que chez les prescripteurs, est selon nous largement répandue, et même auto-consolidée : s'accorder par exemple sur l'hypothèse selon laquelle le dirigeant aurait tout pouvoir de décider, de "faire" la stratégie de sa firme — de façon plus ou moins rationelle selon le temps et les outils dont il disposera — légitime dans un même élan le statut du chef d'entreprise et celui du conseiller scientifique, spécialiste des outils.

Le primat accordé à la rationalité instrumentale depuis Taylor jusqu'aux apôtres contemporains des théories normatives de la recherche opérationnelle, de la planification stratégique et du contrôle de gestion a privilégié le paradigme d'un lien mécanique entre réflexion, outils et décision : l'organisation est un système essentiellement technique poursuivant des objectifs, en butte à des contraintes. La rationalité doit se concentrer dans le travail d'analyse et de conception de méthodes de planification pour aboutir à des modèles et règlements adéquats dont il faudra veiller à la mise en œuvre. Mais le résultat des actions planifiées s'est révélé de plus en plus incertain et les objectifs poursuivis au sein des grandes organisations multiples, flous et contradictoires.

Parallèlement, d'autres théoriciens dans la lignée de Max Weber (notamment Mintzberg, 1982) ont cherché à interpréter les comportements dans les organisations à partir de mécanismes gouvernant les interactions entre individus. "L'organisation" est alors avant tout ce qui stabilise et rend une certaine prédictibilité aux comportements d'acteurs délocalisés et dotés d'une rationalité forcément limitée. L'aspect minutieux des études explica-

tives produites par ce courant, parfois nourries de passionnantes observations concrètes, contraste toutefois avec la pauvreté des conseils normatifs qu'elles parviennent à inspirer (Tanguy, 1987).

On refusera dans cet article l'opposition apparemment irréductible des deux paradigmes précédents. Cet antagonisme de conceptions se traduit par ailleurs, chez leurs hérauts par des positions, tant d'action que d'observation dans l'entreprise, totalement contrastées. De ce fait, les discours sur la planification, et plus généralement sur toute forme d'aide à la décision, ont été entraînés vers une impasse qui résonne encore des dialogues de sourds entre "normatifs" arrogants, naïfs ou cyniques face aux réalités de l'entreprise et "socio-descriptifs" complexés et démotivés face à l'action.

Plutôt que de rejeter en bloc rationalité instrumentale et mécanismes organisationnels, nous tenterons donc ici de les accorder. En ce sens, nous suivons une voie déjà largement ouverte par Hatchuel (Hatchuel et Mollet, 1986) : il montre comment le chercheur est amené à interagir avec les différents acteurs en place, pour retrouver des logiques d'action et de représentation dont la "mise à plat" peut susciter des comportements nouveaux. Cette méthode a fait ses preuves sur des problèmes de gestion faiblement tributaires de la politique générale de l'entreprise et de son environnement concurrentiel. Nous aborderons ici, au contraire, un cas détaillé d'entreprise en situation de crise, ayant à redéfinir l'ensemble de sa politique. Ce qui nous amènera à mobiliser d'autres concepts.

Notre démarche "conciliatrice" se nourrira de l'analyse d'un processus d'intervention dans l'entreprise : intervention du chercheur qui élabore un outil de gestion, puis intervention en relais d'une "coalition" d'acteurs qui impulse des changements dans l'organisation en tirant parti de ce nouvel outil. La position privilégiée du chercheur-intervenant et l'intérêt plus général du processus d'intervention en tant que champ d'investigation pour comprendre les transformations organisationnelles ont été récemment soulignés par Moisdon (1984) ainsi que par Hatchuel *et al.* (1987). Nous voulons ici éprouver cette approche à la fois pour analyser les problèmes relatifs à la formation de stratégies délibérées (pour reprendre l'expression de Mintzberg, 1978) et pour progresser sur le plan normatif. A cet effet, le détour par l'exposé détaillé d'un cas concret, sous tous ses aspects (marché, organisation, instrumentation des choix) se révèle indispensable. Trop souvent, les normatifs ne parlent que de leurs méthodes et non de leur usage ; les rares théoriciens des organisations (Mintzberg et Waters, 1982 ; Bower, 1970 ; Hall, 1984) qui n'hésitent pas à exposer des cas pour donner du corps à leurs idées générales sont trop éloignés du feu de l'action (analyse après coup des stratégies suivies) pour percevoir le rôle des outils, et plus généralement de la pensée formalisée, dans les processus de changement.

UN CAS D'INTERVENTION DANS L'INDUSTRIE DU CHAMPAGNE

Le cas concret qui servira notre propos est une intervention à laquelle nous avons participé, avec d'autres chercheurs, d'avril à septembre 1985. Cette intervention répondait à une demande d'aide provenant d'une grande maison de champagne, que nous nommerons Bullheim, et qui venait d'être

rachetée par un grand groupe international diversifié dans l'agro-alimentaire (nous l'appellerons la GAA). Cette entreprise, en situation difficile, devait expliciter sa stratégie future à son nouvel actionnaire et s'engager dans le même temps sur un plan pluri-annuel. Notre intervention a simplement donné lieu à l'élaboration d'un outil de planification spécifique pour cette activité, sans préconisations particulières pour redresser les comptes. Or, à notre propre étonnement, plus de trois ans après ce travail, Bullheim utilise couramment cet outil non seulement pour sa stratégie générale mais également pour instrumenter des décisions opérationnelles. Ce modèle et son usage original sont même en passe de devenir un cas d'école au sein de la GAA. C'est cette expérience, à partir de laquelle nous avons entrepris un travail de recherche — encore en cours — sur la planification qui sera relatée ici.

L'environnement concurrentiel et la position stratégique de cette société au moment où l'intervention débute seront abordés en premier. Existe-t-il pour cette filière des représentations simples des stratégies possibles et des résultats à en attendre ? Quelles sont les décisions-clés ? Où se situent l'incertitude et la complexité de l'évaluation des conséquences des choix ? Quel est le degré d'interaction entre les décisions opérationnelles de gestion et la place de l'entreprise sur l'échiquier concurrentiel ?

Nous étudierons ensuite les interdépendances entre les décisions opérationnelles gouvernant le flux de matière et la prise en charge de ces interfaces par l'organisation puis nous justifierons le choix de la modélisation développée : nous montrerons comment l'outil élaboré s'insère naturellement dans un processus créatif de planification et de contrôle ; nous insisterons pour cela sur les relations entre le "design" de l'outil et le contexte dans lequel évolue l'entreprise (sur le plan interne, compte tenu des logiques d'acteurs qui s'y affrontent, mais également sur le plan concurrentiel), ce qui nous aidera à décoder l'usage qui est fait de l'outil.

En conclusion, nous reprendrons à partir de cet exemple, les principaux éléments qui, selon nous, distinguent notre conception de l'aide à la décision des schémas simples mentionnés en introduction.

L'ENVIRONNEMENT D'UNE GRANDE MAISON DE CHAMPAGNE

Les grands négociants en vin de Champagne sont confrontés à un environnement conflictuel dans lequel ils ont à prendre position. Malgré les aléas de toute sorte qui affectent l'équilibre des rapports de force dans ce secteur, notamment l'offre de matière première, cet environnement se stabilise partiellement sous l'effet de stratégies collectives, de réglementations et de comportements types. Certaines régularités apparaissent ainsi dans les interactions, certes complexes, entre des variables caractéristiques telles que les prix d'achat du raisin ou de vente des bouteilles, le niveau des stocks, l'abondance des récoltes. D'un point de vue d'analyste, nous allons commencer par décrire la dynamique du secteur. Ce travail nous servira d'indispensable toile de fond pour interpréter le rôle joué par l'outil de planification (mise en perspective de ce qui est et n'est pas modélisé, cf. Tanguy, 1987, pp. 94-96).

1. LES PRODUCTEURS DE CHAMPAGNE

La transformation du raisin en champagne est le fait de trois types d'agents ; les vignerons, les coopératives et les négociants assurent respectivement 27 %, 8 % et 65 % des expéditions de bouteilles, en moyenne, au milieu des années 80.

C'est parmi les vignerons non engagés ou partiellement engagés au contrat interprofessionnel (cf. encadré 2) que se trouvent les quelque 5.000 récoltants-manipulants (RM) ; ceux-ci transforment tout ou partie de la matière première qu'ils récoltent. Un RM ne peut acheter plus de 5 % des quantités qu'il transforme sans passer au statut de négociant. Le distinguo est fiscal : le RM est imposé au forfait ou au bénéfice réel, mais ne subit pas l'impôt sur les sociétés. En 1984, année moyenne, les RM ont expédié 45 millions de bouteilles, selon le CIVC. Il est cependant difficile de préciser dans quelle mesure ces bouteilles ont été de bout en bout confectionnées par le vigneron lui-même ou s'il a eu recours à un moment donné aux services d'une coopérative car les statistiques sont souvent agrégées.

Les coopératives sont au nombre de 150, mais seulement une quarantaine sont des **coopératives de manipulation (CM).** Elles auraient commercialisé sous leurs marques 13,5 millions de bouteilles en 1984.

Les **négociants-manipulants (NM)** sont au nombre de 120 environ. Leur approvisionnement, en moyenne, se fait pour 62 % en raisin auprès des vignerons, et provient pour 18 % du raisin de leur propre vignoble ; ils se procurent les 20 % restants soit auprès des RM, soit auprès des CM, en vin clair non champagnisé (9 %) ou en bouteilles terminées qu'ils vendront sous leur marque (11 %). Dans cette profession, coexistent :

— une dizaine de très importantes maisons, filiales de grands groupes industriels diversifiés. Le leader incontesté est Moët-Hennessy-Vuitton, avec un CA de l'ordre de 2 milliards de francs, et des maisons comme Moët et Chandon, Mercier, Ruinart ;

— une vingtaine de maison petites et moyennes, dont le CA va de 20 à 100 MF ; leurs expéditions s'étagent entre 500.000 et 2,5 millions de bouteilles, et représentent environ 20 % du volume expédié par l'ensemble des NM. La modestie relative de leur importance financière surprend parfois, eu égard à leur notoriété internationale ;

— de petites maisons de négoce, restées sous contrôle familial et dont les expéditions varient au gré de la disponibilité en matière première.

Une des grandes différences de fabrication entre les champagnes est que celui du RM, ne provenant guère que de son seul vignoble, est constitué d'un très petit nombre de crus, à l'inverse des NM et CM.

Il faut enfin signaler qu'avant d'arriver au stade de la distribution, les bouteilles peuvent encore passer par le "négoce en chambre", i.e. des intermédiaires qui ont leur propre marque ou travaillent pour une "marque acheteur" (Hédiard, Maxim's...).

Le produit et les acteurs de la filière

Issu du vignoble champenois qui appartient pour l'essentiel aux vignerons, le champagne [1] est un vin d'assemblage. Au dernier stade de la transformation et à celui de la commercialisation, les maisons de négoce sont

[1] La définition du champagne, appellation d'origine contrôlée, est régie par la loi et les règlements (cépages, terroir, procédé de vinification). Sur plus de 30 000 ha d'appellation, 24 000 sont actuellement productifs dont 21 000 aux mains des vignerons, les quelque 3 000 ha restant appartenant aux maisons de négoce (dont 800 ha à Moët).

dominantes (cf. encadré 1). Techniquement la fabrication d'un champagne résulte de deux séries de décisions relatives au mélange des vins et à la durée de vieillissement.

Le choix des mélanges intervient en deux étapes : dans un premier temps, juste après la vendange, le vin issu des pressoirs est stocké pour une première fermentation dans un nombre de cuves inférieur à la multiplicité des crus achetés (à ce stade le vin est dit clair). Un deuxième arbitrage a lieu pour la constitution des diverses qualités de champagne confectionnées : brut sans année, rosé, millésimé, cuvée spéciale ; au vin nouveau est également additionnée une certaine quantité de vin des années antérieures stocké en cuve, afin d'obtenir une constante de goût. Les proportions de chaque cuve mélangées pour une qualité de champagne déterminée ainsi que les quantités de bouteilles relatives à chaque qualité sont fixées de manière définitive, après chaque vendange, juste avant le tirage ; il s'agit de la décision clé du processus de production : **l'établissement du plan de tirage**. Les bouteilles sont ensuite stockées sur lattes pendant un an et plus, période durant laquelle s'opèrent la deuxième fermentation et la prise de mousse.

Le choix des durées de vieillissement : les normes de l'appellation contrôlée sont des minima à respecter impérativement, mais toutes les grandes maisons désireuses de défendre un goût particulier dépassent largement ces durées légales. A chaque qualité de champagne est associée une durée différente (de plus de 2 ans pour un brut sans année à 5 ans pour une cuvée spéciale), ainsi qu'un prix et un "positionnement marketing" spécifiques.

Résumons : les vignerons détiennent l'essentiel de la ressource rare, le raisin d'appellation Champagne ; les négociants-manipulants (NM) qui ont fait la réputation internationale du champagne, passés maîtres au fil des siècles dans l'art de l'assemblage des vins et dans l'élaboration d'un champagne de qualité, sont également leaders dans la commercialisation, principalement à l'étranger. Cela dit, les récoltants-manipulants (RM) et plus encore les coopératives (CM) ont la possibilité d'être présents tout au long de la chaîne. Le marché du raisin représente environ 65 % des approvisionnements des maisons de négoce, le reste étant constitué par leurs récoltes propres, des achats de vins clairs, de bouteilles sur lattes et habillées auprès des CM et des RM. En conséquence, compte tenu de la multiplicité des acteurs et des degrés variables d'intégration, les transactions au sein de la filière sont complexes. En outre, la filière se caractérise par l'irrégularité de l'offre de matière première à cause des aléas liés au climat et de la possibilité pour les vignerons de pratiquer eux-mêmes la manipulation. Examinons ces points.

Irrégularité de l'offre de matière première

Aléas climatiques

Le champagne se trouvant à la limite septentrionale de production de la vigne dans le monde, cette situation est la cause de fortes variations dans les récoltes (voir figure 1). Ainsi, au cours des dix dernières années, celles-ci ont oscillé entre 80 et 300 millions de bouteilles ! En revanche, l'attachement des consommateurs à l'appellation générique Champagne ou encore à une marque de négociant et non pas à tel cru millésimé, comme pour les autres vins,

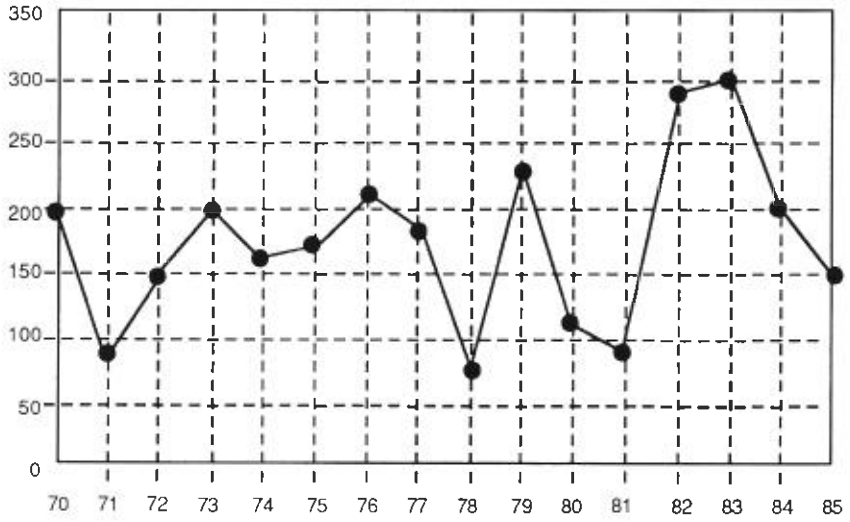


Figure 1. **Evolution de la récolte en appellation Champagne, 1970-1985 (en millions d'équivalent-bouteilles)**

Source : CIVC

favorise une demande soutenue au fil des années. Deux facteurs atténuent les conséquences de ces aléas climatiques : le stock et le contrat interprofessionnel.

Du fait de la réglementation (un an de vieillissement minimum pour le brut sans année après tirage) et des impératifs de qualité poursuivis par la plupart des maisons (il semble difficile de descendre en dessous de deux ans), **l'importance du stock** de vins clairs en cuve et en bouteilles sur lattes à différents stades de vieillissement permet d'amortir les écarts entre l'offre de raisin fluctuante et la demande de bouteilles. On pourra mettre en regard l'évolution du stock de bouteilles, de 1970 à 1985 (figure 2) avec celle des récoltes. Notons simplement que la réduction de la durée moyenne de vieillissement intervient au détriment de la qualité du produit commercialisé.

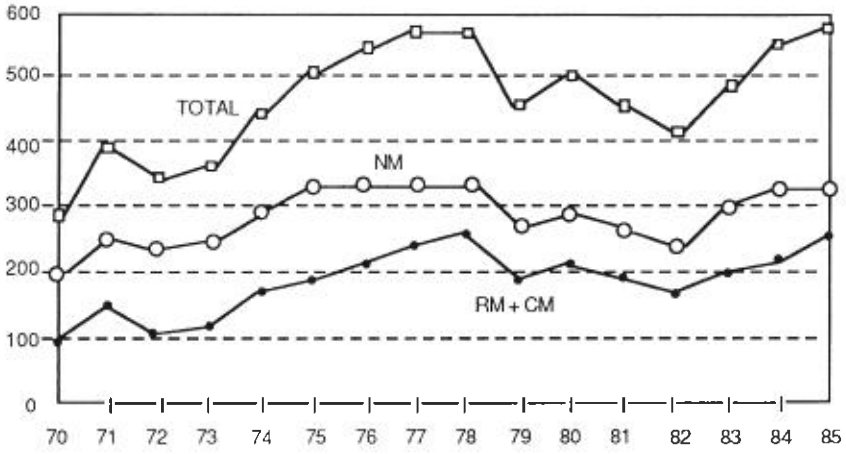


Figure 2. **Evolution du stock de bouteilles, 1970-1985 (en millions de bouteilles)**

Source : CIVC

Un **contrat interprofessionnel** régit les transactions entre vendeurs et acheteurs de raisin. Selon ce contrat, les vignerons s'engagent, pour une durée déterminée (aujourd'hui 6 ans), à vendre une certaine proportion de leur récolte tandis que les négociants, de leur côté, s'engagent à se porter acquéreurs en équivalent raisin d'un pourcentage de leurs ventes de l'année précédant la vendange ; les transactions sur ces quantités s'effectuent alors à un prix fixé par la commission consultative du Comité Interprofessionnel des Vins de Champagne - CIVC -, composée de représentants du négoce et du vignoble. Ce prix est fixé dans une fourchette autour d'un prix pivot calculé comme un pourcentage (34 %) du prix de vente moyen de la bouteille dans les derniers six mois (cf. encadré 2).

Cependant, pour que l'offre des récoltants dans le cadre de ce marché réglementé couvre la demande de raisin des négociants, le rendement des vignes devrait s'élever à 12 000 kg/ha. Actuellement, le rendement moyen n'est que de 9 000 kg/ha. Les négociants, s'ils veulent maintenir leur part de marché, sont donc contraints de s'alimenter sur un marché dit libre. Aujour-

2. LE CONTRAT

Parmi les mesures prises par le CIVC, "le contrat est la pièce maîtresse, voire le fondement de l'organisation interprofessionnelle champenoise" (Berger, Foulhouze, 1984).

Le premier contrat a été signé en 1959 ; voici les grands principes du cinquième, signé en 1984 pour une durée de six ans.

Le contrat règle de façon précise les engagements réciproques de vente et d'achat de chaque partie.

Les vignerons s'engagent à vendre de 10 à 100 % de leur récolte, les négociants à acheter de 85 à 115 % de l'équivalent de leurs ventes de bouteilles de l'année précédente ; la révision de l'engagement peut se faire tous les ans mais dans une fourchette de plus ou moins 5 %. Une péréquation arbitre entre l'offre et la demande et permet d'attribuer des bons d'achat aux négociants. Donnons un exemple de calcul des droits d'achat d'une maison.

Quelque temps avant la vendange, l'engagement moyen d'offre du vignoble est connu : 47,5 % de la récolte par exemple. Connaissant la surface du vignoble, les prévisions de rendement à l'hectare permettent de traduire ce pourcentage d'engagement en une offre quantitative. L'engagement de demande global du négoce est déterminé à partir de ses ventes de l'année passée, multipliées par le coefficient de demande moyen, soit par exemple 113 %, coefficient également connu à l'avance.

A partir de la récolte propre des négociants calculée forfaitairement comme la moyenne des cinq dernières années, on déduit le "pourcentage de couverture de l'engagement de demande des négociants". Il s'agit du rapport de l'engagement d'offre du vignoble à l'engagement de demande du négoce duquel on soustrait la récolte forfaitaire moyenne du négoce.

L'engagement de demande d'une maison individuelle se calcule de façon analogue : ventes de l'année passée multipliées par la demande contractuelle (par exemple 115 %, si la maison s'était déterminée pour le taux maximum prévu dans le contrat actuel). Les droits de la maison s'obtiennent à partir de l'engagement de demande de la maison, de la récolte propre de la maison (également forfaitaire) et du pourcentage de couverture de l'engagement de demande des négociants calculé plus haut :

Droits maison = (engagement demande maison — récolte forfaitaire) × % couverture engagement demande du négoce.

Le contrat détermine les modalités de fixation du prix des raisins

Le prix du raisin est déterminé pour un cru à 100 % qui sert de référence ; l'échelle des crus s'étage entre 80 et 100 % selon l'emplacement du vignoble ; le prix du kilo de raisin d'un cru à 80 % correspond ainsi à 80 % du prix du kilo du cru à 100 %. Ce prix est déterminé en fonction (34 %) du prix de vente moyen de la bouteille par le négoce au cours des six mois précédant la vendange, avec une variation possible dans une plage (plus ou moins 20 %) en fonction de la conjoncture (récolte, stock du négoce, ventes de bouteilles).

Ce prix stabilisé, selon les crus, diffère du prix qu'aurait donné un marché libre ; en effet la demande est très excédentaire dans les grands crus et plutôt déficitaire dans les petits crus. La seule prise en compte de la loi de l'offre et de la demande entraînerait de très grands écarts entre les crus (comme c'est le cas en Bordelais et en Bourgogne notamment), écarts qui ne tarderaient pas à remettre en cause l'échelle des crus, puis la solidarité paysanne et enfin l'organisation interprofessionnelle toute entière.

Il prévoit les dispositions à prendre dans les cas extrêmes d'abondance et de pénurie

Il y a **situation d'abondance** lorsque les engagements du vignoble en quantité, vu le niveau de la vendange, sont supérieurs à ceux des négociants et que ceux-ci ne sont pas désireux d'acheter l'excédent ; le vin est alors bloqué, stocké en cuve chez les négociants au prorata de leurs droits d'achat et ces derniers seront contraints d'acheter ce vin, lors du déblocage, au prix réglementaire à la date du déblocage.

Ce point est une nouveauté du dernier contrat et s'inscrit dans une logique de régularisation de l'offre et de la demande. Ce rôle était précédemment joué par la barre du rendement maximum autorisé pour le raisin d'appellation dont la vocation affichée est la défense de la qualité mais que le CIVC utilisait à cette fin. Mais en 1975, une bonne récolte et une récession momentanée des ventes du négoce ont entraîné une chute disproportionnée de la demande de raisin, ce qui a occasionné un glissement de cette barre d'appellation vers le bas (7.500 kg/ha) ; les raisins non cueillis cette année-là, de même qu'en 1976 et 1977, ont fait cruellement défaut lors des mauvaises récoltes de 1978, 1980 et 1981, ce qui a mis en lumière une carence du contrat précédent.

En cas de pénurie (lorsque le nombre de bouteilles en stock avant vendange représente moins de 2,7 fois les ventes annuelles), un certain nombre de mesures sont prises sur les transactions s'effectuant hors du marché réglementé (taxation, décompte des droits des négociants pour l'année suivante, au prorata de leurs achats sur le marché spéculatif : selon le degré de pénurie, de 50 % à 100 % des bouteilles achetées en spéculation sont déduites des ventes servant de référence pour l'octroi des droits d'achat de la prochaine vendange).

Le contrat concerne environ la moitié du vignoble

Au milieu des années 80, on compte plus de 18.000 déclarants dans le vignoble champenois ; mais un cinquième environ n'exploitent pas eux-mêmes (bailleurs donnant leur vigne en métayage). Ces déclarants se répartissent entre environ 8.000 engagés totalement dans le contrat (les "vendeurs au kilo" exclusifs), 7.000 engagés partiels et un peu plus de 3.000 non-engagés.

Une étude portant sur la population des 14.558 producteurs engagés de 1981 (Berger, Foulhouze, 1984) fournit des indications sur l'importance de leur vignoble. La surface moyenne est de 0,96 ha ; 22 % d'entre eux ont moins de 15 ares de vigne, 47 % entre 15 ares et un hectare ; les 31 % qui en ont plus d'un hectare regroupent 76 % du vignoble de cette population.

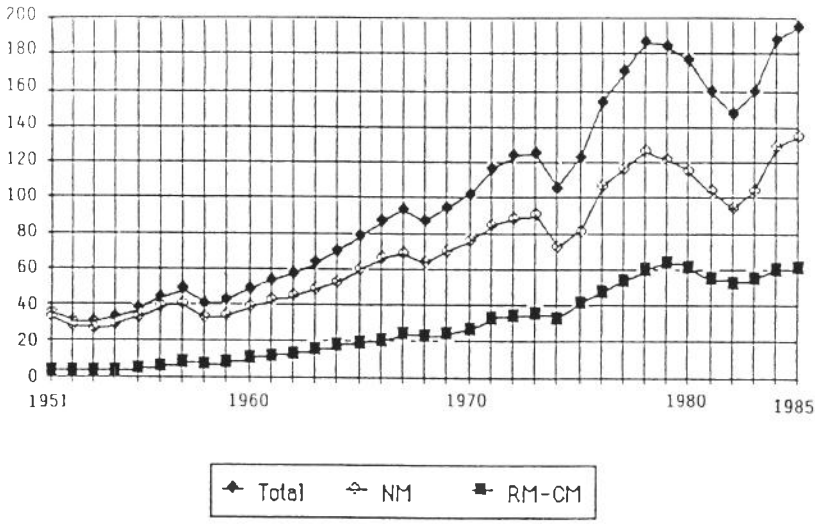
Les taux d'engagement varient entre 10 et 100 %. 58 % des engagés le sont pour la quasi-totalité (90 à 100 %) de leur vignoble ; ils ne regroupent que 35 % des surfaces exploitées par les engagés. On constate sans étonnement que les vendeurs au kilo exclusifs ont, en moyenne, de plus petites surfaces. En convertissant les engagements partiels, on totalise près de 10.000 ha de surfaces engagées, soit 42 % de l'ensemble du vignoble, mais 48 % des surfaces exploitées par les vignerons.

d'hui, seulement 20 % de la surface exploitée est aux mains de "vendeurs au kilo", récoltants qui livrent la totalité de leur raisin aux négociants dans le cadre du contrat. La plupart des vignerons sont partiellement engagés, ce qui leur permet de jouer sur les deux tableaux (une portion de la récolte offre un revenu garanti, le reste est vendu en spéculation à divers stades de transformation). Cette situation instaure donc une concurrence entre les différentes maisons de champagne au niveau de l'approvisionnement, ce qui en soi favorise la "spéculation".

Développement de la manipulation au vignoble

Dans le même temps, les récoltants tentent donc de valoriser eux-mêmes, ou par l'intermédiaire des coopératives, leur production en se livrant à la manipulation (cf. figure 3 : expéditions totales des NM d'une part, des RM et CM d'autre part de 1951 à 1985). Ainsi, depuis la Deuxième Guerre mondiale, les NM ont vu leur part dans les expéditions de champagne diminuer : de 92,2 % en 1950, elle passe à 76,1 % en 1965 pour arriver aux alentours de 65 % dans les années 1980. Historiquement, une des raisons qui a contribué au développement de la manipulation chez les récoltants est l'incertitude dans laquelle s'est trouvé le vigneron, quant à la rémunération de sa récolte, alors qu'une possibilité lui était offerte de réduire son assujettissement à un comportement du négociant encore trop lié à la conjoncture, même après l'établissement du contrat interprofessionnel (la fixation du prix contractuel reste soumise à d'éventuelles variations négociées autour de la valeur pivot). La fiscalité incite aussi fortement à étaler les rentrées financières, à ne livrer donc immédiatement qu'une partie de la récolte. Enfin, indépendamment de tout calcul économique ou d'aversion au risque, la manipulation séduit aujourd'hui l'agriculteur par son côté attractif et valorisant. Lorsque le mouvement est lancé, tout retour en arrière se révèle délicat car les emprunts doivent être remboursés après l'investissement réalisé

Figure 3. **Expéditions totales des négociants et de l'ensemble récoltants-manipulants/ coopératives (en millions de bouteilles)** *Source :* CIVC



(cuverie, machine à vins etc.). Les contrats avec les coopératives lient également leurs adhérents pour plusieurs dizaines d'années.

Les récoltants étaient traditionnellement limités au marché intérieur et à des canaux de distribution de bas de gamme (grandes surfaces, etc.). Sous l'impulsion des coopératives les plus dynamiques, les marchés du champagne de marque tant en France qu'à l'étranger commencent à leur être accessibles. Les coopératives pèchent encore par manque d'expérience et de détermination dans l'approche commerciale mais cette expérience peut s'acquérir (cf. la coopérative CRVC qui commercialise la marque Jacquart).

Réactions aux aléas et à la réglementation : logiques individuelles et collectives.

Des intérêts divergents tributaires des aléas climatiques

Face aux aléas de la conjoncture, les intervenants ont des attitudes contradictoires et préjudiciables à l'intérêt collectif. Prenons deux exemples, volontairement simplistes, pour illustrer les comportements.

Fortes récoltes succédant à de faibles récoltes

— Les **négociants** ne disposent pas de liquidités suffisantes pour acquérir les quantités offertes par les vignerons. Durant les années de faible récolte, les négociants ont payé au prix fort leurs approvisionnements tant sur le marché contractuel (attribution de primes spéciales aux vignerons) que sur le marché spéculatif (rareté de l'offre et forte demande des négociants pour maintenir leurs stocks à un niveau raisonnable). A partir du moment où ils auront reconstitué leurs stocks, ils cesseront de se porter acquéreurs de raisins.

— Les **récoltants** sont poussés à conserver une grande part de leur récolte à cause de la faible attractivité du prix du marché du raisin. Par ailleurs, la fiscalité ne les incite pas à réaliser des transactions sur des volumes importants.

Faibles récoltes succédant à de fortes récoltes

— Les **négociants** n'ont pas cherché, lors des fortes récoltes, à s'approvisionner au delà de leurs besoins immédiats. Ils disposent donc de fonds pour reconstituer des stocks qui deviennent rapidement insuffisants. Le prix du raisin augmente année après année, au fur et à mesure que l'offre se raréfie tandis que la demande s'intensifie.

— Les **récoltants** se sont tournés vers la manipulation, (difficultés à écouler le raisin à bon prix lors des fortes récoltes). Paradoxalement, la montée des prix du raisin ne va pas les inciter à vendre toute leur récolte : tout d'abord parce qu'ils préfèreront vendre aux négociants leur stock de bouteilles à un prix encore plus élevé et rémunérateur que le raisin ; de plus, ils ne se détourneront pas totalement de la manipulation en se séparant brusquement de leur stock et de leur récolte afin d'éviter de nouveau une trop lourde imposition fiscale.

On s'aperçoit ainsi que l'équilibre sur le marché du raisin est difficile à atteindre. Dans le premier cas, les récoltants proposent de fortes quantités aux négociants qui ne peuvent les acheter. Les excédents sont recyclés dans la manipulation. Dans le deuxième cas, les négociants sont demandeurs de raisin mais les vignerons privilégient alors la vente de bouteilles et la spéculation. Même si globalement de fortes récoltes compensent les déficits des faibles récoltes, la succession de récoltes très irrégulières engendre des déséquilibres structurels. De plus, le prix de la bouteille, donc le prix de base du raisin lui-même, connaît en réalité de fortes variations : quand une grosse récolte est annoncée, les prix déclinent, parce que les négociants prévoient des achats de raisin plus importants et n'hésitent pas à destocker plus massivement, tandis qu'inversement, les clients renforcent cet aspect cyclique bien connu en différant leurs commandes. Enfin, lorsque la conjoncture est particulièrement critique, comme en 1980, des surprimes (au delà de ce qui est initialement prévu dans le contrat) amplifient ces variations du prix du raisin. Le contrat ne suffit donc pas à lisser les prix et opérer un partage jugé équitable des bénéfices engendrés par l'appellation Champagne (figure 4).

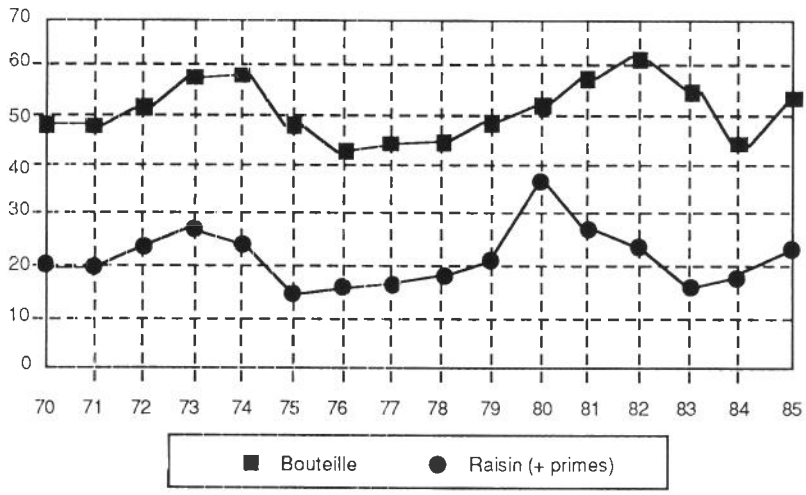


Figure 4. **Evolution entre 1970 et 1985 des prix de référence, en francs constants (base 1985) : prix unitaire de la bouteille et prix du kilo de raisin (primes comprises)**
Source : CIVC

Un premier bilan des rapports de force entre catégories d'acteurs

Selon toute logique, on pourrait assister à une segmentation plus tranchée du marché final résultant de l'exploitation par les vignerons de leur position de force : en vendant leur raisin plus cher, les récoltants contraignent les NM à augmenter leurs prix ; ce mécanisme d'ombrelle de prix encourage les vignerons à la manipulation, en facilitant l'écoulement de leurs propres bouteilles. Le RM, ne subissant pas la contrainte de l'approvisionnement serait donc à même de retirer de plus en plus de profits d'un champagne positionné en milieu de gamme. En poussant ce raisonnement jusqu'à l'absurde, cette dynamique conduirait à terme à l'éviction de la majeure partie des NM, ne subsistant que ceux capables de vendre leurs bouteilles à des prix anormalement élevés.

La croissance générale des ventes de la Champagne dans un premier temps (accroissement de la surface d'appellation et des rendements à l'hectare) puis la succession d'aléas climatiques exceptionnels dans un deuxième temps (très faibles récoltes en 1980, 1981 et 1985 ; trois très fortes récoltes en 1982, 1983 et 1987) ont masqué jusqu'à présent l'importance des phénomènes structurels décrits ci-dessus.

Il est également imaginable que les très grandes marques se désolidarisent de façon plus volontariste des autres négociants en jouant à fond la segmentation (cf. la publicité de Taittinger : à quoi bon du champagne si ce n'est un grand champagne ?). Positionnant leur produit dans le haut de gamme, elles accepteraient de payer le raisin un prix élevé et laisseraient les RM, CM et les autres négociants moins prestigieux se battre entre eux sur le milieu et le bas de gamme, où ces derniers pourraient d'ailleurs très bien avoir à affronter de grands groupes producteurs de mousseux, français ou étrangers. Ainsi ces grandes maisons s'attacheraient, dans le cadre du contrat, le soutien des vendeurs au kilo (raisin plus cher) qui n'ont jamais eu l'intention de manipuler et considèrent avec une certaine jalousie les profits que retirent de la spéculation les engagés partiels. Les grandes marques capables de commercialiser à un prix très élevé tireraient donc parti de l'individualisme des vignerons et des dissensions du vignoble.

Ce danger d'éclatement a été plus ou moins confusément perçu par certains responsables ; ainsi des mesures ont été prises dans le cadre du dernier contrat interprofessionnel pour limiter les échanges sur les marchés libres et renforcer la cohésion de la filière. L'intérêt collectif lié à la renommée de l'appellation (principalement du fait du négoce), devrait en toute logique fédérer les énergies de l'ensemble de la filière face au danger permanent des autres vins pétillants français ou étrangers dont les prix de revient sont incomparablement plus attractifs.

Les tentatives pour discipliner les comportements

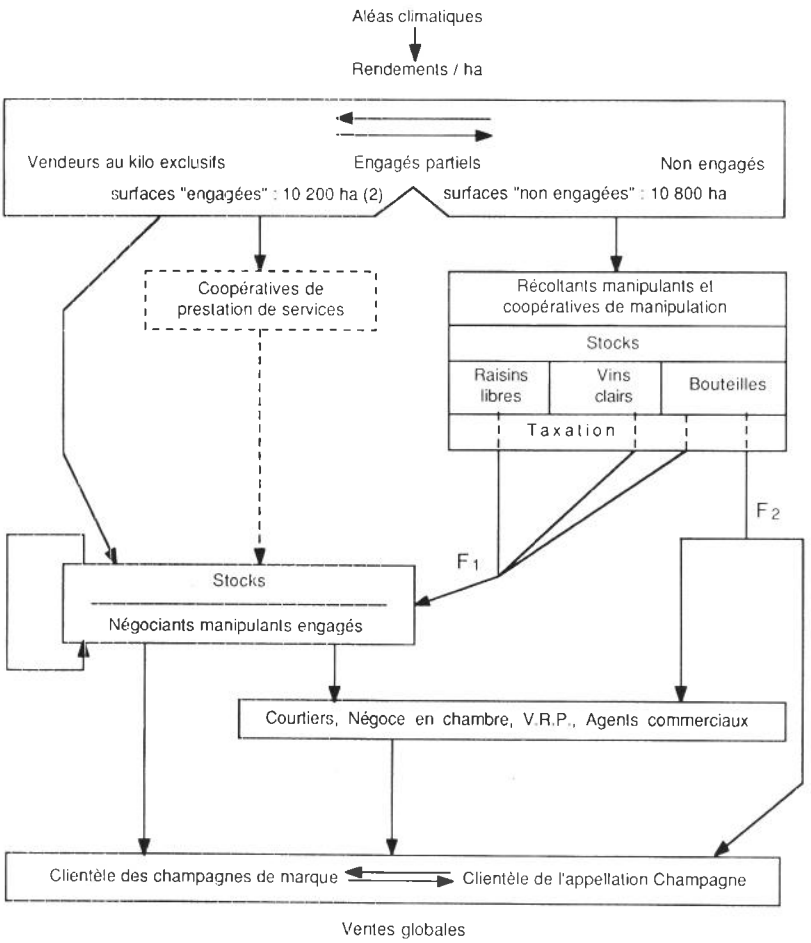
La stratégie collective intéressante à terme pour les négociants consiste à enrayer le flux du désengagement du vignoble, en rendant moins attractive l'option "manipulation directe ou recours à une coopérative". Elle suppose deux conditions complémentaires : augmentation du prix du raisin acheté aux vignerons engagés et réduction de l'aspect rémunérateur de la filière non engagée. Ce deuxième point concerne deux gros types de débouchés (voir figure 5) : le flux F1 de raisins libres, vins clairs ou bouteilles qui est réinjecté chez les NM et le flux F2 qui aboutit plus ou moins directement au consommateur.

Si les négociants — parce qu'ils veulent assurer des impératifs de croissance, pallier leurs difficultés d'approvisionnement sur le marché réglementé, augmenter leurs droits d'achat, etc. — continuent leurs achats, sur le marché spéculatif, de vins à des prix élevés, ils ne décourageront pas la filière non engagée par une simple majoration du prix du raisin engagé au contrat. La seule stratégie collective valable doit se fonder sur le pari que la concurrence s'accentuera sur le marché de la clientèle de l'appellation Champagne (à distinguer de celle du champagne de marque), et que les profits à attendre du flux

F2 s'amenuiseront ; il faut alors éviter qu'un flux F1 spéculatif et particulièrement rémunérateur se présente comme solution de secours aux CM et RM.

Les dernières mesures adoptées par l'interprofession semblent effectivement cohérentes avec la poursuite de cette stratégie collective. Ainsi, une taxation est instaurée sur les approvisionnements des négociants en production non engagée (raisin, vin clair, bouteilles), taxation qui doit alimenter le fonds commun des vignerons engagés. Cette mesure apparaît comme une initiative d'autodiscipline de la part des négociants afin de minimiser le flux F1 ; le reversement de cette taxe aux vignerons engagés vise à trouver des appuis parmi les vendeurs au kilo et à les dissuader de démarrer une activité

Figure 5. **Les flux de matière dans la filière champenoise** (1)



(1) Le schéma figure la destination de la seule récolte des vignerons, à l'exclusion de celle provenant du vignoble exploité par les négociants eux-mêmes.

(2) Estimation obtenue après conversion des engagements partiels.

de manipulation. Dans le même esprit, une correction des droits d'achat des négociants est décrétée en cas de pénurie ; elle est fonction de leurs achats de vin clair et de bouteilles.

Incertitudes sur le long terme

La combinaison de ces mesures et de l'existence d'un stock de bouteilles pléthorique au vignoble laisse cependant planer une incertitude sur la Champagne : quelle foi accorder à la discipline collective du négoce pour enrayer la spéculation ? Ne doit-on pas craindre que la pénalisation de la spéculation amène sur le marché final une trop grosse quantité de bouteilles ? Les CM et RM sauront-ils déjouer le piège de la guerre des prix ? De plus, les nouvelles mesures ne seront pleinement efficaces que si la manipulation décroît sensiblement, donc si l'aspect financier l'emporte clairement sur toutes les inclinations psychologiques à poursuivre dans une voie valorisante. Il semble difficile d'aller beaucoup plus loin dans la prévision de l'avenir. Nous avons vu que l'incertitude pouvait se décomposer en incertitude "structurelle" (raréfaction de l'offre à terme, augmentation du prix du raisin) et incertitude conjoncturelle (hauteur de la prochaine vendange). La conjoncture de court terme influence considérablement les comportements des vignerons comme des négociants, on l'a vu plus haut, et ces comportements, par un effet de cliquet, ont des conséquences non négligeables sur l'évolution structurelle.

A très long terme, il apparaît que l'évolution du secteur est liée d'une part au pouvoir de commercialisation des coopératives et d'autre part à la sensibilité du consommateur à la qualité et à l'image du champagne, que ce soit entre grandes marques et champagne d'appellation ou bien encore entre champagne et mousseux français ou d'importation (Californie, Espagne, Italie, Australie). Ces deux facteurs sont difficilement appréciables et manœuvrables : le second point (différences d'élasticité prix entre champagne de marque et champagne d'appellation) repose sur des facteurs extrêmement subjectifs et dépend pour une grande part des actions promotionnelles qui seront menées de part et d'autre. Quant à la poursuite de la montée en puissance des coopératives, elle est tributaire du comportement à venir des vignerons, population extrêmement hétérogène, et de celui des négociants dont l'apparente solidarité demeure bien fragile. La fraction des vignerons stabilisatrice est constituée des vendeurs au kilo, et il n'est pas improbable que le rajeunissement de cette population et l'augmentation de son niveau de formation favorisent la tentation valorisante et entrepreneuriale de la manipulation (l'attachement actuel de ces récoltants au contrat est encore largement ancré dans les souvenirs douloureux de la domination ancestrale du négoce et dans ceux de la prospérité consécutive à l'établissement du contrat).

Quant à la stratégie globale du négoce, perceptible au travers des nouvelles réglementations, elle vient une fois de plus en contradiction avec des stratégies individuelles et immédiates de gain de parts de marché puisqu'elle vise à limiter les achats spéculatifs. Elle repose aussi sur une foi dans l'application des mesures prises dans le cadre du CIVC ; or ces mesures se discutent chaque année entre six représentants du négoce de teinture diverse (NM

exportant beaucoup, NM concentré sur le marché français, très grande marque au chiffre d'affaires important, etc.) et six représentants des vignerons dont quelques-uns, sans être officiellement porte-parole des coopératives, sont particulièrement attachés à l'avenir du mouvement coopératif. Les intérêts du négoce peuvent rapidement devenir contradictoires, notamment si les très grandes marques font bande à part. Les mesures prises dans le dernier contrat correspondent à une sensibilisation des négociants sous l'effet d'une conjoncture particulièrement inquiétante. Il est à craindre que lors d'un retournement de cette conjoncture, la solidarité qui s'est dessinée ne s'évanouisse, entraînant à nouveau une flambée de manipulation chez les récoltants, et peut-être même, à son terme, l'abandon du contrat interprofessionnel.

La prospective en question

Nous venons ainsi de constater que même une réflexion approfondie sur les mécanismes régissant la filière laisserait probablement planer de lourdes incertitudes sur l'évolution des rapports de force, sur ce qui devrait permettre de cadrer et d'évaluer la stratégie d'un négociant-manipulant. En effet si la solidarité se révèle trop coûteuse et risquée pour certains négociants plus directement en compétition avec les coopératives, la concurrence risque fort de dégénérer au sein même du négoce, dans une lutte pour la matière première ; les aléas de récolte seront alors d'autant plus déterminants que des politiques opportunistes, en forme de paris à court terme sur l'étendue des récoltes et le niveau des prix, verront le jour.

Par ailleurs, les facteurs-clés synthétiques qui finissent par émerger sont reliés à la gestion opérationnelle courante du négociant :

— la qualité et l'image des vins sont fonction de la politique d'approvisionnement, de vieillissement des cuvées et de promotion de la marque (prix, canaux de distribution, publicité) ;

— le développement des coopératives et de leur force commerciale sera en grande partie fonction de la concurrence sur le marché de la bouteille et de l'attitude des vignerons face à la grande alternative : intervenir sur le marché du raisin ou des bouteilles. Les politiques globales d'achat et de vente des négociants seront, là encore, déterminantes pour ces évolutions ;

— au sein du négoce, indépendamment des questions relatives à l'image de marque, les positions respectives dépendent de la capacité à mobiliser des ressources dans une gestion astucieuse du flux de matière, au gré des changements de conjoncture, de façon à trouver un équilibre entre la défense d'une part de marché (liée à une part garantie d'approvisionnement réglementé) et une rentabilité satisfaisante.

Sans référence collective, à l'intérieur de l'entreprise, sur la voie à poursuivre dans le jeu interprofessionnel, les logiques opérationnelles de gestion gouverneront à l'aveuglette la trajectoire au sein de la filière. Nous y reviendrons. Enfin, les règlements du CIVC, qui ont un impact non négligeable sur la façon dont se dessinent les marges de manœuvre de chaque négociant selon son profil, évoluent sous la pression des porte-parole de la profession ; encore faut-il, pour que les règles négociées n'aillent pas à l'encontre de la

politique suivie, avoir une représentation organisée des forces à l'œuvre dans le secteur et pouvoir défendre un point de vue cohérent avec une éventuelle stratégie.

Toutes les variables de base de l'activité d'un négociant, à savoir les volumes approvisionnés sur les différents marchés et leur coût, le chiffre d'affaires et sa ventilation prix/quantités, le coût de la transformation, nécessitent donc un pilotage orienté non seulement vers l'équilibre de gestion interne mais également vers le maintien d'une position rentable dans la filière. Les termes dans lesquels se pose le problème de la planification de l'activité d'une grande maison de champagne rassemblent ainsi toutes les caractéristiques qui font de la planification moderne un véritable défi : incertitude forte liée tant à une conjoncture exogène qu'à la complexité des interactions concurrentielles, savoir partiel et éclaté dans l'entreprise relatif aux conséquences des marges de manœuvre (ressources financières, qualité et image du produit, potentialités de croissance, nature des relations avec les fournisseurs, clients, concurrents et institutions...). Examinons dans ce contexte la situation particulière de la société Bullheim.

LES DIFFICULTÉS STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE

Historique : croissance et mécomptes

Parmi les négociants-manipulants, l' entreprise Bullheim fait partie des très grandes maisons, tant par son chiffre d'affaires que par l'ancienneté et la renommée de son champagne. Cette maison dispose d'un atout spécifique : l'importance et la qualité de son vignoble qui lui fournit près de 40 % de ses besoins en raisins et réduit la sensibilité du coût de ses approvisionnements à la conjoncture.

La maison Bullheim fut fondée dans la seconde moitié du 18ème siècle. Contrôlée par la famille jusqu'au milieu des années 1970, elle passe entre les mains d'un industriel non champenois, Cremer. Celui-ci rachète ensuite une petite maison, Durand, et prend enfin le contrôle d'une autre grande maison, un négociant d'importance et de renom comparables à Bullheim. Dans la suite du texte, Bullheim désignera l'ensemble du groupe ainsi formé.

Lorsqu'on se penche sur la politique de Cremer, une première période d'apprentissage se dégage, au cours de laquelle ces maisons ont manqué de vin : après les années 1975-1977 qui ont vu se succéder des récoltes supérieures à la moyenne des expéditions, accroissant les stocks, pesant sur les prix, et favorisant la progression des ventes de la Champagne, trois vendanges déficitaires (1978, 1980 et 1981) provoquent un effondrement général des stocks, sonnant le glas de l'expansion des ventes. Après s'être développé de façon plus significative que la moyenne de la Champagne, et ceci jusqu'en 1980, Bullheim est stoppé net dans son processus de croissance : la chute des ventes, pour cause de rupture de stock, est particulièrement douloureuse, d'autant plus que les prix de vente du champagne font un bond.

Une stratégie émerge alors clairement puisque Cremer double la capacité d'une des maisons et met l'accent sur la politique d'approvisionnement de

son entreprise en développant des relations privilégiées avec les vignerons ; le mot d'ordre est alors d'acheter tout ce qui se présente sur le marché, comme si Cremer attendait la prochaine pénurie pour prendre significativement des parts de marché à la concurrence. Les achats s'envolent par rapport à la moyenne des NM dès l'année 1981, mais l'effet devient spectaculaire au cours des deux récoltes pléthoriques de 1982 et 1983 qui autorisent une forte marge de manœuvre sur les approvisionnements.

Mais alors qu'auparavant la rentabilité de ces maisons était comparable à celle de Moët, le développement a dû être très rapidement assuré par une politique de volume et une certaine largesse dans l'octroi des rabais. Il s'agissait d'éviter aux résultats de "plonger" définitivement devant l'importance croissante des achats et du stockage. Cette politique commerciale agressive n'a pas été immédiatement réalisable, le stock accumulé n'étant pas encore disponible à la vente. Puis Bullheim s'est fait remarquer dans la profession pour avoir vendu à la grande distribution en 1983 une partie de ses bruts à 40 francs la bouteille, ses prix moyens de vente déclinant alors régulièrement par rapport aux marques comparables.

La croissance a été indéniablement supérieure à la moyenne du négoce, mais quand la conjoncture s'est durcie, Bullheim a souffert au premier chef : la politique de volume n'étant plus aussi facile (concurrence des coopératives) et les prix de vente particulièrement dépréciés. Même si plus d'une honorable maison "baignait alors dans le rouge", Bullheim s'est distingué par l'étendue de ses pertes dès 1983. La dynamique de croissance s'est rompue ; le rachat de l'entreprise par la Générale de l'Agro-Alimentaire (GAA), fin 1984, va précipiter les changements.

Premier diagnostic de la situation

Comme on le voit en la resituant dans l'évolution du secteur précédemment décrite, la position de Bullheim, dans ces conditions, est devenue incohérente : la croissance régulière des ventes, porteuse de potentialités d'achats à venir également accrues (cf. la mécanique d'obtention des droits d'achat), et parallèlement soutenue par l'augmentation de l'approvisionnement, entraîne une dérive financière inacceptable. Seul un prix de vente des bouteilles largement rehaussé autoriserait cette dynamique. Malheureusement, Bullheim, malgré la qualité de son vignoble propre, n'a pas la même image de marque dans le public que les Moët, Mumm ou Clicquot et ne peut donc passer de fortes hausses de prix sans voir ses ventes choir, sans que s'amorce à l'inverse une spirale de décroissance.

Par ailleurs, la marque Durand est loin d'être aussi connue que Mercier et ne peut donc jouer le rôle alloué aux "sous-marques" dans les sociétés multimaisons : poursuivre la politique de volume sur la marque de bas de gamme pour garantir l'obtention de droits d'achat valorisés plus tard à meilleur prix lorsque la marque de prestige a acquis une notoriété suffisante et que la conjoncture sur le marché final se révèle plus porteuse.

Accepter une diminution durable du chiffre d'affaires, alors que le rang de cette société parmi les plus importants négociants de champagne a certai-

nement été un argument de poids dans la décision d'achat de la GAA, semble une politique difficile à défendre auprès de la maison-mère. De plus les investissements commerciaux, consentis pour augmenter la diffusion de la marque, apparaîtront avoir été faits en pure perte et les parts de marché perdues seront ensuite très difficiles à regagner : la concurrence pour l'approvisionnement rendra nécessaire des achats onéreux en "spéculation".

Un moyen simple, pour obtenir un répit, consisterait en une réduction de la durée de vieillissement des vins, ce qui permettrait de limiter les approvisionnements tout en conservant les ventes. Le problème se pose de façon particulièrement ardue pour Bullheim : l'absence de fermentation malolactique, qui confère à ce champagne sa personnalité, nécessite en retour des durées de vieillissement plus élevées que la moyenne, donc un gonflement des frais financiers. Krug, qui utilise ce même procédé de fabrication, vend par exemple ses bouteilles deux fois plus cher. La réduction de la durée signifierait dans le cas de Bullheim la production d'un vin trop "vert", incompatible avec un objectif de "repositionnement" à terme dans le haut de gamme. **Changer de procédé de fabrication** se révèlerait alors indispensable, mais signifierait tirer un trait sur toute la tradition et l'expérience de la maison, alors qu'il s'agit du seul avantage dont ne disposeront jamais les coopératives.

Les autres stratégies, constatées chez les négociants (NM) confrontés de près ou de loin à des situations semblables (développement de cuvées spéciales, focalisation sur l'export, concentration horizontale, diversification), ne sont pas non plus envisageables dans l'immédiat.

La **différenciation dans les produits de luxe** a été une des stratégies les plus courantes, ces derniers temps : qu'elles s'appellent "Cristal" de Roederer, "William Deutz" chez Deutz, "Quatrième centenaire" chez Gosset ou les "Récemment Dégorgés" de Bollinger, les cuvées de prestige rencontrent un succès que ne freinent aucunement leurs prix élevés. Mais lancer une cuvée spéciale est une œuvre de longue haleine, tant dans l'élaboration des cuvées (il faut trouver une alchimie originale et laisser vieillir plusieurs années les quantités prévues) que dans la commercialisation, surtout lorsque toutes les marques s'y mettent simultanément.

Les grandes marques qui en avaient la possibilité ont tenté d'accroître leur part de marché à **l'exportation** (entre 1982 et 1985, les NM sont passés de 51 à 66 millions de bouteilles sur le marché français et de 43 à 69 millions de bouteilles exportées). Le transfert d'expéditions du marché intérieur vers l'exportation ou bien encore l'exploitation à volume fixé d'une rente de monopole géographique, devraient permettre, sans stratégie de croissance, d'augmenter les marges et de se prémunir au moins temporairement de la concurrence des coopératives ; cependant, le succès rencontré jusqu'à présent par le champagne à l'étranger s'explique par une longue pratique de contacts et de relations, noués au-delà des frontières depuis plus d'un siècle. De plus, la clientèle est extrêmement fragmentée et les intermédiaires nombreux : une demande très soutenue sur les marchés à l'exportation ou bien une position de quasi-monopole géographique n'autorisent pas des prix anormalement élevés car des marchés parallèles de revendeurs se créent immédiatement.

Enfin la **concentration horizontale** (achat d'une sous-marque) et la diversification dans d'autres activités de luxe, nécessitent à la fois des ressources financières importantes et la saisie d'opportunités. Vis-à-vis de la GAA qui vient de consentir un important placement dans le champagne, préconiser immédiatement une nouvelle mise de fonds avant d'avoir redressé la situation n'est pas envisageable.

Confrontée à une absence d'issues-miracles, la nouvelle direction générale n'a d'autre solution à moyen terme, pour renforcer la position des deux maisons, que de chercher à piloter plus finement les politiques d'achat, de stockage et de vente, compte tenu de contraintes financières à négocier avec la GAA. Mais entre des hausses plus ou moins fortes de prix, des réductions ou non des durées de vieillissement, des objectifs plus ou moins ambitieux en terme de volumes, des achats plus ou moins importants sur le marché spéculatif, des investissements immédiats ou différés en publicité, l'arbitrage ne peut se faire sans une évaluation des conséquences à moyen terme de ces politiques, ne serait-ce que d'un point de vue financier. Les investissements requièrent une justification, et, plus généralement, la GAA exige de Bullheim, au même titre que de l'ensemble de ses filiales, un plan pluri-annuel chiffré.

GESTION OPÉRATIONNELLE ET PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Les difficultés de la coordination opérationnelle

Dans le champagne, sans doute de façon encore plus claire que dans d'autres activités, la stratégie tend à se confondre avec l'opérationnel. Habituellement, ce lien se manifeste au travers des coûts de fabrication et de distribution, dont la maîtrise conditionne l'éventail des stratégies concurrentielles disponibles. Mais prenons ici l'exemple de la croissance, enjeu traditionnellement important pour les industries à fort caractère capitalistique : pour croître au détriment de la moyenne des négociants, il faut pouvoir augmenter sa part relative d'approvisionnement ; or, pour augmenter ses droits d'achat, dans la logique du contrat du CIVC, il faut pouvoir vendre proportionnellement plus que les autres. La politique de vieillissement des vins est alors déterminante, puisqu'elle autorise un déstockage accru (réduction de la durée de vieillissement), à même d'induire cette dynamique ; le choix du moment où les ventes doivent être accélérées est bien sûr capital puisque, mis à part tous les aspects financiers d'une telle opération qui varient selon la conjoncture sur le marché de la bouteille, il est, par exemple, inutile de progresser énormément en pourcentage relatif de droits d'achat, lorsque les approvisionnements à venir portent sur une récolte catastrophique (surtout si on a dû déstocker au maximum pour parvenir à cet objectif). Chaque bouteille vendue ne représente donc pas le même potentiel de croissance, selon le moment où intervient la transaction.

L'évaluation *a priori* d'une politique prix-volumes, conditionnée non seulement par les décisions d'achat et de stockage mais par les contraintes financières qui pèsent sur l'entreprise, se révèle donc cruciale mais particulièrement complexe, notamment du fait du rôle particulier joué par le facteur temps.

— L'incertitude est évidemment grande pour la prévision des aléas climatiques dont l'influence a été amplement décrite ; ces derniers jouent non seulement sur les conditions futures d'achat de raisin, mais aussi sur le prix

moyen de vente de la bouteille, donc sur les possibilités de financement de ces achats (souvenons-nous que lorsque la récolte est abondante, les prix de vente de la bouteille ont tendance à chuter immédiatement).

— La durée de vieillissement des vins, par l'intermédiaire du stock, complique l'appréciation des conséquences des politiques de ventes : pour être en mesure de prévoir la vente d'un certain nombre de bouteilles, le négociant doit savoir à l'avance s'il détiendra en stock la quantité adéquate de vins disponibles (ayant suffisamment vieilli). Or le stock de bouteilles peut très bien être imposant sans remplir cette condition.

— Les frais financiers induits par le stockage sont d'autant plus lourds à supporter que la matière première est chère, le prix de vente de la bouteille déprimé et les stocks élevés. Les résultats de la société sont alors très sensibles à des actions de court terme, dont les conséquences ultérieures sont indéniables mais complexes à anticiper : quand on destocke plus que l'on n'achète, les résultats s'améliorent facilement ; si on doit en revanche reconstituer le stock avec des raisins plus chers que ceux qui ont servi à l'élaboration des vins actuellement vendus, les résultats en sont affectés.

Le danger des forces centrifuges

Logiquement, une coordination dynamique, étroite et "stratégique" devrait donc être instaurée entre les divers services : achat, fabrication (vieillissement, qualité des vins), commerciaux (objectifs de volumes, marketing) et financiers. Cependant, ces différents services sont naturellement confrontés à des enjeux qui leur sont propres et ont des logiques d'action qui deviennent facilement contradictoires. Les acheteurs tendent à établir des liens privilégiés et de long terme avec les vignerons pour s'assurer les crus de meilleurs qualité et sont plutôt opposés à des variations brusques de politique ; les techniciens sont avant tout soucieux de défendre une qualité de produit reconnue par les spécialistes, afin de valoriser leur savoir-faire personnel ; les commerciaux veulent accroître toujours plus leurs marchés ; les financiers cherchent à réduire les frais de stockage et sont préoccupés chaque année par le désendettement et la génération de liquidités. Devant la difficulté à juger, d'un point de vue global, les répercussions des décisions courantes de chacun des services, le risque d'un repli sur des critères d'ordre purement local se fait jour.

Face à l'embarras qu'il y a à définir des modalités d'arbitrage interne prenant en compte toutes les interactions entre marges de manœuvre, la stratégie d'achat massif et constant de Bullheim, à l'époque, avait non seulement le mérite de la simplicité mais se trouvait également dotée de vertus pacificatrices (désormais menacées par la nécessité de définir une nouvelle politique). Les fonctions achat et direction technique étaient apparemment favorisées par rapport à la vente, puisque le pilotage venait de l'amont ; les modes d'élaboration du plan de tirage adoptés chez Bullheim, accordaient un rôle prépondérant aux chefs de cave : selon les maisons, la direction générale, après discussion avec les commerciaux, proposait au chef de cave un plan de tirage ; ce dernier se prononçait alors sur sa faisabilité et finissait par

l'amender à son idée, ou bien encore le chef de cave déterminait seul son plan de tirage (sur des critères d'œnologue), les commerciaux se débrouillant ensuite pour vendre ce qui était proposé. Les stocks étaient importants et permettaient des durées de vieillissement adaptées aux désirs des œnologues ; l'acheteur pouvait engager une politique de relations à long terme avec le vignoble, sachant qu'il aurait toujours l'aval de la direction générale pour acheter, tandis que les autres négociants, selon les récoltes et l'état de leurs stocks, moins régulièrement demandeurs devaient donc, à l'occasion, se contenter des "restes".

L'hypothèse qu'à cette époque, les "coalitions" acheteurs et techniciens aient été prééminentes s'est vue confortée par le regroupement, sous une direction unique, pour les deux grandes maisons, de chacune de ces fonctions. Mais la politique de croissance des ventes apparaissait aussi, du moins à l'origine, financièrement cohérente avec la stratégie basée sur l'achat (il fallait au plus vite financer l'accroissement des dépenses). Elle permettait alors de se concilier les commerciaux : ces derniers ne subissaient pas les erreurs des prévisions en terme de "mix qualité" puisqu'il fallait de toute façon développer l'ensemble de la gamme ; les erreurs d'appréciation se transformaient alors en simples retards, comblés tôt ou tard. Parce qu'elle obtint les faveurs des commerciaux, la politique de fuite en avant de Crémer réalisait donc l'exploit de réconcilier sur une idée simple tous les points de vue internes ; l'histoire montre que cette politique fut, de surcroît, finalement cohérente avec un objectif spécifique de l'actionnaire : la réalisation d'une importante plus-value au moment de la revente de l'entreprise, objectif spéculatif qui n'entre plus aujourd'hui dans les intentions de la GAA.

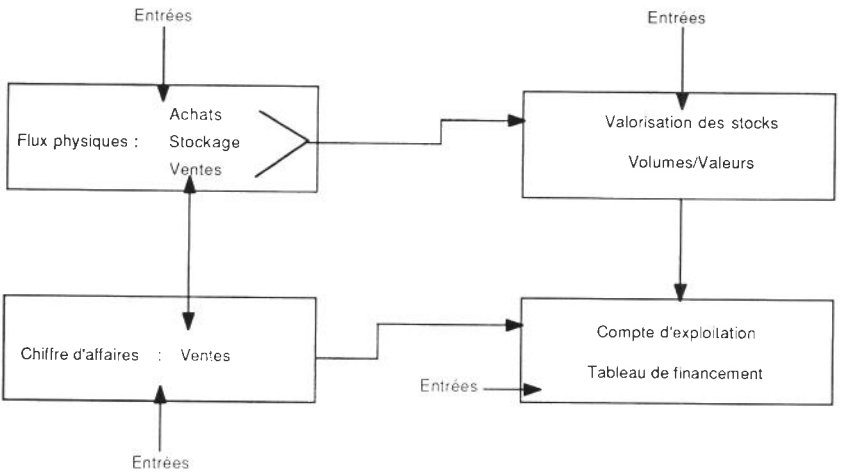
ELABORATION D'UN INSTRUMENT DE PLANIFICATION

Après le rachat de Bullheim par la GAA, on conçoit aisément que les conflits latents menacent d'éclater. Aucune ligne directrice simple n'a encore force de loi ; la direction générale et les directions commerciales sont aux mains d'hommes issus de la GAA, qui ne sont pas rompus aux usages de la profession ; les anciens (achat, technique) craignent la prise de décisions irréversibles qui discréditeraient définitivement la maison au sein de l'interprofession et, par l'effet d'une pression excessive sur la croissance à court terme, gaspilleraient le potentiel d'action représenté par des stocks importants et de qualité. Pour compléter ce tableau, la GAA "attend des chiffres"... Comment obtenir la participation des "opérationnels" les plus expérimentés, alors même qu'ils ignorent totalement la façon dont leurs prises de position seront interprétées ? Comment organiser une coordination opérationnelle efficace et durable si la cohérence des engagements de chaque service n'est pas clairement ressentie par tous ?

En effet, deux logiques doivent désormais coexister : celle de la GAA qui entend suivre de près la gestion financière de sa nouvelle filiale, au travers d'un système de contrôle mensuel très pointu sur les écarts entre prévisions contenues dans le plan pluri-annuel négocié et réalisations ; celle des opéra-

tionnels pour lesquels les occasions de dévier par rapport aux objectifs initialement négociés sont légion : achats de vins clairs à des prix séduisants, augmentation brusque sous l'effet d'une mode de telle qualité de champagne, etc. Comment éviter que tout écart, du fait de l'interdépendance forte des marges de manœuvre de chaque direction, ne donne le signal d'un repli général sur des critères d'appréciation propres à chacune ? De surcroît, Bullheim ne peut vivre dans un état permanent de renégociation des objectifs des uns et des autres.

Après avoir mené notre propre analyse de la demande réelle de l'entreprise au moyen d'interviews des principaux responsables, nous avons mis au point un modèle pour la planification qui s'est ajouté, dans un premier temps, aux systèmes formalisés existants de contrôle et d'évaluation des performances, mais dont l'usage a engendré, non seulement une autre façon de planifier et de faire de la stratégie, mais aussi un changement de comportement face aux indicateurs habituels.



Cet outil est une sorte de maquette à géométrie variable de l'activité d'un négociant. Pour comprendre l'usage qui a pu en être fait, il faut mettre en relation la structure de l'outil (quelles interdépendances entre quelles variables d'action interne ont été modélisées, de quels facteurs externes a-t-on intégré l'impact et sur quelles marges de manœuvre ?) avec un champ d'interactions plus vaste qui peut être, soit confusément ressenti chez certains responsables, soit totalement ignoré dans sa logique, et dont nous avons tenté de donner au lecteur une certaine idée dans les parties précédentes. Enfin, il faut garder présent à l'esprit que derrière toute représentation modélisée des relations entre des indicateurs ou des variables d'action, se trouve implicitement un modèle organisationnel (comment plusieurs acteurs sensibles à ces indicateurs, ou bien en charge de ces variables, doivent-ils se coordonner ?).

Très schématiquement, il s'agit donc d'un modèle de simulation, qui, à partir d'hypothèses sur les rendements à l'hectare des prochaines vendanges, sur le comportement commercial global du négoce et sur le choix de certaines variables d'action interne calcule le résultat net et le tableau de finan-

cement de la société pour les cinq années à venir. Cet outil procède en deux étapes : la première reconstitue l'activité industrielle dans son aspect dynamique, en termes physiques (gestion des flux de matière), la seconde, se plaçant dans le cadre des procédures comptables habituelles, donne les résultats de la simulation en valeur.

Le modèle a été construit pour une application sur micro-ordinateur (programmation sur tableur) et se compose de plusieurs tableaux reliés les uns aux autres. Le premier simule les flux physiques et s'intéresse à l'achat, au stockage et à la vente ; le deuxième valorise les stocks, le troisième simule le chiffre d'affaires à partir de prévisions de ventes, et le quatrième élabore le compte d'exploitation et le tableau de financement. Toutes ces simulations sont étalées sur cinq ans.

Les tableaux sont reliés de façon à offrir un modèle global cohérent de l'entreprise : les prévisions de vente doivent être compatibles à chaque instant avec les stocks disponibles et la valorisation financière découle directement et uniquement des flux physiques simulés. Nous détaillerons principalement le tableau de simulation des flux physiques qui occupe une position-clé dans ce logiciel.

Modélisation de l'achat, du stockage et de la vente

Ce premier modèle (voir figure 6) simule pour les cinq années à venir l'ensemble des flux physiques, depuis les approvisionnements en raisin et vins jusqu'aux ventes réalisables, compte tenu d'objectifs fournis par les commerciaux et entrés dans le tableau "chiffre d'affaires". Ces flux sont présentés par bimestre (c'est l'intervalle de temps le plus long autorisant la prise en compte de la saisonnalité des ventes et des périodes auxquelles interviennent les décisions-clés) et par qualité de produit (brut sans année, rosé, millésimé, cuvée spéciale).

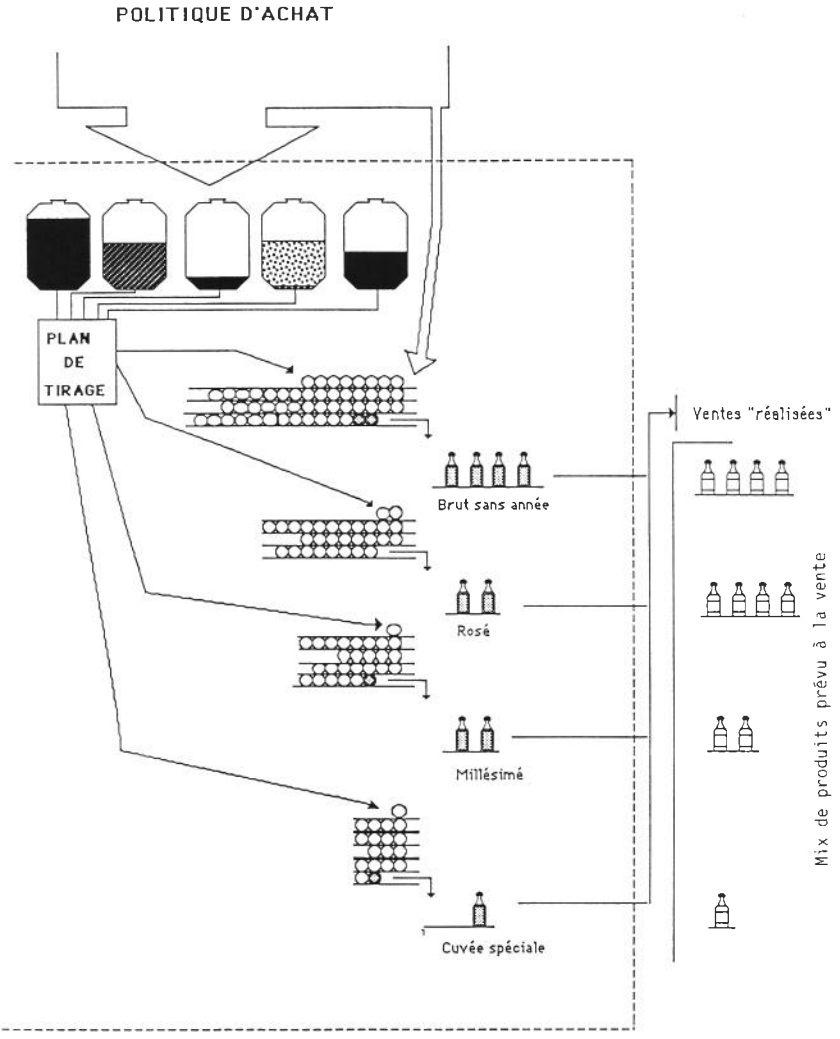
Les décisions essentielles concernées par cette modélisation sont **la politique d'achat**, **l'élaboration du plan de tirage** qui détermine les quantités mises en bouteille chaque année par type de vin, ainsi que le pourcentage de mise en réserve (conservation en cuve) d'une année sur l'autre et **la politique de qualité** (durée de vieillissement minimum choisie pour chaque type de vin).

Le mécanisme

Connaissant les stocks initiaux en cuve et sur lattes, répertoriés par année, ainsi que les dates d'entrée en cuve (vendange) et d'entrée sur lattes (tirage), les décisions précédemment décrites (plan de tirage, politique de qualité) déterminent chaque bimestre des quantités disponibles à la vente, compte tenu des quantités présumées vendues aux périodes précédentes (issues des prévisions de vente).

A l'issue d'un bimestre donné, si les quantités disponibles ont couvert les prévisions de vente, celles-ci sont supposées avoir été effectivement réalisées par le modèle. Le stock disponible est alors réajusté compte tenu des entrées (quantités parvenues à maturité selon la durée de vieillissement retenue) et

Figure 6. Les flux modélisés



des sorties (prévisions de vente par bimestre). Dans le cas où seule un fraction des ventes prévues a été satisfaite par le stock disponible, le déficit entre la prévision et la réalisation est mis en évidence afin de susciter un ajustement des valeurs d'entrées technique et/ou commerciales pour une nouvelle simulation.

Les paramètres à entrer

Les paramètres dont il faut fixer la valeur sont, **au stade de l'approvisionnement** :

— achats de vin clair et de bouteilles sur 5 ans ;
— rendements à l'hectare sur 5 ans ;
— croissance des ventes du négoce sur 5 ans ;
— sorties globales du négoce pour la première année du plan ;

— ventes de la maison durant l'année précédente servant de base de calcul pour les droits d'achat contractuels (lorsque les ventes prévues pour l'année n sont réalisables, celles-ci sont bien sûr utilisées pour le calcul des droits d'achat de l'année n + 1).

En ce qui concerne **le calcul du disponible**, les paramètres sont :
— pourcentage de mise en réserve année après année ;
— stock initial en cuve provenant des vendanges précédentes ;
— parts de tirage par qualité de vin, année après année ;
— stock initial en bouteilles (sur lattes, ou en cours de préparation à la commercialisation : pointage, dégorgement, habillage...) répertorié par année de vendange ;
— durées de vieillissement souhaitées pour chaque type de vin ;
— ventes annuelles prévues par qualité (que le modèle éclate par bimestre en tenant compte de la saisonnalité).

Les **sorties de modèle** sont (par bimestre et par qualité de vin) :
— stock total en bouteilles (par strate de vieillissement) ;
— disponible à la vente ;
— ventes "réalisables" (2) compte tenu des ventes prévues et du disponible.

Les variables d'action modélisées

Le logiciel modélise ainsi l'interaction dynamique de la politique d'achat, de stockage (plan de tirage et durée de vieillissement) et des ventes réalisables. A l'aide de ces paramètres, le modèle calcule l'entrée en cuve au moment de la vendange en sommant les achats de vins clairs prévus, la récolte maison et les droits d'achat calculés selon la formule décrite dans l'encadré 2. Il simule ainsi de façon dynamique les interactions formalisées dans le contrat entre les politiques d'achat hors contrat, les ventes et les droits d'achat de l'année suivante. La politique d'achat de vin clair et de bouteilles sur cinq ans est l'unique variable d'action modélisée à ce stade. Les autres variables d'action correspondant à une marge de manœuvre autonome mobilisées pour la gestion des flux sont ensuite le plan de tirage (volume embouteillé et choix de gamme) ainsi que la politique de qualité (durées de vieillissement).

Les hypothèses

Les hypothèses majeures qu'il est nécessaire de formuler concernent les rendements (aléa exogène) et la concurrence.

Les rendements des cinq dernières années

En supposant que le travail sur le plan s'effectue juste avant la vendange, l'incertitude sur ces rendements n'est forte que pour les quatre années suivantes. Cependant, en cas de très mauvaise récolte consécutive à des conditions climatiques particulièrement rigoureuses pendant l'hiver, la destruction par le gel d'une fraction des plants de vignes (ce qui advint en 1985) réduit l'incertitude sur la récolte à venir : on sait qu'il faut au moins deux ans pour

(2) Les ventes réalisables sont égales aux ventes prévues, si ces dernières sont inférieures au disponible ; sinon les ventes réalisables égalent le disponible.

que les ceps retrouvent leur productivité. Ainsi, après une récolte avoisinant les 5 500 kg/ha, les prévisions pour l'année suivante étaient bornées inférieurement sans trop de risque d'erreur à 7 500/8 000 kg/ha. En outre, à cause des durées de vieillissement du vin et de l'horizon retenu pour les simulations, seules les deux premières récoltes (éventuellement la troisième, si les stocks sont au plus juste et la durée de vieillissement réduite au minimum) vont influer sur les résultats de l'horizon considéré. L'examen de certains indicateurs (variation du niveau des stocks par qualité au cours de la durée du plan) est néanmoins susceptible de fournir quelques renseignements sur les tendances se dessinant au-delà de l'horizon.

L'environnement concurrentiel

La politique globale de vente du négoce (croissance des ventes pour les quatre années à venir) doit être imaginée hors modèle, à partir d'informations sur le stock moyen du négoce, sur l'évolution du rapport de force entre les négociants et les coopératives et récoltants, ceci devant être cohérent avec les hypothèses faites sur l'évolution du rendement à l'hectare.

La modélisation des mécanismes concurrentiels ne concerne donc que l'impact des différentes marges de manœuvre de Bullheim (compte tenu des aléas sur les récoltes et de ses propres contraintes de stock) sur sa position par rapport à l'ensemble du négoce.

De même, les agents commerciaux ont la charge de faire des prévisions de vente (volume et prix par qualité de produit) dont le modèle teste uniquement la cohérence avec l'achat et le stockage. Ils sont donc supposés capables de réaliser leurs prévisions de vente dans la limite des quantités disponibles et le choix de cette matrice quantités/prix correspond à une hypothèse lourde relative au fonctionnement de la concurrence sur le marché de la bouteille.

La valorisation des flux

Ce modèle de simulation des flux physiques, alimenté par le tableau de prévision du chiffre d'affaires, constitue le cœur du logiciel d'aide à la planification qui fut fourni à Bullheim, d'une part parce que l'essentiel de la valeur ajoutée de la modélisation tirant parti des ressources de la micro-informatique y est contenu (modélisation inter-temporelle de flux par programmation sur tableur et impact des aléas), d'autre part parce qu'il représente le nœud de rencontre des logiques de la production et du commercial.

Mis en adéquation avec les procédures de contrôle budgétaire standard de la GAA, les autres modules du logiciel permettent la valorisation d'un scénario pluri-annuel. A ce stade, les variables importantes sont les hypothèses de productivité du personnel (éventuelle politique de réduction des effectifs) et de dérive des coûts (à relier aux investissements), qui interviennent dans la valorisation des stocks comme dans l'évaluation des coûts directs d'exploitation et de commercialisation. Mais si les investissements constituent la plus importante variable d'action à ce niveau (demandes provenant des différents services et prévision d'investissements exceptionnels : augmentation de capa-

cité en cuverie, etc.), la principale hypothèse à formuler concerne **les prix d'achat du raisin, du vin et des bouteilles hors contrat**, prix qui doivent être cohérents avec le scénario général d'environnement retenu (vendanges, croissance des ventes du négoce...). Il faut enfin formuler des hypothèses sur le prix des autres matières (conditionnement...) ; les stocks à chaque étape du processus de vinification sont alors évalués au coût historique (le prix de sortie d'un stock est égal à la moyenne, pondérée par les volumes, des prix d'entrée à laquelle on ajoute le coût du stockage) selon le mode retenu dans l'entreprise. Compte tenu de cette technique de valorisation, il est impossible, sans modélisation, de savoir comment va se répercuter au fil des années, dans les comptes, des phénomènes comme une hausse brutale et ponctuelle du prix du raisin. Ici, c'est donc la complexité des interactions entre flux physiques et flux financiers qui mérite d'être simulée.

UTILISATION DU MODÈLE

Après avoir introduit une première version de tous les paramètres d'entrée, l'intérêt du logiciel réside dans la rapidité de simulation de scénarios différents. Mais pour qu'une modification, par exemple du rendement à l'hectare de la vendange 1987, se traduise dans les besoins de financement de l'année 1990, il faut avoir préalablement vérifié que les ventes prévues étaient bien réalisables avant de valoriser les flux.

Cette nécessaire **cohérence** entre les prévisions d'achat et de vente, et la mécanique des flux tant en quantité qu'en valeur, est au cœur du processus d'**interaction** entre l'outil, la structure organisationnelle de l'entreprise et la réflexion au sein de celle-ci sur son environnement.

Si le modèle est utilisé selon le **mode d'emploi** (figure7), le processus de planification va être conditionné par la nature même de l'outil (ses liens formels avec le partage des responsabilités de la gestion d'une part, la prise en compte de l'environnement d'autre part). En effet, l'usage du modèle suppose :

— une réflexion sur la nature des hypothèses qui vont être retenues, concernant l'environnement de l'entreprise (niveau de récoltes, concurrence sur les différents marchés au travers de la croissance des ventes du négoce, des prix du raisin et des achats "spéculatifs", des prévisions en prix et en volume des ventes de bouteilles ;

— un partage de cette réflexion entre la direction générale, les acheteurs et les commerciaux ;

— une confrontation des objectifs poursuivis sur le plan technique (schéma cohérent de flux matière donc coordination achat-fabrication-vente) ;

— une confrontation du même ordre entre objectifs opérationnels et financiers (coordination direction générale/financière - directions opérationnelles).

On voit ainsi que l'usage de l'outil, par sa conception même, structure forcément de nouveaux modes de communication : construction implicite d'une représentation globale et partagée de l'environnement de l'entreprise

d'une part, nœud de rencontre de logiques locales de gestion d'autre part. **Ces liens entre outil, organisation et environnement** sont "activés", au cours du processus de planification dans un premier temps, puis tout au long de la phase de suivi et contrôle de la mise en œuvre de ce plan. Nous distinguerons ces deux phases pour analyser le rôle de l'outil.

Outil et processus de planification

L'utilisation du modèle doit permettre un débat de fond sur l'élaboration de la stratégie, phénomène suffisamment exceptionnel dans une entreprise pour être mentionné. En effet, sans risquer de perdre à aucun moment la maîtrise du processus, la direction générale a les moyens d'amener les autres directions à livrer leur savoir et leur point de vue, tout en évitant et les affrontements et les débats stériles.

Construction d'un scénario de référence

Une telle affirmation trouve ses fondements dans la modélisation d'interactions objectives, ne prêtant pas à discussion de la part des membres de l'entreprise. C'est en effet le point de départ pour une interrogation collective sur le choix des hypothèses d'environnement indispensables pour nourrir le modèle, ce qui, de proche en proche, conduit le débat vers la construction d'un scénario de référence cohérent avec les objectifs de chacun des services.

Précisons : la seule façon d'argumenter des objectifs de vente, de stockage, d'achat (ou bien la révision de ces objectifs suite à une première simulation insatisfaisante) consiste, pour chaque service, à justifier les hypothèses faites sur l'environnement, seules hypothèses indispensables pour le calcul (puisque la modélisation prend en charge le reste, évitant ainsi toute autre série de justifications invérifiables). Le débat s'oriente donc naturellement vers la "mise à plat" des représentations partielles de l'environnement de chacun des acteurs concernés, en évitant tout repli sur des critères locaux de jugement. Logiquement, par le jeu d'allers et retours qu'impose l'utilisation du modèle, les objectifs retenus en dernière instance doivent découler d'une représentation de l'environnement (et non pas la précéder) ; les participants sont amenés à s'accorder sur cette représentation (à moins d'accepter, en connaissance de cause, l'illogisme des hypothèses conditionnant la simulation). La cohérence des hypothèses sur l'environnement est rendue importante aux yeux d'utilisateurs potentiellement en conflit, dans la mesure où elle conditionne manifestement, par le biais de la mécanique de modélisation, le calcul du disponible à la vente et les bénéfices attendus. Que l'on constate, par exemple,un manque de bouteilles, ou que les résultats financiers prévisionnels soient insatisfaisants, le choix des hypothèses d'environnement impose, lors des itérations suivantes du processus, des ajustements dans les engagements (qu'il s'agisse de politique de vente sur le marché de la bouteille ou d'achat de raisin et de vin clair...). On se doute, par exemple, qu'avant de remettre en cause ses prévisions de vente, un directeur commercial concentrera son attention sur la validité du scénario de référence qui lui impose cette modification.

ETAPE 1:

Les paramètres variables du module Flux physique sont introduits (niveau de vendange, croissance générale anticipée des ventes du négoce, achats de vins clairs, plan de tirage etc.)

ETAPE 2 :

Introduction des paramètres d'entrée du module Chiffre d'affaires : prévisions annuelles de ventes par qualité, destination (France et export) en volume et en prix.

ETAPE 3 :

Le module Flux physique est à nouveau "chargé" pour incorporer les prévisions de vente en volume. Il convient alors d'examiner si les ventes prévues sont réalisables, en observant la rubrique " écarts " entre ventes prévues et ventes "réalisées".

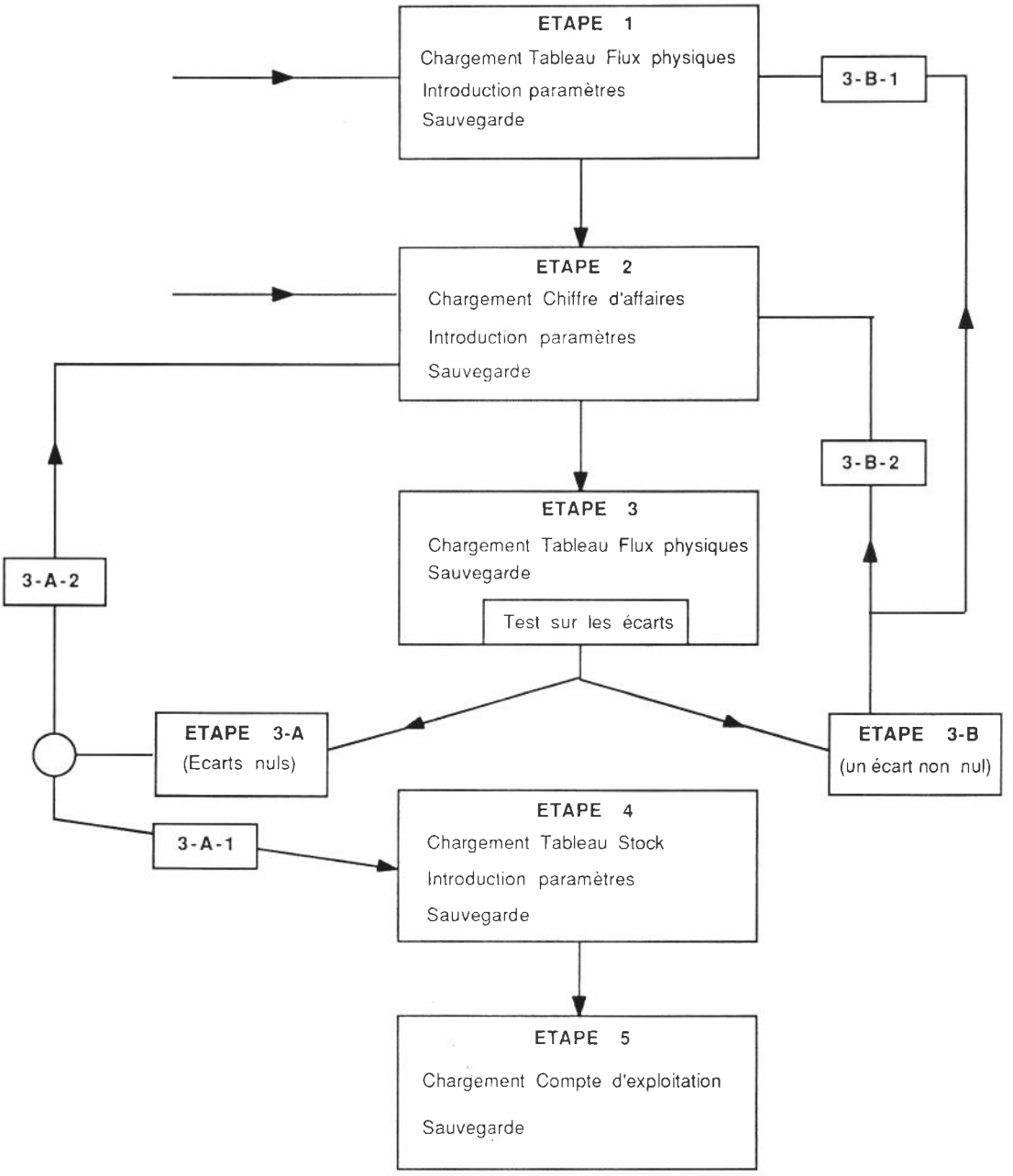
Si tous les écarts sont nuls, les prévisions de vente sont cohérentes avec les stocks initiaux, les hypothèses de vendange, les plans de tirage prévisionnels et la politique de qualité retenue (durée de vieillissement). Deux possibilités sont alors offertes : terminer le processus (3-A-1) par la valorisation financière, ou bien tester de nouvelles hypothèses commerciales plus optimistes (ventes prévues supérieures) ou bien encore des hypothèses de vendanges plus pessimistes, une politique de qualité plus sévère etc. (3-A-2)

Si un écart est non nul, la valorisation n'est pas possible. Ou bien le déficit est flagrant, et un arbitrage doit être réalisé entre le Commercial (3-B-2) (réduire les ventes prévues), le Technique (3-B-1) (réduire les durées de vieillissement, acheter du vin clair) et l'Incertain (vendanges, ventes du négoce). Ou bien le déficit cumulé est faible et concerne uniquement un type de produit (rosé, millésimé,...) auquel cas un ajustement est possible par transvasement d'une qualité à une autre (par exemple moins de rosé et plus de brut sans année), cette opération pouvant à nouveau s'effectuer au niveau soit des prévisions commerciales (3-B-2), soit du plan de tirage (3-B-1).

ETAPES 4 et 5.

La sanction des arbitrages précédemment réalisés est fournie par le résultat opérationnel et le besoin de financement, critères concernant au premier chef la direction générale. Si les résultats ne sont pas jugés satisfaisants, une nouvelle itération de l'ensemble du processus est envisageable remettant en cause les politiques d'achat, stockage, vente et/ou les hypothèses sur l'environnement, mais une correction sur des prévisions relevant de la seule compétence de la direction générale est aussi possible (investissements, politique de financement).

Figure 7. **Mode d'emploi**



Pilotage du processus

L'intervenant a élaboré l'outil de façon progressive, à partir des éléments fournis par les divers responsables. Les interviews organisées à cette occasion ont été axées sur la définition de ces interactions "objectives" de façon à ce que le modélisateur se fasse une idée d'un découpage "optimum" du réel dans l'espace et le temps (ni trop réducteur, ni trop complexe), qui lui paraisse fécond compte tenu des enjeux perçus. Le chercheur n'a donc pas été confondu avec un éventuel stratège et le modèle s'appuie directement sur le savoir interne. Dans ces conditions, le directeur général ne rencontre aucune difficulté pour justifier l'emploi du modèle dans la procédure de planification. Par ailleurs, pour autant qu'il ait la volonté de prendre en main ce processus, il dispose des moyens de le mener à terme sans en perdre le contrôle.

En effet, les directions opérationnelles n'ont aucune raison valable pour refuser d'entrer dans la logique d'utilisation du modèle ; celle-ci offre à la direction générale la faculté d'anticiper la structure du dialogue qui va s'instaurer, en fonction de l'étendue de son propre savoir, de la plus ou moins grande connaissance préalable des objectifs qu'elle entend faire poursuivre et des positions respectives des directions qui ne manqueront pas de se révéler en cours d'utilisation. Dans un tel processus de négociation, anticiper signifie gouverner. Donnons des exemples de déroulements prévisibles de l'utilisation de l'outil et de ce qui s'ensuit.

La prise en compte de l'environnement intervient lors de la première étape dans le choix des hypothèses de rendement à l'hectare et de croissance des ventes du négoce. Une autre hypothèse implicite forte est faite sur l'environnement à l'étape 2, puisque les commerciaux doivent fournir des prévisions de vente en volume et en prix (aucune élasticité n'est modélisée). A l'étape 4 enfin, des prix d'achat sur le marché spéculatif doivent être supputés. L'outil de planification en tant que tel reste donc très discret sur le scénario concurrentiel qui sert de référence pour la "valorisation" des actions planifiées.

Le directeur général peut avoir une intuition précise du schéma de référence relatif à l'environnement et de la stratégie qu'il entend faire mener ; cela suppose qu'il ait la compétence et l'autorité pour déterminer, par exemple, des objectifs de vente en lieu et place des commerciaux. Dans un cas pareil, l'outil mis en place peut alors ne servir qu'à valider financièrement cette stratégie, la justifier devant la holding, et assurer la coordination de chacun des services, en visualisant clairement aux yeux des "opérationnels" le lien mécanique entre les objectifs généraux et les décisions à prendre à tous les niveaux.

Même en dehors de ce cas limite, les degrés de liberté offerts par le modèle, quant à la prise en compte de l'environnement, constituent à chaque étape un lieu privilégié où le directeur général peut et doit intervenir. A l'étape 1, par exemple, un affrontement "théorique" est possible entre deux visions de l'avenir : ou bien le négoce va poursuivre sa croissance, quitte à s'approvisionner en vins clairs et en bouteilles, ou bien le négoce va restreindre ses ventes. Quelles conséquences cela a-t-il pour l'évolution du coût d'approvisionnement sur le marché spéculatif (étape 4) ? Est-ce cohérent avec la politique d'achat choisie (étape 1) ? Admettons qu'un consensus se dégage

sur la diminution à terme des ventes du négoce et l'augmentation du prix moyen de la bouteille. Les prévisions commerciales avancées prennent alors un sens résolument stratégique (étape 2) : si celles-ci sont en croissance, un gain de part de marché est envisagé ; la politique relative au prix et au marché qui sous-tend ces prévisions est-elle adaptée ?

Ainsi, même si le directeur général ne dispose pas d'une représentation organisée des rapports de force à l'œuvre dans la filière, l'utilisation du modèle suscite et légitime des questions qui l'amèneront à se forger une telle représentation. Ou bien il orientera, avant la phase de planification proprement dite, son investigation, tant vis-à-vis de ses subordonnés que lors de ses contacts à l'extérieur de l'entreprise, de façon à pouvoir nourrir le modèle et contrer éventuellement certaines logiques locales en contradiction avec ses propres hypothèses ; ou bien il adopte, dans un premier temps, une position en retrait et laisse aux commerciaux, acheteurs et techniciens le soin de proposer les hypothèses. Il est alors bien placé pour guider le débat, s'il a simplement au préalable repéré les quelques nœuds d'incohérences éventuelles. Au nom de la construction d'un scénario de référence unique, au-delà des hypothèses partielles qui asseoient des prévisions opérationnelles pensées en des lieux différents, le directeur général agira directement sur le contexte de négociation et saura qu'il doit amener, à tel ou tel point de passage obligé, tel et tel directeur à revoir de concert leurs hypothèses et leurs objectifs. La structure logique de l'outil lui permet ainsi d'anticiper, et donc d'orienter, la réflexion de ses directeurs, d'ouvrir ou de fermer des pistes nouvelles, ceci tout au long d'un cheminement dont il peut avancer ou retarder la fin, mais sans risque de s'enliser. De plus, la direction générale a le loisir d'imposer discrétionnairement certaines hypothèses, ou plus exactement, d'assumer clairement la responsabilité du choix de certaines hypothèses ; le modèle visualisant les conséquences de ce choix, les opérationnels sont "couverts" et moins tentés de dévier en pratique, une fois la rédaction du plan achevée.

Rôle joué par l'outil chez Bullheim : quelques observations

Notre participation à quelques-unes des réunions de planification de la première année d'utilisation du modèle a non seulement confirmé mais aussi, bien sûr, inspiré ces réflexions. L'appropriation particulièrement rapide du modèle par la direction générale et par le contrôleur de gestion en charge de l'organisation de l'exercice de planification, témoigne de l'intérêt immédiatement pressenti par des hommes ayant à faire leurs preuves dans un environnement encore mal maîtrisé. En l'occurrence, le directeur général, utilisant seul le module de gestion des flux physiques, avait mis en évidence sous certaines hypothèses moyennes quant au niveau des récoltes, l'impossibilité de poursuivre les politiques actuelles d'achat, stockage et vente sans rencontrer tôt ou tard une période de pénurie de bouteilles. Par ailleurs, quelques options stratégiques en forme de guide d'action avaient pris peu à peu forme dans la tête du directeur général, sans qu'elles puissent être très précisément argumentées, et sans que leurs modalités concrètes soient arrêtées : lancement d'une cuvée spéciale (quel horizon, quels volumes ?) ; rattrapage du niveau de prix des plus grandes marques (à quel rythme, quels volumes ?) ; distinguer le "positionnement marketing" des différentes marques...

Fort de cette seule ligne de conduite (primauté à l'augmentation des prix) propre à rassurer les techniciens sur l'absence d'une coalition (entre GAA d'une part, et direction générale et commerciaux de l'autre) pour la poursuite d'une croissance à tout prix (qui n'aurait à terme pu que signifier la réduction des durées de vieillissement et la dégradation de la qualité), le directeur général fut en mesure de susciter un véritable débat conduisant à la réduction des prévisions de vente ainsi qu'à une redéfinition du "mix" de produits.

En faisant bien percevoir, grâce au modèle, qu'avec toute la meilleure volonté du monde, les techniciens ne pouvaient proposer que ce qu'ils avaient de disponible en cave, une fois que la politique de qualité avait été clairement définie, ceux-ci purent renvoyer la responsabilité de la démarche d'anticipation des ventes dans le camp des commerciaux : toute remise en cause ultérieure pour cause de rupture de stock projetterait sur le devant de la scène le commercial avant le chef de cave. Le prochain plan de tirage serait en effet directement déduit des engagements réciproques dans le cadre du plan pluri-annuel, le même modèle assurant la planification générale et l'instrumentation de cette décision centrale. Ce fut alors pour eux d'autant plus simple, à titre purement consultatif, de livrer leur propre sentiment sur les rapports de force à l'œuvre dans la filière. L'exigence de cohérence rendit nécessaire plus d'une dizaine de simulations pour aboutir à des prévisions passablement éloignées des anticipations initiales.

La modélisation d'interactions, auparavant ressenties qualitativement mais jamais quantifiées, a permis également une évaluation opératoire plus complexe de la politique générale en évitant le repli sur des critères de choix simplistes et statiques. Le modèle, par sa construction, autorise la visualisation dynamique du disponible en fonction du stock initial et des hypothèses de vendange, et permet de montrer que des ventes prévues sont réalisables, même si le stock total passe à certaines périodes en dessous du seuil traditionnellement retenu par les techniciens (2,7 années avant vendange) comme norme de bonne gestion. Cela tout simplement parce que, suivant les bimestres, la proportion du stock disponible rapporté au stock total varie sensiblement, phénomène non réductible à un indicateur statique.

Partant, les politiques imaginables (pertinentes quant à la gestion des flux) ne furent plus exactement les mêmes qu'auparavant : ainsi, la stratégie suivante, qui n'aurait pu en aucun cas être imaginée ni pilotée sur la base des normes statiques de stock précédentes, a fini par entrer dans les représentations admissibles par l'entreprise. Il s'agit d'aller à contre-courant des comportements de court terme décrits plus haut, dans l'analyse des réactions aux aléas. Très schématiquement, il faut acheter quand le raisin n'est pas cher et abondant, quitte à gonfler les stocks à un moment où, de surcroît, les ventes sont moins rentables et devraient à la limite être réduites (si la prochaine récolte est faible, faire un bon score au niveau des droits d'achat ne présente guère d'intérêt ; si elle est de nouveau pléthorique, des droits moyens suffiront largement à reconstituer un stock déjà surabondant). Le déstockage massif se fera ensuite pendant les périodes de faible récolte (où le prix de la bouteille est plus élevé), ce qui permettra en prime d'augmenter les droits d'achat pour la prochaine bonne récolte.

Une telle stratégie a le mérite d'être cohérente avec la stratégie collective du négoce d'autodiscipline et de refus d'intervenir sur le marché spéculatif.

Bien entendu, elle nécessite, à un moment ou à un autre, de renoncer à se fier à des indicateurs de court terme et de faire un pari sur l'avenir (pour sortir du cercle vicieux initial, une importante mise de fonds est exigée, puisqu'il faut surstocker à un moment ou traditionnellement la trésorerie est au plus bas). Une croissance moyenne est alors envisageable au détriment d'autres négociants. Le rattachement à la GAA et les ressources financières du groupe deviennent alors un atout, à condition (et l'outil de planification joue également ici un rôle déterminant) qu'une telle stratégie, fondée sur le moyen terme et qui impose des mises de fonds (achat, publicité) parfois en opposition de phase avec les ressources propres dégagées par l'activité, puisse être solidement argumentée. La modélisation des résultats financiers devient alors un outil de dialogue puissant qui favorise le déplacement de la pression exercée par l'actionnaire principal, des résultats de l'année future à une performance de long terme.

Enfin, sur le plan interne, le modèle a également renforcé l'amorce d'intégration des filiales champenoises au groupe GAA. Il a facilité l'inéluctable instauration d'un système d'information qui n'apparaisse plus comme l'imposition par la tutelle de simples procédures standardisées de contrôle : cette exigence d'informations se justifie désormais par la possibilité d'alimenter l'outil de planification, outil utilisé de surcroît directement pour la définition des plans de tirage. Avant le rachat de Bullheim, le pointage des stocks était principalement réalisé en fonction de l'âge des bouteilles les plus anciennes : on savait qu'on était en train de vendre des bouteilles qui avaient 2 ans et 6 mois et on s'inquiétait quand cet âge venait à baisser sensiblement. Des inventaires étaient en outre réalisés une fois par an. Parce qu'il restituait à la politique de stockage son importance stratégique, parce qu'il renvoyait aux commerciaux la responsabilité d'établir des prévisions de vente par qualité, l'outil de planification reçut un accueil favorable et légitima le contrôleur de gestion dans son exigence de suivi des informations et dans la mise en place d'un tableau de bord des stocks par produit qui soit régulièrement tenu à jour.

Outil et contrôle décentralisé

S'accorder sur un plan ne suffit pas à en assurer la mise en œuvre. De nombreux écarts viennent immanquablement perturber les prévisions initiales. Il nous semble cependant qu'une des principales vertus d'un processus de planification fondé sur une maquette de quelques interactions clés soit précisément de maintenir une certaine coordination en dépit des perturbations.

Supposons que le directeur commercial export décide en cours d'année de vendre dans tel pays beaucoup plus de champagne rosé que ce qu'il avait annoncé. Le directeur technique constate que le stock de cette qualité de vin est en dessous du niveau prévu à la date considérée ; il peut alors ne rien faire, ou bien anticiper un manque de ces bouteilles dans les mois à venir et lancer en finition (dégorgement, habillage...) des vins avant la maturité préalablement fixée, ou bien encore avertir le directeur des achats de se mettre en

quête, sur le marché spéculatif, de vins rosés sur latte à un stade plus ou moins avancé de vieillissement. On imagine facilement toutes les conséquences, en fonction de l'évolution ultérieure du contexte, de ces différents choix sur les résultats financiers de la société, sur son image de marque, sur la position stratégique de la maison au sein de la filière, etc.

Si les engagements n'ont pas été pris sur la base d'une vision partagée des interactions entre les politiques des différentes divisions, le directeur technique est totalement démuni pour interpréter la déviation de l'indicateur "stock de vin rosé disponible". Il peut très bien entrer en conflit avec le directeur commercial, refuser, par exemple, de destocker des bouteilles ou envoyer la balle dans le camp du responsable des achats. Ce dernier, pour sa part, peut refuser de dépasser ou d'entamer son quota d'achat prévu sur le marché spéculatif ; il préfèrera attendre que de meilleures opportunités de prix se fassent jour ou bien voudra respecter son planning d'achat (optimisé à partir de déficits quantitatifs anticipés), planning en fonction duquel il aura commencé à négocier avec des coopératives. Ces tensions sont susceptibles de faire éclater tous les engagements et d'imposer un nouveau cycle de planification.

Si au contraire, le plan a été élaboré à l'aide de l'outil présenté à la section précédente, chacun gardera en tête deux aspects relatifs à la conception du plan :

— d'une part, un scénario de référence relatif à l'environnement a sous-tendu les choix de politique à tous les niveaux ;

— d'autre part, les variables d'action de chacun sont interdépendantes selon une certaine logique dynamique qui appartient au savoir propre à l'entreprise.

Aussi, si un directeur commercial décide de prendre de l'avance sur un de ses objectifs sans négocier cet écart avec qui que ce soit, il devient clair pour le directeur technique qu'il s'agit d'un ajustement purement individuel qui ne le concerne pas : il pourra conclure que ce commercial a saisi une occasion de vendre à un bon prix des quantités plus importantes que prévues et qu'il résorbera lui-même cette avance par la suite. Celui-ci ne pouvait pas en effet ignorer les répercussions de sa décision, à savoir la remise en cause de toutes les autres politiques, au cas où cet écart perdurerait et entraînerait un déficit ultérieur de vin disponible.

Si le responsable export estime au contraire qu'il s'agit d'une tendance durable du marché qui n'avait pas été perçue au moment de la planification, il aura encore la possibilité d'envisager des ajustements limités à deux ou trois acteurs, sans perturber l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise (transfert de livraisons de rosé d'une zone géographique à une autre, étude avec l'acheteur, sur la base du scénario de référence, du gain marginal occasionné par ces ventes imprévues, en estimant un coût de remplacement fondé sur les cours du marché spéculatif...).

Si enfin ce directeur estime que ces opportunités de vente témoignent d'une évolution de fond imprévue des rapports de force concurrentiels entre grandes maisons, et donc infirment les hypothèses sur l'environnement, il devient urgent d'impliquer la direction générale et de se demander si une

autre politique d'achat et de vente ne permet pas de mieux conforter à terme la position de la maison dans la filière. Une autre simulation pourra être lancée et de nouveaux objectifs assignés, sans renégociation avec la GAA, pourvu que les résultats financiers prévus ne soient pas inférieurs à ceux préalablement annoncés. Dans le cas contraire, il conviendra de déplacer la négociation des ajustements à l'intérieur de la GAA même, compte tenu des actions de la maison mère qui sont conditionnées par les résultats attendus de la filiale (mais de quel outil de planification dispose la GAA ?).

Ainsi, l'utilisation du modèle au cours de la phase de réflexion structure la communication dans la phase d'action. Ce n'est pas le moindre intérêt de ce genre de modèle, nous allons développer ce point en conclusion.

INSTRUMENTER UNE RATIONALITE INTERACTIVE

Nous dirons, d'une manière générale, que la rationalité d'un acteur à l'œuvre dans un processus de décision est interactive lorsque celui-ci, après s'être mis d'accord sur un plan assurant une coordination avec d'autres acteurs, exerce des choix non programmés qui, pour autant, restent intelligibles par l'environnement du décideur et ne suppriment pas la coordination. Ces choix interviennent face à des événements imprévus ou bien en réponse à des déviations constatées chez les autres acteurs, par rapport à ce qui avait été initialement planifié. L'idée générale inspirée de ce cas particulier est qu'un plan, basé sur la mise en œuvre d'outils de simulation bien conçus, favorise l'interactivité des raisonnements au fil des décisions opérationnelles non planifiées. Nous pensons en outre que sans cette interactivité, la planification restera, au mieux, lettre morte ; dans le cas général, elle ajoutera même ses effets pervers aux logiques individuelles et conflictuelles des divers services et parler de stratégie n'aura plus aucun sens.

Comment des individus parviennent-ils à penser un devenir collectif tout en conservant une autonomie et la possibilité de "jouer des coups" ? C'est, selon nous, une des questions majeures auxquelles doivent s'attaquer les chercheurs en gestion [3].

Bien au delà d'un effort d'optimisation sur les choix purement individuels, l'intelligence de l'entreprise doit être mise au service de la rationalité des interactions entre décideurs. Bien souvent, l'amélioration de la gestion passe avant tout par une plus grande capacité à raisonner, de façon dynamique, sur l'interdépendance des choix de quelques acteurs. Cela est bien connu en gestion de production et la démarche d'informatisation des relations entre

[3] On trouvera, dans le rapport pour le Commissariat au Plan *"Un cadre conceptuel commun à la planification et à la concurrence, formalisation théorique et implications pratiques"* (Ponssard, Tanguy, 1988) une mise en perspective de ces idées dans le champ de la littérature de gestion, ainsi qu'un examen sur le plan théorique de la notion d'interactivité à la lumière des hypothèses traditionnelles sur la rationalité qui sous-tendent la pensée économique. Par ailleurs une formalisation de ces idées dans le langage de la théorie des jeux a été récemment entreprise par J.P. Ponssard (1988).

achats, fabrication et commandes des clients y est de plus en plus souvent entreprise (GPAO). Notons que l'image ainsi modélisée se distingue de la réalité (car un délai d'approvisionnement, un temps de fabrication ou la capacité d'une machine sont des notions assez floues). Face à ces logiciels dont l'ambition est de guider étroitement les décisions quotidiennes, un deuxième niveau de gestion des interactions est rapidement apparu indispensable (ajustements face aux perturbations dans les délais, aux pannes, etc.). Cette exigence de "rationalité interactive", impossible à modéliser exhaustivement, dans le détail et *a priori*, se retrouve également au niveau de l'entreprise dans son ensemble et même entre les concurrents intervenant sur un marché donné. Nous parlons ici principalement de l'interaction des différentes politiques de l'entreprise (recherche-développement, achats, fabrication, ventes, finance...). La modélisation que nous préconisons n'est pas opérationnelle, au sens où elle ne porte que sur des objectifs agrégés dans le temps et l'espace, et ne fournit pas au jour le jour des "ordres de fabrication". Elle a pour objet de structurer les représentations auxquelles les responsables font appel pour fonder leurs arbitrages.

Dans cet esprit, la planification trouve une nouvelle légitimité : son rôle est de fournir aux membres de l'entreprise un moyen de s'inscrire dans des actions décentralisées, un moyen de comprendre le comportement des autres, d'interpréter les écarts et les déviations comme étant des intentions, plutôt que des erreurs... ou un signe de bêtise. L'objectif premier de la planification, telle que nous l'entendons, n'est donc pas la prévision. Chacun sait désormais que rares sont les plans qui se réalisent. Les plans doivent donc être conçus de sorte que des écarts ne puissent pas remettre systématiquement en cause le travail de réflexion préalable à la rédaction du plan. Ces écarts ne doivent pas pouvoir ruiner la coordination, ce qui laisserait l'entreprise sans aucune référence collective crédible. La moindre déviation ne doit pas non plus contraindre l'organisation à se lancer dans un nouveau cycle coûteux de réflexion collective, ce qui conduirait à une renégociation permanente des objectifs.

Conceptuellement, il convient alors de distinguer radicalement planification et action, ce que le calcul économique classique, lui, ne fait pas. Celui-ci ne peut être que juste ou faux ; l'initiative laissée à la phase d'exécution se réduit alors à néant, car il suffit d'appliquer les choix contenus dans la formalisation ; l'action perd ainsi toute dimension créative. Les décisions qui font la stratégie d'une entreprise sont interdépendantes. Or tous les ajustements, toutes les déviations et toutes les réponses optimales de chacun ne peuvent être envisagées à l'avance. La mission prioritaire des outils d'aide à la planification n'est plus alors de fournir un calendrier détaillé d'actions *a priori* cohérentes ; ils doivent plutôt instrumenter la coordination, favoriser la possibilité d'exercer des choix non programmés qui restent intelligibles par l'environnement du décideur, indiquer le moment opportun où les objectifs requièrent une remise en cause, stimuler l'apprentissage en gardant en mémoire les "théories" qui ont conduit à retenir un scénario de référence...

Par rapport aux travaux les plus originaux cités en introduction sur l'intervention et le rôle des modèles, on s'aperçoit qu'il est très difficile, sur des questions d'ordre stratégique, de proposer un "mythe rationnel". Toute modélisation fermée, optimisant selon certains critères, ne peut résister bien

longtemps dès lors qu'elle incorpore des variables relatives à l'environnement concurrentiel. L'intervenant ne sera pas suffisamment crédible pour que les acteurs soient tentés de se situer face à une telle modélisation. D'autre part, sur des sujets sensibles et conflictuels, la "mise à plat" et l'explicitation, par l'intervenant, des diverses logiques, d'autant moins établies que chacun s'attend à des transformations inévitables, risque fort d'accentuer la confusion. Enfin, intervenir sur la planification signifie, dans un premier temps, intervenir sur un processus de réflexion qui a lieu une fois par an et non pas sur des logiques répétitives d'action. En revanche, nous avons vu que la modélisation d'interfaces dans la seule optique de simulation, tout en restant très discrète sur les problèmes concurrentiels, permettait à la direction générale de structurer fortement le processus de réflexion et de négociation : à l'instar d'un mythe rationnel dans lequel le modèle (par l'intermédiaire de sa structure interne) suppose des comportements déterminés, l'utilisation du modèle de planification limite ici simplement les types de dialogues admissibles, ce qui, en l'occurrence, est nécessaire et suffisant pour qu'un leader puisse gouverner directement, sur la base du modèle, un processus institutionnellement admis.

BIBLIOGRAPHIE

BERGER (A.), FOULHOUZE (I.), 1984 — *Les récoltants vendeurs au kilo champenois face au contrat interprofessionnel*, Paris, INRA-ESR, Epernay, CIVC.

BOWER (J.-L.), 1970 — *Managing the ressource allocation process*. Harvard University Press.

HALL (R.I.), 1984 — "The natural logic of management policy making : its implications for the survival of an organisation", *Management Science*, Vol. 30, n° 8, août.

HATCHUEL (A.), AGRELL (P.), VAN GIGCH (J.-P.), 1987 — "Innovation as system intervention", *System Research*, Vol. 4, n° 1, pp. 5-11.

HATCHUEL (A.), MOLET (H.), 1986 — "Rational modelling in understanding and aiding human decision making", *European Journal of Operational Research*, n° 24, pp. 178-186.

LEFEVRE (D.), 1983 — Le champagne : vers un autre partage de la valeur ajoutée entre agents ?, *Economie rurale*, n° 153, janvier-février, pp. 23-28.

MINTZBERG (H.), 1978 — "Patterns in strategy formation", *Management Science*, Vol. 24, n° 9, mai.

MINTZBERG (H.), 1982 — *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'organisation.

MINTZBERG (H.), WATERS (J.A.), 1982 — *Researching the formation of strategies, the history of Canadian Lady, 1939-1976*. Montréal, McGill University, mars.

MOISDON (J.-C.), 1984 — "Recherche en gestion et intervention", *Revue Française de Gestion,* n° 47-48, septembre-octobre, pp. 61-73.

PONSSARD (J.-P), 1988 — *Interactive plans for extensive games*, Paris. Ecole Polytechnique, Laboratoire d'Econométrie, janvier.

PONSSARD (J.-P.), TANGUY (H.), 1988 — *Un cadre conceptuel commun à la planification et à la concurrence. Formalisation théorique et implications pratiques,* Paris, Ecole Polytechnique, Rapport de recherche dans le cadre du programme du Commissariat Général du plan "Micro-décisions et politique économique : méthodes et instruments de la planification", juillet, 28 p.

TANGUY (H.), 1987 — *L'instrumentation des choix stratégiques : pour une élaboration interactive des décisions collectives,* Thèse de doctorat en gestion, Paris, Ecole Polytechnique.