UNIVERSITE DE REIMS – CHAMPAGNE-ARDENNE

Faculté de Sciences Economiques et Gestion

MISE EN PLACE D'OUTILS D'AIDE A LA DECISION ADAPTES A LA REGULATION INTERPROFESSIONNELLE DE LA FILIERE DES VINS DE CHAMPAGNE

Thèse pour le doctorat nouveau régime en Sciences économiques

Nathalie VIET

Cette thèse à été présentée et soutenue publiquement le 13 mai 2004
devant un jury présidé par

Monsieur Christian BARRERE

Et composé de :

Monsieur Jean-Luc BARBIER
Monsieur Eric GIRAUD HERAUD (rapporteur)
Madame Marie-Claude PICHERY (rapporteur)
Monsieur Gilles RASSELET (co-directeur)
Monsieur Hervé TANGUY (co-directeur)

Elle a obtenu la mention Très Honorable à l'unanimité

Remerciements

Au delà de l'aspect convenu et traditionnel de cet exercice, je tiens à remercier particulièrement mes deux directeurs de thèse d'avoir accepté de s'associer formellement à une direction de thèse finalement riche de sa diversité. La rencontre d'horizons académiques différents a en effet largement contribué à l'originalité de notre démarche. Merci de leur ouverture d'esprit et de la disponibilité qu'ils ont bien voulu me consacrer au cours de ce travail. Je les remercie également de la confiance qu'ils m'ont démontrée tout au long de ce labeur de longue haleine, sans laquelle je n'aurai sans doute pas réussi à franchir toutes les étapes.

Merci tout d'abord à Gilles Rasselet de sa patience ainsi que de l'intérêt qu'il a toujours montré pour ce travail, ce qui en a favorisé la réalisation.

Merci ensuite à Hervé Tanguy pour ses avis et les opinions très utiles qui m'ont grandement aidés à orienter mes recherches et à les faire avancer.

Merci également à Jean-Luc Barbier, futur Directeur Général du Comité Interprofessionnel du vin de Champagne, d'avoir considéré la lourdeur du travail de thèse dans l'organisation du travail de l'Observatoire économique qu'il m'a laissé gérer librement.

Je tiens à souligner d'ailleurs que cette facilité fut en permanence associée à une liberté totale d'accès aux archives et informations disponibles au C.I.V.C.. Ces informations très riches ont largement nourri l'évolution de la problématique abordée dans ce travail, y apportent une base documentaire très importante et démontrent la liberté d'analyse rare qu'a encouragée l'interprofession en s'investissant dans la réalisation de ces recherches.

Je remercie aussi toutes les personnes, professionnels comme financiers, universitaires ou proches, qui ont contribué de façon parfois lointaine mais souvent utile, voire fondamentale, à l'évolution de mes réflexions.

Enfin, merci à Stéphane et Franca, entre autres, pour leur relecture.

Sommaire

Remerciements

Sommaire

Introduction générale 1

Partie 1 : État des lieux de la filière champenoise 20

Introduction de la partie 1 21

Chapitre 1 : Le Vignoble 26

Chapitre 2 : Le Négoce 63

Conclusion de la partie 1 : la stabilité des relations interprofessionnelles 133

Partie 2 : Les dynamiques structurantes de la filière des vins de Champagne... 138

Introduction de la partie 2 139

Chapitre 3 : La qualité du Champagne, facteur de régulation collective 143

Chapitre 4 : La régulation interprofessionnelle, structurante, efficace et nécessaire . 165

Conclusion de la partie 2 210

Partie 3 : De la prise en compte des évolutions structurelles de la filière et de son environnement pour créer de nouveaux outils au service d'une nouvelle approche de la régulation 216

Introduction de la partie 3 217

Chapitre 5 : L'Aide à la décision est aussi une aide au consensus 220

Chapitre 6 : L'Observatoire économique, une application des travaux sur la planification stratégique 238

Conclusion de la partie 3 280

Conclusion générale : Le consensus, finalité ou base de l'interprofession ? 285

Bibliographie 290

Table des matières 294

Introduction générale

Ce travail est réalisé dans le cadre d'une convention de recherche établie entre le Comité interprofessionnel des Vins de Champagne, le Ministère de la Recherche, représenté par l'ANRT, et la doctorante dans le but de doter le milieu économique champenois d'outils d'Aide à la décision économiques adaptés au tournant institutionnel que connaît cette filière depuis le début des années 1990.

Outre l'enrichissement que chercheurs et acteurs économiques s'apportent mutuellement en travaillant de concert, la convention vise à ce que les innovations originales pensées en réponse aux besoins exprimés par la sphère professionnelle, en l'occurrence économique, participent à la dynamique de croissance du tissu économique. Ce dernier profite de cet accord tandis que le système national bénéficie des retombées scientifiques et industrielles qui naîtront de l'exploitation par les laboratoires de recherche de ces expériences concrètes.

Nous exposons d'abord notre problématique puis définissons le concept d'efficacité qui va constituer le fil conducteur de notre analyse et dont va dépendre notre thèse. Nous expliquons ensuite dans quelle mesure les résultats obtenus à partir de l'étude d'un cas appliqué, en l'occurrence celui de la filière champenoise, peuvent être extrapolés au système économique global. Nous développons ensuite l'argumentaire de notre thèse et présentons le plan de notre travail.

Nous abordons dans ce travail le thème particulièrement actuel de l'organisation institutionnelle de l'économie. Nous nous basons sur la définition donnée par Milgrom & Roberts (1997) de l'organisation économique conçue comme une *« entité créée par des individus en interaction en vue d'atteindre des buts économiques, individuels et collectifs ».* Selon cette approche, le plus haut niveau d'organisation correspond à l'économie dans sa globalité. Outre le fait que cette perspective permet de situer et d'analyser le système économique en tant que création humaine, elle autorise également le parallèle entre les petites organisations et le système économique lui-même. En effet, même si les organisations de secteurs ou les entreprises sont

plus réglementées que ne l'est le système économique dans sa globalité, on retrouve à l'échelle de ce dernier la plupart des problèmes auxquels sont confrontées les organisations plus modestes, ce qui permet, en maniant les concepts avec précaution, d'extrapoler les logiques locales au global.

Des approches différentes du concept sont à l'origine de plusieurs théories de l'analyse économique des organisations qui, toutes, apportent des éléments différents au débat. Ainsi, pour Alchian et Demsetz (« Production, Information Cost, and Economic Organisation », American Economic Review, 62 (1972), 777-795, cité par Milgrom et Roberts, 1997, 24), une organisation doit être considérée comme un réseau de contrats. Cette conception de l'organisation met l'accent sur la nature volontaire de l'engagement dans la plupart des organisations.

> *«[L]es gens acceptent de prendre des engagements envers une organisation seulement si elle sert leur intérêt. De plus, la capacité à contracter offre la possibilité de réformer, de changer ou d'abandonner l'organisation par modification des termes du contrat. Grâce à cette approche, le fait que les frontières des organisations soient floues et que leurs formes se confondent est plus aisément acceptable. Marché ou hiérarchie, que l'on considère parfois comme la principale alternative pour organiser l'activité économique, constituent en fait les deux forme extrêmes du contrat d'organisations, la négociation volontaire caractérisant le marché, et la stricte autorité caractérisant la hiérarchie* » (Milgrom et Roberts, 1997, 28-29).

La firme devient alors une fiction juridique qui passe des contrats bilatéraux relativement simples avec ses partenaires (fournisseurs, salariés, investisseurs, dirigeants ou clients). Ces arrangements la placent au centre de l'organisation car s'il n'existait pas d'entité juridique capable de passer ces contrats, tous ces agents devraient conclure des accords multilatéraux complexes pour atteindre leurs objectifs.

Mais si l'aspect juridique est un élément important de l'architecture des organisations, il est nécessaire pour la décrire de prendre également en compte d'autres éléments tels que les caractéristiques des flux de ressources et d'information, les relations d'autorité et de contrôle et la répartition effective du pouvoir, l'attribution des responsabilités et du droit de décision, les routines de l'organisation et le processus d'accord, etc. Ces éléments sont susceptibles de totalement modifier le résultat final obtenu par l'organisation qui, pour maîtriser un tant soit peu sa direction doit alors mettre en place un cadre définissant la nature de ces modes de fonctionnement. Ainsi, par exemple, si la transaction s'effectue régulièrement, les acteurs mettent en place des routines permettant de la gérer de façon efficace. A l'inverse, dans le cas

d'une transaction inhabituelle, les parties ont généralement besoin d'en négocier les termes, ce qui accroît le coût de réalisation de la transaction. Pour prendre en compte ces éléments, une réflexion enrichie du concept d'organisation est nécessaire et justifie en particulier d'y apporter des éléments d'analyse de sa dynamique et de son évolution.

Dans notre analyse, qui se focalise sur une approche dynamique de l'organisation, la structure de l'organisation économique complexe naît des mécanismes qui font interagir les acteurs via les relations verticales et horizontales par lesquelles leurs intérêts individuels respectifs se rencontrent régulièrement. Nous attribuons alors au concept de régulation une fonction de coordinateur de la structure dans sa globalité, puisque nous considérons qu'elle organise les incitations individuelles via l'institutionnalisation des transactions. Nous nous inscrivons ainsi dans le prolongement de la théorie économique des organisations qui traite de la transaction, c'est-à-dire du transfert de biens et de services entre deux individus, comme d'une unité d'analyse fondamentale. Nous basons cette perspective sur l'extrême hétérogénéité des formules qui caractérisent ce transfert, lequel va comme nous l'avons souligné obéir à des lois radicalement différentes selon la régularité (routine) ou le caractère exceptionnel qu'il va revêtir pour les parties.

Nous appelons « gouvernance d'une organisation » la dynamique globale qui va émerger de la combinaison entre la libre mécanique issue de ces transactions et l'action des mesures qui auront été mises en place pour les réguler. Cette définition caractérise finalement la force d'évolution de l'organisation. L'analyse de la gouvernance d'une organisation considère donc la façon dont les différentes forces qui animent les acteurs entre eux s'articulent lorsque ceux-ci réussissent à pérenniser une structure cohérente.

Cette conception de la gouvernance diffère de celle traditionnellement utilisée chez les économistes d'entreprise. L'évolution conceptuelle de la notion de gouvernance perceptible dans les différents travaux qui nous ont inspirés nous permet en effet de la considérer au delà du cadre habituel de l'entreprise traditionnelle, dans laquelle les acteurs sont liés par des relations de subordination. Certes, l'application de ce concept aux sociétés multi-divisionnelles élargissait déjà son champ d'étude habituel puisqu'il ajoutait au principe d'organisation la notion d'efficacité des mécanismes d'allocation des marchandises. L'apport de ce concept ajoutait par conséquent à l'étude des mécanismes d'incitation des acteurs individuels la prise en compte des mécanismes de coordination de ces transactions. Mais nous élargissons cependant encore ce champ d'étude puisque nous considérons que les problématiques qui découlent de l'étude du concept de gouvernance traitent du vaste sujet de la régulation politique de la dynamique économique. Nous participons ainsi aux débats qui mobilisent les grands acteurs de la scène

politique et économique mondiale autour de la sélection et de l'efficacité des différents modèles de gouvernance.

Ces débats dépassent en effet le champ d'analyse purement économique et rejoignent les préoccupations socio-politiques contemporaines. Ils opposent de façon caricaturale les tenants de l'efficacité d'une organisation institutionnelle des transactions par le marché pur aux partisans de l'équilibre de leur administration par l'Etat centralisé. Les premiers mettent en valeur le libre jeu de l'incitation des acteurs à l'origine d'une dynamique de destruction créatrice tandis que les seconds sont favorables à cette perspective de coordination qu'ils défendent comme optimale pour faciliter les mécanismes d'ajustements mutuels. Les argumentations « scientifiques » qui nourrissent ces débats autour du rôle attribué à la forme de gouvernance d'une organisation se cristallisent autour de l'opposition traditionnelle de deux courants théoriques majeurs.

L'approche théorique par les coûts de transaction défend l'hypothèse que la gouvernance sélectionnée est celle qui aura permis de maximiser la valeur totale réalisée par l'organisation globale en tenant compte des coûts de friction liés à la coordination de ses activités et de ses acteurs. Pour Coase (1937), le système de coordination par le marché via le processus de détermination du prix est optimal car il assure une force d'incitation extrêmement efficace sur le plan théorique (sous réserve qu'il n'occasionne pas de coûts supplémentaires d'organisation). Or effectuer des transactions entraîne des coûts (de recherche, d'informations) qu'il associe globalement dans la catégorie des coûts de transactions, et dont il montre qu'ils varient en fonction de la nature de la transaction mais aussi de la façon dont elle est organisée. Il démontre alors que la lourdeur de ces coûts est parfois à l'origine de l'émergence d'organisations plus structurées. Se basant sur le principe d'efficacité, Coase (1937) suggère alors que le mode d'organisation sélectionné est finalement celui qui économise le plus ces coûts. Ainsi, les transactions passent plutôt par le marché lorsque cela accroît l'efficacité et par les firmes, ou par d'autres organisations formelles si ces organisations sont plus efficaces dans le contexte donné.

Prenant le contre-pied de ce raisonnement, d'autres économistes voient dans l'arrangement de l'organisation un moyen d'expression des relations de pouvoir qui se jouent entre les acteurs. Cette dimension du problème apparaît d'ailleurs comme trop souvent oubliée sur le plan théorique, comme le constate Rey (1997) dans une revue de la littérature économique portant sur l'impact des accords verticaux sur les relations entre producteurs et distributeurs. Il souligne précisément la négligence des économistes à l'égard de la question du partage du profit entre l'amont et l'aval dans les relations verticales, partage constituant l'indicateur le plus direct du rapport de force entre les acteurs.

Crozier et Friedberg (1992) abordent, d'un point de vue sociologique, cette relation entre l'organisation, sa structure et les relations de pouvoir qui l'activent :

> *« Les caractéristiques structurelles d'une organisation structurent et délimitent le champ d'exercice des relations de pouvoirs entre les membres d'une organisation, et définissent ainsi les conditions auxquelles ceux-ci peuvent négocier les uns avec les autres. Elles constituent les contraintes qui s'imposent à tous les participants* » (Crozier & Friedberg, 1992, 78).

Ils décomposent cette articulation en trois points.

> *« Tout d'abord, l'organisation rend possible le développement des relations de pouvoir .. [le pouvoir] n'existe pas en soi. Il ne peut s'exercer que dans une relation par laquelle deux acteurs acceptent de se lier – ou se trouvent de fait liés.. Des acteurs sociaux ne peuvent atteindre leurs objectifs propres que grâce à l'exercice de relations de pouvoir ; mais en même temps, ils ne peuvent disposer de pouvoirs les uns sur les autres qu'à travers la poursuite d'objectifs collectifs dont les contraintes propres conditionnent très directement leurs négociations.*
>
> *Ensuite, les structures et les règles gouvernant le fonctionnement officiel d'une organisation déterminent les lieux où les relations de pouvoir pourront se développer. ... elles créent et circonscrivent des zones d'incertitude organisationnelles que les individus.. tenteront tout naturellement de contrôler pour les utiliser [..] et autour desquelles se créeront donc des relations de pouvoir[…]*
>
> *Enfin, l'organisation régularise le déroulement des relations de pouvoir… elle contraint donc la liberté d'action des individus et des groupes… et de ce fait conditionne profondément l'orientation et le contenu de leurs stratégies. Par ce biais, elle réintroduit un minimum de prévisibilité dans le comportement de chacu.* » (Crozier & Friedberg, 1992, 72).

Ces observations issues de la sphère sociale peuvent être adaptées au cadre économique, les rapports de pouvoir s'exprimant lors de la confrontation des rapports de force incontournables dés qu'apparaissent des enjeux de négociation. A ce titre, nous choisissons délibérément de traiter de ce thème sous l'aspect de la coordination des intérêts individuels et écartons de fait les analyses fondées sur les mécanismes de coopération.

De ces analyses fondamentalement opposées quant à la place que joue l'organisation institutionnelle dans l'économie, découlent d'autres réflexions qui montrent, grâce à des

approches pragmatiques et à l'observation de cas réels, l'extrême légèreté de la frontière qui sépare les débats théoriques précédents. Nous situons notre travail dans ce sentier de recherches appliquées, susceptibles de nourrir les travaux fondamentaux.

Nous nous inspirons en particulier d'autres travaux de thèse récents construits autour de cette recherche exploratoire, dont un certain nombre a été réalisé dans le cadre de laboratoires de recherche français (I.N.R.A., Ecole Polytechnique). C'est dans ce cadre que Saulpic (1999) inscrit également la problématique de sa thèse, consacrée à la recherche de la structure universelle de gouvernance la plus efficace, en s'inspirant de l'approche standard des coûts de transaction. Il constate tout d'abord que, dans de nombreux secteurs, les approches standards ne permettent pas d'expliquer l'efficacité des modes d'organisation institutionnelle sélectionnés. Il déduit de ce premier constat que l'argumentation économique inspirée des coûts de transactions n'est pas suffisante pour justifier le choix de la structure de gouvernance efficace du secteur. Il suppose puis démontre ensuite que cette efficacité résulte par contre grandement de la pertinence des règles de coordination en usage. Il encourage donc à *« explorer plus en profondeur les conditions de l'émergence des règles de coordination efficace* » et en conclut finalement que la coordination efficace émerge de « *la capacité du joueur à sélectionner le concept approprié qui lui attribuera sa substance, en référence à la terminologie utilisée par* Milgrom et Roberts (1992) » (Saulpic, 1999, 10). Ce travail tendrait donc à démontrer que la structure de gouvernance émergeant « naturellement » est en retour celle qui apporte l'efficacité maximale à l'organisation.

Cette thèse est complétée par celle de Chambolle (1999). Elle démontre que l'analyse de la structure d'un secteur et de ses évolutions structurelles permet de comprendre dans le secteur agro-alimentaire quels sont les fondements objectifs de l'interdépendance entre producteurs et distributeurs. Elle prouve ainsi que l'organisation contractuelle des transactions d'un secteur exprime la situation du rapport de force interne, alors que la structure de l'organisation et la réglementation qui lui est appliquée en sont les fondements.

La complémentarité observée entre ces deux recherches permet alors d'envisager de réconcilier les approches traditionnelles. En effet, l'une démontre que la structure naturelle d'une organisation est dessinée par le jeu des rapports de force qui animent ses ressortissants tandis que l'autre prouve que cette structure est la plus efficace. Nous pouvons par conséquent postuler que l'organisation institutionnelle de la structure, c'est-à-dire plus généralement le mode de gouvernance du secteur ou de la filière, optimise les coûts de transaction lorsqu'elle reflète la réalité des rapports de force. Notre thèse s'attache donc à démontrer que, dans ce cas de figure, elle est totalement efficace.

Ce concept d'efficacité doit être défini parce qu'il varie selon les approches théoriques. En effet, à la suite de Milgrom et Roberts, nous allons considérer dans notre thèse que la robustesse du modèle de gouvernance de l'organisation est le meilleur indicateur de son efficacité, ce qui souligne une approche particulière de la dimension d'organisation. Or traditionnellement, les débats qui traitent du concept d'efficacité n'abordent pas forcément sa dimension organisationnelle. Ils considèrent généralement que l'efficacité première d'une organisation collective dans la théorie repose sur son aptitude à remplir un objectif qui peut être individuel ou collectif, la logique voulant en effet que « *lorsqu'une disposition est inefficace, il est profitable d'en changer » (*Milgrom et Roberts, 1997, 790), ou plutôt *« lorsqu'il n'existe pas d'alternative universellement préférée permettant de servir les buts et préférences des personnes concernées » (id., 31)*. Ainsi, alors qu'il était déjà difficile de démontrer concrètement la supériorité de tel ou tel modèle de management des activités, il était de plus peu pertinent de s'y risquer : s'il est assez complexe de comparer des organisations entre elles, il est en effet facile de montrer qu'aucune solution n'est la meilleure, ce qui explique pourquoi de nombreuses organisations peuvent être considérées comme efficaces selon ce critère classique. En réaction à ce concept normatif de l'efficacité en général et des organisations en particulier, Milgrom et Roberts proposent un concept positif permettant à la fois d'expliquer et de prévoir, de normaliser et de prescrire le principe d'efficacité. Il s'applique *« si les personnes sont vraiment capables de négocier des accords, de mettre en œuvre et de faire appliquer leurs décisions »* et garantit sous ces conditions qu'« *alors, le résultat de l'activité économique tendra à être efficace (au moins pour les parties prenantes de la négociation)» (id., 34).*

Milgrom & Roberts soulignent néanmoins que, si l'on considère l'efficacité comme un concept positif permettant de faire des prévisions, il est très important de définir clairement l'ensemble des individus dont les intérêts sont pris en compte dans la détermination des arrangements économiques (c'est-à-dire ceux impliqués dans la négociation des accords, de leur mise en œuvre et dans leur application). L'identification de ce groupe est fondamentale pour notre analyse car nous basons notre thèse sur l'adéquation supposée de la structure, des rapports de force qui l'animent et de l'efficacité globale de l'organisation. L'évolution de ce système complexe dépend par conséquent, pour assurer son efficacité, de l'évolution de la confrontation des rapports de force et, avant tout, de la capacité d'expression et de diffusion que la gouvernance assurera à ces dynamiques internes. L'efficacité du modèle de gouvernance devient, sous cet angle, l'élément fondamental garantissant le développement durable de l'organisation. Cette dimension ajoute un élément de complexité supplémentaire au raisonnement. En effet,

dans une perspective dynamique, l'adaptation de l'organisation à l'évolution de l'environnement pose des problèmes complexes qui s'ajoutent aux questions d'ajustements mutuels, de coordination et d'incitation régulièrement abordés depuis les travaux de Coase. Nous postulons donc que l'organisation complexe est durablement efficace si ces mécanismes de coordination sont efficaces, ce qui suppose par conséquent que son modèle de gouvernance soit stable.

Pour démontrer notre thèse, nous adapterons au cas champenois les raisonnements que nous supposons extrapolables ensuite à l'organisation globale théorique, c'est-à-dire au système économique global. L'application de notre argumentation à l'analyse empirique de la filière des vins de Champagne permet par conséquent d'extrapoler les constats opérés en Champagne au système économique global. En effet, le cas champenois montre à plus d'un titre un mode de fonctionnement qui en fait un exemple intéressant :

- d'une part, il est caractéristique des principes d'organisation à l'origine du développement du modèle économique plus général des Appellations d'Origine Contrôlée,
- d'autre part, ce modèle économique propose un mode de gouvernance original.

Ce dernier point en fait un véritable cas d'école, retenant d'autant plus l'attention des chercheurs qu'il démontre sa capacité de développement . Il permet donc de comparer les résultats obtenus par les expérimentations institutionnelles champenoises aux gouvernances plus traditionnelles. Notre thèse s'inscrit d'ailleurs dans une démarche d'économie appliquée focalisée sur la filière. Nous reprendrons en outre les usages en cours au sein du Comité interprofessionnel du vin de Champagne qui veulent que, lorsque les familles du Vignoble et du Négoce sont mentionnées, elles soient précédées d'une majuscule afin de signifier leur unité formelle respective. De même, par respect pour ses défenseurs qui se battent pour qu'elle ne soit pas utilisée comme générique, nous soulignerons systématiquement l'appellation d'origine contrôlée par une majuscule et parlerons du Champagne dans sa dimension formelle.

Nous cherchons donc à vérifier que le mode de gouvernance d'une organisation est efficace, c'est-à-dire durablement stable, s'il reflète la réalité des rapports de force et permet par ce moyen d'optimiser les coûts de transaction. Nous plaçons la question du rapport de force au centre de notre problématique parce que nous considérons que son impact sur la dynamique et sur la structure d'une organisation, et en particulier d'une filière constituée autour d'une chaîne de production, est majeure. En effet, jusqu'ici

« les travaux portant sur les relations verticales se sont concentrés sur la question de l'efficacité productive en considérant pour cela l'objectif de la maximisation des profits joints des producteurs et distributeurs, ou bien aux conséquences en termes de bien être social, en distinguant d'un coté le surplus des consommateurs et de l'autre le profit global de la filière. En outre, la plupart des travaux portant sur les relations verticales se placent dans le cadre du paradigme principal-agent qui attribue de manière arbitraire le rôle de principal à l'une ou l'autre des parties et ne permet qu'une analyse fruste du rapport de force dans la relation verticale.

Pourtant l'analyse du rapport de force dans les relations verticales représente un véritable enjeu en termes d'efficacité économique à la fois à court, moyen et long terme. A court terme, si l'on considère par exemple qu'une firme aval est en situation de monopsone dans la filière et s'approvisionne auprès de producteurs en situation parfaitement concurrentielle en amont, le pouvoir en aval de la filière exerce la même influence néfaste qu'un monopole sur le bien-être social. En revanche, si l'on considère une situation où les producteurs amont sont en oligopole et disposent ainsi d'un pouvoir sur le marché intermédiaire, le pouvoir d'achat de la firme aval sur le marché intermédiaire peut lui permettre de contrecarrer le pouvoir amont, et finalement profiter au consommateur. Ainsi, comme le soulignent Dobson et Waterson (1997), l'ampleur de l'amélioration du bien être qui s'ensuit dépend du rapport de force au sein de la filière. A plus long terme, un rapport de force déséquilibré en faveur de l'aval au sein d'une filière de production ou de commercialisation de produits peut menacer l'existence de certaines firmes amont et ainsi entraîner une réduction de la variété des produits offerts aux consommateurs. Un rapport de force déséquilibré en faveur de l'amont peut, a contrario *entraîner une disparition de certains distributeurs et poser aux consommateurs des problèmes d'accès aux produits. »* (Chambolle, 2000, 3).

Nous déduisons des définitions antérieures que le mode de gouvernance d'une organisation est durable s'il favorise l'adaptation de la structure et de ses dynamiques aux évolutions extérieures tout en maîtrisant globalement la direction du développement de l'organisation.

Or cette cohésion n'est envisageable que si se dégage, au dessus de la confrontation des forces de sens contraire que représentent l'expression des rapports de force, une dynamique globale, représentative du collectif.

Dans ce cas, pour que l'énergie issue de l'expression des rapports de force parvienne à nourrir une dynamique collective, nous supposons que celle-ci doit nécessairement incarner la complexité des intérêts des acteurs de l'organisation.

Pour aboutir à cette situation, il est alors nécessaire que les intérêts individuels des différents acteurs permettent néanmoins l'émergence de positions communes. En effet, la cohérence du collectif susceptible de motiver une dynamique homogène et positive dépend des décisions d'orientation, qui doivent être consensuelles. La nature du processus de décision doit en effet refléter la volonté commune de la collectivité, ce qui exclut les décisions issues de processus de négociation incomplète du type compromis.

Cependant, la négociation qui parvient à aboutir au consensus obéit à un certain nombre de règles de management des étapes préalables, simultanées ou postérieures à l'accord proprement dit. Parmi ces étapes figure la nécessité de faire émerger et de considérer l'exhaustivité des avis concernés, ce qui suppose incontournable la prise en compte des rapports de force.

Ainsi, un mode de gouvernance n'est efficace que s'il tient compte des rapports de force et met en place les moyens pour qu'ils s'expriment de façon constructive. En effet, en cas de blocage lié à une confrontation des forces en présence qui ne parviennent pas à un accord négocié, les coûts de négociation s'élèvent et la routine de l'organisation est remise en cause. Or les blocages découlent directement soit du mauvais règlement de l'accord collectif et/ou soit de l'inefficacité de ses décisions. Par conséquent, c'est bien l'organisation du processus de décision global, conçu comme étant le cadre au sein duquel vont se négocier les accords bilatéraux, c'est-à-dire son mode de gouvernance, qui garantit l'efficacité d'une organisation.

Nous montrons qu'en Champagne, la filière, en se structurant autour du mode de gouvernance historique symbolisé par le concept de dialogue interprofessionnel, a, en réalité, concrètement organisé un processus de négociation collective qui limite les coûts de transactions inhérents aux renégociations annuelles de contrats entre amont et aval de la filière.

Nous démontrons de plus que l'organisation institutionnelle que les professionnels champenois ont progressivement mise en place est directement issue de la rencontre régulière des intérêts opposés entre acheteurs et vendeurs de raisins.

Nous prouvons également que l'organisation de cette rencontre a permis sur le long terme une répartition équilibrée du profit réalisé par la filière entre l'amont et l'aval.

Nous montrons de plus que cette relative stabilité n'a pas pour autant endormi les rapports de force et que l'énergie issue des incitations individuelles dans les deux camps garantit ainsi à la filière et aux consommateurs une dynamique efficiente.

Nous montrons finalement que le dialogue interprofessionnel à la base de ce modèle de gouvernance a réussi à adapter son organisation aux évolutions internes et externes de la filière parce qu'il a institutionnalisé une démarche de régulation dont on démontre la pertinence sur le long terme.

Néanmoins nous concluons finalement sur le risque de disparition à court terme que la suppression des mécanismes de régulation (caractéristiques du principe même du dialogue interprofessionnel) fait courir à la filière. Leur abrogation aboutirait inéluctablement au démantèlement de la dynamique de filière traditionnelle au détriment des consommateurs.

La spécificité de la filière des vins de Champagne repose donc sur son mode de gouvernance qui est étroitement lié aux relations unissant les différentes familles professionnelles qui la composent. Comme ce sont ces relations qui font concrètement de la filière, non seulement un modèle de production efficace selon notre définition, mais également un système capable d'un développement économique rare et durable, leur analyse devient un préliminaire indispensable. Il est ensuite possible d'établir un diagnostic, voire de proposer des recommandations en réponse à la problématique posée à la filière.

En effet, l'analyse concrète de la structure des relations verticales et horizontales et celle des déterminants de ses évolutions mettent en lumière le lien existant entre les forces internes de la filière et les évolutions permanentes des dynamiques qui organisent les transactions entre les catégories de professionnels concernés.

Nous voyons en particulier que les équilibres entre les catégories de professionnels sont régulièrement perturbés par les interactions entre évolution de l'environnement des professionnels et stratégies de marché des différentes catégories. Curieusement, ces remises en cause ne transforment pourtant pas fondamentalement la nature des rapports de force qui opposent les familles professionnelles entre elles ni n'altèrent l'efficacité générale de l'activité de production de Champagne voire, au contraire, contribuent à sa croissance. Nous montrons que cette relative stabilité est intimement liée à la régulation de la filière, activée justement par l'organisation de la rencontre des différentes parties. Pour illustrer ce constat, nous prouvons l'existence d'évolutions lentes grâce à une analyse historique de la structure des relations verticales de la filière et nous montrons, à la lecture des approches évolutionnistes, qu'elles sont déterminées par l'action des rapports de force.

Nous approfondissons cette découverte par la démonstration du fait que ce sont ces derniers qui ont conduit les professionnels de la filière à mettre en œuvre une organisation institutionnelle efficace, au sens de Milgrom & Roberts. Nous montrons en effet que c'est le mode de gouvernance organisé autour du dialogue interprofessionnel qui, parce que chargé de piloter la régulation de la filière, est le principal élément à l'origine du développement économique de la Champagne contemporaine et ce, jusqu'à ce que ses compétences soient remises en cause par l'action cumulée de la réglementation européenne et de l'évolution des comportements individuels des récoltants.

Nous démontrons donc, dans un deuxième temps, que l'expression des rapports de force agit forcément sur la structure d'une organisation et que celle-ci reflète donc sur le long terme un modèle d'adéquation entre la réalité du rapport de force et la tenue de négociations équilibrées. Le maintien de cet équilibre garantit le niveau optimum des coûts de transaction inhérents aux frictions et mauvaises volontés d'un rapport de marché instable. Nous démontrons finalement que l'accord théoriquement le plus efficace pour minimiser les coûts de négociations est le consensus et que la qualité de cet accord dépend des relations humaines et cognitives du dialogue entre les parties. Nous prouvons également que, pour instituer une organisation collective durable basée sur le consensus, il est nécessaire de mettre en scène subtilement ces relations. Ce travail de management est d'autant plus indispensable lorsque la structure des relations verticales est complexe et que l'expression des rapports de force souligne donc un équilibre difficile à obtenir. En participant à ce management délicat, notre approche souligne la relation étroite qu'entretiennent l'efficacité d'une organisation économique et la culture des acteurs sociaux qui la composent, ce qui confère aux principes d'Aide à la décision une participation incontournable à la régulation d'une organisation.

La restitution et la démonstration du travail qui nous a permis de formuler et de soutenir notre thèse se décompose en trois partie.

La première partie analyse les évolutions qu'ont connues les principales familles interprofessionnelles depuis la naissance de la filière. Nous démontrons en particulier que des transformations structurelles importantes se sont produites au sein des deux familles du Vignoble (Chapitre 1) et du Négoce (Chapitre 2) et nous identifions les premières raisons apparentes de ces évolutions. Dans un cas, ce sont la rigidité de la taille des exploitations et l'émancipation progressive des récoltants qui en sont la cause. Dans l'autre cas, ce sont la rigidité de l'offre de

matière première et la nécessité de s'adapter à l'évolution des conditions d'accès aux marchés des consommateurs qui ont provoqué les transformations .

Nous présentons dans un premier chapitre l'évolution économique du Vignoble. Cette famille joue un rôle majeur puisqu'elle est historiquement spécialisée dans la fonction de production du raisin. Elle est composée de près de 15 000 récoltants et de 150 coopératives aux caractéristiques variées. Il est donc délicat de résumer ces professionnels à une entité homogène et de les associer dans un modèle comportemental unique, compte tenu de la diversité de leurs intérêts et de leur stratégie. Par contre, la compréhension des multiples évolutions historiques qui aboutissent à cette diversité permet d'appréhender la dynamique interne de cette famille de professionnels et d'identifier son impact dans le raisonnement global. Nous examinons par conséquent les statistiques qui nous semblent révéler les principales évolutions historiques de cette famille.

Ainsi, l'étude de la taille des exploitations et la répartition des surfaces entre les catégories d'exploitants nous informe de la répartition des pouvoirs au sein du Vignoble. Ce critère est effectivement déterminant car la filière des vins de Champagne base son activité sur une surface totale d'Appellation finie. L'évolution de l'utilisation des raisins issus de leur récolte apporte donc des éléments importants sur les stratégies et comportements des catégories de récoltants. Par ailleurs, les stocks détenus par le Vignoble lui procurent, malgré une marge de manœuvre fluctuante, un moyen supplémentaire d'exprimer leur perception du rapport de force. L'étude de la situation financière de ces professionnels complète cette analyse.

Nous aboutissons pour conclure à une classification du Vignoble en trois catégories de professionnels aux aspirations et comportements différents, dont nous expliquons à la fois l'origine, le positionnement au sein de la famille et les évolutions. L'identification de ces catégories combine des critères de taille de l'exploitation avec des critères de spécialisation de l'activité. Nous distinguons de façon empirique :

- les exploitations de grande taille qui se sont progressivement développées et ont privilégié une activité de manipulation et d'expédition sur le marché des consommateurs,

- les exploitations de taille moyenne qui ont partagé leur activité entre production de raisins et approvisionnement des coopératives dont elles récupèrent les bouteilles terminées qu'elles valorisent auprès de leur clientèle,

- les petites exploitations qui conservent une activité principale de production et de vente de raisins au Négoce.

L'articulation de ces trois catégories constitue l'armature du Vignoble et leur agencement compose, avec l'architecture construite par le Négoce, la structure de la filière. Nous montrons

que la différenciation progressive qui s'opère entre ces catégories est étroitement liée aux mesures de plantation qui ont permis à certains récoltants d'atteindre une taille leur permettant de développer une stratégie individuelle d'intégration en aval de la filière qui perturbe la cohésion historique de la famille.

Le Négoce des vins de Champagne est composé de quelques centaines de maisons historiquement spécialisées dans l'achat de raisins, l'élaboration des vins et leur commercialisation aux consommateurs. Dans cette famille cohabitent également des acteurs hétérogènes aux activités et comportements variés. Nous cherchons tout d'abord à associer cette diversité à l'histoire économique de ces acteurs qui sont apparus par plusieurs vagues successives.

L'évolution globale du marché du Champagne au cours des dernières décennies a progressivement provoqué la segmentation et le partage des marchés en aval, spécialisant doucement mais sûrement les maisons de Négoce. Nous constatons que deux groupes complémentaires de négociants ont émergé, les uns disposant d'une image de marque leur permettant de se placer sur les marchés des consommateurs à un niveau de prix propice à la réalisation d'une forte valeur ajoutée, les autres dépendant étroitement du positionnement global de l'appellation dans la perception des prix des consommateurs. La période récente démontre d'ailleurs une accélération de cette organisation de l'aval. En particulier, nous constatons une évolution des relations économiques en aval de la filière et le développement de canaux de distribution personnalisés permettant aux négociants qui entreprennent ces stratégies de maîtriser leur accès aux consommateurs et de bâtir par là même la réputation qualitative de leur gamme ou de leur marque. Leur implication ou collaboration avec des firmes multi-produits extérieures à la filière procure en retour à ces négociants la capacité de construire les signaux de qualité permettant de revendiquer auprès des consommateurs un prix supérieur, justifié par une qualité supérieure. Nous construisons donc une typologie des négociants qui considère les différentes stratégies individuelles choisies et leur résultat.

Curieusement, la partie 1 permet de conclure que les évolutions perçus au Vignoble comme au Négoce aboutissent au sein de chaque famille à des organisations entre les catégories complémentaires qui n'ont pas, jusqu'à maintenant, brisé les dynamiques de famille.

Dans la seconde partie, nous considérons les transformations de la filière dans son ensemble sous l'angle des relations d'approvisionnement et de concurrence entre producteurs, négociants et distributeurs. Les professionnels des deux familles ont en effet progressivement

organisé leurs relations, c'est-à-dire l'organisation de leurs transactions, en construisant en parallèle deux stratégies fondamentales de sens contraire, celle qui anime les vendeurs de raisins et celle qui anime les acheteurs de raisins. Ils ont choisi de coordonner celles-ci sous l'égide d'une institution représentative de l'ensemble des professionnels. A l'origine des évolutions mises en lumière dans la partie précédente figurent, en effet, d'autres déterminants qui orchestrent dans la mesure du possible le simple jeu des comportements individuels des uns et des autres. Nous nous focalisons alors sur deux facteurs explicatifs de l'évolution de ces relations verticales :

- les caractéristiques du bien produit : qualité perçue par le consommateur et signalement de cette qualité via, d'une part, l'A.O.C. qui est associée au Vignoble et, d'autre part, les marques de négociants ;
- les techniques de régulation économique mises en œuvre pour organiser les relations entre ces groupes d'opérateurs dans le cadre interprofessionnel.

Dans le cas des vins de Champagne, nous démontrons que ces deux moteurs sont étroitement liés, le mode de gouvernance (progressivement institutionnalisé) permettant l'organisation efficace de ses relations verticales, compte tenu des caractéristiques qualitatives du vin de Champagne.

Nous démontrons en effet qu'un bien qui, par ses attributs de qualité, s'intègre aux catégories théoriques des biens d'expérience, implique, pour que le marché sur lequel il va être échangé soit efficace, que l'organisation de ce dernier résolve, d'une part, les problèmes liés à l'asymétrie d'informations entre producteurs et consommateurs, et, d'autre part, les problèmes de dépendance réciproque entre producteurs « détenteurs » de l'A.O.C. et négociants propriétaires des marques. Emergeant immédiatement, la réputation de la marque permet de rigidifier le rapport qualité-prix du bien acheté par le consommateur, comme dans de nombreux marchés. Mais en complément de ce processus, qui pourrait suffire à résoudre les problèmes d'asymétries d'informations dans d'autres configurations de marché, d'autres mécanismes de régulation ont été mis en œuvre. Nous montrons qu'ils sont justifiés par la complexité des relations verticales rencontrées en Champagne. A cet égard, nous démontrons dans le Chapitre 3 le rôle indispensable joué par la complémentarité entre les négociants, dans leurs fonctions de distributeurs et d'intermédiaires entre les producteurs de raisin et les consommateurs, et les règles imposées par la démarche de l'Appellation d'origine contrôlée. Nous démontrons ensuite, dans le chapitre 4, que cette spécificité implique une gouvernance adaptée. Mais, au delà de cet argument « technique » pourtant déjà fondamental et qui suffirait à justifier de l'importance de la régulation, nous montrons surtout que le dialogue interprofessionnel constitue le mode de

gouvernance spécifique de la filière, dont il est à l'origine. Il lui a d'ailleurs permis d'atteindre son niveau de développement actuel.

En Champagne, la régulation des transactions en amont est interprofessionnelle. La gouvernance interprofessionnelle champenoise est une forme institutionnelle hybride entre le marché pur et l'administration hiérarchique qui a dû adapter ses missions aux évolutions internes et aux contraintes réglementaires externes. Nous prouvons que ses interventions sont déterminantes pour l'évolution structurelle de la filière en particulier parce que la gouvernance interprofessionnelle, en réglementant les normes qualitatives, intervient sur la dynamique de segmentation qualitative proposée en aval de la filière. Nous montrons également que l'efficacité du modèle repose totalement sur sa capacité à favoriser l'expression des rapports de force et leur prise en compte. Ses décisions sont prises par les représentants élus de ses professionnels, ce qui devrait garantir au dialogue interprofessionnel qu'il favorise, en tout cas théoriquement, l'expression libre des intérêts individuels. L'émergence de cette gouvernance autogérée par la filière a servi de support à ses professionnels qui ont ensuite élaboré une régulation interprofessionnelle dotée d'outils tels que la maîtrise des rendements, la fixation du prix du raisin et la répartition administrée des raisins. Dénoncés simultanément par les vignerons et par les instances européennes comme atteinte à la concurrence, les contrats administrés sont supprimés en 1989. Cet événement oblige depuis l'interprofession à redéfinir une forme de gouvernance des transactions entre l'amont et l'aval de la filière adaptée aux besoins des professionnels et aux dispositions réglementaires européennes.

Mais après plusieurs campagnes d'approvisionnement qui ont démontré l'inadaptation de la dérégulation, l'interprofession a proposé une nouvelle forme de contractualisation. Elle a ainsi mis en place, à titre expérimental, un cadre institutionnel destiné à suivre l'évolution économique du contrat et à produire les informations économiques permettant à l'interprofession d'entreprendre une régulation efficace. Nous défendons la pertinence de ce cadre, ainsi que d'une partie des outils contractuels antérieurs, en démontrant finalement que le développement futur de la filière, pour être durable, dépend de la sauvegarde du mode de gouvernance interprofessionnel donc de la possibilité de disposer de certains outils de régulation collectifs. En particulier, nous démontrons que le principe d'indexation du prix du raisin sur le prix moyen des expéditions du Négoce permettait non seulement le partage de la valeur ajoutée entre amont et aval, c'est-à-dire entre récoltants et négociants, mais était de plus le moteur d'une dynamique de qualité de l'Appellation auto-régulée qui se déroulait en trois temps. En effet, outre qu'il procurait aux vendeurs de raisins une part déterminée de la valeur ajoutée réalisée par les négociants en aval, le niveau de prix du raisin payé par les négociants disposant des marques

prestigieuses leur garantissait un taux élevé de valeur ajoutée les dissuadant d'engager des stratégies quantitatives. Il les incitait, au contraire, à améliorer en permanence leur qualité afin d'asseoir leur développement sur le prix de vente de leurs marques aux consommateurs. En parallèle, la stabilité et le niveau de prix du raisin payé également par les négociants ne disposant pas de marques suffisamment visibles pour leur assurer un prix de vente élevé leur permettaient de consacrer une part de leur taux de valeur ajoutée à améliorer la visibilité, donc l'image, de leur marque. Cette démarche les incitait d'abord à rationaliser leur processus de production et de commercialisation, mais également à améliorer la qualité intrinsèque de leur vin. Le dernier élément apparaît comme le seul argument susceptible d'asseoir durablement une amélioration de leur image de marque, suivant par là les innovations réalisées par les négociants « haut de gamme » dont ils diffusent les améliorations techniques et procédurales. L'incitation de ces négociants « standards » à s'engager dans le processus d'amélioration qualitative impulsé par les grandes marques est renforcée par deux éléments. D'une part, les tensions exercées par les récoltants tendent à l'augmentation régulière du prix du raisin, ce qui réduit leur taux de valeur ajoutée et les incite donc à améliorer la valorisation de leur vin. D'autre part, la concurrence exercée par les récoltants qui expédient directement des vins aux consommateurs dans la même gamme de marché les incite à se différencier, phénomène exacerbé par l'avantage absolu que représente pour le récoltant expéditeur le coût d'accès au raisin dont il est propriétaire. Ainsi, grâce au principe d'indexation du prix du raisin, les négociants doivent engager en permanence des efforts en amélioration de la qualité, au bénéfice des consommateurs. Conformément aux principes schumpeteriens de diffusion de l'innovation et une fois assurés des réussites des professionnels à l'origine de l'innovation, les récoltants qui expédient des bouteilles intègrent progressivement les nouvelles méthodes qualitatives à leur processus de production des raisins et d'élaboration du Champagne. L'institutionnalisation de l'innovation, c'est-à-dire son intégration au cahier des charges de l'appellation, apporte la dernière pierre au processus collectif d'amélioration qualitative impulsé par le processus collectif d'indexation du prix du raisin.

Malgré son efficacité, le principe d'indexation, ainsi que d'autres outils de régulation typiques du mode de régulation champenois ont été interdits par la réglementation européenne. Cette dernière forçait ainsi le dialogue interprofessionnel à réorganiser totalement le processus de négociation entre les deux familles au début de la vendange et à réinventer de nouveaux outils de régulation.

Dans la troisième partie, nous constatons que, pour adapter les outils de gouvernance aux besoins de régulation actuels et à l'évolution de l'environnement de la filière, l'interprofession

et, plus généralement, le dialogue interprofessionnel doivent se doter d'outils d'Aide à la décision.

Au préalable, nous montrons dans le chapitre 5 que l'obtention du consensus, à la base du dialogue interprofessionnel mais surtout nécessaire à la mise en œuvre des mesures appropriées à la nouvelle situation, devient l'un des enjeux du management interprofessionnel susceptible de permettre à la filière de poursuivre son développement. En effet, le principe du consensus qui détermine officiellement les prises de décision interprofessionnelles devrait, théoriquement, faciliter la coordination optimale de l'organisation parce qu'elle serait librement déterminée et consentie par ses acteurs. Ainsi, l'efficacité de la régulation de la filière dépendrait uniquement de la qualité de l'information dont dispose ses professionnels et de leur capacité de s'accorder sur les stratégies collectives. Mais, dans les faits, l'identification des leviers sur lesquels il est possible d'agir et la réussite du consensus sont des tâches ardues. Nous défendons dans ce travail l'idée que si la meilleure forme de régulation d'une organisation telle que la filière interprofessionnelle des vins de Champagne repose sur la recherche du consensus, ce dernier ne peut être obtenu que si des processus de discussion précédant la prise de décision sont respectés. Or ces dynamiques d'échanges cognitifs dépendent, entre autre, de la qualité de l'information dont disposent les différentes parties et de l'apprentissage d'une culture collective.

Nous proposons, pour compléter notre travail, des outils destinés à aider les professionnels champenois dans leurs décisions interprofessionnelles et un cadre favorable à ces réflexions : l'Observatoire économique. Or un cadre statique ne peut garantir l'efficacité d'une organisation dans le temps car les individus qui la composent ne sont pas statiques et cette caractéristique, valable pour toute organisation humaine, justifie un travail permanent de transfert des connaissances et des expériences. Par ailleurs, la rationalité des acteurs étant supposée imparfaite et les choix soumis à des aléas impossibles à anticiper, le suivi des mesures collectives (et particulièrement lorsqu'elles sont de nature contractuelle) implique la conception d'un cadre permettant de détecter l'apparition des probables déviances afin d'en limiter le développement. Nous montrons ainsi, dans le chapitre 6, que l'Observatoire économique est finalement une application des réflexions récentes sur la planification stratégique des organisations complexes et présentons les premiers résultats de cette expérience. L'Observatoire économique de la filière champenoise est en effet conçu pour favoriser le dialogue entre les professionnels en leur permettant de s'appuyer sur des bases de connaissances économiques objectives. Il doit les aider ainsi à s'engager dans un processus d'apprentissage collectif. Les outils que nous proposons sont destinés à apporter à ce processus les éléments permettant la prise en compte de l'état de la structure de la filière et de l'impact qu'entraînerait la décision

interprofessionnelle sur sa dynamique. La boîte à outils fondamentale de l'Observatoire économique contient pour l'instant un tableau de bord bi-annuel, recensant les résultats des expéditions, des stocks et des transactions de matières premières entre les différentes catégories interprofessionnelles de la filière ainsi qu'un outil de simulation construit à partir de ces statistiques, permettant de projeter à moyen terme les conséquences des mesures interprofessionnelles sur les différentes composantes des familles d'acteurs. La place de l'Observatoire économique dans l'interprofession n'est, certes, pas encore totalement assise, mais une réflexion globale sur son rôle dans une organisation gouvernée par des dispositifs consensuels devrait faciliter la diffusion d'une culture propice au développement du concept d'Aide à la décision. En complément, les compétences et les informations proposées par l'Observatoire économique sont petit à petit intégrées aux discussions informelles et formelles, signes d'une évolution générale favorable selon nous à une gouvernance efficace qui doit durablement concilier la coordination des dynamiques individuelles sans limiter leurs incitations.

Au fil du temps, l'Observatoire économique a démontré son utilité et l'offre d'informations a engendré de nouveaux besoins d'informations. Ainsi, il lui est dorénavant demandé d'étendre son champ d'intervention à l'analyse et au pilotage d'études destinées à préparer une stratégie collective de valorisation de la filière. La résolution de ce projet, ainsi que le suivi des informations portant sur les canaux de distribution en aval et sur l'image perçue par les consommateurs, favorisera une réflexion plus globale de la notion de régulation du système que représente la filière afin que celle-ci tienne compte des distorsions inhérentes aux dynamiques de son environnement proche.

Notre démarche aboutit à la mise en place d'un cadre qui favorise la construction d'une culture économique commune. Cette dernière devrait à terme orienter les réflexions sur les enjeux de développement de la filière et sur l'interdépendance des deux grandes familles, conditions nécessaires à la réussite de futures politiques interprofessionnelles constructives et efficaces. Les premiers résultats sont encourageants mais nous soulignons, pour conclure, que la meilleure garantie de l'efficacité d'une organisation repose sur la cohésion volontaire de ses membres, constat qui s'oppose à toute approche théorique de l'organisation économique qui suggérerait un modèle de gouvernance universel.

Partie 1

Etat des lieux de la filière champenoise

Introduction de la partie 1

En préambule, nous considérons qu'une réflexion globale destinée à apporter à une filière telle que celle des vins de Champagne un cadre et des outils d'Aide à la décision adaptés implique une analyse préalable de son évolution historique. En effet, au-delà de l'apport de l'histoire à l'économie, thème sur lequel de nombreux chercheurs se mobilisent actuellement (Bosserelle, 2002 ; Latouche, 1996) ; Defalvard, 1996 ; Boyer & Saillard, 1995 ; etc.), nous postulons que la connaissance des mouvements et plus globalement de la dynamique qui agit sur une organisation, surtout lorsqu'elle est complexe, facilite et améliore la pertinence d'un diagnostic. Or à notre avis, la mise en perspective des évènements et des évolutions passés sont les meilleurs indicateurs pour appréhender cette dynamique.

Dans la première partie de ce travail, nous analysons donc très précisément et sur une période longue comment a évolué la filière des vins de Champagne.

Nous avons organisé notre analyse selon le postulat suivant : la Champagne est composée de deux familles, le Négoce et le Vignoble. Nous revenons rapidement sur ce parti pris méthodologique. Compte tenu du cadre de notre travail et de son objectif (apporter aux professionnels des outils économiques susceptibles de les aider à développer la filière dans le respect du cadre interprofessionnel), nous pouvons en effet difficilement remettre en cause cette organisation des pouvoirs sans courir le risque du hors-sujet. Par ailleurs, le partage institutionnel de la Champagne entre les deux familles répond à une longue tradition historique, faite d'oppositions et de dialogues entre acheteurs et vendeurs de raisins. L'institutionnalisation de ces relations conflictuelles constitue le pivot de l'organisation de la filière. A ce titre, l'analyse séparée des deux familles est pertinente. Notre démonstration valide finalement cette hypothèse puisque elle prouve que les deux familles sont régies par des dynamiques structurelles très différentes.

Cette dichotomie traditionnelle en Champagne revient donc à séparer les activités et les professionnels de la filière et à considérer que certains sont du ressort du Vignoble et les autres du

Négoce. Cette spécialisation est à l'origine même de la complémentarité interprofessionnelle. Nous organisons donc la première partie sur ce modèle, même si l'état des lieux auquel nous aboutissons à la fin de notre analyse révèle une situation bien moins tranchée.

Nous analysons donc séparément les évolutions des familles interprofessionnelles de la fin de la Seconde Guerre mondiale jusqu'à aujourd'hui. Nous limitons notre étude à cette période. Pourtant, au cours des décennies précédentes, la Champagne avait vécu déjà des évolutions structurelles et organisationnelles riches et originales. Ainsi, si on considère que la Champagne économique naît de la Révolution (puisque les vignobles de Champagne, qui appartenaient jusque là majoritairement au Clergé ont été saisis et vendus par petits lots aux paysans)[1] alors, de grandes évolutions se sont déjà produites. En effet, suite à cette révolution agricole, les paysans prennent l'habitude de vendre leur vin à des marchands de vins (qui négocient surtout des vins tranquilles de qualité variable en France). Durant la première moitié du dix-neuvième siècle, le commerce des vins de Champagne est ainsi réalisé par des représentants, quelquefois non spécialisés, qui achètent à des spéculateurs des bouteilles terminées, voire parfois acquièrent des vins en cercle (jus des raisins pressés après la vendange et placés en barriques pendant quelques mois au cours desquels débute une première étape de fermentation alcoolique) qu'ils manipulent eux-mêmes. Certains de ces marchands de vins transforment donc en mousse des vins achetés aux vignerons et font connaître le Champagne et leur marque en voyageant à travers le monde. Ces commerçants sont les premiers négociants authentiques de vins de Champagne, au sens interprofessionnel du terme.

Dés 1844 (premières statistiques recensées), les exportations sont majoritaires (plus de 4,3 millions de bouteilles) et continuent de croître. Des négociants créent pendant cette période la réputation de leur marque (Moët, Roederer, etc.), bâtissant par ricochet la notoriété des vins de Champagne. Parallèlement, en France, deux millions de bouteilles (de qualités aussi diverses que de vendeurs) sont consommées ; déjà, cohabitent des vins haut de gamme et des Champagnes destinés aux occasions exceptionnelles de la classe moyenne française.

> « *Après la Révolution de 1830, on sentit généralement le besoin de publier un journal rose, et de vider le vin de Champagne au lieu de le boire. Cette façon homérique de faire le vide s'appelle l'art de l'ingurgitation […] L'ingurgitation a tout naturellement décuplé les bénéfices du vin de Champagne. L'ingurgitation a eu un tort, bien involontairement sans doute : en consommant beaucoup, elle a forcé la Champagne à beaucoup produire, et la Champagne, un peu en dessous des besoins croissants de la consommation européenne, a*

[1] Lorsque la bourgeoisie achète (rarement), ce sont de grandes étendues.

consenti à s'encanailler en secret dans la mousse d'emprunt du vin de Bourgogne» (Le Vigneron champenois, 20 août 1876)[2].

Justement, dés 1855, des négociants (comme Louis Roederer) souhaitent maîtriser la qualité de leur approvisionnement et incitent leurs livreurs à leur céder les raisins à la vendange. Les économies ainsi faites sur le stockage et le pressurage, qui arrangent également les récoltants aboutissent à la généralisation de cet usage à l'ensemble de la Champagne. Le marché du raisin devient le centre des relations entre l'amont et l'aval de la nouvelle filière et institue la profession de négociants-élaborateurs. Au cours de cette période de transition, les intermédiaires-spéculateurs (qui jusqu'ici organisaient les transactions entre le Vignoble et le Négoce) sont écartés ou intégrés au sein des Maisons de Négoce, permettant ainsi à la Champagne d'économiser les frais d'entremise.

Simultanément, une nouvelle dynamique de croissance de la consommation de Champagne débute, fondée sur le succès des grandes marques à l'étranger. Ces réussites inciteront d'ailleurs certains négociants à se reconnaître mutuellement et à organiser leur cohésion au sein d'un « club » des grandes marques, dont Barrère (2000) analyse la stratégie de préemption du rapport de force.

En parallèle, une seconde génération de négociants voit le jour. Elle est issue de la reconversion des commerçants locaux alléchés par les fortunes faites dans les pays d'exportation par ces grandes marques de vins de Champagne effervescents. En 1882 sont d'ailleurs créés les contours du futur Syndicat du Commerce (futur syndicat des grandes marques), officiellement fondé en 1884. Les expéditions de Champagne croissent jusqu'à la Première Guerre mondiale (de 20 millions de bouteilles en 1887 à 39,3 millions en 1909), le développement de la consommation française a, en effet, encore une fois, pris le relais de la croissance qui s'essouffle momentanément sur certains marchés étrangers. Dans l'hexagone, l'hétérogénéité des prix devient suffisante pour qu'une grande partie de la population accède au Champagne et le divin breuvage devient vite coutumier de la célébration des évènements familiaux. Ce créneau attire une troisième génération de négociants. Entre 1884 et 1909, le nombre de négociants a augmenté de 42% c'est-à-dire de soixante-deux maisons et dépasse les deux cent dix maisons.

« *L'accroissement du nombre des négociants au début de ce siècle et la grande diversité qui les distinguait sont à l'origine des tentatives de formation d'un second syndicat. En particulier, l'Association Syndicale des négociants en vins de Champagne…* » (Bulletin du C.I.V.C., 2ème trimestre 1989, 6) qui a vu le jour en 1912.

---

[2] Physiologie du Vin de Champagne par deux buveurs d'eau, Paris 1841.

Depuis le début du vingtième siècle, la structure de la filière fluctue au fil des périodes de croissance et de dépression qui perturbent les équilibres internes entre l'amont et l'aval. Les crises qui se sont succédées au cours de la première moitié du siècle (Première Guerre mondiale, crise de 1929 et années 1930, Seconde Guerre mondiale) ont eu pour conséquence de réduire le nombre de maisons en activité (moins de cent cinquante en 1964). La relative stabilisation des rapports de force depuis le début des années 1970 a néanmoins favorisé l'émergence d'une quatrième génération de négociants. Ceux-ci sont généralement des négociants manipulants qui n'achètent pas régulièrement des raisins. Ces nouveaux négociants, qui comptent parmi eux des récoltants ayant demandé la double position, expédient de petites quantités et s'approvisionnent surtout à partir des bouteilles issues de leur stock de récoltants ou achetées au Vignoble. Parmi ces nouveaux acteurs figurent également quelques industriels qui entrent sur le marché des vins de Champagne par l'aval et intègrent progressivement l'amont de la filière (achat de marques et de stocks, création de débouchés, achats de bouteilles et de vins clairs de qualité au Vignoble puis achat de vignes). En 1992, est créé le statut particulier de négociants-distributeurs (dits « en chambre ») qui achètent aux autres professionnels des bouteilles en cours d'élaboration et les revendent.

Cette histoire agitée prouve d'une part la capacité d'adaptation des professionnels champenois mais également l'efficacité de leurs institutions. En effet, ces dernières ont été capables de se remettre en cause et de dépasser les problèmes en créant toujours de nouveaux cadres permettant au dialogue interprofessionnel de trouver une solution.

Mais l'histoire champenoise montre également que se sont succédées des phases de croissance des expéditions suivies de phases de réorganisation interne efficaces et nous nous intéressons dans cette partie aux dynamiques internes qui ont permis ces réorganisations. Nous montrons en effet comment l'histoire récente de la Champagne peut être lue à travers le prisme des évolutions structurelles qui se sont produites au sein des deux familles et que cet angle d'analyse permet d'identifier concrètement les dynamiques responsables de ces évolutions de fond.

Dans le premier chapitre, nous présentons l'évolution économique du Vignoble. Cette famille est historiquement spécialisée dans la fonction majeure de production du raisin. Elle est composée de près de 15 000 récoltants et 150 coopératives dont les caractéristiques sont variées. Nous montrons que les évolutions de ses membres remettent en cause progressivement la cohérence interne de la famille et qu'en particulier la spécialisation de l'activité traditionnelle du vigneron, qui était de produire les raisins et de les vendre au Négoce, a été bouleversée. En comprenant les raisons historiques à l'origine de ces fortes transformations qui affectent la structure même du

Vignoble, nous montrons que nous pouvons percevoir les dynamiques qui animent le Vignoble. Ainsi, alors que la filière des vins de Champagne se caractérise par une surface totale de l'appellation finie et inextensible à moyen terme, l'étude de la taille des exploitations et de la répartition des surfaces entre les catégories d'exploitants nous informe de la répartition des pouvoirs au Vignoble. L'utilisation de la récolte nous apporte également des éléments importants sur les comportements des catégories de récoltants. Nous poursuivons cette analyse stratégique par le suivi des stocks détenus par le Vignoble et montrons qu'ils lui procurent, malgré une marge de manœuvre fluctuante, les moyens de peser dans le rapport de force interprofessionnel. L'étude de la situation financière de ces acteurs complète l'analyse, à l'issue de laquelle nous segmentons le Vignoble en trois catégories de professionnels. Nous montrons que l'articulation de ces groupes, par les dynamiques propres qui les animent, constitue l'armature du Vignoble.

Dans le second chapitre, nous analysons la forme et les raisons des évolutions structurelles constatées au sein du Négoce des vins de Champagne. Cette famille est composée de quelques centaines de maisons historiquement spécialisées dans l'achat de raisins, l'élaboration des vins et leur commercialisation aux consommateurs. Comme au Vignoble, des acteurs hétérogènes se côtoient également dans cette famille, aux activités et comportements variés. L'historique du Négoce apporte un élément d'explication à cette hétérogénéité, puisque souvent les vagues successives par lesquelles sont apparus les négociants ont favorisé des cultures générationnelles. Mais il apparaît surtout que, progressivement, des négociants se sont concentrés en groupes industriels parfois de dimension internationale. Parallèlement, les majors ont organisé la répartition des marchés des consommateurs, ce partage du marché aval ayant pour conséquence de rigidifier encore la segmentation entre expéditeurs. L'étude des principales évolutions constatées depuis les années 1960 montre en effet que face à la raréfaction de la matière première, une logique économique basée sur la rigidité de l'offre a conduit les négociants à déployer des stratégies adéquates, sous peine de disparaître à relativement court terme. Adaptant leur positionnement-prix au contrôle du capital, les négociants ont donc montré quatre grandes stratégies de développement, plus ou moins efficaces. Celles qui ont réussi ont accédé aux marchés susceptibles de bien valoriser leurs expéditions, tandis que les autres, parfois confrontées à la myopie des familles propriétaires, restent momentanément portées par le prestige de l'appellation.

Chapitre 1 : Le Vignoble

La famille du Vignoble est composée en 2000 d'environ 15 000 exploitants et 150 coopératives. Pourtant, au sortir de la Seconde Guerre mondiale, les ravages causés par la guerre et le souvenir des misères provoquées par les crises antérieures avaient conduit à un exode rural puissant. La période de flottement qui a suivi ralentissait les efforts de reconstruction, tandis que le vin de Champagne subissait la concurrence des apéritifs en vogue dans les pays anglo-saxons, notamment du whisky. La production de raisins ne permettait en effet pas d'assurer la demande, qui menaçait à terme de se reporter durablement sur d'autres alcools. Dés 1947, les responsables interprofessionnels décident de relancer la filière et leur principale priorité fut de sécuriser les récoltants afin de leur permettre de rester en activité et de leur assurer un niveau de vie en rapport avec celui promis par la société urbaine de plein emploi.

La diversité des situations que l'on peut rencontrer actuellement dans le Vignoble champenois comparée avec ce qui constituait cette famille au sortir de la deuxième Guerre mondiale, montre que ces mesures ont largement porté leurs fruits. Au-delà même de la simple reconstruction du potentiel de production, les attitudes des récoltants, et par-là leurs comportements, s'en sont trouvées profondément modifiés. Ces évolutions perturbent d'ailleurs la structure de la famille interprofessionnelle du Vignoble telle qu'elle existait encore au début des années 1960. Nous voyons dans ce chapitre comment ce processus s'est déroulé, quels facteurs en sont à l'origine et quelles sont les conséquences de ces évolutions sur la dynamique interprofessionnelle actuelle.

Dans la première section, nous constatons la forme et la nature des modifications observées depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale. Dans la seconde section, nous montrons que ces évolutions se sont accompagnées de la modification des comportements des récoltants et que l'intégration progressive de l'aval et des activités jusque là dévolues au Négoce dépend, d'une part, intimement de la taille de l'exploitation, paramètre assez rigide du fait de l'A.O.C., mais est d'autre part favorisée également par le développement de la coopération. Nous démontrons dans la troisième section que ces évolutions ont même modifié la structure du Vignoble et ont segmenté la population vigneronne en trois grandes catégories. Nous concluons sur le fait que ces

transformations structurelles peuvent avoir perturbé l'équilibre du rapport de force établi avec le Négoce.

Section I : Les principales évolutions constatées depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale

Des petits récoltants de 1950 ruinés par la succession des guerres mondiales et de crises économiques aux exploitants d'aujourd'hui, le Vignoble champenois a connu de nombreuses transformations. Nous montrons d'abord les plus concrètes, c'est-à-dire celles qui ont touché la forme des exploitations viti-vinicoles, grâce à l'étude de l'évolution des effectifs, de leur taille et de leur diversité. Nous voyons ensuite que les récoltants ont également modifié la nature de leur activité économique.

Paragraphe 1) Évolution des exploitations

Le Vignoble champenois représentait une population de 14 802 exploitants à la vendange 2000. Ils exploitent en moyenne 1,86 hectare. A titre de comparaison, la surface exploitée directement pas les maisons de Négoce qui possèdent des vignes représentaient en moyenne 14,7 hectares à la vendange 2000. La taille des exploitations est plus importante dans l'Aube, qui, plus que les autres départements, a bénéficié des campagnes de plantation des dernières décennies.

Le Vignoble champenois a connu depuis 1950 une restructuration totale, qui s'est pourtant déroulée en douceur. Cette transformation s'est appuyée sur l'évolution progressive de plusieurs éléments : la population des vignerons a diminué en effectif et la taille moyenne de leurs exploitations a augmenté. En corollaire, la concentration des surfaces accroît le poids des exploitations de relativement grande taille.

I . La population vigneronne

Le nombre d'exploitants a globalement diminué de 1949 à 2000, passant de 16 292 à 14 802. Cette évolution s'est déroulée en trois étapes. Supérieur à 16 000 au début des années 1950, l'effectif des récoltants chute brutalement au début des années 1960 pour atteindre 13 268 exploitations en 1962. La population exploitante a ensuite progressivement augmenté jusqu'en 1993 où elle atteint près de 15 500 exploitants. A partir de 1994, le nombre de récoltant diminue à nouveau pour revenir en 2000, avec environ 14 500, à l'effectif de 1983. Ces fluctuations ont des origines diverses.

La période de crise du début des années 1960 avait poussé près d'un millier de récoltants qui exploitaient principalement de petites exploitations (moins de 50 ares) à se retirer de l'activité, ce qui a fortement et brutalement réduit la population vigneronne. La diminution progressive du nombre des exploitations depuis 1992 est liée, par contre, à la constitution de sociétés qui réunissent les actifs de plusieurs exploitations individuelles. Ainsi, à la vendange 2000, 14,8% des exploitations sont des sociétés, 40% des exploitants individuels (sociétés non comprises) sont vignerons à titre principal tandis que, sur les 60% d'exploitants pluri-actifs, une évolution sensible depuis les années 1990 montre des reprises partielles d'activités dans le cadre de successions, soit par conviction morale, soit pour bénéficier d'un aspect financier non négligeable.

L'augmentation de la population vigneronne entre ces deux périodes de restructuration marque une évolution intéressante et relativement peu fréquente dans le secteur de la viticulture et de l'agriculture.

En corollaire, de 1950 à 2000, la surface moyenne exploitée par les récoltants a triplé, passant de moins de 0,6 hectare en 1950 à près de 1,9 hectare en 2000 (graphique 1). Comme l'indique le graphique 1, le fait qu'un nombre important de vignerons cesse son activité jusqu'au milieu des années 1960 a permis aux autres d'agrandir leur exploitation. Cependant, la croissance de la surface moyenne exploitée est également fortement corrélée aux campagnes de plantation des vignes en appellation. En effet, de 1970 à 1999, plus de 12 000 hectares supplémentaires ont été plantés, ce qui a permis à la récolte d'augmenter de 70%, la propriété de ces nouvelles surfaces étant presque intégralement concentrée entre les récoltants.

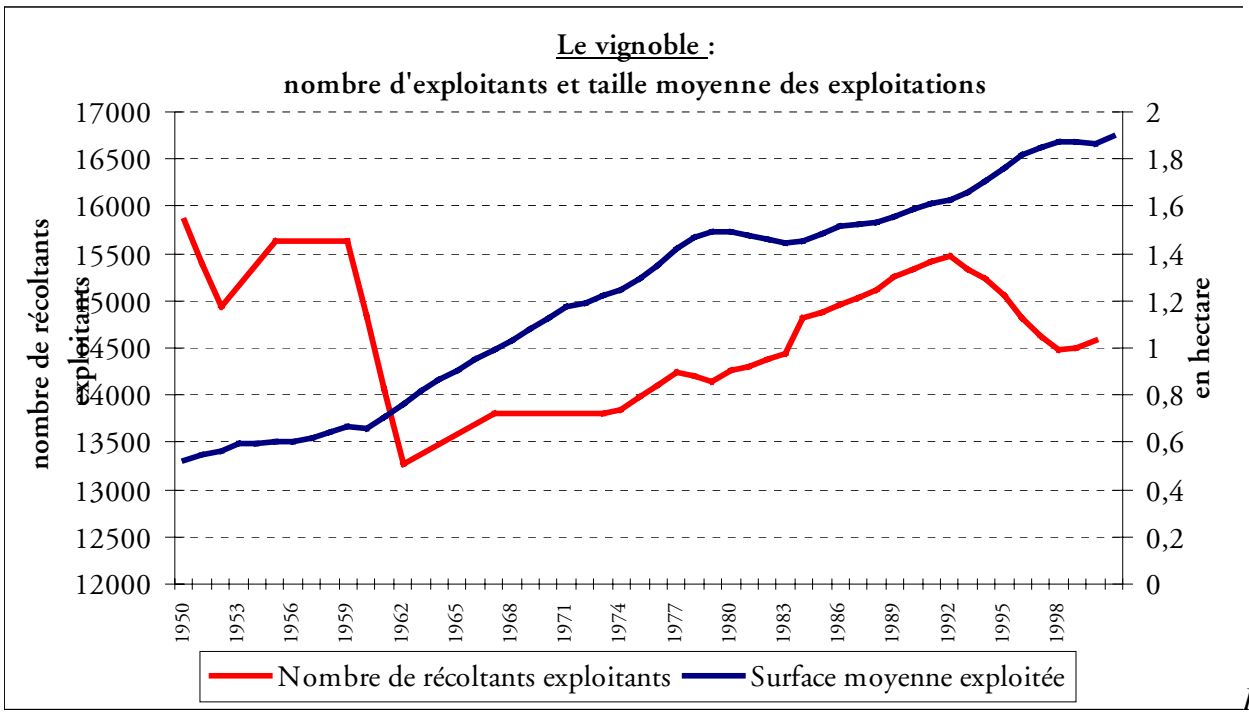


Figure 1

II . La répartition des récoltants par taille d'exploitation

La croissance globale de la taille de l'exploitation moyenne au Vignoble n'est cependant pas homogène et concerne plus particulièrement certaines catégories de vignerons.

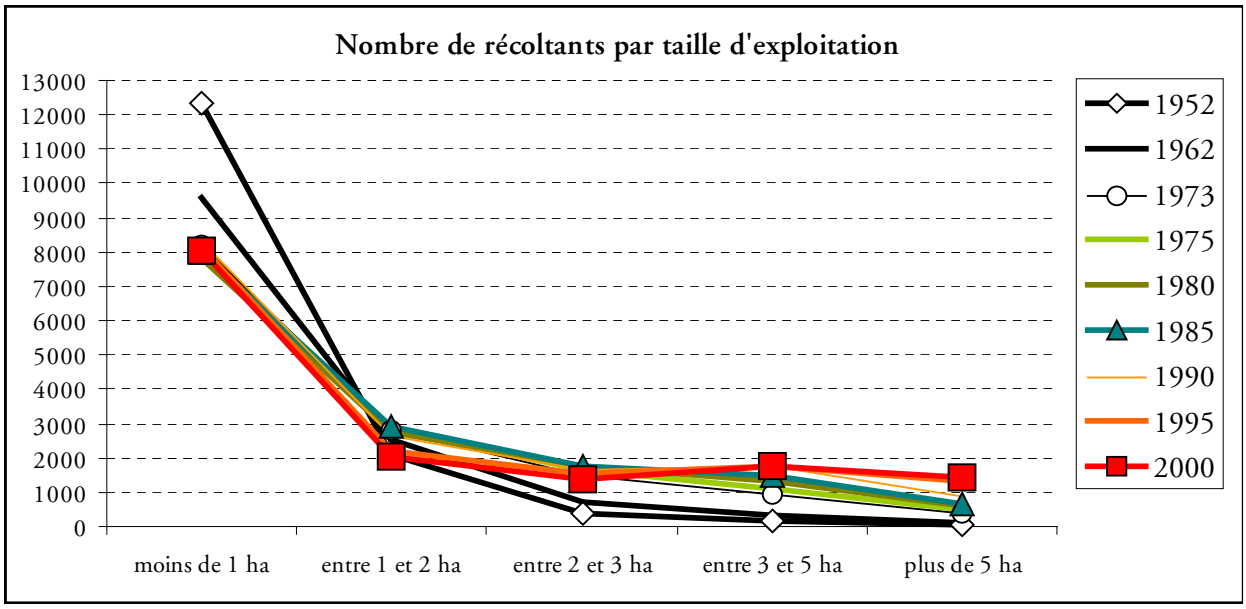


Figure 2

La figure 2 montre que de 1950 à 2000, le nombre d'exploitations de moins d'un hectare a diminué d'un tiers passant de 12 300 à 8 000, tandis que des exploitations de moyenne et de plus

grande taille (plus de deux hectares) sont apparues et représentent dorénavant près de la moitié des exploitations vigneronnes.

Au début des années 1960, la diminution du nombre de récoltants concerne particulièrement les exploitations de moins d'un hectare. D'après le C.I.V.C., l'une des causes de cette variation est « *peut être le retrait de beaucoup de vignerons âgés ou modestes dans les années 1950, ceux-ci préférant en général donner leurs vignes en métayage (le nombre des propriétaires non exploitants est passé de 800 en 1952 à 2100 en 1962)* » (Bulletin du C.I.V.C., n°86, 22).

Comme le démontre la figure 3, l'augmentation de la surface moyenne exploitée est due à la concentration des surfaces au sein d'exploitations de plus de trois hectares : en 1952, les récoltants qui exploitaient moins de un hectare concentraient 4 300 hectares, soit 48,5% de la surface du Vignoble et les exploitations de plus de cinq hectares représentaient 329 hectares, c'est-à-dire 3,7% de la récolte du Vignoble. De 1965 à 1985 environ, l'augmentation progressive du nombre d'exploitants accompagne la légère contraction du nombre des petits récoltants (moins de un hectare) jusqu'au milieu des années 1980, contrebalancée par une augmentation plus forte du nombre d'exploitations de taille moyenne (croissance des exploitations entre un et deux hectares jusqu'en 1975 puis des exploitations de deux à trois hectares jusqu'en 1985).

Pendant une décennie et jusqu'au milieu des années 1990, les variations sont légères et ponctuelles. Cette période transitoire de relative stabilité s'achève en 1995.

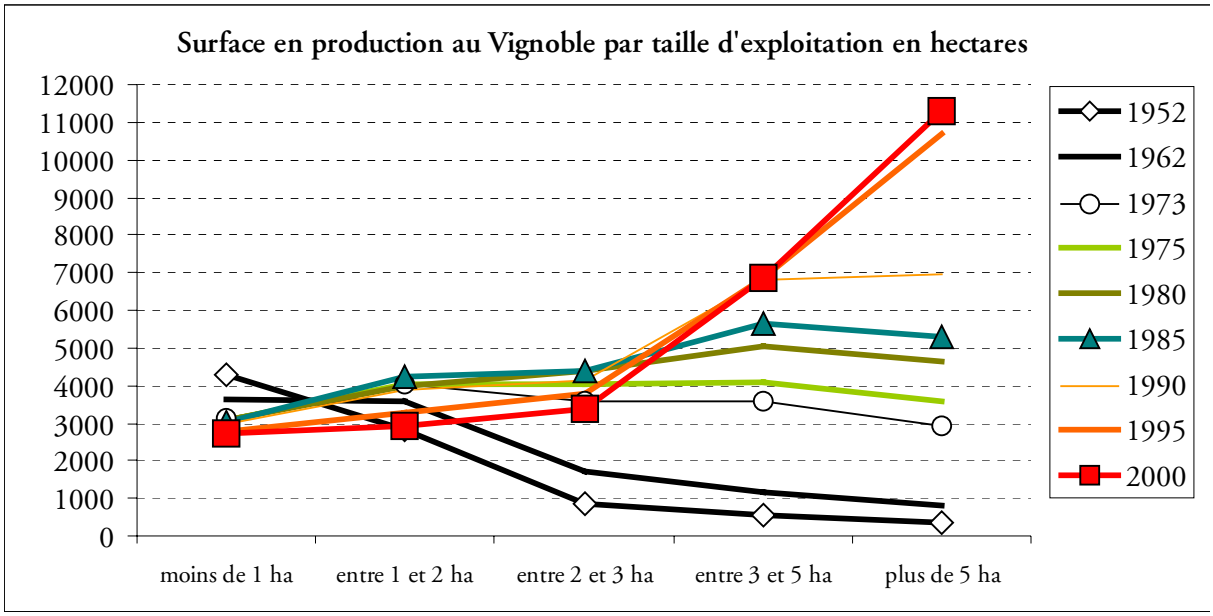


Figure 3

Depuis, on observe une diminution du nombre des exploitations de moins de trois hectares ainsi qu'en corollaire l'augmentation du nombre des exploitations de plus de trois hectares, caractéristique d'un processus de concentration des surfaces. En 2000, les exploitations de moins

d'un hectare représentent 2 729 hectares, soit 10% de la récolte du Vignoble, et les exploitations de plus de cinq hectares représentent plus de 11 305 hectares, c'est-à-dire 41% de la récolte.

Cette évolution confirme que les structures de production du Vignoble des vins de Champagne se sont progressivement mais profondément transformées depuis la fin de la reconstruction, le tissu de très petites exploitations vigneronnes cédant progressivement la place à une population de moyennes voire de « grandes » exploitations viticoles (toute proportion gardée, compte tenu du caractère extrêmement artisanal de la population viti-vinicole champenoise par rapport à la majorité des autres vignobles). La concentration des surfaces est d'autant plus révélatrice de l'émergence d'un comportement entrepreneurial tentant de rationaliser l'appareil de production qu'en parallèle, les successions ont morcelé le Vignoble en très petites surfaces atomisées. Les exploitations vinicoles dont nous venons de démontrer la concentration rassemblent en effet souvent de nombreuses micro-parcelles réparties dans plusieurs crus, ce qui représente un atout pour les manipulants puisque le Champagne est un vin d'assemblage.

Paragraphe 2) Évolution de la destination des raisins à la vendange

Accompagnant la concentration des surfaces, l'affectation des raisins produits à la vendange a été modifiée. L'analyse historique de l'évolution de la répartition de la récolte des exploitants montre que l'activité économique originelle des structures vinicoles s'est trouvée profondément remise en cause. L'impact de ces comportements sur les stocks du Vignoble a d'ailleurs vraisemblablement permis aux récoltants d'améliorer leur rapport de force par rapport aux négociants.

I . Evolution de la répartition globale de la vendange

Traditionnellement, la récolte des vignerons était destinée à l'approvisionnement des maisons de Négoce dont la spécialisation fonctionnelle était de manipuler et commercialiser sous leurs marques les raisins du Vignoble. Au cours de la deuxième moitié du vingtième siècle, cette spécialisation a progressivement évolué. Pourtant, du fait des apports en raisins des administrateurs des maisons de Champagne, les campagnes de plantation n'ont pas fondamentalement remis en cause la répartition de la récolte entre récoltants et négociants, comme le montre le graphique 4. Les récoltes issues des vignes appartenant au Négoce représentent près de 14% de la vendange et environ 4% de la récolte est effectuée dans les vignes de salariés des maisons de Négoce. Leurs raisins sont traditionnellement considérés comme un approvisionnement intégré au calcul de la récolte-maison du négociant.

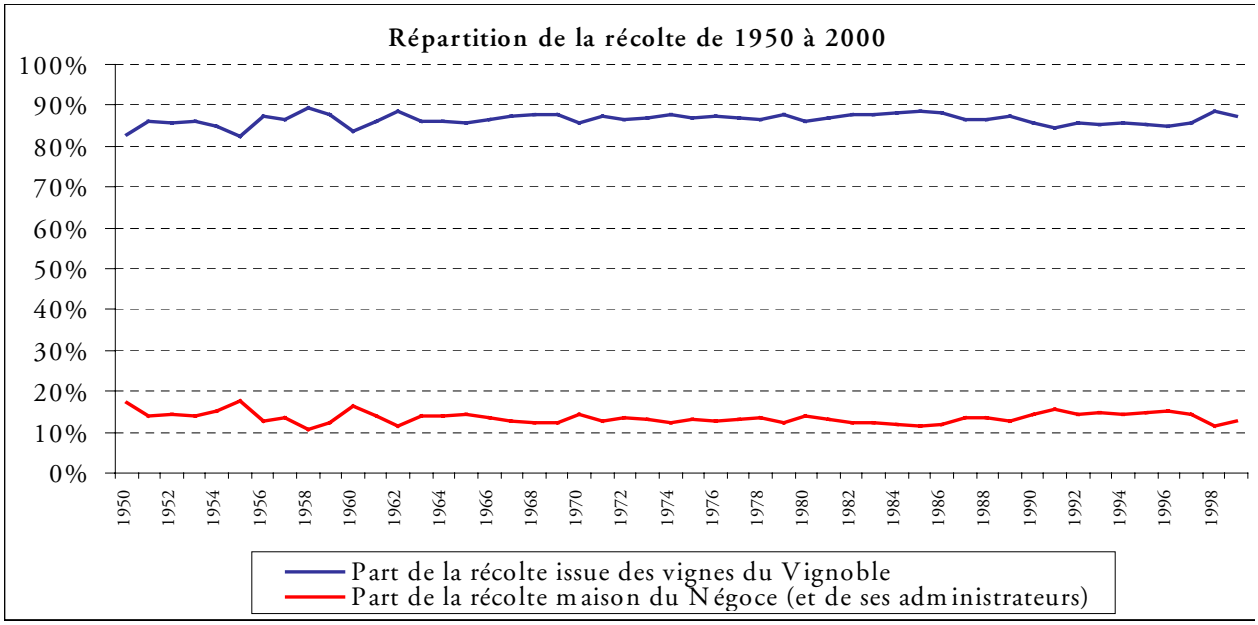


Figure 4

La principale modification observée correspond à l'augmentation des quantités de raisins conservées au Vignoble et consacrées à la manipulation voire à la commercialisation directe sous une marque de récoltant ou de coopératives. En effet, alors que plus de 70% de la récolte du Vignoble était destinée à la vente de raisins à la vendange en 1950, cette proportion diminue régulièrement pour atteindre à peine 50% au cours des années 1980. Une légère recrudescence se produit au début des années 1990, coïncidant avec la rupture du contrat interprofessionnel traditionnel et son remplacement par une contractualisation plus souple. En 1999, 56% de la vendange des récoltants était livrée au Négoce en raisins (58% avec les vins clairs). Le graphique 5 montre l'évolution de la répartition de la récolte sur cinquante ans. Il permet de constater la substitution qui s'est produite entre les quantités conservées par le Vignoble et celles vendues au Négoce que ce soit dans le cadre des contrats d'engagement ou sur le marché libre de raisins qui se tient à la vendange.

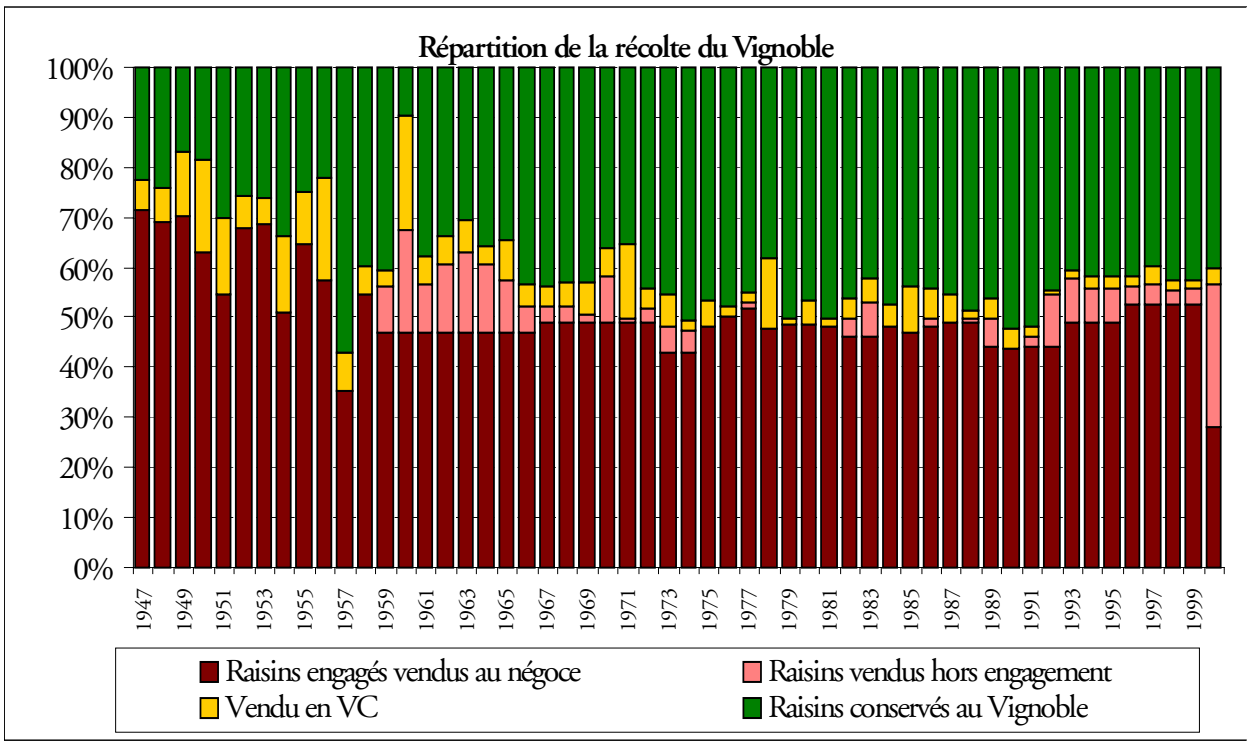


Figure 5

Nous constatons par ailleurs la réduction de l'importance des flux des vins clairs par rapport à la récolte au fur et à mesure que la part des raisins conservés au Vignoble croissait. Bien que marginales, l'analyse de ces transactions demeure intéressante parce qu'elles se déroulent à la jonction des dynamiques de l'amont et de celles de l'aval. La relative perte de vitesse du marché des vins clairs sous-entendrait que les décisions qui ont entraîné une modification de la destination de la récolte de la vente de raisins au Négoce vers leur conservation au Vignoble ne se sont pas particulièrement élaborées en réaction aux conditions observées sur le marché des raisins, et qu'un éventuel déséquilibre sur ce marché ne suffirait pas à expliquer le transfert de ces quantités vers d'autres utilisations. Par contre, la propension croissante à conserver des raisins au Vignoble a clairement accompagné la croissance des expéditions des récoltants et des coopératives depuis le début des années 1960.

II . Développement des expéditions directes du Vignoble et de ses réserves

D'un million de bouteilles environ expédiées par le Vignoble au sortir de la Seconde Guerre mondiale aux cent cinq millions de bouteilles atteint en 1999, le Vignoble est devenu un acteur majeur de la commercialisation. Cette transformation radicale constitue l'élément le plus marquant de ces dernières décennies en Champagne. Il existe en effet une corrélation entre la croissance de la part des raisins conservés au Vignoble et la croissance de ses expéditions, particulièrement depuis le début des années 1960. Dans une proportion moindre, le développement des ventes de bouteilles en cours d'élaboration par le Vignoble au Négoce comble l'écart qui sépare le volume de la récolte

conservée des expéditions du Vignoble. Le graphique 6 montre cette double évolution. Corrélativement, les quantités stockées par le Vignoble ont augmenté également.

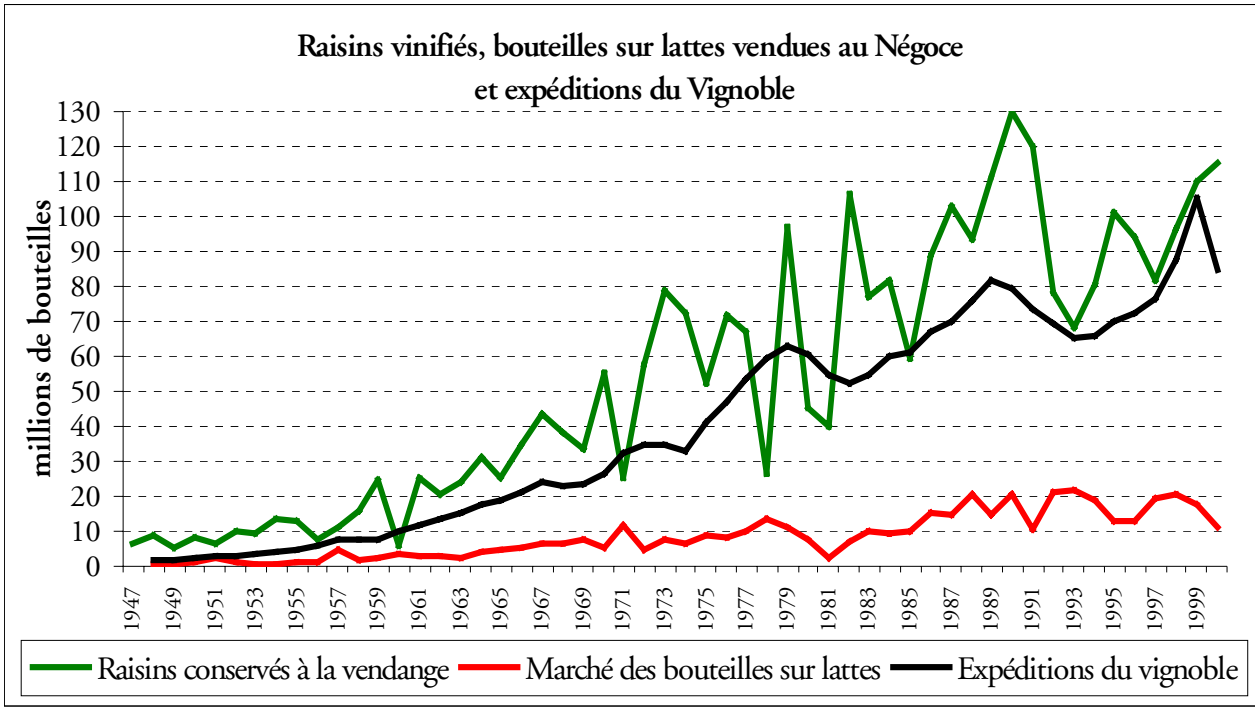


Figure 6

Le rôle des stocks est important en Champagne puisque le respect des normes qualitatives établies par l'appellation contraint les élaborateurs à conserver les vins en cave pendant environ trois années entre la vendange dont sont issus les raisins jusqu'à leur commercialisation sur le marché final. Cette période de maturation est un facteur important car elle réduit la réactivité entre les variations de l'offre et de la demande. Le ratio du stock exprime le nombre d'années d'expéditions disponible en stock. Il constitue un indicateur majeur pour la filière car il permet de suivre la disponibilité de vins compte tenu de la demande. Le graphique 7 compare l'évolution des stocks au Vignoble et au Négoce.

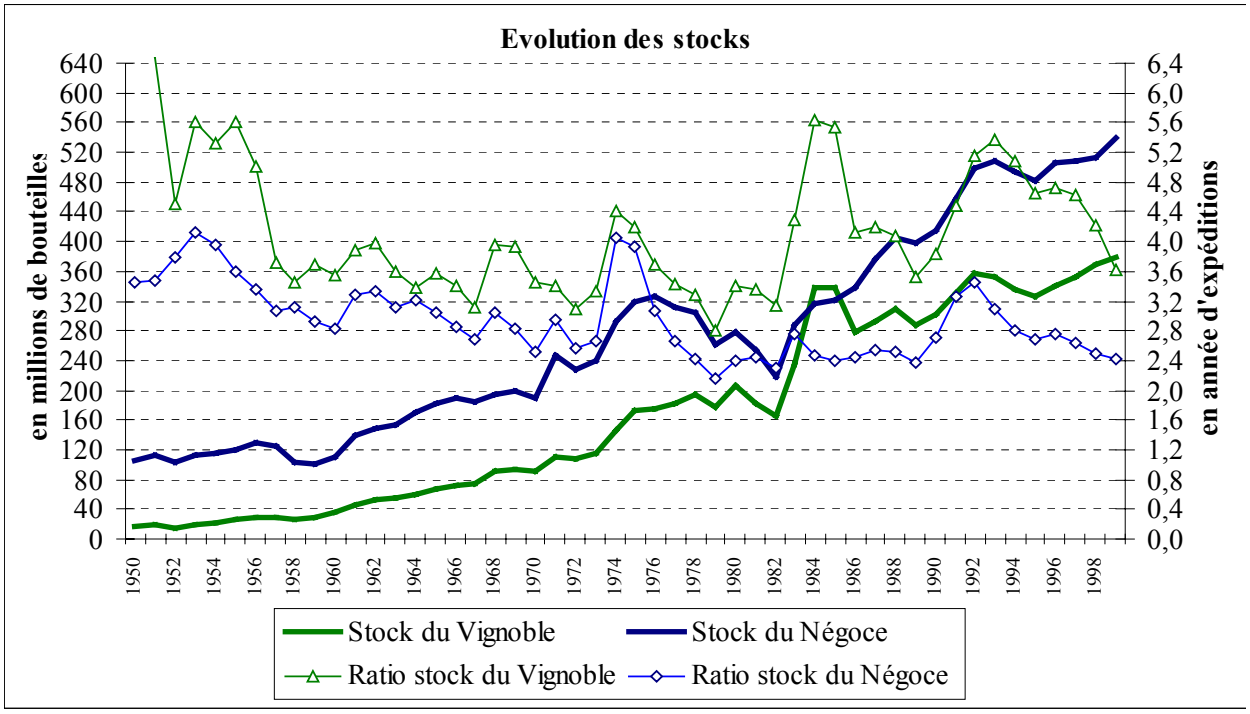


Figure 7

Nous constatons sur le graphique 7 que, si le ratio du stock du Négoce a diminué régulièrement depuis 1950, le ratio du stock du Vignoble est largement supérieur (autour de 4) et a augmenté depuis 1960. Sa propension croissante à conserver les raisins de sa récolte et, par conséquent, la croissance des quantités de raisins conservées par les récoltants explique donc l'augmentation des volumes de bouteilles stockées au Vignoble.

Or alors que le Vignoble assure moins d'un tiers des expéditions, ses stocks représentent une proportion croissante des disponibilités de la Champagne (de 14% en 1950 à 41% en 1999 ; ils ont représenté plus de 50% au milieu des années 1980). On considère en effet qu'environ quantre-vingt à cent millions de bouteilles "dorment" au Vignoble, sans que leur conservation ne répondent à une démarche de valorisation efficace pour la filière (ces stocks constitueraient des réserves pour les récoltants qui souhaitent financer leurs projets ou retraite par la vente ponctuelle et spéculative de ces bouteilles). Ils sont principalement logés en coopérative sous forme de bouteilles en cours de vieillissement, rafraîchis par les mouvements de bouteilles.

Section II : Origines et impacts des évolutions structurelles du Vignoble

Les évolutions constatées dans la section I correspondent à une modification profonde du comportement des récoltants. Nous démontrons, d'abord, dans cette seconde section, grâce à l'analyse de l'évolution financière des exploitations viti-vinicoles, que le développement de la vente directe aux consommateurs ne répond pas seulement à des préoccupations économiques immédiates. Ceci nous permet de comprendre que les récoltants, en s'affranchissant

progressivement de la nécessité de vendre leurs raisins à la vendange, ont adopté une liberté dans leurs comportements qui explique la diversité des situations rencontrées actuellement au Vignoble. Cette émancipation, largement due à la régulation interprofessionnelle, est à l'origine de nouveaux comportements sur lequel nous nous arrêtons. Nous voyons également qu'en jouant le rôle d'un véritable catalyseur entre les différentes activités que gèrent maintenant les récoltants, la coopération, elle-même encouragée par l'organisation interprofessionnelle, facilite les transitions et accentue ces évolutions. Mais nous montrons, pour conclure, que l'hétérogénéité des situations que l'on rencontre dorénavant perturbe, en retour, la cohésion structurelle du Vignoble champenois.

Paragraphe 1) Situation financière des récoltants

La centrale de bilan du Syndicat Général des Vignerons suit la comptabilité agrégée des exploitations viti-vinicoles depuis 1986. L'analyse de la structure financière vigneronne permet de distinguer l'efficacité des activités d'exploitation des vignes de l'efficacité des activités de transformation et de commercialisation éventuelle de la production. Nous constatons tout d'abord que depuis la naissance de ces statistiques, la rentabilité de l'activité traditionnelle du récoltant a diminué. Nous voyons ensuite que la situation varie selon l'activité économique qu'il privilégie.

I . Valeur ajoutée et rentabilité de l'activité

Tous types d'exploitations confondus, le taux de la valeur ajoutée dégagée par les exploitations des récoltants a varié entre 1986 et 2000 de 15% (en 1997) à 39% (en 1991) du chiffre d'affaires de l'exploitation. Sur l'ensemble de la période, il a néanmoins globalement diminué. Le graphique 8 montre les coûts relatifs d'exploitation de 1987 à 2000 et permet de suivre ces évolutions.

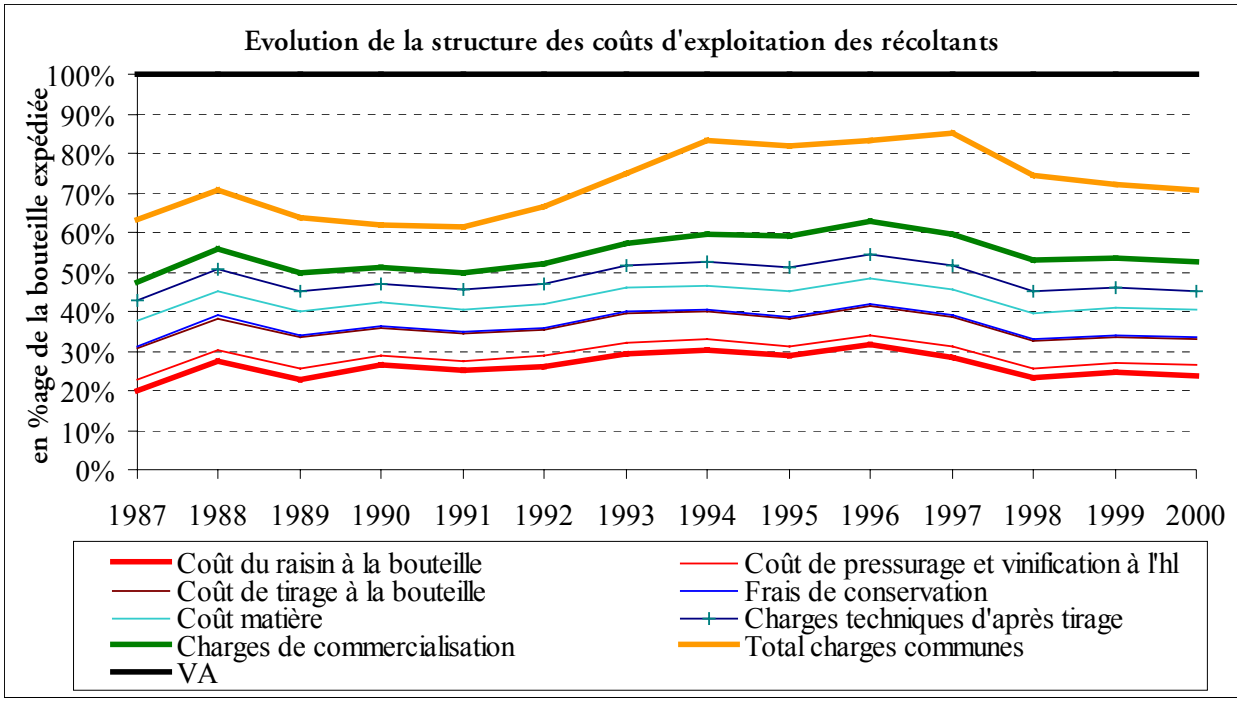


Figure 8

Le coût de production du raisin exprimé en francs constants par bouteille a augmenté d'un tiers sur l'ensemble de la période (il a même atteint de 1993 à 1996 un niveau supérieur de 70% à celui de 1987). C'est essentiellement la modification des normes qualitatives d'appellation en 1994, élevant la quantité de raisins nécessaires à l'élaboration d'une bouteille, qui explique cette croissance (voir graphique 9).

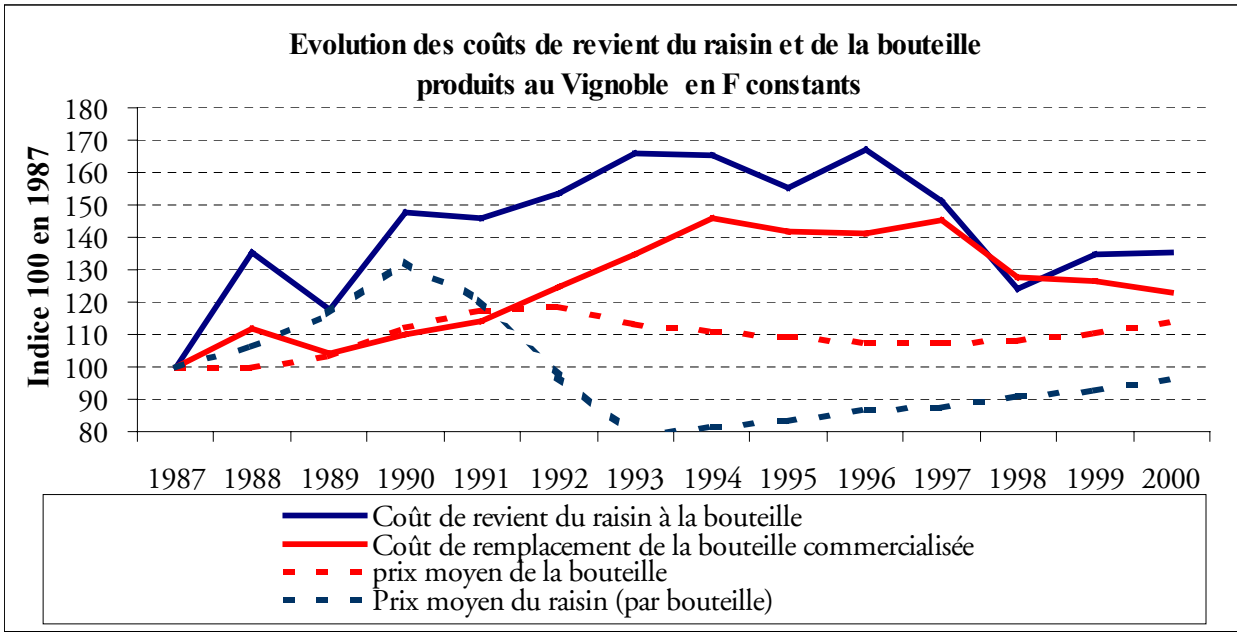


Figure 9

De fait, le coût de revient par bouteille expédiée a augmenté de plus de 22% de 1987 à 2000.

Or dans le même temps, le prix du raisin vendu au Négoce est resté globalement constant, même s'il a connu une période de forte croissance immédiatement suivie d'une période de diminution aussi importante, retrouvant ainsi quasiment en 2000 le niveau de 1987. Par ailleurs, le prix de vente de la bouteille commercialisée a progressé de quasiment 15% au cours de la période d'étude mais cette augmentation reste inférieure à celle du coût de remplacement de la bouteille produite au Vignoble.

La combinaison du léger accroissement du coût du raisin à la bouteille et de l'augmentation des charges communes par exploitation (frais financiers et autres charges) a donc provoqué la diminution du taux de valeur ajoutée moyen réalisé par exploitation. Or la taille moyenne d'une exploitation est passée au cours de cette période de 1,53 à 1,87 hectare, ce qui représente une augmentation de 23%. Par conséquent, le taux de rentabilité de l'activité des récoltants par hectare a diminué plus fortement, signe de la nécessité pour les vignerons de repenser l'organisation de leur productivité.

II . Structure financière par type de récoltants

Le centre de gestion du S.G.V. communique depuis 1997 les comptes de résultat agrégés par type d'exploitation. Leur connaissance du terrain et la comptabilité d'environ 5 000 récoltants permettent à ces comptables de distinguer trois catégories d'exploitation selon que prédomine l'activité de vendeurs au kilo ou celle de manipulation et d'expédition à la clientèle, ou bien encore que les exploitations mixent leurs activités. Les résultats que nous étudions ci-dessous sont rapportés à l'hectare exploité. Ils démontrent que l'évolution de la situation financière des récoltants varie selon l'activité principale qu'ils pratiquent. Les deux extrêmes sont représentés par les vendeurs au kilo et les récoltants-expéditeurs.

Les graphiques 10 et 11 présentent le niveau du produit d'exploitation et le taux de valeur ajoutée de chaque type d'exploitation de 1997 à 2000. Ils démontrent que le produit d'exploitation par hectare des récoltants manipulants est le double de celui des vendeurs au kilo. Les exploitations mixtes réalisent quant à elles un chiffre d'affaires proche de celui des vendeurs au kilo.

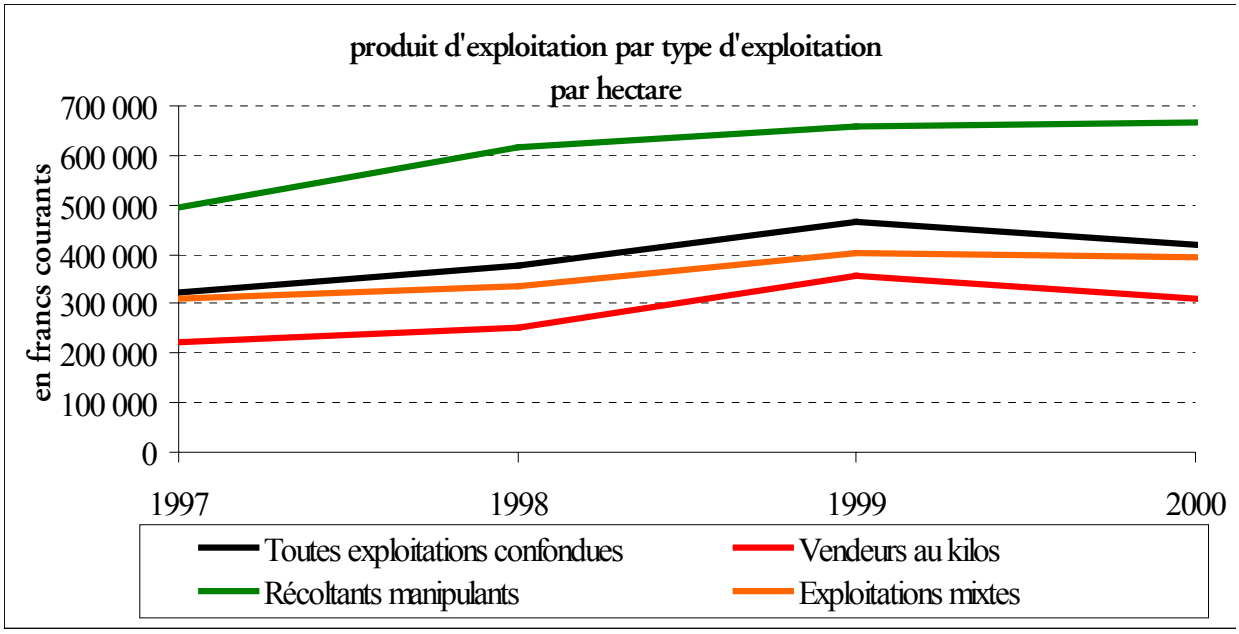


Figure 10

Compte tenu des charges qui grèvent les produits d'exploitation, la hiérarchie est renversée lorsqu'on compare les taux de valeur ajoutée (voir graphique 11). Ainsi, au cours des exercices 1997 et 1999, le taux de valeur ajoutée des récoltants du type « vendeurs au kilos » était supérieur de plus de dix points à celui des récoltants du type « manipulants » et l'écart augmente encore en 2000. Les exploitations mixtes réalisent un taux intermédiaire entre les deux spécialisations et surtout, elles ont réussi une amélioration régulière du taux de valeur ajoutée de 1997 à 2000, sans subir le contrecoup de la forte baisse de la valeur ajoutée des vendeurs au kilo observée en 1998.

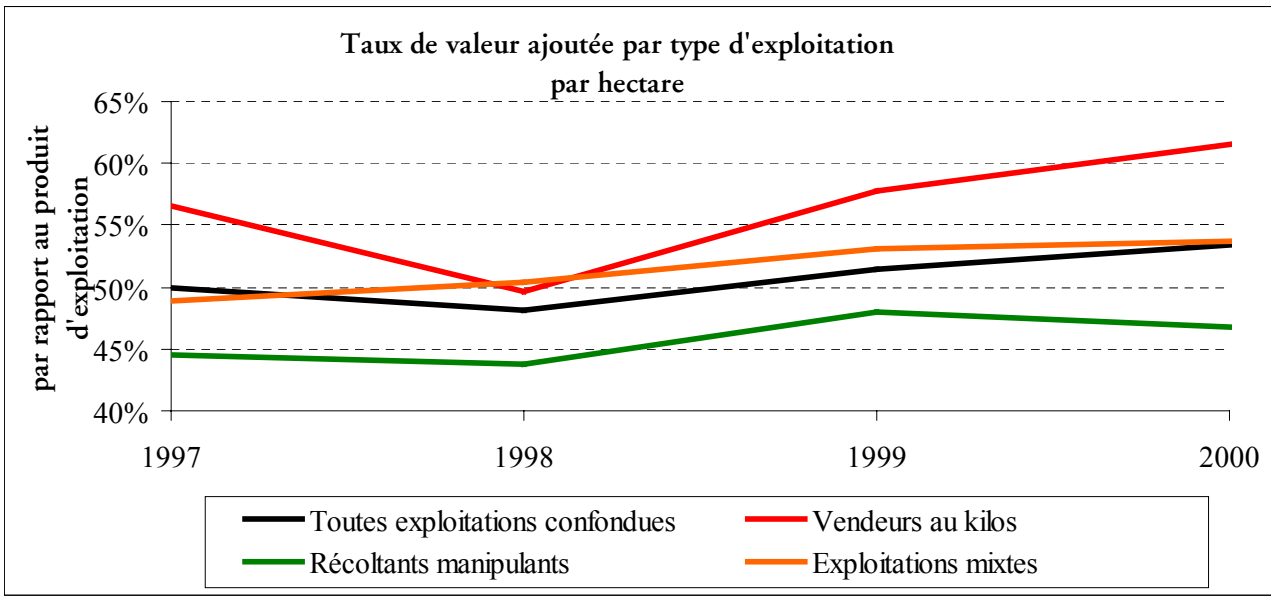


Figure 11

L'évolution du résultat courant rapporté au chiffre d'affaires (voir graphique 18) accentue le constat précédent : l'efficacité économique des vendeurs au kilo est supérieure à celle des récoltants manipulants, mais fluctue davantage. Les exploitations mixtes assurent une rentabilité intermédiaire

entre les deux activités et plus régulière sur la période d'étude. Elle continue à croître en 2000 tandis que le résultat des exploitations des récoltants manipulants diminue (35% du produit d'exploitation).

Ainsi, si la valeur dégagée par les récoltants manipulants à l'hectare est dans l'absolu la plus importante, la valeur ajoutée et le résultat rapportés au chiffre d'affaires sont plus élevés pour les vendeurs au kilo, les exploitations mixtes réussissant à stabiliser leur rentabilité grâce à la souplesse des ventes intermédiaires qu'elles sont en mesure d'assurer.

Outre le fait qu'ils portent sur une période historique très brève, l'interprétation de ces résultats doit également tenir compte de deux remarques :

- la première concerne le fait que le résultat financier de l'exploitation ne tient pas compte des revenus qu'en dégage ensuite le récoltant.
- la seconde concerne les résultats qui sont exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires de l'exploitation. Le niveau du chiffre d'affaires variant en fonction de l'activité économique principale effectuée (il est évidemment plus élevé pour les exploitations du type récoltants manipulants que pour les exploitations du type « vendeurs au kilo »), le niveau du revenu de l'exploitant est donc modifié selon qu'il s'est orienté vers l'une ou l'autre spécialité.

De plus, résumer les caractéristiques des récoltants par cette forme de typologie est limitée puisque, en règle générale, l'ensemble des exploitants viticoles mixent ces activités. En outre, les analyses qui en ont été effectuées occultent la différence de taille entre exploitations, qui justifie souvent le choix de l'activité dominante. Cette étude éclaire néanmoins notre problématique puisque nous y avons démontré que l'activité de vente de raisins au Négoce est la plus rentable. Si le fait que le récoltant commercialise sous sa marque lui procure certes des revenus plus importants dans l'absolu, il occasionne également le redéploiement du travail de l'exploitant vers la manipulation, activité auparavant dévolu au Négoce, pour une rentabilité relativement moindre. Les figures 10 et 11 montrent que le fait de mixer les deux activités au sein de la même exploitation atténue l'impact des aléas de l'une ou de l'autre spécialisation sur le taux de valeur ajoutée et sur le produit d'exploitation et permet un niveau de revenu à l'hectare supérieur à celui du vendeurs au kilo traditionnel.

Paragraphe 2) De nouveaux comportements

L'activité des récoltants était auparavant limitée à l'entretien des vignes, qui constituaient leur outil de travail, et à la production de raisins. Progressivement, l'amélioration des techniques viticoles, des porte-greffes et le changement climatique leur ont permis de réduire le temps

nécessaire à la production d'une bonne récolte, et certains ont consacré ce temps à diversifier leur activité. Mais les récoltants qui expédient des bouteilles directement sur le marché des consommateurs ne sont pas tous des récoltants-manipulants. Nous constatons d'abord le développement des récoltants expéditeurs puis nous penchons sur le rôle de la coopération dans ce développement. Nous terminons par la revue des effectifs représentés dans les différentes catégories de récoltants.

I . Développement des récoltants - expéditeurs

Le nombre d'exploitants qui expédient des bouteilles directement à leur clientèle a fortement augmenté depuis 1950 (environ 2000 expéditeurs en 1950 et près de 5100 en 1999). Ces récoltants représentent en 2000 près de 35% de la population vigneronne contre moins de 15% en 1950. Le graphique 12 montre que la croissance du nombre de récoltants expéditeurs s'est effectué par vague et qu'en parallèle la quantité moyenne de bouteilles expédiées par an par ces derniers s'est accrue. Ces évolutions ont été particulièrement fortes jusqu'au milieu des années 1980, puis se sont ralenties.

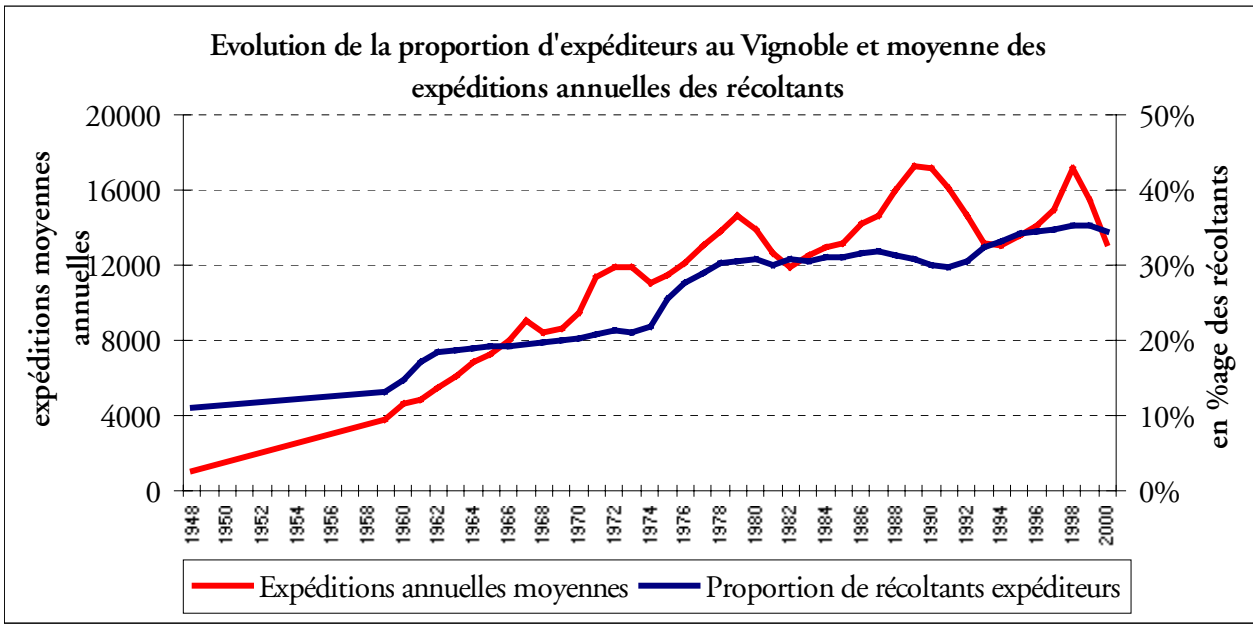


Figure 12

Le volume moyen de bouteilles expédiées aux consommateurs par les récoltants fluctue en effet aux alentours de 15 000 bouteilles depuis la fin des années 1980, contre seulement près de 1 900 bouteilles en 1950. La quantité moyenne expédiée représente en 2000 la production d'environ 1,8 hectare de vignes. La forte augmentation des expéditions du Vignoble est donc la conséquence de la croissance du nombre de récoltants expéditeurs et de la croissance des quantités moyennes commercialisées par chacun d'eux. Comme le montre le graphique 13, malgré l'augmentation

globale du nombre de récoltants entre 1961 et 2000, le nombre de récoltants non expéditeurs a par contre diminué d'environ 3 000.

En sus, le nombre de récoltants expédiant moins de 50 000 bouteilles par an a considérablement augmenté, cette croissance concernant particulièrement les récoltants qui expédient entre 10 000 et 50 000 bouteilles par an. En effet, les statistiques du C.I.V.C. ne recensent aucun récoltant ayant expédié plus de 50 000 bouteilles en 1961. Cette tranche d'expéditeurs montre donc évidemment une forte croissance qu'il faut toutefois relativiser. Bien qu'en constante progression, ces récoltants restent peu nombreux (63 récoltants en 1999). Ils représentent cependant une part des expéditions qui progresse (8,1% des expéditions des récoltants en 1990, 12,1% en 1999). Les parts de marché des gros expéditeurs (plus de 50 000 bouteilles) augmentant fortement, le faible nombre de ces récoltants est à imputer vraisemblablement à la difficulté d'étendre les surfaces nécessaires pour pouvoir produire et commercialiser de gros volumes.

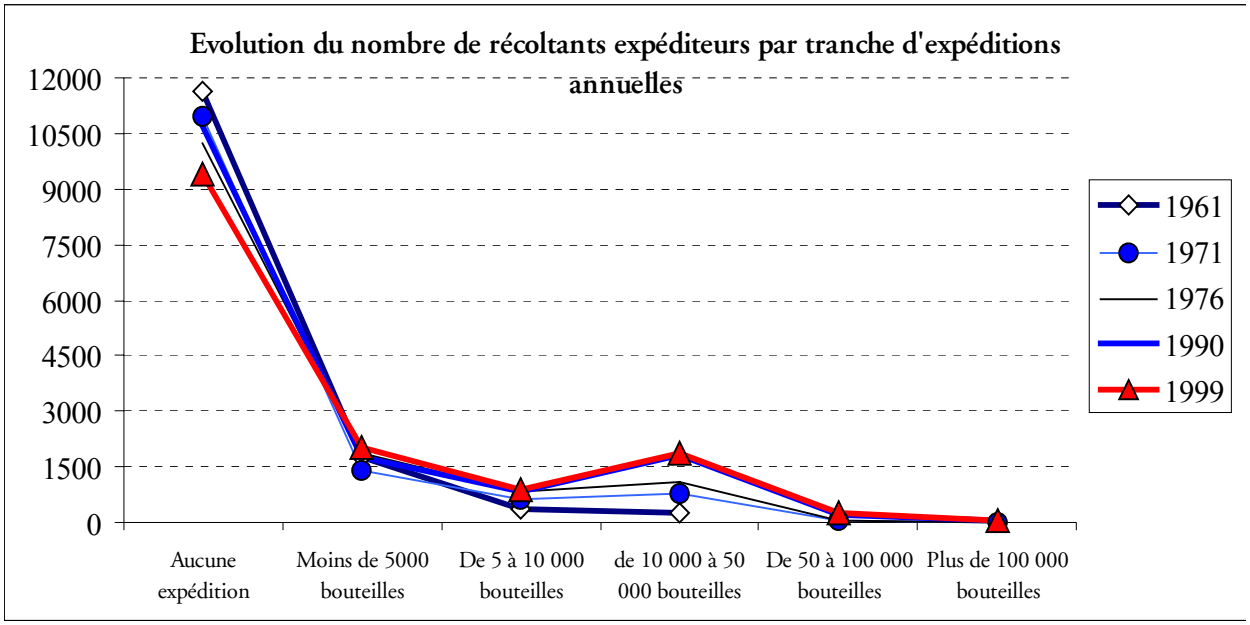


Figure 13

Par conséquent, et comme le montre le graphique 14, la forte croissance des expéditions des récoltants est d'abord le fait des récoltants commercialisant entre 10 000 et 50 000 bouteilles par an.

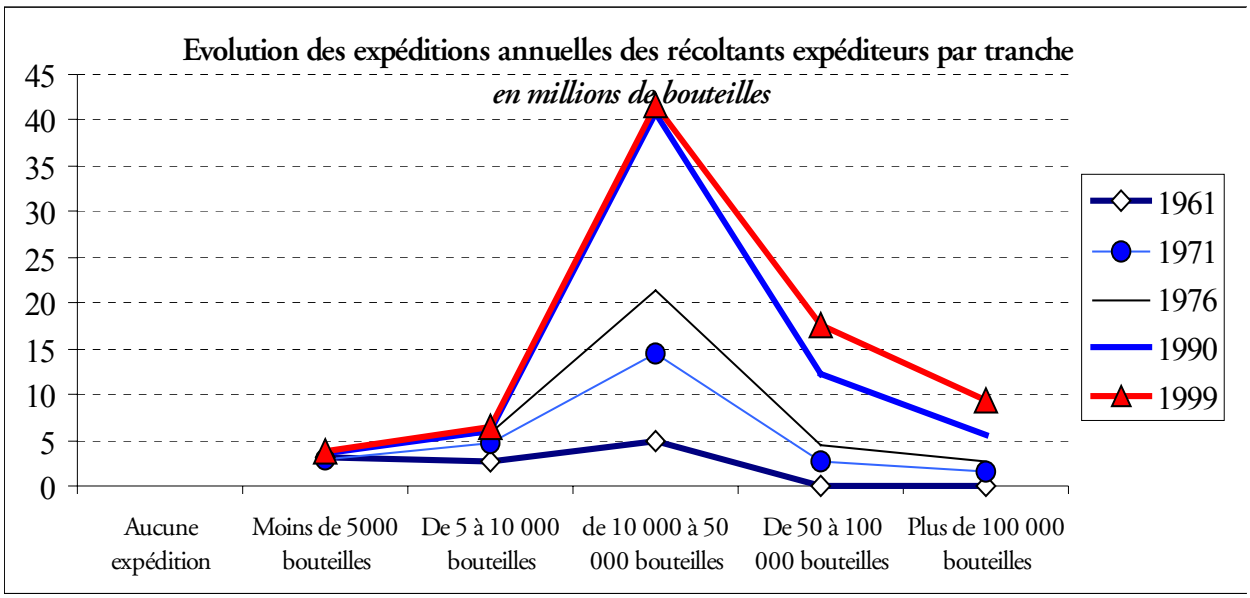


Figure 14

Ces récoltants peuvent appartenir à différentes catégories d'expéditeurs. Les plus traditionnels sont les récoltants-manipulants, mais ces derniers ont parfois tellement intégré l'aval de la filière qu'ils disposent d'une double position qui leur confère à la fois un statut de récoltant et celui de négociant.

1) Les récoltants-manipulants

Les récoltants-manipulants doivent leur nom à l'activité de manipulation du vin de Champagne qu'ils réalisent dans leurs locaux, à contrario des coopérateurs, qui utilisent l'outil coopératif comme prestataire de service, ou des vendeurs au kilo, dont l'activité s'arrête à la vendange lorsqu'ils vendent la quasi-intégralité de leur production au Négoce.

Environ cent quarante marques de manipulants supplémentaires ont été déposées entre 1991 et 1999, ce qui représente une croissance de 6% des immatriculations appartenant à cette catégorie. Le graphique 15 montre que leurs expéditions, qui dépendent essentiellement des commandes réalisées dans le cadre de la vente directe à la propriété, ont fléchi au cours de la crise, alors que la coopération disposait de circuits de distribution plus organisés qui lui ont permis de stabiliser ses ventes.

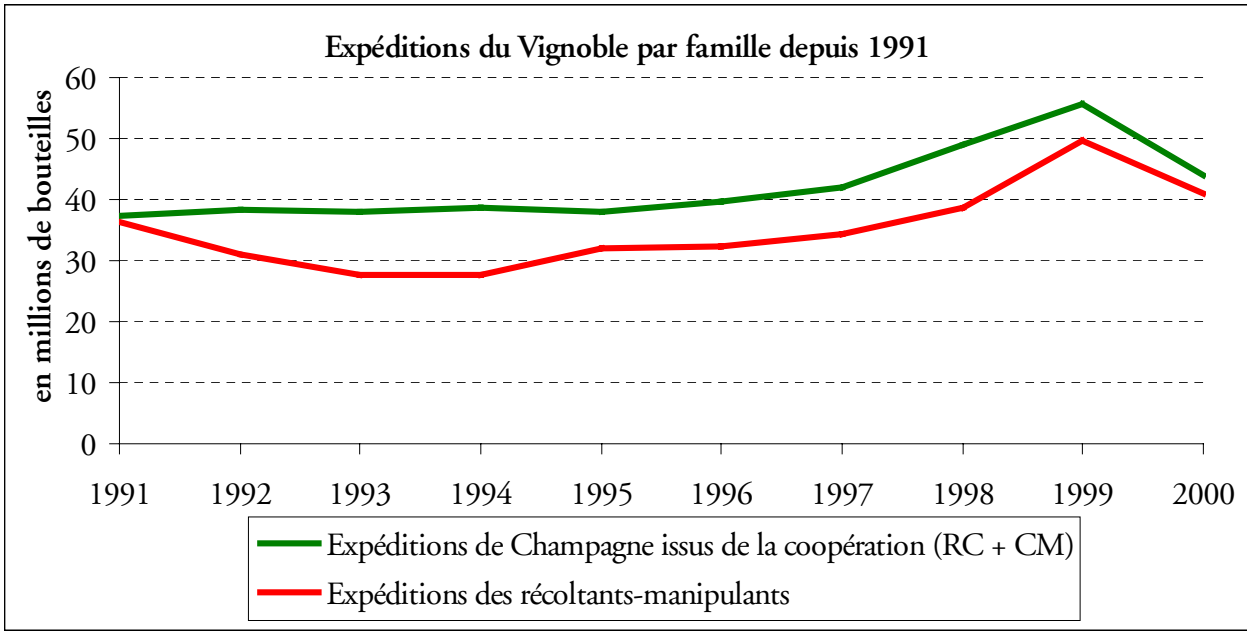


Figure 15

2) Les récoltants en double position

Une tendance forte, mais qui reste marginale par les volumes, concerne le phénomène de double position. Des récoltants qui souhaitent pouvoir obtenir la possibilité d'accroître leur approvisionnement en acquérant des raisins, vins ou bouteilles auprès d'autres professionnels champenois peuvent en effet déposer une immatriculation de marque de négociant au C.I.V.C.. Ces professionnels, plus tout-à-fait des récoltants mais pas (encore) complètement des négociants, constituent une forme transitoire entre les deux familles qui s'est particulièrement développée depuis le début des années 1990. Par ailleurs, même si elle ne concerne que quelques centaines de récoltants, l'émergence de cette position mixte est à l'origine de l'augmentation du nombre de négociants observée depuis le milieu des années 1970.

L'augmentation des immatriculations de récoltants disposant de la double position aurait donc pu s'expliquer par la poursuite logique de l'expansion de récoltants-manipulants qui se verraient contraints d'acheter eux-mêmes des raisins, afin de répondre à la croissance de leurs expéditions. Or la quasi-totalité de ces nouveaux négociants n'expédie pas ou peu sous ses marques de récoltant.

Par contre, le morcellement des surfaces incite également certains récoltants à s'associer afin de mettre en commun plusieurs récoltes dans le cadre de société de récoltants parfois, ou de maisons de Négoce, ce qui rend nécessaire le dépôt d'une immatriculation de négociant en sus de leur carte originelle de récoltants.

Mais parmi tous ces expéditeurs, une partie relativement limitée manipule la totalité de sa récolte à la propriété. Souvent, et de plus en plus, une grande partie de l'activité est réalisée par la coopérative.

II . La coopération

La coopération associe des acteurs hétérogènes mus par une dynamique collective. Après un rapide historique du mouvement coopératif champenois, nous revenons sur les grands principes coopératifs et enchaînons sur leur application en Champagne. Nous analysons ensuite la place et le rôle que joue actuellement la coopération en Champagne

1) Historique du mouvement coopératif en Champagne

Les premières coopératives apparaissent en Champagne en même temps que les futures institutions interprofessionnelles, au début du siècle.

> *« L'idée de créer des coopératives de vinification locales fut lancée pour la première fois en 1911 à l'Assemblée de Printemps du Syndicat des Vignerons. De timides essais furent tentés en 1912 à Avenay, Champillon, Damery et Cumières, mais les vins mis en commun étaient des excédents impropres à la champagnisation. Après la guerre, ces essais furent repris à Cumières, Damery, puis Fleury la Rivière, avec l'aide du Crédit Agricole. La crise de 1921 vint contrarier ces tentatives. Les récoltants d'Ay et Venteuil décidaient cependant de se joindre aux précurseurs tandis que le Syndicat Général menait à nouveau campagne pour la coopération. C'est à ce moment (1924) que le mouvement prend véritablement son départ. De 1925 à 1928, un certain nombre de coopératives vit en effet le jour, notamment à Hautvillers, Vinay, Le Mesnil, St Martin d'Ablois, Vertus, Monthelon, Champillon, Festigny, Rilly la Montagne; Ces coopératives eurent des fortunes diverses, les unes réussissant brillamment (Festigny), les autres au contraire ne remportant pas de succès décisifs. Certaines disparurent même. Le mouvement se ralentit donc et presque rien ne fut tenté pendant dix ans (1928 à 1938). Les circonstances d'ailleurs ne s'y prêtaient pas. Quelques réalisations virent jour un peu avant la récente guerre puis ce fut à nouveau, pendant cinq ans, l'engourdissement forcé.*
>
> *A la Libération, le syndicat profita de la relative prospérité pour reprendre sa croisade. […] Les initiatives alors se multiplièrent. Il existait vingt-six coopératives anciennes en 1945, c'est-à-dire dont la création remontait à l'avant guerre. En six ans, vingt autres coopératives se sont installées. Une dizaine d'autres est constituée et va s'installer. Au total, cinquante-sept coopératives fonctionneront dans un proche avenir.* » (Bulletin du C.I.V.C., 1er trim 1952, 4-5).

La fédération des coopératives est d'ailleurs créée à la fin des années 1940.

Les coopératives de stockage au Vignoble semblaient répondre à des besoins aussi bien conjoncturels que structurels. De fait, la construction des bâtiments de plusieurs dizaines d'entre elles bénéficie largement du soutien financier des professionnels négociants, via le Comité Interprofessionnel des vins de Champagne, au cours des années 1950 et 1960. Outre le simple fait que le Vignoble champenois souffrait d'un retard structurel par rapport aux autres régions viticoles en ce qui concerne les moyens d'absorber de fortes récoltes, les arguments en faveur de cette politique volontariste étaient nombreux. Structurellement, la constitution de coopératives de stockage apparaissait comme un moyen d'améliorer le rapport de force des récoltants à la vendange, élément donc favorable à la relance de l'activité de production de raisins. En effet, lors des crises graves du Champagne d'avant-guerre, et malgré les négociations entre les responsables des deux familles, les récoltants étaient trop souvent tenus de vendre leur récolte aux conditions des négociants, faute de stockage adéquat. Cette situation aggravait l'exode rural dont souffre la Champagne à cette époque. Ainsi, le fait que la vendange de 1947 s'annonce providentielle (alors qu'il est crucial de répondre à la demande, forte, des consommateurs) motive la mise en œuvre de cette politique volontariste. Le réseau coopératif se renforce ainsi fortement : avant guerre, on comptait vingt-six coopératives, mais déjà quarante-huit en 1950, et soixante-quatre en 1954. Seize coopératives nouvelles sont créées au cours des seules années 1955 et 1956 et en 1956 la Champagne compte quatre-vingt coopératives. En 2000, on en compte environ cent cinquante. Cette politique a des conséquences importantes puisque, si en 1951 les coopératives traitent 15% de la récolte (répartis entre les quantités de vins qu'elles stockent dans leurs locaux_6 032 pièces, soit 6,5% de la récolte_ et celles vendues au Négoce, soit 7 254 pièces de raisins), en 2000 c'est 34% de la récolte qui est pressurée en coopérative. Les raisins conservés dans leurs locaux représentent 30% de la récolte en Appellation. Cette expansion s'explique, d'une part, par le fondement juridique de la coopération qui procure aux récoltants un cadre favorable à leur développement et, d'autre part par sa position au sein du rapport de force interprofessionnel.

2) Statut et réglementation des coopératives

Par son statut juridique, la coopérative agricole diffère de l'entreprise par cinq points :

- l'adhésion du coopérateur correspond à une prise de participation dans le capital social (qui constitue, avec les réserves, les fonds propres de la société). Cette participation est proportionnelle à l'activité du coopérateur avec la coopérative, c'est-à-dire à la surface engagée par le coopérateur pour une durée établie au départ (sept à dix ans, quinze ou vingt ans sous obligation d'équité entre

tous les adhérents) en hectare, pondérée par une somme d'environ 5 000 francs par hectare engagé, par rapport à la totalité des surfaces engagées par les adhérents auprès de la coopérative.

- la répartition des ristournes, résultat d'excédents, est également proportionnelle à l'activité réalisée avec la coopérative ;

- les réserves, qui peuvent être financées par les excédents, après assemblée générale (investissements, etc …) sont indisponibles et entrent dés leur constitution dans la catégorie des biens collectifs. Ainsi, en cas de dissolution de la coopérative et du fait de la tutelle du Ministère de l'agriculture, elles sont attribuées à d'autres coopératives.

- le taux d'intérêt versé aux parts sociales est limité, ce qui exclut toute participation spéculative.

- le vote est basé sur le principe suivant : un homme compte pour une voix.

En résumé, le statut coopératif limite strictement la prise de participation financière au prorata des surfaces effectivement intégrées à l'activité de production. Ce système permet de concentrer l'incitation des actionnaires sur l'efficacité de l'activité économique de l'institution. Le fait que l'organe de décision soit démocratique évite théoriquement la confiscation des décisions par les plus gros actionnaires. La principale particularité de la coopération provient donc de sa structure économique : la coopérative n'est pas une société dont les capitaux sont mis en commun, mais une société dont le travail des adhérents est mis en commun.

De plus, les sociétés coopératives agricoles n'étant ni des sociétés civiles ni des sociétés commerciales, bénéficient d'un statut spécifique strictement réglementé par le Ministère de l'agriculture (qui assure l'agrément des structures coopératives). Elles sont limitées de plus à une circonscription territoriale. En contrepartie, les coopératives bénéficient de particularités juridiques, fiscales et comptables. Elles sont exonérées de l'impôt sur les sociétés si leur statut et leur fonctionnement sont conformes aux dispositions spécifiques des sociétés coopératives agricoles, régies par le code rural. C'est le cas en Champagne, ce qui implique que les bénéfices de l'activité soient entièrement ré-investis ou distribués aux adhérents sous la forme de ristournes ou encore qu'elles soient ajoutées aux réserves. Cette spécificité n'est valable évidemment que si la coopérative ne travaille qu'avec ses adhérents (principe d'exclusivisme). Il arrive néanmoins que la coopérative réalise des prestations de service pour des professionnels non-adhérents. Cette activité secondaire justifie dans ce cas le versement de l'impôt sur les sociétés pour ces prestations.

3) Organisation des relations entre la coopérative et ses adhérents

a) Le cadre juridique de l'activité des coopératives

Le Code rural prévoit six types de coopératives. En Champagne, seuls les types 1 et 6 existent, souvent de façon combinée.

Le type 1 correspond aux coopératives de collecte et de vente. Dans ce schéma, le viticulteur livre ses raisins à la coopérative et cette livraison correspond à un transfert de propriété. La coopérative valorise la matière première livrée par l'ensemble de ces adhérents sous plusieurs formes : vente au Négoce de raisins, de vins clairs, de bouteilles non terminées, ou vente aux consommateurs du produit fini. Elle a donc une fonction de transformation et/ou de commercialisation. La rémunération de la matière première livrée à la coopérative est composée de trois éléments :

- un acompte effectué lors de la vente au Négoce des matières, au prorata des quantités livrées ;
- un complément de primes, versé intégralement ou pas aux adhérents ;
- les ristournes issues du résultat obtenu à la fin de l'exercice dont la répartition est proportionnelle à l'activité de chaque coopérateur dans la société.

Le type 6 correspond aux coopératives qui effectuent une activité de service. Le viticulteur livre ses raisins qui restent sa propriété ; la coopérative les pressure et les transforme et rétrocède les quantités correspondantes à son adhérent, au stade de transformation que ce dernier a initialement décidé. Le coopérateur peut alors, si la manipulation est complète, expédier ces bouteilles sous une marque RC (Récoltants-coopérateurs) aux consommateurs, les stocker dans les locaux de la coopérative ou les vendre directement au Négoce. Il peut également les « livrer » virtuellement à la coopérative, rejoignant ainsi le fonctionnement du type 1, afin que la coopérative vende elle-même le produit.

Si la coopérative combine les types 1 et 6, le coopérateur engage sa récolte dans l'un ou l'autre de ses schémas, pour une période fixée, en général calquée sur les contrats interprofessionnels, afin de permettre aux récoltants et aux coopératives d'engager une partie stable de leurs raisins. En règle générale, le vigneron engage une partie de ses surfaces en prestation de service à la coopérative (schéma 6) et le reste en collecte-vente. Le fait qu'il puisse modifier en cours de période l'allocation des quantités livrées en schéma 6 et les basculer en système collecte-vente lui assure une souplesse supplémentaire, notamment en période de crise des débouchés.

L'approvisionnement en matière première de la coopérative, qui a la possibilité de vendre sur le marché final des bouteilles sous sa marque, provient donc de trois sources :

- de la livraison stable des raisins (ou vins clairs) des adhérents engagés sous le schéma 1 (collecte-vente),

- des livraisons virtuelles réalisées en cours de période et ponctuellement par les adhérents engagés sous le schéma 6 (prestation de service),
- des apports statutaires, troisième voie facultative qui dépend des statuts de la coopérative (une partie de la récolte engagée par le coopérateur peut être destinée par contrat à l'approvisionnement de la marque de la coopérative).

b) L'organisation économique de la coopération

Concrètement, le récoltant adhère à une coopérative pour une durée qui varie selon les coopératives (de cinq à vingt ans). Il entre donc dans le capital social de la société. Son adhésion implique l'engagement auprès de la coopérative d'une surface de vignes dont les raisins seront livrés à chaque vendange. La relative stabilité de ces apports, dûe à la durée assez importante de ces contrats, permet à la coopérative de construire une stratégie de valorisation qui ne subira que les aléas du rendement à l'hectare réalisé.

- *Allocation des raisins engagés à la vendange*

La valorisation des raisins issus de l'engagement de chaque coopérateur fait l'objet d'un arbitrage de ce dernier à chaque vendange. Tout d'abord, au mois de juin précédant la vendange, le coopérateur indique à la coopérative la part de sa récolte qu'il désire vendre en raisin compte tenu du prix proposé par les négociants engagés auprès de la coopérative. Deux niveaux d'engagement se superposent en effet :

- la coopérative s'engage auprès des négociants (dans le cadre des contrats interprofessionnels pluriannuels) à leur vendre les raisins correspondant à une surface déterminée pendant une période déterminée.

- les coopérateurs se sont engagés pour plusieurs années (le temps d'un contrat interprofessionnel) à céder une partie déterminée de la récolte qu'ils livrent à la coopérative. Les surfaces concernées par ces engagements de vente sont relativement stables dans le temps.

Si, par exemple, les récoltants coopérateurs s'engagent à vendre bon an mal an environ 45% de leur récolte livrée à la coopérative et que celle-ci s'engage dans le cadre d'un contrat pluriannuel auprès des négociants à un niveau correspondant à 40% des récoltes livrées, les 5% de différence correspondent à une marge de sécurité permettant à la coopérative de respecter ses engagements sans pénalité. Si les récoltants assurent l'engagement envisagé (rendement d'appellation) ou décident d'accroître ponctuellement ces ventes, les 5% (ou plus) de raisins restant sont vendus sur le marché libre du raisin.

L'équilibre de ce système suppose que les raisins résiduels vendus sur le marché libre bénéficient de prix élevés qui permettent de pallier le manque de primes d'engagement. En effet, la

gestion de la coopérative serait remise en cause par ses adhérents si la frilosité de son engagement pluriannuel les privait de cette dernière.

La valeur des ventes de raisins au Négoce est ensuite uniformément répartie entre les récoltants vendeurs de raisins, au prorata des quantités concernées.

- *Allocation des raisins non engagés*

Les raisins qui n'ont pas fait l'objet d'engagement de vente au Négoce lors de la vendange (questionnaire de juin) peuvent suivre plusieurs trajectoires, au choix du coopérateur.

Le récoltant peut revenir sur son engagement de vente de raisins à la vendange et accroître les quantités de raisins qu'il souhaite vendre au Négoce. Les raisins supplémentaires sont alors vendus sur le marché libre. En février, la coopérative récapitule en effet les quantités logées dans ses locaux pour chaque coopérateur et lui propose d'en céder une part ou tout au Négoce, au prix offert par les différents négociants intéressés. Si ce prix n'est pas suffisant, ou si le récoltant ne souhaite pas adopter cette stratégie, les vins sont élaborés et mis en bouteille. Si le coopérateur juge que les cours correspondent à la valorisation qu'il souhaite obtenir, il vend ses bouteilles au Négoce. En dernier recours, il est libre de les conserver pour sa consommation personnelle. Ces bouteilles peuvent parfois rester des années dans les locaux de la coopérative avant que le coopérateur ne décide de les vendre.

Si le coopérateur exploite une surface importante et qu'il a choisi une stratégie commerciale propre, les bouteilles terminées élaborées par la coopérative qui lui reviennent lui sont restituées et il se charge de les commercialiser et de les valoriser lui-même.

4) Stratégies de développement et place des coopératives champenoises

Les stratégies de développement des coopératives suivent un modèle assez proche de celles des entreprise de Négoce. Les statuts coopératifs reconnaissent par conséquent trois configurations de coopératives. Ces distinctions permettent d'identifier les étapes dans le développement et de mettre en parallèle ces évolutions avec la réorganisation de l'activité de production qu'elles rendent nécessaire. On distingue donc :

- les coopératives de base, dont les adhérents sont des exploitations vinicoles ;
- les unions de coopératives, dont les adhérents sont des coopératives exclusivement (Alliance Champagne, CVC Chouilly, Union Auboises, UCVM ..)[3] ;
- les coopératives régionales, dont les adhérents sont des récoltants et des coopératives. (Jacquart, COGEVI, COVAMA).

---

[3] Il arrive que des négociants soient adhérents de ces unions, mais leur participation est limitée à un cinquième des parts sociales, essentiellement dans le cadre de prestation de services.

Par ailleurs, des participations croisées entre coopératives sont possibles (ainsi Alliance Champagne) via des adhésions réciproques.

La cohabitation de coopératives aussi différentes révèlent une évolution importante du rôle de la coopérative pour les vignerons. D'un outil de stockage permettant aux récoltants d'améliorer leur rapport de force face aux négociants à la vendange, les coopératives sont en effet devenues un instrument de valorisation des raisins à part entière. Elles favorisent la concentration des volumes de raisins susceptibles de peser sur le marché avec le Négoce et intégrent progressivement l'aval de la filière.

a) La coopération dans le marché des raisins

Depuis le début des années 1990, une part de plus en plus importante des raisins vendus par le Vignoble au Négoce transite par les coopératives, comme le montre le graphique 16. En 1993, au milieu de la crise, jusqu'à 27,5% des raisins vendus au Négoce sont passés par les locaux des coopératives. Cette proportion a diminué et représente 15% en 1995. Depuis lors, elle varie entre 15% et 20%.

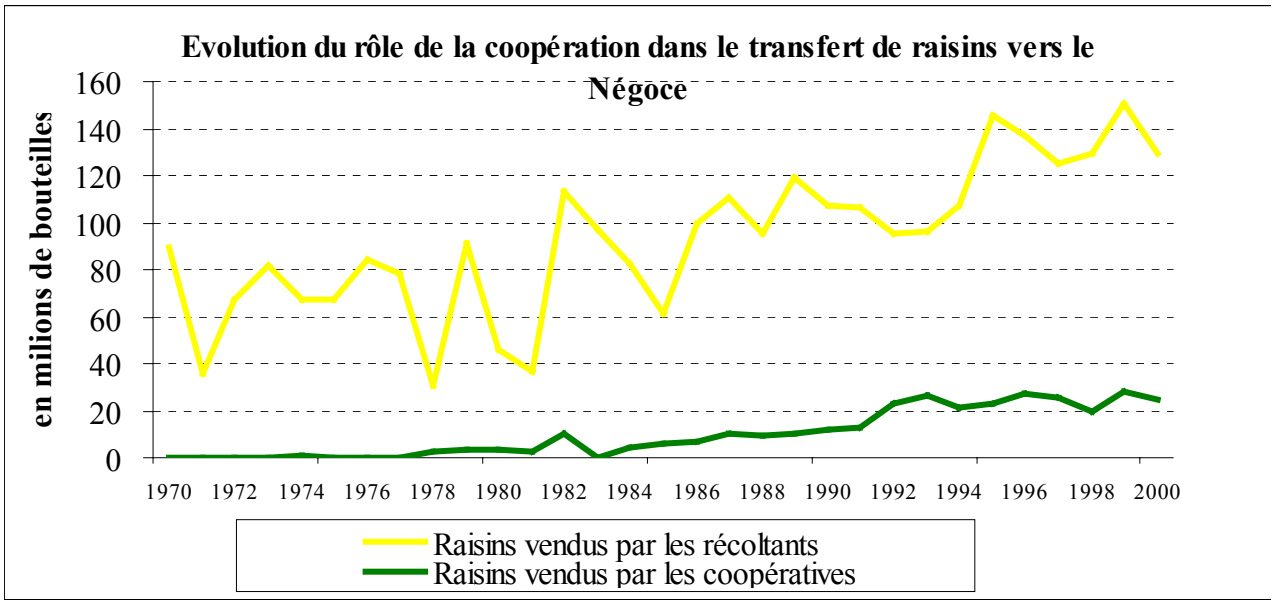


Figure 16

b) Expéditions de la coopération

Nous montrons ici que l'outil coopératif favorise l'intégration vers l'aval du Vignoble. Au cours de l'année 2000, la coopération a expédié 42,4 millions de bouteilles, dont 17,4 millions par les quarante-huit coopératives expéditrices et 25 millions par les 2 835 récoltants coopérateurs

(graphique 17) et de 1990 à 2000, de 50 à 55% des expéditions du Vignoble étaient réalisées par la coopération (coopérateurs et coopératives).

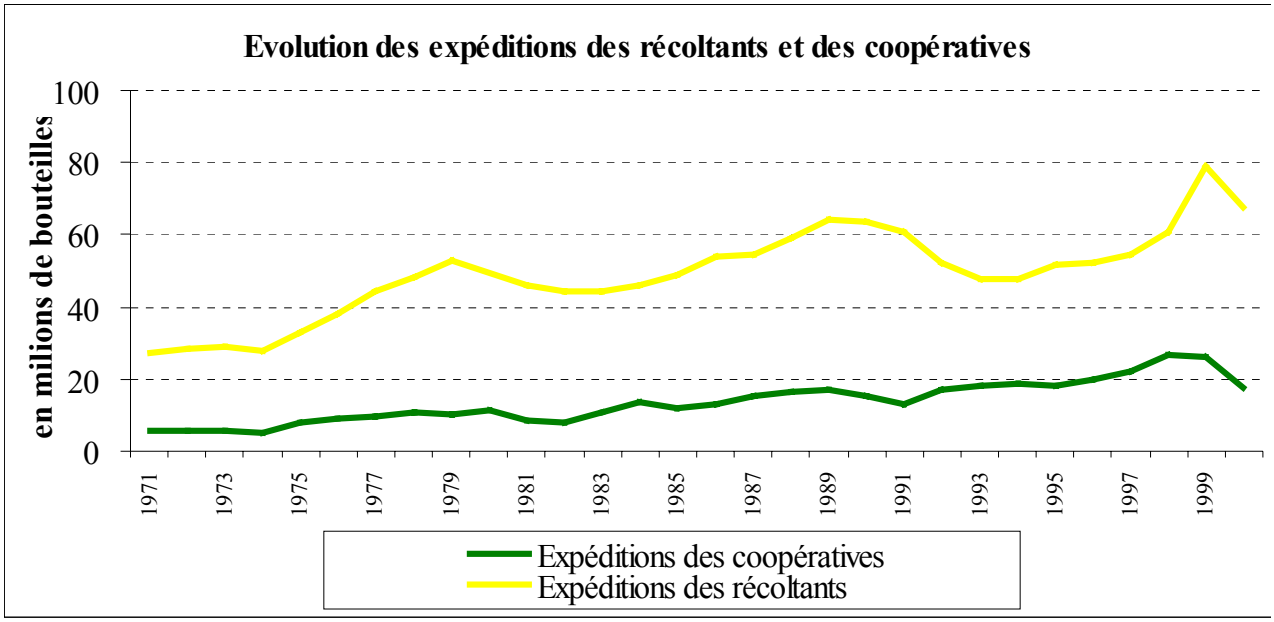


Figure 17

Cependant, les répercussions de cette activité sur l'équilibre de la filière différent selon que les vins élaborés par la coopération sont expédiés directement par les vignerons sous leurs marques (récoltants-coopérateurs, RC), ou que leur valorisation estt assurée par les marques propres de coopératives (coopératives-manipulants, CM).

- *Les récoltants coopérateurs qui expédient à la clientèle*

Les marques de récoltants coopérateurs correspondent aux marques associées aux vins qui ont fait l'objet d'une élaboration et d'une manipulation au sein des coopératives puis qui ont été restituées aux propriétaires des raisins d'origine. Ces derniers y attribuent leur marque de récoltants coopérateurs et commercialisent les bouteilles.

Le nombre de marque en activité appartenant à des récoltants coopérateurs a fortement augmenté entre 1991 et 1995 (440 marques supplémentaires soit une croissance de 17% en quatre ans). Cette tendance peut trouver deux éléments d'explications :

- le nombre de coopérateurs expéditeurs a également augmenté (un récoltant peut certes immatriculer plusieurs marques, mais cette situation est marginale)

- le nombre de récoltants qui, parmi les coopérateurs, expédient à la clientèle, augmente.

Le nombre de marques RC semble se stabiliser depuis, marquant, du moins provisoirement, l'arrivée à maturité de cette tendance. Les marques appartenant à des coopérateurs représentent actuellement environ 55% des marques des récoltants et cette proportion augmente légèrement depuis 1991 (graphique 18).

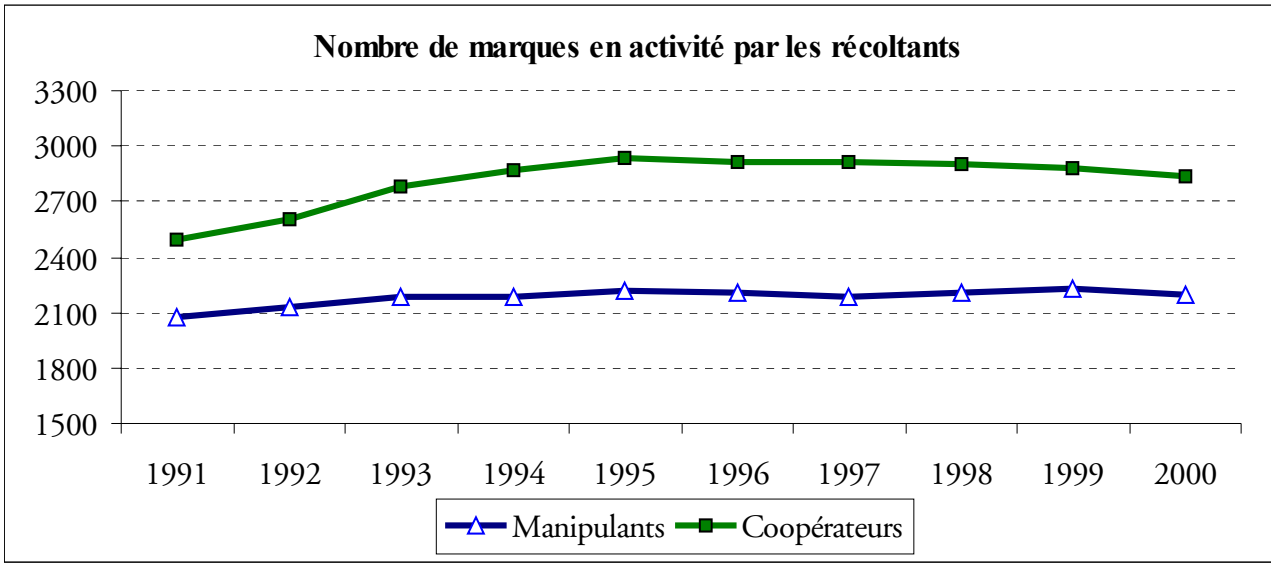


Figure 18

Le graphique 19 montre la répartition des volumes expédiés aux consommateurs par les différentes catégories de récoltants en fonction de leur taille et de leur famille. Les récoltants coopérateurs expéditeurs (sous marques RC) ont expédié en moyenne en 2000 moins de 8 800 bouteilles, alors que les récoltants manipulants ont expédié en moyenne 18 700 bouteilles la même année. La part des trente-sept expéditeurs qui vendent plus de 50 000 bouteilles RC par an représente moins de 10% des expéditions totales des RC. Cette proportion doit être comparée avec celle obtenue chez les récoltants manipulants : 38% des expéditions sont le fait des cent quatre-vinge-et-onze récoltants qui ont expédié plus de 50 000 bouteilles en 2000. A l'inverse, 64% des expéditions des coopérateurs sont réalisées par les récoltants qui expédient moins de 25 000 bouteilles par an, contre 30% pour les récoltants manipulants.

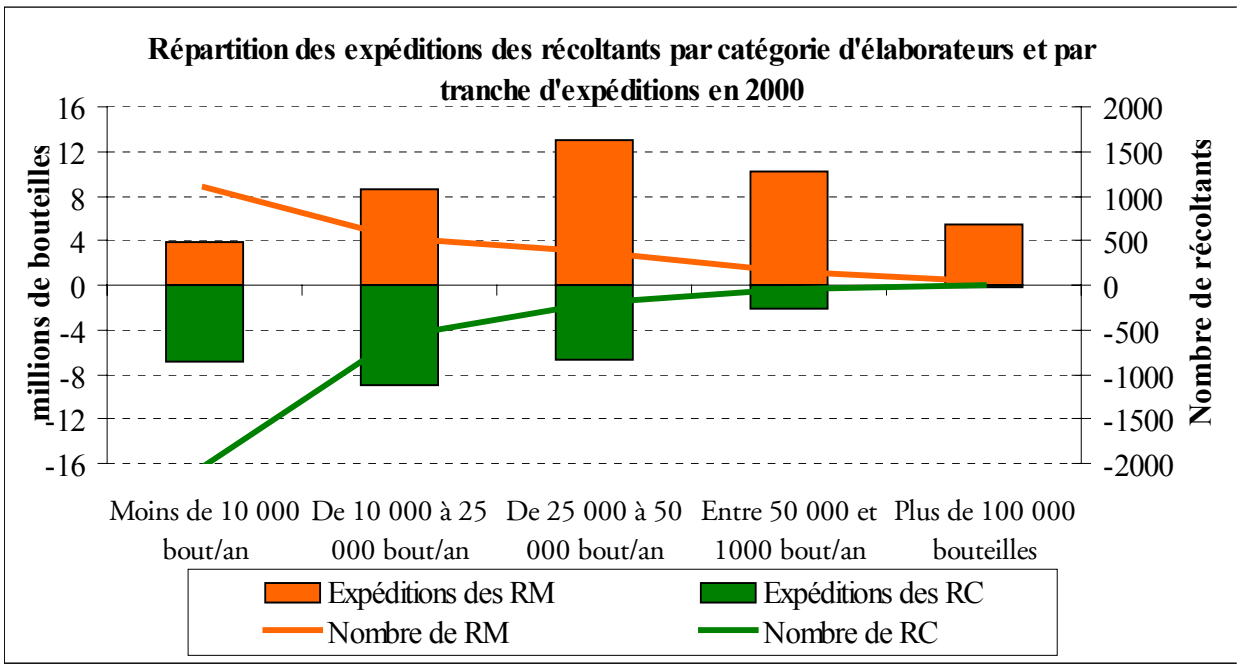


Figure 19

Ces chiffres nous permettent de supposer que les récoltants manipulants sont de plus gros expéditeurs que les coopérateurs, qui commercialisent en moyenne peu de bouteilles. Nous en déduisons qu'une partie vraisemblablement plus importante des surfaces est exploitée par les manipulants plutôt que par les récoltants qui adhèrent à une coopérative. En effet, la coopération, parce qu'elle permet plus facilement aux récoltants de mixer leur activité (conforme à leur intérêt si l'on se réfère à la comparaison des résultats obtenus par l'une ou l'autre spécialisation) favorise l'intégration vers l'aval des récoltants qui exploitent une surface insuffisante pour engager les investissements nécessaires à la manipulation et la vente directe. Elle facilite, par conséquent, le développement des expéditions du Vignoble.

- *Les coopératives qui expédient sous leur marques*

A coté des coopératives de stockage, il existait en 1952 neuf coopératives de manipulation, dont cinq ont été créées avant guerre. Ce sont, par ordre d'ancienneté, la CO.GE.VI. (1921), Venteuil (1921), l'Association des Grands crus à Ay (1922), la Coopérative des grands crus à Reims (1923), Mailly (1929), Vincelles (1947), la Coopérative des Producteurs de Grands crus à Avize (1947), Villedommange (1951), La Goutte d'or à Vertus (1951). Ces coopératives n'expédiaient à elles toutes que 300 000 bouteilles par an de 1950 à 1952 en moyenne, les trois-quarts de ces expéditions étant réalisées par les trois coopératives les plus importantes. Le nombre de coopératives manipulant a peu varié depuis 1971 (de quarante à quatrante-neuf coopératives immatriculées comme manipulant au C.I.V.C.) et, en 2000, ce sont quarante-cinq coopératives qui expédient des bouteilles sur le marché final.

Mais, comme le montre le graphique 20, les expéditions des coopératives représentent une part croissante des expéditions du Vignoble depuis 1971 (17% en 1971, près du tiers en 1999), particulièrement à l'exportation. Cette forte croissance est donc due à quelques coopératives qui se sont concentrées (en union de coopératives) et dont les expéditions ont très fortement augmenté.

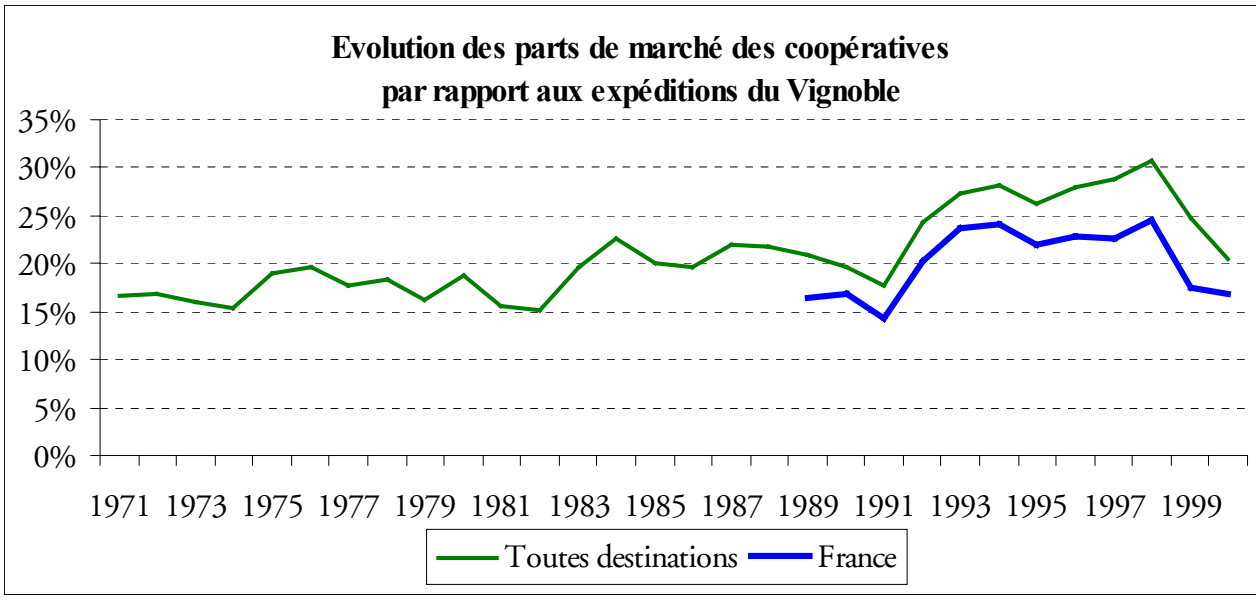


Figure 20

En 2001, les dix-neuf coopératives qui expédient plus de 100 000 bouteilles par an ont commercialisé 95,3% des expéditions totales des coopératives et trois d'entre elles ont réalisé 72% des expéditions des coopératives. Ces majors sont organisées autour des unions de coopératives (Alliance Champagne, Nicolas Feuillatte, Union Champagne). Leur développement au cours des dernières campagnes se justifie par une stratégie affichée de la part des dirigeants des coopératives concernées : apporter aux raisins de leurs adhérents la meilleure valorisation du marché. Pour cela, les coopératives tentent d'améliorer la valorisation de leurs marques, ce qui implique, d'une part, l'approvisionnement des grands réseaux de commercialisation et, d'autre part, l'investissement commercial dans des marques fortes. Pour réussir cette stratégie, certaines se sont organisées de façon à drainer de grandes quantités de matières premières (union de coopératives) et à mutualiser les investissements nécessaires. Mais pour l'instant, ces stratégies ne sont pas parvenues à convaincre les récoltants qui n'apportent pas suffisamment de matières premières aux coopératives pour leur permettre de mener à bien les ambitions de leurs conseils d'administration. C'est ainsi que, faute de stocks suffisants, les coopératives n'ont pu répondre aux fortes demandes liées aux préparatifs du réveillon de 1999. De plus, l'actualité récente illustre les crises de confiance fréquentes entre les récoltants adhérents et les dirigeants des coopératives, ces derniers étant parfois poussés au départ par les mêmes personnes qui les avaient mises aux commandes peu de temps auparavant.

Les coopératives manipulantes qui expédient sous leurs marques sont donc actuellement réduites à assurer un débouché aux raisins qui leur sont confiés au moins équivalent, en termes de valeur, à celui proposé par les négociants et ce, au détriment des investissements nécessaires à la création de valeur en aval. Malgré tout, des coopératives parviennent progressivement à enrichir l'image de leur marque et se montrent progressivement capable d'accroître leur rentabilité, au profit de la rémunération des raisins livrés par leurs adhérents. Cette tendance, relativement récente, est susceptible de générer une dynamique autonome des vignerons coopérateurs, qui s'émanciperaient totalement du Négoce, acheteur de leurs raisins et des récoltants-manipulants, à l'expansion limitée.

Section III : La structure du Vignoble et les conséquences de ces transformations structurelles sur l'équilibre interprofessionnel

L'étude des évolutions constatées au Vignoble montre que les professionnels de cette famille ne sont pas mus par un comportement homogène. Nous identifions également, grâce à l'analyse des comptes des exploitations et à l'analyse des stratégies individuelles, que les récoltants ne raisonnent pas fondamentalement en entrepreneurs. Cette analyse découle en particulier du peu d'intérêt manifesté par les exploitants vis-à-vis de la maximisation du taux de profit, c'est à dire de la rentabilité optimale de leurs actifs. Ils semblent au contraire pour une bonne part montrer un intérêt plus important à la recherche d'une marge maximale dans l'absolu et s'enrichissent visiblement de leur satisfaction personnelle à commercialiser un vin sous leur nom. Nous voyons dans cette section que, concrètement, les vignerons adaptent la façon dont ils vont satisfaire leur objectif à la surface exploitée. Le graphique 21 illustre cette situation. Il exprime, pour chaque tranche d'expéditions, les quantités de raisins vendues au Négoce, les quantités livrées à la coopération et les raisins restants qui approvisionnent la manipulation à la propriété.

Paragraphe 1) Segmentation fondée sur la taille

Pour chaque tranche d'expéditions figure également la surface moyenne exploitée. Nous en tirons trois constats.

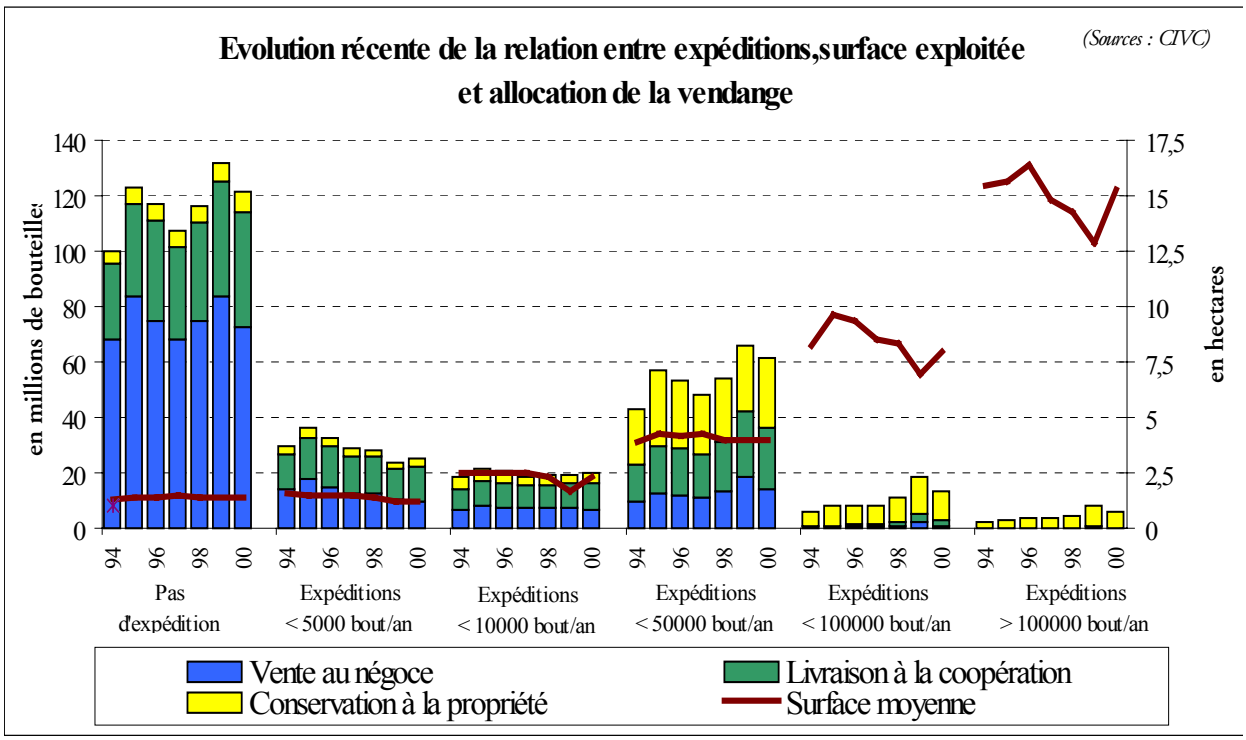


Figure 21

D'abord, il montre que les récoltants qui n'expédient pas aux consommateurs exploitent environ 50% des surfaces du Vignoble. La surface exploitée par les récoltants qui expédient entre 10 000 et 50 000 bouteilles représente quant à elle 25% de la récolte en 2000. Cette part augmente puisqu'elle était de 21,4% en 1994. A elles seules, ces deux catégories de récoltants produisent les trois quart de la vendange du Vignoble.

Ensuite, pratiquement 20% des raisins sont produits par les tranches intermédiaires de récoltants qui expédient moins de 10 000 bouteilles par an.

Les récoltants qui commercialisent plus de 50 000 bouteilles par an exploitent donc la surface productive restante (moins de 5%).

Nous en déduisons que la majorité des récoltants disposent de surfaces réduites et que les plus grandes exploitations sont celles qui expédient également le plus.

Le graphique montre également que plus les exploitants vendent une part importante de leurs raisins au Négoce moins ils expédient à leur clientèle de bouteilles terminées et vice-versa, ce qui paraît évident.(voir le graphique 13). Or ceci signifie que les récoltants qui expédient plus de 50 000 bouteilles par an se sont quasiment spécialisés dans leur activité de manipulation. Sur une base de 10 000 kilos par hectare et par an, convertis de façon à obtenir une équivalence en bouteille, une exploitation moyenne de quinze hectares est en effet nécessaire pour assurer la commercialisation de plus de 100 000 bouteilles par an (8 333 bouteilles par hectare) et ce seulement si elle conserve

la quasi-totalité de sa récolte (la couleur jaune des histogrammes exprime la part des raisins qui peut effectivement être manipulée à la propriété, commercialisée sous une marque de récoltants ou vendue en cours d'élaboration au Négoce).

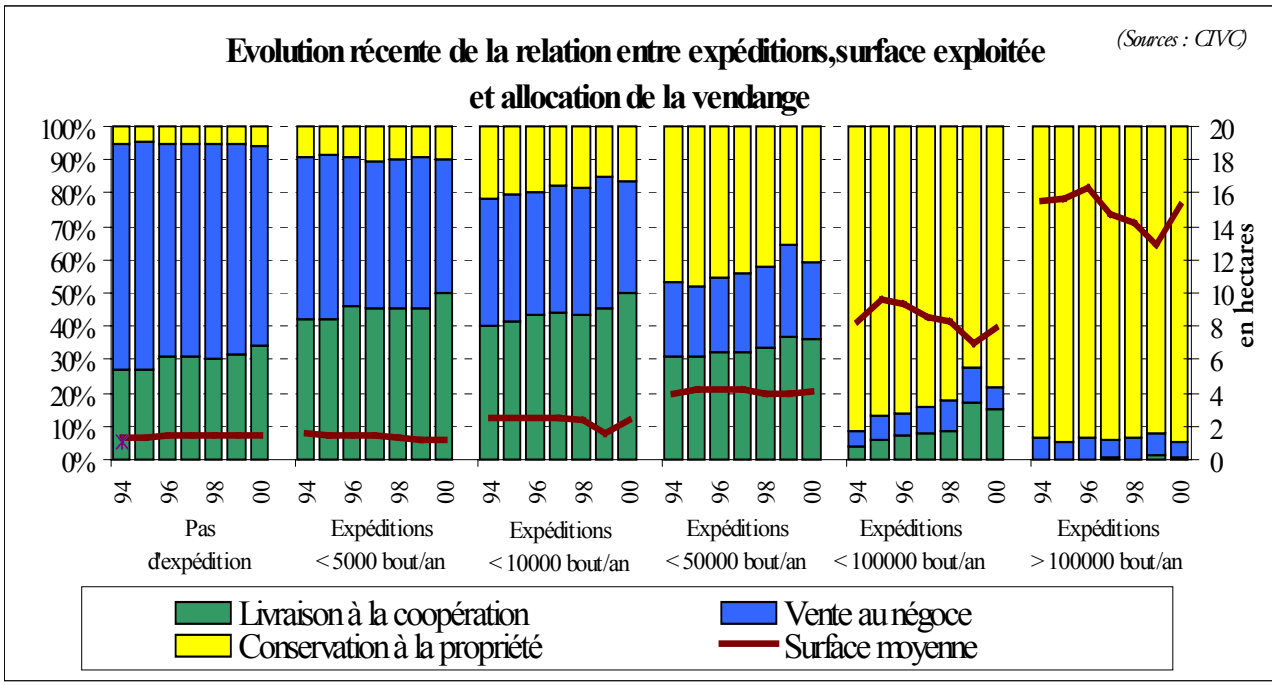


Figure 22

Enfin, le graphique 22 illustre la corrélation positive entre les expéditions annuelles et la taille de l'exploitation. En rapprochant cette remarque de l'étude de la répartition des surfaces par taille réalisée précédemment et de la répartition de la récolte par tranche (du graphique précédent), nous constatons que la restructuration récente du Vignoble est profonde : la concentration des surfaces (les exploitations de plus de cinq hectares représentent 41% de la surface du Vignoble contre 4% en 1952) a favorisé le développement des expéditions directes. On constate, en effet, que plus le récoltant dispose d'une surface importante, plus il cherche à valoriser lui-même directement sa récolte et manipule pour commercialiser à sa clientèle. A l'inverse, les récoltants qui exploitent une petite surface sont plus spécialisés dans la production et la vente de raisins au Négoce. Les structures intermédiaires combinent les deux activités. La coopération favorise les transitions entre ces comportements extrêmes.

Nous concluons donc sur le fait que l'activité de l'exploitation est modifiée lorsque sa taille augmente, peut-être parce que le récoltant juge qu'il ne peut plus assurer physiquement seul ou avec son conjoint la recherche d'un profit maximal en valeur absolue et qu'il doit donc concevoir une activité d'entreprise. Il serait en effet incité à commercialiser directement une partie ou la totalité de sa production sous « sa » marque, mais est limité par sa capacité personnelle à gérer ces multiples activités. Son activité devenant trop importante, il est tenu d'engager des salariés donc d'engager

une réflexion d'entreprise et non plus d'artisan. S'il cherche à poursuivre son développement, il est alors conduit à envisager une stratégie plus conforme à celle d'une entreprise traditionnelle, fondée sur des arbitrages, des financements et des analyses en termes de rentabilité relative et de performances.

Le passage d'une étape à l'autre dépendrait donc de l'augmentation de la surface de l'exploitation. Compte tenu de la rareté des vignes et par conséquent de leur prix très élevé, les perspectives d'évolution globale des récoltants sont donc assez limitées. Nous avons d'ailleurs déjà constaté que la croissance des exploitations de « grande » taille s'est en général déroulée à l'issue des campagnes de plantations réglementées par les instances interprofessionnelles.

Paragraphe 2) L'architecture du Vignoble en mutation

La dynamique de ce « modèle de croissance » du récoltant-type nous conduit à segmenter les exploitations des récoltants en trois grandes catégories théoriques susceptibles de constituer l'architecture de la structure du Vignoble.

Elles sont théoriques parce qu'il est délicat de dater l'inscription d'une exploitation dans l'une ou l'autre catégorie, la diversité des situations démontrant que chaque cas est unique. Néanmoins, ces comportements construisent une architecture du Vignoble cohérente, conforme à la réalité et qui a le mérite de mettre en lumière les différentes dynamiques qui se côtoient.

Les exploitations de petite taille (moins de 10 000 bouteilles) vendent directement ou par l'intermédiaire de la coopération leur récolte au Négoce : ils conservent une part réduite de leur récolte pour la manipuler en coopérative et la céder si l'opportunité est bonne.

Les récoltants coopérateurs disposent d'exploitations de taille moyenne et représentent la majorité des expéditions (de 10 000 à 50 000 bouteilles par an et par expéditeur). Ils commercialisent directement les deux tiers de leur récolte et approvisionnent le Négoce en raisins avec le tiers restant.

Les récoltants-manipulants gèrent des exploitations de grande taille. Ils sont peu nombreux et représentent les expéditeurs les plus importants. Ils élaborent leurs vins à la propriété et commercialisent directement la totalité de leur récolte.

Conclusion

De toutes les évolutions que nous avons constatées dans ce chapitre, le développement des expéditions est celui qui synthétise le mieux les bouleversements profonds qu'ont connus les récoltants depuis les années soixante. Nous verrons au cours du second chapitre que l'augmentation de la commercialisation directe du Vignoble, outre qu'elle accompagne une diversification nouvelle

de la récolte par l'exploitant, modifie également les parts de marché du Vignoble, particulièrement en France. En effet, la part des expéditions du Vignoble par rapport au total des ventes réalisées par la Champagne a augmenté depuis la reconstruction (moins de 10% au début des années 50) jusqu'au début des années 80. Elle se stabilise depuis aux alentours d'un tiers des expéditions de la Champagne tous marchés confondus et représente 45% des expéditions à destination du marché français. Ces ventes, en général effectuées à des prix inférieurs à ceux pratiqués par les centrales de distribution classiques, concurrencent les expéditions des négociants, principalement celles des maisons de Champagne de faible notoriété.

En outre, le volume très important des stocks du Vignoble révèle que le comportement de rétention des raisins à la vendange se justifie moins par l'approvisionnement des expéditions directes des récoltants que pour imposer collectivement un rationnement aux négociants. Nous allons voir que ces derniers souffrent, quant à eux, du déficit chronique du ratio de stock tandis que les récoltants choisissent d'en conserver des quantités importantes plutôt que d'accroître les ventes de raisins au Négoce.

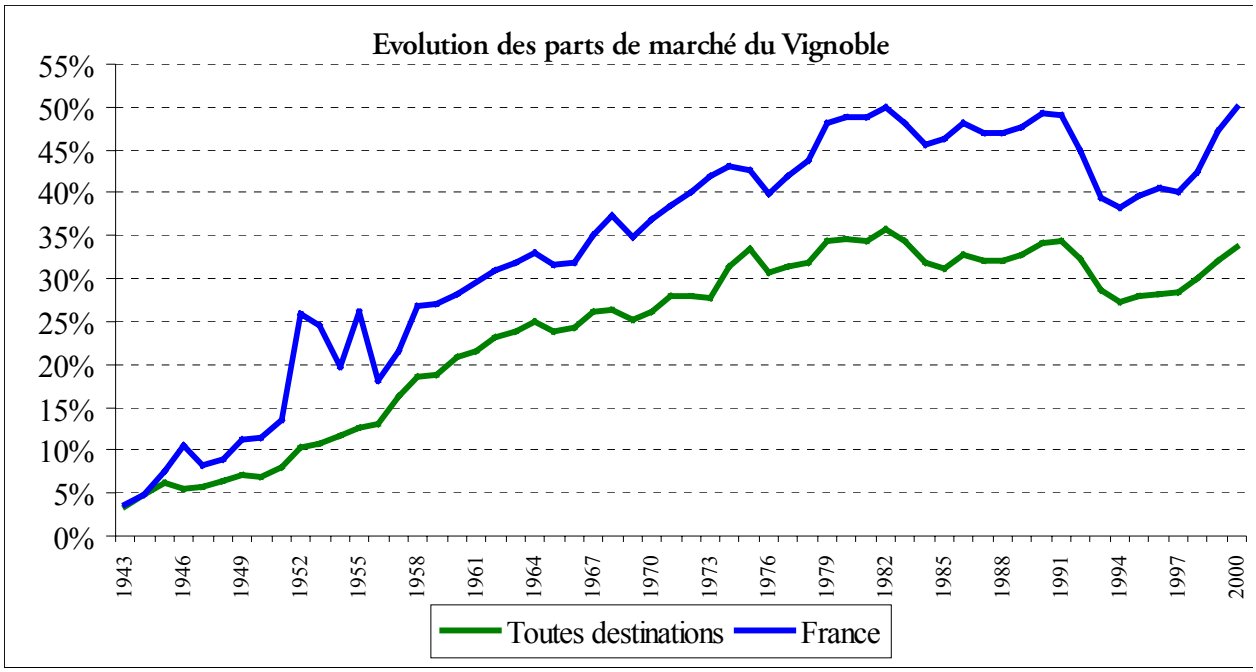


Figure 23

Nous avons vu comment ces tendances accompagnent la forte transformation de la population des vignerons de Champagne et de leur comportements. Le nombre de récoltants champenois a baissé depuis la reconstruction du Vignoble, mais la taille de leurs exploitations a progressivement augmenté et parmi elles, des unités de taille plus importantes se sont détachées des autres. Ces dernières concentrent une part de plus en plus importante des surfaces. Elles ont fait évoluer leur activité d'origine et manipulent une part croissante de leur récolte. Plus les surfaces qu'elles exploitent sont importantes, moins elles vendent de raisins au négociants. De même, dans

leur sillage, les coopératives permettent aux exploitations plus modestes de réduire les coûts d'élaboration du raisin en vin de Champagne et une majorité des récoltants s'est progressivement réorientée vers la satisfaction d'un marché à la clientèle qui a décuplé en quarante ans, au détriment de l'approvisionnement du Négoce en raisins. Pourtant, entre le récoltant-manipulant, qui commercialise plusieurs dizaines de milliers de bouteilles par an et le vendeur au kilo, qui dépend toujours du prix de vente du raisin aux négociants, les intérêts peuvent diverger.

Pour l'instant, dans notre analyse, les coopératives restent des acteurs à part. Nous les avons considérées comme des catalyseurs, c'est-à-dire des outils facilitant le passage des récoltants d'une catégorie à l'autre parce qu'ils permettent de limiter les effets de seuil susceptibles de rigidifier leur évolution et favorisent par conséquent les transitions entre activité. Pourtant, la concentration de ces structures en groupes de grande taille montre que leur évolution peut les conduire à jouer un rôle plus actif au sein du Vignoble. En effet, en permettant aux petits vignerons d'éviter de choisir une stratégie fixe (ou bien vendre sous contrat du raisin au Négoce, ou bien investir pour vinifier et vendre à la clientèle), les coopératives permettent aux vignerons non expéditeurs d'être flexibles et de peser ainsi sur les conditions de marché face au Négoce. Mais, au delà de cette action sur le rapport de force interprofessionnel, les coopératives, en développant les ventes de Champagne sous leur marque et en gagnant de la valeur ajoutée, sont susceptibles également de procurer aux vignerons une valorisation importante de leur raisin, tout en se passant du Négoce. Le développement de cette stratégie entérinerait une dynamique d'émancipation de la part d'une partie de la population vigneronne qui ne se reconnaîtrait plus dans les intérêts des récoltants expéditeurs. L'intérêt individuel de ces derniers, nous l'avons vu, évolue en effet progressivement à l'encontre de l'intérêt collectif, en particulier en ce qui concerne les règles strictes de maîtrise de la production. En défendant leur approvisionnement, au même titre que les négociants, les récoltants expéditeurs s'éloignent de l'arbitrage originel qui permettait au Vignoble de peser sur le niveau du prix du raisin en menaçant virtuellement le Négoce de limiter sa production. Les vendeurs de raisins seraient alors susceptible de faire planer à nouveau le risque de forclusion du Négoce en menaçant d'intégrer l'aval de la filière grâce aux marques de coopératives. Nous verrons dans la seconde partie l'importance que prend cette menace de forclusion sur la régulation économique de la filière. Pour l'instant, les coopératives dépendent donc étroitement des stratégies individuelles de leurs adhérents. Ceux-ci ont tendance à comparer la structure industrielle coopératives à celles des négociants et à exiger que la rémunération des raisins confiés à la coopération soit au moins équivalente à celle obtenue du Négoce.

Mais qu'en sera-t'il si le rapport de force évolue en défaveur des vendeurs de raisins (concentration du Négoce en oligopole et division consommée avec les récoltants expéditeurs) ?

La prise en main par les coopératives des intérêts des vignerons producteurs de raisins fait peser un risque d'autonomisation des coopératives par rapport à leur adhérents, et l'éventualité de voir apparaître les déviances identifiées dans de nombreux autres secteurs agricoles (dérives managériales) n'est pas nulle.

Ainsi, l'augmentation de la commercialisation directe prive les négociants d'un approvisionnement déjà limité. Cet élément modifie le rapport de force qui opposait traditionnellement les deux familles professionnelles champenoises. Nous voyons dans le chapitre suivant que, compte tenu de la complémentarité historique des activités principales des deux familles, les transformations structurelles du Vignoble entraînent des conséquences sur la dynamique économique et structurelle de l'ensemble de la filière.

Par ailleurs, outre les intérêts divergents déjà démontrés entre vendeurs de raisins et expéditeurs, l'élaboration des bouteilles par les coopératives (à coûts moindres que celle des bouteilles manipulées à la propriété) provoque également des tensions entre les catégories d'élaborateurs qui se reprochent une concurrence déloyale. Le Syndicat Général des Vignerons est l'institution où se cristallisent ces tensions et le risque existe de voir se désagréger les fondements sur lesquels il assoit sa légitimité. Pour le moment, la forte communauté culturelle que constitue le Vignoble est toujours garante de sa cohésion contre un Négoce toujours perçu dans la mémoire collective comme le partenaire-ennemi, mais ce statu-quo peut être provisoire car le sens du collectif qui a bâtit le succès du modèle champenois est ébranlé.

Chapitre 2 : Le Négoce

La famille historique du Négoce en Champagne rassemble quelques centaines d'entreprises d'origine familiale. Certaines d'entre elles ont, grâce à leur sens du commerce, créé autour de leur marque des réputations parfois prestigieuses qui ont rejaillit sur l'ensemble des vins de Champagne. Elles sont propriétaires actuellement d'environ 10% des surfaces plantées en appellation Champagne inégalement réparties entre quelques maisons qui disposent d'un vignoble historique, souvent acquis avant les années 1960.

Le Négoce actuel correspond à un ensemble hétérogène de maisons. Cette diversité a plusieurs explications. La première résulte de l'ancienneté de la filière et par conséquent de l'étalement des créations de Maisons qui sont apparues à des époques différentes, en fonction de conjonctures différentes et qui cherchent souvent à conserver les spécificités originelles associées à l'image de leur marque. La seconde explication provient des choix stratégiques opérés par les négociants en réponse à la forte croissance constatée en Champagne depuis les années 1960.

En effet, encore de nos jours, les principales marques qui véhiculent le prestige de l'appellation sont bien souvent issues des négociants fondateurs de la Champagne et bénéficient encore de la réputation de leurs lointains créateurs. Mais, d'autres maisons toutes aussi prestigieuses sont également apparues au cours du vingtième siècle, par vague successive correspondant à des conjonctures aussi bien propres à la Champagne que liées à l'évolution de son environnement. Cette première explication historique, développée dans notre introduction générale, explique effectivement pour une grande part la diversité du Négoce ou plutôt, se trouve à l'origine des potentiels de développement que les différentes maisons ont ensuite exploités ou non depuis la seconde moitié du vingtième siècle. Nous concentrons donc l'argumentaire de ce chapitre sur la seconde explication et démontrons que les stratégies d'adaptation que les négociants ont dû réaliser depuis les années 1960 ont profondément modifié la structure du Négoce champenois.

Notre analyse nous permet de détecter deux éléments responsables des transformations structurelles du Négoce.

L'installation progressive d'une situation de pénurie de raisins pour le Négoce a, d'abord, incité les négociants à concentrer leur développement sur leur approvisionnement et, ensuite, à améliorer leur marge sur la vente aux consommateurs.

L'évolution de l'environnement économique de la filière et principalement des conditions d'accès au marché a conduit les négociants à mettre en œuvre des stratégies de forte croissance interne afin d'assurer les volumes nécessaires à l'approvisionnement des circuits de commercialisation. Le développement de la consommation de masse a, certes, contribué au fort développement et à la démocratisation de la consommation du Champagne. Ce phénomène a cependant également densifié les circuits de commercialisation, conduisant les industriels à assurer la production de volumes importants.

L'interaction de ces dynamiques a conduit quelques négociants à atteindre des tailles très importantes. Ces évolutions ont modifié totalement la place de ces entreprises au sein de la famille. Elles ont entraîné par conséquent une modification de la structure du Négoce et de la répartition des pouvoirs de marché.

Nous avons utilisé pour une grande part dans cette analyse l'outil statistique et y avons ajouté l'analyse financière du Négoce. Nous disposons, en effet, de sources statistiques extrêmement importantes, d'une part, grâce à la consultation des bulletins d'informations rédigés par l'interprofession depuis 1949 et, d'autre part, grâce aux archives statistiques du Comité interprofessionnel du vin de Champagne. Nous avons complété ces sources par l'exploitation des principaux agrégats économiques et financiers du Négoce, construits et remis à jour depuis 1969 par la Banque de France.

Le chapitre se décompose en trois sections. Dans la première, nous analysons les principales évolutions constatées depuis 1960 et démontrons en quoi elles ont modifié profondément la structure du Négoce champenois. Dans la seconde section, nous tentons de saisir les liens qui unissent ces évolutions les unes aux autres en nous servant de l'analyse de l'évolution de la structure financière du Négoce. Nous en déduisons que les transformations structurelles de la famille sont dues, d'abord, à la pénurie progressive des raisins vendus aux négociants et, ensuite, aux stratégies de développement qui ont été mises en œuvre par les négociants. Ces stratégies se sont appuyées sur des modes de financement non sans conséquence. Dans la troisième section, nous concluons notre analyse en définissant à partir des constats effectués dans la section II quatre

catégories de négociants. Ces catégories constituent l'articulation de la dynamique structurelle du Négoce champenois actuel.

Section I : Les principales évolutions du Négoce contemporain constatées depuis 1950

Le Négoce champenois connaît depuis 1960 une forme d' aux multiples aspects. La première évolution concerne la forte progression du nombre de négociants dont il est asié de constater que les nouveaux acteurs sont soit issus de l'amont, soit spécialisés dans la commercialisation du Champagne à la clientèle. Ensuite, l'analyse montre que quelques entreprises ont, dès les années 1960, accrû leur potentiel de production et gagné des parts de marché importantes en volume. Ces processus aboutissent à la scission progressive des négociants en deux catégories dont l'indicateur le plus pertinent est le prix moyen des vins expédiés à leur clientèle. Enfin, une dernière évolution s'est produit par le fait que de nombreuses maisons de Négoce se rassemblent au sein de groupes d'entreprises rattachées par leur structure financière.

Paragraphe 1) Une croissance à double aspect

Comme le montre le graphique 24, de 1971 à 2000, le nombre de négociants immatriculés au C.I.V.C. a plus que doublé.

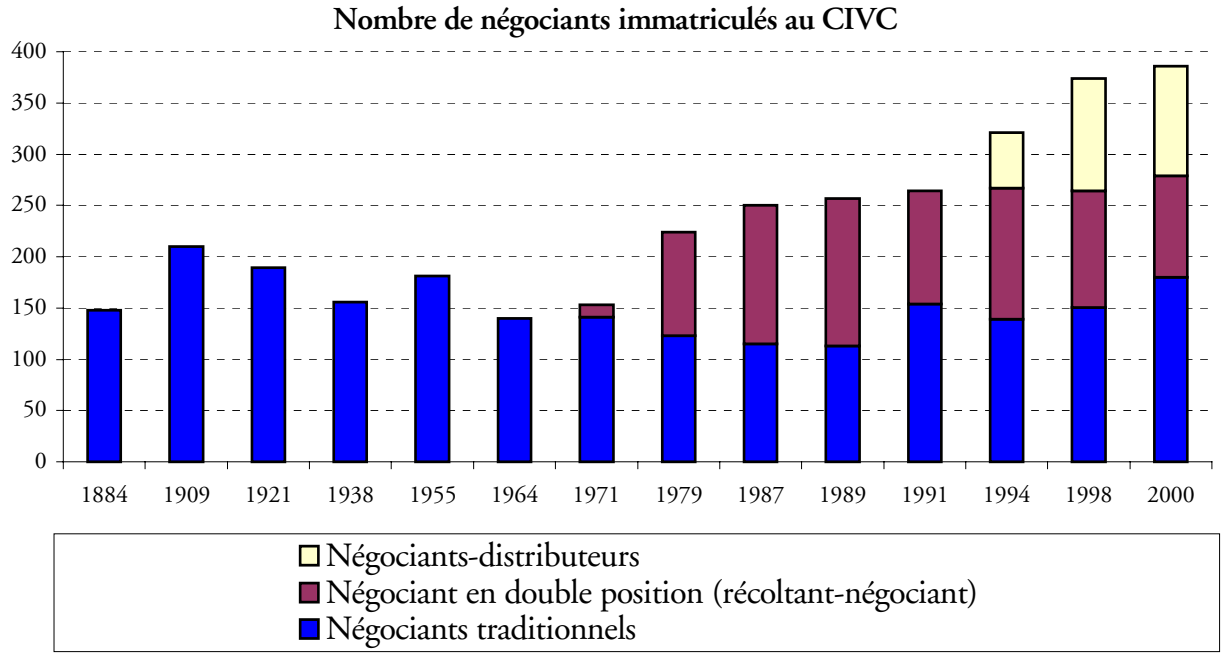


Figure 24

Cette forte croissance est due soit à l'immatriculation de récoltants qui ont choisi la double-position, soit à l'immatriculation de négociants-distributeurs. Les premiers intègrent le statut de

négociant à titre principal en accroissant leur approvisionnement, tandis que les seconds professionnels achètent au Vignoble ou aux autres négociants des bouteilles en fin d'élaboration et, après les avoir habillées de leur marque, les commercialisent à leur clientèle.

A coté de la croissance des effectifs, c'est la concentration des activités qui retient l'attention. Dés la fin des années 1950, la réorganisation de l'appareil de production qui suit la reconstruction fait disparaître un cinquième des entreprises de Négoce. Parmi elles figurent de nombreuses maisons de taille moyenne (de 100 000 à 500 000 bouteilles par an). La Banque de France souligne la rapidité de ce phénomène dans son analyse de la centrale de bilan (1969) : entre 1956 et 1964, quarante-six maisons de Champagne ont disparu, ce qui représente plus de 45% du nombre de négociant immatriculés en 1956. La disparition de ces professionnels permet à d'autres entreprises d'augmenter leur potentiel de production.

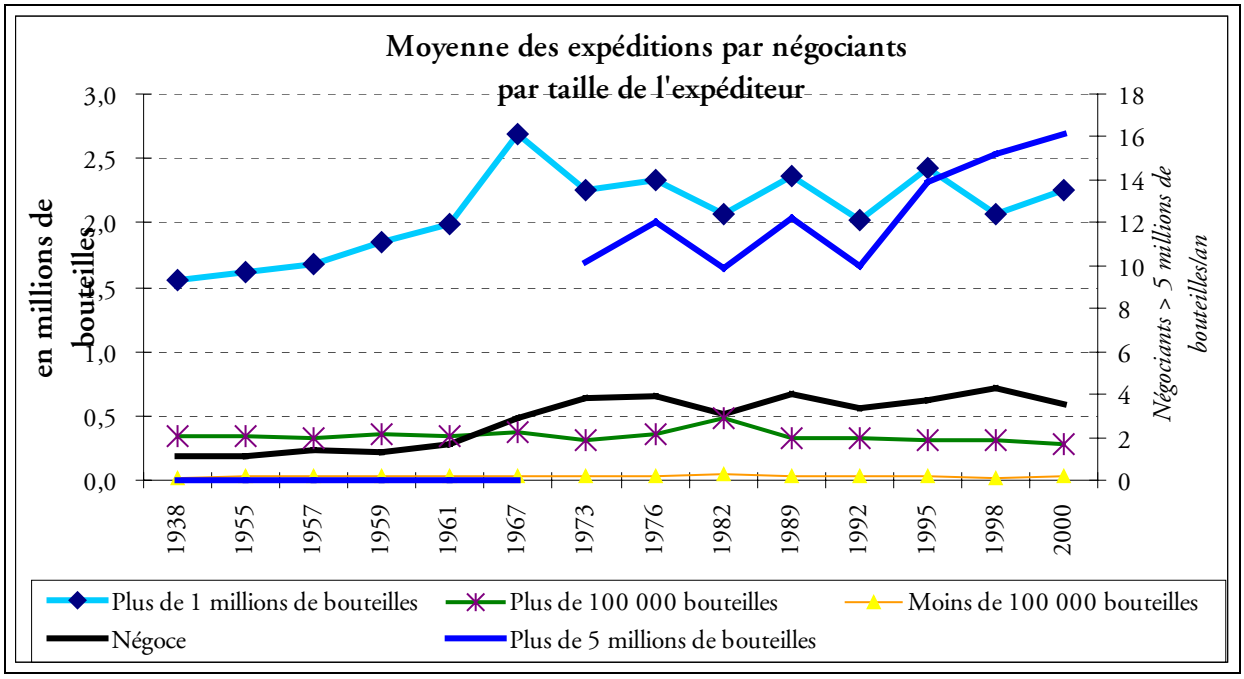


Figure 25

Le graphique 25 représente l'évolution de 1938 à 2000 des expéditions annuelles moyennes réalisées par chaque type de négociant. La quantité annuelle expédiée par chaque négociant a plus que doublé de 1938 à 2000, mais l'essentiel de cette croissance se produit à partir du début des années 1960. Ce sont essentiellement les maisons de grande taille qui ont accrû leur potentiel de production et d'expédition sur les marchés des consommateurs. Les maisons qui commercialisent plus d'un million de bouteilles expliquent 90% de la croissance totale des expéditions du Négoce depuis 1959.

Paragraphe 2) Différenciation par le prix des expéditions

L'évolution des prix des expéditions du Négoce révèle que les écarts se creusent entre les négociants. Le graphique 26 montre les évolutions des prix des expéditions annuelles (exprimé en francs constants) des quatre quartiles de négociants de 1960 à 2000.

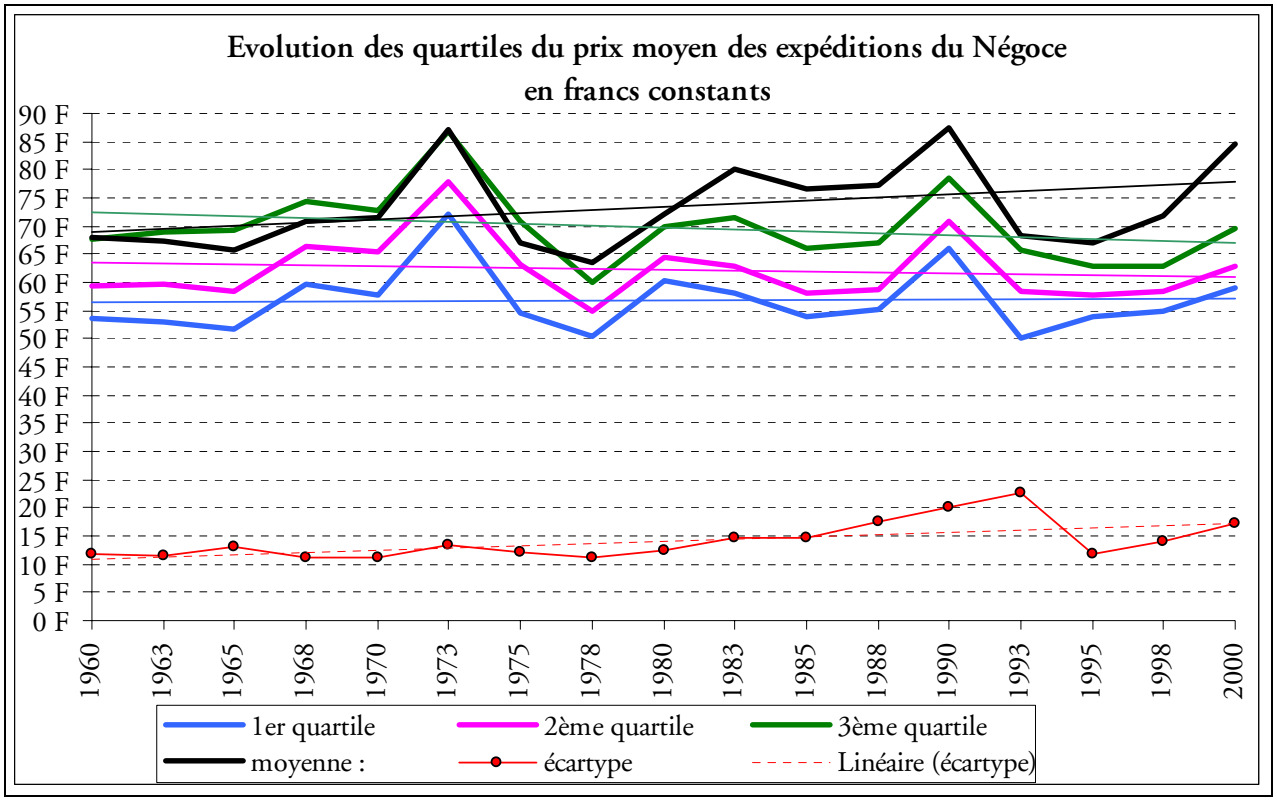


Figure 26

Si l'écart type du prix a peu varié au cours des quarante années de l'analyse, le graphique montre que cette relative stabilité masque pourtant une forte différenciation. En effet, le prix des négociants du quatrième quartile (les 25% qui vendent le plus cher) est fortement séparé du prix des autres quartiles. Comme le montre la progression du troisième quartile, alors que les prix pratiqués par les autres négociants sont ,d'une part, restés stables en moyenne et ,d'autre part, convergent les uns vers les autres, le prix moyen de l'ensemble des expéditions du Négoce a légèrement augmenté et dépasse depuis 1980 le prix des expéditions du troisième quartile de négociants (par souci de clarté du graphique, nous n'y avons pas représenté le quatrième quartile, peu représentatif). Compte tenu des évolutions constatées plus haut, ceci démontre que les négociants du quatrième quartile représentent une part croissante des expéditions du Négoce. Après vérification, cette analyse se révèle justifiée, la croissance du Négoce observée depuis les années 1960 est, en effet, essentiellement le fait du développement de grandes entreprises qui ont combiné croissance en volume et croissance en valeur.

Paragraphe 3) Le ratio du stock

L'élaboration du vin de Champagne suppose que les raisins, issus des vignes plantées et cultivées en respect des normes régissant l'appellation contrôlée, fassent l'objet d'un processus d'élaboration impliquant leur conservation pendant une durée minimale d'environ 2 ans mais que l'on porte en général aux alentours de 3 années, afin que les qualités et les saveurs du vin se développent. Le poids des stocks pour les entreprises de Négoce, contraintes d'acheter le raisin et de financer pour une durée aussi longue cet investissement, est donc une variable importante. Le volume du stock est rapporté au volume des bouteilles expédiées au cours de l'année. Ce ratio définit un coefficient de rotation des stocks. Il permet de suivre les équilibres conjoncturels des flux de matières et il est courant de considérer qu'un ratio de 3 à 3,5 garantit la qualité de la production.

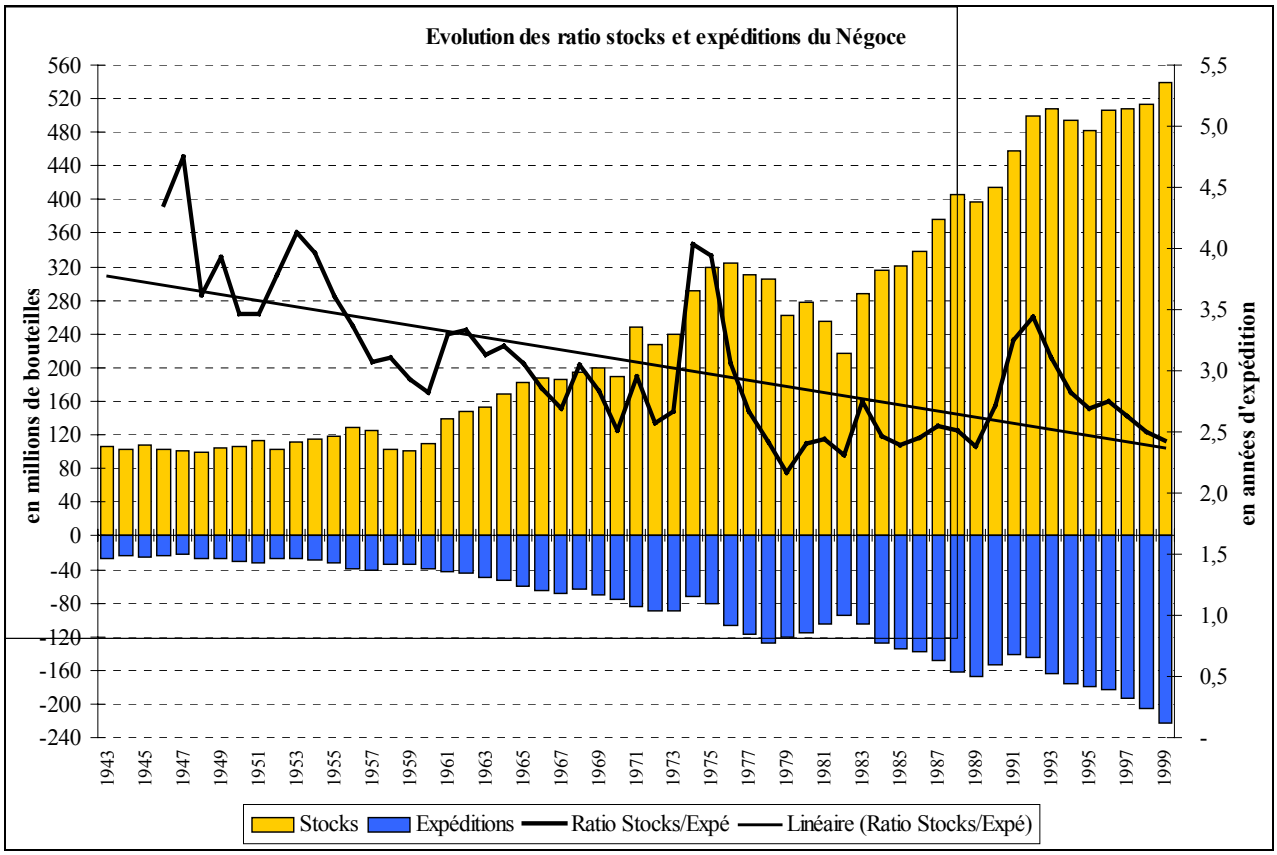


Figure 27

Or comme le montre le graphique 27 qui représente l'évolution parallèle des quantités expédiées par les négociants, des volumes en stocks au Négoce, et l'évolution du rapport entre ces volumes, le ratio du stock du Négoce a fortement et régulièrement diminué depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale et est régulièrement inférieur à 3 années d'expéditions depuis la fin des années 1970. Ceci montre que la croissance des expéditions des négociants a été plus rapide que la croissance de leurs bouteilles en stock.

Paragraphe 4) Constitution de groupes financiers et croissance externe

Nous avons reconstitué, grâce à un travail de recherche et de synthèse de coupures de presse, de plaquettes de présentation officielles, de documents d'accompagnement financier et d'interviews informelles, l'historique de la constitution de chaque groupe de négociants de vins de Champagne. Grâce à ce travail, les négociants ont pu être rattachés aux groupes auxquels ils font partie au cours de l'année de l'étude et nous avons pu reconstituer l'historique de ces associations de 1960 à 2000.

Construit sur cette base, le graphique 33 montre que, depuis les années 1960, la part des expéditions effectuées par les négociants liés financièrement à des groupes industriels a augmenté. Elle représente dorénavant une large majorité des expéditions du Négoce : 16,3% en 1960 et 87% en 2000. Or l'impact et la rapidité du phénomène de concentration varie selon le positionnement du négociant en terme de prix.

Nous avons en effet rassemblé sous la dénomination K1 les négociants dont le prix moyen annuel est inférieur à celui de l'ensemble des négociants. Les autres négociants constituent le groupe K2. Pour suivre l'évolution de cette segmentation, nous avons collecté et saisi les statistiques annuelles d'expéditions de chaque maison de Champagne depuis 1960, ce qui nous a permis de remettre à jour la composition des groupes K1 et K2 tous les trois ans de 1960 à 2000. Le graphique 28 illustre le résultat de ce traitement et permet de suivre l'évolution des parts de marché et des prix moyens pratiqués par ces deux classes de négociants.

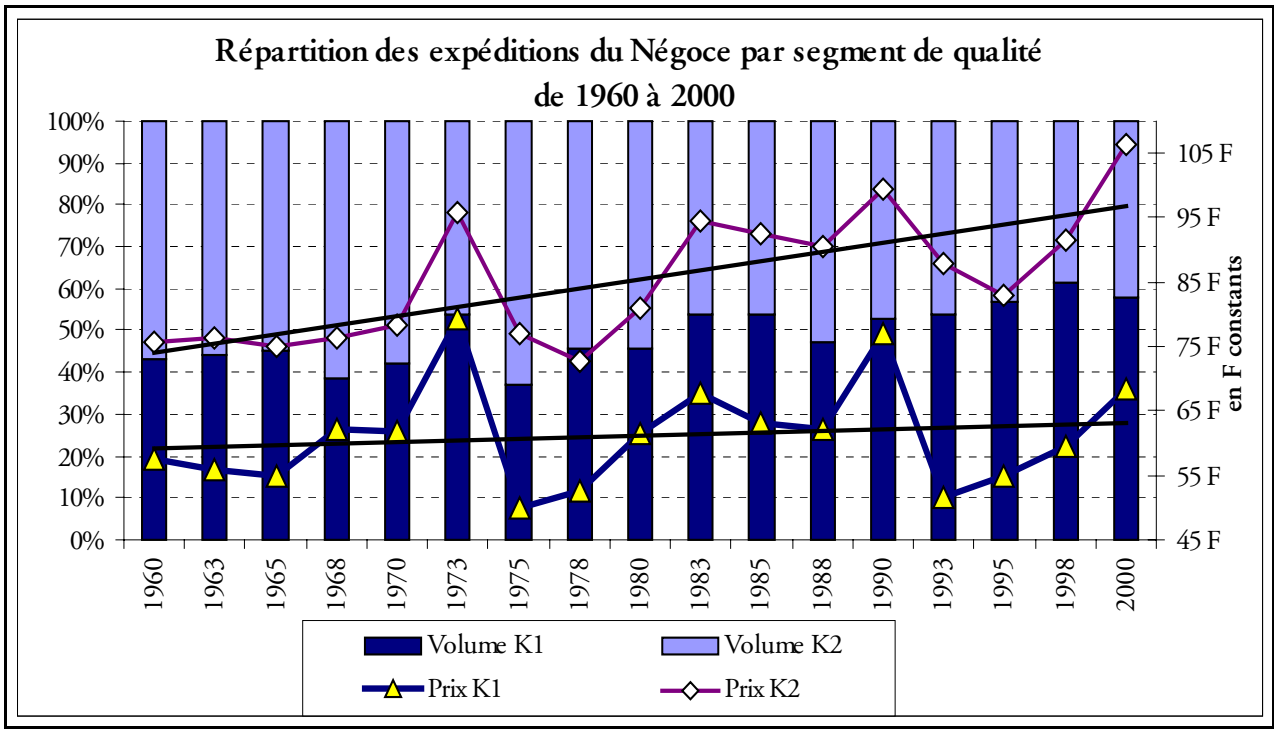


Figure 28

L'impact des rapprochements entre négociants via la concentration du Négoce a suivi des évolutions différentes selon que les négociants concernés expédient des marques à prix élevés ou pas. Le graphique 29 montre l'évolution des expéditions des groupes de négociants selon le positionnement en termes de prix des entreprises qu'ils associent.

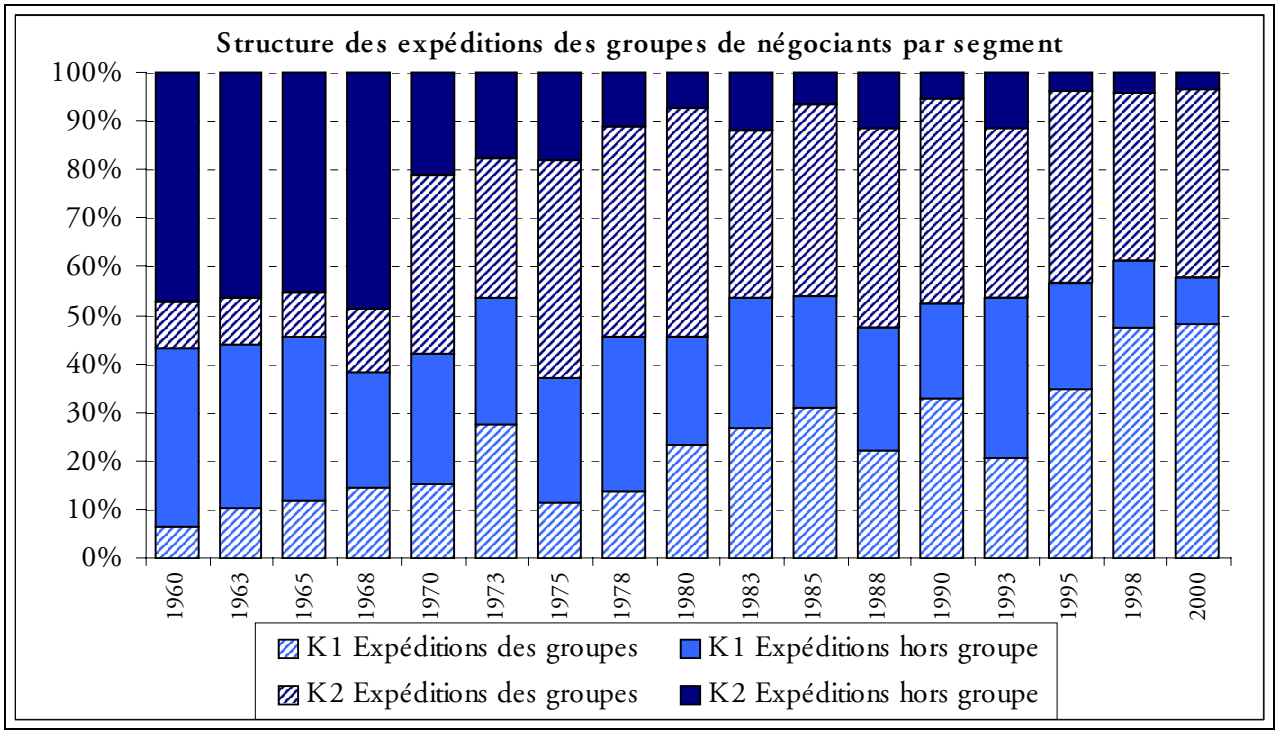


Figure 29

Jusqu'au milieu des années 1990, la répartition des expéditions entre négociants de K1 et de K2 était relativement stable et ces deux segments se partageaient globalement le marché de façon équitable. Depuis, les volumes expédiés par les négociants dont le prix est inférieur au prix moyen du Négoce (catégorie K1) augmentent plus vite que les expéditions de K2, les quantités expédiées par ces derniers devenant inférieurs à 40%.

Par ailleurs, le phénomène de concentration des négociants a tout d'abord été perceptible au regard des expéditions des négociants de K1, puisque les groupes expédiaient en 1960 moins de 18% des bouteilles de K1 contre presque 36% en 1970. La dynamique de concentration a ensuite largement touché les Maisons du segment K2, les négociants appartenant à des groupes assurant une part croissante des expéditions de K2, dépassant rapidement plus de 80%. En 2000, ce sont 92% des expéditions de K2 qui sont réalisées par les négociants organisés en groupes industriels. Parallèlement, les négociants K1 s'organisaient également progressivement en groupes industriels et si la vitesse de cette concentration est plus lente en K1, en 2000, ce sont 83,3% des expéditions de K1 qui sont réalisées par les négociants rassemblés en groupes industriels.

Nous en déduisons que si les groupes industriels présents en Champagne se sont orientés prioritairement vers la maîtrise des quantités expédiées sur les marchés haut-de-gamme, c'est, malgré tout, et de façon progressive, la quasi-totalité des expéditions de Champagne du Négoce qui est actuellement réalisée par des groupes industriels.

D'une filière à la structure simple des années 1960 où se côtoyaient la « grande bouteille » et la « petite bouteille », c'est-à-dire deux catégories de négociants complémentaires qui se partageaient le marché des consommateurs et qui pouvaient se retrouver dans des revendications communes, le Négoce champenois est devenu une famille très hétérogène. Elle est dorénavant composée de nombreux acteurs différents dans leur taille, leur organisation économique et financière, voire leur stratégie de développement. Malgré cette diversité, quelques entreprises se détachent néanmoins. Leur taille est très importante et elles sont particulièrement présentes sur le segment des marques vendues à prix élevés. Ces caractéristiques leur permettent d'orienter le marché et modifient fortement l'organisation et la structure du Négoce.

Section II : Origines et conséquences de ces évolutions

Nous montrons dans cette section que l'analyse des changements observés dans la Section I doit se garder de toute association et comparaison faciles. Elles sont parfois symptomatiques de la transformation structurelle du Négoce champenois mais parfois à l'origine même de ce phénomène. Nous démontrons finalement, grâce à l'analyse du compte de résultat et du bilan du Négoce, que les tensions sur le marché des raisins ont entraîné la baisse de la rentabilité du Négoce et que cette tendance a justifié la réorganisation globale de l'activité des négociants. Ils ont donc mis en œuvre plusieurs stratégies fondées sur des choix de développement et de financement suffisamment variés pour expliquer la diversité des situations rencontrées.

Paragraphe 1) L'impact de ces évolutions sur les structures économiques et financières du Négoce

Lorsque nous avons distingué dans la section I la double dynamique de croissance perceptible au Négoce (c'est-à-dire celle, interne, constatée pour un certain nombre de maisons et la croissance externe, perceptible par la constitution de groupes de négociants aux marques supposées complémentaires), nous avons déjà posé les bases d'une analyse des stratégies de développement que nous approfondissons maintenant. Nous voyons d'abord comment s'est déroulé la dynamique de concentration économique du Négoce, ce qui implique l'étude du rythme et de l'intensité des processus de croissance interne par fusion ou absorption qui se sont produits au Négoce au cours de la période d'étude. Nous dressons ensuite un parallèle entre les formes de constitutions de groupe, leurs mouvements et la santé financière des entreprises de Négoce.

I . Evolution de la structure économique du Négoce

Des indicateurs théoriques utilisés dans la littérature économique permettent d'évaluer les conséquences de ces modifications sur la structure économique du Négoce. Nous avons opté pour l'indice d'Herfindhal et les indicateurs Cx des parts de marché (D. Galliano, 1995, 140). L'indice de concentration d'Herfindhal représente la somme du carré des parts de marché réalisées par chaque unité. Il est égal à 10 000 lorsque le marché est dirigé par un monopole et décroît lorsque la concurrence augmente. Il atteint 100 en cas de concurrence parfaite. L'indicateur Cx correspond à la somme des parts de marché respectives des x expéditeurs triés dans l'ordre décroissant de leurs expéditions.

A partir de cet indicateur, D. Galliano (1995) établit une taxinomie permettant de définir la configuration de marché rencontrée. Celle-ci distingue sept configurations identifiables grâce au calcul de l'indicateur Cx.

Si C_1 est supérieur à 80, le marché est un monopole mais si C_2 est supérieur 80, c'est un duopole. Si C_1 est supérieur à 60% du C_2. le duopole est asymétrique. Si C_4 est supérieur à 50 et que C_1 est supérieur à 50% de C_4, le marché est un oligopole asymétrique. Si C_4 est supérieur à 50, on se trouve en présence d'un oligopole, mais si C_4. est inférieur à 50 et supérieur à 20, l'oligopole est « lâche ». Sinon, le marché est dit en concurrence asymétrique. Enfin, si C_4 est inférieur à 20% la concurrence est totale.

Calculés de 1960 à 2000 (graphique 30), ces indicateurs nous montrent que le niveau de la concurrence, globalement élevé, augmente, malgré la constitution d'entreprises de Négoce de grande taille. Le Négoce champenois présente en outre une configuration du type concurrence asymétrique, les évolutions constatées dans la première partie n'ayant pas fondamentalement bouleversé l'intensité de la concurrence économique entre les négociants.

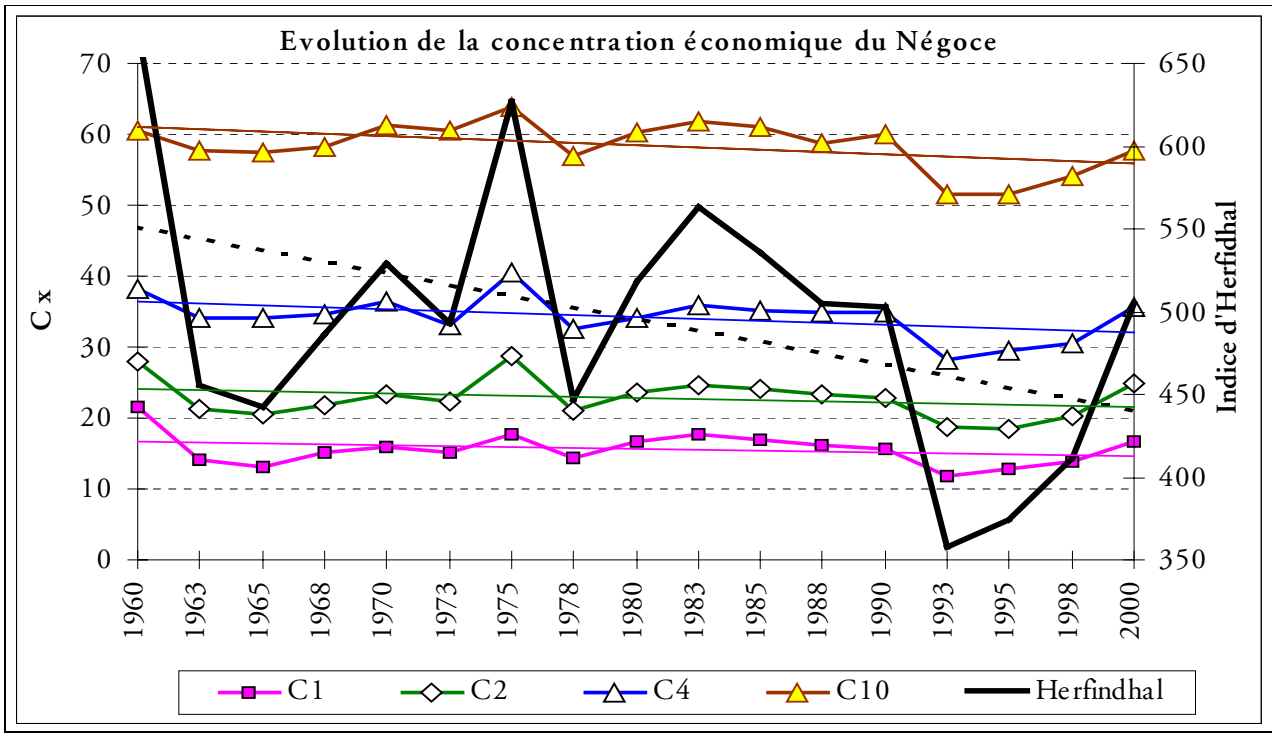


Figure 30

Néanmoins, la même analyse effectuée séparément pour les négociants de la catégorie K1 puis de K2 (graphique 31) montre, d'une part, que la constitution d'entreprises de grande taille s'est particulièrement produite chez les négociants de K2, donc des expéditeurs présents sur les marchés haut de gamme (prix élevé) (concentration plus forte en K2 qu'en K1) et que d'autre part la concentration du Négoce s'est déroulée par restructurations successives.

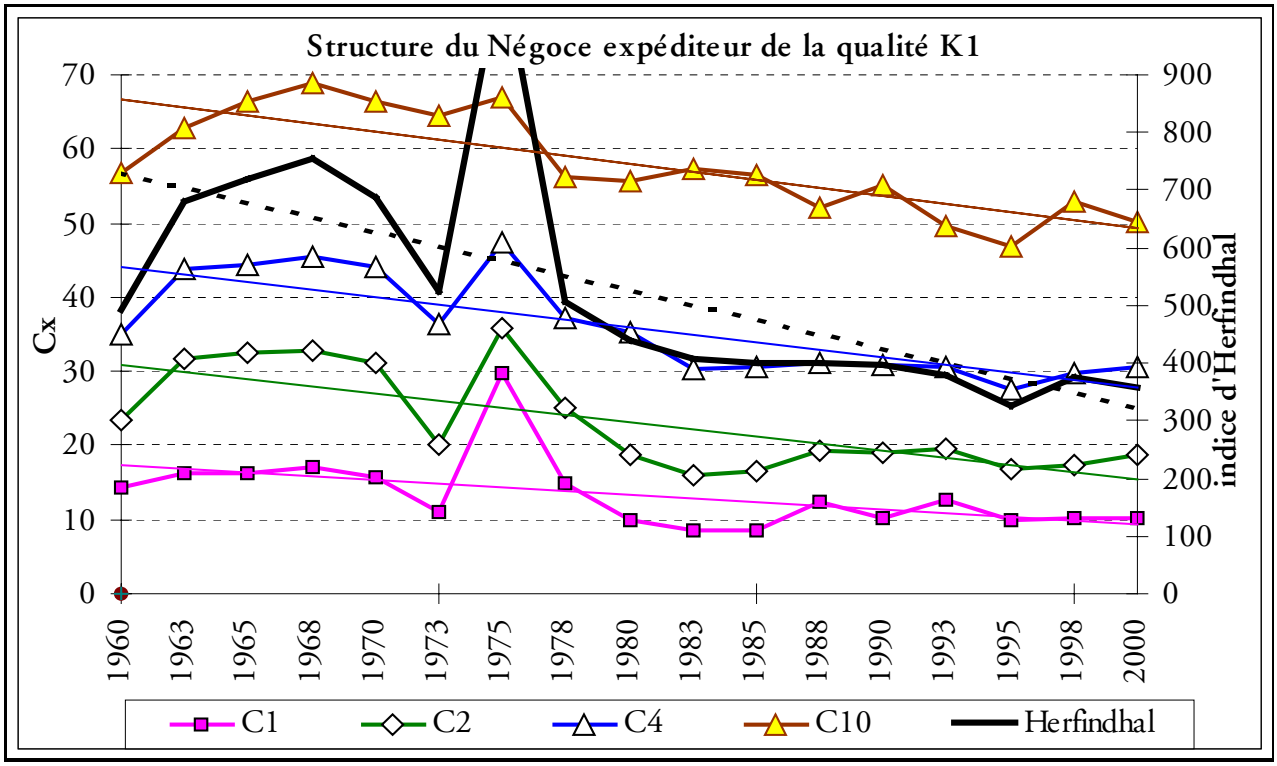


Figure 31

II . Evolution de la structure financière et de la rentabilité du Négoce

Grâce à l'analyse de groupe établie par la centrale de bilans de la Banque de France, nous remarquons qu'alors que les expéditions augmentent depuis plus de trente ans, le taux de la valeur ajoutée du Négoce s'est, par contre, fortement et régulièrement contracté. En recherchant les raisons de cette baisse, nous avons constaté que la structure financière du Négoce a profondément changé ce qui nous permet d'en déduire quelques éléments d'explication.

1) Méthodologie

Depuis 1968, la Banque de France établit un rapport annuel des bilans d'un échantillon des principales maisons de Négoce. En 1968, les soixante entreprises de l'échantillon représentaient un chiffre d'affaires de 768 millions de francs hors taxes et assuraient 97,2% des expéditions totales du Négoce. En 2001, les soixante-deux maisons de Champagne adhérentes à la Centrale de Bilan ont réalisé 83,5% des ventes totales du secteur. Si la représentation des petites maisons de Négoce, pourtant majoritaires en nombre, est limitée, l'échantillon est, par contre, représentatif des maisons de Négoce qui ont réalisé l'essentiel du développement des expéditions de l'ensemble de la famille. Cet élément nous incite à explorer les évolutions constatées chez ces entreprises.

Nous exploitons les informations inscrites au bilan et au compte de résultat du Négoce, celui-ci étant défini par la somme des entreprises de Négoce qui constituent l'échantillon.

Pour tenir compte de l'évolution de ce dernier, nous nous focalisons sur l'évolution relative des agrégats, ce qui nous permet d'atténuer les problèmes imputables à la discontinuité de l'échantillon. Par souci de cohérence, nous avons néanmoins dû effectuer un retraitement afin de prendre en compte le problème posé par Seagram qui, en 1987, a racheté par l'intermédiaire de sa filiale Mumm, la maison de Cognac Martell. L'immobilisation financière rattachée à cette acquisition biaisant nos analyses, nous avons décidé d'écarter cette valeur financière de nos résultats, et avons déduit les valeurs associées à cet actif jusqu'au retrait du groupe, en 1999.

2) Diminution globale des ratio et du taux de la valeur ajoutée

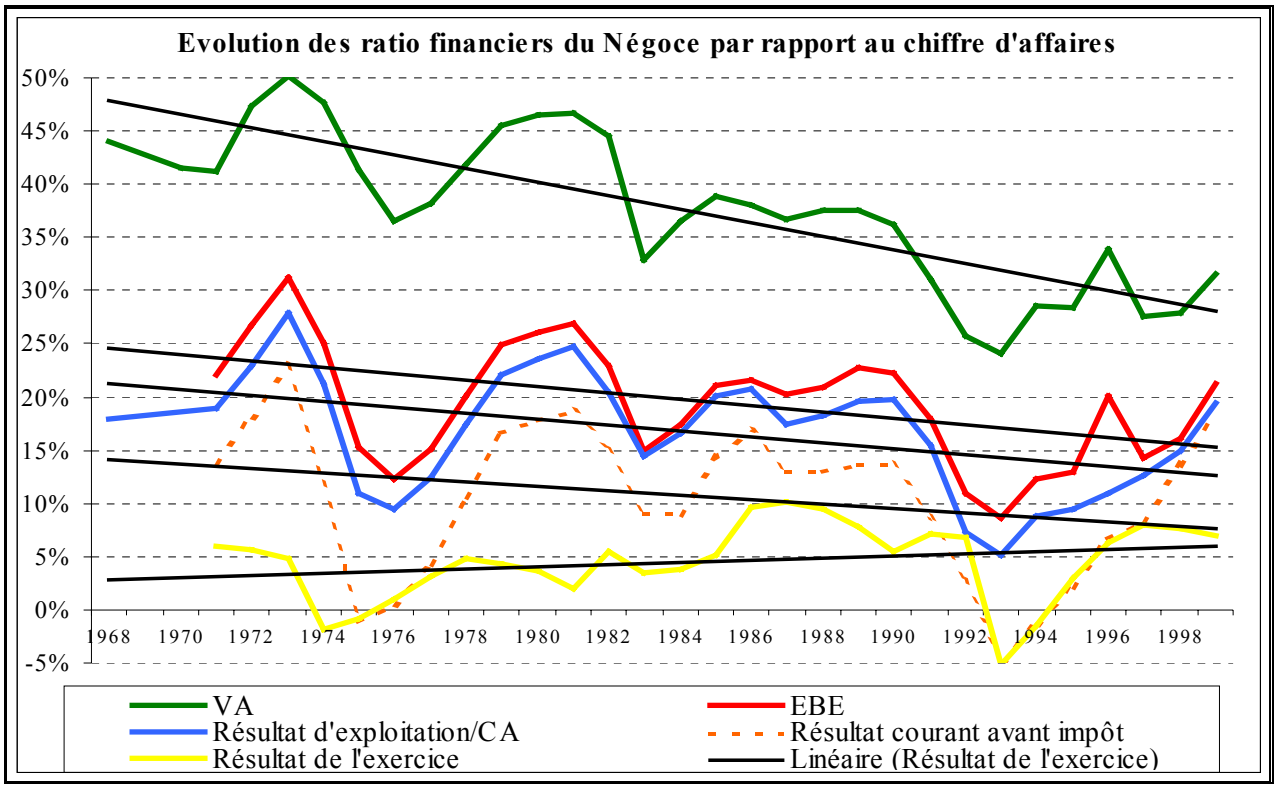


Figure 32

De 1968 à 2000, le graphique 32 illustre que les résultats d'activité rapportés au chiffre d'affaires ont tous diminué, suivant en cela le repli du taux de la valeur ajoutée, qui passe d'une moyenne de 45% du chiffre d'affaires en 1945 à moins de 30% actuellement. Cet élément montre que l'efficacité économique de l'activité du Négoce décroît. Nous cherchons, grâce à l'analyse historique de la structure financière du Négoce, à identifier les raisons de cette diminution.

a) Stabilité des charges d'exploitation.

Nous écartons très vite les explications liées à une augmentation éventuelle des achats.

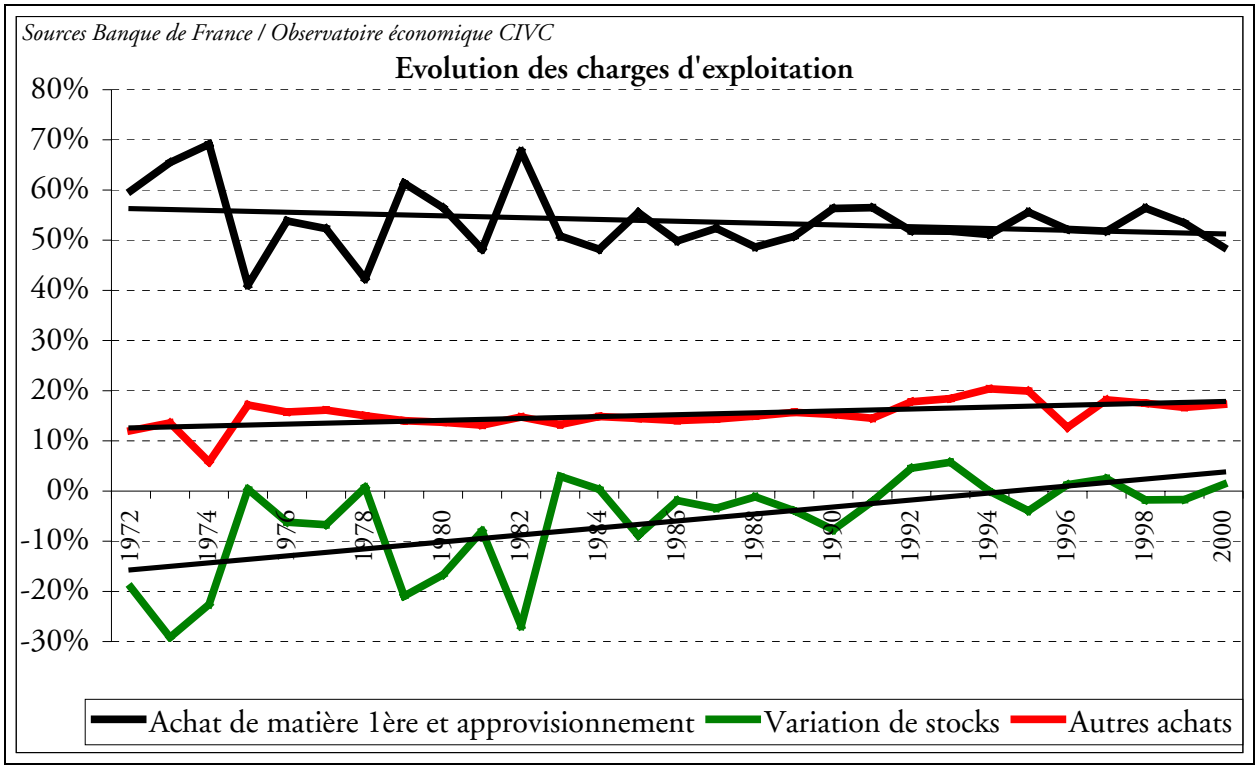


Figure 33

En effet, le graphique ci-dessus le démontre, le coût moyen de l'approvisionnement du Négoce auprès du Vignoble suit une tendance linéaire stable même si les chiffres des achats de fournitures rapportés au chiffre d'affaires révèlent une très légère augmentation. Ces acquisitions ne suffisent cependant pas à expliquer la diminution du taux de la valeur ajoutée.

b) Impact des tensions sur l'approvisionnement du Négoce et sur ses stocks

Le graphique 33 révèle, par contre, que la baisse du taux de la valeur ajoutée du Négoce est dûe à la diminution relative des variations de stocks. En effet, alors qu'au début de la période les stocks du Négoce augmentaient en valeur et que cette valeur supplémentaire s'ajoutait aux produits d'exploitation dans le compte de résultat, cette situation s'est progressivement inversée. A la fin de la période, les variations de stocks en valeur constituent finalement des charges d'exploitation qui grèvent la valeur ajoutée par le Négoce à la fin de la période d'analyse.

Nous cherchons donc à expliquer cette évolution imputable aussi bien à un effet de valeur qu'à un effet-volume. Nous avons calculé le prix moyen de la bouteille en stock au Négoce afin d'évaluer l'importance du coût de l'approvisionnement sur cet agrégat.

Nous faisons l'hypothèse de calcul suivante : l'évaluation de la valeur moyenne des stocks du Négoce repose sur le coût moyen de la bouteille en stock calculé par la Banque de France en

1972. A partir de cette année, la valeur des achats et des ventes effectués au cours des campagnes par les négociants s'ajoutent ou se déduisent de la valeur des stocks, et la moyenne par bouteille stockée est effectuée à la fin de chaque exercice. D'après ce calcul et comme le montre le graphique ci-dessous, le prix moyen de la bouteille en stock exprimé en francs constants a augmenté, en tendance linéaire, de moins de 12% en trente ans (+0,46% par an). Comme, en parallèle, le prix moyen des expéditions du Négoce a, si l'on évalue sa croissance linéaire hors inflation, augmenté de 13% au cours de la même période, nous en déduisons que l'impact du faible renchérissement du coût de la bouteille en stock sur le taux de la valeur ajoutée est quasiment nul.

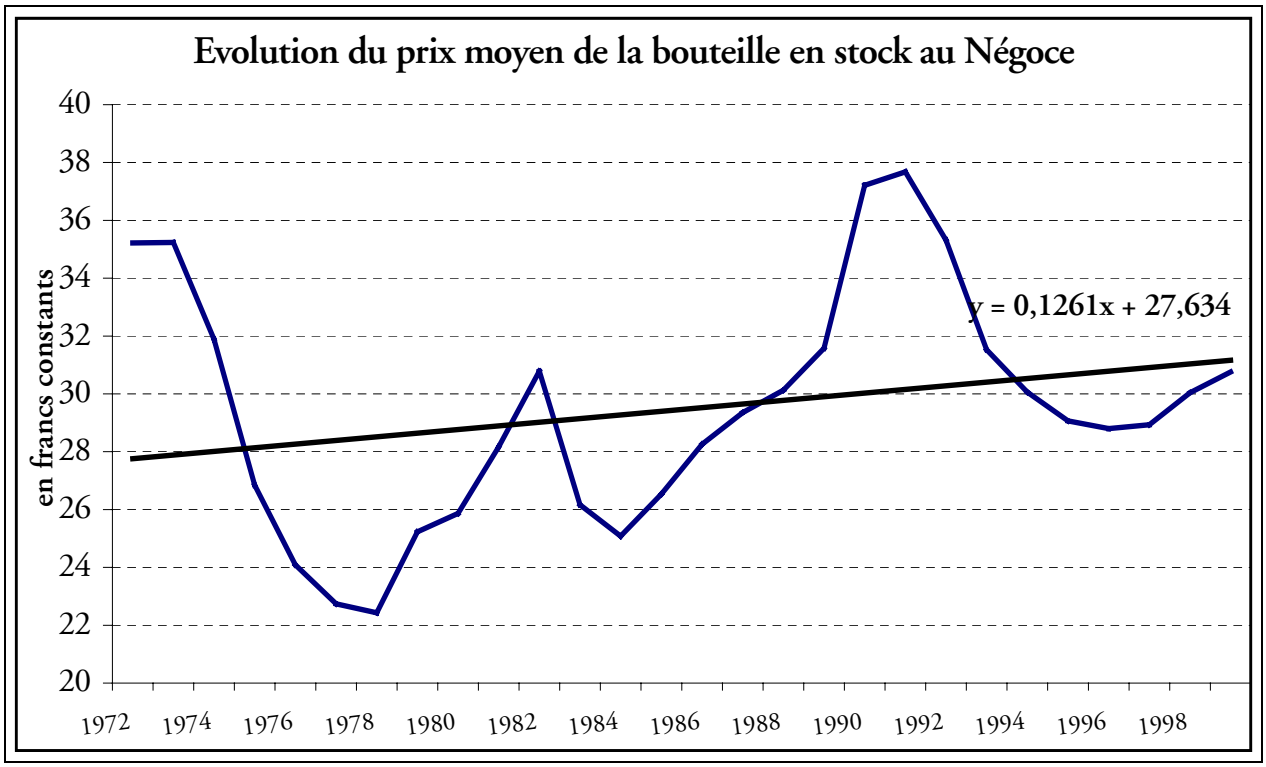


Figure 34

Grâce au calcul du taux de croissance du stock en valeur au cours de la même période, nous constatons qu'avec une croissance de 183,4%, hors inflation, l'évolution du stock du Négoce en valeur est plutôt liée à l'augmentation de l'approvisionnement des négociants en volume. Ce serait donc l'augmentation des stocks en volume qui expliquerait l'essentiel de la baisse de la valeur ajoutée du Négoce.

Ce qui peut paraître paradoxale s'explique pourtant si l'on revient au constat effectué précédemment : lorsque le ratio du stock diminue, il exprime une augmentation plus rapide des expéditions du Négoce que des approvisionnements permettant de remplacer les bouteilles envoyées à la clientèle. Ce retard provoque à terme la diminution relative du ratio des stocks par rapport aux expéditions. Or l'évolution des stocks en volume (voir graphique) montre qu'à partir du milieu des années 1970 et jusqu'en 1983, les quantités en stocks au Négoce ont dans un premier

temps même plutôt diminué et qu'ensuite, jusqu'au début des années 1990, les volumes ont effectivement fortement augmenté, sans pour autant permettre de rattraper les retards d'approvisionnements ultérieurs. Ils se sont stabilisés depuis.

Par ailleurs, les périodes de pénurie, qui obligent les négociants à puiser de façon excessive dans leur stock afin d'assurer l'approvisionnement de leur clientèle, correspondent à des pertes de valeur relative ponctuelles et non rattrapables. Elles se répercutent sur plusieurs exercices et sont susceptibles d'entraîner des restructurations en cascade.

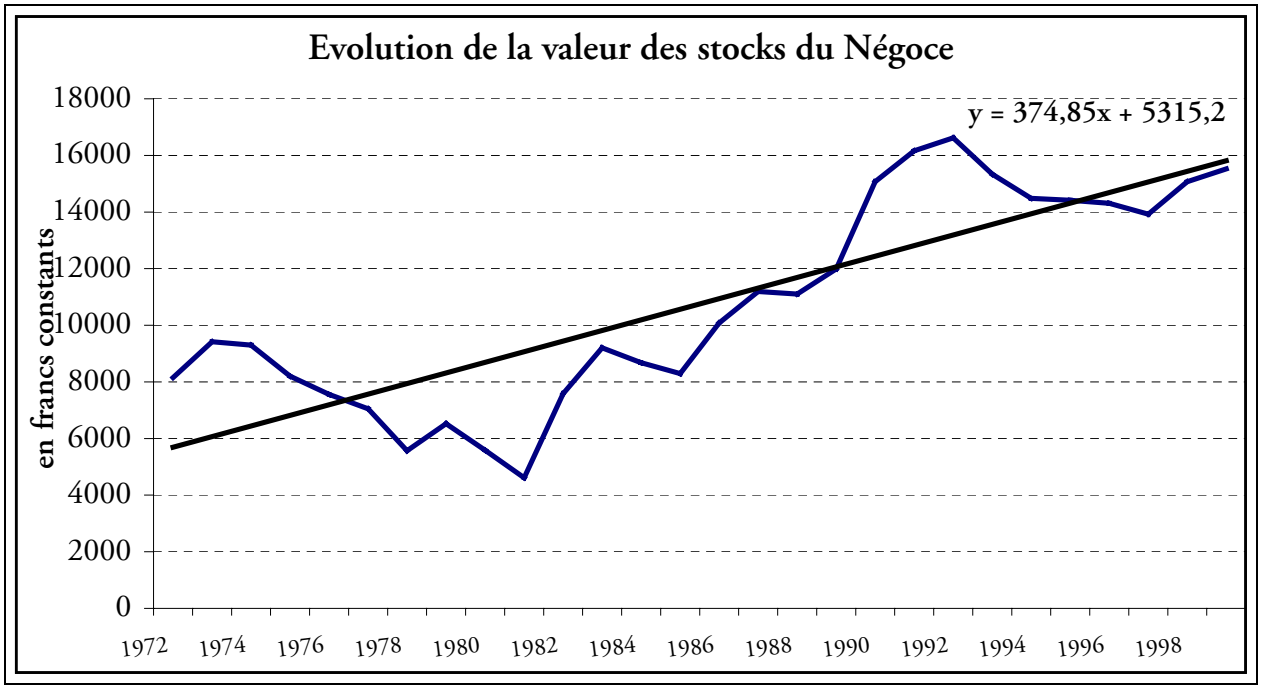


Figure 35

Nous avons donc vérifié, en modélisant la construction du prix moyen de la bouteille en stock à la fin de chaque exercice, que si l'évolution du stock du Négoce en valeur suit une pente négative, c'est moins à cause du renchérissement du coût de la matière première que du fait de la diminution du ratio des stocks constatée plus haut. Si, dans les deux cas, l'insuffisance de l'approvisionnement est en cause, la pénurie de matière, et non son coût, est l'élément le plus déstabilisant pour la santé économique et financière du Négoce.

3) Impact de l'origine financière de la croissance

L'impact des problèmes d'approvisionnement ont également conduit les négociants à repenser l'organisation de leurs stratégies et à réorienter leur accès au marché aval. Nous voyons dans ce point que la question du financement de ces stratégies conditionne ces dernières.

L'analyse de groupe effectuée par la Banque de France distingue depuis 1985 les résultats des négociants en fonction de leur chiffre d'affaires. Une segmentation en trois groupe permet de suivre séparément :

- l'évolution des négociants dont le chiffre d'affaires est supérieur à 150 millions de francs (réévalué à 200 millions de francs à partir de 1988 et à 30,5 millions d'euros depuis 2000) que nous appelons « grand négoce »,

- l'évolution des négociants dont le chiffre d'affaires est compris entre 30 et 150 millions de francs (50 à 200 millions de francs ensuite puis 7,6 millions à 30,5 millions d'euros depuis 2000) et baptisés « moyen négoce »,

- l'évolution des négociants dont le chiffre d'affaires est inférieur à 30 millions de francs (moins de 50 millions de francs puis moins de 7,6 millions d'euros), appelés « petit négoce ».

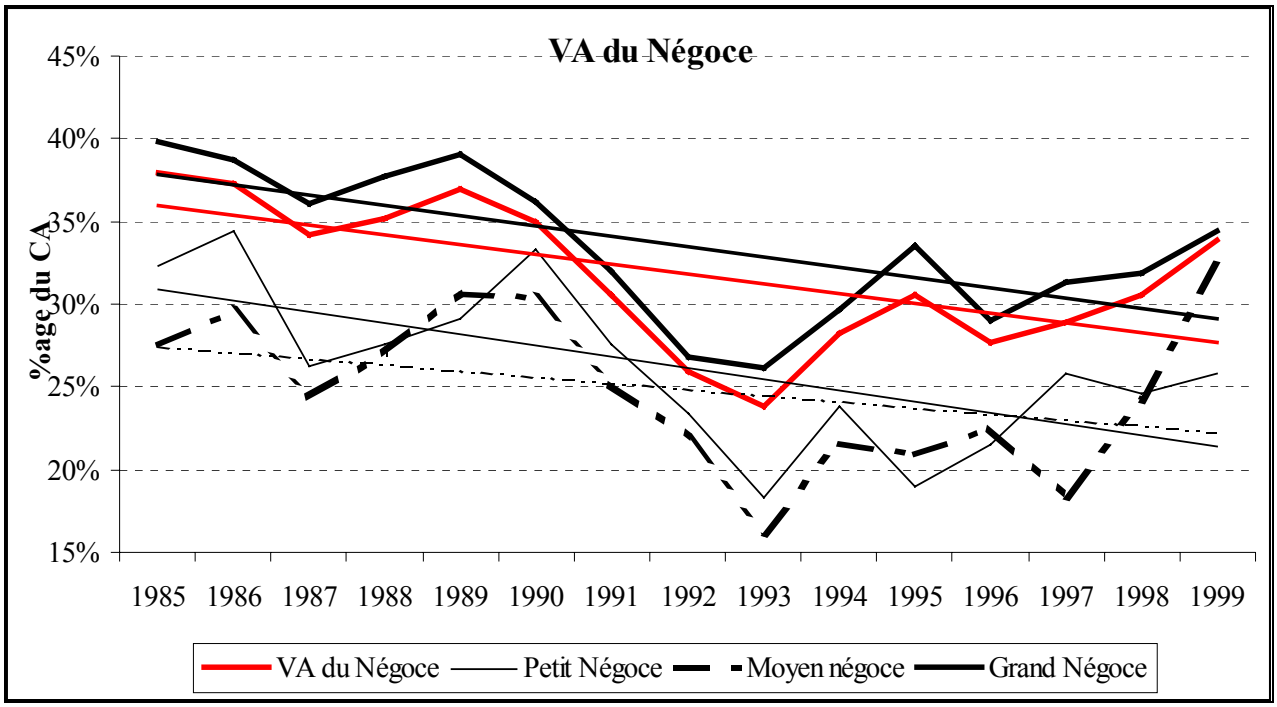


Figure 36

Ce parti pris méthodologique permet de constater (graphique 36) que si l'ensemble des négociants subit la diminution du taux de leur valeur ajoutée, quelle que soit leur taille, les situations sont pourtant différentes. D'abord, le « grand négoce » réalise environ huit points de valeur ajoutée supplémentaires par rapport aux autres négociants. Ensuite, le « petit négoce » est plus rentable que les maisons de tailles intermédiaires.

Nous supposons qu'il peut y avoir quatre explications à ces constats.

Premièrement, les économies d'échelle sur la production peuvent expliquer la rentabilité supérieure des grandes structures industrielles.

Deuxièmement, le coût de l'approvisionnement pourrait être moins lourd pour le «grand négoce », du fait d'abord du pouvoir de marché des grandes entreprises (qui sont susceptibles d'influer plus fortement au cours des négociations) mais également en raison du fait que ces grandes entreprises en Champagne exploitent directement la quasi-totalité des vignes qui appartiennent au Négoce et que la production directe du raisin coûte deux à trois fois moins cher que son achat.

Troisièmement, le recours au financement des stocks pourrait être plus coûteux pour les négociants de petite taille parce que figure dans leur passif une part plus faible de fonds propres. Cet élément justifie un recours plus systématique à l'emprunt, solution plus risquée donc plus coûteuse. Les entreprises de grande taille étant au contraire susceptibles de choisir des modes de financement plus efficaces pour leurs immobilisations, nous pourrions y voir là une explication supplémentaire en faveur d'une meilleure rentabilité des négociants de très grande taille.

Pour finir, au delà d'une segmentation qui permettrait d'isoler les entreprises en fonction de la dimension de leur appareil de production, les négociants qui réalisent un chiffre d'affaires très important seraient également majoritairement des entreprises identifiées au cours des analyse précédentes comme appartenant au groupe K2, ce qui justifierait la très forte valeur ajoutée réalisée grâce au prix élevé de leurs expéditions. L'examen des faits penche en faveur de cette explication. En effet, en raison des fortes disparités constatées entre les prix de vente de ce quartile d'entreprises et celui pratiqués par les autres combiné à l'importance des structures de grande taille dans cette catégorie de négociants, ces maisons parviennent à dégager une marge plus importante.

Il est vraisemblable que ces quatre explications se combinent les unes aux autres, mais nous aboutissons néanmoins au constat suivant : certains négociants ont réussi des stratégies qui ont, à la fois, permis l'augmentation du prix de leurs ventes aux consommateurs, la croissance de leur rentabilité et l'augmentation de leur capacité de production.

Cependant, les conditions d'accès aux marchés les plus rémunérateurs n'impliquent-elles pas justement d'atteindre une taille importante ? Nous concentrons en effet notre interrogation sur la quatrième explication fournie et vérifiée ; si le prix des expéditions des négociants de K2 est si élevé, c'est que les marques vendues par ces négociants ont su mobiliser auprès des acheteurs une disposition à payer particulièrement importante. Quelles stratégies ont été menées et, surtout, comment ont-elles été financées ?

Il est en effet logique de considérer que les choix qui ont été fait par ces négociants pour financer leur croissance et/ou pour contrer la baisse de leur efficacité économique sont vraisemblablement à l'origine de la différenciation observée entre les grandes maisons et les autres.

Nous constatons par ailleurs, pour appuyer notre raisonnement, que de gros investissements ont été engagés, puisque la valeur du bilan du Négoce a été plusieurs fois multipliée en trois décennies. En finançant les fortes immobilisations destinées à leurs stratégies de croissance, ces entreprises ont progressivement réduit le coefficient de rotation de leur capital (rapport du total du bilan sur le chiffre d'affaires), signe de l'alourdissement structurel de l'activité du Négoce. Cet élément souligne également la problématique du financement du développement du Négoce champenois.

a) Évolution de la structure des investissements et des besoins de financement

L'étude des principales évolutions du bilan du Négoce apporte des éléments concernant les choix de développement qui ont été pratiqués. De façon schématique, le bilan d'une entreprise est l'inventaire de ses moyens (actifs) et de ses dettes (passif). Le passif, situé à droite du bilan, donne l'origine des fonds, par ordre d'exigibilité croissante ; capitaux propres, dettes à long et moyen termes, avances reçues des clients et dettes à court terme. L'actif, situé à gauche, précise l'utilisation de ces fonds, par ordre de liquidité croissante : valeurs immobilisées, stocks ou valeurs d'exploitation, avances consenties aux fournisseurs.

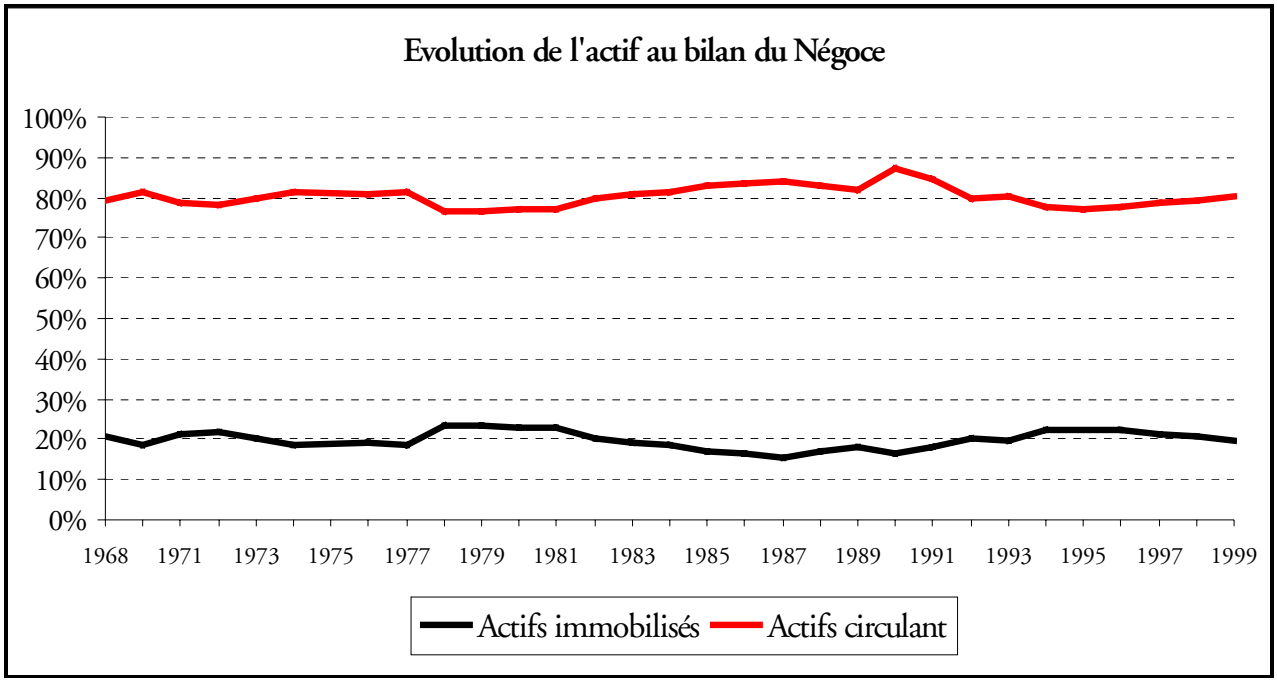


Figure 37

Nous constatons tout d'abord que la ventilation des actifs entre les immobilisations et les actifs circulant est stable pendant toute la période (respectivement 20% et 80% du bilan) (graphique 37).

Ensuite, nous constatons que, du fait de leur augmentation en volume, le financement des stocks, considérés comme des actifs circulants, met en lumière les besoins de financements

alternatifs (graphique 38). En effet, alors que le financement des stocks au début de la période était à 80% assuré par les fonds propres et les dettes financières, ces capitaux ne sont plus suffisants (ils ne représentent plus que 65% du financement nécessaire à la fin du siècle) et ce, malgré l'augmentation des dettes financières.

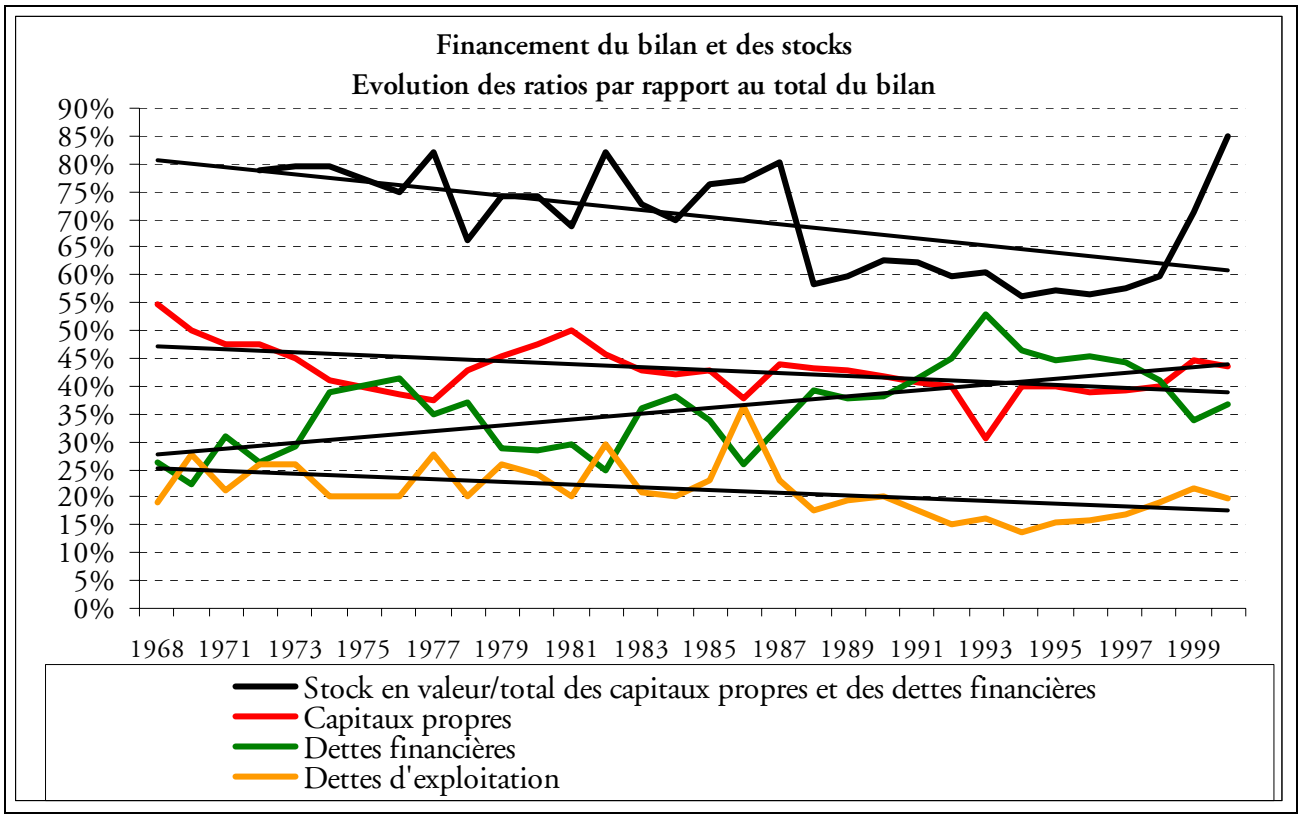


Figure 38

Enfin, nous remarquons que, depuis 1968, la structure des immobilisations a évolué. En effet, la part des actifs investis dans la structure de production a diminué, au profit des actifs liés aux participations financières et à la valeur de la marque (voir graphique 39). Ces éléments prouveraient que les stratégies d'investissement des maisons de Champagne ont changé entre 1968 à 2000.

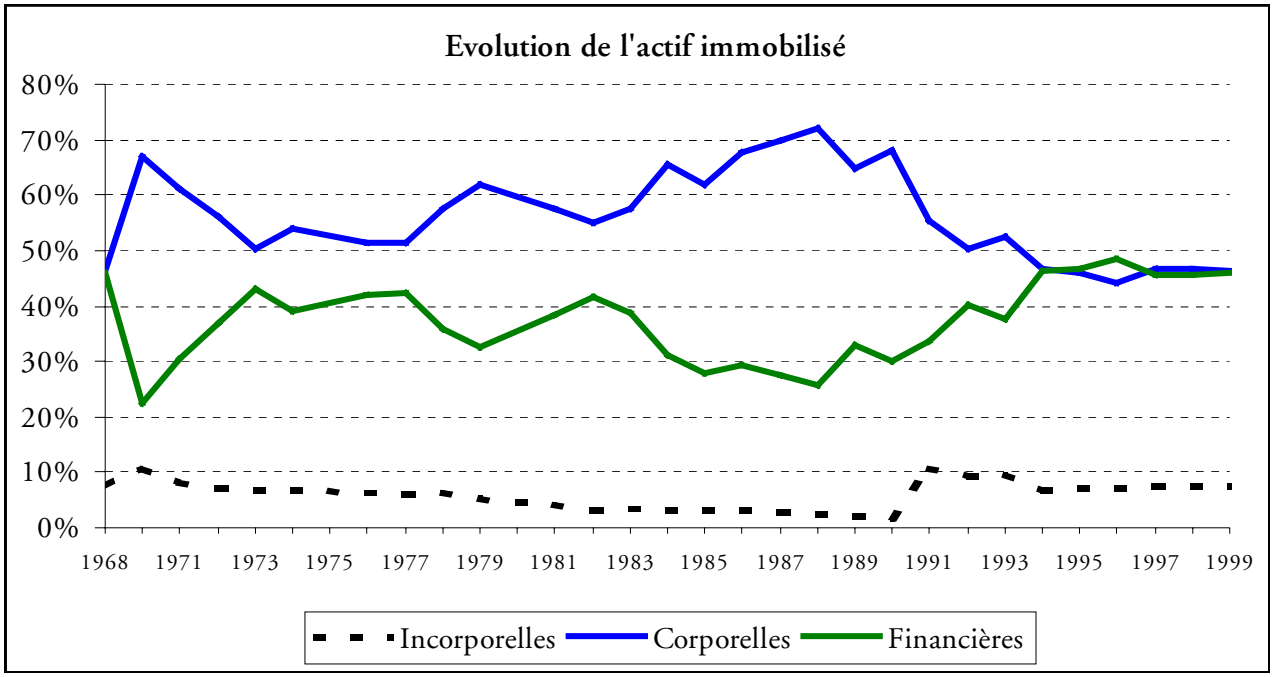


Figure 39

Nous remarquons en outre l'augmentation globale de la masse de capitaux engagés dans l'activité de Négoce.

b) Les formes de financement des investissements et du développement des négociants

L'étude parallèle des formes de financement montre comment se sont articulées les dynamiques qui expliquent les évolutions constatées des deux cotés du bilan. La structure du financement de ces immobilisations montre, en effet, que la part des fonds propres (le poste le plus important) et la part des dettes d'exploitation ont diminué fortement alors que la part des dettes financières a augmenté. En effet, les fonds propres représentaient 50% du passif et sont descendus à 40%, les dettes d'exploitation représentaient 25% du passif et elles sont descendues à 18%. Les dettes financières sont passées de 25% à 45% du passif. Nous en déduisons donc que les maisons de Champagne ont financé la croissance de leurs volumes en recourant à l'emprunt et en procédant à des augmentations de capital (que ce soit à destination de nouveaux associés ou de l'actionnariat public).

Jusqu'en 1986, les emprunts bancaires représentaient plus de 80% des dettes financières (voir graphique 40). Ils atteignent en 1980 leur niveau maximal avec 90% des dettes du Négoce. Si leur importance diminue ensuite, c'est néanmoins essentiellement du fait de la baisse des taux d'intérêt (une forte part des emprunts du Négoce correspond en effet à des crédits de court ou moyen terme, plus sensibles aux fluctuations des taux qui ont baissé lors de la décennie 1990). En 1987, le recours à l'emprunt obligataire a permis également de limiter la pression des emprunts bancaires, mais le financement des années de crise de 1990 et 1991 a annulé ces mesures destinées à

soulager le Négoce de la pression des banques. Car, au-delà de leur prédominance dans la structure de financement, les emprunts bancaires réduisent les marges de manœuvre et d'indépendance des négociants. Le recours à l'emprunt rend, de plus, l'activité plus sensible aux fluctuations des taux d'intérêt et par conséquent plus fragile. Le plafonnement des dettes bancaires et les limites de ce mode de financement justifient donc d'y associer un financement alternatif.

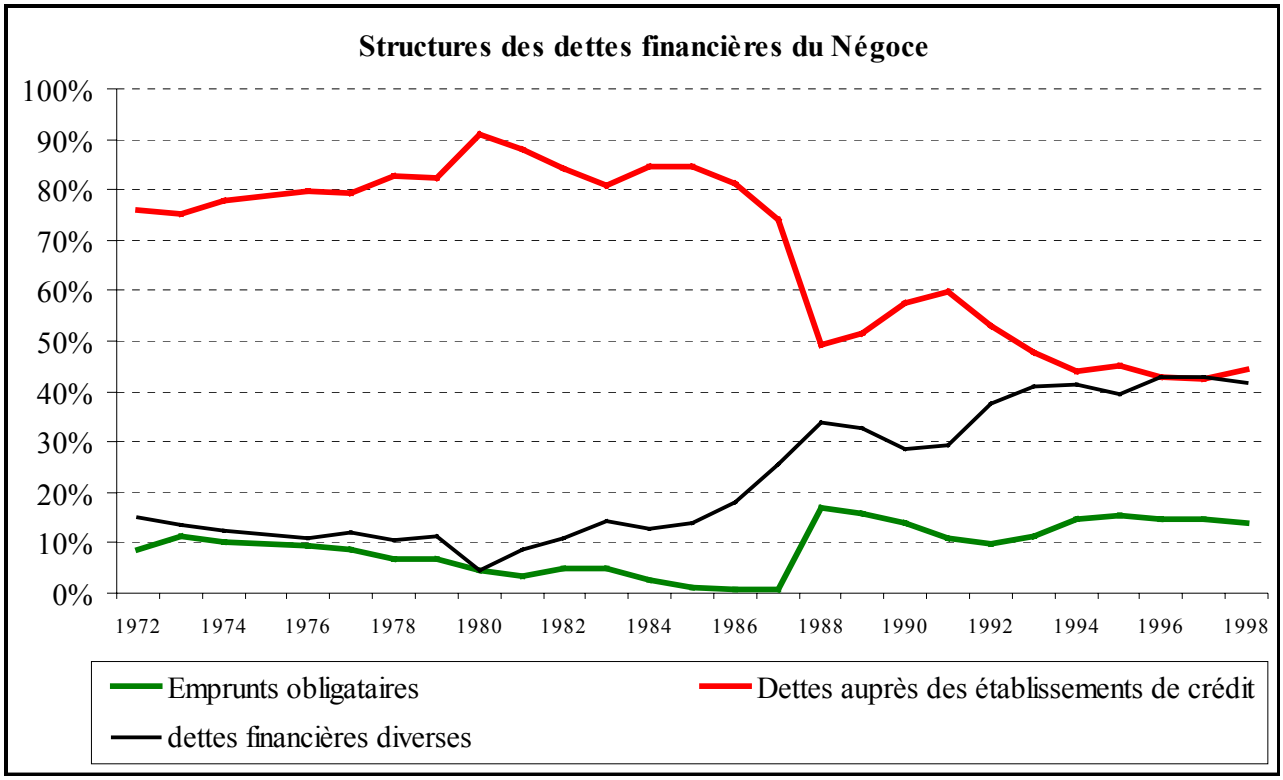


Figure 40

Or si la pression bancaire a été limitée depuis le début des années 1970 grâce à la succession de plusieurs conjonctures et montages financiers, les dettes financières diverses, essentiellement constituées par les comptes courants d'associés à moyen et à court termes ont pris, depuis 1980, une place plus importante. Ces dettes représentaient au début des années 1970 environ 10% du total des dettes, c'est-à-dire qu'elles étaient légèrement supérieures à la valeur des obligations. Actuellement, les dettes auprès des associés et des membres des groupes représentent plus de 40% des dettes totales du Négoce. Elles dépassent donc la masse des emprunts bancaires qui, du coup, ont été réduits. De plus, la part des créances accordées aux autres maisons du groupe augmente depuis 1987. Ce type de relation financière étant symptomatique des phénomènes de concentration qui lie une entreprise à une autre, l'importance de ces dettes souligne ainsi les tentations de concentration financière des négociants qui peuvent par ce moyen financer en partie leur développement.

Néanmoins, le financement de l'activité par l'entrée de nouveaux associés dans le capital peut parfois entraîner une modification de la répartition du contrôle voire du capital des entreprises.

L'examen de la répartition du capital révèle pourtant que, globalement, les structures financières de Négoce sont conçues de façon à limiter les entrées d'éventuels associés non souhaités. Des augmentations régulières de capital ont, en effet, permis aux négociants de conserver une proportion de fonds propres élevés, auxquels s'ajoutent les crédits ouverts auprès des sociétés des groupes, les emprunts bancaires et les obligations.

La structure financière des maisons de Négoce limite donc les conséquences des variations de la conjoncture monétaire et optimise la cohésion financière des groupes grâce aux flux de trésorerie entre maisons. Le portage par des groupes composés de plusieurs entreprises semblent donc avoir été le choix effectué par de nombreuses maisons de Champagne qui y ont vu un moyen de financer leur stratégie de développement.

Cependant, ces alliances peuvent avoir été plus qu'un moyen de financer le développement des négociants concernés. Elles peuvent parfois avoir également conditionné ces développements.

Paragraphe 2) Le rôle des stratégies de développement

Les stratégies de développement apporte un éclairage intéressant par qu'elles permettent de comprendre les principaux objectifs et marges de manœuvres des négociants. Nous voyons dans ce point que le développement du Négoce doit être lu à travers deux filtres.

Tout d'abord, nous avons identifié les associés des négociants et nous sommes intéressés plus particulièrement à eux lorsque leur activité principale est extérieure à la Champagne. Nous avons constaté que leurs activités étaient assez homogènes. Ceci nous conduit à émettre des hypothèses sur les partenariats et sur les synergies justifiant la constitution des groupes. Ces hypothèses relativisent en effet l'importance du constat effectué plus haut qui justifiait les relations entre entreprises par les apports de financement.

Cependant, nous avons constaté ensuite que le problème du financement limite réellement les perspectives actuelles d'un certain nombre de négociants, parce que les fournisseurs de capitaux sont rares, ce qui oblige les propriétaires négociants à risquer le contrôle de leur activité.

Nous concluons sur le fait que la combinaison de ces deux arguments explique la diversité des situations.

I . Les relations du Négoce avec son environnement économique et commercial

L'examen rapide des principaux partenaires du Négoce champenois lorsque les négociants sont associés à des firmes extérieures à la filière montre, entre autres, que des relations nombreuses sont nouées avec des entreprises du secteur des vins et spiritueux, souvent de très grande taille. Pour comprendre les incitations des uns et des autres à contracter ces alliances, nous avons interviewé

des analystes financiers experts du secteur des vins et spiritueux ou/et du luxe. L'objectif de cette enquête était d'apporter des éléments qualitatifs permettant de répondre aux interrogations suivantes :

- Quelles sont les dynamiques et les incitations qui ont motivé ces alliances pour les différentes parties ?
- Quel est l'impact des mouvements de concentration en cours dans les secteurs concernés par les champenois ?
- Quel intérêt peuvent trouver les acteurs extérieurs à la filière dans la participation aux entreprises du Négoce ?
- Le recours à un actionnariat extérieur répond-il plutôt à une stratégie de financement ou accompagne-t'il également des évolutions quant aux rapports de possession et de pouvoirs internes au négociant ?

Ces discussions (téléphoniques ou directes) se sont organisées autour d'un questionnaire préalablement envoyé (voir Annexe 1). Nous remercions d'ailleurs en particulier Alain Puzenat et Alexis Nef, d'Aurel-Leven, Valérie Gadon et Pascale Bensman, de KBC Securities, Jocelyne Gaudino, de la Société Générale, Claudine Bayle, de Richelieu Finance d'avoir accepté de se prêter à cet exercice.

La synthèse de leurs réponses apporte des éléments d'explication sur les partenariats permettant, simultanément, de mettre en œuvre des stratégies de développement susceptibles d'améliorer la rentabilité de l'activité des entreprises concernées et de concilier ces stratégies aux perspectives de financement proposées par les marchés et la conjoncture.

En effet, supposons qu'une maison de Champagne peu connue et dont l'image de marque ne permet pas d'accéder à un segment de prix plus valorisant ou de sortir des frontières de la distribution française (suffisamment concurrentielle pour autoriser la cohabitation de tout le monde) cherche à accroître le prix de ses vins. Elle doit alors, pour se développer et créer de la valeur, se « démarquer », c'est-à-dire se construire une marque dont la réputation permettra d'accroître le prix auquel les consommateurs sont disposés à l'acheter. Les interviews et discussions informelles convergent toutes vers le fait que ceci suppose la constitution et la maîtrise de son réseau de distribution. Elle doit alors choisir entre trois options :

- soit investir elle-même dans son réseau, ce qui implique de trouver le financement de ces investissements ;

- soit partager les investissements nécessaires (et lourds) avec d'autres structures industrielles complémentaires, c'est-à-dire en général dans notre cas, s'associer avec des références de vins A.O.C. ou de spiritueux ;

- soit être portée par une multinationale de distribution à laquelle il manquerait une référence en Champagne. En effet, de l'avis des spécialistes, un portefeuille de marques du secteur, pour être complet géographiquement, se doit de comporter au moins une marque de Champagne.

C'est vers cette dernière alternative que se sont orientées certaines maisons de Champagne dès la fin des années 1960, alors que les secteurs de la distribution de masse émergeaient. Certaines d'entre elles ont d'ailleurs participé à la fondation des principaux groupes de distribution de Vins et Spiritueux ou de luxe mondiaux. Ce choix a été en général à l'origine de leur spectaculaire développement.

A l'origine du succès durable de cette formule repose le fait que l'activité économique principale des groupes industriels du secteur des vins et spiritueux repose en règle générale sur la distribution exclusive des marques, de l'intermédiaire aux grossistes. La maîtrise du réseau de distribution améliore donc sans aucun doute la valeur ajoutée du produit (maîtrise de son image, des volumes proposés et du coût final).

Au cours des dernières années, dans ce secteur à dominante familiale, quelques grands acteurs ont émergé tels que Diagéo, Pernod Ricard, Allied Domecq, Rémy Cointreau et Bols, à la suite de fusions importantes. L'examen de ces restructurations montre que la concurrence entre les groupes se joue à la fois sur l'importance du portefeuille de marques proposées et sur la couverture géographique du réseau de distribution. En effet, deux stratégies de croissance s'opposent : d'une part, l'acquisition de marques locales permet de faire bénéficier directement à l'ensemble du portefeuille des parts de marché et du réseau de distribution local. D'autre part, l'accession à des marques globales donne la possibilité à ces groupes de peser plus fortement auprès des réseaux locaux et d'améliorer la diffusion d'autres références. La couverture géographique du réseau s'avère donc un élément important, de même que l'effet-taille, qui procure une supériorité des moyens employés pour peser davantage sur les acteurs de la distribution et un rapport de force plus avantageux. Atteindre la taille critique devient d'ailleurs pour ces distributeurs, indispensable afin de rester sur le marché et d'éviter le dé-référencement de leurs marques. Ces concentrations accentuent progressivement l'organisation oligopolistique des circuits de distribution mondiaux. En effet, en se concentrant, ces groupes réalisent des marges supplémentaires importantes grâce à la complémentarité de leurs marques, ce qui améliore les synergies dans les circuits de distribution.

Cette rationalisation accroît ainsi la rentabilité de leurs réseaux constitués à 80% de coût fixe. En outre, l'existence de *cash flow* autorise le financement des différentes structures industrielles du groupe. Progressivement, nous assistons au recentrage de l'oligopole sur la maîtrise de l'accès aux consommateurs, la saturation des portefeuilles de marques posant un problème à terme pour les producteurs non référencés.

Ces dynamiques se sont progressivement institutionnalisées et des organisations complexes de très grande taille associant au sein des mêmes groupes des producteurs (dont les entreprises champenoises) et leurs distributeurs sont apparues. Ces groupes d'entreprises multi-divisionnelles se sont ainsi organisés autour de holding manageant les diverses activités complémentaires des entreprises filiales. L'évolution de la structure du passif du Négoce reflète en effet les transferts de capitaux et les participations croisées qui se sont produits à l'occasion d'accroissements de capital.

Comme nous venons de le voir, les principaux circuits de commercialisation sont de plus en plus bouchés pour les négociants qui n'ont pas choisi au préalable la solution du portage. Par conséquent, pour améliorer leur rentabilité et inverser la pente du taux de valeur ajoutée, les négociants de Champagne doivent construire leur propre accès aux consommateurs. Or le nombre important de négociants de Champagne complique les stratégies destinées à améliorer la visibilité individuelle des marques. L'accentuation de la croissance interne (ou externe) en volume des marques déjà mondialisées semble être la stratégie créatrice de valeur la plus évidente. Mais la spécificité champenoise qui limite l'approvisionnement réduit les perspectives de croissance interne, ce qui laisse présager d'autres phases de concentration industrielle.

Cependant, il semble que la commercialisation du Champagne implique un savoir-faire plus spécifique que la distribution des spiritueux et permette ainsi à des réseaux adaptés à l'image du produit de lui éviter d'être totalement absorbés par l'univers concurrentiel des marchands de boissons et spiritueux. Certains professionnels ont, en effet, choisi de se développer en suivant la deuxième option, c'est-à-dire en s'associant ou en créant des réseaux constitués de références de produits plus complémentaires (grands crus bordelais, bourguignons, etc). Ainsi, Bollinger, Roederer comme Marne et Champagne disposent de leurs propres réseaux de distribution et maîtrisent ainsi une part importante de la commercialisation de leurs vins. Ils proposent une gamme de marques en provenance de vignobles diversifiés qui leur apporte, sous réserve de l'efficacité de leur politique de marketing, le contrôle des conditions de commercialisation de leurs vins. De même, Boizel-Chanoine-Champagne, né de la fusion d'entreprises de Négoce complémentaires, a monté son propre réseau de distribution et améliore ainsi la maîtrise des marges des marques qui

composent son portefeuille. Ces investissements ont suivi le départ des marques du groupe de ses réseaux de distribution habituels lors de la fusion de GrandMet et Guinness, lui évitant ainsi la dilution de son pouvoir de négociation face au gigantisme de Diageo (lié par ailleurs à L.V.M.H et chargé de distribuer les références de Moët-Hennessy via des joint-venture de distribution).

II . Le recours au marché

Pour de rares professionnels, le financement de ses investissements a été assuré par le marché. Ainsi Laurent-Perrier est l'un des rares négociants, avec Vranken, à être présent sur le second marché en tant qu'acteur indépendant de la filière Champagne. Le recours au financement par l'actionnariat leur a permis de financer la rationalisation de leur appareil de production ainsi que l'organisation de circuits aval de distribution. Ils ont, à la suite de ces investissements, lancé des campagnes marketing destinées à conquérir les marchés les plus valorisateurs (étrangers, restauration, etc).

Mais le financement par le marché implique une organisation de l'activité différente de celle induite par l'association industrielle. Le recours au marché suppose en effet la réunion de deux conditions :

1) Une rentabilité relativement trop faible

Il exige tout d'abord que la rentabilité des fonds propres soit suffisamment attractive pour sécuriser les investisseurs. Or les analystes constatent que les maisons de Champagne qui lèvent des capitaux sur le marché cherchent d'abord un moyen de réduire leur endettement, donc qu'elles ne mettent pas en œuvre une réelle stratégie de financement du développement. De plus, même pour des investisseurs plus atomisés (petits porteurs), la spécificité structurelle de l'activité Champagne (poids des stocks) et la relative faible rentabilité du capital qui en découle n'autorisent pas jusqu'ici non plus un niveau de prime de risque suffisant pour une industrie mono-produit, soumise aux aléas climatique et conjoncturel.

Nous démontrons cette affirmation en nous inspirant du travail réalisé sur un échantillon de négociants de vins de Bourgogne par Saulpic et Tanguy (1999). Il nous semble en effet trop rapide sur ce point de nous arrêter à l'avis des analystes financiers. De l'aveu des spécialistes, les indices utilisés généralement par les experts du monde de la finance pour apprécier la performance des maisons de Négoce sont variés. Ils s'appuient en général sur le calcul du retour sur fonds propres, le cash flow libres, sur des modèles de création de valeur (du type *Estimated Value Added*, E.V.A.), ils utilisent des méthodes de comparaison multiple (recherche du prix réel par rapport au résultat, etc …). Ils prennent également en compte le taux de marge opérationnelle, le poids des frais financiers

sur l'endettement, le gearing (endettements nets / capitaux lourds), la part des frais financiers par rapport au résultat d'exploitation (autonomie), etc.. Parfois, et c'est le cas du Champagne compte tenu de sa spécificité, des indicateurs économiques sont également pris en compte, tels les ratio stocks, l'ensemble de ces éléments permettant d'estimer le coefficient de risque et les perspectives de rentabilité de l'entreprise. Les experts attribuent alors une note de risque pour chaque maison cotée, cette note étant calculée par rapport à la conjoncture globale du marché de référence. Ils s'appuient sur cette note pour augmenter ou réduire le taux d'actualisation des cashs-flow libres calculés pour chaque société, arbitrant ainsi l'opportunité ou non, à un an, d'acquérir, de conserver ou de vendre le titre. Mais comment utiliser un tel raisonnement lorsque, dans le cas du Champagne, le marché référencé compte aussi peu de représentants cotés ?

Le problème se pose en effet et selon les banques d'affaires elles-mêmes, les marchés de référence auxquelles les champenois sont comparés appartiennent soit au secteur des vins et spiritueux, soit du luxe (L.V.M.H, Taittinger peut être et parfois Rémy Cointreau). Les moyennes sectorielles de ces deux secteurs étant elles-mêmes très différentes (la moyenne sectorielle du luxe est supérieure à celle de l'industrie agro-alimentaire), les éventuels investisseurs ne disposent donc pas d'une base solide et objective.[4]

Le graphique 41 représente l'évolution depuis 1971 de la rentabilité économique et de la rentabilité des capitaux propres du Négoce champenois. Nous constatons qu'ils ont légèrement augmenté, mais l'étude de cette situation paradoxale (compte tenu de la forte diminution du taux de valeur ajoutée observée plus haut) révèle que cette amélioration, qui semble pourtant être une tendance de long terme, est provoquée par des résultats exceptionnels positifs. Ceux-ci sont essentiellement dus à des plus-values réalisées sur les cessions d'actifs.[5] Ces indices ne permettent donc pas d'apprécier la performance du Négoce champenois.

Pour dépasser les limites rencontrées par les outils classiques, nous avons donc calculé deux indicateurs particuliers : Le R.O.I. (*return on investment*) qui estime le retour sur investissement, c'est-à-dire l'efficacité des capitaux investis dans l'activité, et le W.A.C.C. (*weighted average cost*

---

[4] D'ailleurs, la confusion et le flou qui entourent ces évaluations expliquent peut être le succès de la mise sur le marché, avant 1999, de B-C-C et de Vranken, qui ont clairement bénéficié de l'effet millénaire, du faible nombre de négociants sur le marché et de la méconnaissance des investisseurs sur la filière. Alors que certains analystes interviewés s'avouent sceptiques quant à la réussite d'une seconde levée de financement par ce moyen (surtout si le capital mis sur le marché est minoritaire et réduit), d'autres sont confiants quant à la capacité des investisseurs à apprécier l'aspect spéculatif du marché du Champagne, dont la limitation de l'offre ne peut qu'à terme améliorer la valeur ajoutée et la rentabilité des maisons bien positionnées en aval.

[5] Or celles-ci sont élevées et ont augmenté depuis la fin des années 1980 ce qui a permis la croissance du résultat de l'exercice. La pression concurrentielle et les stratégies offensives menées par certains groupes ont contribué à accroître la valeur du capital immobilisé, autorisant la réalisation de ces plus-values importantes lors des cessions d'actifs (marques, maisons de Négoce).

of capital) qui évalue le coût du financement des capitaux. La comparaison des deux indicateurs exprime l'opportunité présentée par l'activité en termes de création de valeur.

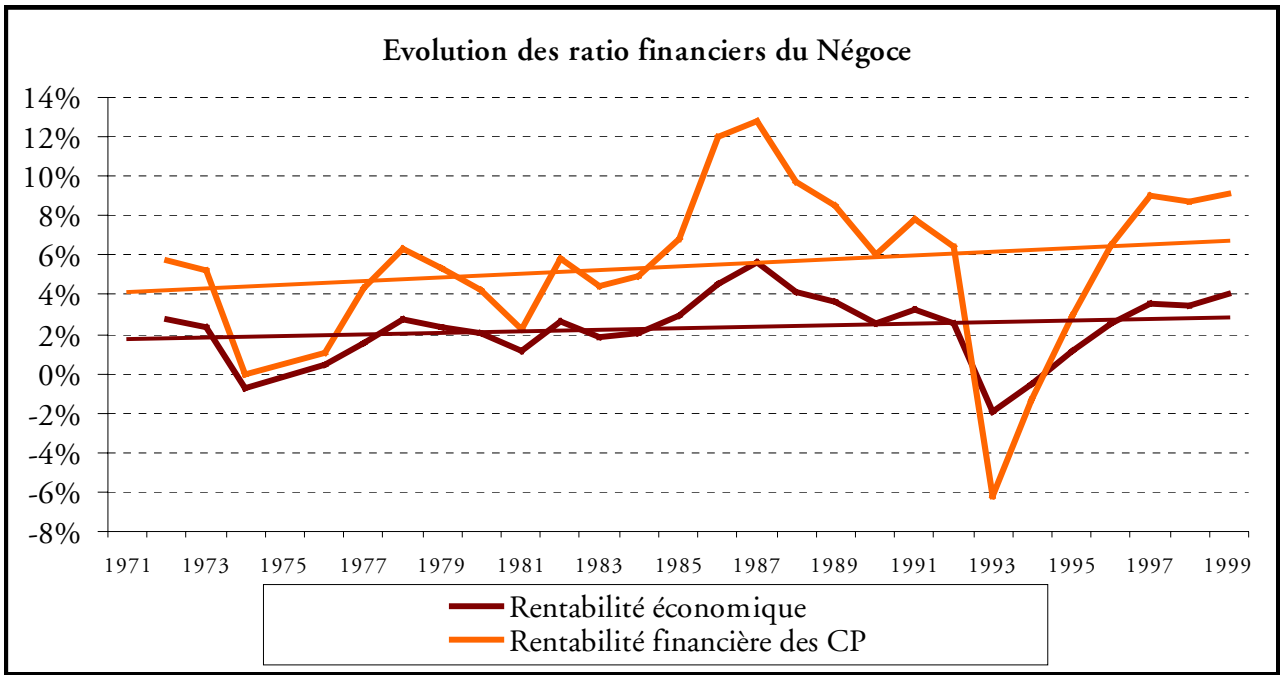
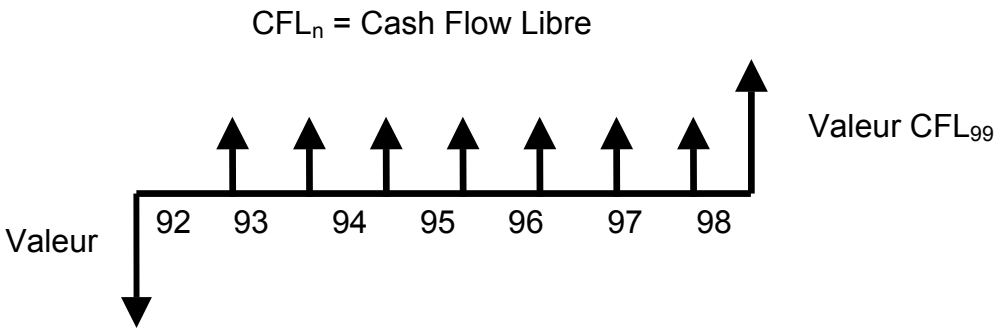


Figure 41

a) Le R.O.I. (return on investment)

La définition du R.O.I. (ou R.S.I. pour retour sur investissement) s'inspire du taux brut de rentabilité (T.B.R.) qui mesure le taux de rentabilité interne d'une activité sur la base d'une valeur initiale et des flux nets de liquidités (Mottis & Ponssard, 1999, cité par O. Saulpic, 2000, 120).

Le T.B.R. est un indicateur de mesure interne basé sur des prévisions. Il correspond au taux annulant la valeur actualisée nette des capitaux utilisés par l'entreprise. Nous appliquons cette formule à la performance passée. Le R.O.I. est donc le taux de rentabilité interne du flux suivant :



Avec :

- Valeur = Immobilisations nettes + BFR
- CFL = Résultat d'exploitation + [IS – 34% * (frais financiers – produits financiers)]
  + 34% * résultat exceptionnel

- Variation du BFR – variation des immobilisations nettes.

Nous avons calculé le R.O.I. à partir des résultats de la centrale de Bilan de la Banque de France sur la période qui court de 1989 à 1997 (avant effet millénaire). Le R.O.I. correspondant est égal à 4,16%.

b) Le W.A.C.C. (weighted average cost of capital)

Le W.A.C.C., traduit en français par Coût moyen pondéré du capital (C.M.P.C.), se calcule grâce à la formule suivante :

$$WACC = \frac{\text{Coût de la Dette + coût des fonds propres}}{\text{Dette + capitaux propres}} = \frac{i\,(1-t) \times D + c \times CP}{D + CP}$$

avec :

- i = taux d'intérêt moyen
- t = taux d'imposition
- c = coût d'opportunité : taux de croissance du second marché sur lequel sont cotées des entreprises de Champagne (hors L.V.M.H)

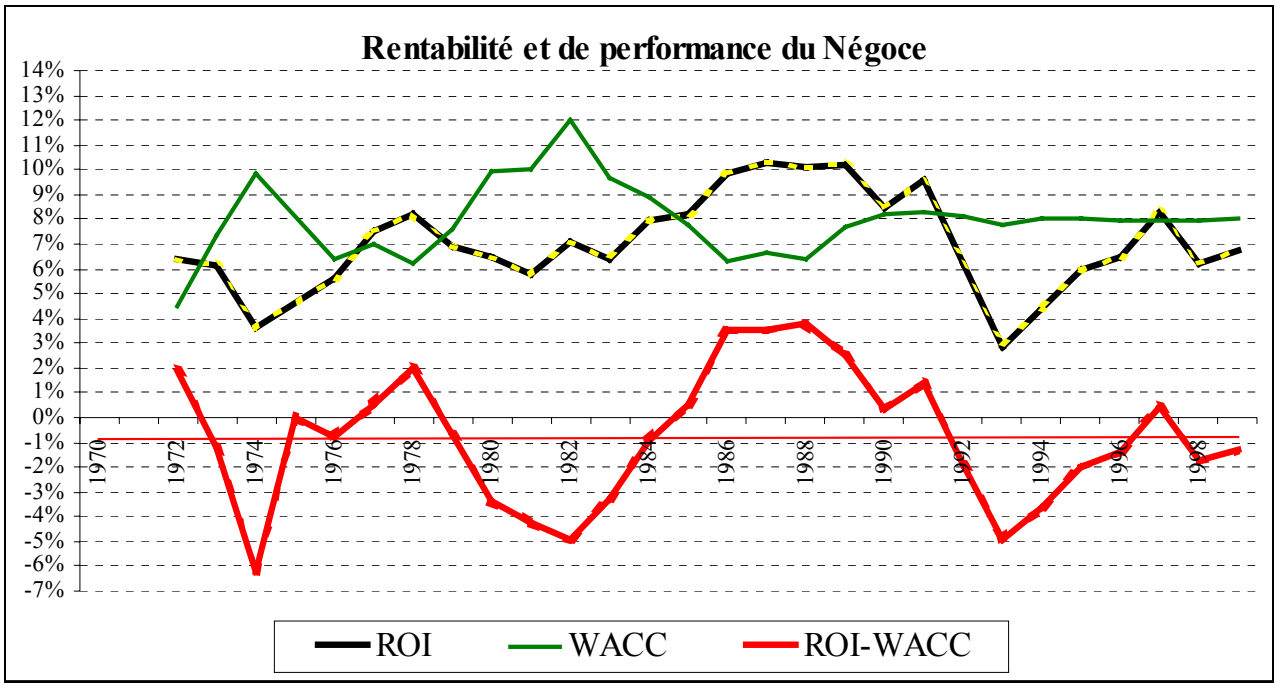


Figure 42

Comme la différence entre le R.O.I. et le W.A.C.C. est légèrement négative (graphique 42) nous déduisons donc que des capitaux investis en Bourse sur le second marché auraient été plus performants à long terme que s'ils avaient été investis dans le Négoce champenois. Si ce constat semble rédhibitoire, il convient toutefois de le nuancer en soulignant que les chiffres qui ont servi de base à ce calcul prennent en compte l'ensemble des maisons de Champagne de l'échantillon

traité par la Banque de France, et que au sein de cette population cohabitent des situations différentes.

Par ailleurs, la rentabilité financière R.O.E. (return on equity), c'est-à-dire la rentabilité des capitaux propres du Négoce, a nettement augmenté depuis le début de la période d'analyse. De plus, et malgré les conséquences de la crise du début des années 90 (rentabilité négative), les montages financiers à l'origine du financement du Négoce ont tout de même permis de rémunérer les capitaux propres investis à un taux annuel moyen de 9% (voir graphique 41).

2) Du choix de conserver le contrôle du capital

Le recours au marché suppose ensuite que soient conçu des arbitrages subtils entre endettement et capital flottant afin de considérer les risques éventuels pesant sur la géographie du capital et le contrôle de l'entreprise. Or cette dernière remarque confère aux dirigeants des maisons concernées la responsabilité d'accepter ou pas l'intervention dans la conduite de leur entreprise d'actionnaires peu ou non souhaités, éventualité qui semble peu favorisée par les négociants de Champagne. En effet, de l'avis des spécialistes, les titres mis sur le marché représentent en général une faible partie du capital propre, la majorité de celui-ci étant conservée par la famille actionnaire.[6] Ces comportements limitent par conséquent l'incitation pour de gros investisseurs à s'intéresser à la filière.

Malgré ces deux réserves, qui rendent les négociants champenois peu à même de lever des capitaux sur le marché pour financer leur développement, des stratégies de développement demeurent néanmoins possibles. De l'avis des spécialistes, le comportement des entreprises cotées en Bourse s'adapte aux comportements des investisseurs. Or ces comportements évoluent. Ainsi, alors que dans les années 1980 les investisseurs, en général peu aguerris aux techniques boursières, privilégiaient des participations dans des entreprises diversifiées industriellement afin de répartir les risques de leur placement et de jouer les relais de croissance, les investisseurs actuels, plus connaisseurs, constituent eux-mêmes la composition de leur portefeuille en choisissant les multiples activités sur lesquelles ils comptent. L'évolution de ces comportements explique que, dans les années 1980, les maisons de Négoce avaient ouvert leur capital. Elles appartenaient alors majoritairement à des groupes industriels diversifiés et ajoutaient ainsi une nouvelle activité à leur organisation. Ces maisons ont ensuite soit subi les restructurations de ces groupes, soit ont été cédées à des groupes plus spécialisés dans le secteur, soit se sont affirmées face au marché en tant

---

[6] D'après l'avis d'experts financiers, le prix de cession de Krug à Moet-Hennessy (1 milliard, soit 7,9 fois le chiffre d'affaires) serait justifié par la prime de contrôle associée à la cession de l'ensemble des parts de la maison de prestige.

qu'entreprise de Négoce. L'évolution du comportement du marché favoriserait d'ailleurs ces dernières initiatives.

Les transformations du Négoce champenois depuis les années 1960 ont peu modifié la configuration économique de la concurrence entre les négociants mais elles ont, par contre, profondément modifié la structure financière de ces derniers. La diminution régulière de la rentabilité de l'activité et en particulier de son taux de valeur ajoutée est due à la rationalisation des politiques de stocks par rapport aux volumes expédiés à la clientèle, conséquence de la tension apparue sur le marché des raisins. Mais, pour juguler la baisse du taux de profit du Négoce, les stratégies de développement employées se sont orientées dans deux directions. Dans le premier cas, elles ont cherché à constituer des entreprises de grandes tailles afin que leurs importants volumes soient capables d'imposer la visibilité de leur marque dans les circuits de distribution en aval. Dans le second cas, elles ont cherché à construire une image de la marque permettant d'améliorer la valeur ajoutée. Les deux stratégies ont pu également se compléter lorsque les conditions de financement étaient compatibles avec la volonté des dirigeants. Il semble, en effet, que les structures familiales du Négoce champenois peuvent apparaître comme un frein à leur développement, ces dirigeants préférant limiter leur croissance à des marchés de niche plutôt que de prendre le risque de ne plus contrôler leur entreprise.

Section III : Typologie des négociants

Ces choix stratégiques ont modifié la structure financière du Négoce champenois et sa dynamique interne. Nous constatons dans la section III que ces transformations ont entraîné la segmentation du Négoce en catégories de professionnels aux intérêts et stratégies différentes. Nous prouvons cette distinction à travers l'étude des parcours individuels des principaux groupes de négociants au cours des dernières décennies (I). L'analyse et la synthèse de ces différents parcours nous incite à construire une segmentation des négociants qui tient compte de leur stratégie de développement. Nous identifions quatre catégories (II).

Paragraphe 1) Évolutions particulières des principaux négociants

Au delà de commentaires abstraits sur les évolutions théoriques de tel ou tel type d'entreprises, nous avons souhaité illustrer concrètement notre recherche par l'étude des parcours historiques des principaux négociants et groupes de négociants de Champagne. Sans être exhaustif, l'échantillon de maisons étudiées ci-dessous représente près des deux tiers des expéditions du Négoce, ce qui permet de le considérer comme représentatif. Pour reconstituer ces parcours

particuliers, nous avons collecté et synthétisé de nombreuses coupures de presse, des plaquettes de présentation officielles, des documents d'accompagnement financier et noté des informations obtenues à travers des discussions informelles. Ce sont ces historiques qui ont servi de base au calcul des indicateurs de concentration utilisés dans la section I.

Ce travail confirme que l'élément principal explicatif du développement de ces entreprises correspond, en effet, à la façon dont leurs dirigeants ont combiné choix de développement et choix d'indépendance. Nous présentons ces groupes dans l'ordre décroissant de leur expéditions actuelles et tentons d'illustrer les étapes de leur développement. Nous analysons et révèlons la, ou les, dynamique(s) historique(s) de ces entreprises et si, parfois, l'intervention de personnalités fortes est à l'origine de choix importants, nous tentons en général d'éviter l'anecdotique, un certain nombre d'ouvrages et bibliographies s'étant déjà largement attardés sur les destinées individuelles de nombreux champenois.

I . Le groupe Louis Vuitton Moet Hennessy

Avec 29% des parts de marché du Négoce en volume en 2001 et 37% en valeur, Moët-Hennessy, division Champagne de Louis-Vuiton-Moet-Hennessy (L.V.M.H.) est l'acteur majeur de la Champagne. A l'heure actuelle, les maisons du groupe exploitent près de 1 400 hectares, soit 27% des vignes appartenant au Négoce. La division champenoise du groupe de luxe est organisée autour des deux groupements de Maisons, Veuve Clicquot Ponsardin et Moët & Chandon. Ce choix stratégique, qui permet aux deux entités historique d'exploiter des cartes différentes, est remarquable car il favorise l'expression bénéfique de ces deux dynamiques d'entreprises. Mais l'évolution même de cette structure, caricaturale de l'entreprise capitalistique, est étonnante à double titre : d'une part, elle est à l'origine de la forte concentration du Négoce et, d'autre part, en jouant la carte de l'organisation interprofessionnelle, elle favorise l'équilibre de la filière et permet aux champenois de s'engouffrer à sa suite dans la conquête de nouveaux marchés.

1) Le groupe Veuve Clicquot-Ponsardin

La maison Veuve Clicquot-Ponsardin est fondée en 1805. Son premier marché de prédilection est la Russie et on estime en 1810 que, tous marchés confondus, la Maison vend entre 50 000 et 150 000 bouteilles par an. Après un certain nombre de dénominations correspondant aux noms de ceux qui se succédèrent à sa tête (Werlé & Cie, Successeurs de Vve Clicquot Ponsardin, B. de Mun et Cie, etc.), l'entreprise de Négoce acquiert en 1964 sa raison sociale « Veuve Clicquot-Ponsardin, Maison fondée en 1772 » et dépose un nouveau statut de société anonyme, deux ans avant de procéder à une augmentation de capital en Bourse. En 1968, elle diversifie ses activités, avec la reprise de Debrise Dulac (Calvados Père Magloire) puis, en 1978, de Canard Duchêne. A

cette époque, Canard Duchêne[7] et Veuve Clicquot Ponsardin sont complémentaires, dans la mesure où la première est à 85% dirigée vers le marché français tandis que la seconde est, au contraire, tournée vers l'exportation.

En 1981, Veuve Clicquot-Ponsardin rachète la maison de luxe Givenchy et mène une croissance dynamique ponctuée de reprises ou de création d'agences de distribution à l'étranger. Le groupe Veuve Clicquot s'articule à cette époque autour de ces principales filiales :

- le secteur « Parfums et cosmétiques », autour de Givenchy,
- le secteur « commercialisation Champagne et spiritueux » autour de Champadis Union[8],
- le secteur « Autres industries de production », avec la société financière Debrise.

En 1982, le Champagne Canard Duchêne est surtout commercialisé par le réseau distribuant également les whiskies Lang's et Glengoyne. La société dispose de 266 hectares et de caves importantes (plus de 17 kilomètres de cave à Reims).

En 1984, la société Veuve Clicquot se restructure : une holding est créée qui conserve l'ensemble des vignes et des bâtiments de l'activité Champagne et possède 99,9% de la maison de Négoce Veuve Clicquot Ponsardin. En 1986, Veuve Clicquot absorbe le Champagne Doyen puis, en 1988, la maison Henriot[9].

L'entreprise Louis Vuitton, qui a acquis progressivement la majorité des actions de la holding, prend le contrôle et, en 1987, les actionnaires minoritaires acceptent que la holding Veuve

---

[7] En 1956, la société Canard Duchêne, société en nom collectif depuis 1903, devient Société anonyme. En 1974, la maison prend le contrôle de la maison Chanoine, très ancienne maison créée en 1730, qui expédie alors environ 80 000 bouteilles par an. Disposant d'un réseau de six kilomètres de caves, la maison Canard attire la convoitise des grandes maisons. Après une entrée de Piper Heidsieck dans son capital en 1973, c'est finalement la maison Veuve Clicquot Ponsardin qui rachete en 1978 les actions détenues par Piper et en prend le contrôle.

[8] En 1982, Canard Duchêne est surtout commercialisé par le réseau distribuant également les whiskies Lang's et Glengoyne. Elle dispose de 266 ha et de caves importantes (plus de 17 km de cave à Reims).

[9] En 1976, Henriot (110 ha, fondée en 1808, suite à l'achat des vignobles en 1794 par un aristocrate royaliste) absorbe la Maison Charles Heidsieck (3 millions de bouteilles) et récupère sa marque et son réseau commercial à l'exportation. En janvier 1981, la maison Charles Heidsieck-Henriot se rend acquéreur du groupe Trouillard - De Venoge. La maison Charles Heidsieck est recréée en 1985, et la SA des vignobles Henriot procède à une augmentation de capital (de 1,16 millions à 12,76 millions de F) qui fait rentrer dans son capital le Champagne Doyen. En 1988 naît la société Henriot Distribution, constituée des mêmes actionnaires que la maison de Champagne Henriot. Son propriétaire Joseph Henriot, PDG de la maison Vve Clicquot à partir de 1986 lui a apporté des capitaux à son arrivée (son vignoble), puis a été membre du directoire de Louis Vuitton et a participé activement au rapprochement de Louis Vuitton avec veuve Clicquot.
Henriot est détenu pour 80% par la famille de Joseph Henriot, qui achète Bouchard Père et Fils (Bourgogne) en 1994, avec les parts que Joseph Henriot avait apportées à Veuve Clicquot et qu'il reprend à cette occasion. Il démissionne de ses fonctions au directoire de L.V.M.H et quitte Veuve Clicquot cette même année. Veuve Clicquot se retire de l'administration de la SA des vignobles Henriot en 1994. La maison SA des Vignobles Henriot, redevenu indépendante, acquiert William Fèvre, négociant-propriétaire de 64 ha à Chablis dont 15 ha de grands crus et 19 ha de 1ers crus. En 1999, la SA des vignobles Henriot dispose de 98,9 ha de vignes.

Clicquot modifie sa dénomination et devienne « Louis Vuitton », sous réserve de fusionner avec le groupe Moët-Hennessy. En 1988, Veuve Clicquot absorbe son associée, la Société civile du clos des archevêques. Une augmentation importante de capital est réalisée par souscription de Moët-Hennessy en 1994 (152,5 millions de francs). Cette opération permet de financer le développement de Veuve Clicquot.

2) Le groupe Moët -Hennessy

Moët & Chandon est la première maison de Négoce introduite en Bourse, en 1962 ce qui l'autorise, dés 1963, à acquerir 36% du capital de la société France-Champagne, actionnaire majoritaire de Ruinart Père et Fils[10].

En 1968, Moët & Chandon prend une participation dans le capital de Dior et en 1970, un accord de fusion est signé avec la prestigieuse maison Mercier.

En 1973, Moët & Chandon, associé à Hennessy depuis 1971, acquiert un vignoble de 350 hectares (vite porté à 520) dans la Napa Valley en Californie et y créé la filiale M & H Vineyard Inc. Ce vignoble compléte la politique de commercialisation déjà amorcée en Argentine à Mendoza. Cette même année, sa participation, jusqu'ici partielle, au capital de Ruinart, est renforcée et devient directe.

Après une tentative d'OPE manquée sur la Maison Pommery en 1974, Moët-Hennessy s'associe en 1977 avec deux partenaires pour élaborer dans la région de Porto Allegre un vin effervescent « M. Chandon » (tiré d'un vignoble de 85 ha). Suite à sa participation majoritaire dans le Porto Rozès, Moët-Hennessy contrôle les produits cosmétiques Roc en 1978 et, parallèlement, s'associe avec des partenaires belges pour produire et commercialiser la liqueur de Mandarine Napoléon.

En 1979, Moët-Hennessy rachète au groupe Martini sa participation dans De Cazanove[11]. Cette même année, la filiale californienne se développe très vite et Moët-Hennessy contrôle la Société Schieffelin & Co qui était son agent commercial aux Etats-Unis (et maîtrise ainsi la commercialisation outre Atlantique). Par cette opération, Moët-Hennessy contrôle également Sichel (société allemande de vins) et la Winery Simi (Sonoma Valley).

---

[10] Ruinart est créée en 1729 par Dom Ruinart, disciple de Dom Pérignon. Jusqu'en 1919, c'est un descendant de la famille Ruinart qui dirige la SA Ruinart. En 1950, le Baron Philippe de Rothschild prend une participation dans le capital de la maison, renommée en 1956 « Société Rémoise des Grands Vins de Champagne ».

[11] Fondée en 1811, la maison De Cazanove ouvre son capital en 1954 à la banque Vernes, qui rétrocède sa participation en 1958 à Martini. Les conséquences de la mauvaise récolte de 1978 poussent ce dernier à se défaire de la maison de Champagne, ce qu'il fait dés l'année suivante

En 1980, Moët-Hennessy met le pied dans la biotechnologie en créant avec Sétric la filiale « Sétric-Génie Industriel ». En 1981, l'activité Moët & Chandon représente 35% du chiffre d'affaires du groupe Moët-Hennessy (4 milliards de francs).

3) Le groupe L.V.M.H

Durant l'été 1987, le PDG de Moët-Hennessy lance une méga-fusion avec le maroquinier Louis Vuitton. Bernard Arnault avait déjà effectué une proposition d'achat de Moët-Hennessy déclinée par les propriétaires. Moët-Hennessy acquiert néanmoins la majorité des parts du groupe Veuve-Clicquot Ponsardin. Ebranlé par le krach boursier de 1987, L.V.M.H est alors le terrain de conflits d'intérêts exploités par Bernard Arnault qui va réussir à en prendre le contrôle (en partie grâce au soutien du britannique Guinness) au début 1989. Veuve Clicquot est alors la seconde maison du groupe L.V.M.H en volume et en valeur et ses ventes représentent 36% des expéditions du groupe (47% avec Canard Duchêne).

En 1990, le groupe L.V.M.H. rachète la maison C.H.P.L. (Pommery-Lanson) lors de sa cession par le groupe B.S.N. qui s'est retiré de la filière des vins de Champagne (malgré un chiffre d'affaires de 955 millions de francs en 1989). Les maisons Pommery et Lanson sont disjointes, Lanson est revendu au groupe Marne et Champagne alors que la maison Pommery est intégrée au groupe L.V.M.H..

En 2002, L.V.M.H vend à Vranken Monopole la marque Pommery ainsi que la maison de Reims, une vingtaine d'hectares et les contrats d'approvisionnement mais conserve les 470 hectares de vignes (dont trois cent hectares dans des crus prestigieux) et les place dans le groupement d'intérêt économique (G.I.E.) du Vignoble de Veuve Clicquot. [12]

Depuis la création de L.V.M.H., le groupe organise ses sociétés filiales en vue d'améliorer sa cohésion. Ainsi, en 1990, la société Mercier est transformée en Société Mercier commerciale.

Des petites maisons de Négoce sont également régulièrement achetées et absorbées en quelques années par Moët-Hennessy, comme Charles De Bigault, disparue en 1993, Société Rémoise des Grands Vins, société rebaptisée Ruinart en 1993, entre-temps démantelée et dont la marque est finalement directement exploitée par Moët & Chandon. En 1998, la maison De Fresnoy est également achetée et sa raison sociale absorbée par la maison mère. L.V.M.H a aussi acheté la maison SA Champavize.

---

[12] La transaction s'élèverait à environ 150 ou 180 millions d'euros.

En 1998, Moët & Chandon achète à Rémy Cointreau l'intégralité du capital de la Société De Venoge[13] (hors les vignes). Dix jours plus tard, Moët & Chandon cède au groupe Boizel-Chanoine-Champagne la marque et les stocks (environ quatre millions de bouteilles) du Champagne De Venoge pour ne conserver que les caves, l'outil industriel et les contrats d'approvisionnements.[14]

En 1999, Moët & Chandon rachète à Rémy Cointreau pour un milliard de francs la prestigieuse maison Krug.

4) Le réseau de distribution

L'organisation des réseaux de commercialisation des Champagnes appartenant au groupe s'avère également révélatrice. Les activités vins et spiritueux du groupe L.V.M.H. sont regroupées au sein de Moët-Hennessy qui se déclare leader mondial du Champagne avec 20% de part de marché total en 1998 et 57% du segment des qualités « premium » (dont le prix de vente est supérieur à 20 dollars). En dehors de la Champagne, Moët-Hennessy développe des vins tranquilles haut de gamme dans plusieurs régions du monde et est leader mondial du cognac avec une part de marché de 36%. Le chiffre d'affaires de la branche vins et spiritueux représente 27% du chiffre d'affaires du groupe et 45% du résultat opérationnel (valeurs extraites du rapport annuel 1998). L'articulation du groupe autour des deux pôles Veuve Clicquot-Ponsardin et Moët & Chandon, part de plus en plus importante du chiffre d'affaires du groupe, leur permet de conserver leur spécificité, que ce soit en ce qui concerne la répartition de leur approvisionnement ou l'organisation de leurs réseaux de distribution, et de garantir l'indépendance des images des marques du groupe.

La complémentarité des marques du groupe procure en effet aux maisons une approche personnalisée des différents marchés : ainsi, Moet & Chandon réalise la majorité de son succès dans les pays anglo-saxons et au Japon alors que Veuve Clicquot reste plus présent sur les marchés italien et allemand. La filialisation des activités de distribution permet au groupe de disposer d'une souplesse dans ses stratégies d'expansion et de conquête de nouveaux marchés favorable à une maîtrise pérenne de sa communication et de son image. 27% des exportations du groupe sont réalisées aux USA, 13,2% en Grande-Bretagne, 12,2% en Allemagne, 10,4% en Italie, 5,6% en Suisse et 4% au Japon. L.V.M.H. concentre ses réussites sur les marchés les plus rémunérateurs, tout en diffusant le vin de Champagne sur des nouveau marchés. Le contrôle du réseau de distribution lui facilite l'intégration de la marge dégagée par la commercialisation de ses produits, le

---

[13] De Venoge dispose de contrats d'approvisionnement correspondant à une centaine d'hectares. Ses stocks représentent environ 4 ou 5 millions de bouteilles.

[14] Moët & Chandon peut grâce à cet achat étendre ses locaux (hôtel particulier de De Venoge + une cuverie et une capacité de stockage de 6 millions de bouteilles). Une nouvelle immatriculation est appliquée à la nouvelle maison de Négoce, dont les ventes ont été divisées par deux, mais le positionnement en termes de prix amélioré.

groupe intervenant seulement dans les principaux pays afin d'officialiser une implantation réussie. Dans les autres cas (marchés émergents), la démarche étant plus risquée, la distribution est assurée par des réseaux locaux et indépendants. Ainsi, Veuve Clicquot a réouvert sa filiale brésilienne en 1997 et reprit le contrôle de sa distribution en Asie du Sud Est début 1999.

En contrôlant la vente de ses produits, L.V.M.H. avoue chercher à intégrer les marges de distribution. Par ce choix stratégique, le groupe créé de la valeur importante. Il a conduit L.V.M.H. à se doter du premier réseau mondial de distribution de produit de luxe.

Suite aux accords commerciaux conclus avec Diagéo, les sociétés de distribution Moët-Hennessy Distribution, CSA (filiales de L.V.M.H.) et Sovedi France (filiale de Diageo) ont été regroupées le 1er octobre 1998 au sein de M.H.-U.D.V. France, joint venture entre Moët-Hennessy et U.D.V. (ex-filiale de distribution de GrandMet qui, en fusionnant avec Guinness, est devenu Diageo). Ce regroupement favorise la réduction des coûts de distribution en France et renforce la puissance de la nouvelle entité sur le marché en la dotant d'une gamme exceptionnelle de marques et de produits leaders. De même, au Japon, les filiales de U.D. (Guinness) et I.D.V. (GrandMet) ont été fermées et les marques transférées à la joint venture M.H.-U.D.V..

L'originalité de l'organisation du groupe réside dans le fait que, pour simplifier, les six maisons liées au groupe Moët-Hennessy disposent de réseaux de distribution contrôlés par le groupe (filiales ou joint-venture) mais divisés en plusieurs branches contrôlées par les maisons-mère : M.H.-I.D.V. (Moët & Chandon, Mercier et Dom Perignon), le réseau Veuve Clicquot composé de filiales ou de joint-venture de distribution très nombreux et de filiales de production (Veuve Clicquot, Krug et Canard Duchêne, Cape Mendelle, Cloudy Bay, Scharffenberger/Pacific Echo) ou les filiales de Pommery et Ruinart qui conservent des représentations indépendantes présentes dans les mêmes pays. La maîtrise des circuits de distribution dits de distribution sélective permet également au groupe de se diversifier en accroissant leur présence dans les marchés de prédilection, tout en proposant un portefeuille de marques suffisamment riche pour être décliné. En France, la rationalisation des activités de distribution a conduit le groupe à rassembler dans le réseau M.H.-U.D.V. l'ensemble de ses références.

Depuis 1994, les expéditions de l'ensemble du groupe ont augmenté de près de 25% et la stratégie révèle un net repositionnement vers les marques à forte valeur ajoutée (la maison Canard Duchêne a vu ses expéditions diminuer de 4% alors que le prix de ses expéditions a augmenté de 17% au cours de la période), la hausse des prix de vente pour l'ensemble des marques et

l'organisation de stratégies de distribution efficaces (six maisons ont accru leurs expéditions de plus d'un tiers). Les actifs de De Venoge et Pommery conservés par L.V.M.H ont en outre amélioré la rationalisation du potentiel de production du groupe. Une politique de rationalisation des stocks en circulation dans les maisons du réseau de distribution du groupe est annoncée en 2002,[15] démontrant la cohérence des stratégies déployées par l'ensemble du groupe. Elle est destinée à améliorer le taux de valeur ajoutée de son activité.

II . Marne et Champagne

Deuxième groupe, Marne & Champagne expédie, en 2001, 10,5% des bouteilles de Champagne du Négoce pour 8,5% de son chiffre d'affaires. Le parcours de ce groupe est radicalement différent, voire opposé au précédent.

En 1923, Gaston Burtin s'installe en Champagne pour seconder son beau-père, Louis Sacotte, propriétaire d'une entreprise de vente en gros de vins. Dix ans plus tard, il décide de créer sa propre affaire et achète des bouteilles auprès des vignerons qui s'essayaient à la champagnisation. L'acquisition en 1953 de la petite maison Giesler d'Avize marque le démarrage de sa carrière de négociant. Contrairement à de nombreux champenois qui impriment leur nom sur leurs étiquettes, Gaston Burtin aime à rappeler que « [son nom] ce n'est pas un nom pour le Champagne, il faut des noms prestigieux qui sonnent bien ». A plusieurs reprises, il achète la matière première des vendanges généreuses pour se constituer des stocks rachetés à prix d'or par les autres négociants lors des périodes de pénuries (1940, 1950-51, 1956-57, 1976-77).

En 1958, le succès de cette stratégie lui permet de prendre le contrôle de la Maison Gauthier. Il établit son outil de production dans ses locaux et y entrepose les vingt millions de bouteilles de son stock (neuf étages de caves construits à cette occasion). Il équipe ses celliers d'un matériel ultra-moderne et poursuit également la logique qui l'anime : *« en dépit de sa réussite professionnelle, il n'a pas voulu tomber dans le piège du snobisme du nom : tout le monde veut avoir son champagne, dit-il, moi je produis sous une centaine de marques ».*

En 1980, Marie-Laurence Mora intègre le groupe familial Burtin - Marne et Champagne. En 1987, le groupe Burtin Giesler est constitué de la maison familiale **Burtin**, de **Marne et Champagne** et de la maison **Giesler,** et représente un chiffre d'affaires de 464 millions de francs.

---

[15] *Points de Vente*, n°883 du 1er avril 2002.

1) Le groupe Marne et Champagne

En 1989, lors du retrait total de la Champagne de Pernod Ricard, Marne et Champagne rachète Besserat de Bellefon[16] (qui ne possède pas de vignes), tandis que Salon est vendu à Laurent Perrier. Au cours de cette transformation, il absorbe la maison et la marque **Giesler**.

En 1990, le chiffre d'affaires du groupe Marne et Champagne s'élève à 716 millions de francs, Madame Mora et son mari en prennent la direction et en 1991, ils rachètent la maison Lanson[17] à L.V.M.H.

Le groupe est constitué d'une société de distribution M.C.D. (Marne et Champagne Distribution) dont les trois maisons de Négoce se partagent la propriété. Elle gère directement le réseau commercial du groupe, c'est-à-dire les trois filiales en France, en Grande-Bretagne et en Suisse et les correspondants à l'étranger, dans la mesure du possible soumis à un contrat d'exclusivité pour le groupe. Une équipe de responsables commerciaux et de représentants (V.R.P.) internes à l'entreprise enrichit le réseau commercial du groupe sur le marché français.

Deuxième groupe champenois en termes de volume, Marne et Champagne réalise cependant un taux de valeur ajoutée relativement faible, alors que son potentiel de production devrait permettre à ce groupe d'acquérir un positionnement dans le marché important.

III . Vranken Monopole

Troisième groupe champenois en 2001, Vranken expédie 5,1% des bouteilles du Négoce. Le développement fulgurant de ce groupe très récent prouve que l'ancienneté des réputations n'est pas nécessaire pour se faire une place si elle est compensée par des investissements nombreux et réguliers. La question de leur financement trouve néanmoins, dans ce cas, toute son importance.

---

[16] En 1959, Edmond et Victor Besserat, considérant la très haute qualité du raisin, décident de procéder à des achats massifs, ce qui les conduit, faute de trésorerie suffisante, à vendre 92% de leurs actions au groupe C.D.C (Compagnie Dubonnet-Cinzano). Ces transformations entraînèrent le déménagement d'Ay à Reims dans des locaux neufs, constitués également de caves, et le décuplement de la production, passée de 200 000 bouteilles à quasiment 2 millions.
A la suite d'une offre publique d'achat lancée sur Cusenier en 1976, le groupe Pernod-Ricard prend le contrôle des Champagnes Besserat de Bellefon et A. Salon, laissant aux responsables champenois en place (dont Paul Bergeot, PDG des deux maisons) une très large autonomie.

[17] En 1976, Lanson avait pris le contrôle du Champagne Massé dont les installations jouxtaient les siennes. L'approvisionnement du groupe s'avère entièrement dépendant des achats qu'il effectue au Vignoble. Après l'achat à BSN de la société C.H.P.L. (Pommery Lanson), L.V.M.H l'a scindée en deux entités, conserve Pommery et revend Lanson.

Paul-François Vranken créé la maison de Champagne et la marque éponymes en 1976. En 1978, il achète la maison Veuve Monnier et fils, fondée en 1880. En 1983, il acquiert la maison de Cognac Ch. Lafitte et Cie dont il utilise la réputation pour fonder la marque de Champagne Charles Lafitte. En 1985 est créée la cuvée Demoiselle de Champagne et Vranken rachète la maison Champagne Collin. En 1986, le groupe investit dans le Porto (Porto Sao Pedro). En 1987, Vranken rachète la maison Sacotte. Celle-ci disparaît en 1991, ses actifs étant rassemblés sous la dénomination Histoires de Champagne. En 1994, Vranken rachète la maison Barancourt, qui appartenait à Brice Martin Tritant, ainsi que sa filiale en Allemagne. En 1995, il rachète A. Charbaut[18] ainsi que sa filiale à New York, et procède très vite à une augmentation de capital. Il reprend à Martini en 1996 la distribution de la marque Charles Lafitte.

En 1997, Vranken rachète à Seagram les actifs de la société disparue Heidsieck Monopole[19] pour 200 millions de francs (au nez et à la barbe de Rémy Cointreau) et la refonde. Vranken transfère à la nouvelle société du groupe les vignes de la société de Négoce Collin. Cette acquisition marque un tournant, puisque Vranken se positionne ainsi à l'internationale. En outre, la nouvelle acquisition va lui permettre, par la réintroduction de la marque Heidsieck Monopole dans les circuits de grande consommation (grandes et moyennes surfaces), de développer une véritable stratégie de commercialisation de masse. L'entreprise Vranken Lafitte change alors de nom (et de structure ?) et ses marques et actifs sont partagés entre les maisons Charles Lafitte et Demoiselle.

L'absorption de Demoiselle, Heidsieck Monopole et Charbaut par Vranken en juin 1997 marque un second cap. La maison mère atteint ainsi une taille critique.[20] La même année, Vranken rachète vingt-trois hectares de vignes sur les cent trente-sept vendus par Mumm à la SAFER. En 1998, la maison Demoiselle absorbe le négociant Collon Michel. L'entrée en Bourse du 1er semestre 1998 au second marché procure au groupe la possibilité de remonter ses fonds propres de 200

---

[18] La SARL, fondée en 1948, a été transformée en SA en 1958, et rachète la marque Ducoin en 1965. Elle possède un vaste vignoble de cinquante hectares environ, dans les excellents crus de Mareuil et alentours.

[19] Cet achat englobe la marque de notoriété internationale, son stock de trois millions de bouteilles et 137 hectares de vignes (22 hectares en captif et 125 en contrat pendant 18 ans).

[20] L' apport net des trois filiales s'élève à 124 189 844 francs. Cet apport supposera une prime de fusion totale de 115 540 554 francs et une augmentation de capital de 8 649 290 francs. Les actionnaires des trois sociétés se feront attribuer 864 929 actions au prix nominal de 10 francs. Le nouveau capital de la S.A. Vranken passerait ainsi de 1 962 000 à 10 611 290 francs. La prime de fusion (différence entre les apports nets et les nouvelles actions) serait de l'ordre de 115 540 554 francs (Matot Braine, 03/06/1997, n° 6568, 4).

millions de francs.[21] A cette occasion, le P.D.G. annonce une stratégie de transfert vers les produits de marques.[22]

Pour faire face à la forte croissance des ventes en 1998 et 1999, le groupe continue à diversifier ses sources d'approvisionnements et développe un partenariat avec un pressoir qui met à la disposition du groupe plus de 40 hectares de vignes supplémentaires. En 1999, le groupe rachète au groupe Frey la maison de Champagne Germain.[23] Depuis juin 1999, une négociation est engagée avec les actionnaires de la maison Champagne Ellner pour acquérir cette dernière, dans le but de sécuriser davantage les approvisionnements du groupe.

En 2002, le groupe Vranken Monopole achète à L.V.M.H la maison Pommery[24], qui l'autorise à enrichir son éventail de marques d'une référence prestigieuse ainsi que d'une vitrine à Reims.

En 2003, la faillite du groupe Martin est l'occasion d'acquérir les actifs et la marque de la maison Bricout.

Le groupe dispose d'une palette de marques qui lui permet de couvrir l'ensemble des segments du Champagne, du premier prix en marque secondaire jusqu'au Champagne haut de gamme avec ses cuvées. La montée progressive de son mix-produit facilite la réduction de son endettement, lié aux achats de maisons grâce auxquelles il accéde au rang des groupes importants en Champagne et limite les convoitises.

Distribution

En dehors de Barancourt et Charbaut, toutes les autres marques du groupe sont commercialisées dans la grande et dans la moyenne distribution (72% des ventes si l'on intègre les

---

[21] le groupe Vranken dispose de 914 milions de francs de dettes pour 340 millions de fonds propres en 1997.

[22] L'E.I.F.B. identifie en 1998, lors de l'entrée au second marché du groupe, les marques stratégiques (Vranken, Charles Lafitte et Heidsieck & Co Monopole), les marques de niche (Barancourt, Charbaut) et les marques secondaires (Veuve Monnier, Sacotte, Collin, Meiter, Comte de Frasnoy, Saint Pol, Lionel de Rens).

[23] S.A. fondée en 1898, le Champagne Germain est propriétaire de la marque Binet et représentait le centre du groupe constitué des sociétés Christian de Besserat SARL, Collery, Husson Jean-Pierre et Sté Internationale Vallée, qui se refonde en LB Invest. En 1999, avant son achat par Vranken, elle possède un stock de 2,5 millions de bouteilles, réalise en chiffre d'affaires de 82 MF dont 18% à l'exportation. Ses ventes sont essentiellement réalisées en GMS.

[24] La Maison Pommery et Greno est dirigée par la famille de Polignac descendante des Pommery dés avant la Seconde Guerre mondiale et, en 1951, la maison Pommery disposait déjà d'un vignoble de 270 hectares. En 1968, les 240 000 actions de la société sont introduites à la Bourse de Paris et, dés 1973, la Maison Pommery est convoitée par Moët & Chandon qui lance en 1974, une O.P.E. qui n'aboutit pas. C'est en 1979 que les Gardinier, déjà actionnaires majoritaires de Lanson, prennent le contrôle de la maison Pommery et Greno et fusionnent les deux sociétés. Scindée par L.V.M.H qui revend très rapidement Lanson et conserve Pommery jusqu'en 2002, la maison de Reims, dont la marque est redondante avec d'autres marques du groupe de Moet & Chandon, est cédée à Vranken, pour environ 150-180 millions d'euros, sans son vignoble d'origine conservé par la GIE de Veuve Clicquot.

30% vendues en G.M.S à l'étranger). Vranken Monopole commercialise en effet ses Champagnes à travers trois réseaux de distribution :

- la distribution moderne en France (42% des ventes), qui regroupe la quasi-totalité des centrales d'achat alimentaires, soit dix-sept clients représentant soixante-dix-sept points de négociation. Carrefour et Auchan assurent à eux seuls près de 10% des ventes du groupe.

- le commerce traditionnel en France (18% des ventes) qui représente cent quatre-vingt-neuf clients et qui est très porteur en termes d'image (C.H.R., magasins spécialisés).

- l'export représente 10% des ventes du groupe qui maîtrise directement ces ventes grâce à la création des filiales étrangères permettant d'obtenir rapidement une bonne pénétration des marchés. Les exportations du groupe étaient en 1999 essentiellement destinées à la Grande-Bretagne (27%), à la Belgique (22,4%), à l'Allemagne (21,5%) et à la Suisse (6,7%). Le groupe Vranken a étendu en 1999 son réseau de distribution à l'étranger, principalement en Belgique (Histoires de Vin), en Allemagne (Vranken Deustchland) et aux Etats-Unis (Vranken America, ou Charbaut America). Sa diversification dans le segment du Porto l'autorise à étendre son réseau notamment au Portugal (Vranken Vinicola).

Le groupe a intégré la filière en commençant par créer sa propre marque, puis la croissance de sa production (grâce à l'achat de maisons secondaires) lui a permis de se positionner tout de suite sur les circuits grands publics (G.M.S depuis 1976) et progressivement de monter en gamme, tout en assurant en parallèle la sécurité de son approvisionnement.

Les achats ou création de marques plus prestigieuses et leur pérennisation lui ont donné accès aux circuits à forte valeur ajoutée et progressivement lui ont permis d'accroître la part des ventes sous ces marques. En parallèle, il assure, par sécurité, le suivi de l'approvisionnement des circuits de grande distribution, susceptibles d'assurer les écoulements en période de crise (réduction des stocks et apports de trésorerie).

Pour financer toutes ces acquisitions, Paul-François Vranken s'est constitué une organisation financière très efficace. Il détient ainsi directement 86% de Vepar, holding qui accueille dans son capital l'Idian, la S.N.V.B., la Cofinep, uni-Régions (Groupe Crédit Agricole) et un groupe d'investisseurs. Il serait prévu qu'à court terme, Vepar, directement propriétaire de quatre S.C.I., une S.E.V. et une filiale de distribution Vranken aux Etats-Unis, soit introduit en Bourse. Il était prévu en 1995 qu'un prêt participatif soit, en outre, mis en place par un pool bancaire.

Au cours de son développement, Vranken a également vendu des bouteilles sur les marchés complémentaires pour assurer sa trésorerie, l'équilibre de ses stocks et pour préparer la montée en gamme. En outre, la diversification opérée dés le départ vers d'autres spiritueux de qualité a permis

au groupe d'obtenir des marges fortes sur des marchés de niches et d'assurer un complément d'offre commerciale aux circuits de distribution. Entre 1995 et 1999, le groupe Vranken a multiplié ses expéditions par neuf et son chiffre d'affaires par douze. Si, pour le moment, les marchés ciblés dépendent essentiellement de la grande distribution, le rachat de Pommery en 2002 marque le pas d'une nouvelle stratégie de conquête des marchés à plus forte valeur ajoutée.

IV . Laurent Perrier

Avec près de 5% des expéditions du Négoce, le groupe Laurent Perrier figure en quatrième position en 2001 et montre depuis quelques années une croissance importante.

En 1812, à la mort du tonnelier Eugène Laurent, sa veuve, Mathilde Perrier, reprend le petit domaine qu'il exploitait et crée la maison Veuve Laurent Perrier. La maison Laurent Perrier est rachetée au début des années 1930 par la famille Lanson et passe entre les mains de la famille De Nonancourt en 1939. Elle est associé à la maison Lanson et Delamotte (confondus en une société depuis le début du siècle). Le groupe ainsi créé connaît jusqu'en 1949 une expansion très forte.

A la mort du propriétaire, Bernard et Charles de Nonancourt, les héritiers de la famille Lanson, reçoivent l'un la maison Laurent Perrier, petite entreprise qu'il développe, et l'autre la maison Delamotte.

Au début des années 1970, Bernard de Nonancourt achète la maison Lemoine et son vignoble de dix-huit hectares.

Bernard de Nonancourt, lié à la maison De Castellane[25] par son épouse qui en est l'une des héritières, investit dans l'entreprise qui connaît des difficultés financières. Il acquiert une majorité des parts et en prend la direction en 1983.

En 1989, Nonancourt rachète la maison Salon[26] à Pernod Ricard, maison de Négoce mitoyenne de la maison Delamotte dirigée par son frère. Celui-ci lui annonce en 1990 son intention de quitter les affaires et lui revend Delamotte. Les deux sociétés sont réunies en 1993 sous la dénomination A.S.

---

[25] La maison De Castellane est fondée en 1895 par le Vicomte Florens de Castellane qui confie à Fernand Mérand (1851 – 1922) l'élaboration de son Champagne. Les héritiers de celui-ci ont développé la maison et sa réputation jusqu'au début des années 80

[26] Fondée en 1914 au Mesnil sur Oger par Eugène Aimé Salon, la maison Salon est vendue à la suite de problèmes familiaux (indivision) par la famille fondatrice à la compagnie générale Dubonnet Cinzano (CDC en 1963), déjà propriétaire de Besserat-Bellefon depuis 1959. Dés 1954, la maison Salon regroupe en coopérative les vignerons du Mesnil, qui livrent leurs raisins à Salon, entendant ainsi contrôler exactement l'origine du raisin. La nouvelle alliance permet dans le cas où la récolte ne pourrait donner naissance à un Champagne millésimé, que les raisins soient achetés par Besserat de Bellefon pour ses cuvées non millésimées.

Au début des années 1990, alors que la Champagne traverse une période de crise, le groupe cherche à se diversifier et rachète à Bordeaux le cru Classé Château Malartic La Gravière et Dubos, en Bourgogne le négociant Antonin Rodet et à Cahors cinquante hectares de Montcucq (tentative spéculative qui n'a pas fonctionné). Pour financer ses achats, le groupe cède en 1993 22% de ses parts à Grand Met I.D.V., la filiale de distribution de la multinationale britannique de boissons alcoolisées Grand Met. Un *joint venture* est constitué entre Laurent Perrier et le californien Hire Horse.

En 1994, Laurent Perrier acquiert 51% de la maison de Négoce Joseph Perrier[27], en grande difficulté financière. Le groupe procède alors à une augmentation de son capital de deux cent millions de francs, (multiplié par six).

1) Restructuration

En 1997, Laurent Perrier revend ses activités dans le domaine des vins et se recentre sur l'activité Champagne.

> *« Depuis toujours, Laurent Perrier et son patron B. de Nonancourt, Président du Conseil de Surveillance, entretiennent des relations privilégiées avec le Vignoble ; avec 7%, son taux d'auto-approvisionnement est le plus faible de toutes les maisons de Champagne, dont la moyenne se situe à 15%. Contrairement à la plupart de ses concurrents qui misent sur l'achat de vignobles, Bernard de Nonancourt estime que l'aval, c'est-à-dire tout ce qui concerne le marketing (les investissements dans ce domaine vont passer de 5,40F à 8F par bouteilles), et surtout le commercial, constitue la pièce maîtresse d'une maison de Champagne bien gérée. » (Point de Vente n°770, le 23 juin 1999, 48).*

Les marques d'acheteurs approvisionnées par le groupe sont dévolues à la maison Lemoine.

Suite à la fusion en 1997 des géants des boissons Guinness (dont L.V.M.H. possède une part importante) et Grand Met qui aboutit à la naissance du nouveau groupe Diageo, leurs filiales de distribution sont refondues et la nouvelle société U.D.V. reprend les actifs de Grand Met. Pour garantir son indépendance par rapport à L.V.M.H., actionnaire de Diageo, la société holding Veuve Laurent Perrier & Co rachète la participation que la société Champagne Laurent Perrier avait cédée à Grand Met I.D.V..

---

[27] La famille Pithois était propriétaire de vignes à Cumières, à Hautvillers et à Damery, et spécialiste du commerce des vins. Elle a racheté la marque Joseph Perrier en 1888 aux héritiers du fondateur. Avant les récoltes déficitaires de la fin de l'année 1971, la marque commercialisait jusqu'à 650 000 bouteilles, dont 45% à l'exportation.

En 1999, pour financer son indépendance, Laurent Perrier, propriétaire de 50,5% des actions de Joseph Perrier depuis 1994, cède cette participation au groupe Alain Thiénot[28]. Cette vente permettra à Laurent Perrier de réduire son endettement, estimé à 735 millions de francs, pour un chiffre d'affaires de 786 millions de francs. En corollaire, le groupe Laurent Perrier est introduit en Bourse au second marché le 11 juin 1999.[29]

2) Organisation de la distribution

La variété de la gamme enrichit l'éventail des marques qui s'échelonnent de la moyenne au très haut de gamme. Pour la plupart de ses marchés à l'exportation, les produits de Laurent Perrier sont distribués au travers du circuit traditionnel (Café-hotellerie-restauration, détaillants cavistes, ventes directes). En France, 70% des volumes transitent par le circuit traditionnel, le reste étant distribué en grandes et moyennes surfaces.

Les quatre maisons de Négoce du groupe expédient 20,7% de leurs exportations vers la Grande-Bretagne, 15,6% vers la Belgique, 12,5% vers l'Allemagne, 7,4% vers les Etats-Unis, 7,2% vers la Suisse et 5,2% vers l'Italie. La maison Laurent Perrier représente à elles seules 77% des exportations du groupe.

Le groupe maîtrise la distribution de ses produits (72% de ses ventes en volume, d'après le Prospectus définitif pour l'Introduction au second marché rédigé par Laurent Perrier en 1999) par l'intermédiaire de sa filiale de distribution Laurent Perrier Diffusion (L.P.D.), qui couvre la France et la Belgique, et de filiales de distribution propres au Royaume-Uni, en Suisse et aux Etats-Unis. La diversification des références permet d'accroître l'offre des filiales de distribution et leur développement.

Dés 1978, le groupe établit une antenne de distribution au Royaume-Uni. Une filiale de distribution est créée en Suisse en 1992 pour développer les produits de la marque. La tentative de diversification du groupe dans d'autres vignobles (Etats-Unis, Bordeaux, Bourgogne) menée de 1989 à 1994 s'avère infructueuse et ses actifs sont cédés. En 1993, le groupe avait passé des accords de distribution dans certains pays avec son associé Grand Met I.D.V.. La fusion du distributeur mondial avec Guinness, qui permet ainsi à L.V.M.H d'être indirectement actionnaire de Laurent Perrier, incite le groupe à racheter ces participations et à interrompre la quasi-totalité de ses accords de distribution avec la nouvelle filiale de distribution de Diageo, U.D.V..

---

[28] Avec 600 000 bouteilles et un chiffre d'affaires de 45 millions de francs, Joseph Perrier reste une affaire rentable (7 millions de francs de résultat en 1997). Jean-Claude Fourmon, détenteur de 49,5% du capital garde ses titres et demeure à la tête de l'affaire qu'il dirige.

[29] 1,5 million d'actions à 216,47 francs, dont 500 000 maximum réservées aux viticulteurs. Le capital avait été préalablement divisé par deux (diminution de la valeur nominale des actions) et fusionné avec celui de la société d'investissements Galilée.

Après une nouvelle phase de développement, le groupe se retrouve propriétaire de six filiales de distribution sur ses principaux marchés (Suisse, Royaume-Uni, France, Belgique et Etats-Unis depuis fin 1998, et deux G.I.E.). Sur les autres principaux marchés d'exportation, le Groupe a conclu des accords avec des partenaires soigneusement sélectionnés tels que Henkell & Sohnlein (le plus gros producteur de vins effervescents en Allemagne), Stock S.P.A. en Italie et Bristol Japon Co Ltd au Japon.

> *« Les contrats sont conclus pour une durée de quatre ans, reconductibles sur l'initiative des parties. En cas de rupture, un préavis de six mois est prévu entre janvier et juin pour éviter d'affecter les ventes de fin d'année. Dans les autres pays, le groupe a conclu des accords avec d'autres distributeurs et conserve des relations avec certaines filiales du groupe UDV dans un cadre contractuel nouveau (Irlande, Mexique). A l'exportation, les marques De Castellane, d'une part, Salon & Delamotte d'autre part, sont distribuées indépendamment de Laurent Perrier. Cette structure de distribution est un avantage concurrentiel et significatif qui offre au groupe une présence directe sur les marchés les plus importants et lui permet de maîtriser la distribution et le marketing de ses produits sur les marchés clés.* » (Laurent Perrier, Prospectus définitif d'introduction sur le second marché de la Bourse de Paris, 11 juin 1999, 42-43).

De 1997 à 1999, la distribution du groupe a fortement évolué. La distribution réalisée par ses filiales est passée de 43% (57% par un distributeur) à 72%. En parallèle, des investissements sont engagés dans une démarche de communication en réputation, (communication jusque là assurée par les importateurs) ainsi que dans des actions menées en direction de la restauration et des marchés à forte valeur ajoutée.

V . Boizel-Chanoine-Champagne

Le groupe B-C-C (Boizel Chanoine Champagne) est constitué de trois Maisons de Négoce associées, elles-mêmes à la tête de filiales diverses. Malgré leur proximité avec la maison Bruno Paillard, nous avons décidé de dissocier ces deux groupes. En effet, si le personnage Bruno Paillard participe étroitement à la gestion et à la stratégie de développement de B-C-C, ce qui laisse suppose un certain nombre de synergies entre elles, il a, pour l'instant, conservé l'indépendance financière de sa maison éponyme. L'extrême fragilité de cette organisation nous incite tout de même à énoncer le parcours de la maison Pailard à l'issue du groupe B.-C.-C..

La particularité de ce groupe repose justement sur la forme de collaboration et de participations croisées unissant les membres de ce groupe de négociants qui, en mutualisant leur taille moyenne, tentent d'obtenir une taille suffisante pour asseoir la visibilité de leur production.

1) Des alliances volontaires et croisées

En 1834, Auguste Boizel et son épouse Julie Martin fondent une maison de Champagne à Epernay. Dans un premier temps, ils commercialisent leurs vins pour partie sous la marque Boizel et pour une autre partie, les vendent sous forme de bouteilles non terminées à plusieurs grandes maisons (Mumm, Veuve Clicquot, Pommery, Perrier-Jouet, …).

Restée relativement discrète, la Maison Boizel (gérée par les descendants) assure néanmoins en 1982, outre son activité de négociant de Champagne, la distribution du porto Register, Fine Tawny et du whisky écossais Burton.

En 1990, Bruno Paillard, par ailleurs propriétaire de la maison qui porte son nom, fait l'acquisition d'une société vinicole fondée en 1730, propriétaire de la marque Chanoîne frères. Philippe Baijot, ancien directeur commercial de Marne et Champagne, s'associe alors à lui pour redonner vie à la marque. Ils fondent le groupe P-B-Investissement. Quelques mois plus tard, ils rachètent la société de courtage C.G.V. (Champenoise des grands vins) spécialisée dans l'approvisionnement de la grande distribution. En 1993, Pierre Martin quitte sa fonction d'administrateur chez Chanoine frères et cède sa place à la SA Bruno Paillard.

Deux ans plus tard, grâce à une augmentation de capital au second marché réalisée en 1996, PBI achète 54,6% de Boizel, marquant ainsi la naissance du groupe Boizel-Chanoine-Champagne.

2) La croissance externe du groupe

En 1997, B-C-C rachète Philipponat[30] (qui a absorbé entre-temps les Grands Champagnes de Reims). Avec cet achat, le groupe B.-C.-C. dispose d'un vignoble de dix-sept hectares.

En décembre 1998, B.-C.-C. acquiert la totalité des actions de la SA Charmoy, propriétaire des sociétés de Négoce, de pressurage et d'exploitation viticole auboises Alexandre Bonnet[31] (Rosé des Riceys, 25 hectares dans l'Aube), Bonnet Père et Fils, Bonnet Frères et des sociétés civiles Les Vaucelles et Val Ronceux (41 et 113 hectares d'approvisionnements garantis). Le groupe réussit

---

[30] Jacques Lepitre acquiert en 1960 la maison Goulet et refond les raisons sociales de ses sociétés pour créer les Grands Champagnes de Reims. Il s'associe avec le groupe Ricard en 1970, ce qui permet au futur Groupe Pernod Ricard de prendre le contrôle des « établissements Vinicoles Champenois » qui détenaient 48% du capital des « Grands Champagnes de Reims « . De fait, en 1973, les Grands Champagnes de Reims expédie plus d'1 million de bouteilles, et procède au rachat de marques très anciennes (De St Marceaux). Mais les récoltes déficitaires 1978, 1980 et 1981 ont affecté la santé de la société et elle est achetée par Philipponnat aux alentours de 1985. La recomposition du groupe s'achève lorsque en 1990, le groupe Marie Brizard (famille Gosset) rassemble la maison Philipponat dont la famille Gosset avait pris une participation majoritaire en 1980, et la société Les Grands Champagnes de Reims (élaborateurs de la marque Abel Lepitre).

[31] Alexandre Bonnet est (en 1995) entièrement tournée sur le C.H.R., mais commence en 1992 à s'investir dans la grande distribution et l'exportation. Pour son directeur, Gérard Rafai, « l'atout de ces marques intermédiaires est de pouvoir faire gagner de l'argent au distributeur », ce qui a poussé l'entreprise à changer en profondeur, de manière par exemple à pouvoir livrer en quelques jours (dégorgement toute l'année).

alors un partage des débouchés qualifié d'« idéal » avec 50% en France, dont 60% dans la grande distribution, et 50% à l'exportation. A peine un an plus tard, le groupe rachète la marque et les stocks (environ quatre millions de bouteilles) du Champagne De Venoge à Moët & Chandon, dix jours après la cession de la maison du même nom à L.V.M.H. par Rémy Cointreau.

3) Financement de la croissance

Pour assurer le financement de ses acquisitions, le groupe Boizel-Chanoine-Champagne pense un moment faire appel au marché, par une augmentation de capital réparti dans le public de 15% à 30-35%. Pourtant, après avoir testé les milieux financiers à cette perspective, le projet est retiré. En septembre 1999, un article financier annonce un résultat semestriel légèrement négatif mais constate une amélioration par rapport à l'année précédente, grâce à la fin des charges de restructuration des Champagnes Philipponnat et à l'amélioration du mix-produit des cinq maisons du groupe. « *L'intégration des Champagnes De Venoge, le succès de la marque Tsarine en GMS et l'accélération de nos réseaux à l'export sont les faits marquants du semestre*» déclare le groupe. Finalement, B.-C.-C. procède à une augmentation son capital de deux cent millions de francs destinée à réduire son endettement.[32] La stratégie est annoncée :

> « *Parallèlement, le groupe poursuit sa politique d'investissement en mobilisant vingt-cinq millions de francs en 1999 pour mener à bien l'extension de Chanoines Frères et augmenter ses capacités de quatre à six millions de bouteilles. Ces modifications de périmètre dans un contexte pour le moins porteur devraient amener le chiffre d'affaires du groupe à 537 millions de francs soit une hausse de près de 20% par rapport à 1998. Cela grâce également à l'entrée du Champagne Chanoine dans les linéaires de Carrefour ... » (*Les Echos, 13/04/1999).

La forte croissance externe du groupe et son autonomie par rapport à la société éponyme de son principal actionnaire Bruno Paillard lui confèrent une organisation à la fois complexe et instable, caractéristique d'une étape de transition. En effet, la proximité du groupe avec l'entreprise de son PDG Bruno Paillard, qui s'est pour l'instant développé de façon indépendante permet d'envisager un rapprochement éventuel si les deux entités parviennent à des stades de développement adaptés.

4) Organisation de la distribution

Au sein du groupe, la filiale « Champenoise des Grands Vins » est spécialisée dans le courtage et la commercialisation de Champagne auprès de la grande distribution. Les marques et

contremarques (marques de distributeurs) produites par les sociétés du groupe s'échelonnent sur le créneau des champagnes de basse et moyenne gamme. Le mix-produit ne permettant pas de dégager des marges élevées, le groupe privilégie les réseaux de distribution alternatifs. Les marques du groupe sont ainsi présentes sur une grande partie des sites d'achats en ligne de vins. Il exporte par ailleurs plus de cinq millions de bouteilles, à destination principalement de la Grande-Bretagne (50%), de la Suisse (20%) et de la Belgique (13,2%).

5) Bruno Paillard

La maison Bruno Paillard est fondée en 1981. Maison d'abord totalement familiale, l'extension de son capital s'accompagne d'une partie de l'actionnariat confié au marché boursier. A 67% tournée vers l'export, la maison de Négoce est également propriétaire de la maison De Nauroy. Le groupe s'est ensuite tourné vers des marques capables de lui assurer une bonne assise : marques au passé prestigieux ou à forte personnalité dont les dirigeants s'empressent de rajeunir l'image.

Associé au groupe Boizel-Chanoine-Champagne dont il est le Président Directeur Général, Bruno Paillard a néanmoins jusqu'ici conservé l'indépendance de sa maison. Depuis peu, le prix de vente de sa marque augmente et son propriétaire multiplie les occasions de faire monter sa notoriété. Son implication dans l'interprofession, dont il est actuellement président de la Commission Communication, reflête la cohérence de cette stratégie de développement vers les segments à forte valeur ajoutée.

VI . P et C Heidsieck : Rémy Cointreau

Sixième groupe en 2001, le groupe P&C Heidsieck, adossé au groupe Rémy Cointreau, représente 4,1% des parts de marché du Négoce en volume et 3,7% en valeur.

Société anonyme en 1925 (et seule propriétaire des marques Heidsieck et Piper Heidsieck) puis SARL en 1948, la maison reprit la forme juridique S.A. en 1966 et adopte sa raison sociale « Champagne Piper Heidsieck » en 1968. Entre temps, en 1964, elle achète à Ayala la maison de Négoce Champagne Delbeck dont elle cède la marque à l'occasion de son rachat par Rémy Cointreau. En 1970, la maison Piper créé une filiale de distribution Piper Heidsieck Italia et prend le contrôle du Champagne Fournier qui expédie environ 600 000 bouteilles.

Le groupe Piper Heidsieck ouvre son capital et entre en Bourse en 1971.

---

[32] Au 31/12/1998, les emprunts représentent 535 millions de francs contre 351 en 1997. Suite à l'augmentation de capital, 201 millions de francs ont été utilisés pour financer les opérations de croissance externe, souligne l'entreprise dont les capitaux propres atteignent alors 149 millions de francs.

En 1978, Piper cède les 34% du capital de Canard Duchêne qu'il détient à Veuve Clicquot Ponsardin, qui contrôlait déjà la maison de Ludes depuis 1973. Le groupe champenois s'associe à cette occasion avec la maison de Cognac Rémy Martin et avec la maison de Négoce SARL Krug & Cie, fondée en 1843 et dirigée par les descendants du fondateur. Il devient majoritaire dans leur capital.

En 1980, un accord commercial est passé avec Martel aboutissant à la création de « Distribution Martell-Piper » (whiskies Black & White, Jack Daniel's, Porto Sandeman, Armagnac Janneau, Vodka Kubanskaya et le Sablant de Vivency). La même année, un accord est passé avec les américains Renfield Corporation,[33] et une filiale commune est créée pour produire et commercialiser du «sparkling wine» élaboré selon la méthode champenoise dans la Sonoma Valley en Califormie.

Devenu en 1990 le groupe Rémy et associés, les maisons Piper Heidsieck et Charles Heidsieck sont réunies au sein de la maison de Négoce P.C. Heidsieck, propriétaire de cinquante hectares. Avec la maison Krug, ils constituent en 1993 les piliers du groupe. Peu à peu, les actifs des maisons de Négoce Bonnet Père et Fils et Fournier, associées au groupe depuis plusieurs années, sont absorbés par la maison principale.

L'achat de De Venoge vers 1996 marque la fin d'une période d'expansion. Dés 1998, le groupe s'engage dans une stratégie double basée sur :

- la conclusion offensive et sélective d'alliances et de partenariat afin de se placer en acteur incontournable dans la concentration du secteur à venir ;
- l'amélioration de sa profitabilité, par le renforcement des synergies entre ses branches et par la rationalisation qualitative de ses structures de distribution.

C'est ainsi que début 1999, le groupe Rémy Cointreau (7,8 milliards de francs d'endettement) cède à L.V.M.H. le Champagne Krug pour un milliard de francs, puis lui vend la maison De Venoge. Il conserve les dix-sept hectares de vignes dont était propriétaire cette dernière, confortant ainsi l'approvisionnement de ses autres Champagnes. En 1999, P&C Heidsieck exploite environ cent hectares, soit 2% des vignes appartenant au Négoce.

---

[33] qui vend 6 millions de bouteilles élaborés à partir d'un vignoble de 600 hectares dans la Sonoma valley.

Distribution

En France, Rémy Cointreau, Bacardi-Martini et William Grant & Sons s'associent pour créer le 1er août 1998 la société Triodis. Chaque groupe actionnaire détient un tiers du capital.

Triodis s'est donné pour objectif de proposer « *dans chaque segment* » la *« marque juste* ». Il représente 90% des segments du marché des spiritueux. Les Champagnes **Piper et Charles Heidsieck** sont très dynamiques dans les réseaux Cafés-Hotellerie-Restauration (C.H.R.) par lesquels ils assurent 50% de leurs commercialisation.

Les autres références du groupe sont majoritairement ou totalement commercialisées dans les grandes et moyennes surfaces.

Sur les marchés d'exportation, les Champagnes P&C Heidsieck et De Venoge réalisent 14,6% de leurs exportations en Allemagne, 8% en Belgique, 12,7% aux Etats-Unis, 21% en Grande-Bretagne, 10,7% en Italie et 4,3% à Singapour. En 1999, après quelques années de doute qui ont poussé Rémy Cointreau à se défaire de Krug, le réseau mondial de distribution du groupe Rémy Associés est restructuré en association avec Jim Bean et Highland Distillers. Le nouvel ensemble est appelé Maxxium[34] et assure l'exclusivité de la distribution d'un portefeuille de marques très diversifiées. Cependant, s'il permet l'allègement des coûts de distribution, ce réseau de dimension mondiale propose, de l'avis des experts financiers, peu de grandes marques de taille mondiale (hormis Cointreau, Rémy Martin et les Champagnes Piper et Charles Heidsieck). A cette faiblesse s'ajoute le fait que la part du Cognac dans le groupe (50% du résultat opérationnel) paraît trop élevé pour pouvoir résister à l'essoufflement général de ce marché.

En 2001, la société simplifie donc son organisation et réunit au sein de C.L.S. Rémy Cointreau sa filiale Cointreau SA, première rentabilité du secteur agroalimentaire, et ses activités Cognac (Rémy Martin).[35] Parallèlement, le *joint-venture* de distribution Maxxium est renforcé par l'arrivée d'un quatrième partenaire Vin & Spirit (Vodka Absolut) et par l'acquisition de Bols.[36] La nouvelle organisation Rémy Cointreau bénéficie ainsi, outre d'une forte implantation commerciale[37] (ce qui lui permet d'élargir sa diversification géographique, impératif pour une société qui réalise 38% de ses ventes en Amérique du Nord) d'une parfaite complémentarité des portefeuilles de marques (particulièrement dans les liqueurs, les brandies et les spiritueux blancs). Par ailleurs, Bols

---

[34] Le réseau de distribution de Passoa aux Etats-Unis n'a pas pu être intégré au nouvel ensemble.
[35] L'Expansion, n°656, du 8 au 21/11/2001, 158.
[36] La fusion avec Bols Royals Distilleries (premier leader des spiritueux aux Pays Bas) marque l'entrée au sein du groupe du fonds d'investissement CVC Capital Partners, principal actionnaire de Bols, à hauteur de 9%.
[37] notamment en Europe Centrale et de l'Est (Belgique, Pologne et Grèce et Pays Bas), où Bols est leader.

distribue les marques partenaires Osborne et Freixenet (propriétaire en Champagne de la maison Abelé).

La stratégie du groupe s'appuie essentiellement sur son activité de distribution de produits complémentaires. Il adapte donc son portefeuille de marques à l'évolution des formes de consommation. La branche Champagne représente 25,4% du chiffre d'affaires du groupe en 1999 et le résultat opérationnel représente 24,7% de son résultat d'exploitation. Malgré ce poids, le groupe se recentre sur l'activité de distribution et souhaiterait céder ses maisons champenoises.

VII . Mumm et Perrier Jouët : Allied Domecq

Le groupe composé des maisons Mumm et Perrier-Jouet expédiait en 2001 près de 4% des bouteilles vendues par le Négoce. Des évolutions régulières révèlent sa difficulté d'asseoir une stratégie stable en Champagne. Les deux maisons de Négoce exploitent pourtant trois cent dix hectares situés dans les meilleurs crus de la Champagne, soit environ 6% des vignes appartenant au Négoce ; mais environ cent quarante hectares supplémentaires ont été cédés à Vranken en 1996.

Fondée au milieu du dix-neuvième siècle, la maison Mumm est rachetée en 1920 à la famille fondatrice (de nationalité allemande, elle a été dépouillée de ses biens après la signature du traité de Versailles) par un groupe de filateurs du Nord. En 1959, la maison Mumm prend une participation majoritaire dans le capital de Perrier Jouët qui dispose d'un réseau de dix kilomètres de caves. A la suite de cette participation, Perrier-Jouet rachète en 1961 la petite maison de Négoce A. Devaux.

G.H. Mumm entre en Bourse dans les années 1960. En 1969, Seagram prend une participation majoritaire dans son capital, ce qui permet d'étoffer la gamme des produits importés que Mumm distribue dont le fleuron est Chivas. La superficie du vignoble de Mumm augmente : de 160 hectares en 1959, elle s'élève à 200 hectares en 1969, puis 220 hectares en 1971. En 1969, Mumm prend le contrôle d'une petite société, le Champagne G. Chauvet. En 1972, il achète Heidsieck Monopole à la famille Mignot, propriétaire de la maison de Négoce depuis 1923 et l'absorbe au cours des années 1980.[38]

De 1970 à 1980, les expéditions passent de 1,1 à 2 millions de bouteilles.

---

[38] Florens-Louis Heidsieck fonda la maison Heidsieck et Cie en 1785 et fit appel, suite à la mort de son fils unique, à quatre neveux, venus d'Allemagne. L'un d'entre eux abandonna le commerce viticole pour la banque, mais les trois autres furent à l'origine des trois maisons qui portent le nom Heidsieck. En 1923 Heidsieck Monopole est achetée par Edouard Mignot, propriétaire de la chaîne de magasins « Le Comptoir français ». En 1983 Heidsieck Monopole disposait encore d'un vignoble de 109 hectares, dont deux vignes importantes dans des crus à 100%.

Progressivement, après les avoir restructurées, Seagram se dessaisît de ses activités dans le Champagne.

En 1994, la maison Heidsieck Monopole est recréée par le groupe puis revendue l'année suivante à Vranken. Au cours du premier semestre 1997, Mumm et son groupe Seagram vendent 137 hectares de terres à vignes et de vignes à la S.A.F.E.R., pour 175 millions de francs (Vranken en rachète 23 hectares). Enfin, en juin 1999, Seagram vend les Maisons Mumm et Perrier-Jouet à la société texane d'investissement Hicks, Muse, Tate & First (Hicks Muse) pour 310 millions de dollars (un peu moins de 1,9 milliards de francs).[39]

Le désengagement progressif mais global de Seagram, acteur historique de la Champagne moderne, marque un signal important. Cet évènement démontre la limite des stratégies qui n'ont pas suffisamment développé des réseaux de distribution adaptés au Champagne.

Le réseau de distribution de Seagram bénéficiait en effet de l'exclusivité de la commercialisation des marques de Champagne du groupe. La cession de sa branche de vins et spiritueux, suite à sa fusion avec Vivendi, fait l'objet de convoitises. Ces prochains mouvements vont peser sur le devenir de ses réseaux et de ses marques et conditionner la politique que devront conduire les maisons de Négoce du groupe, foncièrement dépendantes de leurs circuits de commercialisation (36,3% des exportations des deux maisons étaient en effet destinées aux Etats-Unis, 21% à la Grande-Bretagne, 11,4% en Italie, 6,3% en Belgique, et 5,5% en Suisse).

Hicks, Muse, Tate & First s'engage à céder environ 14% du capital au groupe Frey (propriétaire des maisons Ayala et LB Invest), lequel sera donc actionnaire minoritaire de Mumm et Perrier Jouët. Le nouvel acquéreur s'engage également à apporter cent vingt hectares d'approvisionnement en raisins (dont les soixante hectares de son vignoble propre) et à ne pas démanteler les deux maisons. Hicks Muse envisage également un temps de renforcer leur participation dans le secteur des vins par une alliance avec le groupe Pernod Ricard afin d'acquérir l'activité vins et spiritueux de Seagram[40] (distributeur de Mumm et Perrier Jouët).

---

[39] Une bonne affaire, estiment les journaux spécialisés, puisque le stock est valorisé à 35 francs la bouteille. La transaction porte sur les sites de production, les vignes (248,56 hectares de Mumm et 63,58 hectares de Perrier Jouët), les marques et le stock (supérieur à trente millions de bouteilles) mais en exclut la distribution (ainsi que les mousseux sud-américains, californiens et allemands).

[40] L'entreprise de vins et spiritueux Seagram était composée de trois unités d'exploitation : le Groupe Spiritueux et vins Seagram (G.S.V.S.), Seagram Château & Estate Wines Company (C&E) et The Seagram Beverage Company (S.B.C.). G.S.V.S. produit et commercialise bon nombre de marques réputées dans le monde et distribue les Champagnes Mumm et Perrier Jouet dans la plupart des marchés mondiaux. C&E, outre la commercialisation des vins issus des vignobles

Mais en 2000, quelques mois après la vente des actifs de Seagram aux financiers texans, ceux-ci les cèdent à leur tour à la multinationale britannique Allied Domecq pour 575 millions d'euros. Second groupe mondial de vins et spiritueux après Diageo, l'ajout à son éventail de marques de Champagne permet à la firme acheteuse d'améliorer encore son positionnement dans la bataille que se livrent les groupes mondiaux. Même si le canadien Seagram conserve pour une durée de dix ans l'exclusivité de la distribution des marques dont il s'est défait, le nouveau propriétaire non seulement enrichit son portefeuille de marques mais pénètre également en force en Champagne, grâce à un vignoble de trois cent hectares. Depuis, Allied Domecq multiplie les acquisitions de marques et de réseaux de distribution, qui sont progressivement rationalisés. En 2002, Allied Domecq rachète Kümmerling GmbH en Allemagne, et acquiert des marques et des vignobles en Argentine, Californie et en Nouvelle-Zélande.

L'histoire de ces négociants soulignent l'importance des stratégies basées sur la maîtrise de l'aval et de la distribution et prouve la difficulté pour des entreprises de production, certes de taille respectable, de résister aux tempêtes qui secouent l'univers du capitalisme multinational une fois l'ouverture de capital effectuée.

VIII .G.H. Martel

Le parcours des maisons liées au groupe Martel & Cie exprime une forme de développement plus local et maîtrisé. Ce groupe réalise en 2001 3,7% des expéditions du Négoce.

En 1978, la famille Ernest Rapeneau (via la Société La Maison du Champagne Ernest Rapeneau) achète la maison Marcel Pierre. En 1979, elle acquiert une participation majoritaire dans le capital de la société G.H. Martel & Cie, suite au décès de son fondateur. La famille rassemble alors ses intérêts au sein de la société financière « La Maison du Champagne » (ex-Société financière E.R.) et absorbe G.H. Martel en 1986. Les actifs de la maison Rapeneau sont apportés en 1995.

En 1997, la famille Rapeneau prend le contrôle du Champagne Mansard Baillet (SA familiale depuis 1985), de la Société Financière Mansard G, de G.H. Martel et Cie et du négociant Comte de Noiron. Les marques sont distribuées par le Groupement d'Intérêt Economique (G.I.E.)

---

californiens et les vins mousseux de la Napa Valley, est également l'importateur exclusif aux Etats-Unis des Champagnes Mumm et Perrier Jouet.

Martel qui assure la commercialisation de vins d'Alsace, de vins de Loire, de Bordeaux, de Beaujolais et de Côtes du Rhône.

IX . Duval-Leroy

Bien que révélant une dynamique plus offensive que la précédente, le développement du groupe Duval-Leroy se rapproche néanmoins, malgré sa spécificité, à certaines des formes de croissance observées plus haut. Il expédie 3,5% des volumes du Négoce en 2001 et se place ainsi à la neuvième place.

Maison familiale depuis 1859, la SA Duval Leroy & Co est fondée en 1957. Après des débuts hésitants, la société Duval père et Fils, négociant en vins de Champagne, décide en 1981 d'intégrer l'amont de la filière. En 1989, la maison émet pour dix millions de francs d'obligations convertibles. Elle est appuyée pour ce par le Crédit Lyonnais et renforce ainsi les fonds propres permettant d'envisager son développement (locaux, automatisation de la production). En 1991, les maisons Emile Michel et Jean-Pierre Husson sont rachetées et leurs actifs, ainsi que leurs marques, absorbés.

A la mort de Roger Duval Leroy, son épouse Carol le remplace à la tête de l'entreprise. En 1993, Duval Leroy entreprend une augmentation de capital social de six millions de francs qui permet à la société de presque doubler son capital. En 1995, une nouvelle augmentation de capital permet de l'augmenter de douze millions de francs supplémentaires. Il atteint alors vingt-cinq millions de francs. En 1998, le groupe Duval Leroy est constitué de la maison éponyme et de la société Sedi Champagne, renaissance de l'ancienne maison de Négoce indépendante Lucien Vazart. Elle possède un vignoble de cent quarante hectares et investit dans une image de qualité et de raffinement, à coup de renforts artistiques.

Cependant, sur 5,8 millions de bouteilles, Duval Leroy ne vend en 1997 que 1,5 million de bouteilles sous sa marque, le reste est vendu sous Marques De Distributeurs[41] (Carrefour ou Leclerc). La maison investit donc dans la réputation de sa marque principale. Elle est par ailleurs la première à avoir obtenue une certification ISO 9002 et envisage l'ISO 14001.

La marque Duval Leroy est représentée dans plus de cinquante états mais la majorité des exportations du groupe se concentre néanmoins sur trois pays principaux : l'Allemagne (31,5%), la Belgique (14,1%) et la Grande-Bretagne (39%), dans lesquels des filiales de distribution ont été crées (Bruxelles, Londres, Mannheim).

X . Taittinger

Dixième groupe du Négoce en 2001 avec 2,6% des expéditions, la stratégie de développement du groupe Taittinger figure parmi les plus atypiques.

Venu de Lorraine en Champagne entre les deux guerres mondiales, Pierre Taittinger achète en 1931 l'entreprise de Négoce Forest-Fourneaux & Cie fondée en 1734. Les années suivantes, la famille Taittinger acquiert successivement le château de la Marquetterie à Pierry, les caves de l'Abbaye St Nicaise à Reims et la résidence des comtes de Champagne. La maison de Champagne est transformée en société en 1931 et Pierre Taittinger en devient le principal actionnaire en 1936, apportant ses propriétés à l'entreprise. La maison Taittinger achète à partir de 1946 de nombreux hectares de vignes et se fait rapidement une place importante en Champagne. En 1955, elle acquiert une participation dans la société du Louvre.

Conscient des aléas qui pèsent sur la régularité de l'approvisionnement en raisins des Maisons de Champagne, en général, et de la sienne, en particulier, Claude Taittinger a accentué la diversification des activités de sa Maison. Rétrocédant en 1973 les magasins du Louvre, Taittinger investit alors dans l'immobilier et l'hôtellerie. Le Consortium industriel et financier, filiale de Taittinger est majoritaire dans les sociétés de vins effervescents Monmousseau et Bouvet-Ladubay (52 hectares de vignes dans le Val de Loire). Ces actifs s'ajoutent aux nouvelles imprimeries champenoises ainsi qu'à la société du Louvre, présidée par Jean Taittinger. La Société du Louvre rachète ensuite l'usine Deville et la société Modern'Tube. La maison familiale Taittinger dirige alors un groupe composé d'elle-même (quatre millions de bouteilles), de la maison Irroy[42] (plus de 300 000 bouteilles à l'année) et de la maison Saint Evremond (moins de 100 000 bouteilles expédiées par an). Elle exploite environ deux cent hectares de vignes, soit 4,2 % des surfaces du Négoce. Des acquisitions récentes lui ont permis d'augmenter la taille de son approvisionnement maison.

Créée en 1975, la filiale Taittinger Distribution commercialise le scotch King George IV, le porto de Luxe Dow's, le Bourbon Maker's Mark, le Cognac Hine et le Gin Tanqueray.

La stratégie adoptée par **Taittinger** consiste à réduire les ventes de vins de Champagne en période de guerre des prix et à anticiper les périodes de pénurie afin de pratiquer des marges satisfaisantes. Cette politique de « stop and go » explique la position particulière du groupe, qui,

---

[41] Les marques de distributeurs sont des contremarques destinées à la grande distribution.
[42] Cette ancienne maison est contrôlée par Louis Taittinger dés 1955. Le groupe a, en 1993, recréé une maison Irroy Ernest.

outre une activité de distribution classique en Champagne, est présente dans d'autres activités économiques. Cette diversification justifiée par l'adage « ne pas mettre les œufs dans le même panier », présente néanmoins un risque lié aux capacités d'investissement : l'ensemble des activités contrôlées par la famille présente la caractéristique de nécessiter des investissements lourds et réguliers (réalisés dernièrement pour l'hôtellerie de luxe). Même si le groupe dispose sur le marché de l'hôtellerie de luxe d'une position majeure, il risque néanmoins de devoir opérer à terme une restructuration de ses activités.

La holding est composée de quatre pôles économiques : au delà de l'activité de Champagne et aux sociétés financières et immobilières, la Société du Louvre gère en effet des secteurs d'industries légères, d'industries du luxe, une hôtellerie économique, et une activité d'hôtellerie de luxe.

Taittinger est cotée en Bourse depuis 1967. La constitution d'une holding familiale, représentant plus de 50% du capital de la Société du Louvre et siègeant au coté des participations en directe de la famille, doit permettre d'éviter tout raid extérieur. En 1997, la famille Taittinger contrôle 70% du Champagne Taittinger, qui détient 35% de la Société du Louvre et 54% des droits de vote. La société tient à sa composition familiale, mais Taittinger est fragilisé par la faiblesse de ses dividendes et de ses résultats. Début 1998, les financiers Asher Edelman (USA) et Wyser-Pratt détenaient respectivement 4% de la Société du Louvre et 11% du capital de Taittinger. Les convoitises de ces actionnaires fragilisent la cohésion familiale, même si la famille a pour l'instant réussi, par des prises de participation astucieuses (Worms & Cie, de 123 millions de francs) à s'assurer de la neutralité de raiders potentiels. L'entrée dans le capital de la maison familiale du financier belge Albert Frères en 2001, qui a racheté leur part aux deux financiers américains, se déroule pour l'instant dans un climat pacifié.

XI . Roederer

Le groupe qui expédie 2,3% des bouteilles du Négoce champenois est officiellement constitué des maisons appartenant à la famille Roederer, ce qui inclut Louis Roederer et Deutz. Contrairement au groupe B.-C.-C. et son assuré Bruno Paillard que nous avons dissocié, nous assimilons la maison Théophile Roederer au groupe Roederer. Bien que financièrement indépendante des autres négociants du groupe bien qu'appartenant intégralement à la famille d'origine, la stratégie de cette maison ne remet pas en cause celle du groupe principal. La lignée Roederer contrôle en effet 87% de la société mère.

Propriétaire de plus de deux cent hectares de vignes en propres (4% des vignes du Négoce) qui lui permettent d'assurer la qualité de sa production et d'en pérenniser la réputation tout en limitant ses besoins d'approvisionnements au Vignoble, Roederer affiche en 1997 la meilleure rentabilité de toute la profession avec plus de 60 millions de francs de bénéfices pour 338 millions de francs de chiffre d'affaires dans le Champagne et 623 millions de francs au niveau du groupe. Sa principale caractéristique repose sur sa politique affichée de ne pas accroître sa production.

En rachetant en 1993 à l'allemand Gelderman (producteur entre autre de mousseux Allemands) le Maison de Négoce Deutz, Roederer s'est assuré une réserve de 800 000 litres de vin et un grand vignoble de 190 hectares. Le groupe dispose en outre d'un vignoble de 120 hectares dans l'Anderson Valley, Porto, St Eustèphe, etc..

Les Champagnes du groupe Roederer sont distribués dans plus de cent pays, mais la majorité est vendue aux Etats-Unis (25,6%), en Allemagne (13,3%), en Grande-Bretagne (13,1%), en Italie (9,7%) et en Suisse (7,4%). C'est la filiale Maisons Marques et Domaines (dont 59% appartiennent au Champagne Louis Roederer) qui distribue les champagnes en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis, tandis que la filiale Louis Roederer Distribution assure les expéditions à destination de la France et des autres pays européens.

XII . Alain Thiénot

Le groupe Alain Thiénot expédie un peu plus de 1% des vins du Négoce en 2001, ce qui lui confère la douzième place. Il est le représentant le plus emblématique d'un certain nombre de négociants qui tentent de développer des politiques de commercialisation basées sur les circuits de masse.

En 1999, la société Alain Thiénot SA et le Comptoir vinicole de Champagne (C.V.C.)[43] fusionnent, leurs actifs sont répartis entre Champagne Alain Thiénot et la Société de vieillissement de vins de Champagne (S.V.V.C.). La même année, le groupe Alain Thiénot achète 50,4% des parts de Joseph Perrier. Cette entreprise, très rentable (sept millions de francs de résultat en 1997), expédie 600 000 bouteilles et réalise un chiffre d'affaires de 45 millions de francs.[44]

Suite à ces acquisitions, le groupe exploite environ vingt hectares et expédie près de deux millions de bouteilles de Champagne par an. Les expéditions de la maison **Alain Thiénot** sont destinées à 89% au marché français. La maison a pris des participations dans les Vignobles Alain

---

[43] ex Marie Stuart, rebaptisée en 1989.
[44] Jean-Claude Fourmon, détenteur de 49,5% du capital garde ses titres et reste à la tête de l'affaire qu'il dirige.

Thiénot (33%) et Château Raoul de Balguerie (33%), N.D. S.A. des carrières de St Pierre Aigle, et N.D. C.V.C. et distribue elle-même ses vins.

XIII . Bollinger

Garant de la très haute tradition de l'appellation Champagne que ces dirigeants protègent amoureusement de toute impureté susceptible de ricocher sur leur vin, la maison de négoce Bollinger (environ deux millions de bouteilles expédiées) dispose d'un vignoble de cent cinquante hectares qui assure 65% de l'approvisionnement de sa marque, assure une qualité rigoureuse à sa production dont il contingente les expéditions et conserve ainsi l'inénarrable réputation d'exception.

Elle est propriétaire des maisons Jacquesson, Selosse qui suivent ce modèle d'exception.

XIV . Le groupe Delbeck – Sté Vinicole Martin et Fils

Nous débutons, avec l'historique du groupe Delbeck, une série de parcours de maisons relativement peu connues mais qui, par le biais des politiques de concentration, réunissent suffisamment de volume pour figurer à la suite des maisons de Négoce précédentes parmi les principales maisons expéditrices. Ce groupe explose actuellement des suites d'erreurs et de malversations financières mais ils comptaient parmi les principaux groupes de Champagne, ce qui justifie qu'il figure dans cette liste.

La maison Delbeck a été fondée en 1832. En 1930, la société de personnes devient une société anonyme. Cédée en 1955 au Champagne Ayala, elle est rachetée par Piper Heidsieck en 1964. La nouvelle maison Delbeck quitte Sézanne et s'installe à Reims.

En 1988, la société Champagne Développement Compagnie vinicole (ex Prima Compagnie vinicole S.A.) acquiert la position de négociant en vins de Champagne en achetant la maison de Champagne JM Roux S.A., renommé Maurice ROUX (S.A.R.L.) en 1990. Le groupe (C.D.C.V.) modifie la dénomination sociale de la maison de Champagne en 1991 en Champagne Delbeck, reprenant ainsi le nom de la très vieille marque de Champagne rachetée à Piper Heidsieck lors de la vente de la maison de Négoce à Rémy Cointreau.

En 1992, la maison crée sa filiale de distribution Delbeck Distribution qui diffuse, outre le Champagne homonyme, le gin Todd's (ex-Rémy Distribution France), le single malt Inch Murrin, la malt Glen Garrett, la tequila Romero, le mezcal Ultramarine, la cachaça Ypioca, les Portos Duff Gordon, le calvados Marquis d'Aguesseau, la Vodka Estonia et des vins de Bordeaux.

La maison de Négoce est rachetée par B.-C.-C. (Boizel-Chanoine-Champagne) en 1994, puis revendue en 1995 à la société Financière Martin[45], à l'occasion d'une augmentation du capital social, qui passe de 0,55 à 1,5 million de francs.[46]

En 1997, la S.A. financière Martin & Fils acquiert la maison de Champagne SARL Champagne Waris. Les vignobles de la nouvelle maison du groupe sont réorganisés au sein de la nouvelle société SCE des Vignobles Waris (récoltants manipulants).

Le groupe s'étend encore en 1998, avec l'acquisition la maison Bricout & Koch.[47]
Fin 1999, la maison Société Vinicole Martin & fils (S.V.M.), fusionne avec le Champagne Riesener[48] et prend la dénomination sociale Société Vinicole Martin et Fils (S.V.M.).

Les maisons Delbeck, Bricout, Sté Vinicole Martin, SCEV Waris, SARL CH Waris et la SICA Le Renouveau champenois se trouvaient en cours de fusion, via la réorganisation de la structure globale par fonction (caves et distribution) lorsque en 2003, au cours du rachat du groupe par des négociants américains, ceux-ci constatent de très graves malversations financières qui menacent actuellement sérieusement non seulement la survie du groupe mais aussi celle des Maisons. Les maisons Moët & Chandon et Vranken ont finalement repris les actifs de Bricout tandis que Pérardel a été racheté par son créateur.

XV . Le groupe LB Invest (Frey) – COFICEB (Ayala) - Hicks Muse Tate & First

Encore soumis à de nombreux mouvements, ce groupe montre pour le moment une stratégie hésitante, des marges de manœuvre limitées l'obligeant à saisir des opportunités.

En 1992, le groupe Frey (centres commerciaux et participations financières) rachète progressivement la maison Dehours[49] qui connaît de mauvais résultats et la rebaptise Société

---

[45] La financière Martin de Bouzy appartient à Pierre Martin (propriétaire de sociétés immobilières SCI, GFA et Obligations-Assurances Vie en partenariat avec Vranken, et d'exploitations viticoles). Elle est propriétaire de la SARL S.V.M. (Sté Vinicole Martin et Fils, négociant), fondée en 1995, de 50% de la SARL G.V.S. de Distribution (grands Vins et Spiritueux), d'une partie de la société de Courtage SA P .M. COURTAGE (en relation avec G. Vranken).

[46] Bruno Paillard et Philippe Baijot (B-C-C) démissionnent de leur fonction d'administrateurs en 1997.

[47] La maison de Champagne Bricout & Koch est fondée en 1966 (elle s'est appelée Champagne Arthur Bricout et Cie jusqu'en 1979). En 1984, suite à des augmentations régulières de capital, la société devient une SA contrôlée par le groupe allemand Racke, groupe de vins et spiritueux (dont Sekt) qui pèse en 1991 578 millions de DM et possède ses réseaux de distribution. En 1987, la société change de nom (Bricout) mais le retrouve en 1998, lorsque le groupe Racke vend la maison Bricout & Koch à Martin & Fils. Les allemands justifient la cession par la nécessité d'investissements trop importants. La société possède en 1999 près de quatre hectares de vignes directement et est propriétaire de la société civile vinicole de la chapelle Bethon-Avize (acquisition et exploitation de domaines vinicoles). Les vins de Champagne sont distribués par la filiale Société Avizoise de Diffusion (ex Bricout Distribution) qui commercialise également Highland (Whisky), Santa Eufemia (Porto), Buena Visita, vin californien, etc.).

[48] La SARL Riesener avait effectué une augmentation de capital pour atteindre la valeur des actifs de SVM, et avait été rachetée en 1997 par la SARL Etablissements Rémy et Fils, filiale de distribution de la Financière Martin et de Pierre Martin.

[49] Cette maison a été fondée en 1980 et expédie au moment de son rachat un million de bouteilles, équitablement réparties entre les réseaux de grande distribution en contre-marque, les circuits traditionnels (cavistes, C.H.R.) et l'export.

Internationale de la Vallée de la Marne (S.I.V.M.). Cette dernière achète en 1998 la maison de Négoce Germain pour la revendre peu de temps après à Vranken. Elle conserve néanmoins la Maison Binet et le château de Rilly-la-Montagne, réunis sous l'appellation LB Invest. Cette entreprise devient la société-mère du « pôle Champagne » du groupe Frey.

En 1999, Jean-Jacques Frey prend une participation de 34% dans la Société Générale de Champagne (S.G.C), filiale à 90% jusque là de la Co.Fi.Ceb et maison-mère de Ayala et Montebello, alors que de son coté Co.Fi.Ceb (détenu par Alain Ducellier) est entré pour 34% dans le capital de l'Immobilière Frey, jusque là filiale à 100% du groupe Frey, qui chapeaute le pôle Champagne du groupe. Le groupe Co.Fi.Ceb, présidé par Alain Ducellier, est propriétaire des champagnes Ayala et Montebello, du domaine Château de la Lagune (troisième cru classé de Haut-Médoc) dont il possède 31,60 hectares et réalise un chiffre d'affaires de six millions de francs en 1996, dont 95% en France.

Le groupe a réorganisé son outil commercial sous trois pôles :

- le premier pour les marques (G.M.S. ou C.H.R. ou exportation …),
- le second pour les marques de distributeurs,
- le troisième pour les Champagnes exceptionnels.

Le groupe Frey va apporter à Ayala, en pleine propriété, cinquante hectares de vignes dans la Montagne de Reims qui s'ajouteront aux trente hectares déjà détenus par Ayala et un outil de production moderne à Cerseuil dans la Marne. (Revue Vinicole Internationale, février 2000, 18).

L'objectif déclaré de cette union est, pour ses responsables, de favoriser le développement des Champagnes de la S.G.C. et pour Frey de réaliser une opération « à caractère essentiellement patrimonial et financier ». Ce dernier assure ainsi une participation croisée entre des entreprises de tailles moyennes et aux noms connus, en phase de développement. Cette participation croisée permet également de limiter les risques d'achats hostiles fréquents à cette taille intermédiaire, de l'avis des intéressés, même si l'objectif à terme demeure l'acquisition d'un gros domaine viticole dans la Champagne.

Suite à cette prise de participation, Frey revend le Champagne Binet et la marque Collery au groupe Familial Prin.[50]

La distribution des vins de Ayala en France était assurée jusqu'au début 1999 par CFCA, réseau de VRP multicartes appartenant au groupe Piper et Charles Heidsieck (réseau Rémy Cointreau). La rupture de ce contrat, suite à la création du réseau Maxxium, a conduit le directeur

---

[50] Prin acquiert ainsi, pour une transaction estimée à douze millions de francs, le château de Rilly-la-Montagne et un stock de plusieurs centaines de milliers de bouteilles.

de la maison-mère Co.Fi.Ceb à créer son propre réseau de vente. Il reprend à cet effet les partenaires de l'ex-société de distribution dissoute et développe un réseau de commercialisation sur toute la France, exclusivement auprès des cavistes et des restaurateurs.

Les maisons appartenant au financier champenois Frey et à la holding Coficeb exportent essentiellement vers la Grande-Bretagne, vers la Belgique et vers les Etats-Unis. En 2000, Frey prend une participation minoritaire (14%) dans Mumm et dans Perrier-Jouet. Il est probable que l'apport de fonds destinés à développer la nouvelle alliance soit d'origine texane.

XVI . Pol Roger

Petite maison familiale qui expédie environ un million de bouteilles, la maison Pol Roger, fondée en 1849, possède environ quatre-vingt hectares de vignes-maisons. Marque préférée de Churchill, elle défend toujours une réputation très aristocratique et installée sur le marché britannique. En 1998, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 124 millions de francs, dont 64% réalisé à l'export. Société anonyme cotée en Bourse, elle conserve néanmoins une structure familiale mise en avant par ses dirigeants. La société Philippe Rothschild Diffusion assure sa distribution comme commissionnaire, sauf en Grande-Bretagne où elle possède une filiale de commercialisation (Pol Roger Limited).

XVII . Le groupe Renaud-Cointreau

Ivernel a été racheté par Gosset en 1989. Les deux maisons historiques expédient des Champagnes de qualité et, si leurs expéditions sont inférieures à un million de bouteilles, elles gagnent des parts de marché depuis 1995. Le groupe Renaud-Cointreau est propriétaire des maisons de Champagne Gosset S.A. et Ivernel S.A. et commercialise également les vins Château de la grille, le Porto Villanova, le Cognac Frapin et le Pineau Chevalier de Flourac.

XVIII . Le groupe Prin

S.A.R.L. devenue S.A. en 1998 suite à une très importante augmentation de capital qui lui procure les moyens de se développer, la Maison Prin Père & Fils a été fondée en 1977. Elle est propriétaire de 3,36 hectares et a vendu en 1999 150 000 bouteilles sous sa marque. En 2000, le groupe achète à Frey le Champagne Binet et la marque Collery, investissant à cette occasion le château de Rilly-la-Montagne et dans un stock de plusieurs centaines de milliers de bouteilles.

XIX . Le groupe Jean-Louis Malard

Jusqu'en 1986, la S.E.J.A.F.A. (Société d'Exploitation des Champagnes Jacquot et Fils et Charles Fassot), créée en 1984 par deux cousins François Canard, et M. Jacquot, élaborait des vins

dont la distribution était assurée par Champalud. La S.E.J.A.F.A. disparaît en 1987 et une partie de ses actifs retourne à la maison Jacquot et Fils. Avec l'appui de Champalud, elle devient la société « F. Canard et R. Jacquot » en 1987 puis la SARL Le Walin (RM) et enfin, en 1996, la société de Négoce SARL Jean-Louis Malard.

Elle rachète en 2000 son associé Georges Goulet. La filiale de distribution Champexport (négociant-distributeur jusqu'en 1996) assure la distribution des marques des sociétés Georges Goulet et Jean-Louis Malard, destinée à 80% à la grande distribution, ratio qu'il est prévu de réduire. L'offre de produits s'est dernièrement enrichie de bières québécoises.

XX . Autres maisons

Nous présentons, pour finir, quelques négociants dont les relations avec des groupes industriels nous ont paru plaider en faveur de notre démonstration.

Les maisons Gratien-Meyer-Seydoux et Alfred Gratien appartiennent, via le négociant de Saumur, à l'allemand Henkel & Soehnlein Beteiligungs, négociant majeur sur les marchés des effervescents d'Outre Rhin et d'Europe de l'Est.

La maison Henri Abelé (créée en 1975) appartient au groupe espagnol Freixenet depuis 1985. Ce groupe entre sur le marché français par des achats d'actifs dans différentes filières et entreprend une politique de développement de dimension européenne très offensive.

Le Champagne Gardet (0,31 hectare) appartient au groupe SOGEIF.

Le Champagne Albert Le Brun (S.C.E.VV) possède 2,29 hectares et a réalisé un chiffre d'affaires en 1998 de 28 millions de francs, pour environ 50 000 bouteilles. Il a été acheté par le groupe américain Plantagenet Capital Fund en 1998. Le champenois Patrick Raulet l'a racheté en 2000 et souhaite faire évoluer son système de commercialisation, tourné jusqu'ici vers la grande distribution. Pour y parvenir, il investit en Bourgogne et en Californie afin d'augmenter l'offre de ses produits.

Toutes ces évolutions, malgré leur diversité, nous conduisent tout de même à considérer que des catégories de négociants relativement homogènes peuvent être définies à partir des stratégies de développement déployées. Ces catégories s'opposent les unes aux autres parce que les objectifs des

acteurs qui les composent sont orientés différemment. Elles peuvent néanmoins, en interagissant entre elles, nous permettre d'analyser la dynamique structurelle du Négoce champenois.

Paragraphe 2) Classification du Négoce

A de rares exceptions près, nous retenons des évolutions des principaux négociants que leurs stratégies ont prioritairement été orientées de façon à maîtriser les coûts, privilégiant simultanément l'organisation de leur accès aux marchés des consommateurs.

I . Analyse de la segmentation des négociants en fonction de leur stratégie

Comme nous l'avons déjà souligné, et quelle que soit la situation du négociant au début de l'analyse, les maisons de Négoce n'ont eu d'autres perspectives pour améliorer leur rentabilité que de, soit réduire leurs charges d'exploitation, c'est-à-dire le coût d'achat de leur matière première, soit augmenter leurs produits d'exploitation, c'est-à-dire leur chiffre d'affaires.

La diminution des charges d'exploitation suppose la rationalisation des coûts de production et des achats. Mais le contexte champenois, limitant toute stratégie visant à réduire le coût d'approvisionnement du raisin, ne laisse comme seule perspective aux entreprises qui s'engagent dans cette stratégie que le déplacement de leur activité vers l'aval de la filière et l'acquisition des bouteilles en fin de processus de production. Ces marchés intermédiaires, très contestés, ne représentent qu'une faible part de l'activité des négociants. En effet; si quelques coopératives y trouvent des débouchés à leur production, évitant ainsi l'immobilisation de coûts importants dans des stratégies de marques de long terme, les négociants qui s'y sont engagés n'ont pas manifesté un réel développement fondé sur ce choix. De plus, la spécificité de l'élaboration du Champagne et la forte cohésion sociale que prouve le haut niveau de la convention collective acquis par les salariés du Champagne, réduisent les tentatives d'économies importantes basées sur l'appareil de production. Les perspectives de diminution des charges d'exploitation s'avèrent donc limitées, alors que la pression inflationniste du prix du raisin ne permet pas de réussir une stratégie gagnante uniquement basée sur ce levier.

Pour augmenter le produit d'exploitation, le négociant a plusieurs choix :

- il peut accroître les volumes produits,

-il peut augmenter le prix de ses expéditions,

il peut associer les deux approches et accroître à la fois sa production et le prix de vente de celle-ci.

Pour augmenter sa production en volume, le négociant peut entreprendre une politique de croissance interne en augmentant ses approvisionnements. Il tente alors d'augmenter ses achats de raisins, d'acheter des vignes supplémentaires ou d'absorber les actifs d'autres négociants.

L'inextensibilité de la zone d'appellation d'origine contrôlée restreint le recours aux deux premières possibilités car elle entraîne, d'une part, la rareté des surfaces disponibles à l'achat, d'ailleurs contrôlées par la S.A.F.E.R. et, d'autre part, la limitation des raisins proposés au Négoce. Jusqu'en 1989, le régime de répartition que nous aborderons plus loin a, de plus, empêché aux négociants l'acquisition stratégique de quantités très importantes de raisins à la vendange en proposant des prix supérieur à celui du marché.

Les stratégies d'absorption ont, par contre, permis la constitution d'entreprises de grande taille et sont à l'origine de ce que nous avons déjà constaté, c'est-à-dire la concentration économique du Négoce. Là encore, cette stratégie se trouve limitée par la progression constante du cours de la matière première. En effet, les entreprises de Négoce qui dépendent de ce marché sont tenues, pour éviter d'être éliminées, de suivre son évolution, ce qui implique pour elles d'améliorer leur marge en aval.

Pour augmenter le prix de vente de sa production, le négociant doit améliorer le positionnement de sa marque auprès des consommateurs et investir dans une réputation de qualité. Pour mener une politique de cet ordre, il peut associer plusieurs tactiques complémentaires.

Tout d'abord, afin que la construction d'une marque procure une réelle valorisation supplémentaire, le producteur doit maîtriser son image et son prix jusqu'au consommateur. Il est donc tenu de contrôler au maximum les canaux de distribution qu'elle empruntera. L'organisation des circuits de commercialisation implique pour les champenois concernés d'intégrer d'une façon ou d'une autre l'aval de la filière. Comme nous l'avons déjà souligné lorsque nous avons expliqué les modifications des structures financières des entreprises du Négoce, les investissements en image doivent tenir compte des mouvements stratégiques qui se jouent en aval. Ces stratégies justifient la coordination de groupes de négociants aux marques complémentaires mais bien distinctes, donc des stratégies de croissance externe. En effet, le positionnement des marques et le choix des marchés justifient des éventails de références larges et complémentaires. Par ailleurs, le coût de ces investissements en aval engage le négociant qui les entreprend à réorganiser son activité et à établir des relations industrielles avec des acteurs économiques extérieurs à la filière.

Pour augmenter à la fois sa production et son prix de vente, le négociant doit engager des stratégies visant simultanément la croissance interne, la croissance externe et l'intégration de l'aval. La mise en œuvre de ces politiques nécessite des investissements plus ou moins lourds, plus ou moins récupérables. Les sources de financement qui peuvent être employées sont de trois types, dans l'ordre croissant des masses de capitaux qui peuvent être dégagées :

- l'autofinancement,
- l'endettement auprès des établissements de crédit,
- l'ouverture du capital.

Si le recours aux deux premiers outils dépend uniquement de la fiabilité et de la compétence du management de l'entreprise et de ses propriétaires, l'ouverture du capital implique un choix fondamental pour la direction. Elle réduit en effet le contrôle de l'entreprise pour les familles propriétaires. Or la situation champenoise indiquerait que cette étape est difficilement acceptée par de nombreux propriétaires.

II . Quatre catégories de négociants

Grâce à ces considérations, nous construisons quatre catégories de négociants combinant le type de stratégie(s) employé(es) et l'aptitude à ouvrir le capital donc à confier le contrôle de la société des intérêts extérieurs. L'évolution de ces groupes de professionnels aux comportements assez homogènes structurent le Négoce champenois et en nourrissent la dynamique.

1) Catégorie 1 : « Les négociants qui ont associé croissance interne et externe et intégré l'aval de la filière grâce à l'ouverture du capital »

Les négociants qui composent cette catégorie ont commencé à mettre en œuvre cette stratégie de croissance dés les années 1960. Lorsqu'elles ont abouti, les entreprises sont parvenues à atteindre la taille de groupes industriels de très grande dimension, rattachés aux réseaux de distribution mondiaux et présents sur les marchés les plus lointains et souvent les plus valorisateurs. La taille de ces groupes et le poids de leurs structures financières sont à l'origine des principales évolutions constatées dans le bilan du Négoce. Ces entreprises de dimensions mondiales sont l'étendard de l'image de l'appellation sur les marchés lointains et prometteurs et jouent un rôle moteur pour le reste de la profession. Elles se font également les relais des mutations économiques mondiales au sein de la filière.

Leur poids leur confère le potentiel de *price-maker* sur le marché des raisins et leur participation à la régulation interprofessionnelle s'avère nécessaire et indispensable pour que celle-ci puisse pleinement jouer son rôle. Elles sont cependant contraintes à cette collaboration dans la mesure où la pénurie de raisins et la concurrence en aval des récoltants fait peser une menace de

forclusion. Nous classons au sein de ce groupe les maisons du groupe L.V.M.H., Mumm et Perrier-Jouët, ; P & C Heidsieck et Vranken dont l'évolution récente s'inscrit totalement dans la stratégie exposée.

2) Catégorie 2 : « Les négociants qui ont associé une stratégie de croissance externe à l'intégration aval de la filière, dans la limite d'une ouverture de capital susceptible de limiter le contrôle par la famille propriétaire»

Les négociants de cette catégorie sont en général de taille moyenne et composés de plusieurs maisons de marques complémentaires. Entreprises nationales, elles sont les régulateurs des équilibres. Leur position intermédiaire, les rend en effet à la fois arbitres sur le marché des raisins et « poil à gratter » sur les marchés aval, où leur gamme de produits couvre aussi bien les segments de marque à forte réputation que les marchés de grande consommation. Nous constatons que ces groupes de négociants sont souvent composés de nombreuses maisons rattachées entre elles par des relations financières complexes, mais qui ne font pas ou peu intervenir des professionnels extérieurs à la filière. Le choix d'intégrer l'aval et de créer leur propre réseau de distribution a parfois autorisé ces maisons à acquérir une image de marque leur permettant de réaliser une marge importante sur leur production. La spécificité de l'activité de distribution du Champagne favorise l'indépendance de ces négociants vis-à-vis des dynamiques de concentration qui se déroulent dans les circuits de distribution mondiaux. Le contrôle de leur capital demeure néanmoins la meilleure garantie, pour ces maisons de taille intermédiaire, d'éviter les convoitises des grands opérateurs mondiaux en quête de référence en Champagne. Nous affectons à cette catégorie, entre autres, les maisons du groupe Laurent Perrier, Bruno Paillard, Duval Leroy, Martel, etc..

3) Catégorie 3 : « Les négociants qui ont privilégié la rationalisation de leur approvisionnement en raisins, une croissance maîtrisée en terme de volume, et qui ont développé leur image de marque, par autofinancement ou recours maîtrisé au marché »

Cette stratégie conduit les professionnels que nous avons rassemblés sous cette catégorie à privilégier les marchés de niche très haut de gamme. Elles en assurent l'approvisionnement grâce à des réseaux de distribution propres et les protègent par une politique de quotas leur interdisant toute stratégie de croissance par les volumes.

Ces entreprises typiquement champenoises représentent le fleuron de l'appellation traditionnelle et l'image véhiculée par la consommation de ces qualités prestigieuses rejaillit sur l'ensemble de l'appellation. Leur particularité leur confère d'ailleurs une position ambiguë dans la régulation interprofessionnelle, au sein de laquelle interviennent leurs dirigeants. En effet, leur stratégie économique profite justement de la raison et de l'organisation collective des autres

catégories de négociants. Nous classons au sein de ces négociants les maisons Roederer, Bollinger,Taittinger, Pol Roger, etc ..

4) Catégorie 4 : « Les négociants qui ont privilégié une stratégie de croissance externe et n'ont pas souhaité ou pas réussi à intégrer l'aval »

Cette catégorie rassemble de nombreuses maisons ou groupements de maisons hétérogènes en cours de mutation qui ne sont pas, à l'heure actuelle, expéditrices de marques suffisamment réputées pour leur apporter une valeur ajoutée importante. L'étude des stratégies entreprises par ces négociants montre que leur relative faible efficacité économique semble vraisemblablement liée au manque d'investissements en aval. Selon les cas, cette carence est due soit à la volonté des propriétaires de conserver le contrôle du capital et de se contenter d'une marge qui, dans l'absolu, reste incitative, soit à l'impossibilité d'accéder au financement susceptible d'améliorer la rentabilité de l'activité. Ces négociants traditionnels rassemblent des entreprises de petite comme de grande tailles qui dépendent entièrement du cours des raisins en amont et du niveau des prix d'achat sur les marchés standard en aval. L'absence d'investissements dans l'image de la marque rend ces négociants sensibles à l'évolution des équilibres champenois, contraints de s'adapter aux contraintes de prix de l'amont ainsi que de l'aval. Ces négociants représentent pourtant la base du Négoce champenois et leur disparition provoquerait la fin de la cohésion interprofessionnelle.

En fait, cette catégorie rassemble toutes les maisons qui, faute de réelle stratégie ou de financement, produisent et élaborent des vins de Champagne sous des marques à faible notoriété qui ne leur permettent pas d'améliorer leur valeur ajoutée. La propriété du capital étant familiale, la notion de rentabilité relative intervient peu et tant que le résultat reste positif, ces négociants ne sont pas tenus de modifier leur comportement. Pourtant, *price-taker* en amont comme en aval, ces négociants sont les plus susceptibles de souffrir à moyen terme de l'effet de ciseau créé par l'intégration aval des récoltants qui disposent d'une avantage comparatif certain grâce à leur maîtrise des raisins. Ce sont de loin les négociants les plus nombreux et leur disparition entraînerait une profonde restructuration du tissu de production de la Champagne, confortant les récoltants-manipulants ou les coopératives dans leur intégration totale de la filière et/ou abandonnant aux grandes entreprises le contrôle du marché des raisins. Nous classons entre autres parmi ces maisons les négociants du groupe Marne et Champagne, Alain Thiénot, Boizel-Chanoine-Champagne, Delbeck, LB Invest, Renaud-Cointreau, Prin, etc.. ..

Conclusion

Malgré les évolutions structurelles qui se sont produites au cours des dernières décennies et hormis les absorptions, peu de maisons ont totalement disparu. Ces comportements se sont

accompagnés dans certains cas de la redéfinition de l'éventail des marques et des qualités proposées à leur clientèle. La forte croissance interne de certaines maisons s'est parfois également accompagnée de la constitution de groupes financiers de fortes tailles. Ceux-ci regroupent des maisons qui adaptent leurs marques et leurs positionnements en aval en fonction de stratégies et de contraintes financières et industrielles dépassant parfois le cadre de la filière. Nous avons par ailleurs constaté que les partenariats établis avec des acteurs économiques extérieurs à la filière nécessitent d'étendre le champ d'étude à l'environnement industriel et économique de ces professionnels. Ces derniers se situent effectivement à mi-chemin entre l'amont de la filière et les circuits de commercialisations finaux et ils sont tenus de prendre en compte les dynamiques sectorielles qui se jouent dans les canaux de distribution aux consommateurs. La synthèse de ces approches analytiques permet de mettre en relation également les différents comportements observés avec la répartition de la propriété du capital de ces sociétés. Nous remarquons en effet que les stratégies de développement ont été menées en tenant compte des effets de levier et des conséquences de la diminution du contrôle de l'entreprise champenoise par ses propriétaires originels.

L'étude concrète des parcours individuels des principaux négociants nous autorise, en parallèle de l'analyse précédente, à établir une typologie fondée sur quatre approches stratégiques observées depuis les années 1960. Ces catégories de professionnels constituent l'architecture structurelle du Négoce champenois et de leur articulation dépendra l'évolution future de la filière.

Conclusion de la partie 1 : la stabilité des relations interprofessionnelles

Au cours de cette première partie, nous avons montré que des transformations structurelles importantes se sont produites au sein des deux familles du Vignoble (Chapitre 1) et du Négoce (Chapitre 2) et nous en avons expliqué les raisons. Dans le premier cas, nous avons indiqué que la rigidité de la taille des exploitations et l'émancipation progressive des récoltants par rapport au négociants les ont conduits à intégrer progressivement l'aval de la filière jusqu'au marché des consommateurs. Dans le second cas, nous avons établi que la rigidité de l'offre de matière première en provenance du Vignoble pèse sur la rentabilité de l'activité des négociants et prouvé la nécessité pour eux d'adapter leur développement à l'évolution des conditions d'accès aux marchés des consommateurs.

Le Vignoble des vins de Champagne montre en effet depuis plusieurs décennies une remise en cause de sa spécificité fonctionnelle qui affecte l'organisation de sa structure et débouche sur la construction de groupes professionnels aux intérêts économiques divergents, voire contradictoires. Ainsi, une segmentation fondée sur l'analyse des principales évolutions comportementales des récoltants souligne que leur stratégie évolue au fur et à mesure de l'augmentation de la surface exploitée. Les plus petits vignerons restent majoritairement des vendeurs de raisins, engagés auprès des négociants, tandis que les plus grosses exploitations se sont orientées vers la manipulation de leur récolte et vers l'expédition directe à leur clientèle. La concentration des surfaces constatée depuis le début des années 1970 a exacerbé cette dernière tendance. Mais le développement des structures coopératives, auxquelles adhère une majorité de récoltants de taille moyenne, accentue cette nouvelle activité de vente directe, au détriment de l'approvisionnement des négociants. De la production et vente de raisins à la commercialisation, les récoltants ont donc multiplié leurs activités. Cette évolution a provoqué l'émergence de nouveaux intérêts individuels et opacifie leurs revendications de famille au niveau interprofessionnel, au risque de casser leur cohésion historique. Actuellement hésitante, l'affirmation d'une stratégie menée par les coopératives, à la demande de leurs adhérents pour riposter à la confiscation du rapport de force en faveur des expéditeurs,

consommerait à terme la fracture du Vignoble. Malgré leurs frictions, ces groupes de professionnels, aux contours encore flous constituent l'architecture de la structure interne au Vignoble et animent sa dynamique.

Parallèlement, les maisons de Négoce champenoises se sont adaptées à la raréfaction de la ressource depuis quarante ans en déployant des stratégies économique et financière originales. L'étude de ces dynamiques d'entreprises nous a conduit à distinguer quatre catégories de négociants, dont les choix (ou possibilités) stratégiques ont dessiné les contours de la dynamique actuelle du Négoce des vins de Champagne. Cette classification s'appuie, compte tenu des évolutions du Négoce constatées en termes de concurrence et d'efficacité financière de l'activité, sur les choix stratégiques des professionnels, qui s'avèrent déterminants. En effet, la dynamique observée chez les vendeurs de raisins traditionnels incite les négociants, sous peine d'être forclos, à concevoir leur stratégie autour de la recherche de valeur ajoutée. Pour parvenir à dégager de la marge, ils sont tenus de combiner une réflexion stratégique sur leur position en aval de la filière et sur les moyens qu'ils souhaitent ou veulent consacrer à cet objectif. C'est ainsi que certaines maisons se sont orientées vers le développement de canaux de distribution leur permettant de maîtriser leur accès aux consommateurs, un des rares moyens de construire des signaux de qualité justifiant un prix et, par extension, une marge, supérieurs. La réussite de tels projets justifiant de gros investissements, certains ont établi des collaborations avec des firmes extérieures à la filière qui leur procurent en contrepartie l'efficacité de circuits de commercialisation tout dévolus à leur produit. D'autres se sont investis dans la création de tels réseaux, travail de longue haleine, hautement bénéfique à terme, mais qui nécessite une structure capitalistique à la hauteur des ambitions. D'autres, enfin, ont préféré concentrer leurs efforts sur les signaux de qualité que leur marque envoie à ses clients et privilégient les marchés de niche. Enfin, certains, hésitants ou trop fragiles, tentent de gagner du temps, fondant leur avenir sur la continuité d'une situation économique qui leur permet encore momentanément de dégager des profits positifs.

Curieusement, l'émergence, au Vignoble comme au Négoce, de groupes de professionnels aux intérêts et stratégies relativement homogènes mais qui se distinguent de plus en plus des autres acteurs de leur famille traditionnelle, n'a pas, jusqu'à présent, brisé les dynamiques de famille. En effet, compte tenu de ces évolutions divergentes, il aurait été probable que les frictions inhérentes à la co-existence et surtout à la représentation commune de ces professionnels perturbent l'équilibre des relations entre le Vignoble et le Négoce sur le marché des raisins. Or l'étude des coûts et de la structure d'approvisionnement, véritables indicateurs de l'évolution des rapports de force entre les

acheteurs et les vendeurs présents sur le marché des raisins, indique qu'il n'y a pas vraiment eu de profondes perturbations depuis les années 1960 sur ces marchés, comme l'illustrent les graphiques 43 et 44. Sans pour autant exclure la réalité de telles évolutions dans les rapports de force, la stabilité des indicateurs représentés sur ces graphiques montre que, dans tous les cas, ces rapports ne se sont pas exprimés au cours de ces transactions.

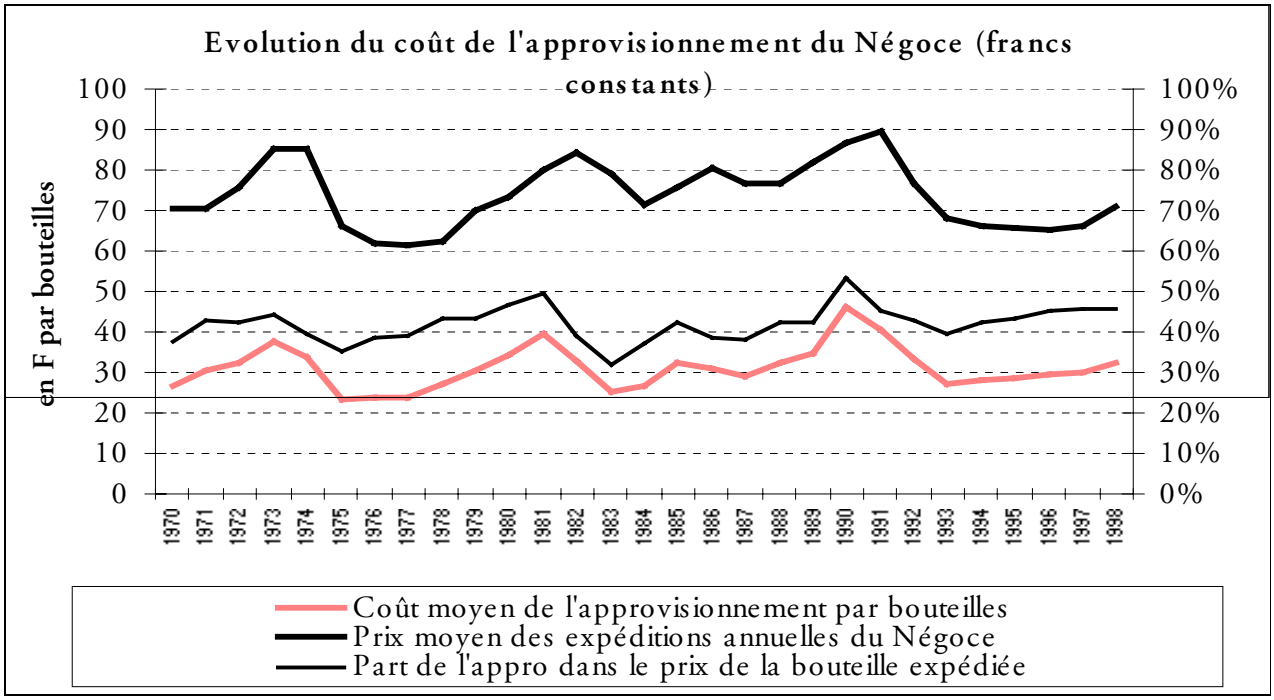


Figure 43

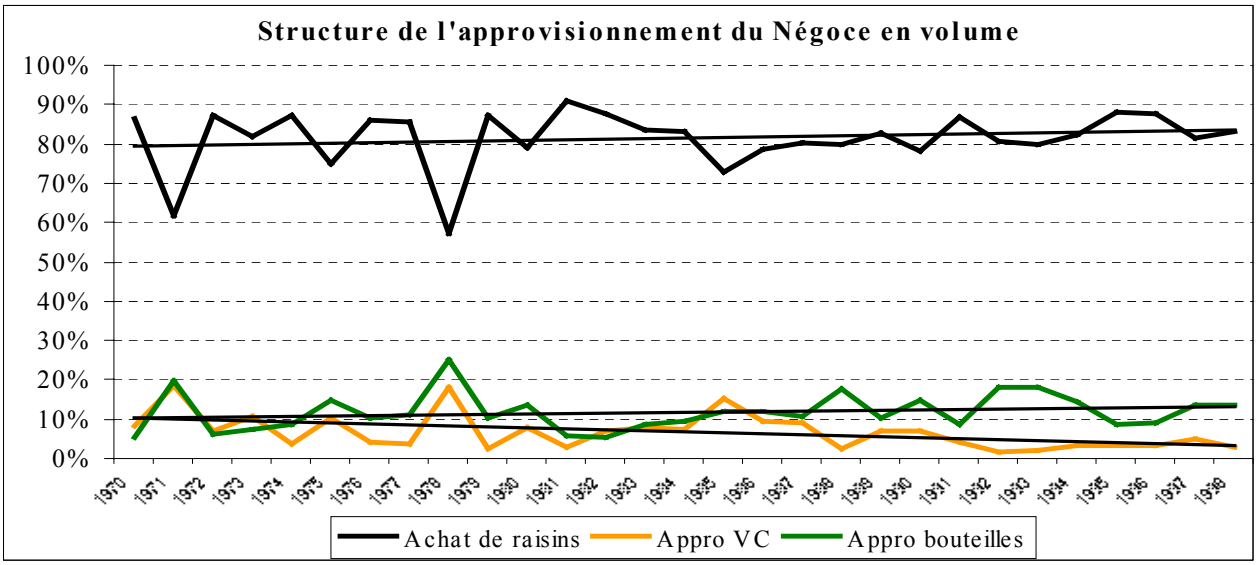


Figure 44

Car au-delà de la singularité structurelle de chaque famille, nous percevons la corrélation de ces évolutions. Nous avons en effet identifié qu'à la base des évolutions du Vignoble se trouvent deux réalités objectives : la rigidité de l'appellation et l'incitation pour les récoltants à expédier

directement aux consommateurs, donc de forclore les négociants. Et, en effet, en réaction à ces comportements, les négociants déploient des stratégies de commercialisation offensives. Mais nous avons vu qu'ils s'adaptent également à l'évolution de leur environnement extérieur. Ils répondent en effet aux mécaniques du marché sur lequel ils vendent le vin produit par la filière des vins de Champagne. Et ce marché, nous l'avons bien constaté à travers l'étude des partenariats industriels qui ont abouti ou qui ont échoué, reste particulier. Nous montrons dans la suite de ce travail que ces particularités sont totalement inhérentes à la nature du bien économique « Champagne » et à ses attributs, en particulier qualitatifs. Nous démontrons de plus qu'elles impliquent, pour optimiser les transferts d'informations entre producteurs et consommateurs, une organisation de filière efficace, c'est-à-dire qu'elles justifient un mode de gouvernance adapté, le modèle A.O.C. interprofessionnel.

Annexes de la Partie 1

Annexe 1 : Cadre de discussion à destination des financiers spécialisés..... I
Annexe 2 : Ratio des statistiques financières publiées par la Banque de France..... III

Annexe 1 : Cadre de discussion à destination des financiers spécialisés.

Les questions suivantes sont destinées à articuler la discussion.

Q1 : Qu'entend-on par Secteur des vins et spiritueux, lorsque celui-ci réunit des entreprises aussi différentes que Diageo, Freixenet, Rémy Cointreau (Maxxium – Bols), Pernod Ricard, Campari, Gallo … ? Quelles caractéristiques communes permettent de les associer ? Quelles activités les réunissent ?

Q2 : Sur quel créneau (activité ..) se joue la concurrence entre elles ? Cette concurrence est elle particulièrement forte ? En quoi l'effet-taille est il un argument concurrentiel ?

Q3 : Quelles stratégies estimez-vous créatrices de valeur :

- Pour les entreprises de Vins et Spiritueux ?
- Pour les maisons de Champagne ?

Q3 : Les structures financières de ces entreprises présentent-elles des caractéristiques communes ? Si non, quels sont les types de structures financières que l'on observe et leur développement attendu ? Pensez-vous qu'il y aura restructuration du capital, en particulier de l'actionnariat familial :

- Dans les entreprises de Vins et Spiritueux ?
- Dans les maisons de Champagne ?

Q4 : Qu'est-ce qui incite ces entreprises (groupes) :

- A acquérir une maison de Champagne ? (ou à ne pas le faire)
- A s'associer à une maison de Champagne ? (ou à ne pas le faire)

Ces alliances sont-elles guidées par des motifs industriels ou financiers ?

Q5 : Que pensez-vous de l'opération de titrisation de la dette de Marne et Champagne en particulier, et des stratégies de gestion et de restructuration de leurs dettes par les négociants de Champagne en général ?

Q7 : Quels types de ratio utilisent les analystes financiers lorsqu'ils cherchent à suivre la rentabilité :

- des maisons de Champagne ?
- des entreprises de distribution des vins et spiritueux ?

Q8 : Utilisez-vous des modèles de cash flow actualisés pour prendre en compte la performance économique de ces entreprises ou d'autres modèles ?

- pour suivre les maisons de Champagne cotées ?
- pour suivre les entreprises de distribution des vins et spiritueux ?

Q9 : Comment intégrez vous la partie Prix de l'approvisionnement, lorsque vous suivez le secteur des vins de Champagne ? Quel impact joue ce paramètre dans votre analyse ?

Question subsidiaire : Etes-vous d'accord avec la proposition suivante : le secteur des vins et spiritueux est une émanation de filières diverses qui ont progressivement constitué des réseaux de distribution (ou autres), ces derniers ayant pu progressivement prendre leur autonomie.

Annexe 2 : Ratio des statistiques financières publiées par la Banque de France

- *Compte de résultats en million de francs courants*
-
- *Actif du bilan :*

Hypothèse : Pour supprimer le biais provoqué par la prise en compte dans les immobilisations financières des Maisons de Négoce champenoises du groupe Seagram de la société de Cognac Martell, nous avons soustrait des valeurs indiquées du bilan la valeur de cet achat, réalisé en 1987 et ce, jusqu'à sa revente en 1999.

- *Passif du Bilan :*

en MF	Produit d'exploitation	*Consommation de l'exercice*	VA	*Frais de personnel + impôt et taxes …*	EBE = bénéfice brut	Résultat d'exploitation	*Résultats financiers*
1 968	768,0	*429,3*	338,7				
1 970	966,2	*564,3*	401,9		-		-
1 971							
1 972	1 443,9	*760,8*	683,1	*296,4*	386,7	332,0	- *71,7*
1 973	1 873,9	*935,0*	938,9	*353,3*	585,6	522,3	- *93,4*
1 974	1 891,6	*989,7*	901,9	*427,8*	474,1	402,3	- *175,2*
1 975	1 862,6	*1 091,3*	771,3	*486,0*	285,3	203,4	- *225,5*
1 976	2 385,5	*1 512,9*	872,6	*578,7*	293,9	224,1	- *212,5*
1 977	2 841,6	*1 754,4*	1 087,2	*656,1*	431,1	355,8	- *238,4*
1 978	3 442,6	*1 999,1*	1 443,5	*750,0*	693,5	601,8	- *241,3*
1 979	4 217,3	*2 297,8*	1 919,5	*871,2*	1 048,3	930,9	- *229,3*
1 980	4 877,0	*2 608,5*	2 268,5	*996,5*	1 272,0	1 150,1	- *282,4*
1 981	5 604,1	*2 988,8*	2 615,3	*1 106,7*	1 508,6	1 386,6	- *343,8*
1 982	5 773,0	*3 206,6*	2 566,4	*1 247,6*	1 318,8	1 182,4	- *310,3*
1 983	7 526,0	*5 045,0*	2 481,0	*1 357,0*	1 124,0	1 085,0	- *412,0*
1 984	7 783,0	*4 934,0*	2 849,0	*1 495,0*	1 354,0	1 290,0	- *592,0*
1 985	9 177,0	*5 612,0*	3 565,0	*1 627,0*	1 938,0	1 850,0	- *540,0*
1 986	10 282,0	*6 375,0*	3 907,0	*1 694,0*	2 213,0	2 126,0	- *410,0*
1 987	10 600,4	*6 709,5*	3 890,9	*1 750,5*	*2 140,4*	1 849,4	- *472,7*
1 988	11 513,8	*7 186,9*	4 326,9	*1 910,4*	2 416,5	2 094,8	- *602,9*
1 989	13 750,9	*8 595,6*	5 155,3	*2 026,0*	3 129,3	2 702,0	- *826,3*
1 990	15 104,5	*9 645,1*	5 459,4	*2 087,6*	3 371,7	2 983,5	- *918,3*
1 991	16 884,6	*11 639,0*	5 245,6	*2 216,5*	3 029,1	2 619,6	- *1 153,5*
1 992	14 652,9	*10 870,2*	3 782,7	*2 189,3*	1 593,3	1 075,0	- *664,4*
1 993	14 164,0	*10 758,0*	3 406,0	*2 181,0*	1 225,0	729,0	- *1 440,0*
1 994	12 936,0	*9 248,0*	3 688,0	*2 102,0*	1 586,0	1 130,0	- *1 313,0*
1 995	14 130,0	*10 116,0*	4 014,0	*2 179,0*	1 835,0	1 345,0	- *1 037,0*
1 996	15 710,0	*10 383,0*	5 327,0	*2 161,0*	3 166,0	*1 714,0*	- *674,0*
1 997	17 414,0	*12 616,0*	4 798,0	*2 324,0*	2 474,0	2 203,0	- *769,0*
1 998	18 910,0	*13 637,0*	5 273,0	*2 220,0*	3 053,0	2 818,0	- *238,0*
1 999	22 448,0	*15 356,0*	7 092,0	*2 339,0*	4 753,0	4 349,0	- *292,0*
2 000	20 787,0	*13 971,0*	6 816,0	*2 255,0*	4 561,0	4 178,0	- *310,0*
2 001	3 091,9	*2 196,0*	895,9	*348,8*	547,1	487,6	- *51,4*

en KF	Capitaux propres + provisions pour risques et charges	Dettes financières	Dettes d'exploitation (dont solde créditeur)
1972	1,42	0,7794	0,77
1973	1,74	1,1231	0,99
1974	1,99	1,8862	0,98
1975		0	
1976	1,96	2,1231	1,03
1977	2,03	1,8962	1,50
1978	2,58	2,2329	1,21
1979	3,41	2,174	1,94
1980	4,15	2,4792	2,11
1981	4,87	2,8692	1,97
1982	5,45	2,9505	3,51
1983	5,81	4,79	2,91
1984	6,04	5,505	2,92
1985	6,97	5,495	3,80
1986	8,26	6	7,93
1987	8,44	6	4,43
1988	11,28	10	4,58
1989	12,45	11	5,67
1990	13,44	12	6,49
1991	15,30	16	6,64
1992	15,51	18	5,83
1993	11,63	20	6,15
1994	14,77	17,161	5,11
1995	14,74	16,471	5,73
1996	15,05	17,46	6,08
1997	15,36	17,342	6,61
1998	16,43	16,907	7,89
1999	17,05	12,891	8,32
2000	14,50	12,192	6,57

Structure des dettes financières	Emprunts obligataires	Dettes auprès des établissements de crédit	dettes financières diverses
1 972	68	593	118,3
1 973	129	843	151,9
1 974	190	1 466	230,9
1 975			
1 976	201	1 693	229
1 977	163	1 504	228,8
1 978	152	1 847	233,8
1 979	144	1 789	241,4
1 980	115	2 252	112,8
1 981	101	2 524	244,1
1 982	143	2 483	325,1
1 983	238	3 867	685
1 984	137	4 660	708
1 985	70	4 656	769
1 986	45	4 610	1033,852
1 987	42	4 676	1605,127
1 988	1 740	5 034	3479,537
1 989	1 756	5 683	3589,149
1 990	1 705	7 082	3515,748
1 991	1 705	9 287	4570,489
1 992	1 705	9 280	6573,961
1 993	2 263	9 606	8237
1 994	2 521	7 547	7093
1 995	2 532	7 415	6524
1 996	2 555	7 452	7452
1 997	2 555	7 344	7444
1 998	2 342	7 509	7056
1 999	563	7 834	3047
2 000	601	10 559	3484

	Coefficient de capital = CA/Actif	**Capitaux propres**	dont capital	dont réserves	**Dettes**	dont banques	**Passifs circulants cycliques**
1972	2,06						
1973	2,06	1 649,30	597,30	508,90	583,10	842,50	1 533,70
1974	2,57	1 990,70	641,40	561,70	885,00	1 465,70	1 983,60
1975						-	
1976	2,14	1 937,90	664,40	594,30	2 077,30	1 693,20	1 071,90
1977	1,91	1 939,50	338,20	548,30	1 930,60	1 504,20	1 468,90
1978	1,75	2 411,80	371,10	574,60	2 239,10	1 846,80	1 199,70
1979	1,78	3 225,60	694,00	675,90	2 169,80	1 788,50	1 947,80
1980	1,79	3 976,40	737,00	862,90	2 630,00	2 251,90	1 958,60
1981	1,73	4 874,00	893,50	954,70	2 739,70	2 524,10	2 099,50
1982	2,06	5 451,20	916,90	1 220,60	2 820,80	2 482,80	3 638,00
1983	1,78	5 820,00	1 017,00	1 440,00	4 490,00	3 867,00	2 813,00
1984	1,86	6 044,00	1 248,00	1 273,00	5 505,00	4 660,00	2 924,00
1985	1,77	6 968,00	1 268,00	1 534,00	5 495,00	4 656,00	3 796,00
1986	1,73	8 263,01	1 354,54	2 114,12	5 688,61	4 609,90	3 883,73
1987	1,81	8 441,40	1 328,77	2 879,51	6 706,89	4 676,40	4 433,30
1988	1,83	11 280,78	2 413,46	4 766,59	10 253,69	5 034,07	4 581,85
1989	1,76	12 451,87	2 504,29	5 595,06	11 027,85	5 682,66	5 665,32
1990	1,74	13 443,23	2 805,86	5 720,72	12 302,78	7 082,31	6 493,67
1991	1,87	15 302,72	3 677,34	6 328,53	15 563,00	9 287,38	6 640,51
1992	2,31	15 510,74	3 938,38	6 982,50	17 559,30	9 280,26	5 827,03
1993	2,32	11 629,00	3 789,00	5 527,00	20 106,00	9 606,00	6 152,00
1994	2,48	14 771,00	5 055,00	7 899,00	17 161,00	7 547,00	5 107,00
1995	2,26	14 743,00	4 924,00	8 228,00	16 471,00	7 415,00	5 733,00
1996	2,14	15 052,00	4 981,00	8 486,00	17 459,00	7 452,00	6 077,00
1997	1,97	15 356,00	5 102,00	8 908,00	17 343,00	7 344,00	6 612,00
1998	1,92	16 425,00	5 240,00	8 815,00	16 907,00	7 509,00	7 893,00
1999	1,70	16 316,00	5 194,00	9 027,00	21 213,00	8 297,00	8 322,00
2000	1,97	17 206,00	5 200,00	9 020,00	22 855,00	10 559,00	8 211,00

Partie 2

Les dynamiques structurantes de la filière des vins de Champagne

Introduction de la partie 2

Dans la première partie, nous avons démontré que des transformations structurelles importantes se sont produites au sein des deux familles du Vignoble et du Négoce. Nous avons identifié les premières raisons apparentes de ces évolutions (dans un cas, ce sont la croissance de la taille des exploitations et l'émancipation progressive des récoltants qui en sont les causes, dans l'autre, c'est la rigidité de l'offre de matière première et la nécessité de s'adapter à l'évolution des conditions d'accès aux marchés des consommateurs). Dans cette seconde partie, nous considérons les transformations globales de la filière sous l'angle des relations d'approvisionnement et de concurrence entre producteurs, négociants et distributeurs. Nous nous focalisons sur deux facteurs explicatifs de l'évolution de ces relations verticales :

- les caractéristiques du bien produit : qualité perçue par le consommateur et signalement de cette qualité via, d'une part, l'A.O.C. qui est associée au vignoble et, d'autre part, les marques de négociants ;
- les techniques de régulation économique mises en œuvre pour organiser les relations entre ces groupes d'opérateurs dans le cadre interprofessionnel.

Nous démontrons que, dans le cas des vins de Champagne, ces deux moteurs sont étroitement liés, le mode de gouvernance qui s'est progressivement institutionnalisé permettant l'organisation efficace de ces relations verticales, compte tenu des caractéristiques qualitatives du vin de Champagne.

La filière est organisée autour des échanges de raisins entre récoltants et négociants. Sur ce marché, une offre, qui dépend de la surface en production et du rendement, fait l'objet de transactions qui impliquent donc la détermination d'un prix. Ce dernier cristallise l'équilibre des relations d'interdépendance entre les professionnels de la filière. Il a été indexé traditionnellement sur le prix moyen des expéditions du Négoce.

Or cette coutume champenoise est le résultat d'une organisation de marché dessinée par la régulation des rapports de négociations et résout par ailleurs les problèmes d'imperfection de l'information sur le marché aval. Ces déficiences découlent directement de la nature économique du

vin produit par les quelques 16 000 professionnels qui constituent cette communauté. L'analyse de la structure de la filière et du marché du Champagne révèle par ailleurs que l'évolution dynamique du système ne converge pas vers un équilibre naturellement stable, ce qui incite ses professionnels à définir pour leur communauté économique un objectif de développement et des outils de régulation compatibles. Nous montrons que ces interventions améliorent l'efficacité du modèle de production champenois et sont à l'origine du développement de la filière. L'interprofession peut en effet agir sur plusieurs éléments structurant le marché.

Du coté de l'offre de raisin, la surface en production est définie et limitée à la zone d'appellation d'origine contrôlée (A.O.C.). En outre, les rendements à l'hectare sont également déterminés par l'Institut National des Appellations d'Origine (I.N.A.O.), sur proposition du Vignoble. Nous constatons donc que l'offre en volume dépend de paramètres objectifs qui sont susceptibles de varier dans l'absolu. Ils sont par conséquent tout à fait maîtrisables, comme le prouve l'organisation des vins de Champagne, d'autant plus que les mesures de blocage-déblocage institutionnalisées depuis le début des années 1990 limitent l'impact des aléas climatiques et permettent ainsi d'encadrer le niveau minimal de la récolte. Néanmoins, des volumes de raisins, qui font partie des quantités « programmées » à la vendange par l'interprofession, sont récoltés par les vignerons mais ne sont pas vendus au Négoce. La fluctuation de ces quantités est susceptible par contre de modifier l'offre sur le marché des raisins. Par conséquent, la propension des récoltants à conserver une partie ou la totalité de leur récolte en vue de la manipuler et de l'expédier directement à leur clientèle est une variable-clé par laquelle le Vignoble exprime son rapport de force.

Du coté de la demande de raisins, les volumes achetés aux récoltants par le Négoce sont destinés à l'élaboration des vins de marques appartenant en règle générale aux maisons de Champagne qui approvisionnent plus de la moitié des consommateurs et l'essentiel des marchés les plus lointains et les plus rémunérateurs. Prolongeant la segmentation réalisée au cours de la partie 1, nous montrons que ces négociants s'organisent en deux segments de marché dont la complémentarité constitue le cœur du succès du modèle champenois. En effet, le fait que l'élaboration du Champagne, de la vigne à la bouteille commercialisée, soit fondamentalement décomposée en deux étapes successives, ajoute un élément compliquant la segmentation traditionnelle des activités dans l'agro-alimentaire. Le négociant champenois doit associer une activité de sélection des raisins du Vignoble, par laquelle il fait figure d'intermédiaire entre le vigneron et le consommateur, et une activité d'élaboration, ces deux missions supposant la formation de valeurs ajoutées distinctes. Or si la fonction d'intermédiaire n'était pas assurée par le

Négoce, ce sont progressivement les distributeurs en aval de la filière qui s'en empareraient. En effet, en cas d'incertitude sur la qualité, l'intermédiaire, c'est-à-dire le distributeur, joue le rôle de garant de cette qualité. Nous montrons donc que l'activité de Négoce « classique » est un signe d'efficience du marché. Nous prouvons de plus que les négociants-intermédiaires, rassemblés dans la catégorie « K1 » identifiée dans la partie 1 sont complémentaires des négociants–élaborateurs « K2 », dont les marques ont acquis leur réputation par la grande qualité de leur travail d'élaborateur.

Nous démontrons également que l'organisation collective de la régulation interprofessionnelle avait pour conséquence directe de créer une dynamique de qualité articulée du coté du Négoce par une double incitation : pour justifier de leur position, les négociants K1 sont obligés, sous peine d'être forclos, d'engager des investissements permanents en qualité pour suivre l'évolution qualitative des négociants K2 ; ces derniers sont incités, eux, pour conserver leur taux élevé de valeur ajoutée, à engager des investissements en réputation. En effet, pour justifier leurs niveaux de prix élevés, ils doivent garantir aux consommateurs la réalité d'un niveau de qualité supérieur. Nous démontrons par conséquent que pour les consommateurs, l'intermédiation des négociants est une garantie supplémentaire apportée à la démarche de production de l'A.O.C., celle-ci apportant une forme de certification qui limite encore les risques de hasard moral et de sélection adverse.

L'organisation interprofessionnelle agit à deux niveaux dans la demande de raisins : en soutenant les intermédiaires, elle leur évite de disparaître face à la pression concurrentielle des élaborateurs et metteurs en marché totalement intégrés ; en promouvant et défendant l'A.O.C., elle assure les conditions d'une dynamique d'émulation favorisant l'amélioration constante de la qualité des vins de Champagne.

En théorie, le prix du raisin cristallise le rapport de force entre l'offre et la demande de raisins. Mais les champenois, en agissant sur l'offre et sur la demande, ont progressivement institutionnalisé l'organisation de la détermination du prix du raisin, répartissant ainsi les tensions entre plusieurs institutions économiques internes à la filière. Cette organisation, équilibrée, des rapports de force permettait de limiter les fluctuations brutales des cours du raisin inhérentes aux forces en présence sur le marché amont si l'organisation de la filière était restée totalement incontrôlée. Ces variations naissent des chocs récurrents sur l'offre (aléas climatiques) et sur la demande (crises économiques), et de la difficulté pour la filière d'ajuster entre elles les conséquences de ces aléas, compte tenu des durées de vieillissement du produit . Or tant que l'offre potentielle de raisins était supérieure aux capacités de commercialisation du Négoce, les rapports de

marché entre les deux familles s'équilibraient relativement naturellement et un mode de régulation administré était non seulement possible mais encore unanimement souhaité . Mais l'époque contemporaine connaît un retournement de situation puisque les capacités de commercialisation en volume de la Champagne seront bientôt supérieures à sa capacité de production. Ce décalage accentue de fait l'importance du marché de matières premières et le déséquilibre structurel perceptible des rapports de marché entre acheteurs et vendeurs de raisins.

Nous démontrons donc dans le Chapitre 3 que les attributs de qualité du Champagne justifient l'intervention interprofessionnelle, nécessaire pour résoudre les problèmes d'asymétries d'informations et pour assurer parallèlement la production de vins de grande qualité. Pour garantir une qualité globale minimale, la démarche interprofessionnelle impose des conditions de production et s'appuie, pour mettre en œuvre ce modèle de certification, sur le modèle d'appellation d'origine contrôlée. La dynamique individuelle des processus de réputation conduit par les marques de négociants complète le modèle d'A.O.C. en stimulant les incitations à produire et valoriser des vins de qualités élevées. L'interaction des deux logiques garantit en effet l'évolution globale et constante des niveaux de qualité.

Nous montrons dans le Chapitre 4 que, au-delà du gage de qualité, la régulation interprofessionnelle est la seule perspective assurant les conditions d'un développement durable de la filière. Les responsables interprofessionnels se sont pour cela appuyés sur des outils contractuels et administrés qui ont permis aux deux familles de créer collectivement de la valeur qu'ils se répartissent. Le modèle interprofessionnel se caractérise par sa capacité de canaliser, sans les nier, les rapports de force qui opposent les familles interprofessionnelles, en particulier sur le marché des raisins. L'étude de l'institutionnalisation progressive de ce marché, qui a conduit au processus de fixation du prix du raisin, illustre cette démarche (Section I). Nous montrons que les outils de régulation qui ont logiquement suivi, c'est-à-dire le processus de détermination collective du prix et la contractualisation des droits d'achats, étaient nécessaires pour permettre la répartition de la valeur ajoutée et la dynamique de croissance globale de la filière (Section II). Nous constatons, pour conclure, que le stade de développement actuel repose sur une structure de filière qui resterait instable sans ses fondations institutionnelles. Nous démontrons en effet que, malgré sa maturité, la Champagne dépend de la solidité du dialogue interprofessionnel qui a toujours besoin d'un certain nombre des outils de régulation à l'origine du succès du modèle (Section III).

Chapitre 3 :
La qualité du Champagne, facteur de régulation collective

Les évolutions des structures des familles du Vignoble et du Négoce sont interdépendantes. Elles trouvent leurs origines dans les dynamiques fondamentales qui structurent les relations horizontales et verticales d'une filière de production. Nous identifions deux mécanismes fondamentaux à la source de ces dynamiques et mettons en évidence leur caractère structurant. Le premier naît des caractéristiques du bien produit et de la nature de ses attributs de qualité. Le second découle des possibilités de régulation dont s'est dotée la filière. Nous démontrons la complémentarité de ces deux dynamiques dans le cas des vins de Champagne.

La qualité du Champagne est garantie de deux façons. Tout d'abord, le modèle de production de l'appellation d'origine contrôlée confère au bien élaboré une singularité liée à sa référence à l'origine de production. Nous montrons en quoi l'indication géographique est garantie de qualité si et seulement si elle constitue la base à partir de laquelle s'organise une régulation adaptée comme c'est le cas en Champagne (I). Nous constatons ensuite qu'un bien dont les attributs de qualité sont difficilement vérifiables avant, voire même après achat, comme c'est le cas pour le vin de Champagne, suppose, pour que son marché soit efficace, que des intermédiaires garantissent la qualité du produit. Ces acteurs fondent leur activité sur la valeur ajoutée relative à leur travail de sélection et d'assemblage. Leur réputation dépend de l'arbitrage qualité-prix qu'ils proposent, sous leur marque, aux consommateurs. En Champagne, les négociants remplissaient traditionnellement cette fonction, réalisant par ailleurs un travail spécifique d'élaboration. Mais l'activité première d'intermédiation est décrédibilisée et les négociants « purement intermédiaires » sont menacés par la concurrence exercée en aval par les expéditions directes du Vignoble. Nous montrons que la régulation est nécessaire pour éviter de forclore ces acteurs indispensables de la filière (II).

Section I : L'indication d'origine, garante d'une dynamique de qualité minimale

En arrêtant en 1927 une zone géographique de production, les champenois défendaient par ce moyen la typicité des vins de la région de Champagne issus des raisins récoltés sur ses coteaux. Mais l'expansion des ventes a poussé certains producteurs peu scrupuleux à exploiter, à l'intérieur de la zone d'appellation, des secteurs peu propices à la culture de la vigne. Ces comportements ont permis aux détracteurs extérieurs à la filière de pointer du doigt ce paradoxe de l'appellation, qui défend, sous prétexte de singularité et de qualité, l'exclusivité de l'exploitation du nom Champagne. Nous montrons pourtant dans cette section que, pour les consommateurs, la référence à l'appellation Champagne est réellement gage à la fois d'une authenticité et d'un niveau minimum de qualité, même si ce n'est pas l'origine de production qui induit directement la garantie de qualité. En effet, la notion de l'origine est le fondement sur lequel s'appuie le modèle de qualité A.O.C.. Certes, elle répond à la sensibilité croissante des consommateurs pour la connaissance de l'origine territoriale des produits qu'ils consomment (valeur de l'association du produit aux paysages et aux hommes dont il est issu, sécurité sanitaire, etc.). Mais au delà, c'est aussi parce qu'elle est basée sur une zone géographique limitée, donc contrôlable, que l'appellation donne aux producteurs les moyens, s'ils mettent en place une organisation interprofessionnelle appropriée, de garantir les conditions de production du vin qui y est produit et de communiquer sur ce travail de certification.

La propriété intellectuelle de la référence à l'origine est dorénavant une notion juridique relativement acquise dont l'efficacité est reconnue économiquement. Malgré certaines difficultés dues à des problèmes d'antériorités dans l'utilisation de la dénomination. C'est, en revanche, le contrôle et donc la limitation possible des quantités mises en marché qui reste encore objet de débats. Dans les A.O.C. viti-vinicoles, les volumes récoltés sont revendiqués selon des considérations fondées sur le niveau de qualité, correlé négativement aux rendements. Un économiste de la concurrence aura spontanément tendance à souligner la tentation d'utiliser l'argument qualitatif pour restreindre en fait les quantités et profiter de prix de monopole. Ce type d'argument peut être repris par les opérateurs, qui se sentent bridés dans leur potentiel commercial par la limitation des rendements. Il est dès lors primordial pour les interprofessions d'A.O.C. de pouvoir justifier du bien fondé de la régulation collective de l'offre pour l'ensemble constitué par le secteur productif et les consommateurs. Nous montrons dans cette section que ces mesures sont non seulement justifiables mais légitimes parce qu'elles organisent un transfert optimal d'informations entre producteurs et consommateurs et favorisent la production globale de qualité élevée. Les problèmes d'asymétrie d'informations sont en effet à l'origine de déviances conduisant parfois les

producteurs ou les consommateurs, par mesure de rétorsion, à réduire artificiellement leur participation, donc l'efficacité du marché. La théorie montre que dans le cas d'un bien d'information aux attributs tels que ceux du Champagne, une organisation collective permettant le contrôle et la certification de la production par une instance collective favorise la production de qualités globale et individuelles hautes. Elle permet par conséquent en définitif d'atteindre l'optimum pour le consommateur. Nous montrons qu'en Champagne, un tel gage de qualité dépend d'un cahier des charges très strict. Dans ce corpus figure un certain nombre de mesures aboutissant au final à limiter les quantités commercialisables extraites à partir de la surface en production. Nous montrons que cette limitation ne constitue pas une finalité mais, au contraire une contrainte pour la profession elle-même.

Paragraphe 1) L'appellation, un concept certificateur

I . De la certification par une instance collective pour rassurer le consommateur : Auriol, Lesourd & Schilizzi (1998)

Auriol, Lesourd & Schilizzi (1998) montrent que le marché sur lequel est vendu un produit d'information, c'est-à-dire un bien dont le degré de qualité ne peut être évalué ni avant ni après achat, est pénalisé par ce problème de signalisation de leur qualité. La théorie démontre en effet que lorsque les attributs de qualité d'un bien économique sont ceux d'un bien d'expérience (l'évaluation de la qualité est difficile avant achat, mais vérifiable ensuite), le problème d'asymétrie d'informations peut être réglé par la mise en place d'un système de garantie. Ce système permet aux qualités standards du produit d'être maintenues. Mais dans le cas des biens de confiance la situation est différente parce que l'évaluation de leur qualité ne peut être faite ni avant ni après la consommation.

Nous associons le Champagne, plus encore que les autres vins qui bénéficient de l'expérience de l'amateur, à cette catégorie théorique. L'évaluation d'une bonne part de sa qualité nécessite effectivement une connaissance du vin et de la spécificité de l'effervescence telle que la grande majorité des acheteurs est susceptible de ne pas la percevoir. Dans le domaine du vin, la perception de la qualité nécessite un apprentissage individuel pointu, basé en particulier sur la formation et le développement de la mémoire olfactive. Cette culture est particulièrement importante dans le cas du Champagne parce que la double-fermentation confère une complexité supplémentaire à la dégustation des vins qui en sont issus et apporte au Champagne une subtilité qui permet à des arômes dits tertiaires de s'exprimer. Les œnologues distinguent en effet plusieurs degrés de subtilités parmi les arômes présents dans les vins. Tandis que les arômes dits primaires

supportent le goût fruité du fruit originel, ce que n'importe quel palais non éduqué identifiera et appréciera, la perception de la subtilité des arômes secondaires et surtout tertiaires dépend d'une culture et d'une connaissance qui réduit la capacité d'évaluation des consommateurs non-avertis.

Pour résoudre le problème d'asymétrie d'informations dans ce cas de figure, Auriol, Lesourd & Schilizzi (1998) démontrent qu'il est nécessaire de mettre collectivement en place un modèle de certification. Ils partent du fait qu'en l'absence d'information leur permettant d'évaluer objectivement le niveau qualitatif du bien qui leur est proposé, les consommateurs sont effectivement incités à refuser de payer une qualité qui risque, du fait de la difficulté de son évaluation, d'être réellement surestimée. Ils démontrent alors que les producteurs sont incités à réduire réellement la qualité de leur production à son niveau minimum. Dans ce cas de figure, l'équilibre du marché se réalise avec une qualité faible. Pour pallier à cette évolution « naturelle », ils démontrent par contre que si les firmes font certifier leur offre de qualité par un organisme tiers, ce qui implique un coût fixe de certification positif, et que les consommateurs reconnaissent cette certification, alors l'équilibre certificateur du marché qui permet la production d'une qualité élevée est obtenu, sous réserve que les coûts de production et de certification n'apparaissent pas comme prohibitif par rapport au nombre de firmes présentes sur le marché. Ces coûts impliquent, en effet, la recherche d'économies d'échelle, ce qui suppose que les producteurs puissent atteindre un équilibre entre le surcoût de production d'une qualité élevée et les profits supplémentaires dégagés. Cet arbitrage dépend en grande partie des volumes produit et de la taille du marché. Si les coûts de production et de certification sont trop lourds, ou que la taille du marché est trop limitée en regard du nombre de firme présentes, alors Auriol, Lesourd & Schilizzi (1998) montrent que le marché s'équilibrera quand même, mais sur un niveau minimum de qualité. Nous déduisons de cette démonstration qu'en certifiant aux consommateurs une qualité optimale, l'appellation Champagne résout le problème d'asymétrie d'informations susceptible de faire dégénérer son marché vers une production de qualité faible. En corollaire, cet article souligne qu'un marché efficace permettant de produire une qualité élevée n'est envisageable que si, du coté de l'offre, le marché adopte une configuration oligopolistique.

II . Barrières à l'entrée mais qualité optimale

Dans le prolongement de la démonstration précédente, nous montrons que non seulement le modèle d'appellation d'origine contrôlée certifie aux consommateurs une qualité minimale, mais qu'en plus la configuration du marché qui en découle stimule la production d'une qualité élevée. Rogerson (1980) démontre en effet simplement qu'une industrie dont les barrières à l'entrée sont élevées produit une qualité supérieure à celles plus concurrentielles. Nous faisons une relation entre

cette situation et la structure de l'offre du modèle de certification de Auriol, Lesourd & Schilizzi (1998). Le modèle de Rogerson se déroule dans un marché sur lequel interviennent des entreprises qui proposent des biens de deux qualités différentes. Il s'appuie sur l'hypothèse qu'une production de qualité élevée implique un surcoût par rapport à une production de qualité faible. Il postule qu'une firme est incitée à produire une bonne qualité si cela lui permet d'attirer et de fidéliser plus de consommateurs, légitimant ainsi un prix plus élevé par une qualité reconnue. Simultanément, une autre entreprise peut être tentée de produire une qualité faible pour profiter de coûts de production inférieurs et réaliser un profit unitaire plus élevé, en profitant du niveau de prix élevé de ses concurrentes. On suppose, en effet, qu'attirés par un prix plus faible, de nombreux consommateurs achètent le bien produit par cette firme. Même s'ils ne renouvellent pas leur achat, la taille du marché permet le rafraîchissement permanent de ces clients ponctuels et donc rend réaliste une stratégie de production basée sur ce raisonnement.

Or Rogerson (1980) démontre que la marge unitaire dégagée par cette entreprise est moins importante lorsque les prix du marché augmentent plus vite que le coût variable moyen de la production de haute qualité. L'l'importance de l'économie réalisée sur la production de qualité faible devient en effet relativement plus petite. Un raisonnement simple montre que lorsque les coûts fixes augmentent, le prix d'équilibre à l'entrée (pour un profit nul) augmente plus vite que le coût variable moyen. Par conséquent, une industrie qui pratique des coûts fixes élevés devrait être moins sensible aux problèmes liés à la mauvaise représentation de la qualité, tout simplement parce qu'elle limite l'intérêt de produire des biens de faible qualité. La magnitude de l'incitation ainsi créée est déterminée par la fonction de coût et peut donc être calculée empiriquement.

Cette mécanique peut être adaptée au cas du Champagne par deux aspects.

Tout d'abord, comme nous l'avons montré dans le premier point, le modèle de production type Champagne, lorsque l'Appellation est conçue comme un concept de certification, aboutit, comme l'ont constaté Auriol et al., à un marché oligopolistique, du fait des coûts fixes induits par la certification. L'organisation de la production et les contraintes exigées par l'appellation ont effectivement pour conséquence de rigidifier l'accès au marché et finalement d'établir des coûts fixes d'entrées sur le marché. Nous considérons en effet que plusieurs contraintes de production directement liées aux règles de l'appellation correspondent à des coûts fixes d'entrée sur le marché. Parmi d'autres, nous retenons la rareté des surfaces exploitables en appellation, qui implique un très lourd investissement pour celui qui cherche à intégrer la filière par ce biais. De même, celui qui entre sur le marché par l'acquisition de raisins ou de bouteilles à élaborer doit investir dans des locaux aux normes, des matériels conformes aux régles de l'appellation, voire dans une marque déjà

porteuse d'une réputation, ce qui nécessitent de bloquer des fonds importants avant de pouvoir rentabiliser ces coûts de structures. Il doit, par ailleurs, immobiliser les sommes qui ont permis d'acheter la matière première pendant la durée réglementaire d'élaboration du Champagne, soit un minimum de deux ans pour les raisins après la vendange avant la commercialisation.

Ensuite, nous avons défendu dans la partie 1 qu'une stratégie rationnelle de croissance durable de l'activité de Négoce implique que ce dernier organise son activité de façon à maîtriser la distribution aval du Champagne qu'il destine aux consommateurs. Par conséquent, nous considérons que ces investissements préparatoires constituent des coûts, en particulier fixes, importants à l'entrée sur le marché comme dans le cadre du modèle de Rogerson. Par ailleurs, du fait des caractéristiques de l'organisation des circuits de distribution du Champagne (voir partie 1), au même titre d'ailleurs que la commercialisation du vin (et des boissons alcoolisées en général), il est beaucoup plus facile et moins coûteux de fidéliser les clients que d'en conquérir de nouveaux. Cet argument devrait inciter les producteurs à proposer une qualité élevée, même sans barrière à l'entrée.

Mais les attributs de qualité du Champagne, un bien d'expérience, voire de confiance sur le plan théorique, limiteraient ces incitations naturelles si l'appellation n'intervenait pas.

III . La création institutionnelle d'une convention de qualité : l'appellation Champagne

Barrère (2002) présente les conditions nécessaires à l'émergence d'une convention de qualité haute. Il justifie la logique de la protection qui s'appuie, d'après lui et conformément aux théories économiques de l'information et à l'économie industrielle, sur l'imperfection de l'information qui règne sur les marchés de biens différenciés à qualités hétérogènes. Pour démontrer son idée selon laquelle la création d'un bien et d'un marché nouveaux passe par l'émergence d'une convention de qualité qui, dans le cas d'un bien de luxe, est une convention de qualité haute, il construit un modèle de jeu évolutionnaire calqué sur le contexte champenois. Ce jeu lui permet d'analyser les configurations de qualités possibles obtenues par les stratégies de qualités individuelles de producteurs. Dans ce modèle, les producteurs peuvent choisir entre produire une qualité haute vendue à un prix élevé ou produire une qualité basse vendue à un prix moins élevé que la précédente. Ce jeu permet de démontrer les limites des politiques de marques et l'impossibilité dans le cadre du fonctionnement marchand existant, d'imposer une politique durable de qualité élevée. Quel que soit le scénario, il constate qu'il est en effet impossible de garantir une qualité haute et durable sans création du cadre juridique de l'appellation. Il interprète grâce à ce constat l'invention d'un régime juridique nouveau, et fait référence à la création du régime des appellations d'origine contrôlée comme moyen d'imposer cette convention de qualité.

Paragraphe 2) L'appellation à la base de la satisfaction du consommateur

Nous montrons dans ce point que le modèle de production champenois apporte une alternative à l'évolution classique des marchés similaires dont les producteurs sont incités à homogénéiser progressivement les qualités proposées ce qui aboutit au final à réduire qualitativement la taille du marché. Nous montrons ensuite que les propriétés du concept qualitatif porté par l'appellation ne peut supporter aucune atteinte à sa réputation de qualité, ce qui justifie diverses mesures qualitatives aboutissant au final à limiter les quantités de vins de Champagne commercialisables.

I . De l'information pour enrichir le goût et la satisfaction des consommateurs

Nous nous appuyons là encore sur l'article de Rogerson (1980) et montrons comment la mécanique négative qu'il dénonce à la suite de la démonstration précédemment citée peut être renversée grâce au modèle d'appellation Champagne. Rogerson montre en effet que lorsque l'information sur la qualité des biens de confiance échangés sur un marché est trop faible, alors les consommateurs vont réagir à terme en réduisant l'élasticité-qualité[51] de leur demande. Il montre alors que cette évolution réduit le nombre d'entreprises produisant une qualité élevée, ainsi que le nombre de consommateurs qui leur sont attachés. Sa démonstration s'appuie sur trois points.

Tout d'abord, il montre que lorsque l'information disponible sur ce type de marché diminue, les consommateurs à la recherche d'une nouvelle firme peuvent plus difficilement sélectionner une firme de qualité haute.

Ensuite, il constate que lorsque l'information et la formation des consommateurs diminuent, ces derniers deviennent moins capables de fournir une description détaillée sur la qualité de la firme qu'ils ont choisie.

Enfin, il prouve que lorsque l'information manque, la proportion de firmes de qualité basse par rapport aux firmes de qualité haute reste plus importante. Son argumentation repose sur le constat suivant : même si les consommateurs satisfaits deviennent meilleurs juges de la qualité du service qu'ils reçoivent et restent acquis à la firme qu'ils ont sélectionnée, les consommateurs insatisfaits justifient et communiquent plus facilement leur insatisfaction que les premiers. Les informations diffusées par le bouche-à-oreille se résument en effet assez facilement à des recommandations simplement positives ou négatives. De fait, une externalité négative est associée au consommateur qui quitte sa firme habituelle. La sévérité de son opinion, lorsqu'elle affecte

[51] L'élasticité-qualité de la demande correspond au rapport de la variation relative de la consommation du bien en volume à la variation relative de la qualité de ce bien. Elle mesure le pourcentage de variation de la consommation qui résulte d'une augmentation de 1% de la qualité de ce bien.

d'autres consommateurs qui sont dés lors influencés négativement, a une incidence sur l'équilibre des avis supérieure à ce que représente réellement la proportion des insatisfaits dans la population. Son avis négatif n'équilibre donc pas le supplément de bénéfice marginal qu'il produit dans le cas contraire.

Ces trois arguments démontrent qu'une information insuffisante sur la qualité de biens a pour conséquence de réduire la palette de choix des consommateurs, qui préfèrent se limiter aux quelques firmes connues. L'évolution de ce marché tend vers un équilibre basé sur une plus faible élasticité-qualité de la demande qu'à l'optimal, c'est-à-dire à la réduction de l'hétérogénéité des goûts des consommateurs.

L'application de ce raisonnement à notre problématique tendrait à défendre une stratégie de communication intense de l'interprofession sur les critères objectifs de base du concept certificateur.

Or en Champagne, le cahier des charges de l'appellation évolue régulièrement, impulsant ainsi des progrès qualitatifs constants. Pour pouvoir intégrer cette dynamique de qualité au concept certificateur porté par l'appellation, il faut donc lui éviter l'écueil d'une communication statique. Nous défendons donc une communication collective conçue de façon à crédibiliser totalement la confiance que peuvent attribuer les consommateurs à la qualité intrinsèque de l'Appellation sans qu'il soit fait besoin d'expliciter objectivement les raisons de cette garantie. En effet, nous craignons qu'en communiquant majoritairement sur la dimension technique, la filière non seulement désacralise l'image et le mythe porté par le Champagne dans l'imaginaire collectif, mais également fasse courir le risque de devoir remettre en cause les arguments présentés précédemment pour chaque innovation qualitative dans le processus de production. Nous craignons en effet que, petit à petit, le fait de devoir relativiser les arguments qualitatifs antérieurs en faveur de nouveaux plus rigoureux et meilleurs aboutisse à la banalisation de ces progrès, pourtant objectifs, dans l'esprit des consommateurs et surtout entretienne la confusion dans leur esprit. L'appellation sous son seul nom doit donc incarner pleinement dans l'esprit des consommateurs la qualité optimale. Cette entreprise ambitieuse rend nécessaire que soit constituée autour de l'appellation Champagne une réputation de confiance inaltérable et qui ne tolère d'aucune exception.

Nous justifions ainsi les règles de production draconiennes imposées à tout les stades de la production et de l'élaboration du raisin et du vin par l'interprofession, mesures indispensables pour réussir cette entreprise.

II . La limitation des quantités, une des mesures qualitatives indispensables au concept de qualité de l'appellation.

Le modèle d'appellation d'origine contrôlée pratiqué en Champagne certifie donc aux consommateurs le respect de l'expression de l'authenticité du terroir ainsi qu'un haut niveau de qualité. Il implique pour cela un certain nombre de règles strictes de production. Basés sur des analyses quantitatives, les modèles micro-économiques du consommateur s'intéressent traditionnellement à une seule dimension du concept qualité, celle qui permet de hiérarchiser les différentes expressions de qualité (une qualité X est considérée comme supérieure à une qualité Y). Mais la notion de qualité revêt une autre dimension lorsqu'elle est abordée sous l'aspect de sa diversité, concept dont la formulation mathématique délicate retient moins l'attention des économistes. Nous avons retenu dans les points précédents les arguments développés par quelques économistes qui font un parallèle entre la diversité des qualités et l'éventail des goûts des consommateurs, hétérogénéité trop facilement postulée dans les autres travaux. Dans notre cas, nous montrons que les professionnels utilisent l'appellation Champagne comme un outil certifiant tout d'abord la qualité sous sa dimension « hiérarchique » et favorisant ensuite la qualité sous sa dimension sensorielle de multitude. Contrairement aux argumentations des économistes de la concurrence qui y voient un moyen de contrôler les quantités mises sur le marché afin de peser sur le prix de vente, la limitation des quantités de raisins à la vendange est indispensable pour produire ces deux qualités, au même titre que d'autres mesures réglementaires strictes qui encadrent la production du Champagne.

L'agro-système vinicole de Champagne repose, comme d'autres productions basées sur l'expression d'un terroir, sur une relative inertie des conditions d'obtention des caractéristiques gustatives des raisins. Cette spécificité implique des techniques de production adaptées. Le code de la consommation et le code de la propriété intellectuelle définissent d'ailleurs l'appellation d'origine comme *« la dénomination d'un pays, d'une région ou d'une localité servant à désigner un produit qui en est originaire, et dont la qualité ou les caractères sont dus au milieu géographique comprenant des facteurs naturels et des facteurs humains »*.

Le cahier des charges de l'appellation va, en effet, bien au-delà du simple plafonnement des quantités. Il se fonde d'abord sur les savoirs et savoir-faire empiriques de la vigne et du vin qui constituent la spécificité des compétences des champenois (très fortement valorisées dans les bilans financiers du Négoce et recherchées dans les autres vignobles). Il se fonde également sur des argumentations scientifiques, dont une bonne part n'est pas spécifique à la Champagne mais répond aux lois générales de la viticulture, reconnues sur le plan européen voire mondial. La bonne réalisation de ces pratiques est contrôlée à tous les stades de production et de l'élaboration du

Champagne. Elles sont destinées à favoriser une production de raisins dont la valeur qualitative reflète au maximum le tempérament et la singularité du terroir de production de l'appellation Champagne. L'appellation garantit ainsi l'obligation de moyens mis en œuvre pour réussir un produit conforme à cet objectif.

En effet, de l'avis des spécialistes, la qualité du Champagne dépend très fortement de la valeur qualitative des raisins produit en amont et leur agro-système est structuré par quatre facteurs étroitement associés qui vont chacun influer sur l'identité qualitative des raisins. La combinaison de ces facteurs permet d'expliquer la diversité qualitative des raisins produits dans le cadre de la zone d'Appellation.

Les facteurs de situation à l'intérieur du périmètre de production, qui comprennent des critères géologiques, topographiques ainsi que l'étude des sols, apportent aux raisins leurs caractéristiques les plus discriminantes. L'exposition détermine l'intensité des apports énergétique qui permettront à la vigne de synthétiser les nutriments durant la photosynthèse, la nature des sols détermine la qualité de ces nutriments et la nature des sous-sols détermine la fluidité hydrique. Directement liés au terroir, ces facteurs apportent aux crus leurs typicité, justifiant leur hiérarchie qualitative et permanente (échelle des crus).

Les facteurs biologiques associent les cépages et porte-greffes adaptés aux facteurs de situation et conformes à l'origine du goût du Champagne. Leur espérance de vie est d'environ quarante années de production et ils vont évidemment conditionner la nature et la qualité des raisins produits. La quasi-totalité des surfaces est plantée en pinots, gris ou meunier, et chardonnay et appartiennent à l'espèce vitis vinifera, indissociable de l'authenticité de l'Appellation (malgré la réintroduction des porte-greffes américains destinés à combattre le phylloxéra au début du XXème siècle), au même titre que le périmètre de production.

Le millésime est le facteur le plus variable et fait subir aux raisins des variations inter-annuelles très importantes. Il fait intervenir l'aspect climatique qui agit en effet très fortement sur les étapes de mûrissement et sur la régulation hydrique de la vigne. La notion qualitative de millésime résulte d'un consensus sur la « personnalité » perçue par l'ensemble des œnologues et amateurs de Champagne, qui détectent très en amont l'expression qui se dégage d'une année de production et y attribuent une valeur organoleptique. Si cette notion est donc subjective et la décision de millésimer est malgré tout essentiellement individuelle, l'avis partagé sur une bonne qualité de millésime constitue cependant une base de jugement reconnue.

Enfin, les facteurs d'intervention dépendent du savoir empirique des vignerons de Champagne, à la base des « usages loyaux, locaux et constants » originels, et des avancées des connaissances des viticulteurs sur le développement de la vigne et des raisins. Les pratiques

culturales agissent en effet sur l'organisation du métabolisme énergétique de la plante. Ils concentrent l'essentiel des interventions humaines susceptibles de perturber le développement végétatif et de modifier la qualité intrinsèque des raisins produits. A ce stade, le cahier des charges de l'Appellation impose en particulier de limiter les rendements à la vendange. Cette mesure permet d'inciter les vignerons à éviter une utilisation abusive d'intrants ou des techniques de dressage de la vigne, susceptibles de dénaturer la production par la plante lors de la photosynthèse des composés organoleptiques du terroir de production. Accompagnée de l'encadrement des techniques et périodes de taille, rognage, etc., elle repose sur une loi générale de la viticulture qui oppose, à partir d'un certain stade, la production biologique en quantité à la qualité de cette production (les recherches scientifiques montrent néanmoins que l'impact de la quantité sur la qualité est plus discriminant, compte tenu de l'état des connaissances, sur la production des vins rouges que lorsque les raisins sont destinés à la vinification en vins blancs ou de mousse). L'évolution des connaissances scientifiques a, en effet, montré que, comme tout organisme vivant, le développement biologique de la vigne est « efficace » si elle optimise l'utilisation de son environnement de production, donc si elle équilibre durablement ses apports. L'exploitation agricole modifie cette auto-régulation. Comme elle cherche d'abord à optimiser la production et ensuite à en limiter les fluctuations qui perturbent les activités humaine et sociale liées, l'intervention humaine doit, pour agir sur ce système complexe tout en le respectant et optimiser la dynamique naturelle, réussir, entre autre, ce que les spécialistes appellent «une contrainte hydrique modérée ». En cas de succès, cet équilibre favorise une production maximale en quantité sous contrainte d'équilibre du métabolisme énergétique de la vigne. La méthode cherche en effet à éviter, d'abord, qu'un excès d'eau pendant sa phase végétative incite la plante à produire trop de végétation au détriment des raisins et, ensuite, que les propriétés qualitatives et organoleptiques des raisins produits ne soient diluées. L'intervention humaine sur ces équilibres subtils est donc très discriminante sur la qualité des raisins récoltés.

La limitation des rendements à la vendange, à partir de critères objectifs évalués au cours de la campagne de production, est une mesure destinée à accompagner les vignerons dans la production par le collectif d'une qualité optimale. La qualité doit considérer les caractéristiques du cru de leur production ainsi que celles du millésime. Cette mesure leur impose en effet, pour les raisons démontrées dans le point précédent (le concept qualitatif de l'appellation ne souffrant aucune entorse à son image de qualité ne peut donc pas se contenter de mesures d'incitation) de se concentrer sur un objectif de production qu'ils n'ont aucun intérêt à dépasser et qui garantira ainsi un seuil minimum de qualité. Au cours de chaque campagne, l'interprofession, l'I.N.A.O. et le

Syndicat général des Vignerons constatent, à partir de l'état des connaissances collectives, un seuil de production maximum au-delà duquel la qualité minimale risque de ne pas être optimale (compte tenu des conditions climatiques passées et à venir). S'il est difficile, voire impossible, de définir de façon universelle par des critères objectifs la qualité des raisins ainsi produits (la teneur en sucre ou en acidité, seuls indicateurs objectifs disponibles, ne constituant qu'un critère de concentration bien insuffisant), c'est en respectant un « moins mauvais équilibre » entre interventions humaines, apports d'intrants et observations des conditions climatiques, que la qualité optimale peut être obtenue. Progressivement, l'observation de ces paramètres a permis de recenser des pratiques qui reflètent dans la plupart des cas les usages traditionnels des récoltants et à constituer un cahier des charges procédurales rigoureux permettant de certifier la production d'une qualité optimale. Mais la difficulté de ne pas, justement, pouvoir s'appuyer sur des critères objectifs « simples » incite des professionnels à contester la pertinence de ces mesures et à développer une dynamique d'accroissement des seuils de rendements.

Pourtant de l'avis de quelques ingénieurs du C.I.V.C., la comparaison sensorielle des plaisirs associés à la dégustation des crus des années 1980, décennie pendant laquelle les rendements étaient plus sévèrement limités, avec des vins produits au cours de la décennie suivante, qui a vu le relâchement de ces contraintes, penche très nettement en faveur d'une plus grande maîtrise des rendements à la vendange.

Malgré tout, l'évolution des mesures de limitation des quantités à la vendange tient compte de l'évolution des connaissances sur le développement de la vigne et sa production qualitative. En s'appliquant à l'ensemble de l'exploitation, la limitation des quantités à la vendange avait entraîné des dérives dommageables. Elle incitait en effet des vignerons peu scrupuleux à sur-produire dans certaines parcelles et sous-exploiter des vignes d'accès plus difficiles, au détriment de la qualité globale et de l'entretien du vignoble. Pour remédier à ces dérives, l'I.N.A.O. a décrété en 2002 la mise en place d'un système de limitation à la parcelle, dont la mise en œuvre et le contrôle seront confiés aux services du C.I.V.C..

D'autres règles interprofessionnelles complètent le dispositif de limitation des rendements à la vendange.

Ainsi, la fixation des dates de la vendange, qui s'appuie sur une évaluation de la maturité des raisins (taux d'acidité, teneur en sucre, poids des grappes) conditionne également une production globale de vins de qualité.

De même, la mise en place d'une réserve qualitative permet, lors des bonnes années, de produire au-delà du rendement autorisé mais dans la limite du plafond de l'appellation et de stocker

ces quantités afin de les réinjecter lorsqu'un retournement de situation justifie un accroissement des volumes en production. Ce système a permis de limiter économiquement l'impact des aléas, en particulier climatiques, sur l'organisation des relations verticales entre les catégories de professionnels. Il a réduit également l'incertitude des vignerons ce qui a pour conséquence d'éviter au moins deux effets pervers dommageables pour la qualité de leur production. D'abord, l'existence de cette réserve diminue leur incitation, en début du cycle végétatif, à s'orienter vers une sur-production de sécurité (afin de faire face aux gelées et autres accidents climatiques susceptibles de réduire en cours de cycle les volumes produits). Ensuite, et selon la même logique, elle réduit leur incitation à sur-protéger, engraisser et traiter leurs vignes de façon excessive. Ainsi, la mise en place de la réserve qualitative a apporté un élément positif à la qualité de la production des raisins ainsi qu'à l'élaboration de vins de qualité puisque les réserves sont constituées lors des bons millésimes. Son existence accroit ainsi la production de vins élaborés à partir de raisins de grande qualité. Cette nouvelle mesure (organisée et généralisée au cours des années 1990), combinée aux mesures précédentes, est vraisemblablement à l'origine d'une évolution positive constatée depuis quelques années : l'écart constaté entre les rendements produits en Appellation et le rendement agronomique constaté de la Champagne s'est réduit, signe d'une évolution des comportements en faveur de la maîtrise des quantités.

L'obligation de vendanger à la main et le contrôle des rendements pressurés s'inscrivent également dans cette démarche. Les raisins vendangés sont pressurés à la vendange dans des pressoirs agréés. L'extraction des jus est soumise à un seuil maximal autorisé de cent cinquante hectolitres de jus déclarés aptes à l'appellation par pressoir de quatre mille kilos de raisins. Cette mesure, qui aboutit également à une limitation des volumes produits, évite l'intégration et la vinification de jus de faible qualité. En effet, l'essentiel des composantes organoleptiques du vin est extrait immédiatement alors que les moûts et la peau des raisins concentrent à la fois les résidus d'intrants et des composantes peu qualitatives qui altèrent les propriétés du vin. L'évolution des connaissances en matière œnologiques à l'origine de la définition de ce plafond autorisé a entraîné sa réduction en 1995, passant de cent soixante à cent cinquante hectolitres.

A la suite de cette étape, une autre règle qui régit l'appellation Champagne empêche que les vins pressurés et ensuite gardés sur lie soient tirés et mis en bouteille avant le premier janvier qui suit la vendange. Cette règle évite que des professionnels peu scrupuleux vinifient des jus pas assez mûris et commercialisent finalement des vins susceptibles de porter atteinte à l'image de qualité de l'appellation, tout en laissant aux autres la possibilité de procéder selon les usages de leur maison.

La durée de vieillissement des vins en bouteilles sur lattes est également encadrée et la règle fixe à quinze mois minimum (dix-huit mois pour les millésimes) la durée pendant laquelle le vin

peut mûrir et développer sa qualité et ses arômes. Une durée trop faible entraîne en effet un risque d'acidité trop marquée, de plus particulièrement perceptible par le consommateur occasionnel, et présente donc des risques importants de décrédibiliser l'image du Champagne.

Le dégorgement des bouteilles et l'adjonction des liqueurs d'expéditions font non seulement l'objet, évidemment, d'un contrôle strict des levures ou apports qui doivent faire partie d'une liste exhaustive déterminée et remise à jour par les experts de l'interprofession, mais doivent être pratiqués au minimum trois mois avant la commercialisation du Champagne à la clientèle. Cette mesure garantit que le vin sera à nouveau stabilisé lorsque le consommateur le dégustera.

Tout au long de la filière de production, l'utilisation des intrants est également fortement contrôlée, les ingénieurs et techniciens du C.I.V.C. testant régulièrement les produits en usage au fur et à mesure de l'avancement des connaissances et systématiquement les nouveaux produits proposés par les entreprises connexes.

Pour compléter ce dispositif rigoureux certifiant que la filière concentre son activité sur une production de qualité, des mesures récentes de contrôle de la qualité en aval sont mises en place, via l'Observatoire de la qualité, et sont amenées à se développer.

III . Conclusion

En associant des obligations de moyens avec des obligations de résultat, l'appellation Champagne apporte aux consommateurs l'assurance d'une qualité haute, à conditions qu'ils perçoivent ses efforts. Dans les faits, le manque de communication de la filière sur les conditions de production qui justifient la grande qualité de l'appellation Champagne limite la portée de ces efforts de certification. Nous avons vu grâce à l'analyse de Rogerson (1980) les risques de cette insuffisance. Néanmoins, en choisissant de communiquer sur une image de qualité plus subjective, elle évite de figer son argumentation qualitative sur des critères objectifs susceptibles d'évoluer avec la progression des connaissances. La confusion qui ne manquerait pas de se produire dans l'esprit des consommateurs occasionnels fait courir un risque à l'Appellation de se décrédibiliser toute seule. Par contre, en réservant ces explications techniques aux consommateurs avertis et aux relais d'opinions, elle facilite la diffusion d'une image globale de grande qualité.

Nous avons donc démontré que l'organisation collective basée sur l'indication d'origine telle qu'elle est pratiquée en Champagne améliore l'efficacité du marché et optimise la satisfaction du consommateur : en certifiant la qualité de l'appellation, elle favorise la production de qualité élevée, en contrepartie de coûts d'entrée sur le marché. Si ces barrières à l'entrée ont pour effet d'organiser la filière en oligopole, théoriquement d'autant plus concentré que les coûts à l'entrée

seront élevés, cette configuration incite en retour les producteurs à produire une qualité haute. Nous verrons dans le chapitre suivant que l'organisation collective de la filière génère donc une double dynamique de qualité : en plus de garantir par des mesures parfois jugées autoritaires un niveau minimal de qualité élevée, elle incite les différentes catégories de professionnels à se dépasser les unes les autres dans ce domaine, au bénéfice de la qualité globale de l'appellation. Néanmoins, ces mécanismes ne fonctionnent que si les consommateurs sont suffisamment informés de la qualité des biens échangés sur ce marché, parce qu'en cas de manque, les consommateurs réduisent la palette de leurs choix, limitant ainsi leur satisfaction. En communiquant mal sur les mesures qualitatives réglementaires qui régissent l'appellation les Champenois risquent donc de réduire d'eux-mêmes le champ de cette diversité qui fait le succès et la fierté des champenois et la satisfaction de leurs consommateurs. Mais en communiquant uniquement sur les règles de productions régies par le concept de l'appellation, ils s'exposent à décrédibiliser leur discours, du fait de l'évolution régulière des mesures qualitatives et à le banaliser. Par contre, en accordant au concept même de l'appellation une image absolue de qualité et en se dotant des moyens d'être conformes à cette image, les champenois se construisent un patrimoine qualitatif indémodable.

Compte tenu des propriétés biologiques, physiques et œnologiques du Champagne, ce cadre rend nécessaire les mesures qui aboutissent au final à limiter les volumes commercialisables extraits de la surface de l'appellation.

L'appellation Champagne contraint les opérateurs à une double obligation :

- de moyens par le cahier des charges imposé aux producteurs et élaborateurs,
- de résultats par la mise en place récente d'un observatoire de la qualité.

Ainsi, nous avons montré que le seul élément limitant pour le Champagne est la délimitation géographique de la zone d'appellation et qu'il est reconnu que de cette dernière dépend la singularité œnologique des vins produits sur ces sols crayeux, sous un climat septentrional.

Nous montrons maintenant que l'évolution régulière des normes qualitatives du cahier des charges régissant l'Appellation est due à l'expression libre de la dynamique concurrentielle des marques, cette dimension s'inscrivant en complément de la dynamique de qualité du modèle de production Champagne.

Section II : Le Négoce, intermédiaire et garant de la qualité

A l'origine, seuls les négociants commercialisaient sur le marché final les vins de Champagne élaborés à partir des raisins qu'ils achetaient aux récoltants. Le développement des

expéditions des récoltants et des coopératives remet en cause leur monopole, mais nous montrons que le rôle des négociants dépasse cette simple intermédiation économique. Ils jouent en effet, compte tenu des caractéristiques qualitatives particulières du Champagne, plusieurs rôles indispensables à la filière, en particulier en ce qui concerne l'alimentation de la dynamique globale de qualité.

Dans un premier temps, nous montrons que le processus de réputation des marques crée une dynamique à partir des incitations à produire de la qualité. Dans un deuxième temps, nous montrons que la structure du Négoce champenois qui associe des professionnels dont la marque dispose d'une forte notoriété aux négociants qui commercialisent des Champagnes « génériques » nourrit, grâce au principe d'indexation du prix du raisin, ces dynamiques individuelles. Elle leur permet de faire évoluer collectivement la qualité globale des Champagnes commercialisés.

Lorsque le récoltant manipulant produit des raisins à partir desquels il élabore un vin qu'il peut commercialiser sous son propre nom, il n'a pas d'activité de sélection et sa capacité à produire une qualité constante est limitée. Par ailleurs, son incitation à faire les efforts permettant d'exploiter au mieux le potentiel de qualité dont il dispose est directement liée à la satisfaction de sa clientèle.

Or la majorité des consommateurs qui achètent des Champagnes de propriété sont des particuliers, et généralement pas des consommateurs avertis, ce qui limite la sanction associée à une baisse de qualité. Nous avons vu dans la section I que le vin de Champagne a en effet des attributs de qualité difficilement appréciables avant, et souvent même après achat, et mis en lumière le problème d'asymétrie d'informations que pose cette propriété.

Le négociant, pour sa part, sélectionne les raisins produits dans des crus et des parcelles et par des récoltants différents. Le résultat de cette sélection lui permettra d'élaborer un vin de qualité dont la typicité sera défendue par l'image de la marque sous laquelle il vendra son vin aux consommateurs.

Cette caractéristique procure au négociant une fonction spécifique dans la structure de la filière.

Paragraphe 1) La réputation des marques, dynamique de qualité

Parce qu'il s'est historiquement spécialisé dans l'activité de sélection vis-à-vis des consommateurs, le négociant doit, pour obtenir la rémunération correspondante, être incité à se construire une notoriété durable. Compte tenu des caractéristiques du Champagne, cette réputation implique que le négociant vende des vins de qualité haute et constante. En effet, nous rappelons que le problème d'asymétrie d'informations au moment de l'évaluation de la qualité d'un bien va

intervenir sur l'organisation du marché. Ainsi, dans la majorité des cas, le bien est dit de recherche, ce qui signifie que sa qualité peut être évaluée objectivement avant l'achat et justifie que son prix soit seul nécessaire pour que les consommateurs puissent juger de sa qualité.

Mais si le bien échangé a des attributs de qualité plus difficilement évaluables, la théorie montre que dés que l'acte d'achat est répété, une dynamique de réputation se met en place et le rôle du prix est modifié : il peut tout à la fois, en étant initialement bas, permettre d'attirer de nouveaux consommateurs et les renseigner ainsi sur la qualité d'un produit afin de les inciter à renouveler leur achat même si le prix s'établit ensuite à un niveau plus conforme à la qualité qu'il représente (effet de Nelson)[52], ou, au contraire, signifier par son niveau élevé qu'il implique des coûts de production élevés garantissant un niveau de qualité intrinsèque élevé (effet Schmalensee)[53]. L'organisation du marché doit alors prendre en compte ces éventuelles déviances.

La situation se complique encore si la qualité du bien est elle-même susceptible d'évoluer dans le temps. Dans ce cas de figure, la réputation devient un signal. En l'absence de critères objectifs et identifiables du niveau de qualité du bien échangé, le risque de sélection adverse peut aussi limiter l'efficacité du prix comme signal de qualité ; il existe des équilibres « pooling » où la mauvaise qualité a intérêt à mimer les signaux de la bonne. De plus, le renouvellement de l'achat est soumis au risque de hasard moral.

Biglaiser & W. Friedman (1994) recensent quatre raisons pour lesquelles l'existence des intermédiaires apporte une valeur supplémentaire par rapport à un marché sur lequel les producteurs commercialiseraient directement leur production aux consommateurs.

Premièrement, ils permettent de réduire les coûts de recherche sur le marché (Rubinstein & Wolinsky ; 1987, Yavas, 1992).

Deuxièmement, ils permettent de réduire les coûts totaux de commercialisation.

Troisièmement, des intermédiaires experts permettent de résoudre le problème de sélection adverse entre acheteurs et vendeurs lorsque la nature du bien vendu pose des problèmes d'évaluation de sa qualité (Biglaiser, 1993 ; Chu & Chu, 1990 ; Marvel & McCafferty, 1984).

Quatrièmement, Biglaiser & W. Friedman (1994) démontrent que la présence des intermédiaires permet de diminuer le seuil de prix nécessaire pour inciter les firmes à produire des biens de qualité haute par rapport à un marché sur lequel le bien est commercialisé directement par le producteur. En effet, une fois sélectionné, le producteur peut avoir intérêt à limiter ses efforts les années suivantes, étant donné les coûts pour auditer la qualité et retrouver un fournisseur

---

[52] Nelson P. (1974), *Advertising asInformation*, Journal of Political Economy, 82, 728-54, cité par O. Gergaud (2000).
[53] Schmalensee R. (1972), *The Economics of Advertising*, North-Holland, Asterdam, cité par O. Gergaud (2000).

satisfaisant aux critères recherchés. L'activité des intermédiaires peut alors inciter les firmes à maintenir la qualité et résoudre ainsi le problème de hasard moral. En cas de manquement aux exigences de qualité, l'intermédiaire peut, en l'abandonnant, sanctionner beaucoup plus sévèrement le fournisseur que ne le ferait un consommateur consensuel. Pour construire une réputation durable, l'intermédiaire doit donc, d'une part, investir en notoriété afin que sa marque soit choisie par les consommateurs et, d'autre part, engager des investissements afin de contrôler en amont la qualité des produits qu'il a sélectionnés. La réputation permet alors aux consommateurs d'apprécier en dynamique la qualité et la constance du travail de sélection du négociant.

Nous considérons donc, à la suite de ces analyses, que les négociants sont des intermédiaires du marché entre producteurs de raisins et consommateurs, auxquels sont dévolues les missions de sélectionner les vins et de signaler la qualité de leurs choix par leur marque. Néanmoins, le négociant champenois remplit une activité supplémentaire de transformateur de la matière première, ce qui modifie l'équilibre des relations verticales.

Paragraphe 2) La dualité de l'activité des négociants champenois

Nous serions donc tentés, au vu des argumentations précédentes, d'attribuer au négociant champenois trois fonctions :

- tout d'abord, celle de sélectionner les vins des producteurs et de proposer aux consommateurs les résultats d'un choix ;
- ensuite, celle d'assurer la constance de cette sélection en y associant l'image de sa marque et la responsabilité de sa réputation, contribuant ainsi à une dynamique de qualité ;
- enfin, celle d'assurer une fonction d'agrégation de la clientèle qui permet aux consommateurs et aux producteurs d'obtenir des économies d'échelle, en contrepartie de coût de référencement.

Au vu de ces fonctions, il aurait été aisé de conclure simplement sur l'utilité des négociants comme agent améliorant l'efficacité du marché. Or plus encore que dans les autres vignobles, le négociant champenois ajoute à son activité de sélection une activité de transformateur puisqu'il va participer pleinement à l'élaboration du vin qu'il commercialisera ensuite à sa clientèle sous sa marque. Cette fonction procure aux consommateurs l'assurance de trouver, dans une large palette de vins de qualité, la subtilité du goût qu'il préfère, caractéristique de la marque du négociant qui l'a élaboré.

En effet, la diversité des raisins et des crus en Champagne permet aux nombreux négociants de satisfaire des consommateurs très hétérogènes (le démontre l'extrême variabilité des goûts ne

serait-ce qu'entre européens du nord et du sud, pour lesquels la préférence s'inverse en ce qui concerne la perception de l'acidité dans le vin). En Champagne, seuls les négociants sont capables d'élaborer ces vins, parce qu'ils peuvent acheter des raisins de crus et parcelles différentes aux récoltants. Nous considérons donc que les négociants ont les moyens d'élaborer des vins de qualité globalement plus élevée que le Vignoble, particularité qui s'ajoute à leur activité principale d'intermédiation. Ainsi, en Champagne, l'activité du négociant dépasse le cadre d'intermédiaire entre producteur et consommateur.

Or certains négociants (de la catégorie que nous avons appelée « K2 » dans la partie 1) ont largement construit la réputation historique de leur marque sur la qualité de leur activité d'élaboration. Ils sont parvenus grâce à ce savoir-faire à se constituer un avantage comparatif par rapport aux autres qu'ils sont parvenus à accroître. Cette supériorité les a cependant progressivement coupé de leurs concurrents négociants dont l'activité d'intermédiation est de plus concurrencée par l'accès direct au marché du Vignoble. La concurrence interprofessionnelle est de plus accentuée par la difficulté pour les consommateurs d'apprécier le surplus de qualité des uns par rapport aux autres. Les négociants « K1 » souffrent donc de leur position d'intermédiaire qui les rend fragile face à la guerre des prix en aval et à l'augmentation du prix de la matière première en amont. Ils sont par conséquent tenus, pour pérenniser leur activité, de chercher à se différencier continuellement de leurs concurrents, ce qui suppose d'investir en permanence en réputation.

Nous avons vu déjà que ce processus implique pour le négociant d'améliorer sa visibilité auprès des consommateurs et, par conséquent, d'engager en aval des investissements en image qui se fondent sur une réalité qualitative. En effet, pour que ces investissements soient à terme rentabilisés, la marque doit pouvoir résister durablement aux pressions concurrentielles, c'est-à-dire justifier constamment des signaux de qualité qu'elle émet auprès des acheteurs. Compte tenu des évolutions qualitatives réalisées par les marques prestigieuses (négociants « K2 ») qui, nous l'avons souligné, sont incitées en permanence à accroître leur niveau de prix et donc à justifier cette hausse par une qualité croissante, les marques de Champagne des négociants intermédiaires se doivent donc d'améliorer en permanence leur niveau de qualité. En cas de refus ou d'impossibilité, le risque est important pour ces maisons d'être marginalisées voire exclues de la dynamique de développement du Négoce.

Nous considérons par conséquent que, grâce à leur complémentarité, les négociants « K1 » et « K2 » s'entraînent mutuellement dans une dynamique de qualité et de rentabilité collectives.

Leur dualité permet en outre aux premiers de profiter des nouveaux marchés conquis par les seconds. Cette facilité les autorise à réduire le coût de commercialisation de leurs vins et à consacrer ces coûts en investissant sur l'image de leur marque.

Nous avons vu dans la section I que, compte tenu des attributs de qualité du Champagne, les négociants de K1 sont tenus de proposer une qualité élevée pour asseoir leur image de marque et parvenir ainsi à se différencier des vins élaborés par les récoltants dont le savoir-faire progresse également à mesure que les règles de l'appellation évoluent. Les efforts en qualité des négociants « K1 » sont récompensés par la marge bénéficiaire qu'ils dégagent de leur activité et qui leur permet de suivre l'évolution régulière du prix du kilo de raisins, évitant ainsi d'être forclos.

Pour les négociants de « K2 », qui réalisent des taux de valeur ajoutée plus élevés, la réputation prestigieuse et installée de leurs marques leur assure une quasi-rente qu'ils entretiennent en assurant un niveau de qualité optimal aux vins qu'ils commercialisent. Ils consacrent donc une part importante de leurs investissements à la conquête de marchés, sur lesquels la rareté des Champagnes est très fortement valorisée. Ils bénéficient en contrepartie d'une marge importante réalisée sur le coût d'achat de la matière première.

Nous avons vu que la régulation champenoise avait comme particularité d'institutionnaliser la détermination du prix du raisin à la vendange, autrefois indexé sur le prix moyen des expéditions du Négoce. La part des volumes commercialisés par les négociants intermédiaires classiques « K1 » pesant fortement à la baisse sur cet indicateur, l'activité du Négoce « K1 » permettait aux négociants « K2 » de réaliser une valeur ajoutée sur l'achat de raisins largement supérieure à celle obtenue par « K1 ». En organisant et en pacifiant la concurrence entre les négociants des deux classes sur le marché des raisins via l'indexation du prix du raisin sur le prix des expéditions du Négoce (et des coopératives), la régulation interprofessionnelle favorisait donc l'émulation en aval des négociants « K1 », incités à rattraper le positionnement des marques qui se partagent le haut du marché. Elle garantissait par la même occasion aux négociants présents sur les segments haut-de-gamme une marge confortable sur le prix d'approvisionnement en raisin, ce qui leur dégageait de quoi investir durablement en notoriété et en qualité. Cette mécanique incitative constituait ainsi le moteur d'une dynamique collective qui assurait l'amélioration progressive et constante de la qualité des vins produits.

Conclusion : Le modèle champenois d'appellation génère un cycle qualitatif vertueux

Nous avons démontré la complémentarité du modèle de production régi par l'appellation et la dynamique des marques individuelle du Négoce. A cette mécanique s'ajoute l'intervention interprofessionnelle. C'est parce qu'elle impose aux professionnels du Vignoble un cadre qualitatif réglementaire que l'appellation agit sur la dynamique de qualité des vins commercialisés par le Vignoble.

Ces vins, qui concurrencent les marques des négociants « K1 », sont présents sur les mêmes marchés. Ces derniers, en réaction à cette concurrence, sont contraints de se démarquer, donc d'améliorer leur marge, ce qui les incite à investir en qualité et en visibilité auprès des consommateurs. Ils bénéficient, pour réussir ces stratégies, d'un accès facilité aux marchés plus valorisants, grâce aux investissements commerciaux réalisés par les négociants « K2 ». Les négociants « K1 » proposant des vins moins chers, ils pénètrent en effet plus facilement les marchés conquis par les négociants « K2 ». La dynamique de qualité de ces derniers est autonome, mais ils participent à ce jeu collectif en contrepartie de la marge importante obtenue sur le coût d'achat de la matière première. Le poids des ventes des négociants « K1 » est en effet un puissant levier de valeur pour les négociants de « K2 » parce que le prix de la matière première dépend proportionnellement du prix des expéditions « K1 ». A moyen terme, la dynamique de qualité générée par les négociants K1 est entérinée par l'appellation qui intègre à son cahier des charges les innovations techniques apportées au processus de production identifiées comme étant à l'origine des évolutions qualitatives des négociants. Conformément à la théorie du cycle du produit, ces innovations se sont en effet diffusées à une partie 1mportante des expéditeurs du Négoce qui ont ainsi validés ces innovations. L'institutionnalisation des améliorations qualitatives à l'ensemble de la filière, par le biais de l'appellation, relance alors un cycle qualitatif vertueux.

Nous avons vu qu'à la base de cette mécanique, la défense de la qualité signalée par l'appellation d'origine contrôlée Champagne implique un certain nombre de règles de production qualitatives aboutissant au final à contrôler l'offre en volume à partir de la surface en Appellation délimitée. Cette pratique, si décriée, repose pourtant sur des fondements objectifs permettant réellement d'optimiser les conditions de production d'une qualité optimale. Elle permet, de plus, à la régulation interprofessionnelle de s'exercer sur le terrain en lui accordant les moyens de recenser et contrôler des critères objectifs pour l'intégralité de la production, ce qui serait impossible en cas d'univers non délimité. Or la régulation interprofessionnelle est indispensable, d'une part, pour protéger la qualité certifiée par l'Appellation d'origine contrôlée (Section I) et, d'autre part, pour

maintenir les relations verticales indispensables à la protection des marques des négociants intermédiaires (Section II).

Nous démontrons dans le chapitre 4 la nécessité et, au-delà, l'efficacité des outils de régulation dont se sont dotés les Champenois.

Chapitre 4 :
La régulation interprofessionnelle, structurante, efficace et nécessaire

Dans le chapitre précédent, nous avons montré l'impact des attributs de qualité sur la configuration d'un marché. Nous avons constaté que du fait des spécificités qualitatives du Champagne, le modèle de production champenois associe plusieurs dynamiques de qualité complémentaires. Nous montrons maintenant l'impact des mesures interprofessionnelles sur ces dynamiques, ce qui confère à la régulation interprofessionnelle un rôle structurant pour la filière. Au-delà de son action sur la gestion des dynamiques de qualité pour le consommateur, nous montrons également que la gouvernance interprofessionnelle régule les rapports de force, vecteurs des évolutions structurelles de la filière.

Nous nous intéressons d'abord au processus évolutionniste historique à l'origine de l'institutionnalisation du marché du raisin et voyons comment le dialogue interprofessionnel a institué un cadre aux négociations à partir duquel s'est structurée la filière (Section I). Nous approfondissons ensuite l'analyse pour montrer que les mesures de régulation confiées à l'organisation interprofessionnelle (fixation de droits d'achats et du prix) sont directement à l'origine du développement de la Champagne. Nous démontrons l'action structurante de ces outils et prouvons ainsi la pertinence de leur intervention dans la régulation des rapports de force entre les catégories de professionnels dont ils ont accompagné l'évolution (Section II). Nous concluons sur la nécessité pour les responsables interprofessionnels, face aux pressions extérieures poussant à libéraliser l'organisation des relations verticales, de redéfinir au dialogue interprofessionnel des missions compatibles avec les dispositions réglementaires disponibles et de mettre en place un cadre pertinent pour les négociations collectives, au même titre que celui qui a présidé à la naissance de la filière moderne.

Section I : Mise en place de la structure de filière

Nous montrons dans cette section la logique évolutionniste à l'origine de l'organisation des relations verticales de la filière des vins de Champagne. Nous constatons également l'étroite relation entre la dynamique structurelle de la filière et les mécanismes de régulation que les professionnels ont progressivement institutionnalisés. Nous montrons en particulier le rôle actif du concept de dialogue interprofessionnel dans ce processus.

Paragraphe 1) Institutionnalisation du marché des raisins : vers la détermination collective du prix

L'histoire économique de la Champagne montre que les institutions qui ont organisé les relations verticales entre les familles de professionnels se sont adaptées régulièrement aux nouveaux besoins générés par l'évolution de la structure. L'émergence des conflits d'intérêts entre acheteurs et vendeurs de raisins de la région Champagne a ainsi rapidement provoqué un besoin, celui d'organiser le marché des raisins, définissant par-là le contour des familles interprofessionnelles (I). Une fois établie l'organisation du marché des raisins et institutionnalisé le dialogue entre les représentants du Vignoble et du Négoce, la filière des vins de Champagne s'est développée. Nous montrons que l'évolution de sa structure s'appuie sur les deux piliers qui ont présidé à la constitution de la filière (II).

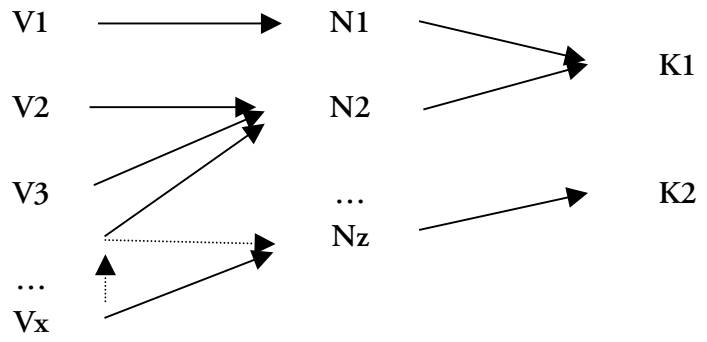
I . Création du marché du raisin : causes et conséquences

Nous avons vu dans la seconde partie que ce sont des négociants comme Louis Roederer qui, aux alentours de 1855, souhaitant maîtriser la qualité de leur approvisionnement, incitent leurs livreurs à leur céder les raisins à la vendange plutôt que les vins déjà pressurés, créant ainsi les prémices de la filière contemporaine. Les économies ainsi faites pour les vignerons sur le stockage et le pressurage généralisent cet usage à l'ensemble de la Champagne. Le marché du raisin se positionne alors rapidement au centre des relations entre l'amont et l'aval de la production. Les Champenois ont décidé très tôt de discipliner ce marché et ont progressivement organisé ces échanges avant d'aboutir à l'organisation contemporaine de ce marché. Ce processus évolutionniste s'est déroulé en trois étapes qui se sont succédées de 1860 à 1900.

Jusqu'en 1875, la demande de vins de Champagne est structurellement forte. Pour répondre à l'engouement des consommateurs, quelques grands négociants ont entamé des relations d'achats durables avec leurs fournisseurs, assurant par ce moyen le niveau qualitatif de leur vins. Ils réservent ainsi une grande partie de la récolte. La demande de raisins est donc forte et, la croissance des ventes aux consommateurs se poursuivant, les négociants cherchent à étendre leurs achats de

raisins auprès d'autres vignerons. Mais les récoltants qui, progressivement, se spécialisent dans la vigne, sont, en contrepartie, fortement dépendants des négociants : leurs raisins doivent être achetés au moment de la vendange.

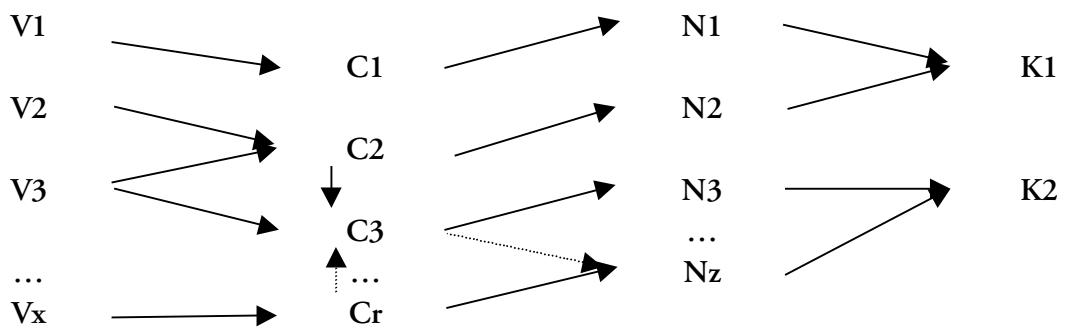
L'expansion des ventes raréfie les raisins les plus recherchés, ce qui aboutit à la mise en place d'un marché des raisins plus concurrentiel et limité à la période des vendanges. Par ailleurs, les négociants propriétaires des marques les plus prestigieuses qui cherchent à améliorer toujours la qualité de leur vin sont incités à mieux valoriser les raisins de qualité achetés au Vignoble. Cette évolution a pour conséquence d'améliorer globalement la qualité des raisins de la Marne mais également d'en accroître ainsi les coûts de production et de vente.



(Schéma 1)

Cette première étape souligne l'efficacité d'une organisation libre de l'offre et de la demande de raisins, lorsque les rapports de force sont équilibrés entre acheteurs et vendeurs de raisins et en période de croissance. Nous représentons sur le schéma 1 le sens des échanges entre les professionnels de la filière tels qu'ils étaient organisés au cours de cette période. Les vignerons (V_1, V_2, … V_x) vendent leurs raisins directement aux négociants (N_1, N_2, …, N_z), ces derniers approvisionnant deux segments de marchés que nous appelons « K1 » et « K2 », en référence à la différenciation du Négoce étudiée dans la partie 1. Les transactions entre vignerons et négociants se produisent dans le cadre de relations d'achats bilatérales négociées individuellement par chaque négociant.

Mais, très vite, l'activité des courtiers va perturber ces relations directes, permettant aux négociants qui ne peuvent participer physiquement à toutes les négociations, de leur racheter les raisins de quelques communes (réunion des petites parcelles), moyennant un prix qui intègre le profit de l'acheteur.



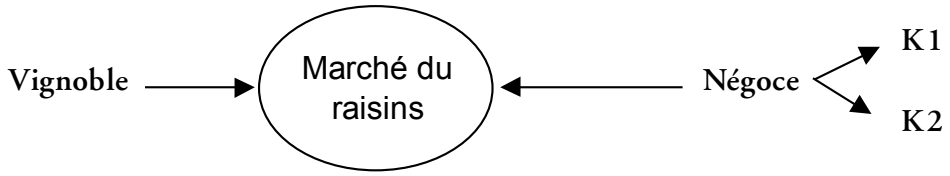
(Schéma 2)

Le schéma 2 illustre l'organisation du marché lorsque interviennent les courtiers. Ces derniers ajoutent un stade de négociation supplémentaire entre les vignerons et les négociants. Ils sont à l'origine de spéculations unanimement accusées de déséquilibrer les transferts de produits et de perturber le développement de la filière. De plus, lorsque un élément conjoncturel (récolte faible) exacerbe la concurrence entre les acheteurs de raisins, ces derniers se livrent une guerre de prix (à l'avantage des récoltants concernés, particulièrement dans les grands Crus de Champagne). Les maisons de Négoce éprouvent ainsi le besoin de discipliner le marché. En effet, les récoltants des communes qui produisent les raisins les plus recherchés ont naturellement réagi à cette situation en opposant aux négociants divisés une entente globale au niveau de la commune. La coutume implique en effet que la première négociation qui aboutit soit généralisée à l'ensemble des transactions de la commune.

> *« Il existe en Champagne, surtout dans la Montagne de Reims, un usage déjà ancien pour l'achat des raisins ou des vins à la vendange, c'est ce que l'on appelle le cours. L'acheteur fixe un prix, les vendeurs naturellement le discutent en essayant de l'augmenter, puis après plusieurs heures de débats, l'un des vendeurs ou acheteurs cèdent. Aussitôt, tous les autres affaires pendantes dans le village se terminent à ce prix ; le cours est établi, fixé, on ne ferait pas mieux à la Bourse de Paris » (*Extrait de *L'Indépendant Rémois*, cité dans *Le Vigneron champenois du 5 novembre 1873*) .
>
> Dans les crus les plus recherchés, les négociants discutent donc le prix des raisins avec une représentation des récoltants de la commune : ce principe de négociation est repris par les autres communes viticoles. A la fin de cette seconde étape, qui coïncide avec la fin du marché libre des raisins (dans les années 1870), le rapport de force penchant en leur faveur, les vendeurs de raisins se sont donc spontanément alliés afin de tirer parti du collectif.

Progressivement, des habitudes sont prises au cours des discussions à la vendange, du fait de la répétition des négociations commune par commune, et de l'intérêt particulier des négociants pour certains crus (processus d'apprentissage collectif créateur d'une identité culturelle commune). La

valeur des raisins de chaque commune est ainsi comparée à la valeur des crus les plus prestigieux et recherchés. En effet, les crus et cépages sont très différents et, si les raisins des grands crus sont particulièrement recherchés par les négociants de grande réputation, des raisins de crus de moindre notoriété font également l'objet de transaction et approvisionnent les qualités basses. Ces comparaisons définissent une échelle des crus certes officieuse et mouvante entre les raisins les plus recherchés et les autres, mais suffisamment reconnue pour que le principal indicateur des cours devienne le prix d'échange des grands crus. Le prix du raisin est discuté pour un grand cru, puis décliné pour les autres communes, ce principe permettant aux deux parties de présenter finalement une représentation unique de leurs intérêts. Au Vignoble, la discussion unique des prix dans les communes les plus recherchées est réalisée par une délégation syndicale représentative des vignerons de la Champagne.[54] Vers 1882, les contours du Syndicat du Commerce (futur syndicat des Grandes Marques) apparaissent également (création officielle en 1884) permettant ainsi aux acheteurs de raisins d'aligner une représentation unique et solidaire aux négociations avec les représentants du Vignoble. A partir de cette phase, le dialogue interprofessionnelle est unanimement reconnu et se pose comme l'institution formelle de négociation entre acheteurs et vendeurs de raisins.



(Schéma 3)

II . Institutionnalisation de la filière autour de l'appellation

Le schéma 3 illustre l'organisation interprofessionnelle de la filière telle qu'elle apparaît encore officieusement au début du vingtième siècle. Mais cette organisation instable génère déjà ses propres dérives que les Champenois cherchent à contenir en améliorant la qualité du dialogue interprofessionnel. Plusieurs évènements achèvent d'unir les professionnels autour d'une organisation de filière structurée, basée sur la défense du patrimoine collectif de l'Appellation Champagne.

---

[54] *La fédération des Syndicats viticoles de la Champagne (futur S.G.V.) est officiellement créée en 1904, mais les syndicats communaux sont en activité depuis une trentaine d'années. L'organe du syndicat vigneron, La Champagne viticole, naît le 22 janvier 1909.*

1) Discipliner les acheteurs de raisins

L'organisation du marché des raisins décrite plus haut a progressivement limité le recours aux courtiers lors des transactions. Leur disparition interrompt donc des comportements spéculatifs sur les cours et permet, de plus, à la filière et à ses consommateurs d'éviter ces frais d'entremise. Cependant, leur intervention avait déjà provoqué d'autres évolutions dont les conséquences sur le développement des relations entre négociants et récoltants ont été importantes, en particulier sur le plan qualitatif.

L'intermédiation des courtiers entre les vendeurs de raisins et l'élaborateur a déconnecté l'acheteur de raisin de la vigne et du travail réalisé par le vigneron. Cette situation affecte le suivi qualitatif des raisins et réduit l'incitation des récoltants à produire des raisins de qualité, ce qui inverse la dynamique qui avait été pourtant à l'origine de la création de ce marché.

L'anonymat des transactions pousse, de plus, des commerçants sans notoriété à développer un commerce de rendement à bas prix sur les résidus de la vendange acquis par les courtiers et n'ayant finalement pas trouvé d'acheteurs, au détriment de l'image de l'appellation. Les vins qu'ils proposent sont de qualité médiocre, à des prix qui concurrencent les autres effervescents proposés aux consommateurs. Une partie des récoltants qui ne bénéficient pas du prestige des Grands Crus sont ainsi contraints d'adapter leur offre à cette demande à bas prix. Pour ces négociants, qui ne peuvent pas se positionner sur les marchés d'exportation très valorisants, la stratégie consistant à produire des vins à très bas prix conduit parfois certains d'entre eux à importer des raisins d'autres régions viticoles, encore moins coûteux. L'importance de ces fraudes est telle que, malgré la fidélité des grandes maisons à leurs producteurs, elles ne peuvent absorber la totalité des raisins de Champagne. La mévente entraîne une diminution du prix du raisin. La misère des récoltants désigne le Négoce dans son ensemble comme responsable de leurs maux et aboutit finalement à la révolte des vignerons de 1911.

Pour répondre à cette dérive, les Champenois finissent par mettre en place un processus de délimitation de la zone de production permettant de baliser le droit d'utiliser l'Appellation Champagne.

2) La résistance contre le phylloxéra (1872 à 1910)

L'arrivée du phylloxéra en Champagne a pour conséquence directe d'unir récoltants et négociants autour du recensement des remèdes et pistes pour éviter le pire. *Le Vigneron Champenois*, créé en 1873, joue un rôle prépondérant dans la mise en place de ces échanges et

conseils.[55] Ces initiatives collectives n'empêchent néanmoins pas à l'insecte de parvenir jusqu'au Vignoble champenois (le phylloxéra est identifié pour la première fois à Trélou-sur-Marne en 1890). De 1900 à 1910, la vigne est ravagée par le phylloxéra, mais aussi par les attaques cryptogamiques et les insectes. Une campagne d'arrachage et de remplacement des vignes est « organisée, coordonnée et financée » par l'association Viticole de Champagne (A.V.C.), issue de l'organisation commune de représentants des deux familles.

3) Protection de l'image et naissance de la notion de terroir d'appellation

Par ailleurs, l'accentuation des atteintes à l'image du vin de Champagne unit les commerçants et les récoltants autour d'une dynamique de qualité et de protection de l'image de l'appellation. Ainsi, lorsque le succès des vins de Champagne à l'exportation incite des escrocs à contrefaire les vins et les étiquettes des grandes marques (entraînant des scandales médiatiquement relayés qui portent gravement atteinte à la réputation de qualité des vins de Champagne)[56], les négociants (réunis en « assemblée constructive ») condamnent les négociants concernés. Ils s'engagent également, en réaction, à améliorer la qualité de leurs vins, afin d'éviter que les comparaisons réalisées par les consommateurs avec les vins d'autres régions n'altèrent la notoriété prestigieuse du vin des rois. Par ailleurs, les campagnes de dénigrement lancées par voie de presse en France et en Grande-Bretagne par des producteurs de raisins des Pays de Loire, qui se moquent des champenois si méprisants envers leurs effervescents[57] alors que des raisins achetés dans les vignobles de l'ouest sont parfois associés aux raisins des crus si exceptionnellement vantés par les champenois, ont pour effet d'élever la conscience régionaliste des professionnels. En réaction, ils mettent en œuvre le concept juridique de l'appellation basé sur le territoire de production, permettant ainsi de dépasser ainsi la notion procédurale.

4) Reconnaissance juridique de l'Appellation d'origine Contrôlée

Dés le 12 juillet 1845, une première décision de la Cour de Cassation avait reconnu que *« les vins de Champagne sont des produits fabriqués et les lieux où on les récolte et où on les prépare des lieux de fabrication* ». La délimitation d'une aire de production de raisins et de fabrication du vin de Champagne n'est cependant effective qu'en 1911, apportant ainsi une réponse structurelle aux revendications sociales des vignerons.

---

[55] L'habitude de collaborer pour améliorer les techniques viticoles est prise et l'A.V.C. (Association Viticole Champenoise) est créé le 1er mars 1898, sur l'initiative de 23 maisons de Négoce (ne pas oublier que les premiers négociants sont issus des familles de notables qui ont acquis des vignes après la Révolution et qui exploitent des surfaces importantes, même si ils complètent leur approvisionnement par les achats aux récoltants). Le *Vigneron Champenois* devient l'organe officiel de l'A.V.C. et un relais d'opinion indispensable.

[56] Plusieurs procès intentés par des négociants unis se succèdent en Belgique, aux Etats-Unis, condamnant lourdement les fabricants et revendeurs des copies mis en cause.

La loi du 11 février 1911 impose l'obligation d'apposer le mot Champagne sur les étiquettes, bouchons et emballages et la mention « Vin déclaré originaire de la Champagne Viticole » sur les titres de circulation relatifs à tout vin qui en est issu. Elle stipule que pour bénéficier de la dénomination Champagne, les vins mousseux devront être produit exclusivement avec les raisins provenant de la zone délimitée … qui exclut les vignerons de l'Aube. Ceux-ci réagissent alors par voie de lobby et d'actions juridiques afin de casser le principe de délimitation (à la fureur des récoltants de la Marne). Ils n'obtiennent dans un premier temps que la possibilité d'utiliser l'appellation « Champagne 2ème zone », puis rejoignent la famille de production champenoise en 1919. La loi du 6 mai 1919 rejette en effet la notion d'appellation telle qu'elle avait été prévue et fixée par décret mais donne aux tribunaux la possibilité de réviser les critères, ce qui a été fait pour les récoltants de l'Aube.[58]

5) Institutionnalisation du dialogue interprofessionnel

La reconnaissance juridique d'une zone délimitée en appellation Champagne achève le processus de défense et de lutte contre les fraudes initié par les professionnels au sein de leur famille d'activité et donne aux pouvoirs publics un droit d'intervention sur les pratiques délictueuses au sein d'une filière économique. La première rencontre annuelle officielle entre les représentants des vendeurs de raisins et les représentants des acheteurs a lieu le 5 septembre 1911 à l'Hôtel de Ville de Reims mais c'est seulement le 16 septembre 1919, à Epernay, qu'est officiellement ouvert le dialogue intersyndical. A partir de cette étape, le principe de cogestion de la filière est acquis. Par ailleurs, durant l'année 1911 est créée également l'échelle des crus qui, bien qu'officieuse, attribue à chaque commune viticole un coefficient de pondération de 22,5% à 100% permettant de calculer le prix moyen du kilo de raisin à la vendange, une fois le prix de référence (grands crus à 100%) négocié par les deux parties.

Les difficultés rencontrées entre 1870 et 1910 ont contribué à renforcer les contacts entre les familles de professionnels. Les principes liés aux « *usages locaux, loyaux et constants* » sont respectés et améliorés au fur et à mesure que l'environnement économique évolue.

A l'issue des points précédents, nous avons donc montré que le dialogue interprofessionnel entre le Vignoble et le Négoce a progressivement organisé le marché des raisins et que c'est sur cette base que les Champenois ont structuré leurs relations verticales. L'évolution des habitudes de négociation a, en effet, abouti à la mise en place d'un processus de détermination collective du prix

---

[57] « *sans comparaisons aucune avec la délicatesse des vins issus des terroirs champenois* »,

[58] L'argumentaire s'appuie sur le fait que les Vignobles de l'Aisne sont inclus dans la zone d'Appellation par le décret du 17/12/1908.

du raisin permettant l'expression efficace des rapports de marché entre acheteurs et vendeurs. Ce processus a d'ailleurs immédiatement été accompagné d'un système permettant de décliner le prix des grands crus aux raisins des crus moins recherchés, preuve de la pertinence de l'institutionnalisation de ce marché. L'évolution « naturelle » du modèle de régulation de la filière a ensuite conduit les champenois à construire un cadre permettant de protéger cette organisation. Ils créent à cet effet le concept juridique de l'appellation basé sur la délimitation géographique de la zone d'exploitation et sur la définition de terroir de production. La protection de ce concept est à l'origine de la dynamique de régulation interprofessionnelle de la Champagne.

Nous montrons maintenant que le cadre de négociation organisé autour du dialogue interprofessionnel a également structuré les relations verticales entre les catégories de professionnels, ouvrant des perspectives pour que les rapports de force s'expriment progressivement au delà du marché initial. Ce déplacement agissant sur les dynamiques internes, il en résulte une nouvelle évolution structurelle de la filière.

Paragraphe 2) Structure des relations verticales de la Champagne

L'organisation interprofessionnelle du marché des raisins était nécessaire parce que l'intégralité des rapports de force entre les deux familles s'exprimaient sur ce marché. Les récoltants dépendaient effectivement exclusivement des achats de raisins réalisés par les négociants, et l'activité de ces derniers reposait sur leur approvisionnement en raisins auprès du Vignoble. Le dialogue interprofessionnel se concentrait alors essentiellement sur le prix dont dépendait l'équilibre du marché. Mais la seule négociation de ce paramètre ne suffit pas à stabiliser l'ensemble des dynamiques économiques qui animent les différentes catégories de professionnels. Les modèles conçus à partir de la structure des relations verticales schématisée par Chambolle, Giraud Heraud (1998) et Giraud Heraud, Soler, Tanguy (1999) démontrent d'ailleurs que lorsque les raisins ne sont pas rares dans l'absolu, l'intensité du rapport de force ne peut pas être intégralement exprimée par le seul prix. En se focalisant sur la détermination collective du prix, le dialogue interprofessionnel entérinait plutôt *a postériori* l'état des forces en présence au lieu de considérer l'étendue de leur champ d'action.

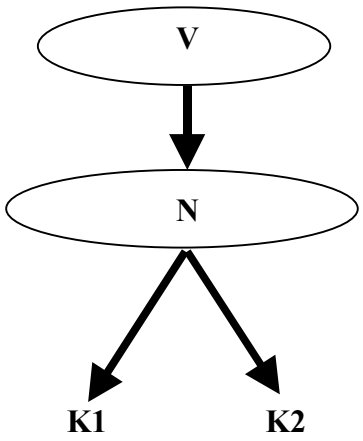
Le modèle de Chambolle *et al.* démontre que cette défaillance incite les récoltants, pour exprimer leur rapport de force et finalement peser sur le niveau du prix, à limiter leur offre. Ils sont donc orientés concrètement vers le développement de la présence de leurs marques sur le marché en aval.

Dans le prolongement de cette démonstration, l'article de Giraud Heraud, Soler, Tanguy (1998) prouve qu'en corollaire les intermédiaires négociants sont incités à se concentrer.

Nous constatons donc que, malgré le cadre de négociation institué autour du dialogue interprofessionnel, ces dynamiques « naturelles » générées par les rapports de force sont non seulement difficilement maîtrisables mais, en plus, agissent sur la structure de la filière. Nous en déduisons l'insuffisance du seul cadre interprofessionnel et montrons à partir de ce constat que des outils de régulation collectifs de l'appellation (outre leur action immédiate sur la garantie de qualité qu'elle certifie aux consommateurs) sont nécessaires pour assurer le développement de la filière. Ils permettent en particulier de limiter l'impact des incertitudes directement liées aux évolutions structurelles provoquées par les rapports de force internes à la filière.

I . Modélisation des relations verticales de la filière des vins de Champagne

Dans ce modèle, l'organisation des discussions à la vendange est directement à l'origine de l'agencement des relations verticales qui s'articulent en fonction des pouvoirs de négociation des deux familles. De plus, l'approvisionnement du marché en aval est historiquement réservé aux négociants. Ces derniers commercialisent une partie de leur vins de qualité générique sur un marché de proximité à faible valeur ajoutée, que nous appelons « K1 » en référence à la segmentation réalisée dans la partie 1, et un marché de marques de haute qualité permettant une valeur ajoutée élevée que nous appelons « K2 ».



avec K1 : Qualité standard
K2 : Haute qualité

Figure 1

Les négociants se fournissent exclusivement auprès du Vignoble sur le marché des raisins. Compte tenu de la rigidité des stocks comparée à la souplesse des évolutions conjoncturelles, ils arbitrent l'approvisionnement des marchés K1 et K2 en fonction d'une évaluation de l'évolution de la demande des consommateurs et de l'offre de raisins disponibles. Le double approvisionnement d'un marché de basse et de haute qualité apporte aux négociants une sécurité pour leurs débouchés, même s'ils sont naturellement incités à privilégier l'approvisionnement du marché de qualité K2. Dans cette configuration, la variable d'adaptation principale est représentée par le niveau de la récolte qui va conditionner le niveau de prix du raisin.

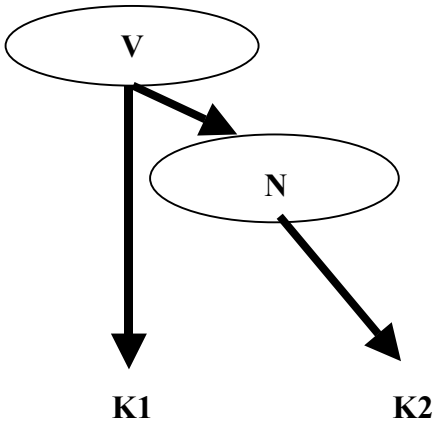
Ce modèle s'est révélé instable si l'on en croit la rapidité avec laquelle les champenois l'ont fait évoluer. Les négociants se sont en particulier très tôt partagés entre les deux marchés, cette segmentation justifiant l'organisation en profondeur des relations de dépendance plus complexes des deux sous-catégories face à leur approvisionnement en raisins. Nous montrerons dans la suite que cette évolution structurelle répond à la nécessité pour les deux familles d'organiser la structure de leurs relations de façon à ce que le dialogue interprofessionnel parvienne à exprimer sur le marché amont la réalité du rapport de force entre acheteurs et vendeurs de raisins. Dans ce modèle, en effet, les négociants monopolisaient la commercialisation de la matière première transformée.

II . Intégration aval et menace de forclusion

Chambolle et Giraud-Heraud (1998) étudient, grâce à une modélisation inspirée de l'évolution des relations verticales observée en Champagne, l'incitation pour un producteur en monopsone situé en amont d'une filière dont l'aval et la commercialisation aux consommateurs sont maîtrisés par un monopole de développer sa filière de commercialisation propre d'un produit de qualité standard, au lieu de laisser son distributeur assurer l'intégralité de l'écoulement de la production sous une qualité haute.

Dans un premier temps, ils analysent la négociation et les conditions qui permettent la livraison effective du bien intermédiaire au distributeur. Ils étudient dans un deuxième temps, le cas où le producteur négocie les contrats d'approvisionnement avec deux distributeurs. Ils concluent sur le fait que ces deux situations diffèrent sensiblement quant à l'incitation pour le producteur d'intégrer l'aval par la commercialisation directe.

En effet, à partir du modèle des relations verticales illustré dans la figure 2, qui constitue un prolongement logique de la figure 1, donc du modèle initial, ils démontrent que dés que le pouvoir de négociation du producteur amont devient trop faible, celui-ci n'hésite pas à développer sa propre filière de commercialisation. Dans ce modèle, les distributeurs commercialisent une seule qualité haute aux consommateurs. Nous supposons par cette hypothèse qu'ils sont les seuls à pouvoir produire cette qualité haute à partir des raisins qu'ils ont acheté aux producteurs, grâce à l'emploi d'une technologie qu'ils sont seuls à posséder ou grâce au droit exclusif qui leur est fait de pouvoir acheter du raisin, donc de pouvoir assembler des crus d'origines différentes.



avec K1 : Qualité standard
K2 : Haute qualité

Figure 2

Ce cas de figure survient par exemple lorsque la concentration en aval réduit le poids du producteur dans les négociations avec les distributeurs. Mais Chambolle et Giraud-Heraud (1998) constatent en outre que, même lorsque le producteur ne développe pas de filière directe, les distributeurs sont incités à fusionner afin de se retrouver en situation de monopole sur le marché.

Par contre, leur démonstration prouve que, si le producteur qui a intégré l'aval de la filière commercialise une qualité basse tandis que les distributeurs approvisionnent un marché de qualité haute, l'intérêt à fusionner pour les distributeurs n'est plus aussi systématique. Dans ce cas, l'incitation à se concentrer pour les distributeurs dépend du différentiel perceptible par les consommateurs entre les qualités basse et haute. Cette démonstration s'appuie sur la comparaison des profits joints réalisés par les distributeurs dans les deux configurations (pas de concurrence en aval du producteur contre intégration aval du producteur sur le marché K1). Ils démontrent en effet que les distributeurs ont intérêt à se concentrer dés que le niveau de différenciation entre les produits de qualités K1 et K2 est suffisamment important. De plus, leur raisonnement aboutit au constat suivant : lorsque le producteur commercialise une qualité basse aux consommateurs et les distributeurs une qualité haute, ces derniers sont toujours incités à se concentrer. Par contre, ils transfèrent une part plus importante au producteur de la valeur ajoutée réalisée en aval. Dans le cas contraire, c'est-à-dire lorsque le niveau de différenciation qualitative entre le produit commercialisé par le producteur et celui proposé par le distributeur est peu important, le développement de la filière directe par le producteur menace le distributeur de forclusion.

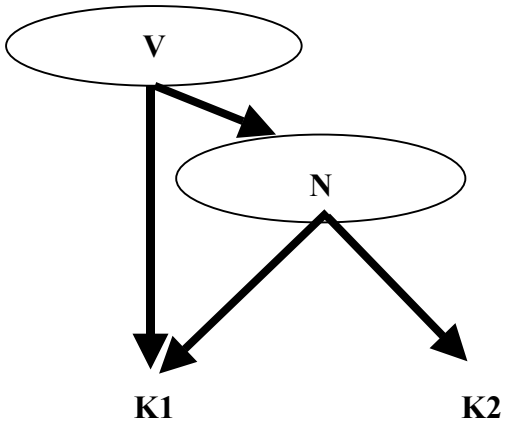
Pour conclure, Chambolle et Giraud-Heraud (1998) ont démontré l'importance d'une régulation efficace en amont sur les équilibres structurels de filière. Nous avons effectivement constaté l'impact sur l'organisation des relations verticales d'un cadre de négociation qui ne permet pas aux rapports de force de s'exprimer ou, en tout cas d'être correctement pris en compte. Dans notre exemple, pour améliorer la remontée de la valeur ajoutée réalisée en aval, les producteurs amont, réunis en monopsone, peuvent utiliser la différenciation des qualités proposées aux

consommateurs comme levier pour peser sur les négociations amont. Mais ils peuvent également à terme forclore les distributeurs du marché qui se fermerait sur l'approvisionnement aux consommateurs d'une seule qualité basse par le monopole des producteurs. L'expression des rapports de négociation en amont trouve donc une résonance importante dans l'organisation des relations verticales de la filière.

Dans le modèle suivant, les distributeurs ont la possibilité d'approvisionner également le marché de qualité basse, ce qui est plus conforme à la situation empirique champenoise.

III .Concentration et intégration du Négoce

Dans le prolongement de l'article précédent, Giraud Heraud, Soler, Tanguy (1999) proposent un modèle de relations verticales adapté à plusieurs secteurs agro-industriels dans lesquels il existe des différences en terme de qualité en aval du marché. Les négociants justifient leur position dans la filière par leur accès exclusif à un segment de marché (haute qualité) alors que les producteurs peuvent fournir directement un marché de qualité plus basse. (Figure 3).



avec K1 : Qualité standard
K2 : Haute qualité

Figure 3

Le modèle proposé suppose tout d'abord que les goûts des consommateurs sont suffisamment hétérogènes pour que chaque qualité produite réponde aux attentes de consommateurs et trouve donc des acheteurs. Il suppose également que les récoltants, lorsqu'ils commercialisent leur production, ont à engager des coûts de commercialisation élevés. L'équilibre dépend de la réalisation d'un processus d'interactif qui peut être formulé par un jeu. Celui-ci se déroule en 4 étapes :

Etape 1 : le producteur définit le prix de la matière première en fonction de la part de sa récolte qu'il prévoit de vendre.

Etape 2 : le négociant demande une quantité de matière première (inférieure ou égale au plafond de production) au producteur en fonction de ce prix.

Etape 3 : le récoltant offre au négociant la quantité de matière première en contrepartie du prix négocié et met en marché le reste de la récolte sur le segment de qualité standard.

Etape 4 : le négociant prend la décision de répartir son approvisionnement total entre les marchés de qualités standards ou haut-de-gamme.

La résolution de ce jeu permet de déterminer les conditions sous lesquelles le Vignoble est disposé à céder une partie déterminée de sa récolte au Négoce. Il permet en particulier de révéler qu'un effet de déplacement est susceptible, selon les combinaisons stratégiques choisies, de modifier le niveau de rendement produit et par conséquent le gain total à la fin du jeu. Il démontre également que, lorsque le producteur peut s'engager à l'avance à fournir la totalité de sa capacité disponible, alors, dans certaines conditions, le modèle est aussi efficace qu'un modèle d'intégration verticale totale (niveau de production et allocation des segments de qualité).

Le jeu démontre finalement que la menace des producteurs de commercialiser directement leur production sur un segment de marché de qualité standard K1, revient à menacer les négociants de les forclore en limitant leur approvisionnement. Pour éviter que cette menace se réalise, les négociants-distributeurs sont incités à améliorer le partage de la valeur ajoutée dégagée par la filière, ce qui implique de proposer un prix du raisin plus élevé que celui qu'ils proposeraient sinon. Nous constatons ainsi que, la perspective du Négoce d'être concurrencé sur le segment qualitatif inférieur permet au Vignoble d'améliorer l'approvisionnement du marché de qualité K1, via une augmentation des quantités totales mises en marché, donc d'augmenter la valeur ajoutée totale produite par la filière. Ce modèle montre également que la régulation interprofessionnelle, qui facilite la réflexion stratégique des deux familles et conduit à une négociation bilatérale des rendements et du prix du raisin, permet d'éviter qu'un phénomène de double-marginalisation ne distorde la concurrence, au détriment des consommateurs. Ce cas de figure surviendrait en effet si les récoltants organisés en monopsone cédaient la totalité de leur récolte au Négoce monopolisant lui-même le marché des consommateurs. Adapté au cas champenois, qui a inspiré ses auteurs, le modèle démontre donc que l'organisation des négociations interprofessionnelles améliore par conséquent le surplus du consommateur. Il souligne également que si le surcoût de commercialisation du Vignoble tend vers zéro (sur la qualité K1), l'équilibre tend vers un approvisionnement de la qualité K1 et un rationnement de la qualité K2 alimentée par le Négoce : la simple négociation bilatérale ne suffit plus pour garantir l'efficacité d'une organisation intégrée, la mise en place de contrats devient nécessaire.

Nous avons donc montré au cours de cette section, à partir de l'étude des évolutions passées des relations verticales de la filière des vins de Champagne, le rôle structurant de la régulation interprofessionnelle. Celle-ci s'inscrit dans le modèle de gouvernance de la filière comme un prolongement logique et indissociable du cadre de négociation institutionnalisant le dialogue entre les deux familles de professionnels, à partir duquel s'est structuré la filière. Nous voyons maintenant que la régulation interprofessionnelle est toujours profondément liée à l'équilibre de la structure.

Section 2 : Stabilité de l'expression des rapports de force, régulation interprofessionnelle et développement de la filière

Nous avons donc constaté dans la section précédente que la régulation interprofessionnelle champenoise a été conçue pour protéger le statut juridique de l'appellation basé sur la définition d'un terroir de production. Nous avons montré en outre que le statut juridique fondé sur la surface délimitée a donné un cadre à l'institution de marché permettant au rapport de force entre les deux familles professionnelles de s'exprimer efficacement, ou tout du moins de minimiser l'impact de l'expression de leurs tensions sur la structure de filière. Nous montrons dans cette section que le principe de régulation interprofessionnel tel qu'il a été conçu initialement joue un rôle majeur dans le modèle de gouvernance global de la Champagne et que, dans sa forme, il a su évoluer pour accompagner les dynamiques internes ou d'origines externes à la filière. Ces deux critères (pièce maîtresse et efficacité) s'opposent donc à ce que le principe de régulation interprofessionnel soit remis en cause. A partir de ce postulat issu de l'analyse des évolutions de long terme, nous constatons l'intérêt pour l'interprofession, dans la période actuelle, de réfléchir à la pérennité d'un certain nombre de ses outils de régulation et, face aux nouvelles missions, d'en concevoir de nouveaux.

Nous voyons d'abord, à la suite du dernier modèle présenté, que la première évolution directement induite par l'organisation interprofessionnelle du marché du raisin a été de permettre aux rapports de force entre acheteurs et vendeurs de raisins de se rencontrer plus souvent, grâce à la naissance d'institutions de marchés complémentaires en aval du marché des raisins. L'émergence de ces nouvelles relations verticales ou horizontales et de leur régulation, à coté du traditionnel marché de raisins, a permis en effet aux champenois d'élargir le champ d'intervention du dialogue interprofessionnel à la gestion globale des équilibres de filière. Nous montrons que cette architecture a permis de pacifier durablement les relations entre les familles et a favorisé le développement global de la Champagne, d'abord parce qu'elle limite les incertitudes et, ensuite, parce qu'elle incite les responsables interprofessionnels à élargir leur réflexion au-delà des intérêts

syndicaux. Nous présentons longuement à cette occasion l'évolution historique du contrat interprofessionnel, outil phare de la régulation, dont le cheminement constitue un argumentaire solide à notre démonstration (I). Nous montrons ensuite que la régulation interprofessionnelle est toujours indispensable parce qu'elle assure le cadre permettant au dialogue interprofessionnel, d'abord, de penser la Champagne de l'avenir dans le respect des intérêts des différentes parties, ensuite, de réguler les évolutions brutales de la structure et, enfin, d'assurer aux consommateurs le respect des conditions de production dont dépend l'image de qualité de l'appellation. Nous projetons les évolutions structurelles envisageables compte tenu des dérives constatées précédemment et réfléchissons dans ces cas de figure aux missions dévolues à une nouvelle forme de régulation interprofessionnelle (II).

Paragraphe 1) La régulation interprofessionnelle est le principal facteur de développement de la Champagne

Le modèle proposé par E. Giraud-Heraud, L.G. Soler et H. Tanguy (1999) présenté dans la section 1 est l'expression théorique de la structure qui a servi de cadre à la régulation des rapports de force de la filière des vins de Champagne, c'est-à-dire aux négociations interprofessionnelles. Celles-ci ont été formalisées par la mise en place d'un cadre contractuel pluriannuel à partir de 1958. Pourtant, malgré l'évolution de la forme contractuelle, la conclusion de la partie 1 a montré que sa structure ne s'est pas stabilisée, ce qui, compte tenu des résultats des modèles présentés dans la section précédente, signifierait que le dialogue interprofessionnel n'a pas suffisamment tenu compte de l'évolution des rapports de force. Cela impliquerait de conclure sur une certaine inefficacité du modèle de régulation. Nous infirmons cependant cette conclusion trop hâtive et voyons dans ce paragraphe que l'évolution de la filière et, en particulier son formidable développement, ont au contraire été rendu possibles par les outils de régulation interprofessionnels (1). Nous montrons par contre que la forte croissance économique qu'a connue la filière a nécessairement généré de nouvelles dynamiques structurelles, conformément au principe évolutionniste (2). Nous concluons sur la nécessité pour les professionnels de considérer ces mutations afin de définir les politiques interprofessionnelles futures.

I . Du rôle et de l'efficacité des outils de régulation

Le cadre de négociation à la vendange et la détermination collective du prix du raisin marquent le début d'une organisation des relations économiques entre les professionnels de la filière qui institutionnalise progressivement des mécanismes et des critères de régulation. Nous voyons ici le processus historique qui a conduit à la création de ces outils, leurs principes puis les

évolutions qui y ont été apportées. Nous analysons ensuite leur efficacité et étudions leur impact sur les relations verticales.

1) Création et mise en place des outils de régulation

Le principal outil de régulation de la Champagne est le contrat interprofessionnel, cadre novateur permettant aux deux collectivités d'encadrer et de réglementer les relations entre leurs ressortissants. La création du premier contrat en 1957 répond au souci de répartir de façon durable la valeur ajoutée créée par la filière, via la fixation du prix du raisin et la stabilisation des rapports de marché sur plusieurs vendanges. Les termes du contrat combinent plusieurs règles de régulation économiques, tels que les niveaux de prix, les niveaux d'engagements, etc. Nous en présentons d'abord les principaux, puis revenons sur les formules contractuelles qui ont été retenues. Le contrat interprofessionnel ajoute à la combinaison réglementée de ces outils une dimension pluri-annuelle, rythmée par les échéances de renégociation.

a) Les outils de régulation initiaux

Le contrat est bâti sur deux piliers :

- le prix du raisin,
- la répartition administrée de la récolte à la vendange.

Le principe de fixation du prix du raisin par la rencontre à la vendange des représentants des acheteurs et des vendeurs a été institutionnalisé avant que ne naisse l'idée du contrat, et nous avons déjà vu que l'organisation du dialogue interprofessionnel en découle plutôt qu'elle ne le précède (Section 1). L'échelle des crus, qui permet la déclinaison du prix d'un cru à 100% pour les raisins d'autres crus viticoles, est d'ailleurs stabilisée depuis le milieu des années 1930. Nous voyons ici l'évolution du mécanisme de négociation destiné à encadrer l'évolution du prix du raisin négocié à la vendange. Nous montrons également que, sous la pression des évènements et en parallèle au mécanisme d'indexation du prix, le principe d'allocation administrée de la ressource (raisins), la répartition, a été mise en place en 1941 et est rapidement rentrée dans les usages. Nous constatons enfin que la combinaison de ces deux leviers de négociation a naturellement conduit à la logique contractuelle aux alentours des années 1960.

- *La détermination du prix du raisin*

Nous avons déjà vu que le principe de fixation bilatérale du prix du raisin à la vendange a donné naissance au concept de gouvernance de l'appellation. Néanmoins, s'il donne un cadre à ces négociations, il ne les résout pas et, jusqu'à la reconnaissance administrative du C.I.V.C. en 1941 et la définition du rôle de l'Etat comme arbitre et juge final, les négociations de nombreuses

vendanges antérieures se sont soldées par l'échec du dialogue interprofessionnel. Ainsi, lorsqu'en 1931 le préfet de la Marne fixe un prix minimum du raisin, faute d'accord entre les deux parties, il met fin à une décennie de tentatives d'accords infructueuses entre les syndicats du Négoce et du Vignoble. Le blocage des discussions a d'ailleurs contribué à plonger la Champagne dans la crise. Le relais institutionnel de l'État a la vertu d'extraire les champenois de leurs retranchements syndicaux, de les calmer et de les aider à redéfinir le champ des prérogatives corporatistes. Ainsi, le décret-loi de 1935 confie à une instance composée paritairement de représentants des vignerons et des négociants (la Commission de Châlons) le soin de déterminer le prix minimum tant pour les raisins que pour les vins clairs. Ces prix étaient ensuite rendus obligatoires par arrêté préfectoral. Parallèlement, le décret-loi donne naissance à plusieurs organismes (Commission de propagande, protection de l'appellation, Caisse de Solidarité pour les vignerons, etc.) auxquels est confié le soin de régler les différentes difficultés qui asphyxient la filière. Cette initiative permet aux champenois de reprendre très vite le contrôle de leur évolution, puisque en 1938, la Commission de Chalons décide de bloquer une partie de la récolte, trop abondante par rapport aux besoins des négociants : les quantités produites au-delà de 4500 kilogrammes à l'hectare sont mises en réserve à la propriété et ne peuvent pas être vendues. Les discussions d'avant vendanges qui avaient péniblement réussi à se maintenir depuis 1911, et après des périodes de dialogues impossibles et d'intervention et de prises de décisions par les autorités préfectorales, sont rendues obligatoires sous l'arbitrage du représentant de l'Etat. Le principe de fixation du prix du raisin des crus à 100% est entériné par les deux familles en 1941.

- *La répartition*

Le principe de la répartition participe totalement à l'organisation des relations verticales entre l'amont et l'aval de la filière. Cette technique était conçue initialement pour éviter que des négociants soient incités à surenchérir sur le prix du raisin afin d'assurer le renouvellement de leur stock, au détriment de nombreuses petites maisons de Négoce (couramment nommées « de la Petite Bouteille », en opposition aux « Grandes Marques ») mais son rôle a évolué. La répartition consiste à réglementer l'allocation de la ressource entre les différents négociants selon des règles d'attribution évolutives.

Ce système est rendu possible par l'organisation au C.I.V.C. d'un marché du raisin unique, obligatoire et virtuel, qui centralise via un système de bons déclaratifs échangeables, la totalité des raisins faisant l'objet de transactions. L'objectif ultime de la répartition est de stabiliser le prix du raisin grâce à l'encadrement des tensions concurrentielles entre les maisons de Négoce. Ainsi, dans les faits, elle n'agit que sur la structure du Négoce, ce qui justifie d'ailleurs que la gestion des

mécanismes répartiteurs ait été confiée uniquement à des représentants du Négoce. Cette démarche garantit néanmoins au Vignoble l'écoulement de la récolte dans sa globalité et d'éviter là encore les déséquilibres susceptibles de fragiliser la cohésion interne de la famille. Mais si l'utilité théorique d'un tel système est aisément démontrable, sa mise en œuvre pratique n'est pas si aisée.

Ainsi d*e* 1941 à 1956*,* trois méthodes de répartition se sont succédées, pourtant toutes basées sur la même règle : chaque négociant dispose d'un droit d'approvisionnement en volume. Ce droit correspond au remplacement d'une proportion X de ses expéditions, droit proportionnel à la couverture des sorties du Négoce par les quantités de raisins disponibles à la vendange (comprendre, que les récoltants sont disposés à vendre). Ces droits théoriques d'approvisionnements du Négoce peuvent ensuite être « encaissés » totalement ou en partie une fois le prix du raisin connu. Les achats de raisins deviennent à ce moment possible, dans la limite des quantités réservées. Les quantités non affectées sont éventuellement allouées ensuite aux maisons qui ont déclaré souhaiter une part plus importante de raisins que ne leur permet leur droit théorique.

Concrètement, chaque vendange fait donc l'objet d'un processus de répartition qui se décompose en quatre étapes.

1ère étape : les négociants déclarent leurs besoins, tandis que le C.I.V.C. estime le niveau de la récolte.

2ème étape : le prix du raisin est discuté par les représentants interprofessionnels la semaine suivant la vendange.

3ème étape : le C.I.V.C. réalise une enquête auprès du Vignoble afin d'estimer la récolte disponible en fonction du prix négocié. Il calcule les droits théoriques des négociants et entreprend un premier tour de répartition.

4ème étape : les quantités restantes, éventuellement, après le premier tour, font l'objet d'un second tour de table, pour approvisionner le maximum de négociants au niveau de leurs droits théoriques.[59]

Mais l'arbitraire des attributions des raisins des crus les plus recherchés justifie l'évolution de la méthode afin de prendre en compte la qualité des raisins disponibles à la vente. Ainsi, de 1941 à 1947, la répartition globale attribue une part de raisin à chaque négociant en tenant compte de ses habitudes d'achat d'avant-guerre par cru. De 1948 à 1949, la répartition qualitative est organisée de façon à privilégier les acheteurs habituels des crus en leur attribuant une priorité

---

[59] Le cuidage éventuel (grossissement des raisins survenant en fin de maturation lorsque des pluies surviennent) explique une part importante de la différence observée entre les quantités estimées et les quantités réelles disponibles à la vente.

d'approvisionnement qui dépend de la part des raisins qu'ils avaient préalablement achetés dans le cru au cours des années d'avant-guerre. De 1950 à 1956, le partage qualitatif tient compte d'une segmentation de la récolte en pools de blancs et pools de noirs, vite complété par un troisième pool de grands crus, au sein duquel sont distingués les crus de raisins blancs et noirs. Néanmoins, les règles qui fixent les droits d'approvisionnement des négociants font l'objet d'une re-discussion à chaque vendange et le C.I.V.C. se réserve la possibilité de les minorer ou les majorer, compte tenu de la conjoncture.

Le prix du raisin étant fixé, ces mécanismes ne permettent néanmoins pas aux professionnels de maîtriser totalement leurs coûts ; et même si la répartition qualitative est affinée avec la répartition par pools, la compensation des petits par les moyens crus, par exemple en cas de faibles récoltes dans les crus de l'Aube et de l'Aisne, accroît encore le coût de l'approvisionnement en raisin des maisons de Négoce de « la Petite Bouteille ».

De plus, la répartition, si elle limite malgré tout les coûts de transactions, ne suffit cependant pas à réguler totalement le marché. Son action se trouve en particulier limitée par les aléas conjoncturels qui s'expriment du coup sur les autres marchés complémentaires (vins clairs, bouteilles sur lattes). Ces fuites perturbatrices expliquent une part importante des dérives du système parce qu'elles n'ont finalement pas pu être totalement réintégrées au mécanisme global de répartition. En effet, en cas de récolte disponible inférieure aux droits théoriques d'approvisionnements ou d'inégalités entre les approvisionnements du fait des disparités de rendements entre crus, c'est *a priori* sur le marché des vins clairs que sont susceptibles d'être compensés ces déséquilibres. En 1952, le C.I.V.C. estime, au vu des années passées, que la propriété met sur le marché des vins clairs environ trente à quarante pour cent de ce qu'elle a conservé. La commercialisation des vins clairs fait l'objet de droits d'approvisionnements, obéissant aux principes de la répartition des raisins, puisqu'elle place prioritairement les négociants qui n'ont pas rentré l'intégralité de leur droit d'approvisionnement. Néanmoins, la campagne des vins clairs de 1952 s'avère si faible que le C.I.V.C. décide de rétablir momentanément la liberté d'achats ce qui n'a, d'après le Bulletin du C.I.V.C. (2ème trim. 1953, 23), « *guère stimulé les transactions* ». Au cours de la campagne suivante, l'équilibre des besoins et disponibilités incite les responsables interprofessionnels à n'imposer aucune restriction d'achat, éludant provisoirement le problème structurel posé par ces flux.

Par ailleurs, il est progressivement tenu compte dans le calcul des droits d'approvisionnements de chaque négociant, de ses achats en bouteilles qui sont déduites des sorties

à remplacer. En période de pénurie, cette mesure permet de limiter les transactions en bouteilles non terminées (un tiers des approvisionnements complémentaires).

Finalement, la répartition est utile et efficace tant que la filière doit organiser une économie de pénurie durable. Mais en 1954 une récolte trop importante inverse les raisonnements. L'excès conduit à la mise en œuvre de mesures de blocages des raisins permettant d'assurer des débouchés tous les vignerons.

Cette mesure est en effet *« destinée à étaler les achats entre les crus d'une même région et entre les vendeurs de chaque cru, pour éviter que certains vignerons réussissent à vendre toute leur récolte pendant que d'autres ne vendraient pas un seul kilogramme »* (Bulletin du C.I.V.C., 4ème trim. 1954, 5).

Cette abondance inhabituelle permet à certaines maisons d'augmenter leur approvisionnement et la notion de « droits d'achats » est abandonnée. La situation change radicalement et la réflexion s'oriente vers le principe d'une future société d'intervention, destinée à bloquer les quantités excédentaires.

En 1955 et 1956, la situation est à nouveau brutalement retournée : la pénurie touche d'abord les petits crus et la répartition est organisée à l'envers (partage des petits crus d'abord). La demande excédentaire de petits crus révèle le déplacement des acheteurs de raisins vers les raisins les moins chers en période de pénurie. La vendange 1956 est très déficitaire et il est décidé que la couverture des sorties du Négoce n'excéderait pas 20% par maison. Le calcul inclue dans le régime de répartition les achats de raisins (dans la limite de 20% des sorties), de vins clairs (28% des sorties) et de bouteilles sur latte et sur pointe (12% des sorties). Pourtant, si cette règle permet de limiter les surenchères des acheteurs, elle n'incite pas le Vignoble à sortir suffisamment de bouteilles sur lattes de son stock (même si, avec 2,8 millions de bouteilles non terminées, l'année est déjà exceptionnelle).

En 1957, les professionnels font le constat suivant *:*

« on a voulu jusqu'ici respecter l'essentiel des libertés. Le vigneron est libre de ne pas vendre et le négociant est libre de ne pas acheter. Mais si le négociant profite de cette liberté pour laisser grossir les excédents au Vignoble, il ne rend pas service à la Communauté. Et si le vigneron profite de sa liberté pour ne pas vendre au Commerce en année de pénurie et manipuler le plus possible pour son compte, il agit aussi contre l'intérêt général ».

b) Les contrats interprofessionnels

L'idée d'associer les discussions interprofessionnelles portant sur le prix du raisin à la vendange et les mécanismes de répartition devient progressivement une évidence. Ainsi, pour renforcer les liens entre les deux familles est mise en application l'idée de créer, à l'ombre du C.I.V.C., une société à laquelle adhérerait le plus grand nombre possible de négociants et de récoltants (ou coopératives) ; *« L'unanimité est même vivement souhaitée ».*

> *« Les membres de cette société prendraient des engagements précis dont découleraient des obligations précises : pour le négociant, acheter bon an mal an telle proportion minimum de remplacement de ses sorties, pour le récoltant, vendre au minimum telle proportion de sa récolte. En cas d'abondance persistante, les excédents seraient pris en charge par la Société, payés aux vignerons, confiés à des négociants pour être achetés au fur et à mesure des possibilités. Cette sorte de contrat interprofessionnel serait conclue pour un certain nombre d'années. Jusqu'ici la stabilité était assurée « année par année ». La nouveauté consiste à introduire dans l'équilibre la notion de durée. Le prix annuel du raisin ne serait plus seulement indexé mais pour ainsi dire garanti. Du même coup, une plus grande sécurité bénéficierait à tous, au vigneron pour planter davantage, au négociant pour asseoir l'expansion de ses ventes »* (Bulletin du C.I.V.C., 3ème trim. 1957, 25).

Pour les responsables interprofessionnels, ce système doit permettre au Commerce de s'approvisionner plus régulièrement et plus abondamment et il serait ainsi moins tenté de planter ou d'acheter des vignes, plus disposé alors à se consacrer à son rôle traditionnel qui est d'élaborer des cuvées et de commercialiser la plus grande partie des produits du Vignoble. *« Quant à la propriété, la voilà enfin débarrassée du souci de l'écoulement de sa récolte. La voilà moins incitée aussi à tirer en bouteilles. L'activité du récoltant-manipulant conserverait son caractère complémentaire, dans le sillage de l'activité du Commerce » (id.*, 26). Mais, là encore, si le concept théorique à l'initiative de cette innovation institutionnelle est louable, son application génère de nouvelles dynamiques que les termes contractualisés doivent efficacement accompagner. Nous revenons sur les différents outils manipulés ainsi que sur leurs logiques individuelles puis suivons l'évolution de leur association, des contrats de 1958 à la fin du contrat interprofessionnel traditionnel, en 1989.

- *Les principes*

Les contrats interprofessionnels doivent aider à réguler les relations entre les deux familles dans le respect de l'évolution décidée par l'interprofession et s'appuient pour ce, sur le prix du raisin et le niveau d'engagement de la récolte. L'objectif est de stabiliser le prix du raisin et d'assurer le partage de la valeur ajoutée. Le principe contractuel doit en outre permettre la mise en

place de relations de confiance durables. Dés le premier contrat, le prix du raisin est indexé sur le prix moyen des expéditions du Négoce. Seul le coefficient d'indexation est, théoriquement, rediscuté lors de la renégociation du contrat.

L'allocation des volumes est toujours réglementée ; le principe de la répartition est étendu pour le premier contrat à l'ensemble des transactions : raisins, vins clairs, bouteilles sur lattes et sur pointe. Par contre, les négociants et les récoltants doivent s'engager au début du contrat sur le niveau de couverture de leur sortie ou de leur récolte qu'ils vont acheter ou vendre à l'autre famille pendant la durée du contrat. Le degré d'engagement, bien qu'encadré, a un caractère strictement individuel et, pour le récoltant, il n'est pas attaché aux surfaces qu'il cultive qui peuvent varier d'une année sur l'autre. Les mécanismes de la répartition (en fonction des habitudes d'achat) sont également définis pour la durée de l'engagement.[60] La position adoptée sur les marchés complémentaires (prix, volume) et l'intégration des nouveaux professionnels au système complètent le cadre contractuel.

- *Le premier contrat 1958-1966*

---

[60] Le C.I.V.C. décide de changer sa méthode de répartition en 1959 et de « *répartir à froid un mois à l'avance* ». « *Le seul risque était évidemment qu'il y eut un gros décalage entre la théorie du mois d'août et la réalité du mois de septembre. Mais ce risque ne paraissait pas tellement grave à cause d'un fait nouveau important : les engagements permanents de vente souscrits par 10 800 récoltants sur 15000, les engagements permanents d'achat souscrits par la quasi-totalité des négociants. Ces prises de position devaient en effet donner une première et solide plate-forme à la répartition.* » (Bulletin du C.I.V.C., 4ème trim. 1959, 19). La répartition affecte les quantités destinées aux acheteurs par cru, ceux-ci étant libres ensuite de choisir le producteur du cru pour lequel ils ont reçu des droits d'achats prioritaires. La répartition concerne le marché des raisins dans sa totalité, qu'il s'agisse de ceux livrés par les vignerons dans le cadre de leurs engagements de vente ou qu'il s'agisse de ceux livrés par eux éventuellement en sus de ces engagements s'ils sont engagés partiels, ou encore qu'il s'agisse de raisins proposés à la vente par des vignerons non engagés. Cette règle découle des termes même des décisions relatives à l'organisation du marché et en dernier lieu de la Décision n°133 qui a mis en place le contrat interprofessionnel 1978 à 1983. La répartition qualitative a évolué depuis les pools de 1952 :
« l'attribution des raisins doit s'effectuer en fonction des considérations suivantes : en priorité, et c'est très important, doivent prévaloir les desiderata formulés par les acheteurs, en second lieu, s'il y a concurrence entre plusieurs acheteurs, le répartiteur doit arbitrer en fonction des antériorités de chacun de ces acheteurs dans le cru ou la région considérée ; enfin, au cas où la situation le requiert, l'affectation des raisins peut se dégager des contraintes précédentes, et s'inspirer de la seule nécessité d'équilibrer l'offre et la demande » Bulletin du C.I.V.C., 3ème trim. 1983, 27).
Le système des références évoqué au deuxième point est remis à jour tous les cinq ans : les références sont calculées à partir des achats effectués cru par cru pour chaque maison sur une période de dix ans. Cette méthode permet d'intégrer progressivement les nouveaux arrivants au régime mis en place lorsqu'une succession de récolte abondante permet de répondre aux desiderata. Les desiderata des maisons ont donc un caractère prioritaire mais ne peuvent pleinement s'exprimer qu'en cas de récolte abondante. Elles sont prises en compte dans l'établissement des références maisons lors de la mise à jour. Mais *« comptent également, dans une large mesure, les propres convenances des vendeurs. Celles-ci sont souvent concrétisées par des contrats particuliers passés avec tel ou tel acheteur, contrats dont la durée est calquée sur celle des contrats interprofessionnels* ».
Le répartiteur n'est pas lié par ces contrats, sauf lorsqu'ils sont exprimés dans le contrat interprofessionnel, dans la limite de 7% des volumes engagés par l'acheteur. Le quatrième contrat, en prenant ainsi en compte les engagements bilatéraux passés entre un acheteur et une coopérative ou des vendeurs de raisins, allège l'affectation administré des quantités de raisins, sans pour autant remettre en cause le principe de répartition.

En 1958, Vignoble et Commerce passent un accord valable jusqu'à la vendange 1962 qui stipule que le prix du kilo de raisin d'un cru à 100% est égal à 28% du prix moyen de vente de la bouteille de Champagne, prime aux cépages nobles exclue selon la conjoncture. Le résultat de ce calcul peut varier de plus ou moins 10%. A ce prix s'ajoute une prime spécifique aux cépages nobles (très vite complétée par une prime à l'épluchage, qui rémunère la prestation de service). Le seuil d'engagement est laissé à l'appréciation des signataires : timides au départ, les récoltants adhérents sont 10 625 (80% des « vendeurs traditionnels de raisins et de vins clairs) pour une surface de 6 602 hectares. 60% des récoltants engagés le sont à plus de 90% de leur récolte, soit 42% des surfaces engagées. Ramenée à 100%, la récolte engagée représente 50% de la récolte du Vignoble.

La quasi-totalité des négociants-manipulants a souscrit à l'engagement proposé, la moyenne des engagements représentant un remplacement des sorties de 110%. Pourtant, *« il est apparu que l'engagement de vente du Vignoble, lorsque l'on considère l'ensemble, est moins important que l'engagement d'achat du Négoce* » (Bulletin du C.I.V.C., 3ème trim. 1959,). Pour réagir à ce déséquilibre, lié en partie à la surface insuffisante, et pour répondre à l'évolution envisagée des capacités de production, le C.I.V.C. décide d'impulser des campagnes de plantation.

La Société d'intervention de la Champagne viticole est créée le 4 novembre 1959, union de la *Société Civile des négociants Champenois* qui regroupe les cent trente-neuf négociants signataires d'un engagement d'achat et de la *Coopérative du Vignoble Champenois* qui représentent les 10.800 vignerons ayant signé la formule d'engagement de vente de leur récolte.

Mais ce cadre doit être amendé dés sa confrontation à la réalité : la vendange 1958 se présentant comme nettement insuffisante, le C.I.V.C. est prié par le Ministre de l'agriculture de remplacer en priorité les exportations lors de la répartition.

> *« Finalement, à défaut d'une priorité absolue, le Négoce se mit d'accord pour que les exportations soient comptées à raison de cent trente bouteilles pour cent bouteilles expédiées dans le calcul des sorties à remplacer.* » (Bulletin du C.I.V.C., 4ème trimestre 1958, 8).

En outre, il apparaît, au vu des enquêtes réalisées avant la vendange, que le Vignoble prévoit de conserver une partie plus importante, ce qui réduit encore les quantités de raisins disponibles à la vente. Pour les inciter à changer d'avis, une prime supplémentaire de livraison en raisin est ajoutée

---

Les couvertures de sorties individuelles des négociants sont calculées, au cours de la première tranche de répartition, sur des estimations de la récolte et des raisins mis en vente par les récoltants, ce qui implique que le bilan final est régulièrement différent de celui prévu au début de la vendange.

au contrat interprofessionnel de quatre ans qui vient d'être proposé aux professionnels. Cet argument semble favoriser la mise sur le marché des raisins manquants.[61] Cette prime est également destinée à recentrer sur le marché des raisins les quantités vendues en vins clairs, qui n'entrent pas dans le cadre de la répartition, et vise dans l'absolu à réduire ces flux, ce qui ne semble pas probant. En complément, les achats hors engagement sur les marchés complémentaires sont interdits tant que les sorties ne sont pas remplacées.

Dans la nouvelle formule, il est prévu également de modifier la méthode de répartition en fonction du scénario rencontré à la vendange. Deux scénarii extrêmes sont définis. En période d'abondance, les récoltants sont autorisés à vendre leur récolte dans la limite des quantités maximales qu'ils avaient préalablement engagées à la vente. En période de pénurie, la vente volontaire de raisins, hors engagement, est acceptée, sans limitation. Cette mécanique garantissait ainsi la meilleure adéquation possible entre l'offre et les besoins de raisins tout en favorisant les professionnels qui avaient intégrés la démarche collective. Elle réduisaient également les incertitudes quant au potentiel d'approvisionnement des négociants à la vendange.

Par ailleurs, des « Vins Nature de la Champagne »[62] (V.N.C.) bénéficient de mesures de reclassement au cours de la campagne 1960-61, perturbant ainsi les stratégies antérieures. Mais les vendanges 1959, 1960, 1961 et 1962 sont importantes. Cette bouffée d'oxygène limite ainsi les contraintes liées aux engagements pris. Les mesures de contingentement sont assouplies et l'éventualité de laisser le marché libre en fin de campagne (une fois que tous les approvisionnements engagés auront été acquis) est même proposée.

Prévu à l'origine pour quatre ans, le premier contrat est finalement modifié avant terme et la nouvelle mouture, souple et peu contraignante grâce à la conjoncture redevenue favorable, est prolongée de plusieurs vendanges. Mais des dérives apparaissent immédiatement que les responsables interprofessionnels tentent de limiter dans les formules suivantes.

- *Second contrat interprofessionnel : 1967 à 1974 (initial 1975)*

La re-négociation de 1967 est l'occasion de remettre à plat les corrections conjoncturelles introduites au cours des années passées. Le coefficient d'indexation du prix du kilo de raisins est

---

[61] En 1961, le principe de calcul du prix du kilo de raisins varie légèrement : « *en 1961, le pourcentage de la prime de livraison s'appliquait au prix de base augmenté de la prime aux cépages nobles tandis qu'en 1962 ce pourcentage ne s'applique qu'au prix de base lui-même, la prime fixe de 0,20 pour les cépages nobles demeurant en dehors. Le résultat aboutit à resserrer très légèrement l'échelle des crus.* » (Bulletin du C.I.V.C., 4ème trimestre 1962, 11).

[62] Les Vins Nature de la Champagne étaient élaborés à partir des raisins produits au delà des niveaux de rendements officiels de l'appellation déterminés à la vendange. Traditionnellement élevés en vin tranquille, ils ont été

relevé à 32% du prix moyen des expéditions du Négoce. A cette base s'ajoute la prime d'engagement créée au cours de la période précédente et répartie à la fin de la campagne entre tous les récoltants au *prorata* des kilos livrés dans le cadre des engagements. La nouveauté principale de la formule retenue réside en effet dans la création d'un fonds commun alimenté par les négociants pour verser des primes aux raisins que livreront les vignerons dans le cadre de leurs engagements.

> *« En contrepartie de leur engagement d'acheter, les négociants bénéficieront d'une priorité d'approvisionnement proportionnelle. Parallèlement les récoltants bénéficieront, en contrepartie de leur engagement de fournir des raisins, d'une priorité de vente, cette priorité étant assortie d'une garantie : si les engagements du Négoce ne suffisaient pas à absorber leurs apports, le surplus serait pris en charge par la Société créée à cet effet en 1959 sous le nom de Société d'Intervention de la Champagne Viticole » (*Décision n°97 du 21 juin 1967 pour l'organisation du marché entre Vignoble et Négoce du Vin de Champagne *).*

Le nouveau contrat interdit en outre aux contractants tout engagement contractuel ainsi que toutes transactions de raisins autres que celles prévues et suivies dans le cadre du contrat.[63] Il limite en outre les marchés complémentaires[64] et il approfondit également la définition des deux scénarii de crise qu'il base sur des indicateurs objectifs.[65]

Mais la détermination du prix est très vite remise en cause. Cette nouvelle phase débute en 1968, par la re-discussion de l'échelle des crus, aboutissant finalement à sa modification à la veille

---

exceptionnellement reclassés en vin d'appellation apte à être manipulé en Champagne lorsque les stocks et la récolte ont été jugés trop bas.

63 Article 10 : « Tout négociant ou récoltant souscrivant l'engagement d'achat ou de vente … s'interdit audit engagement et pendant la durée de celui-ci de conclure avec quiconque directement ou indirectement un contrat ayant pour objet ou pour conséquence la réservation hors du cadre de la répartition effectuée par le C.I.V.C. : soit de raisins avant leur vendange ; soit de vins en cercle avant leur fermentation ; soit de vins en bouteilles avant leur tirage ».

64 Article 16 : les vins clairs seront répartis entre les négociants-manipulants engagés ou non, proportionnellement au volume de leurs expéditions en bouteilles terminées effectuées au cours de la campagne précédente à l'exclusion des ventes faites à d'autres négociants-manipulants.

Article 17 : les ventes en bouteilles sur lattes, sur pointe ou terminées entre producteurs et négociants-manipulants comme entre négociants manipulants sont libres de tout contingentement sauf ce qui est dit à l'article 19 et à l'article 10.

65 Article 19 :« 1)° En cas de pénurie, les rentrées totales effectuées par chaque négociant, quelle que ce soit la provenance ou la forme de ces rentrées (raisins, vins clairs, ou bouteilles, même en provenance de sa propre récolte ou de celle de ses administrateurs ou gérants) seront plafonnées à :

a – 90% du volume de ses expéditions en bouteilles terminées effectuées en France au cours de la campagne écoulée (à l'exclusion des ventes faites à d'autres NM).

b – 100% du volume de ses expéditions en bouteilles terminées effectuées à l'exportation au cours de la campagne écoulée.

2)° L'état de pénurie, présumé ou constaté à chaque vendange par le C.I.V.C. pourra être considéré comme effectif dés lors que d'une part un volume à 90% de la récolte totale ne permettra pas de remplacer les expéditions de bouteilles terminées effectuées par l'ensemble de la champagne au cours de la campagne écoulée, et que d'autre part les stocks des NM au 1er avril auront été inférieurs à trois fois et demi leurs expéditions totales de cette même campagne.

des vendanges 1971.[66] En 1969, une prime exceptionnelle et non hiérarchisée de dix centimes par kilo est ajoutée au prix du kilo de raisin. Ce principe est repris en 1972 et 1973 par la création d'une prime exceptionnelle uniforme de cinquante centimes par kilo, puis d'un franc.

En 1972, le reclassement des V.N.C. permet d'accroître les stocks du Négoce. Mais malgré cette mesure et alors que jusqu'ici des amendements ponctuels avaient réussi à conserver intact le cadre contractuel initial, la trop faible récolte de 1972 pousse les professionnels à décider que *« pour encourager le marché des raisins et éviter des surenchères sur les marchés secondaires, les approvisionnements que les Maisons effectueront au Vignoble en dehors des vendanges viendront diminuer à partir d'une certaine limite, les droits d'achats dont ces maisons pourront disposer aux vendanges 1973 ».* La renégociation de contrat prévue en 1975 est donc finalement avancée à 1973.[67]

Dans le Bulletin du 2ème trimestre 1973, le C.I.V.C. explique ce qui a poussé les professionnels à modifier leur position. Nous conservons l'intégralité de cette argumentation qui nous paraît suffire.

> *« Parce qu'il apparaissait que le contrat interprofessionnel n'était plus exactement adapté, dans sa version 1967, à la situation existant en 1973 et ceci pour des raisons qui se rejoignent toutes plus ou moins :*
>
> *1/ En apportant la sécurité, l'organisation du marché a permis un développement inouï qu'elle était impuissante par elle-même à maîtriser. C'est seulement en laissant jouer davantage la loi de l'offre et de la demande dans les rapports entre vendeurs et acheteurs de raisins que l'on peut espérer faire entrer en action des freins naturels qui aideront à revenir à un meilleur équilibre.*
>
> *2/ Le système des engagements de vente et d'achat comportait une réciprocité d'avantages et d'obligations qui ne prenait son véritable sens que dans une alternance entre la pénurie et l'abondance. Or le marché a été en fait dans une situation de pénurie d'une façon presque continuelle, d'où une pression à sens unique qui faussait à la longue toutes les données du jeu.*

---

66 Les crus classés de 75 à 83% sont relevés uniformément de deux points, en réaction à la récolte trop faible. Cette mesure permet d'augmenter le prix du raisin en ne modifiant pas le principe de fixation du prix tel qu'il est prévu dans le contrat interprofessionnel.

67 « Jusqu'à une date fixée au samedi 5 mai 1973, récoltants et négociants pourront diminuer ou augmenter dans la proportion de leur choix les engagements de vente et d'achat qu'ils avaient souscrits en application de la décision N° 97 du 21 juin 1967. Ils seront autorisés également à annuler en totalité leur engagement ou encore, s'ils n'étaient pas engagés jusqu'ici à souscrire des engagements qui seront valables jusqu'à la récolte 1975 incluse. La limite minimum d'engagement reste fixée à 20% en ce qui concerne les récoltants et la limite maximum à 120% en ce qui concerne les négociants, conformément à l'article 5 avant dernier alinéa de la décision n°97 ». (Article 3).

3/ Si la prime versée aux raisins engagés récompense à juste titre la fidélité des vendeurs au kilo, il faut reconnaître que la disparité qui en résulte détournait du marché des raisins beaucoup de vendeurs irréguliers ou occasionnels. Les apports de ces derniers n'ont été importants qu'en 1973, à cause des difficultés de stockage. Les autres années ils ont représenté seulement entre 5 et 10% du marché.

4/ La primauté que l'on voulait rendre au marché des raisins aurait dû normalement porter ombrage aux marchés secondaires, c'est-à-dire ceux des vins clairs et des bouteilles sur lattes, du fait notamment de la décision d'y assujettir les transactions au versement contractuel de 8%. En réalité cependant le handicap n'a pas été déterminant et leur position ne s'est pas trouvée vraiment affaiblie. ..

5/ Enfin, la situation qui s'installait dans les rapports Vignoble et Négoce avait aussi le grave inconvénient de ne pas encourager la recherche systématique de la qualité. Quand un déséquilibre devient aussi permanent comment peut-on imaginer en effet que les acheteurs soient incités à se montrer le plus exigeant possible et les vendeurs à redoubler de zèle » (Id., 7).

Un quart des vignerons engagés (3 300 sur 13 000) a diminué partiellement ou annulé complètement leur engagement, pour 300 qui ont accru leur engagement, ce qui aboutit à une diminution des surfaces engagées de 1 300 hectares engagés à 100% (7 050 hectares pour 8 350 hectares précédemment), soit 42,4% des surfaces du Vignoble (50% précédemment).

« Les désengagements du mois de mai ont affecté surtout les grands crus » (Bulletin du C.I.V.C., 4ème trim 1973, 21). *« Tous les négociants, en dehors de rares exceptions, ont acheté des raisins non engagés… L'important demeure à ce sujet que le marché n'ait pas été accaparé par quelques-uns et que ceux qui voulaient en profiter aient pu y avoir accès. L'éventail des vendeurs a été également très large. On y a trouvé une représentation assez complète des différents crus et régions du Vignoble… Sur le résultat global, (…) on s'accorde tout de même à penser qu'il aurait pu être un peu plus important compte tenu du volume de la récolte » (id.,* 23).

Finalement, en réaction au déséquilibre trop important entre l'offre de raisins et les besoins d'approvisionnement du Négoce et aux défaillances d'ordre pratiques du régime de Répartition, le C.I.V.C. crée, par la Décision n°117 relative à l'organisation du marché entre Vignoble et Négoce du Vin de Champagne, un marché libre de raisins pour les vendanges 1973 à 1975. Le marché des raisins libres représente 13% des achats de raisins en 1973 et 11% en 1974. *« En réalité ce marché annexe n'a revêtu qu'une importance réduite en 1974 et les prix qui y ont été pratiqués se sont*

conformés en général à ceux du marché principal des raisins » (Bulletin du C.I.V.C., 4ème trimestre 1974, 17). *« ... En fait, les acheteurs ont été moins nombreux que l'an dernier et plus sélectifs surtout dans le choix des raisins « libres » qui leur étaient proposés. Il n'y a que dans les grands crus qu'un courant d'affaires intéressant a pu s'établir. Les trois-quart des achats ont été effectués en effet dans la Côte des Blancs et la Grande Montagne de Reims » (id.*, 18).

A la vendange 1974, les deux familles s'arrangent pour permettre aux négociants d'allonger la période de paiement ; *« c'était une question vitale pour les Maisons et la Propriété se devait de participer à sa manière à la lourde charge de la reconstitution des stocks ».* En 1975, la chute de la consommation renverse la situation d'autant plus brutalement que les négociants venaient enfin de reconstituer des stocks qu'ils doivent à présent valoriser. Cette conjoncture incite les professionnels à créer un contrat intermédiaire débutant dés 1975. Ce contrat est conçu comme un prolongement aux renégociations entreprises dès 1973. Il débute donc un an plus tôt que prévu et doit courir jusqu'aux vendanges 1977.

- *Contrat intermédiaire : 1975 – 1977*

L'avancement de la date de renégociation du nouveau contrat permet aux négociants de réduire le taux de leurs engagements en contrepartie de leur prolongation pour deux années supplémentaires ; dans un deuxième temps, la possibilité est donnée aux vignerons déjà engagés ou non engagés de revoir leur position sous certaines conditions et dans certaines limites. Les quantités de raisins engagés et non couverts par les achats du Négoce à la vendange sont prises en charge par la Société d'Intervention, créée en 1959 avec le concours d'un pool bancaire. Ainsi*, « l'engagement de chaque négociant comporte une obligation de se porter acquéreur au plus tard au 1er décembre 1978 auprès de la Société d'Intervention et aux conditions qui seront déterminées ultérieurement par accord entre l'Union des Syndicats du Négoce et le Syndicat Général des Vignerons ... d'une quote-part des excédents résultant de la différence qui apparaîtra à la vendange 1975 entre la masse des engagements de vente des récoltants et la masse des engagements d'achat des négociants » (Article 5 de la Décision n°123 du 1er juillet 1975).* En outre, seul le récoltant qui a vendu du raisin aux négociants les années précédentes est admis à s'engager, ce qui concerne 15 000 récoltants sur les 17 719 déclarants de récolte*. « Il est normal que le marché soit, pour le moment réservé, avec ses possibilités elles-mêmes limitées, à ceux ayant fait l'effort de l'approvisionner quand sévissait la pénurie » (*Bulletin du C.I.V.C., 3ème trim. 1975, 18). 51,2% des surfaces des récoltants sont alors engagées à 100%. Enfin, le marché libre de raisins est supprimé.

Pourtant, la reprise des ventes en aval retourne à nouveau la situation et le 15 avril 1976 quelques modifications sont apportées au contrat signé l'année précédente.[68] En particulier, le prix du raisin est relevé à 36% du prix moyen des expéditions du Négoce. Sur 14 000 récoltants préalablement engagés, 2 800 ont modifié leur position, dont 1 650 ont opté pour un relèvement de leur niveau d'engagement. Ces changements modifient peu la surface engagée puisque moins de 150 hectares supplémentaires sont ajoutés, portant à 52% les surfaces du Vignoble engagées à 100% soit 10 350 hectares. Mais la situation est différente selon les crus : *« il n'y a plus aujourd'hui dans les grands Crus une aussi grande proportion de vendeurs de raisins qu'auparavant.* » (Bulletin du C.I.V.C., 3ème trim. 1976, 8) . Les négociants sont également autorisés à revoir à la hausse leur niveau d'engagement.

- *Quatrième contrat interprofessionnel : 1978 à 1983*

Avec le quatrième contrat, les professionnels tentent de corriger et mieux contrôler les dérives constatées au cours des contrats précédents. Ils accroissent encore la réglementation portant sur les transactions.[69] A notre sens, cet excès de rigidité accentue les dérives structurelles du modèle qui n'ont pas été réellement considérées. Pourtant, les innovations du nouveau contrat prennent en compte une partie des nouveaux comportements observés au Vignoble : ainsi, l'alinéa 3 de l'article 4 stipule que *« la livraison peut être effectuée sous une autre forme qu'en raisins à condition que le C.I.V.C. en soit avisé (...) avant la fin de la période des vendanges »* et l'alinéa 4 que *« les coopératives pourront souscrire par l'intermédiaire de leurs Présidents des engagements de caractère collectif représentant un pourcentage de la récolte à appellation Champagne pressurée par elles, étant entendu qu'elles devront communiquer en même temps au C.I.V.C. les engagements individuels de leurs coopérateurs ».* Par ailleurs, il reconnaît le contrat individuel bilatéral passé directement entre des professionnels et lui accorde une priorité conditionnelle dans la répartition.[70] Outre ces aménagements, les termes du contrat précédent sont reconduits.

---

[68] « L'essentiel dans la Décision du 15 avril est la possibilité donnée à tous les vignerons de réviser dés maintenant leur position dans le contrat. Or cette éventualité avait été formellement prévue dés l'an dernier » dans l'article 8 de la décision n°123 du 1er juillet 1975, cité ci-dessus. « *La liberté de s'engager… n'est pas tout à fait absolue. Elle est tempérée par une limitation générale qui sera sans doute plus théorique que réelle mais dont il n'a pas paru possible de ne pas assortir le système : la masse des engagements de vente ne pourra pas représenter après la révision plus de 55% des surfaces totales des récoltants considérés dans leur ensemble* » (Bulletin du 2ème trim. 1976, 11).

[69] L'organisation du marché ne peut être efficace que si elle concerne ce marché dans sa totalité. En conséquence, la discipline qu'elle instaure ne doit pas seulement jouer pour les quantités relevant des engagements mais aussi pour les autres approvisionnements tirés de la récolte, y compris en cas de nécessité ceux en vins clairs et en bouteilles » (Bulletin du C.I.V.C., 2ème trim. 1978, 13).

70 « 1/ Par dérogation aux règles suivies par le C.I.V.C. en matière de répartition qualitative par crus ou ensemble de crus, une franchise équivalant à une priorité absolue d'attribution sera reconnue, dans la limite prévue à l'alinéa 2 ci-après, aux négociants justifiant de l'existence de contrats d'approvisionnement en raisins engagés conclu avec des récoltants ou des coopératives de récoltants pour la durée du contrat interprofessionnel faisant l'objet de la présente décision ;

98 maisons de Négoce se sont engagées, pour 109% des couvertures de leurs sorties, récoltes-maisons comprises.[71]13 800 récoltants ont choisi de s'engager sur un total de 17 500 personnes titulaires d'une déclaration de récolte. Cet effectif est un peu moindre que lors du contrat précédent où l'on avait compté 14 600 signataires au Vignoble, soit 800 de plus. La somme de ces engagements représente environ 10 200 hectares engagés à 100%, soit 48,2% des surfaces du Vignoble. Les engagements collectifs pris par les trente coopératives signataires (sur cent vingt-cinq) représentent 1 500 hectares engagés à 100%.

Mais les vendanges 1978 à 1980 sont très insuffisantes, ce qui conduit les responsables à prendre trois mesures permettant de *« dépasser le contrat pour pouvoir maintenir le contrat »* (Bulletin du C.I.V.C., 4ème trim. 1980, 8). D'abord, le prix est complété par le versement d'une prime uniforme de dix francs par kilo, l'acheteur étant ainsi appelé à payer 23,50 F au total dans les plus grands crus (au lieu de 11,56 F en 1979). Ensuite, la période de révision des engagements du Vignoble est repoussée de début 1981 à début 1982. Enfin, un prélèvement de 10% est institué sur les transactions effectuées entre Négoce et Vignoble autrement qu'en raisins, les sommes ainsi collectées devant revenir ultérieurement aux seuls vignerons engagés à vendre en raisins.

Par la suite, l'extrême fragilité de la situation incite des responsables interprofessionnels à apporter à nouveau des amendements au contrat lors de la vendange 1981. Outre la taxation des transactions sur les marchés secondaires reversée aux vignerons engagés au prorata de leur livraison de raisins (prime d'engagement), les droits des négociants basés sur les ventes sont diminués de 50% des achats hors contrats.

La révision des engagements au cours du premier trimestre 1982 a conduit 2500 récoltants sur les 14200 titulaires d'engagements à modifier leur position[72] : 46% seulement des surfaces du Vignoble sont engagées à 100 %, c'est-à-dire 6 points de moins qu'à la fin du contrat précédent.

Pour la vendange 1983, un système de blocage, destiné à maîtriser les quantités mises sur le marché dés l'amont, est appliqué. Il remplace l'ancienne société d'intervention et consiste à livrer

---

2/ Le bénéfice de cette franchise sera limité pour chaque négociant à un nombre d'hectares de contrats représentants au maximum 7% de ses ventes en bouteilles à la clientèle de l'année 1977.. » (Article 17)

71 « Il semble que la perspective d'une récolte déficitaire cette année ait joué un rôle appréciable dans leur décision, ainsi d'ailleurs que l'assurance de pouvoir réviser leur position dans la limite de 15% après la récolte 1980, comme le prévoit le contrat interprofessionnel. » (Bulletin du 3ème trim 1978, p 10).

72 2 400 ont effectué une réduction de leur engagement, ce qui a réduit les surfaces engagées de 535 hectares. « *Le bloc le plus stable chez les vendeurs engagés est sans nul doute constitué par les petits livreurs au nombre desquels dominent les exploitants à activités multiples (salariés, cultivateurs, etc ...). Parmi eux se trouvent également de nombreux bailleurs de vignes données en métayage, pour la part de récolte qui leur revient* » (Bulletin du C.I.V.C., 3ème trim. 1982, 17).

les volumes produits au-delà du plafond de l'appellation aux destinataires prévus, tout en repoussant leur transfert juridique de propriété, donc le règlement et l'utilisation, à la mesure de déblocage ultérieure.[73] Un quart de la récolte est ainsi mis en réserve et cette récolte très abondante incite même les responsables interprofessionnels à modifier le rapport appliqué entre le poids des raisins et le volume des moûts à en tirer au pressoir. Cette mesure assure à la fois la maîtrise de la qualité globale de l'Appellation tout en limitant les quantités excédentaires.

- *5ème contrat interprofessionnel : Vendanges 1984 à 1989*

Elaboré dans la lignée des précédents, sans toutefois encore procéder à une réelle analyse des dérives qui perturbent leur déroulement, le contrat 1984 modifie surtout quatre points des formules précédentes : le mode de fixation du prix du raisin, la prime d'engagement, le problème de l'abondance, celui de la pénurie.

Le prix du kilo de raisin est indexé sur le prix moyen des expéditions réalisées au cours du premier semestre par le Négoce et, innovation du contrat, par les coopératives expédiant plus de 50 000 bouteilles par an. Le ratio retenu est de 36%, comme celui des contrats précédents. Le principe du coefficient d'indexation est maintenu, la variation annuelle renégociée à chaque vendange étant accrûe, puisqu'elle permettra un battement de plus ou moins 20% par rapport au barème indexé. Le principe de la prime d'engagement est repris, et son taux fixé pour toute la durée du contrat en ce qui concerne les achats de raisins. Le taux est par contre révisable chaque année sur les marchés de vins clairs et bouteilles.

L'utilisation du blocage est définie et structement encadrée. Il est ainsi interdit de procéder à des transactions sur les vins soumis à ce blocage ainsi que de les tirer en bouteilles. Ces vins doivent être de plus payés par les maisons lors de la levée du blocage, au prix du raisin ayant cours lors de la vendange la plus proche.

L'état de pénurie est défini à partir d'indicateurs objectifs, comme lors des précédentes formules contractuelles. Le nouveau scénario prévoit toujours de conserver un avantage aux maisons exportatrices en cas de déclenchement. Il prévoit également que les quantités de vins achetées sur les marchés secondaires pourront être retranchées de leurs droits d'approvisionnement.

Par ailleurs, la répartition est assouplie et laisse une plus grande place aux préférences des maisons.[74] Les surfaces engagées à l'issue de ce nouveau contrat représentent environ 47,5% des

---

[73] Voir l'article dans le Bulletin du C.I.V.C. du 2ème trim. 1981, Comment faire face à l'irrégularité des récoltes, 5-9.

[74] Article 14 : répartition qualitative et références d'achats : « *Les raisins des vendeurs dans chaque cru ou ensemble de crus seront répartis entre les acheteurs selon les desiderata exprimés par ces derniers, et en cas de demande supérieure à l'offre, en fonction de leurs références d'achats de la période 1978-1983 (..) enfin compte tenu de la nécessité d'assurer l'ajustement général des droits de réapprovisionnement ouverts aux acheteurs et des quantités annoncées*

surfaces totales du Vignoble, au lieu de 46,5 % précédemment. *« C'est un peu une surprise dans la mesure où l'on s'attendait généralement à une poussée assez sensible des engagements de vente en raisins, étant donné la situation créée par les fortes récoltes de ces deux dernières années » (*Bulletin du C.I.V.C., 2ème trim. 1984, 5).

Mais la conjoncture oblige encore le cadre contractuel à s'adapter à la situation. La pénurie se produit dés 1985, alors que la réserve qualitative, issue des mesures de blocage de 1982 et 1983, rassemble environ 367 000 pièces de vins. Ils sont intégralement débloqués en janvier (80 000 pièces accroissent la vendange déficitaire de 1984) puis en octobre 1985. En 1986, une mesure de blocage est reprise, représentant 103 000 pièces à la vendange, mesure levée dés le printemps suivant. La renégociation, début 1987, se solde par 830 vignerons sur les 12 400 engagés initiaux qui modifient leur position, soit une perte de surface engagée auprès des négociants de 230 hectares sur les 10 730 précédents, *« dont 145 sont à mettre au compte des seuls vignerons coopérateurs ».*[75]

Ces flotteme,ts onnent le glas du contrat. Le projet de nouveau contrat interprofessionnel destiné à couvrir les vendanges 1989 à 1992 est abandonné, du fait de l'insuffisance des surfaces engagées par le Vignoble.

2) Efficacité des outils de régulation

Malgré l'échec de 1989, le contrat interprofessionnel est directement à l'origine du développement champenois. Véritable concentré des principes de régulation qui régissent la filière, il contribue directement à son évolution grâce à trois leviers : le principe de répartition, le mécanisme de fixation des prix, et enfin le principe de renégociation interprofessionnelle. Nous démontrons ici l'impact positif et l'efficacité de ces outils, sans occulter les dérives qu'ils ont induites en contrepartie.

a) Le principe de répartition qualitative et quantitative

Premier élément à avoir été abandonné dés 1989, et malgré des décennies d'applications rigoureuses, la répartition administrative a révélé des rigidités qui semblent être devenues incompatibles avec l'évolution de la filière. L'imperfection de ce mécanisme était d'ailleurs montrée du doigt en permanence, justifiant les modifications régulières du système de calcul. Mais

---

comme disponibles dans les différents crus ou ensemble de crus. Les références 1978-1983 … sont représentées par le rapport existant entre ses achats en provenance de ce cru ou de cet ensemble de crus d'une part et la totalité de ses achats d'autre part. Dans l'établissement des références il est tenu compte intégralement des achats en raisins de la période considérée mais les achats de vins clairs ne sont retenus qu'à raison de 80% de leur montant. En cas d'échange, les rentrées effectives sont seules prises en compte.

[75] « *Un examen sommaire du profil des vignerons désengagés montre une proportion appréciable de personnes engagées jusque là à moins de 60%, qui exploitent entre deux et quatre hectares et qui sont adhérents à une coopérative* » (Bulletin du C.I.V.C., 2ème trim. 1987, 9).

si l'interprofession a sans cesse cherché à améliorer son « usine à gaz », afin de répondre aux souhaits des professionnels et aux faiblesses mises en valeur par la pratique, l'impossibilité d'intégrer les volumes échangés sur les marchés complémentaires sans rigidifier totalement le marché semble avoir fait craquer ce système d'allocation de la ressource.

L'évolution du contexte justifie également l'obsolescence progressive de cette mécanique. En effet, alors que l'enjeu initial était de protéger le Vignoble afin de favoriser la reconstruction et limiter l'influence des luttes entre négociants à la vendange, le renversement du rapport de force entre l'amont et l'aval a limité l'intérêt des vignerons pour la répartition, les privant au contraire des moyens d'accentuer le déséquilibre en leur faveur. En les bridant sur le marché amont, elle a néanmoins permis aux négociants de déplacer leur rivalité sur le marché aval, ce qui, comme nous l'avons prouvé dans le chapitre 3, favorise la dynamique de qualité de la Champagne. Mais en parallèle, le principe de répartition a vraisemblablement incité les négociants à se concentrer et à engager des stratégies industrielles basées sur la commercialisation de masse, seul moyen de se garantir des droits d'approvisionnements futurs. En effet, l'incitation pour les négociants à améliorer leur valeur ajoutée sur les quantités, et non sur l'amélioration de leur prix de vente, a occasionné de considérables stratégies d'optimisation des coûts de production et d'industrialisation des productions. Plus aisée sur les segments de qualité standards, ces organisations industrielles ont donc permis le développement du segment de qualité K1 qui s'est accompagné de campagnes de commercialisation de masse. La répartition peut donc se trouver directement à l'origine du développement d'un marché des Champagnes à bas prix qu'il est difficile actuellement de faire remonter.

b) L'indexation du prix

Certes adossée au principe de répartition, l'indexation du prix du raisin sur le prix moyen de la bouteille expédiée par le Négoce a pu certes répartir la valeur ajoutée produite par la filière entre l'amont et l'aval. Mais, au même titre que précédemment, elle a pu aussi limiter l'incitation pour des négociants à dégager de la valeur ajoutée en aval. Pourtant, nous avons démontré qu'elle constituait le cœur d'une dynamique de qualité collective grâce à laquelle la Champagne a pu simultanément accroître les volumes des expéditions destinées au marché des consommateurs tout en soutenant une image et une réputation de qualité propice au développement durable de la filière.

Cependant, et malgré ces dérives, l'objectif initial de ces deux outils a été atteint puisqu'ils ont permis de réduire l'incertitude sur le marché des raisins. En garantissant aux uns, des débouchés et une rémunération stable à la vendange et, aux autres, un approvisionnement stable et l'encadrement du prix de la matière première, ils ont favorisé les prises de risque et les investissements en image en aval. L'effet cliquet joué par l'institutionnalisation de ces innovations qualitatives lorsqu'elle ont

été finalement intégrées au cahier des charges de l'appellation a également récompensé les avant-gardistes et incité les récoltants à fournir des efforts en qualité dans les vignes. Ces réussites majeures et le développement spectaculaire et ininterrompu de la Champagne depuis la création du contrat suffisent à souligner l'efficacité du cadre interprofessionnel.

c) Pluri-annualité et re-négociation

En partie basée sur l'articulation des deux outils précédents, la fin du contrat marque la fin d'un système dont la principale innovation, la pluri-annualité, n'a en fait jamais réellement été appliquée, puisque les dates de renégociation ont régulièrement été avancées. Néanmoins, nous défendons l'idée que le dialogue interprofessionnel a, au contraire, montré par-là son efficacité. Précisément, l'intelligence avec laquelle ses responsables admettaient la nécessité de remettre en cause leurs engagements passés prouve au contraire la pertinence du cadre contractuel interprofessionnel. Ce dernier, parce qu'il dotait le dialogue interprofessionnel d'un cadre et de règles consensuellement choisies, favorisait la coordination des outils et les prises de décisions adaptées, tout en préservant les incitations et les investissements individuels. Leur remise en cause à mi-chemin, c'est-à-dire la re-négociation avancée du jeu, au contraire d'un échec, limitait en fait les risques lié au principe même de l'engagement. Les renégociations garantissait aux parties la possibilité que les engagements passés seraient assouplis en cas de retournement de conjoncture. Un sentier de décisions non linéaire prouve en effet *a posteriori* le souci d'efficacité, puisqu'il tient compte d'une évolution réelle non linéaire et soucieuse des dynamiques de l'environnement socio-économiques. Son cadre obligatoire a, par contre, sans doute rigidifié l'expression des comportements aberrants, révélateurs d'un système qui dérive à cause de règles collectives inadéquates (voir partie 3).

3) Conclusion

Nous avons montré dans ce point que l'institutionnalisation des outils de régulation a révèlé la capacité de l'organisation interprofessionnelle à répondre efficacement aux évolutions de la conjoncture. Nous avons également constaté que, malgré les efforts réalisés pour y parvenir, le contrat interprofessionnel n'a pas réussi à intégrer dans le principe de répartition les transactions qui se produisent sur les marchés complémentaires aval. Nous concluons finalement sur le fait que ces transactions n'ont pas fondamentalement déséquilibré les relations entre acheteurs et vendeurs de raisins. En effet, sur le long terme, nous pouvons démontrer que les volumes échangés sur ces marchés sont restés stables, voir, en cas de vendange faible, augmente ponctuellement l'approvisionnement du Négoce (voir figure 44, p. 152).

Aussi, nous soulignons au contraire l'importance de ces marchés d'ajustement qui, finalement, complétaient efficacement le système de répartition rigide et permettaient de réguler les trop grandes tensions exercées en amont. De plus, nous considérons que le fait que les responsables interprofessionnels prennent en compte les transactions sur ces marchés complémentaires a amélioré leur perception globale de la dynamique de filière. Les connaissances dégagées de ces analyses améliorent la pertinence des décisions prises à l'échelle de la filière parce qu'elles permettent de dépasser la simple défense des intérêts particuliers et syndicaux.

II . Les dérives du système et les évolutions de l'environnement de la filière

Mais ces réussites ne doivent pas masquer le constat d'échec qui explique la fin du contrat en 1989. Ainsi, progressivement, les récoltants ont quitté le cadre contractuel et, mouture après mouture, l'interprofession ne parvient pas à enrayer ce phénomène qui condamne finalement le contrat. Certes, les responsables interprofessionnels étaient conscients des limites du cadre contractuel administré dés sa mise en place :

> *« En Champagne comme ailleurs l'organisation pourrait donc être accusée de cristalliser les situations, de protéger systématiquement les faibles contre les forts, d'empêcher le progrès, d'installer cette fameuse sécurité du marché au prix de complications de plus en plus grandes, de plus en plus coûteuses »* (Bulletin du C.I.V.C.,3ème trim. 1957, 26).

D'ailleurs, dés le second contrat, les récoltants n'ont cessé de se désengager, malgré l'augmentation régulière du coefficient d'indexation du prix du raisin, malgré les primes qui se sont additionnées les unes aux autres, malgré les contraintes qui se sont multipliées sur les marchés complémentaires afin d'éviter le déplacement des tensions du marché des raisins vers l'aval de la filière, malgré même la reconnaissance des relations bilatérales entre acheteur et vendeur de raisins, mais rien n'y a fait. Nous avons expliqué dans la partie 1 les raisons profondes qui ont incité les récoltants à compléter l'activité de vendeur de raisins par de la manipulation. Nous avons également démontré que ces comportements ont accompagné l'augmentation progressive mais régulière de la taille des exploitations.

Nous avons également montré dans cette section l'incitation collective des récoltants à commercialiser directement leurs vins aux consommateurs pour peser sur la négociation du prix du raisin.

La vente facile de leurs marques et les revenus conséquents qu'ils en tirent ont vraisemblablement contribué, pour nombre de vignerons, à radicalement modifier leur propre perception de leur activité. Le développement des expéditions du Champagne depuis les années 1960 est certes, nous l'avons déjà prouvé, le fait de la très forte croissance des expéditions réalisées

par les principales maisons de Négoce, mais concrétise également le fort développement des expéditions directes du Vignoble, et particulièrement celles des récoltants (voir figure 45).

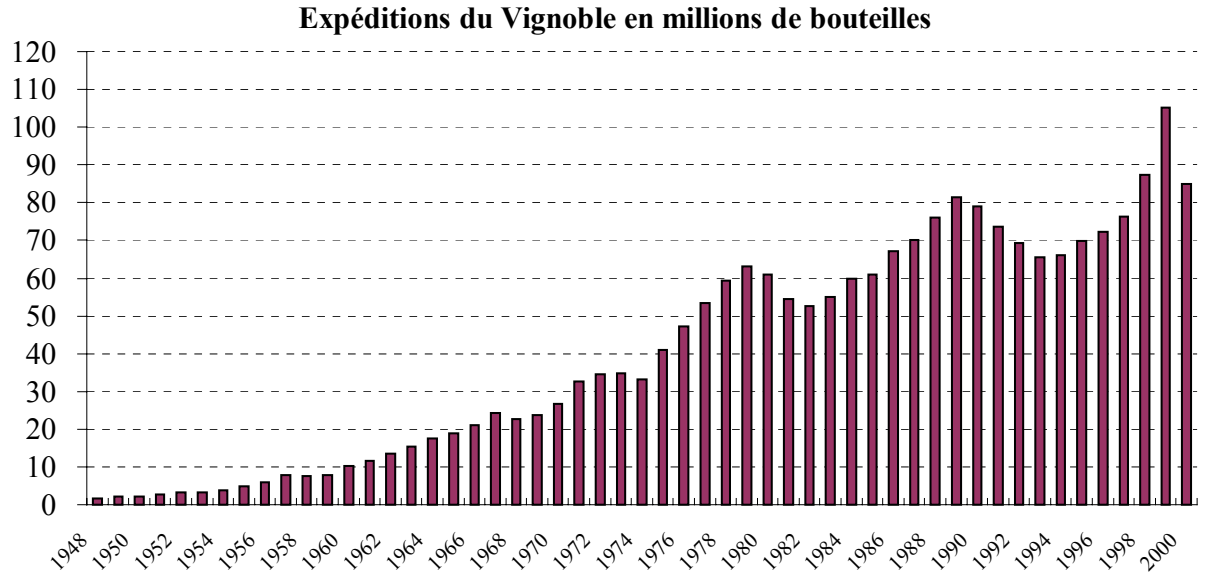


Figure 45

Le développement commercial d'un marché de Champagne de qualité standard « K1 » a nourri des comportements de consommation nouveaux et rendu ce marché très concurrentiel. Au cours des périodes de crise qui ont vu l'apparition de Champagnes à bas prix, les producteurs de raisins ont été incités à vendre directement à la clientèle des Champagnes à prix compétitifs. Leur avantage comparatif découle en effet directement du coût de production des raisins issus de leur récolte, beaucoup moins cher que le prix d'achat des raisins acquis par les négociants. L'écart qui se creuse entre le prix de revient du kilo de raisins au Vignoble (du fait des améliorations de la productivité) et le prix moyen d'achat du kilo de raisin, dont le coefficient d'indexation augmente au fur et à mesure des contrats, accentue ces comportements d'intégration aval.

L'analyse de la situation constatée à l'occasion du passage au troisième millénaire a, en effet, prouvé une nouvelle fois la substitution pratiquée par les consommateurs entre les marques de Champagnes vendues dans les réseaux de grande distribution, dont le prix avait augmenté, avec les Champagnes de récoltants vendus à la propriété. Cette réaction s'inverse, sans pour autant revenir au niveau initial, dés que le prix des marques vendues en grandes et moyennes surfaces (négociants ou coopératives) diminue. La concurrence entre les Champagnes du Négoce et les marques expédiées par les récoltants modifie les arbitrages entre Vignoble et Négoce. Certes, le modèle de Giraud Heraud, Soler, Tanguy (1999) repose sur l'hypothèse que la commercialisation directe en « K1 » engage des coûts plus élevés pour le Vignoble que pour le Négoce. Et en effet, le coût de commercialisation du producteur est alourdi par le coût du transport. Un article de *La Champagne Viticole* (n° 664, décembre 2001, 25) explique pourquoi ce coût en particulier accroît de plus en

plus le coût de la commercialisation directe par les producteurs et limite la marge réalisée sur ces ventes.

> *« Bien entendu, lorsqu'un colis n'arrive pas ou arrive cassé, le client appelle son viticulteur afin qu'il résolve le problème. Pour ce viticulteur, c'est du temps de perdu qu'il ne passe pas à préparer les commandes. Outre ces problèmes se pose celui du coût du transport. En effet, depuis deux ans, les prix ne cessent d'augmenter et d'après certaines sources, cette inflation ne serait pas finie. Raisons évoquées par les transporteurs : les trente-cinq heures, la pénurie de chauffeurs, les difficultés à livrer les clients particuliers (absence, difficultés de livraisons en zone urbaine…) Dans l'avenir, il faut s'attendre à ce que la messagerie ne soit plus effectuée que par des spécialistes à un niveau de coût encore inconnu. Enfin, le client est de plus en plus exigeant quant aux dates et horaires de livraisons ».*

Mais cette hypothèse peut être remise en cause du fait des coûts de référencement des marques qui augmentent avec la concentration des réseaux de distribution. De plus, ce modèle occulte le rôle dorénavant important des distributeurs en aval de la filière. Ainsi, de 1999 à 2001, alors que le différentiel de coût de production entre les Champagnes des vignerons et les Champagnes K1 du Négoce a permis aux Champagnes de propriété de se positionner à un prix de vente aux consommateurs inférieur au prix de vente des Champagnes de négociants vendus dans les réseaux de distribution, la baisse des prix organisée par les grandes surfaces lorsqu'elles ont eu besoin de dégonfler leur stock en 2000, a permis aux Champagnes des négociants « K1 » de concurrencer les Champagnes de vignerons. Cette substitution s'est produite sans pour autant que le prix de cession (prix départ Champagne) appliqué par les négociants, impuissants face aux distributeurs, n'ait été modifié.

La commercialisation directe a entraîné de plus un effet boule de neige : en concurrençant les négociants, les récoltants incitent ces derniers à optimiser leurs structures industrielles, favorisant la concentration des entreprises du Négoce qui risque à terme d'inverser le rapport de force. D'un palliatif conjoncturel pour peser ponctuellement sur les équilibres, la commercialisation directe a profondément modifié la structure du Vignoble et menace de profondément modifier celle du Négoce.

Paragraphe 2) De la pertinence de réfléchir à l'actualisation des outils de régulation

La disparition du contrat n'a, pour autant, ni immédiatement effondré la structure ni bouleversé les habitudes des uns et des autres. Nous étudions dans ce point quelques-unes des évolutions les plus probables de la filière. Nous montrons ensuite quelles ont été les mesures de

régulation transitoires depuis la fin du contrat interprofessionnel et démontrons l'importance de l'inertie et des habitudes, paramètres importants pour une régulation collective efficace.

I . Vers de nouveaux modèles de relations verticales

Nous montrons ici que les dérives observées précédemment, associées à la disparition du cadre réglementaire permettant jusqu'ici de les encadrer, agissent sur la filière en plusieurs points. Nous commençons par présenter celle de ces dérives qui, à notre sens, risque de bouleverser le plus en profondeur la structure des relations verticales de la filière, c'est-à-dire le risque auquel sont soumis les négociants intermédiaires « K1 ». Nous analysons la réalité ainsi que ce qu'impliquerait leur éventuelle disparition puis relativisons cette perspective et réfléchissons à une évolution structurelle intermédiaire. Bien entendu, toutes les configurations envisagées aboutissent à une organisation des moyens d'expression des rapports de force que le dialogue interprofessionnel devra appréhender à sa juste mesure.

1) La disparition programmée des négociants-intermédiaires

Nous avons vu déjà que l'organisation collective interprofessionnelle garantissait entre autre l'approvisionnement des négociants intermédiaires ce qui, d'une part leur évitait d'être forclos et, d'autre part réduisait un certain nombre d'incertitudes concernant le coût et le volume de leur approvisionnement, le tout permettant à ces expéditeurs d'engager des investissements en notoriété et de contribuer ainsi à l'augmentation de la valeur ajoutée globale de la filière. Nous avons vu de plus que, contrairement à la situation rencontrée dans les autres vignobles, le négociant champenois participe à la transformation du raisin en vin, activité qui s'ajoute à la fonction traditionnelle de distributeur que joue le négociant ailleurs. Nous avons d'ailleurs montré l'efficacité de la dynamique de qualité générée par la dualité du Négoce. En particulier, nous avons souligné la nécessité pour l'ensemble de la filière comme pour les consommateurs de conserver une frange de professionnels élaborateurs d'un Champagne de qualité standard et dont l'activité principale est de valoriser leur propre marque. Cette dernière caractérise, nous l'avons démontré dans le chapitre 3, le travail de sélection des raisins et d'élaboration de la cuvée. L'incitation de ces maisons à améliorer leur marge tire la qualité globale de l'appellation.

Or dans un contexte de pénurie de raisins tel qu'il se présente depuis quelques campagnes, et donc de tension sur l'offre, le Négoce « classique » K1 est menacé de disparition. Son absence serait tout d'abord comblée par les récoltants expéditeurs, manipulants ou coopérateurs, modèle de production en pleine expansion, mais également par les négociants élaborateurs « K2 » qui, en privilégiant et se spécialisant dans une activité d'élaboration de vins de très grande qualité, disposent déjà de marques à forte réputation. Par ailleurs, externaliser la fonction d'intermédiation,

ce qui risque de se produire si les acteurs chargés d'assurer l'intermédiation n'étaient pas intégrés à la filière, incitera les circuits de distribution à développer leur propre label de qualité, susceptible de concurrencer à terme la certification de qualité de l'A.O.C.. En effet, le fait que les marques actuelles de distributeurs ne portent jusqu'à présent pas de signe distinctif permettant aux consommateurs d'associer la bouteille qu'il achète au distributeur présente un atout majeur. Tout d'abord, cette situation permet de limiter la diffusion, par association inconsciente, des garanties de qualité portées par l'appellation à l'ensemble de la gamme de produit que le distributeur propose sous sa marque propre. Elle évite donc son détournement. Elle évite également en retour la dilution des critères de qualité exigés par l'appellation parmi les critères de sélection commercialement mis en avant par le distributeur qui tend à asseoir par ce moyen la crédibilité et la spécificité de sa filière d'approvisionnement.

Or la survie à terme des négociants « K1 » dépend étroitement de l'orientation et des outils de régulation interprofessionnels. Ces négociants sont en effet directement menacés par la forme de l'évolution du Vignoble. Sans fixation collective du prix du raisin, la concurrence entre les négociants élimine à terme du marché les négociants à faible valeur ajoutée, c'est-à-dire justement les intermédiaires traditionnels du marché. En effet, le jeu de la concurrence favorise progressivement l'inflation du prix du kilo de raisin et, par conséquent, réduit la rentabilité des négociants « K1 », pris en étau entre le prix élevé de la matière première et la pression concurrentielle des expéditions des récoltants. A la suite de ces disparitions, les récoltants vendeurs de raisins se trouveraient face à un oligopole de négociants et, en supposant qu'une partie plus importante des récoltants assureraient la manipulation et la commercialisation directe de leur production, via entre autres les structures coopératives, les autres seraient progressivement intégrés au Négoce dans le cadre d'engagement bilatéraux de long terme. Dans ce cas de figure, les vignerons pourraient être incités soit à réduire leur production, afin de peser sur le niveau de prix de vente du raisin, réduisant par-là les volumes commercialisés à la clientèle, soit à relancer une dynamique d'entente, via l'approvisionnement de marques de coopératives fortes.

2) Vers de nouvelles relations verticales

Certains modèles sont susceptibles de rendre compte de situations éventuelles que pourraient connaître les professionnels de la filière compte tenu des évolutions structurelles démontrées plus haut.

a) Répartition du marché des consommateurs entre le Vignoble et le Négoce

J.-A. Laye (1998) propose une modélisation de la relation verticale entre le Vignoble et le Négoce inspiré de l'article de Giraud Heraud, Soler, Tanguy (1999). Simplifiant à cet effet la

structure modélisée qui a servi de base à leur raisonnement, il sélectionne au cours de sa démonstration les choix optimaux de positionnement en qualité K1 et K2. Dans le premier cas, il considère un positionnement uniquement fondé sur l'image de l'appellation tandis que dans le second cas, il ajoute à ce socle un indicateur exprimant la dimension apportée par la marque. Au-delà de la problématique initiale qu'il résout à l'issue de son raisonnement, la structure obtenue lorsqu'il simplifie l'architecture des relations verticales proposées par Giraud Heraud, Soler et Tanguy, Laye apporte un scénario réaliste à une évolution de la structure champenoise. En particulier, nous retenons le fait qu'il suppose que le Négoce, considéré comme une entité homogène, se spécialise dans la production et la commercialisation d'une qualité haute K2, abandonnant au seul Vignoble la possibilité de commercialiser une partie de sa récolte sur un segment de qualité standard K1 (voir Figure 2). Or ce modèle présente l'intérêt de mettre en scène une configuration de filière susceptible de se produire, si, comme nous venons de le voir, les négociants « K1 » devaient disparaître. Se basant sur les mêmes hypothèses que dans l'article original, abstraction faite des investissements en notoriété, Laye prouve une nouvelle fois l'intérêt de la présence du négociant lorsqu'il fournit aux consommateurs une qualité supérieure : son intervention permet d'accroître finalement le profit obtenu par le Vignoble. Ce surplus est dû au fait que le canal de commercialisation en qualité haute permet d'atteindre des consommateurs qui ont une propension à rémunérer réellement l'amélioration de la qualité du produit qu'ils consomment, en particulier ceux dont le goût est proche de la qualité optimale. Laye en déduit qu'il est préférable pour le Vignoble de vendre au Négoce la partie du rendement (de la récolte) que ce dernier lui demande plutôt que de l'écouler sur le canal direct de commercialisation, car le prix sur ce circuit est inférieur. Par contre, et au-delà du seul intérêt du Vignoble, il démontre, grâce à l'analyse des arbitrages réalisés par le Négoce selon les stratégies menées par le Vignoble, que le surplus final du consommateur peut être profondément modifié. En effet, dans ce modèle, par l'engagement crédible de commercialisation de la totalité du rendement disponible, le Vignoble peut contraindre le Négoce (si ce dernier ne pouvait pas, en réaction, fixer sa qualité) à demander l'intégralité de la récolte. Le Négoce a alors le choix entre deux stratégies. La première consiste à n'acheter que la quantité qu'il désire commercialiser en acceptant une concurrence en qualité basse puisque le vignoble commercialisera la quantité non demandée. Dans ce cas de figure, le prix négocié du raisin tient compte de l'équilibre précaire de ce modèle et les consommateurs sont gagnants puisqu'ils bénéficient également d'une meilleure segmentation du marché, du fait de l'hétérogénéité de leurs goûts ; mais cet équilibre ne permet pas de rétablir l'efficacité d'un modèle d'entente et de partage volontaire du marché entre les deux acteurs. La seconde stratégie consiste à ce que le Négoce évite la concurrence du Vignoble en faisant l'acquisition de la totalité du rendement disponible. Cela

implique que, pour maintenir le niveau du prix de la qualité K2 qu'il est seul à approvisionner et qui constitue par hypothèse son seul circuit de commercialisation, il est conduit à stocker une partie de la récolte. Le retrait d'une partie des raisins par ce moyen a des conséquences sur son prix qui doit, du coup, tenir compte de la variable de stockage et inciter ainsi en dynamique le Vignoble à réduire son rendement.

Par contre, en supposant que le Vignoble puisse ajuster de façon optimale son niveau de qualité en fonction de celui du Négoce, Laye démontre alors que les deux acteurs revoient à la baisse leurs qualités par rapport à la situation précédente (pas d'ajustement sur la qualité) tout en augmentant la différenciation entre leurs qualités.

Cet équilibre procure certes aux deux acteurs un niveau individuel de profits supérieur, mais ce surplus est finalement gagné au détriment du surplus des consommateurs. Les rendements commercialisés sont plus importants et sont vendus à un prix plus faible, c'est donc par l'ajustement de la qualité que se fait le transfert de profit des consommateurs vers la filière.[76]

Cette démonstration souligne l'importance pour le Négoce de pouvoir commercialiser en qualité standard K1. En effet, en cas d'impossibilité d'ajuster la qualité, Laye montre que le Négoce est conduit à stocker une partie des rendements, tandis que, si le niveau de qualité peut servir de variable d'ajustement, c'est alors le consommateur qui sera pénalisé.

Néanmoins, malgré sa pertinence, ce modèle ne permet pas, outre le fait que les stocks et les aléas conjoncturels ne sont pas pris en compte, de répondre à une évolution de fond à l'origine de l'évolution de la filière. En supposant que la menace de commercialisation soit un moyen de peser sur le prix du raisin, Laye n'intègre pas à son raisonnement que le comportement d'intégration aval est devenu fondamental pour de nombreux récoltants ainsi que dorénavant pour des coopératives : la commercialisation directe ne constitue plus une variable à la marge du raisonnement mais une priorité individuelle.

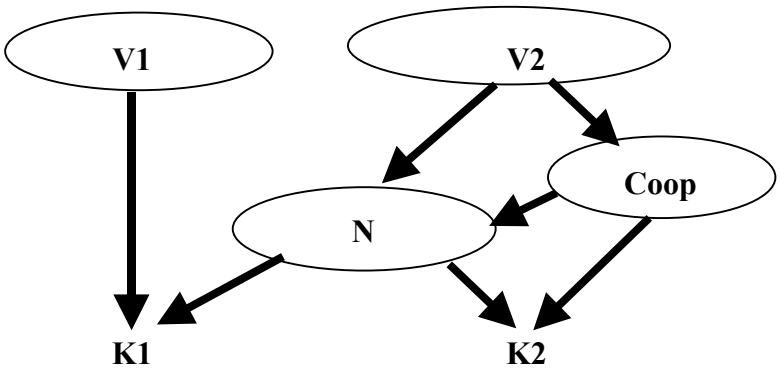
b) *Vers une complexité des relations verticales*

La conclusion de l'article de Chambolle, Giraud Heraud (1998) suggére que la différenciation qualitative engendre en tant que telle un pouvoir de négociation car elle oblige les producteurs aval à faire remonter la valeur ajoutée vers l'amont. Cela justifie de suivre le choix de la qualité commercialisée (et la prise en compte des coûts de construction de cette qualité). Elle apporte également des enseignements intéressants quant à la structuration de la filière à long terme.

---

[76] Dans le cas où l'ajustement par la qualité serait anticipé par le Négoce, Laye démontre que le Vignoble est finalement conduit à se passer d'intermédiaire, et les résultats du modèle sont identiques à ceux obtenus dans la figure 1 d'intégration verticale offrant une qualité unique.

Ainsi la stratégie de valorisation des marques élaborées par les coopératives, qui mobilisent des financements importants depuis quelques années afin de construire la réputation de leur produit, est un argument qui penche en faveur de la thèse de C. Chambolle et E. Giraud Heraud. Elle conforte également encore la tendance observée déjà quant à l'inversion du pouvoir de négociation sur le marché des raisins en faveur du Vignoble. La question est de comprendre dans quelle mesure la filière s'oriente vers une configuration du type figure 4, c'est-à-dire vers le fractionnement au Vignoble entre les récoltants expéditeurs et les vignerons qui confient, moyennant le partage de la valeur ajoutée, la valorisation de leur récolte aux négociants comme à la coopération qui commercialisent sous des marques à forte réputation. Contrairement à ce que nous avons défendu ci-dessus, nous supposons néanmoins que la forclusion des négociants dits « K1 » n'aboutirait pas à l'absence totale du Négoce de ce marché des Champagnes « génériques ». En effet, nous supposons que les négociants « K2 » conserveraient la possibilité d'approvisionner à la marge le marché de qualité K1, à la fois pour conserver un certain contrôle sur les prix pratiqués sur ce marché mais également pour pouvoir écouler des stocks excédentaires en cas de retournement ponctuel de la conjoncture.



avec K1 : Qualité standard
K2 : Qualité haute

Figure 4

Une configuration de ce type est donc susceptible d'émerger. Compte tenu de sa complexité, elle ne peut ni s'équilibrer efficacement pour le consommateur ni garantir la dynamique de qualité portée par l'appellation sans qu'y soit associé une régulation facilitant la coordination des forces qui vont interagir à chaque nœud de rencontre des dynamiques catégorielles. Dans cette perspective, le niveau du prix du raisin ne constituera plus le seul indicateur à partir duquel les récoltants vont effectuer la répartition de leur récolte. S'y ajoute déjà le niveau des paramètres structurels (récolte captive pour les récoltants expéditeurs), le prix de vente aux consommateurs des bouteilles de Champagne standards « K1 » puis la valeur ajoutée réalisée sur les qualités « K2 ».

II . Une forme transitoire de régulation : les nouveaux contrats

Après la disparition du contrat de 1989, la filière se retrouve désorganisée et incapable de réagir à une double conjoncture de crises (succession d'accidents climatiques et effondrement brutal

des débouchés). A l'issue d'une période de secousses, l'interprofession aboutit finalement à la mise en place d'un dispositif d'encadrement du marché destiné à limiter les fluctuations trop brutales. Mais ce nouveau cadre ne permettra pas de résoudre les déséquilibres apparus depuis la fin des années 1980.

Les limites rapides du marché libre, qui a pris le relais immédiatement après la fin du contrat jusqu'à la crise du Champagne, incitent en effet les professionnels à reconstituer un cadre réglementaire inspiré des contrats traditionnels. Celui-ci est valable de 1992 à 1996, puis est reconduit de 1996 à 1999. Ces accords traditionnels ont été renouvelés depuis et maintenus jusqu'à la vendange 2003 incluse.

Bien que reprenant le nom et la légitimité des dispositifs antérieurs, les nouveaux contrats sont très différents. Outre l'interdiction imposée par le Parlement européen de fixer le prix du raisin, c'est le régime de répartition qui est totalement démantelé. Il est remplacé par des accords bilatéraux pluriannuels entre acheteurs et vendeurs formalisé selon un cadre contractuel proposé par le C.I.V.C.. Les transactions prévues dans son cadre font référence à un prix défini à chaque vendange assorti de primes individuelles. Ces primes sont d'ailleurs l'objet de fortes pressions concurrentielles entre négociants.

Ces contrats reflètent la réelle modification des pouvoirs de l'interprofession sur le contrôle des transactions. Pourtant, le fort taux d'adhésion observé (autour de 55% de la récolte du Vignoble vendue au Négoce en raisins) et le fait que les volumes cédés sur le marché libre des raisins et sur les marchés complémentaires restent stables et minoritaires tendent à montrer qu'ils répondent à la réalité des besoins.

Cependant, la disparition progressive du prix administré, devenu prix « indicatif », donc non obligatoire mais juste conseillé par l'interprofession, lui-même remplacé par un prix « constaté » censé donner de façon informelle la première tendance observée sur le marché, achève de libéraliser totalement le principe de fixation collective du prix du raisin. Ce principe avait pourtant servi de fondement à la légitimité du dialogue interprofessionnel et c'est à partir de lui que s'était structurée la filière. La relative inertie constatée dans les transactions de raisins à la vendange montre que le prix indiqué tient lieu de « prix plancher » servant de base aux négociations. Néanmoins, le jeu des primes individuelles attribuées par les maisons de Négoce perturbe fortement le marché et fait lentement dériver l'équilibre interprofessionnel de la filière vers son point de rupture.

Nous avons montré dans la dernière section comment la régulation interprofessionnelle a pu accompagner l'évolution structurelle des familles professionnelles et a, par conséquent, permis à la filière de se développer. En effet, la pacification du dialogue interprofessionnel a permis de limiter

l'intensité de l'expression des rapports de force. En particulier, elle a favorisé la mise au point d'un cadre contractuel entre les deux familles dont la première conséquence a été de réduire l'incertitude en cas de retournement conjoncturel et a donc favorisé les stratégies de développement. Nous avons de plus constaté la remarquable capacité d'adaptation du contrat interprofessionnel. Cette propriété en fait l'outil de régulation adéquat pour une filière pilotée conjointement par les représentants des professionnels.

Nous avons finalement déduit des analyses précédentes des scénarii prospectifs de l'évolution à court terme de la gouvernance de la filière. En effet, le rôle et les outils de l'intervention interprofessionnelle devront être adaptés aux nouvelles relations verticales de la filière, compte tenu de la dualité du modèle de production de l'appellation débattu plus haut.

Conclusion

La nature du Champagne et la spécificité de ses attributs de qualité tels que nous les avions analysés dans le chapitre 3 impliquent une organisation de marché particulière afin d'éviter l'asymétrie d'informations en aval. Mais nous avons démontré dans ce chapitre que la création institutionnelle de la filière repose elle-même sur un modèle d'organisation particulier, élaboré autour du dialogue interprofessionnel. L'évolution progressive de ce modèle a permis la constitution d'un modèle de gouvernance de filière tout à fait adéquat qui associe l'efficacité d'un concept garantissant aux consommateurs une production et une dynamique vertueuse de qualité à la fidélité du dialogue interprofessionnel d'origine. Pour atteindre la maturité qui caractérise le niveau de développement actuel de la filière des vins de Champagne, ses professionnels ont ainsi dû créer une régulation interprofessionnelle dotée d'outils tels que la maîtrise des rendements, la fixation du prix du raisin et la répartition administrée des raisins, dont nous justifions l'utilité et prouvons l'efficacité.

L'évolution structurelle des familles professionnelle a néanmoins remis en cause les équilibres antérieurs. En parallèle, l'évolution de l'environnement de la filière doit conduire les responsables à re-créer des outils de régulation pertinents.

Conclusion de la partie 2

Nous avons souligné dans cette partie que la régulation administrée par l'interprofession via le système de fixation du prix était la seule capable d'assurer le développement de la filière contemporaine.

Nous montrons en effet que le modèle associant la dynamique issue de la démarche collective A.O.C. avec celles individuelles des marques créé de la valeur. Comme une fusée dont le premier étage serait assuré par la garantie de la provenance d'un terroir bien identifié (A.O.C.) et le second par la garantie de qualité soutenue individuellement par les marques du Négoce, cette complémentarité réduit en effet suffisamment les incertitudes portant sur la qualité pour qu'elle génère chez le consommateur la propension à payer qui fait le succès du modèle.

La première dynamique s'appuie sur le concept qualitatif de l'appellation géré par l'interprofession qui, d'une part, impose aux professionnels un cahier des charges très strict permettant de certifier les engagements de moyens mis en œuvre par la filière pour obtenir une qualité irréprochable et, d'autre part, contrôle le résultat de cette production. Une particularité de ces mesures purement qualitatives revient au final à limiter l'offre de vins de Champagne produits dans la zone géographique de l'appellation.

La seconde dynamique qualitative repose sur l'incitation individuelle des négociants en aval du marché. Ces derniers doivent, pour améliorer leur valeur ajoutée et éviter d'être forclos, se différencier des marques commercialisées par les récoltants. Ils sont donc tenus d'engager continuellement des investissements en image et en qualité pour leurs marques, la diffusion de leurs innovations procédurales aboutissant au final à l'amélioration du cahier des charges de l'appellation. L'hétérogénéité des situations au Négoce est le moteur de cette dynamique et les outils de régulation de la filière, en particulier le principe d'indexation du prix du raisin sur le prix moyen des expéditions du Négoce, son carburany. Les outils de régulation utilisés permettaient en effet de maîtriser l'évolution des relations verticales. L'interprofession défend et protège par ailleurs les atteintes à l'image de l'appellation susceptibles d'ébranler le patrimoine collectif de qualité qu'elle incarne. Cependant, du fait de la difficulté de gérer les relations verticales d'approvisionnement et de concurrence entre biens différenciés que cette répartition des rôles

impose, le fonctionnement de ce modèle est basé sur une régulation interprofessionnelle dont on souligne ainsi le caractère indispensable.

Nous avons montré également que la filière s'est naturellement structurée autour du marché des raisins en officialisant le processus de détermination collective du prix du kilo par le dialogue interprofessionnel. Cette organisation du marché a rendu nécessaire la reconnaissance juridique de l'appellation délimitée qui, seule, permet de défendre le cadre nécessaire à la tenue du dialogue entre Vignoble et Négoce à la vendange. La mission de l'interprofession et l'objectif des politiques de régulation de la filière se focalisent donc sur la protection globale des deux concepts de l'appellation, celui, géographique, qui repose sur le terroir et celui, qualitative. La cohérence du modèle de production et du transfert d'informations sur le marché final reposent sur cette dualité.

Comme Barrère (2002), notre raisonnement nous a conduit à distinguer deux aspects du concept d'appellation. Nous nous distinguons cependant de son analyse qui considère comme issue d'une démarche historique réfléchie et volontariste la création de l'appellation alors que nous en avons constaté l'institutionnalisation progressive, au gré des aléas conjoncturels.

La figure 5 (page suivante) schématise en effet les relations de causalité telles que nous les avons analysées, entre les différentes institutions et dynamiques internes à la filière des vins de Champagne, à partir du dialogue interprofessionnel. Elle illustre ce qui représente à notre avis la principale caractéristique de la gouvernance de la filière, c'est-à-dire le fait qu'elle repose sur le cadre socio-historique des négociations interprofessionnelles. En effet, contrairement à Barrère (2002), nous montrons que la dualité du concept d'appellation, qu'il considère comme une double dimension juridico-judiciaire de la stratégie de protection, est la conséquence de l'institutionnalisation de la filière et de la dynamique de ses rapports de force interne, auto-régulés par les professionnels via la reconnaissance juridique du dialogue interprofessionnel. Dans notre raisonnement, cette double dimension de l'appellation (géographique et qualitative) justifie deux approches différentes et a émergé comme solution aux deux dynamiques issues de l'amont et de l'aval. Leur articulation justifie la régulation interprofessionnelle.

Pour Barrère (2002), la logique A.O.C. répond à une stratégie de protection destinée au final à imposer au secteur la politique de qualité que les grandes Maisons de Champagne auront sélectionnée comme stratégie optimale de développement.

Pour nous, la logique A.O.C. dans sa dimension interne (géographique) représente la condition nécessaire et indispensable au respect de la structure et du dialogue interprofessionnel. Dans notre raisonnement, la dimension qualitative de l'A.O.C. répond en effet à une démarche

stratégique qui complète la première. Elle intervient à la fois sur la configuration des relations verticales et comme levier stratégique des rapports de force à l'origine de la dynamique de filière.

En effet, nous avons montré le parallèle entre l'évolution structurelle de la filière et la mise en œuvre des stratégies collectives des familles destinées à améliorer le positionnement dans les négociations interprofessionnelles. A ce titre, nous confirmons la thèse défendue par Chambolle (2000) qui démontre la pertinence des analyses basées sur le triptyque Contrat – Structure – Réglementation comme cadre permettant l'analyse du rapport de force et de son évolution.

> Barrère (2002) attribue, lui, cette construction aux « *Grandes Maisons de Champagne (qui) ont été les acteurs leaders de la lutte pour l'appellation parce qu'elles avaient une vision de long terme et pouvaient investir en réputation. Elles ont ainsi inventé au sens propre une nouvelle règle, celle de l'A.O.C., qui exclut les stratégies opportunistes de l'espace des stratégies possibles. Au lieu de chercher une protection fondée sur une technologie, elles ont imposé l'idée d'une spécificité des produits Champagne fondée sur l'analyse géographique* » (Barrère, 2002, 15).

La responsabilité d'un « Grand Négoce » qui serait, d'après cette thèse, le seul acteur capable d'avoir défini « *le sentier de développement du secteur autour de la politique de monopolisation par la qualité de l'appellation »* permet de confirmer la théorie de la « politique du Club » orchestrée par ces Grandes Maisons dont l'existence est démontrée par Barrère (1999).

Mais les fondements historiques supposés prouver cette théorie nous semblent analysables tout à fait différemment. Ainsi, lorsque Barrère désigne ces Grandes Maisons de Champagne (G.M.C.) comme étant à l'origine du regroupement des principaux négociants, donc à l'origine de l'organisation de la famille, pour mettre en œuvre la stratégie volontariste précédemment énoncée, nous avons, nous, constaté la nécessité pour les acheteurs de raisins de constituer une coalition afin de répondre à l'entente des récoltants par Commune. L'émergence de cette représentation unique du Vignoble constitue d'ailleurs la première réaction collective à l'origine de la dynamique interprofessionnelle ainsi que le fondement du syndicalisme viticole et du futur S.G.V..

De même, Barrère (2002) considère le processus d'institutionnalisation interprofessionnelle comme un modèle d'*« économies de coûts d'organisation des coalitions »* imposé par ces mêmes G.M.C. qui « exploiteraient » les crises conjoncturelles qui ont suivi la naissance de l'appellation pour asseoir une organisation interprofessionnelle totalement dévolue à la réalisation de leur objectif.

Schéma du modèle de gouvernance de l'appellation d'origine contrôlée Champagne

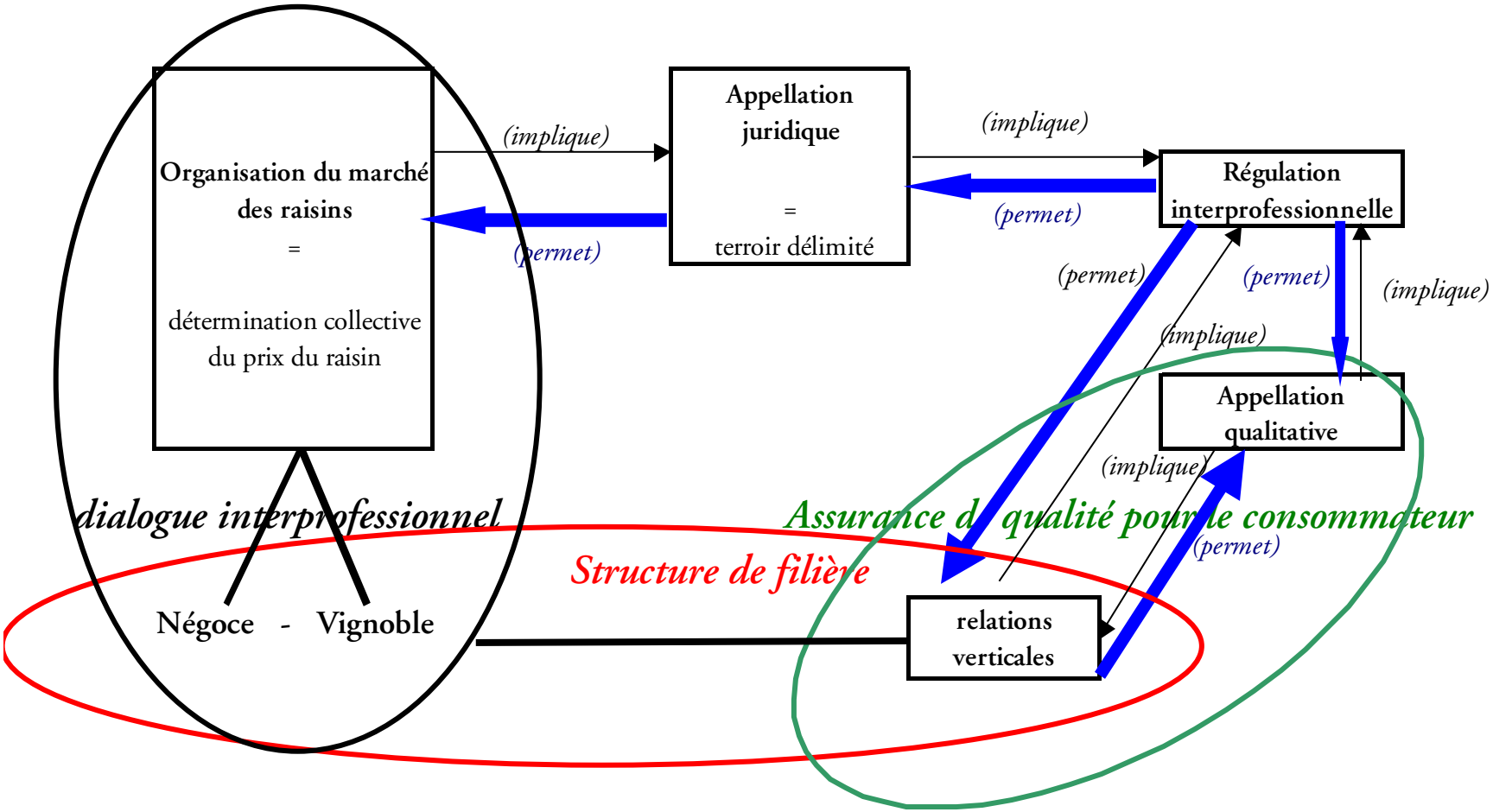


Figure 5

Nous nous inscrivons en faux face à cette interprétation et défendons la thèse que ce processus d'organisation interprofessionnel évolutionniste est la conséquence d'une dynamique de régulation des rapports de force sur le marché des raisins, eux-mêmes issus de la dynamique socio-économique, donc de la confrontation permanente des forces en présence, et non pas issue d'une stratégie longue et quasi-machiavélique.

Enfin, nous infirmons cette analyse lorsque nous avons démontré que le choix de l'Appellation géographique a naturellement suivi la dynamique institutionnelle du dialogue interprofessionnel. Barrère explique en effet « *que l'A.O.C. ne sanctionne pas un avantage pré-existant (une qualité* a priori*) mais est le moyen d'organiser ce niveau de qualité* » qui, de plus « *garantit aux producteurs et négociants des rentes de monopole et créé une configuration de droits de propriété largement favorable à la région* ». Pour nous, ce dernier élément constitue un des résultats du modèle interprofessionnel qui n'organise pas le niveau de qualité, mais structure la filière à partir de dynamiques de base. Ce que Barrère considère comme étant un moyen de défendre le monopole régional, nous l'analysons comme une forme de gouvernance adaptée au système local de production capable de respecter les rapports de force issus de sa base socio-économique.

Mais l'évolution de l'environnement social et économique de la filière a modifié l'incitation des expéditeurs sur le marché final. Rançon du succès, la régulation interprofessionnelle a également entraîné la modification des comportements des récoltants qui ont exprimé sur les marchés aval les déséquilibres incomplètement réglés sur le marché des raisins. En prenant l'habitude d'ajuster leurs transactions sur des institutions de marchés secondaires et moins régulées, ces professionnels ont progressivement structuré différemment les relations verticales qui associent les acteurs de la filière. Ces deux tendances conjuguées ont modifié la structure interne des familles et l'organisation de leurs échanges, remettant par conséquent en cause l'équilibre des rapports de force.

L'évolution de la législation retire de plus à l'interprofession le principal outil qui a servi de fondement à la dynamique structurelle de la filière, c'est-à-dire le droit de déterminer collectivement le prix du raisin. Privée de cet élément fondamental, c'est l'architecture totale de la filière qui est fragilisée, c'est-à-dire l'ensemble de son modèle de gouvernance (structure, mode de régulation et institutions d'échanges).

Pour éviter l'effondrement progressif de la structure de filière, les responsables champenois sont donc tenus de re-définir la place, la mission et les compétences du dialogue interprofessionnel,

ce qui sera impensable sans une analyse objective et partagée de la situation tenant compte des évolutions dynamiques et structurelles de la filière. Les relations verticales de la filière évoluent en effet vers une configuration plus complexe, issue de la rencontre entre l'expression des rapports de marché des catégories de professionnels et les forces issues de l'environnement extérieur de la filière. La conjoncture difficile du début des années 1990 a souligné la nécessité pour l'organisation interprofessionnelle de franchir une nouvelle étape et d'adapter sa gouvernance à l'évolution de sa structure et des dynamiques professionnelles. Conscients de la nécessité de repenser leur action, les responsables interprofessionnels ont créé, au sein du Comité Interprofessionnel du Vin de Champagne (C.I.V.C.), un Observatoire économique.

L'interprofession voit donc son rôle évoluer, passant de la gestion du cadre de négociation nécessaire au dialogue interprofessionnel à la coordination des dynamiques internes à la filière, en concordance avec l'évolution de la société de ses consommateurs. Nous présentons dans la partie 3 les fondements de cette nouvelle innovation institutionnelle son application et son impact.

Partie 3

De la prise en compte des évolutions structurelles de la filière et de son environnement pour créer de nouveaux outils au service d'une nouvelle approche de la régulation

Introduction de la partie 3

L'intervention dans les organisations ouvre le champ à des travaux d'approches diverses et complémentaires. Ainsi, alors que les sociologues mettent en lumière l'impact dans les processus de changement des jeux de pouvoir dans lesquels s'inscrivent les acteurs, les chercheurs en gestion mettent en avant l'intérêt, pour aider aux changements dans les organisations, d'utiliser des modèles et des outils formalisés. Cette troisième partie aborde dans le cadre de cette dernière démarche la problématique actuelle du management de la filière champenoise et de ses évolutions. Nous nous sommes grandement appuyés sur les travaux menés par des chercheurs du Laboratoire d'économétrie de l'Ecole polytechnique (Ponssard, Tanguy). Nous réfléchissons dans cette partie à la conception et à la mise en œuvre d'outils d'Aide à la décision pertinents eu égards aux spécificités de la structure champenoise, répondant ainsi à la problématique initiale de notre travail.

Nous avons constaté, au cours des parties précédentes, qu'au delà des évènements qui sont concrètement à l'origine des évolutions constatées au sein des familles du Vignoble et du Négoce, la dynamique structurelle de la filière repose sur deux facteurs explicatifs de l'évolution de ses relations verticales. Le premier repose sur les caractéristiques du bien produit, c'est-à-dire la qualité perçue par le consommateur et le signalement de cette qualité via, d'une part, l'A.O.C. qui est associée au Vignoble et, d'autre part, les marques de négociants. Le second facteur dépend des techniques de régulation économique mises en œuvre pour organiser les relations entre ces groupes d'opérateurs dans le cadre interprofessionnel. Dans le cas de la filière champenoise, nous avons démontré que ces deux moteurs sont étroitement liés, le mode de gouvernance qui s'est progressivement institutionnalisé permettant l'organisation efficace de ses relations verticales étant données les caractéristiques qualitatives du vin de Champagne.

Compte tenu de cette organisation spécifique, nous constatons dans cette partie que, pour faire évoluer les outils fonctionnels de gouvernance afin qu'ils répondent aux besoins de régulation actuels ou pour en proposer de nouveaux, l'interprofession doit se doter d'outils d'Aide à la décision adaptés. Nous démontrons à cet égard l'intérêt et la pertinence du cadre proposé par

l'Observatoire économique tel qu'il a été conçu dans le prolongement des travaux sur la planification stratégique et la rationalité interactive.

Nous montrons en particulier, en regard des mutations observées dans les parties I et II, que l'évolution structurelle du Champagne et de son environnement économique justifie une approche de la régulation réajustée. Cette mini-révolution nécessite une réflexion mûre sur les moyens ou outils adaptés aux nouvelles missions et au nouveau mode de fonctionnement interprofessionnel.

Nous soulignons à cet effet, dans le chapitre 5, l'importance du consensus qui constitue le fondement du mode de gouvernance champenois, basé sur le dialogue interprofessionnel.

La réussite de ce mode institutionnel de prise de décision, qui permet d'aboutir à un accord réellement collectif, devient un enjeu majeur pour le management interprofessionnel. Le fonctionnement du comité interprofessionnel justifie en outre que soit réfléchi l'intégration d'éventuelles innovations institutionnelles concernant en particulier l'accompagnement du mode de prise de décision aux instruments traditionnels de régulation de la filière.

Or, le consensus est un résultat difficile à obtenir alors que de sa qualité dépend l'application effective et concrète des décisions prises, donc leur pertinence. Les nouvelles compétences conférées au Comité interprofessionnel par l'évolution réglementaire de ses prérogatives justifient donc qu'un management adapté soit mis en œuvre pour mener à bien ce processus.

La combinaison de ces deux arguments explique le rôle déterminant du consensus et la nécessité d'adapter ces outils de régulation à sa spécificité.

Nous montrons ensuite dans le chapitre 6 que la mise en place d'un Observatoire économique répond de façon très efficace aux besoins exprimés par la filière.

D'une part, en tant qu'interface informelle de discussion préalable à la décision interprofessionnelle, il est susceptible d'apporter un cadre adapté à la double problématique décrite dans le chapitre 5.

D'autre part, s'il met en pratique les réflexions récentes sur la planification stratégique des organisations complexes, il accompagne efficacement le pilotage des mesures interprofessionnelles et permet d'en améliorer la réussite. Nous présentons à l'issue de ces démonstrations les outils mis en œuvre par l'Observatoire économique jusqu'à présent et leur perspective de développement

Nous concluons par une analyse critique de la situation après quelques années de pratique et dresserons un état des lieux des résistances constatées à cette démarche. Nous soulignons à cet égard les limites de cette dernière. En particulier, nous constatons que si les outils que nous

proposons peuvent aider à désamorcer les comportements de rétention d'information en explicitant la dépendance réciproque et les conséquences nocives pour l'ensemble des parties d'une absence de coordination, ils doivent être mis en scène avec tact.

Chapitre 5 : L'Aide à la décision est aussi une aide au consensus

Nous avons démontré dans les parties précédentes l'importance des bouleversements déjà traversés par la filière des vins de Champagne. L'analyse historico-économique réalisée dans la partie 1 a permis, en particulier, d'identifier les poids et contraintes fondamentales auxquels sont soumises les structures industrielles ou viti-vinicoles champenoise, que ce soit du fait de l'évolution de l'environnement économique extérieur à la filière ou des processus d'adaptation nécessaires issus des évolutions structurelles internes. Dans la partie 2, nous avons montré l'importance des dynamiques structurelles qui agissent sur les relations verticales et horizontales et avons à cette occasion souligné le rôle fondamental du dialogue interprofessionnel. Ce dernier a, en effet, conduit les représentants du Vignoble et du Négoce à institutionnaliser progressivement les accords bilatéraux décidés à l'occasion de leur rencontre et à consolider ce cadre de négociation. La création officielle du Comité interprofessionnel du Vin de Champagne (C.I.V.C.) en 1941 entérine ces pratiques, qui relevaient encore jusque là plus de la coutume que du droit.

Nous montrons dans ce chapitre l'importance que revêt le choix du processus de décision qui a été sélectionné et conservé par les professionnels depuis les prémisses de l'institutionnalisation de la filière, c'est à dire le consensus. En effet, non seulement il va intervenir sur l'efficacité du mode de gouvernance, puisque de la qualité de l'accord va dépendre l'efficacité de l'application des mesures décidées, mais, en plus, il va déterminer l'organisation du mode de décision, c'est à dire son management. La contrainte organisationnelle que nécessite un processus de décision consensuel n'est en effet pas neutre et nous montrons qu'une réflexion en termes d'Aide à la décision doit obligatoirement en tenir compte.

Nous présentons dans la première section le cadre traditionnel au sein duquel se déroule le processus de prise de décision champenois, c'est à dire le Comité Interprofessionnel du Vin de Champagne (C.I.V.C.). Nous identifions en particulier son mode de fonctionnement et l'organisation à partir de laquelle il répond aux missions qui lui sont confiées. Cette présentation

permet de comprendre que la répartition des compétences dévolues aux différentes commissions composées de professionnels aboutit à une architecture complexe de la procédure de prise de décision interprofessionnelle, alors même que cette dernière doit statutairement être consensuelle.

Nous nous focalisons dans la deuxième section sur le principe du consensus et démontrons, en nous appuyant sur une partie des travaux qui composent la thèse soutenue par E. De Brisis (1998), que seule l'adhésion totale du collectif à la décision peut présager que sa mise en application se révèlera efficace. Or dans le cas contraire, c'est-à-dire si l'accord collectif aboutit finalement à un compromis plutôt qu'au consensus, la décision risque de ne pas être suivie d'effet et son application compromise. Les contraintes de management permettant d'obtenir le consensus sont, de plus, très lourdes et complexes à mettre en œuvre, ce qui rajoute un degré supplémentaire à la nécessité de correctement considérer l'importance du processus de prise de décision.

Nous concluons sur la difficulté de concilier les deux constats.

Section I : L'organisation de la prise de décision en Champagne, le Comité Interprofessionnel du Vin de Champagne (C.I.V.C.)

L'institutionnalisation du dialogue interprofessionnel s'est appuyée sur un certain nombre d'innovations institutionnelles comme la création du concept juridique d'appellation d'origine contrôlée, mais le rapprochement effectif entre les deux familles n'a été réellement pérennisé que par la création du Comité interprofessionnel en 1941.

Intimement liée aux orientations décidées par les professionnels dans le cadre des commissions spécialisées, l'organisation du comité interprofessionnel s'articule autour de deux grands axes.

Une structure décisionnelle est chargée de définir la politique souhaitée par les vignerons et les maisons de Champagne, notamment en matière d'organisation et transparence des relations, du souci constant de la qualité et de la valorisation et protection de l'appellation Champagne.

Ces orientations sont mises en application par une structure opérationnelle composée d'une centaine de salariés permanents qui assurent au sein du C.I.V.C. la mise en œuvre et le suivi des décisions. Nous présentons donc séparément ces deux volets du fonctionnement interprofessionnel. Nous approfondissons en particulier dans le second point les activités administratives et économiques.

Paragraphe 1) La structure décisionnelle : les organes de décision

Le Comité interprofessionnel du vin de Champagne est une personne morale de droit privé chargée d'une mission de service public et dotée de prérogatives de puissance publique. La loi de

1941 lui a donné le pouvoir d'intervenir dans différents domaines. Il prend des décisions qui, après l'approbation du Commissaire du gouvernement (il s'agit du Préfet de la région Champagne-Ardenne), deviennent obligatoires pour tous les professionnels concernés. La prise de décision interprofessionnelle est répartie et organisée entre ses différentes instances politiques.

La Commission permanente est constituée des deux co-présidents du C.I.V.C. nommés par arrêté du Ministre de l'agriculture sur proposition des instances professionnelles. Elle est chargée de veiller à l'application de la politique interprofessionnelle et gère aussi les affaires courantes. Ses deux membres, le Président de l'Union des maisons de Champagne et le Président du Syndicat général des vignerons de la Champagne, représentent l'interprofession dans toutes ses relations établies avec l'extérieur. La Commission permanente constitue l'organe exécutif de l'interprofession. Avant d'être soumises au Commissaire du gouvernement, les décisions sont signées par les deux Présidents.

La Commission consultative est paritaire avec six représentants de chaque profession. Ses membres (six du Vignoble et six du Négoce) sont également nommés par arrêté du Ministre de l'agriculture. Le Commissaire du gouvernement, désigné par le Ministre de l'agriculture, représente les pouvoirs publics au sein du C.I.V.C. . Cette commission représente l'instance délibérante du Comité interprofessionnel du vin de Champagne. Elle statue sur tous les sujets qui nécessitent la définition d'une position interprofessionnelle. Les délibérations ne donnent jamais lieu à un vote ; c'est un consensus réunissant les deux délégations qui est toujours recherché. En cas de besoin, le Commissaire du gouvernement peut jouer un rôle de conciliateur.

Plusieurs commissions spécialisées réunissent des professionnels des deux familles qui proposent à la Commission consultative la politique à conduire dans leur domaine de compétence. Elles mettent en œuvre en retour les actions à entreprendre dans le cadre de la politique définie. Ces instances sont constituées autour de cinq thèmes principaux :

- la Commission technique viticole et œnologique,
- la Commission d'Information et d'Accueil,
- la Commission d'équipement du Vignoble,
- la Commission Champagne, santé et société,
- la Commission du suivi aval de la qualité.

Les mesures à prendre font l'objet de discussions au sein des familles syndicales du Vignoble et du Négoce. Le Syndicat général des vignerons de la Champagne et l'Union des maisons de Champagne réunissent la quasi-totalité des professionnels. Les positions adoptées par les deux

familles sont présentées dans les commissions interprofessionnelles de travail : un débat s'instaure dans le but de rechercher un consensus. La délibération finale revient à la Commission consultative.

Les services du Comité interprofessionnel du vin de Champagne, qui rassemblaient au 31 décembre 2001 cent quatre personnes, préparent les délibérations des commissions, mettent en œuvre les décisions et conduisent toutes les actions d'intérêt général qui leur sont confiées.

Paragraphe 2) La structure opérationnelle : les activités administratives et économiques

Toutes les personnes physiques ou morales qui interviennent dans la culture de la vigne, l'élaboration et la commercialisation des vins à appellation d'origine contrôlée Champagne sont titulaires d'une carte professionnelle délivrée par le Comité interprofessionnel du vin de Champagne. Ce recensement obligatoire permet d'identifier et de connaître chaque professionnel. Il est à noter qu'une même personne peut être titulaire de plusieurs cartes professionnelles. Au total, près de 28 000 dossiers étaient actifs en 2001 après des mouvements et des changements qui ont concernés près de la moitié de l'effectif. Le traitement de ces nombreux dossiers est un travail nécessaire dont dépend l'efficacité des missions interprofessionnelles.

I . Le suivi des raisins et des vins

Le traitement de différentes déclarations viti-vinicoles souscrites par les professionnels champenois constitue un travail, certes fastidieux, qui est indispensable à la bonne gestion de l'appellation d'origine contrôlée Champagne. En 2001, 19 691 déclarations de récolte, 1 929 carnets de pressoir, 14 802 fiches d'encépagement, 8 130 déclarations de stock, en particulier, ont occupé, quasiment tout au long de l'année, les salariés du service « Propriété et vignoble ». Cette activité, prolongée par la mise à jour du casier viticole informatisé prévu par la réglementation communautaire, est assurée dans le cadre d'une prestation de service effectuée sous l'autorité et le contrôle de la Direction générale des douanes et droits indirects.

D'autres prestations, réalisées pour le compte de l'Institut national des appellations d'origine (I.N.A.O.) concernent l'agrément des centres de pressurage et la gestion des demandes de plantations nouvelles. Au cours de l'année 2001, vingt-sept nouveaux centres de pressurage ont été agréés et cinquante-quatre centres, qui étaient auparavant agréés simples, ont obtenu l'agrément qualitatif.

La gestion des plantations nouvelles s'inscrit dans un programme qui prévoit d'augmenter la surface plantée du vignoble champenois de mille cinq cent hectares à l'issue d'une période de cinq ans. En 2001, 3 670 demandes d'attribution d'une autorisation de planter ont été traitées par le

service Propriété et vignoble et une surface totale de trois cent soixante deux hectares a été répartie, selon des critères bien précis, entre les bénéficiaires.

Depuis 2001, les services du C.I.V.C. doivent également assurer le traitement de certaines informations contenues dans les déclarations récapitulatives mensuelles que tout professionnel qui détient des vins doit désormais souscrire, à la suite d'une vaste réforme du régime des contributions indirectes. Quelque 5 300 récoltants sont concernés par cette mesure ainsi que la quasi totalité des coopératives et tous les négociants. Ces informations
permettent le suivi administratif et économique des vins, mission qui reste indépendante de la gestion des mêmes documents par les services régionaux de la Direction générale des douanes et droits indirects.

II . L'organisation du marché

Afin d'organiser le marché des raisins, le Comité interprofessionnel du vin de Champagne propose aux vendeurs et aux acheteurs de souscrire des contrats pluriannuels. Les transactions faites en application de ces contrats ont représenté en 2001 82 % des quantités totales qui sont venues sur le marché. Chaque contrat souscrit est déposé auprès de l'interprofession pour enregistrement. Tous les contrats doivent être conformes aux règles interprofessionnelles. La transparence et la connaissance du marché des raisins, comme du marché des vins en cours d'élaboration, sont assurées par l'enregistrement de toutes les transactions.

La régulation du marché des raisins est assurée par une réserve qualitative. Les quantités concernées ne peuvent pas faire l'objet de transaction et elles doivent être conservées sous la forme de vins tranquilles chez les vignerons propriétaires, en coopérative ou dans les locaux des négociants qui les achèteront ultérieurement lors de sorties futures. Les volumes concernés sont par ailleurs déclarés auprès des services compétents du C.I.V.C. qui dispose ainsi d'une connaissance fine de ces réserves, favorable à la mise en œuvre de mesures de blocage ou de déblocage adaptées à la réalité.

III . La gestion des marques

Un décret du 1er juillet 1952 prescrit l'immatriculation professionnelle de chaque marque utilisée pour présenter des vins de Champagne par tout professionnel champenois. L'immatriculation professionnelle attribuée par le C.I.V.C. figure sur les étiquetages spécifiques de chaque marque. Compte tenu du grand nombre de marques, ce mécanisme permet une gestion rationnelle et transparente des signes distinctifs en usage sur les marchés. Il favorise également la détection de fraudes éventuelles : lorsque l'étiquetage d'un vin présenté avec l'appellation d'origine

contrôlée Champagne ne comporte pas d'immatriculation professionnelle ou si celle-ci est erronée, il convient de conduire des investigations approfondies qui aboutissent dans la plupart des cas à constater qu'il s'agit d'un autre vin mousseux.

Une distinction est faite entre les marques qui appartiennent aux professionnels champenois et les marques qui leurs sont concédées par des distributeurs. Ces dernières marques, dites d'acheteurs, peuvent être exploitées par plusieurs professionnels champenois. Chaque demande d'attribution d'une immatriculation professionnelle est accompagnée du projet de l'étiquetage envisagé : c'est l'occasion d'examiner la conformité des futurs étiquetages champenois avec la réglementation en vigueur et de conseiller utilement les demandeurs. Les marques proposées font aussi l'objet d'un examen en vue d'éviter les litiges entre professionnels champenois, de détecter les signes distinctifs contestables au regard du droit des marques et de promouvoir une certaine déontologie propice au rayonnement de l'appellation d'origine contrôlée Champagne.

IV . L'exportation des vins de Champagne

Le certificat d'origine Champagne, qui est délivré par le Comité interprofessionnel du vin de Champagne à tout exportateur de vins de Champagne au départ de la France et à destination des pays tiers contribue utilement à éviter les fraudes.

En réponse aux sollicitations qu'il reçoit, le Comité interprofessionnel du vin de Champagne renseigne aussi les professionnels sur les multiples réglementations et formalités qui s'appliquent aux vins de Champagne lors de leur importation dans chacun des pays du monde. Cette mission d'assistance et de conseil le conduit aussi à entreprendre des démarches pour tenter de supprimer ou réduire les entraves de toutes sortes qui gênent le commerce international des vins de Champagne.

V . Un environnement institutionnel dense

Dans l'exercice de ses activités au service de l'appellation d'origine contrôlée et en faveur de la communauté professionnelle champenoise, le Comité interprofessionnel du vin de Champagne est en relation constante avec une multitude d'interlocuteurs internationaux, communautaires, nationaux et régionaux.

En France, des contacts étroits et privilégiés sont entretenus, en particulier, avec les services centraux et locaux du Ministère de l'agriculture, de la Direction générale des douanes et droits indirects, de la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes, etc., mais aussi, entre autres, avec l'Institut national des appellations d'origine, l'Office national interprofessionnel des vins, le Centre français du commerce extérieur, etc. .

L'interprofession champenoise est membre, par ailleurs, du Comité national des interprofessions de vins à appellation d'origine contrôlée.

Au niveau communautaire, des rencontres régulières se tiennent avec les services de la Commission européenne et des membres du Parlement européen.

A l'échelle de la planète, mais de manière plus ponctuelle, des liens sont établis avec certains gouvernements étrangers et aussi avec l'Organisation mondiale du commerce, l'Office international de la vigne et du vin, l'Organisation mondiale de la propriété industrielle, etc..

Ces missions économiques sont traitées par les services Propriété et vignoble, Exportation, Négoce et par l'Observatoire économique. Ils mettent en œuvre les décisions interprofessionnelles, assurent la transparence de la production et du marché, enregistrent les vins mis en réserve pour améliorer la qualité, fournissent une aide aux exportateurs, suivent les réglementations et établissent des statistiques.

Outre ces missions administratives et économiques, le Comité interprofessionnel est chargé de deux grandes missions d'intérêt collectif.

Les missions techniques sont assurées par les services techniques sous le contrôle de la Commission technique viticole et œnologique. Ceux-ci gèrent deux vignobles expérimentaux ainsi que des équipements de vinification et des laboratoires de haut niveau. Ils développent des recherches et expérimentations en viticulture et en œnologie. Ils apportent une assistance technique permanente aux professionnels champenois.

Les missions de communication se divisent en deux pôles :

- la valorisation et la défense de l'appellation d'origine contrôlée Champagne, placées sous l'autorité de la Commission d'information et d'accueil et le service Information et accueil (chargé de la valorisation des Champagnes, en France et dans les dix premiers pays importateurs de Champagnes). Pour mener à bien cette mission, ce dernier s'appuie sur la diffusion d'informations sur les Champagnes, la conception et la mise en œuvre des programmes de communication, les relations presse et relations publiques.

- la protection juridique de l'appellation, dont l'action est menée en liaison avec l'Institut national des appellations d'origine (I.N.A.O.), à deux niveaux :

  - établissement ou élargissement des lois et règlements, qui organisent la protection des appellations d'origine contrôlée dans chaque pays,

- action contre les abus de toutes sortes détectés dans le cadre d'une surveillance systématique des grands marchés.

Un moment contestées faute de reconnaissance communautaire, les interprofessions sont désormais expressément prévues par le droit de l'Union européenne. L'article 41 du règlement (CE) n° 1493/1999 du Conseil du 17 mai 1999 portant sur l'organisation commune du marché viti-vinicole leur donne un support juridique solide. La réglementation les a néanmoins doté de la capacité d'exclure tout professionnel qui ne se conformerait pas aux règles de l'appellation d'origine contrôlée établies par les représentants des familles, en lui interdisant de fait de prétendre à l'appellation.

L'étendue des missions confiées à l'interprofession et à ses salariés est toujours pilotée par des instances politiques composées de nombreux professionnels tenus d'agir en cohérence les uns avec les autres. Le Comité interprofessionnel a en effet pour particularité de ne disposer d'aucune autorité permettant à la structure administrative de gérer seule la filière, ce qui l'absout de toute dérive technocratique. Au contraire, c'est la Commission consultative uniquement qui est capable de décider des modalités contractuelles que le décret d'application rendra ensuite obligatoire aux autres professionnels.

Les responsables interprofessionnels fournissent donc un travail permanent de remontée des informations des commissions spécialisées vers leurs familles syndicales et vers la Commission consultative. De plus, les séances de discussion portant sur les orientations que devra prendre la structure interprofessionnelle sont non seulement compliquées, mais également très consommatrices de temps pour ces professionnels impliqués dans la vie interprofessionnelle à titre volontaire mais sans autre intérêt que de faire évoluer la structure dans le sens de leur activité principale et de l'intérêt général. Ces fonctions purement politiques sont cependant fondamentales puisque elles vont agir sur le développement de la filière.

Les membres élus des deux familles à la Commission consultative sont donc tenus, d'une part, de répondre aux attentes de leurs co-structurants et, d'autre part, de parvenir à un accord rencontrant les intérêts de la famille opposée.

Mais la nécessité d'atteindre le consensus complique encore le fonctionnement de la gouvernance interprofessionnelle car ce mode de décision n'est pas si aisé à obtenir.

Section II : Le long sentier du consensus

Le pilotage de la filière interprofessionnelle dépend donc de la capacité de ses responsables à réussir la conception et mise en œuvre de mesures cohérentes. Pourtant, les nombreuses dimensions que doivent prendre en compte les dirigeants champenois pour atteindre leurs objectifs impliquent une organisation des pouvoirs extrêmement complexe.

La base institutionnelle du processus de prise de décision qui, au final, va réellement manœuvrer la filière apporte un degré supplémentaire à la sophistication du mode de gouvernance champenois. Effectivement, le choix du consensus agit sur la dynamique de filière à deux niveaux. Tout d'abord, il rend efficaces et applicables les dispositions collectives décidées par l'institution de régulation et, ensuite, il implique une réflexion en amont de préparation et de management des phases préparatoires et exécutoires de l'accord collectif.

Paragraphe 1) De l'efficacité du mode consensuel

Quelquesoit le type d'organisation, le pilotage actif de dynamiques doit permettre de définir, décider et contrôler des stratégies collectives efficaces permettant de limiter les stratégies myopes. La réussite de cet objectif favorise un développement durable et équilibré à l'organisation de la filière, en conformité avec les attentes des consommateurs. Le consensus apporte à ce principe un élément supplémentaire quant à l'efficacité de l'application de la mesure prise.

Dans sa thèse portant sur le rôle du consensus dans les interprofessions vitivinicoles, De Brisis (1998) démontre, en effet, que l'accord interprofessionnel ne peut être que consensuel. En effet, malgré son caractère rendu obligatoire par décret d'extension, si la décision n'est finalement pas appliquée, « *la stratégie collective devient alors inopérante et inefficace* ».

> « *Lorsque les relations au sein d'un groupe sont de nature à favoriser les échanges cognitifs spontanés et réguliers entre les différents protagonistes, la décision commune émergeante porte sur les valeurs dominantes partagées. Cette décision, qualifiée communément de consensus, définit les termes d'une stratégie avantageuse pour tous les protagonistes d'une part et pour l'ensemble du groupe d'autre part. Les deux indices représentent à nos yeux un gage d'efficacité stratégique* » (De Brisis., 1998, 304).

Pour argumenter sa thèse, De Brisis s'inspire des définitions données par Serge Moscovici (1992, cité par De Brisis, 1998, 17) qui oppose les concepts de consensus et de compromis : dans ces travaux, le consensus est défini comme une *« réponse spécifique, produite en collaboration au*

cours des débats entre membres du groupe et proche des valeurs qu'ils partagent » (Moscovici, 1992, *Id*., 25) tandis que le compromis est défini comme *« la moyenne des positions diverses.*

> *Chacun sacrifie, en l'occurrence des fragments de sa conviction, des aspects de sa réalité propre ; il renonce à un degré d'individualité pour retrouver l'entente et une vision que tous partagent. Le compromis est donc la solution par laquelle chaque acteur d'un éventuel conflit renonce à ce qui lui est cher, mais non vital, afin d'obtenir l'appui des autres qui lui est vraiment indispensable* » (Moscovici, 1992, *Id*, 1998, 27).

De fait, Moscovici montre que le compromis se solde par une instabilité constatée de la solution négociée et fait peser un risque pour son application dans les faits.

Par contre, l'établissement d'un consensus dont l'application est naturellement plus efficace, dépend de la mise en œuvre d'un certain nombre de conditions. Si elles ne sont pas réunies, Moscovici montre que l'accord entre les deux parties débouche sur un compromis, dont nous venons de rappeler l'inefficacité.

Paragraphe 2) Les conditions du consensus

Dans le prolongement théorique de Moscovici, De Brisis décompose la procédure aboutissant au consensus (« *processus décisionnel* ») en trois étapes qualifiées d'obligatoires.

Nous reprenons les schémas proposés par De Brisis pour illustrer le déroulement de ces procédures. Ils dessinent l'enchaînement des caractéristiques susceptibles d'aboutir soit à un consensus, soit de se solder par un compromis (voir annexe). Nous les passons en revue sommairement et renvoyons aux auteurs cités les approfondissements sociologiques éventuels.

Les conditions d'obtention du consensus dépendent de la qualité des phases réalisées en amont, c'est à dire au cours du pré-accord, au moment de l'accord proprement dit et en aval à ce dernier, c'est à dire au cours du post-accord.

I . Le pré-accord

Le pré-accord concerne les débats préliminaires, souvent informels, par lesquels les acteurs se préparent à la discussion formelle de l'accord. Quatre sources peuvent avoir des incidences sur la qualité de cette préparation :

- les caractéristiques individuelles de chaque membre du groupe, qui comprennent à la fois les différences entre individus (nature du groupe sociologique), l'attitude des sous-groupes, les écarts de position entre les valeurs des membres du groupe et leurs attitudes (implication ou

désengagement, neutralité). Ces aspects conditionnent « *l'abondance et le dynamisme des échanges cognitifs au sein du groupe »* (De Brisis, 1998, 28).

- la quantité et la distribution de l'information, qui prennent en compte à la fois la quantité des connaissances disponibles et l'intensité de la division du travail cognitif (distribution de l'information supposant « *que chaque partie du groupe [est] en possession d'une fraction de connaissances différente, en quantité et en nature, de celles des autres* »[77]). Ces facteurs doivent être maximum pour permettre l'argumentation, la contre-argumentation, etc. , nécessaires à la richesse du consensus.

- la nature des intérêts, qu'ils soient particuliers (incitations personnelles des participants) ou généraux. L'intérêt général est constitué de deux principales composantes : l'intérêt commun « *somme consensuelle des intérêts particuliers* » et l'intérêt public « *qui est un intérêt propre au groupe, surpassant les intérêts particuliers de ses membres* ». (*Id.,* 34). La démonstration établit que les enjeux fondés sur l'intérêt commun stimulent plus les intérêts individuels et améliorent l'implication des membres du groupe, donc l'abondance et le dynamisme des échanges cognitifs.

- la qualité de la consultation préparatoire, définie comme « *toute réunion ou entretien dont le but est un simple transfert d'information unilatérale ou réciproque, ce qui permet l'accès à de nouvelles informations pour celui qui consulte et la clarification d'une situation pour celui qui est consulté* » (*Id.,* 38).

La qualité de la réalisation de chacune de ces étapes détermine la réussite ou l'échec du consensus.

II . L'accord

Au stade de l'accord proprement dit, sept éléments peuvent avoir une incidence sur le processus décisionnel :

- la discussion est indispensable pour obtenir le consensus.

- l'existence de situations de désaccord permet la confrontation des échanges cognitifs, favorables au consensus.

---

[77] De Brisis, 1998, 30.

- la participation consensuelle, opposée à une forme normalisée, favorise la tenue de débats favorable également au consensus.

- le mode de communication, selon qu'il soit formel ou informel, agit sur la densité des échanges cognitifs, la communication informelle favorisant le processus consensuel.

- le mode de prise de décision intervient également, la règle d'unanimité forçant les débats, alors que la règle majoritaire restreint l'incitation à convaincre les autres membres et débouche sur un compromis.

- l'interaction des échanges, entendu comme *« le système d'échanges réciproques à l'œuvre pendant la communication* » permet de distinguer cinq modes d'interaction engendrant, pour les premières, une négociation « conflictuelle » ou distributive et, pour les secondes, une négociation intégrative, cette dernière permettant d'aboutir au consensus recherché :

- la polémique,
- le passage en force,
- le stratagème
- la disqualification,
- l'interaction constructive.

- la démarche « progressive et séquentielle » de la négociation est nécessaire à la réussite du consensus. Elle nécessite de passer par des séquences intermédiaires apportant chacune une contribution spécifique avant d'aboutir directement à l'accord final. Ces phases sont :

- la consultation,
- la discussion,
- la concertation.

En général mieux respecté, le respect du déroulement des discussions conduisant à l'accord intervient directement sur la nature décisionnelle et sur son application effective.

III . Le post-accord

Une fois pris l'accord théoriquement optimal, sa mise en œuvre va cependant également affecter l'efficacité des mesures décidées. Pour argumenter ce fait, De Brisis, reprenant les travaux

de sociologues, fait un parallèle entre le fonctionnement organique et physiologique du corps humain et l'organisation sociale. Ainsi, comme l' « homéostasie » du système humain qui l'incite à revenir à l'équilibre atteint au cours de la période précédente, De Brisis explique qu'il faut tenir compte de l'inertie des habitudes antérieures. Il souligne que les décisions *« qui avaient une certaine propension à polariser lors du consensus tendent à revenir à leur position initiale préalablement constatée lors de la période de pré-consensus* » (*Id*., 76).

Pour limiter cet impact, deux éléments doivent alors être considérés :

- la nature des discours peut influer sur ce phénomène et tout déséquilibre dans ceux-ci aboutissant au constat de la manipulation d'un groupe par un autre se solde par l'instabilité des comportements ultérieurs à l'accord. L'opposition se fait entre l'accord issu d'un débat ouvert, permettant d'aboutir à un consensus, et celui qui résulte d'un débat fermé, qui se solde par un compromis.

- la nature des engagements, selon qu'ils aient fait l'objet d'un engagement public ou formel, ou qu'ils soient confidentiels, influe sur la stabilité de la solution adoptée dans le cadre de l'accord. Si le débat a été ouvert et la décision assortie d'un engagement public/formel, la solution négociée montre une forte stabilité lors de son application. Si la décision commune, issue d'un débat ouvert, n'est pas assortie d'engagement public/formel, l'application de l'accord révèlera une relative stabilité de la solution négociée.

De Brisis, à la suite de Moscovici, recommande donc d'anticiper et d'agir lors de toutes ces étapes, que ce soit sur les phases préparatoires préalables, sur le déroulement de la prise de décision ou sur son application *a posteriori.* L'obtention du consensus dépend selon lui du bon respect de ces règles.

Il s'agit donc d'un processus complexe qui justifie qu'un pilotage subtil soit mené pour que la négociation aboutisse à une stratégie collective efficace. En effet, l'obtention d'un consensus est la seule et unique solution, d'après S. Moscovici, pour que les décisions collectives résolvent les besoins et qu'elles soient appliquées concrètement.

La question de l'organisation de ce processus se pose au sein de l'organisation interprofessionnelle.

Section III : De la nécessité d'obtenir le consensus : les besoins de coordination et la sauvegarde des incitations

Compte tenu du cumul des deux facteurs de complexité identifiés dans les sections précédentes, la réalisation du consensus dans le cadre champenois semble en pratique quasi-impossible à obtenir. Pourtant, nous avons vu dans la partie 2 que ce mode décisionnel est indissociable de l'institution champenoise et en garantit l'évolution maîtrisée et durable. Nous défendons donc l'idée que malgré l'évolution de la complexité des dynamiques structurelles de la filière et de son environnement, le consensus doit rester l'objectif principal du fonctionnement institutionnel de l'interprofession des vins de Champagne et qu'il doit par conséquent être un minimum piloté.

Pour être pertinentes, les orientations interprofessionnelles doivent par conséquent tenir compte des évolutions dynamiques structurelles identifiées au cours des parties I et dont nous avons approfondi les mécanismes dans la partie 2. En particulier, l'évolution de la filière a modifié les conditions d'expression des pouvoirs et des rapports de force au sein des deux familles. Ces évolutions ont, de plus, accentué l'hétérogénéité des comportements en usage au Négoce et au Vignoble, ce qui complique leur expression institutionnelle, donc l'aboutissement du consensus « naturel ». Par contre, la réussite de ce dernier garantit de ce fait une efficacité optimale aux mesures prises.

Nous reformulons les constats issu des analyses réalisées dans les premières parties de notre travail et en déduisons les contraintes et logiques dont nous jugeons la prise en compte, via l'intervention de professionnels représentatifs, indispensable lors des étapes conduisant au consensus. Nous nous basons sur l'impact que les dynamiques individuelles confrontées à ces variables étrangères à la gestion directe du système de régulation de la filière, provoque sur l'évolution dynamique de sa structure. Nous considérons d'abord celles en action au sein des négociants puis celles qui se déroulent au Vignoble.

Paragraphe 1) Prendre en compte les incitations issues de la concentration du Négoce

La concentration du Négoce a rendu nécessaire de prendre en compte les évolutions de groupes industriels diversifiés et de concilier la pérennisation de la structure verticale à moyen terme avec les logiques qui animent ces groupes. Les défauts de régulation de la structure verticale, en obligeant les négociants à engager des investissements lourds en aval induisant la concentration,

sont peut être responsables de cette situation qui, quoi qu'il en soit, implique la recomposition des outils de pilotage existants jusque là.

Les théories du pilotage distinguent clairement la forme de pilotage dite « horizontale » lorsqu'elle correspond au besoin de coordination des activités internes d'une structure, du pilotage « vertical » de la relation principal-agent qui unit, via des mécanismes incitatifs, les propriétaires du capital au manager-dirigeant, dont les motivations peuvent *a priori* différer de ses « employeurs ».

La concentration des entreprises du Négoce justifie de repenser la coordination de la filière dans la mesure où la rencontre de l'amont et de l'aval qui justifiait un pilotage du type « horizontal » doit, progressivement, tenir compte du pilotage « vertical » des entreprises de Négoce par la maison-mère du groupe et du déplacement des centres de décision à l'extérieur de la filière.

D'ailleurs, les représentants du Négoce ont changé : alors que jusqu'au milieu des années 1980, le président du Négoce dirigeait une maison traditionnelle familiale, l'interprofession est actuellement dirigée par un représentant de L.V.M.H., l'entreprise multinationale la plus importante de la filière.

Par ailleurs, des travaux réalisés dans d'autres filières démontrent que les comportements d'aversion face aux risques varient selon la forme managériale des entreprises, modifiant de fait les mécanismes d'incitations qu'il faut mobiliser.

L'enjeu de la nouvelle régulation passe donc par l'intégration d'une dimension incitative adaptée à la nouvelle configuration de la répartition des pouvoirs de marchés au sein du Négoce. Dans cette optique, une analyse de la circulation des capitaux basée sur le constat déjà établi au cours de la partie 1 (la nature de l'activité du Négoce champenois réduit toute tentative de raid financier uniquement spéculatif extérieur du fait de la relativement faible rentabilité des capitaux investis et de la lourdeur des stocks) permettrait de réfléchir à une nouvelle forme d'incitation. Une piste pourrait être d'assurer aux capitaux placés en Champagne une rémunération certes limitée mais stable, supérieure aux titres obligataires, qui permettrait à la fois de désarmer toute velléité de prise de participation pour motif spéculatif et d'encourager les investissements extérieurs susceptibles d'apporter aux négociants les moyens d'améliorer la visibilité de leurs marques.

Paragraphe 2) Prendre en compte des incitations issues de la segmentation du Vignoble

L'activité du Vignoble et les mécanismes mobilisés ont également évolué depuis la stabilisation de la structure de la filière que nous situons au début des années 1960. Des comportements nouveaux sont apparus et se sont propagés à l'ensemble des récoltants, remettant en

cause les incitations initiales qui ont servi de base à l'établissement du principe des contrats interprofessionnels pluri-annuels caractéristiques de la Champagne. Les besoins de sécurité, à l'origine de l'engagement pluri-annuel, cède la place à la spéculation et scinde la famille du Vignoble en plusieurs composantes.

Nous avons souligné à plusieurs reprise que les ventes de Champagne réalisées par les récoltants concurrencent les ventes des négociants des marques ne disposant pas d'une forte réputation. Nous avons vu également que l'effet millénaire a accéléré cette tendance qui, malgré le léger repli constaté lors du retour à la normale, se poursuit toujours sur le long terme. L'étude de l'évolution des parts de marché des familles d'expéditeurs révèle d'ailleurs que les récoltants accroissent systématiquement leur part de marché au sortir des périodes de crise. Cette situation risque de se poursuivre et de déséquilibrer encore les relations verticales du fait de la promotion de la nouvelle « marque » de Champagne de vignerons. Des investissements majeurs ont, en effet, permis des campagnes de presse de qualité vantant la vérité et la nature de ces produits et s'inscrivent dans une conjoncture propice à de tels message d'authenticité.

Cependant, si les négociants souffrent de ces démarches qui risquent de réduire encore leur approvisionnement en raisins (les récoltants en conservant de plus en plus), donc d'affecter encore leur taux de valeur ajoutée, les coopératives cherchent également, par des stratégies de concentration, à positionner sur le marché des marques suffisamment fortes pour pouvoir engager des démarches de valorisation. Or il semble que la coopération soit également victime de l'inflation du prix du raisin (puisqu'elle doit proposer aux coopérateurs une rémunération de leur récolte suffisamment incitative pour que ces derniers acceptent de s'en dessaisir). Ainsi, il est déjà nécessaire que les structures coopératives assurent une rémunération maximale des raisins livrés pour conserver leur position d'intermédiaire principal entre les récoltants et les négociants.

Cette différenciation entre vendeurs de raisins et expéditeurs divise progressivement l'unité syndicale. Ce constat repositionne par conséquent le marché politique au centre de l'échiquier des pouvoirs. Ses représentants sont tenus de réfléchir et de mettre en place les mécanismes incitatifs adaptés, la base n'adhérant au consensus que si ses représentants se sont révélés de bons vecteurs de ses besoins.

L'identification des contraintes qui s'imposent aux responsables interprofessionnels chargés de piloter le développement de la filière apporte un éclairage certes compliqué mais exhaustif des marges de manœuvres des uns et des autres. La diffusion de cette information doit permettre d'enrichir par conséquent les dialogues et d'améliorer l'efficacité des séances de négociations collectives. L'intégration au sein de l'accord consensuel de ces arguments dépend cependant de la

mise en scène de ces transferts d'informations et de leur synthèse par les parties prenantes. Cet élément dépend cependant, nous l'avons vu, du respect des étapes de management du processus de décision.

Conclusion : Comment piloter le consensus interprofessionnel ?

L'absence de pilotage du consensus fait donc courir le risque de l'échec du consensus, donc l'incomplétude voire l'échec de la stratégie collective. Or nous ne sommes pas dans le cadre d'une entreprise mais d'une collectivité d'acteurs autonomes.

L'entreprise est en général guidée par des objectifs de performance qui, une fois définis, doivent être atteint grâce à la mise en œuvre d'une stratégie coordonnant différents plans d'action. Dans certains cas, le pilotage de la stratégie d'entreprise impliquera de contrôler l'évolution de ces plans au cours du processus pour les corriger et éventuellement renégocier les incitations qui n'ont pas rempli leur mission. Le principe du consensus détermine donc la nature des décisions collectives prises. Or, dans le cas d'une organisation complexe telle que la filière champenoise, les conditions de sa réussite sont elles-mêmes suffisamment subtiles pour ne pas laisser une succession d'éléments aléatoires fragiliser le processus décisionnel et l'orienter vers une issue inefficace pour l'ensemble des acteurs impliqués.

La voie hiérarchique et son autorité qui permettent la réussite de la procédure du pilotage dans l'entité entrepreneuriale, n'est pas envisageable dans le cadre d'une interprofession, puisque les relations qui unissent les acteurs de la négociation sont des mandats de représentation, de délégation de la part de leur co-structure, à laquelle ils doivent rendre des comptes. Nous nous trouvons donc dans ce cas confronté au jeu du marché politique traditionnel : pour être réélus, les représentants doivent répondre à leurs électeurs.

Le contexte champenois ajoute à cette logique le fait que les représentants professionnels sont eux-mêmes inclus dans une hiérarchie d'entreprise qu'ils dirigent ou à laquelle ils doivent rendre des comptes. Cette dimension du problème prend tout son sens lorsque, et c'est le cas pour de plus en plus de négociants, la concentration des maisons au sein de groupes d'importance mondiale complique encore la diversité des intérêts que doivent considérer les responsables professionnels lors de la définition des stratégies collectives.

Pour résoudre ce problème et réussir le consensus, l'interprofession doit alors s'orienter vers deux directions :

- d'une part, limiter l'ambition des stratégies individuelles centrifuges pressenties,

- d'autre part, favoriser au maximum les échanges cognitifs afin d'encourager l'émergence de mesures consensuelles. La difficulté, dans ce cas, est d'inciter les professionnels à participer au

processus de changement si celui-ci exige d'eux qu'ils y participent activement, via la diffusion de leurs informations privées. La recherche de coordination entre les acteurs ne masque en effet pas la réalité de leurs intérêts personnels. Par ailleurs, si les objectifs recherchés par cette quête ne sont pas suffisamment incitatifs, les professionnels n'ont pas forcément intérêt à se coordonner. C'est par conséquent de l'intensité de cette incitation que dépend l'efficacité des mesures interprofessionnelles.

Cependant, l'efficacité du développement institutionnel et économique de la Champagne suffirait à prouver la réussite des accords passés et démontre par conséquent le succès du mode consensuel, conformément aux thèses de Moscovici.

Mais la complexification des interactions entre les professionnels champenois rend non seulement de plus en plus aléatoire la réussite d'accords collectifs, mais aussi, en amont, remet en cause le principe même de l'accord interprofessionnel historique.

Sans la définition d'un outil d'aide au consensus, c'est le fondement de l'interprofession, c'est-à-dire le dialogue interprofessionnel qui se trouve remis en cause. En effet, ce dernier entérinait le principe même de la prise en main par les champenois de leur propre destin. Qu'ils se privent de ce cadre consensuel impliquerait tout simplement que les décisions qui concernent la Champagne soient progressivement prises ailleurs.

Ce chapitre nous a permis de saisir l'enjeu et la difficulté du consensus. Il suggère que soient réfléchies les procédures permettant d'aboutir à l'accord interprofessionnel, officiellement consensuel. Nous proposons dans le chapitre suivant une réponse à la problématique initiale qui prend la forme d'un espace de dialogue et d'aide au pilotage de la filière. L'Observatoire économique peut en effet satisfaire à deux besoins identifiés de l'organisation institutionnelle champenoise. D'une part, les réunions qu'il anime favorise l'émergence d'un processus d'apprentissage collectif permettant aux responsables interprofessionnels d'acquérir une culture économique commune de la situation et, d'autre part, les outils qui sont créés en son sein et leur mise en œuvre apportent des informations susceptibles d'améliorer le pilotage de l'évolution et de l'application des dispositions interprofessionnelles.

Chapitre 6 :
L'Observatoire économique,
une application des travaux sur la planification stratégique

En Champagne, l'institution de régulation interprofessionnelle est le Comité interprofessionnel du vin de Champagne (C.I.V.C.). Elle est chargée d'organiser le cadre permettant l'accompagnement de la filière vers les objectifs de développement qui ont été décidés par le dialogue interprofessionnel et sous la forme qui a été choisie à cette occasion.

Nous avons vu dans le chapitre précédent que la représentation interprofessionnelle se caractérise par la co-gestion exercée par les deux présidents élus des deux familles traditionnelles, ce qui induit un mode de prise de décision basé sur le consensus. Or nous avons souligné également que la réussite de ce type d'accord implique le respect d'un certain nombre d'étapes distinctes de l'accord en lui-même, que ce soit lors des phases préparatoire ou des phases exécutoires, sous peine d'aboutir à la signature d'un compromis, nettement moins efficace dans les faits.

A l'heure actuelle, les décisions interprofessionnelles associent donc des mesures de réglementation qualitative collectives à des contrats pluriannuels bilatéraux à adhésion volontaire, ce qui, compte tenu de la spécificité du mode de prise de décision, complique encore la coordination des mesures interprofessionnelles.

Pour éviter les situations de blocage voire le risque d'inertie (« consensus mou ») susceptible d'émerger, nous montrons dans ce chapitre que les pilotages de la filière et du consensus dépendent d'une dynamique volontariste activée par des outils d'Aide à la décision appropriés. Nous démontrons sur ce point que le cadre proposé par un Observatoire économique mettant en pratique les travaux théoriques sur la rationalité interactive remplit ce rôle.

Traditionnellement, le concept d'Aide à la décision et les outils de pilotage étaient réservés et impulsés par les sciences de gestion via notamment la mise en œuvre du contrôle de gestion sur

l'entreprise et la définition de la performance adaptée à la structure pilotée. Mais des travaux récents ont progressivement adapté ces approches à d'autres formes d'organisation.

Nous présentons dans la première section les évolutions récentes constatées sur ce thème ainsi que les travaux menés dans le prolongement des travaux de Ponssard sur le concept de rationalité interactive. Nous nous appuyons en particulier sur les travaux dirigés par Ponssard & Tanguy (1989), Tanguy (1993), Soler & Tanguy (1998) sur le rôle de la planification interactive comme aide à l'intervention dans les organisations. En effet, l'application de ces réflexions à des cas concrets démontre l'efficacité du raisonnement lorsqu'il est adapté à des situations qui dépasse le cadre de la simple entreprise.

En particulier, nous voyons dans la section II que les auteurs ont été sollicités au milieu de la décennie 1990 par les responsables interprofessionnels champenois afin d'apporter des outils permettant d'appréhender correctement et résoudre les difficultés conjoncturelles rencontrées par la filière des vins de Champagne. Nous présentons les solutions conjoncturelles et structurelles que cette intervention a permis de mettre en place au sein de la filière. Elle a, en particulier, impulsé la création d'un Observatoire économique au sein du comité interprofessionnel à partir duquel sont mis en œuvre les dispositifs répondant aux besoins ponctuels exprimés par l'interprofession. Cette interface est chargée de produire une information économique objective permettant d'alimenter les débats interprofessionnels et d'apporter les outils de pilotage du contrat interprofessionnel 1996-1999, conformément au cadre théorique de la planification interactive. Mais au delà de son usage originel, c'est à dire de l'Aide à la décision dans le cadre du pilotage de la filière, nous montrons que l'Observatoire économique apporte également un cadre aux discussions informelles et aux échanges cognitifs préalables à l'accord consensuel tel qu'il a été défini dans le chapitre précédent.

Le développement de cette dimension supplémentaire du rôle de l'Observatoire n'est cependant envisageable que si elle est intégrée formellement dans le processus décisionnel de l'institution et qu'elle se déroule dans un contexte pacifié. En effet, la rétention d'informations, arme suprême employée dans toute organisation lorsque son management des ressources humaines est inadapté, limite tout développement d'un processus collectif d'apprentissage cognitif. Nous proposons, pour conclure, un programme pour l'Observatoire économique au sein de l'interprofession adapté à cette double mission.

Section I : Un concept d'Aide à la décision adapté à la filière des vins de Champagne

Nous voyons dans cette section que les travaux qui s'appuient sur le concept de rationalité interactive proposent une approche adaptée au pilotage de la filière champenoise. En particulier, les

modèles de planification interactive inspirés du concept précédent ont montré leur efficacité comme outil de pilotage dans des organisations complexes. Dans un deuxième temps, nous présentons le concept de rationalité interactive sur lequel nous appuyons notre développement.. Nous déduisons ensuite de ces postulats et hypothèses de travail les types d'outils qui répondent aux besoins exprimés par les professionnels champenois. Enfin, nous aboutissons à l'issue de ces sélections à la définition du cadre adapté à la problématique champenoise et en constatons le caractère novateur.

Paragraphe 1) Différentes approches du pilotage de l'organisation complexe

Le principe du pilotage s'intègre directement aux problématiques du management de l'intervention sur la dynamique d'une entreprise ou d'une organisation. Différentes définitions accordent ainsi à ce concept un champ d'influences suffisamment vaste pour qu'il soit nécessaire au préalable de tout processus de pilotage d'en définir sa finalité. Des courants novateurs ont d'ailleurs particulièrement approfondi et fait évaluer l'approche traditionnelle de l'intervention dans les entreprises et du pilotage des organisations. Nous nous faisons le relais de ces conceptions nouvelles.

Le Centre de Recherche en Gestion (C.R.G) de l'Ecole polytechnique présente ainsi leur approche :

> « *les problématiques de recherche alimentées par [nos] recherches et interventions concernent, en particulier, l'origine et les effets des outils et des modes d'organisation formalisés, destinés à spécifier et à coordonner les tâches des individus et des groupes, ainsi qu'à les inciter et les évaluer, que l'on peut regrouper sous le terme générique d'instruments de gestion (il recouvre non seulement des outils tels que les tableaux de bord, les ratios de productivité, les calculs de coûts et leurs conventions, les modèles d'Aide à la décision, les formalisations des raisonnements stratégiques, les analyses statistiques, les systèmes d'informations, mais également la structure organisationnelle, les contrats, les fiches de poste, les classifications du personnel, les procédures de réunion, d'assurance qualité, de fixation des échéances, etc.). Ces derniers, dans les organisations stabilisées, déterminent souvent largement le comportement des acteurs. Dans une perspective dynamique, l'instrumentation de gestion ne peut plus être isolée de l'évolution des savoirs et de leur répartition. Cette évolution est elle-même indissociable de celle des relations entre les acteurs et de leurs identités professionnelles. Elle permet l'apparition de nouveaux instruments de gestion et surtout de nouveaux usages de ces derniers, qui deviennent également des vecteurs d'exploration et d'apprentissage. Il s'agit alors de rechercher les*

facteurs organisationnels de la création et de la capitalisation des connaissances, en liaison avec les raisonnements de conception et les stratégies d'innovation » (site internet du Centre de recherche en gestion, Ecole polytechnique). Le développement de ces instruments de gestion s'inscrit dés lors dans un cadre plus global incluant le management du collectif chargé de piloter le projet.

Cette évolution est également sensible dans le cadre de l'ex-gestion de projet, qui devient un des domaines des sciences du pilotage :

*« Le pilotage d'un projet peut se décrire comme l'articulation de deux processus d'action et d'acquisition de connaissances, par lesquels on passe d'une situation où l'on peut tout faire mais où l'on ne sait rien, à une situation où l'on sait tout, mais où il ne reste plus guère de degrés de liberté. La notion de pilotage de projet renvoie à la notion de "direction de projet" qui intègre la responsabilité de décision. Les auteurs caractérisent les modes de pilotage des projets sous le double aspect instrumental (modèles de chiffrage de la rentabilité, de planification du temps, de décomposition des tâches, etc.) et organisationnel (définition des rôles, des dispositifs de communication, etc..) » (*site internet de l'Ecole des mines).

Au delà des réflexions qui élargissent le champ d'action du concept de pilotage au management du processus décisionnel, son utilité et sa forme diffèrent selon que l'on a affaire à un pilotage en dérive ou à un pilotage en stop or go.

« Le pilotage temporel doit également tenir compte de l'évolution en sens inverse du niveau de connaissance sur le projet (faible au départ) et de la capacité d'action sur le projet (forte au départ) ; cette prise en compte étant plus nécessaire pour les projets à rentabilité contrôlée » (Giard et Midler, 1994, 149).

La dimension dynamique du principe de pilotage d'une organisation implique une réflexion bien plus globale de son mode de fonctionnement.

Il apparaît, en outre, que d'après ces nouvelles conceptions, la forme contractuelle, qui constitue l'outil de régulation de base de la filière interprofessionnelle semble optimiser le principe et la mise en œuvre d'un pilotage de l'accord collectif. En effet,

« plus un projet est complexe (en nombre d'intervenants, en différence de statut juridique des intervenants, en nombre de tâches, en types d'activités), plus la notion de contrat prend de l'importance, et moins l'instance de "pilotage central" peut piloter elle-même le déroulement des activités ; elle doit alors s'assurer que sa demande est bien claire (cahier

des charges, etc.), que les objectifs et les résultats attendus sont bien précisés (contrat)[…] Le pilotage économique d'un projet est nécessairement influencé par la manière avec laquelle sont négociés ses objectifs et par les possibilités d'une renégociation ultérieure. De ce point de vue, les projets à coûts contrôlés se distinguent des projets à rentabilité contrôlée » (Giard et Midler, 1994, 152).

Le pilotage doit donc, simultanément, mettre en place de façon totalement neutre et extérieure les outils permettant le suivi et le contrôle de la situation de la structure et de son évolution et, ensuite, à partir de ces éléments, être capable de suivre la mise en œuvre des projets décidés par les responsables. Ces évolutions contribuent à sortir le concept de pilotage de son cadre initial qui était de favoriser la planification et à y apporter des compétences dans les domaines de la prise de décision et le contrôle du déroulement. Or, l'intégration de ses nouveaux éléments élargit le champ d'action initial et impliquent notamment de concevoir des instruments permettant de relier directement les outils traditionnels aux mécanismes décisionnels des organisations étudiées.

Généralement réservée à l'entreprise, mue par une logique de coordination hiérarchique, le pilotage d'organisation doit donc dans notre cas être adapté à une structure qui associe plusieurs formes de gouvernance (coordination) : une relation mixte (marché et contrat), qui coordonne de manière transversale les relations verticales entre l'amont et l'aval de la filière, et les relations horizontales entre les acteurs du marché final, réunis au sein de groupes financiers où interviennent des mécanismes de gouvernance basés sur la hiérarchie.

Par ailleurs, à l'inverse des principes de pilotage dont la responsabilité était confiée à l'expert qui doit être détenteur de la meilleure stratégie incontestable, le contexte interprofessionnel place le pilotage collectif entre les mains de professionnels désignés comme responsables par leurs pairs qu'il va falloir aider à prendre les bonnes décisions pour le collectif. Or, en règle générale, l'Aide à la décision suppose d'emblée s'adresser à des décideurs rationnels auxquels est apportée « la » connaissance des choix possibles et de leurs conséquences attendues. La rationalité supposée du ou des décideurs présume alors de l'élaboration de stratégies entre lesquelles il suffit de choisir en fonction de critères de performance attendue. Le pilotage d'organisations complexes met à bas ces hypothèses puisque des intérêts différents vont participer à la décision. L'approche théorique basée sur la rationalité individuelle doit donc être revisitée.

Nous montrons dans le point suivant que l'approche conceptuelle de la rationalité interactive apporte des éléments permettant de dépasser cette première difficulté.

Paragraphe 2) La rationalité interactive

Les travaux de Cyert & March (1963) dans le prolongement desquels s'inscrit la théorie de la rationalité interactive, avaient pour objectif de

> « *réfuter les théories normatives de la décision fondée sur l'hypothèse d'une rationalité substantive des acteurs, notamment du stratège, et à lui substituer un mécanisme décisionnel fondé sur une série de règles de gestion et d'habitudes de comportement qui permettent la décentralisation dans l'organisation en conférant une certaine prédictibilité au comportement des autres acteurs* » (Saulpic, 2001, introduction).

La théorie de la rationalité interactive s'oppose en effet à la théorie classique de la décision bayesienne qui suppose l'on peut résoudre un problème par sa formulation complète à un moment donné. L'idée du concept d'interactivité repose sur le constat que la complexité d'un système rend en effet aléatoire son évolution temporelle et limite par conséquent cette approche bayesienne de la prise de décision.

Dans le prolongement de ces réflexions, Ponssard (1988) développe une conception de la rationalité qui s'appuie sur quatre propriétés :

- la rationalité est interactive parce qu'une coordination efficace nécessite de fixer des standards de comportements afin de réduire l'incertitude de l'avenir. Comme le résultat attendu pour chaque joueur dépend en partie de la stratégie des autres (qui repose sur l'identification, l'exploration et la création d'asymétrie) auxquelles on s'attend (connaissance de leurs standards de comportement) et de l'impact de la sienne sur les autres, le sentier suivi par le jeu en fonction de ses comportements sert de référence. Si le suivi du déroulement montre la présence de comportements aberrants, il convient de procéder à des réajustements par rapport aux règles de départ du jeu ; « *la multiplication des comportements aberrants est un signe de crise éminente conduisant le plus souvent à l'éclatement de la société correspondante* » (Ponssard, 1988, 13).

- la rationalité est interprétative car elle est susceptible d'interpréter une déviation et de corriger le sentier ;

- la rationalité est adaptative car elle permet de concilier la rationalité limitée et la rationalité parfaite ;

- la rationalité est incomplète, par nature.

L'idée de rationalité interactive consiste donc, pour Ponssard (1988), à introduire dans les modèle abstraits de l'organisation industrielle, des considérations explicitement motivées par le contexte économique auquel on s'intéresse. Mais l'usage et la réactivité que sous-entend la rationalité définie par Ponssard répondra à des objectifs différents selon l'application qui en sera faite. En effet, le choix du concept de pilotage va orienter la résolution du problème et déclencher des perspectives d'intervention ultérieure.

Le concept de rationalité proposé par Ponssard implique par conséquent que si la dynamique collective et régulée de la filière a besoin d'un outil de pilotage destiné à ses responsables, la nature de cet outil, d'une part, va déterminer son utilité et, d'autre part, va agir sur l'évolution globale du système piloté. Il convient par conséquent que les responsables interprofessionnels soient conscients de cet engagement et attentifs à la méthode qui sera retenue afin de pouvoir procéder aux réajustements nécessaires.

Paragraphe 3) Du choix des outils d'Aide à la décision

L'agencement des références bibliographiques qui vont constituer le cadre de notre étude est largement inspiré du chapitre 7 de la thèse soutenue par S. Gaucher (2002). Dans le prolongement des travaux de Moisdon (1997), l'approche sur laquelle nous appuyons notre raisonnement suppose qu'il est nécessaire, pour aider à une meilleure compréhension des mécanismes en jeu, de confronter les opérateurs à l'éventualité d'une modification.

En effet, nous comprenons d'abord que la mise en œuvre des modèles destinés à apporter des solutions à des situations complexes de gestion se retrouve rapidement confrontée à une impasse. Celle-ci est due à la mauvaise prise en compte des difficultés humaines et organisationnelles liées à l'implémentation des solutions supposées optimales (Kabèche, 1996).

Nous montrons ensuite que l'introduction de modèles formalisés comme supports de l'intervention permet, en faisant réagir les opérateurs sur la représentation stylisée de l'organisation qu'offrent ces outils, de mettre à jour les logiques en présence et de mieux expliciter les interdépendances entre opérateurs, souvent sources de conflits.

Dans un troisième temps, nous voyons que l'application pragmatique de cette approche a permis de concevoir des modèles de coordination qui servent donc de supports à la négociation entre acteurs. Leur objectif est d'arriver à définir une cible de croissance et une stratégie de transition vers cette cible respectant les interfaces critiques identifiées à l'aide des outils formels. La question se pose alors sur la capacité d'étendre ce plan d'intervention réservé à l'entreprise à un contexte de relations inter-entreprises tel que celui que nous étudions dans le cadre champenois.

I . Fin du « mythe rationnel » : de l'Aide à l'intervention à l'Aide à la décision dans les organisations

Hatchuel et Molet (1986) ont souligné l'intérêt des démarches d'intervention fondées sur la confrontation entre la rationalité qui sous tend les modèles issus de la recherche opérationnelle et les pratiques réelles observables au sein de l'organisation. Au cœur de cette réflexion se trouve une conception des outils de gestion et des modèles comme supports d'un « mythe rationnel », nécessairement décalé par rapport à la réalité de l'organisation, mais présentant une forte cohérence interne. Le terme de « mythe » désigne ici la part d'utopie d'une construction théorique issue de la recherche opérationnelle (utopie qui prend corps dans la représentation que cette construction théorique donne de la réalité de l'organisation) et le terme de « rationnel » se rapporte à la cohérence interne des modèles utilisés.

Dans ce cadre, il s'agit alors pour les intervenants de mener un double processus de théorisation, consistant à :

- concevoir des modèles traduisant le problème identifié par le demandeur de l'étude par des données quantifiées et des relations entre contraintes et variables de décision ;

- construire une « théorie » de la structure organisationnelle qui soit cohérente avec le problème posé.

Les auteurs soulignent la nécessaire incomplétude du modèle ainsi conçu et ses limites au regard de la complexité de l'organisation, toute modélisation d'Aide à la décision proposant une formalisation de l'organisation qui se base inévitablement sur des hypothèses sur le fonctionnement de celle-ci. Mais rejoignant là les conclusions formulées par Hatchuel et Moisdon (1984), c'est précisément cette incomplétude qui fait l'intérêt de l'outil, non pas comme support de prescription d'une solution « rationnelle » mais comme révélateur des pratiques et des logiques réelles en action. La confrontation du « mythe » véhiculé par le modèle à ces dernières devient alors le moteur du changement. Le statut du modèle évolue donc, puisque son « efficacité » ne réside plus vraiment dans son implémentation par l'organisation mais dans le processus d'apprentissage (à la fois pour le chercheur et pour les opérateurs) résultant de la confrontation entre le mythe rationnel et les opérateurs et conduisant à l'émergence de nouvelles logiques prenant en compte une perception élargie de l'organisation.

Gaucher (2002) souligne le parallèle entre cette nouvelle dimension apportée par l'usage du modèle à des fins d'apprentissage constructif et la définition de l'Aide à la décision donnée par Bouyssou et Roy (1993) :

« *L'Aide à la décision est l'activité de celui qui, prenant appui sur des modèles clairement explicités mais non complètement formalisés, aide à obtenir des éléments de réponses aux*

questions que se pose un intervenant dans un processus de décision, élément concourant à éclairer la décision et normalement à recommander ou simplement à favoriser un comportement de nature à accroître la cohérence entre l'évolution du processus d'une part, les objectifs et le système de valeurs au service desquels cet intervenant se trouve placé, d'autre part » (cité par Gaucher, 1998, 244).

Les modèles de décision à vocation prescriptive et normative évoluent ainsi vers des modèles « d'Aide à la décision ». Dans le même temps, leur rôle de « prescription » passe à un rôle de recommandation voire même d'accompagnement d'un processus de changement.

II . Des outils de planification comme outils d'Aide à la décision

Dans le cadre général ainsi défini, Ponssard & Tanguy (1993) se sont focalisés sur le rôle de la planification et des outils de planification. Ils proposent de concevoir la planification (l'élaboration des plans) non pas comme une prévision ni comme un programme des décisions à prendre dans le futur mais comme une phase d'élaboration d'une politique générale (règles, standards, conventions) visant à fournir aux actions locales des opérateurs des informations sur les variables relevant de leurs propres décisions. Le plan est ainsi assimilé à une « théorie » (au sens hypothèses, modèle) définissant *ex ante* des règles pour l'interaction entre opérateurs. L'objectif de la démarche de « planification interactive » est donc de construire un savoir commun aux opérateurs, partiel certes, mais suffisant pour que les visions limitées et conflictuelles des opérateurs évoluent vers la prise en compte des contraintes que leurs décisions exercent sur les autres agents. Le rôle de l'analyse économique et des modèles est alors de développer ce savoir commun en mettant l'accent sur les « interfaces critiques » (interactions entre acteurs dont la mauvaise maîtrise pénalise l'efficacité globale) et donc sur les interdépendances et leurs effets (flux physiques, résultats financiers globaux), plus que sur les bénéfices individuels des différents opérateurs.

Cette approche laisse ainsi de coté le problème de l'incitation des opérateurs en orientant la réflexion vers la recherche d'un accroissement des bénéfices globaux profitable à tous, ce qui suppose la coordination efficace des dynamiques individuelles.

III . De l'efficacité de la méthode de coordination

Dans la lignée des travaux évoqués précédemment, Soler et Tanguy, en étudiant les relations entre deux services au sein de la firme, opposent de façon schématique deux modèles de coordination, l'un décentralisé (dans lequel les deux services se coordonnent au début du processus et travaillent ensuite de façon indépendante), l'autre centralisé (dans lequel les deux services échangent en permanence de l'information pour se ré-ajuster face aux aléas). L'hypothèse de base

formulée par les auteurs est que l'un et l'autre de ces modèles butent sur des difficultés qui ne peuvent être résolues simplement ni par le développement de contrats incitatifs (la mise en œuvre de dispositifs d'incitation appuyés sur l'évaluation des efforts individuels ne tient pas face aux difficultés d'évaluation de ces efforts dans un contexte de forte interdépendance des services) ni par la « fluidification » des échanges d'informations permettant une information permanente de tous les opérateurs concernés.

Dans cette perspective, les démarches d'intervention en vue d'aider à la conception de nouveaux modes d'organisation et de coordination doivent alors prendre en compte, d'une part, la difficulté pour les services en interaction de développer et de coordonner leurs plans dés lors que l'environnement de l'entreprise est fortement incertain et, d'autre part, la fréquente absence d'une représentation collective validée et explicite des interfaces critiques, absence qui peut conduire à des comportements opportunistes de « protection » mettant en danger la performance globale de la firme.

Les auteurs proposent alors une « troisième voie » de résolution des problèmes de coordination entre services, s'inscrivant dans la lignée du travail de Ponssard et Tanguy (1993). Le point de départ de leur réflexion consiste en l'identification des interfaces techniques critiques, au niveau desquelles une concertation *ex ante* entre les opérateurs doit permettre de fixer les « règles » de transferts entre opérateurs. Ces règles peuvent éventuellement être remises en cause, mais pas en permanence. Le plan ainsi défini permet alors d'assurer une certaine stabilité des échanges, chaque opérateur faisant face aux aléas auxquels il est confronté. A la différence de « contrats » au sens classique, le plan ne cherche pas à définir de façon complète les échanges et les coordinations pouvant avoir lieu mais plutôt à stabiliser l'interaction entre des « espaces d'autonomie » au sein desquels chaque opérateur peut réagir aux aléas auxquels il est confronté. Le plan, en rigidifiant les interfaces, fournit alors une « théorie », des « règles du jeu » pour encadrer les re-coordinations *ex post* : il représente ainsi une sorte de voie intermédiaire entre les modèles centralisés et décentralisé décrits précédemment.

Paragraphe 4) De l'aide à l'intervention à l'Aide à la décision : le cas des vins de Champagne

Pour améliorer le pilotage d'une organisation multidimensionnelle, la thèse défendue par les chercheurs de l'école polytechnique propose la mise en place d'une dynamique d'apprentissage de la situation de la filière, destinée à favoriser l'acquisition d'une culture commune aux différents responsables et permettant de limiter les comportements opportunistes préjudiciables à l'intérêt général de la filière. La culture commune permet à la rationalité interactive de s'exercer et de

réaliser les arbitrages optimaux. L'objectif de ce type de pilotage est d'améliorer la visibilité des décisions et des débats et de souligner ainsi le poids des incertitudes réelles. Cette visibilité permet à la concurrence naturelle de jouer à plein, parce qu'elle facilite la coordination initiale (définition des règles du jeu).

Ce cadre d'analyse, articulant un mode d'organisation basé sur la complémentarité d'une interface relativement stabilisée grâce à un niveau intermédiaire de planification et d'outils formalisés, propose d'associer, d'une part, un modèle de simulation des flux utilisés pendant la phase de planification en vue de définir les règles de gestion de l'interface et, d'autre part, un système de pilotage de cette interface explicitant les indicateurs à suivre au cours des cycles de fabrication et de commercialisation des produits.

Cependant, une telle vision de l'intervention, si elle s'avère efficace au sein de l'entreprise, peut-elle être étendue dans un contexte de relations inter-entreprises, telle que la configuration interprofessionnelle de la filière des vins de Champagne ? Le cas des vins de Champagne propose en effet une problématique d'organisation du pilotage qui allie les exigences liées à la structure des relations verticales qui unissent l'amont et l'aval de la filière par le jeu de la complémentarité du marché et de la contractualisation lors des transferts de matières premières, avec les exigences des structures des groupes industriels et financiers qui se sont formés, en particulier au Négoce, pour lesquels les indicateurs de performance priment. Cette dualité est relativement récente pour la filière, qui avait réussi dans un cadre contractuel, à organiser la rencontre de groupes aux intérêts divergents, élus par leurs pairs pour prendre les décisions politiques garantissant la santé de l'activité et la sauvegarde des intérêts particuliers dans le cadre des relations verticales.

Néanmoins, il nous semble que le cadre théorique développé ci-dessus est adaptable à la filière Champagne à condition qu'il considère à leur juste valeur les logiques internes susceptibles de différencier la structure d'une entreprise, de l'organisation interprofessionnelle de la filière. Nous en relevons deux principaux.

Tout d'abord, nous avons montré dans la partie 2 l'action des rapports de force sur la structure de la filière et sur l'organisation de ces flux et avons convenu de l'efficacité de la régulation lorsqu'elle coordonne les relations entre l'amont et l'aval de manière à éviter que les parties soient contraintes d'user de leur pouvoir de nuisance. La représentation partisane de ces dynamiques au sein de l'interprofession limite donc toute réflexion uniquement fondée sur la recherche d'efficacité globale de la filière, qui ne peut être postulée comme étant l'objectif final de ces professionnels. En effet, la seule démonstration des interdépendances des uns envers les autres

ne peut déboucher à coup sûr sur une stratégie optimale mais permet simplement d'éviter de passer à côté d'une stratégie du type « gagnant-gagnant ».

Ensuite, la définition d'une interface stabilisant les transactions, grâce à un niveau intermédiaire de planification, correspond bien au cadre contractuel interprofessionnel historique qui a été supprimé, certes pour raisons juridiques d'atteinte à la concurrence, mais surtout par ce que son efficacité avait induit une évolution des comportements remettant en cause son utilité originelle. La régulation de la filière implique par conséquent, avant toute restauration d'une interface du type contractuel, une nouvelle vision du dialogue interprofessionnel.

Section II : L'Observatoire économique des vins de Champagne

Nous montrons dans cette section dans quelle mesure la mise en place d'un Observatoire économique interprofessionnel a pu apporter aux professionnels, pour répondre à une problématique relativement ponctuelle exprimée par la filière, un cadre et des outils inspirés des réflexions précédentes. Globalement, l'Observatoire économique est la réponse structurelle apportée par les chercheurs sollicités par l'interprofession aux problèmes conjoncturels exprimés. Nous reprenons d'abord à notre compte les apports théoriques qui ont été adaptés et appliqués au contexte champenois et présentons le cadre institutionnel actuellement proposé l'Observatoire et les outils d'Aide à la décision conçus à cette occasion. Nous développons ensuite le concept d'Observatoire économique dans le prolongement des théories qui ont conduit à sa création et y intégrons le concept d'Aide au consensus développé dans le chapitre 5. Nous concluons par une réflexion sur le rôle accordé à l'Observatoire au sein de la régulation interprofessionnelle qui dépend fondamentalement des groupes de professionnels chargés d'en piloter les activités. Le rôle du comité de pilotage n'est d'ailleurs toujours pas formellement défini, ce qui limite la cohérence du développement pourtant réel de cette interface d'intelligence économique.

Paragraphe 1) La mise en place de l'Observatoire économique : les accords interprofessionnels 1996-1999

Dans le cadre défini précédemment, Soler et Tanguy (1998b) décrivent les caractéristiques de l'accord interprofessionnel de 1996 et le rôle de leur intervention dans la genèse de cet accord.

Conformément à la théorie de la rationalité interactive, les chercheurs proposent un cadre permettant le développement d'une dynamique d'apprentissage collective.

Les outils d'Aide à la décision proposés doivent en outre permettre d'améliorer la visibilité et d'apporter aux représentants des familles opposées une information claire, objective et neutre de la situation.

Lorsque les professionnels champenois font appel à eux, la principale source de difficulté dans les relations Vignoble-Négoce provenait de la variabilité interannuelle de la production de raisin, liée à la localisation septentrionale du vignoble. Dés lors, il apparaissait nécessaire de régulariser les quantités de raisins mises à disposition chaque année, ce qui s'est traduit par la conception et l'utilisation d'un système de « blocage/déblocage » visant à stocker (bloquer) les éventuels excédents de production pour les mobiliser (débloquer) les années de pénurie. En stabilisant les flux de matière première à l'intérieur de la filière, ce mécanisme permettait une meilleure « prévisibilité » des volumes disponibles d'une année sur l'autre et donc une réduction des incertitudes du Négoce quant à son approvisionnement en raisin. Dès lors, la rigidification de « l'interface technique » entre Vignoble et Négoce permettant une meilleure planification des flux, une réflexion interprofessionnelle stratégique pouvait être menée. Cette dernière visait à définir de façon coordonnée le niveau global de production à atteindre dans une perspective de croissance de la filière. En effet, grâce au système de blocage/déblocage, les quantités disponibles pour le Négoce pouvait dorénavant être globalement anticipées. Il devenait alors possible de définir, de façon prospective, des stratégies globales de filières reposant sur un plan pluri-annuel d'approvisionnement en raisin du Négoce beaucoup moins aléatoire. C'est ce sur quoi a reposé l'accord interprofessionnel signé en 1996 par les représentants du Vignoble et du Négoce, dont l'objet était de permettre, d'abord, des stratégies commerciales plus efficaces de la part des négociants (grâce à une réduction de l'incertitude sur leur propre approvisionnement) et ensuite, la remontée du prix du raisin dans les transactions entre Vignoble et Négoce.

Dans ce cas, l'intervention a contribué à la définition de ces stratégies au moyen d'outils d'évaluation et de suivi de leur impact sur les différents opérateurs de la filière. Un modèle de simulation, que nous présentons dans le premier point, a ainsi été conçu et développé de manière à rendre visibles les interdépendances entre les divers types d'opérateurs au sein de la filière. Le simulateur a, de plus, été associé à un dispositif de suivi des flux de produits et des cours des transactions entre les grandes catégories d'opérateurs. Ce système d'information, qui a rendu indisponible la constitution de l' « Observatoire économique interprofessionnel » que nous présentons dans le second point, a pour objectifs :

- de permettre une validation continue des hypothèses qui sont à la base du plan stratégique retenu ;
- de rendre visibles les stratégies individuelles et anticiper les situations susceptibles de dégrader la valeur commune attachée à l' A.O.C. Champagne.

I . Le simulateur

Appuyé sur une représentation des flux physiques, le simulateur permet de quantifier différentes hypothèses de « plans » (*i.e.* stratégies globales de croissance de la filière) et d'évaluer les risques découlant de ces scénarios pour chaque catégorie d'opérateurs. De façon très schématique, il est ainsi possible, à partir de scénarios pluriannuels de vente (hypothèses de taux de croissance) et d'offre (scénarios de production alimentés par des hypothèses de rendements, d'une part, et de niveaux de blocage/déblocage, d'autre part), et compte tenu des politiques de stockage et de vieillissement des vins des différents opérateurs, de quantifier l'évolution des stocks ou l'éventuelle apparition de ruptures pour chaque catégorie d'opérateurs.

Le simulateur développé dans le cadre de cette intervention rend donc visible l'évolution du marché interne des échanges entre Vignoble et Négoce et les risques internes à la filière et liés à chaque « plan stratégique » testé. Il permet de sélectionner des scénarios de croissance crédibles, acceptables par les opérateurs en présence. Cette opérationnalisation de la "planification interactive" au niveau d'une filière met l'accent sur l'implémentation de stratégies de croissance globale à long terme plutôt que sur la définition d'un mode de répartition des gains entre les différents opérateurs. Appuyée sur une représentation des flux physiques (raisins, vins) entre les différents types d'opérateurs, elle évite dans un premier temps le débat conflictuel sur les prix d'échange et oriente ensuite les réflexions sur des stratégies collectives de croissance, reposant sur, et prenant en compte, l'explicitation mutuellement validée des contraintes d'interface (externalités négatives des actions d'un opérateur sur les autres).

Suivre la circulation des vins en cours d'élaboration entre les différentes catégories de professionnels permet de comprendre les interactions qui structurent la filière. L'étude de leur intensité et de leur évolution permet d'estimer, d'une part, l'évolution réelle de la filière et, d'autre part, l'efficacité des mesures de régulation.

Le simulateur est un tableau réalisé sous format excel qui permet, grâce au suivi des entrées, transformations et sorties de matières premières des catégorie d'expéditeurs, de simuler l'évolution de la structure de la filière. En effet, les transferts de vins entre ces catégories influent sur les bilans matières ce qui rejaillit sur les équilibres économiques des uns et des autres.

La modélisation du processus de production du Champagne débute par le relevé des entrées de raisins à la vendange. L'évolution de ceux-ci est suivie chaque semestre au fur et à mesure de leur maturité. Des raisins de la vendange X jusqu'aux bouteilles de Champagne commercialisables,

plusieurs années vont s'écouler au cours desquelles la structure du stock et les disponibilités vont limiter les marges de manœuvre en terme de réactivité à la demande.

exemple : Catégorie N1

âge	**Campagne X / X+1**		**Campagne X+1 / X+2**		**Campagne X+2 / X+3**		**Campagne X+2 / X+3**	
	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2
0 ans	100							
6 mois		100						
1 an			100					
1,5 an				100				
2 ans					100			
2,5 ans						100		
3 ans							100	
Stock expédiable							***100***	
Stock non exp	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	***0***	**0**

La lente évolution de la récolte s'accompagne d'achats et de ventes de vins en cours d'élaboration qui vont réduire ou accroître la structure et le niveau des stocks détenus selon les différents niveaux de maturité.

Par hypothèse, les transactions en vins clairs concernent théoriquement des vins issus de raisins de la dernière vendange, les bouteilles sur latte concernent des vins élevés depuis un à deux ans, les bouteilles sur pointe des vins âgés de deux à trois ans, et les bouteilles terminées nues, censées avoir vieillies depuis au moins trois ans depuis la vendange, sont commercialisables.

Le prise en compte de ces flux permet de reconstituer pour chaque semestre le niveau et la structure du stock (voir schéma page suivante).

exemple : Catégorie N1

	Campagne X / X+1		Campagne X+1 / X+2		Campagne X+2 / X+3		Campagne X+2 / X+3	
	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2
Achats de vins clairs	20							
Ventes de vins clairs		30						
Solde	*20*	*-30*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*
Achats de bouteilles sur lattes			50		45			
Ventes de bouteilles sur lattes			10	15				
Solde	*0*	*0*	*40*	*-15*	*45*	*0*	*0*	*0*
Achats de bouteilles sur pointe					60			
Ventes de bouteilles sur pointe					25			
Solde	*0*	*0*	*0*	*0*	*35*	*0*	*0*	*0*
Achats de bouteilles terminées							100	
Ventes de bouteilles terminées						40		
Solde	*0*	*0*	*0*	*0*		*-40*	*100*	*0*

âge	Campagne X / X+1		Campagne X+1 / X+2		Campagne X+2 / X+3		Campagne X+2 / X+3	
	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2
0 ans	100	0						
6 mois	20	70						
1 an		20	110	-15	45	0		
1,5 an			20	110	-15	45		
2 ans				20	145	-15	45	0
2,5 ans					20	105	85	45
3 ans							205	85
Stock expédiable							***205***	*290*
Stock non expédiable	**120**	**90**	**130**	**115**	**195**	**135**	**130**	**45**
Stock total	**120**	**90**	**130**	**115**	**195**	**135**	**335**	**335**

Pour pouvoir répondre à la demande, le niveau semestriel des stocks « expédiable » doit être au moins égal au niveau de la demande escomptée de la part des consommateurs.

exemple : Catégorie N1

âge	Campagne X / X+1		Campagne X+1 / X+2		Campagne X+2 / X+3		Campagne X+2 / X+3	
	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2
Stock expédiable							***205***	*290*
Stock non expédiable	**120**	**90**	**130**	**115**	**195**	**135**	**130**	**45**
Demande	**20**	**20**	**20**	**20**	**20**	**20**	***20***	*20*
Expéditions	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**20**	**20**
Stock total	**120**	**90**	**130**	**115**	**195**	**135**	**315**	**315**
Rupture	**-20**	**-20**	**-20**	**-20**	**-20**	**-20**	**0**	**0**

Chaque catégorie de professionnels champenois fait l'objet d'une modélisation du type de celle que nous venons de présenter. L'agrégation des résultats obtenus permettent une analyse globale de la situation champenoise.

Dans l'exemple illustré ci-dessus, la demande prévue en bouteilles de Champagne élaborées par la catégorie d'expéditeurs (ici N1) est supposée constante (20 millions de bouteilles par semestre). Si la production est insuffisante pour satisfaire à cette demande, le marché se trouve en position de rupture. Les demandes non satisfaites sont alors susceptibles soit d'être compensée par les marques d'une autre catégorie d'élaborateurs champenois, soit de se retourner vers des produits de substitution qui risquent à terme de se positionner comme concurrents installés au Champagne. En effet, dans ce dernier cas, l'envolée prévisible du prix risque de le décrocher du niveau de qualité « juste » du produit qui, elle, reste constante ce qui menace à terme la réputation de l'appellation Champagne en général.

Le simulateur permet donc, non seulement, de visualiser la situation générale de la filière, mais également que soient imaginés et testés des scénarii prospectifs. Les conséquences des politiques de régulation peuvent donc être visualisées ainsi que les conjonctures de marché exceptionnelles. Le passage au troisième millénaire et ses conséquences attendues sur les stocks et les approvisionnements ont par ce moyen pu être limitées grâce aux mesures interprofessionnelles prises par anticipation.

Bien qu'ouverts sur la prospective, ces mécanismes se nourrissent d'informations statistiques brutes qui doivent, par conséquent, être produites en amont. De plus, les scénarii

simulés nécessitent que soient pensés des hypothèses d'évolutions réalistes issues des tendances constatées des dynamiques en amont et en aval de la filière.

II . La boîte à outil du « premier » Observatoire économique : le Tableau de bord

Soler et Tanguy ont donc apportés aux problèmes exprimés par les champenois une réponse en deux temps. Leur intervention s'est tout d'abord focalisée sur la mise en place d'un outil de planification stratégique capable de faire naître et d'enrichir les échanges de perceptions entre les responsables interprofessionnels. Cet instrument a été immédiatement associé à la mise en place d'un système structurel de centralisation et traitement de l'information statistique. Ce dernier permet de nourrir le simulateur lorsque la demande ponctuelle en serait faite mais également de suivre l'évolution de la situation qui a fait l'objet de scénario au préalable.

Le tableau de bord est un document synthétique qui présente deux fois par an (fin de la campagne, fin de l'année civile) et sous une forme qui se veut la plus accessible possible, l'état des lieux et l'évolution des principaux agrégats (expéditions, prix des expéditions, stocks, volume et structure de l'approvisionnement, ratio des stocks, achats et vente des raisins, récolte) par catégorie d'acteurs. Pour alimenter ce document, une base de donnée réunissant l'ensemble des informations statistiques a été conçue. Une typologie des professionnels permet en outre d'affiner le suivi de ces informations et leur analyse. Principal support de communication de l'Observatoire économique, il est remis à jour deux fois par an grâce aux statistiques produites par la base de données de l'Observatoire économique, constituée et mise en place à cette occasion.

a) Constitution d'une base de données : la production de l'information

En vertu de la réglementation mise en place sur la défense de l'A.O.C., le C.I.V.C. collecte toutes les informations individuelles concernant les professionnels champenois possédant ou exploitant une surface en appellation Champagne. La non-communication des informations exigées par le C.I.V.C., sous contrôle de l'I.N.A.O., expose le contrevenant à des poursuites judiciaires. Les informations recueillies dans ce cadre concernent les surfaces de l'appellation, l'âge des plantations, la qualité des cépages et porte greffe utilisés, les volumes récoltés, la répartition de la récolte et les lieux de livraison des raisins vendangés.

Les accords passés avec les Douanes imposent aux professionnels de déclarer la totalité des stocks qu'ils logent dans leurs locaux ou qu'ils possèdent dans d'autres locaux, la nature et l'état de transformation de ces marchandises. En complément, à la fin de chacune des quatre échéances de paiement, le C.I.V.C. collecte le prix moyen de vente total des achats de raisins.

De plus, la mise en place des contrats interprofessionnels a rendu indispensable que le C.I.V.C. puisse recueillir toutes les informations portant sur la circulation des matières premières ou en cours de transformation. Pour asseoir ce principe, la déclaration volontaire effectuée au C.I.V.C. permet seule la délivrance de mouvements de circulation, sans lesquels le transport de matières première en cours de transformation n'est pas autorisé (et expose à des poursuites).

Enfin, pour assurer son financement et garantir ainsi son autonomie, le statut interprofessionnel conférait au C.I.V.C. le droit de prélever une taxe parafiscale, ou cotisation, sur chaque kilo de raisin vendu au Négoce par le Vignoble et sur chaque bouteille expédiée, sortie des caves de Champagne. Ces éléments impliquent la collecte mensuelle du nombre de bouteilles expédiées par chaque professionnel par les services administratifs du C.I.V.C., ainsi que le récapitulatif par campagne pour chaque maison acheteuse de raisins, le détail des quantités de raisins achetés au cours de la vendange, par propriétaire (ou pressoir), par cru.

Ces informations permettent au C.I.V.C. de suivre précisément l'état des lieux des flux de marchandises issues des raisins produits dans le cadre de la zone d'appellation, au sein de la filière. Une base de donnée, créée sous Access a été élaborée de façon à rassembler l'ensemble de ces informations afin que l'Observatoire économique dispose d'un accès immédiat et précis à l'information et qu'il puisse extraire et analyser toutes les évolutions économiques de la Champagne.

b) Construction d'une typologie des professionnels

Les deux familles professionnelles autour desquelles se concentre l'essentiel de la confrontation des rapports de force entre l'amont et l'aval, masquent des situations beaucoup plus hétérogènes. Pour saisir la réalité des relations et de la situation des uns et des autres, il est donc intéressant de segmenter le Vignoble et le Négoce en plusieurs classes statistiques caractérisant les principaux comportements économiques des professionnels champenois. L'objectif de cette analyse est de pouvoir suivre l'évolution des comportements et détecter l'émergence d'éventuels comportements aberrants, signe de la déviance des mesures interprofessionnelles.

- *La fixation des classes statistiques*

Lors de la création de l'Observatoire économique, les classes d'acteurs ont été figées en fonction de la situation constatée au cours de la campagne 1994-95. Cette démarche est en effet nécessaire pour pouvoir suivre l'évolution de catégories d'acteurs identifiées comme homogènes à un moment donné. Elle implique néanmoins de savoir remettre en cause ces classes statistiques lorsque la conjoncture a suffisamment évolué pour que les réalités d'hier soient dépassées et justifient la réactualisation des groupes. Ainsi, en 2001, l'évolution de la situation économique et la

négociation de nouveau contrats interprofessionnels ont justifié de remettre à jour ces classes et de les figer sur des critères observés au cours des campagnes 1998-1999 et 1999-2000. Les mouvements de marchandises exceptionnels et les stratégies d'anticipation qui ont précédé le passage à l'effet millénaire ont en effet fortement perturbé les comportements individuels et il a fallu considérer l'ensemble des comportements observés de la campagne 1998-1999 à 1999-2000 pour que soit exprimée correctement la situation économique des professionnels.

- *Les négociants*

Les négociants sont classés en quatre classes, fonction de deux critères de sélection.

Le premier critère s'intéresse à la structure de l'approvisionnement de chaque négociant. Il permet de distinguer les négociants dont l'essentiel de l'approvisionnement est assuré par des achats de bouteilles aux autres professionnels (classe N4) des négociants dont l'activité principale est d'élaborer des vins à partir des raisins ou des moûts à la vendange. Ces derniers sont ensuite scindés en trois catégories en fonction du prix moyen constaté de leurs expéditions.

Les négociants de la catégorie N1 sont les expéditeurs dont la commercialisation en dehors de la Champagne est effectuée à un prix moyen très supérieur à la moyenne des expéditions du Négoce. On retrouve dans cette classe les maisons qui disposent des marques les plus prestigieuses, incarnées sur le long terme par la classe « K2 » identifiée dans la partie 1.

La classe N2 rassemble les expéditeurs dont la commercialisation en dehors de la Champagne est effectuée à un prix moyen proche de la moyenne des expéditions du Négoce. Intermédiaires entre les segmentations « K1 » et « K2 » sur lesquelles nous nous sommes appuyées plus haut, les négociants de cette catégorie permettent justement de suivre l'évolution de la fracture entre les deux segments de négociants que nous avons identifiée dans les analyses précédentes.

La classe N3 rassemble les expéditeurs dont la commercialisation en dehors de la Champagne est effectuée à un prix moyen inférieur à la moyenne des expéditions du Négoce.

- *Les coopératives*

L'évolution de la concentration des coopératives a fait émerger de grosses structures. Celles-ci expédient plusieurs centaines de milliers, voire millions de bouteilles, approvisionnées par les raisins de leurs adhérents, constitués aussi bien d'exploitants individuels que de coopératives, dans le cadre des unions de coopératives. La concentration des volumes permet à ces coopératives de commercialiser dans les circuits de distribution de masse et d'investir dans la valorisation de leur marque. Certaines d'entre elles figurent parmi les dix principales marques connues par les consommateurs et la dizaine de coopératives concernées (plus de 600 000 bouteilles expédiées par an) est rassemblée dans la classe C1. Les autres coopératives expéditrices sont rassemblées dans la

classe C2. La classe C3 rassemble les coopératives qui assurent uniquement des fonctions de service à leurs adhérents : pressurage, élaboration et rétrocession des bouteilles terminées immatriculées RC, et/ou approvisionnement en raisins des classes C1 et C2.

- *Les récoltants*

Les 15 000 exploitants récoltants sont différenciés par deux critères. Le premier est destiné à appréhender la réalité et l'évolution des comportements des récoltants-coopérateurs. Le second segmente les expéditeurs en fonction des volumes qu'ils expédient annuellement.

Les récoltants qui déclarent à la vendange conserver la majorité de leur récolte en coopérative sont définis comme des coopérateurs. Le choix de la majorité de la récolte est arbitraire mais répond à une certaine réalité de la situation. Il ne permet toutefois pas de cerner totalement le profil des coopérateurs dans la mesure où, comme nous l'avons vu dans la partie 1, ces récoltants utilisent la coopération de façons très diverses. Certains se contentent de faire transiter la vente de leurs raisins par la coopérative à laquelle ils sont adhérents afin de bénéficier du pouvoir de négociation de la collectivité, alors que d'autres mettent en commun leurs raisins avec les autres apports à la coopération et commercialisent sous leur marque le vin issu de ce travail commun. La majorité d'entre eux partage les raisins en fonction des opportunités qui apparaissent au cours de la campagne, tandis que d'autres choisissent des méthodes d'exploitation diversifiées qui les conduisent à vendre une partie de leurs raisins au Négoce à la vendange et à conserver le reste en coopérative, cédant une partie de ces quantités au cours des campagnes qui suivent sous forme de vins clairs ou de bouteilles non terminées au Négoce (quitte à en récupérer une part en fin d'élaboration pour la commercialiser directement). Cette diversité opacifie le suivi des comportements de ces exploitants. Néanmoins, le critère de conservation de la récolte à la vendange semble refléter une réalité reconnue par les professionnels.

Pour chaque « sous-famille » de récoltants, les vignerons sont segmentés en sept groupes en fonction des quantités de bouteilles expédiées aux consommateur au cours de l'année civile :

- les récoltants qui n'expédient aucune bouteille : R0,
- les récoltants qui expédient moins de 5000 bouteilles : R1,
- les récoltants qui expédient de 5000 à 10 000 bouteilles : R2,
- les récoltants qui expédient de 10 000 à 25 000 bouteilles : R3,
- les récoltants qui expédient de 25 000 à 50 000 bouteilles : R4,
- les récoltants qui expédient de 50 000 à 100 000 bouteilles : R5,
- les récoltants qui expédient plus de 100 000 bouteilles : R6.

Cette typologie est la nomenclature qui sert de base à la présentation des variables économiques. Elle est utilisée dans le Tableau de bord de la filière.

c) Le Tableau de bord de la Champagne

Pour améliorer le transfert et la compréhension de l'information, le Tableau de bord de la Champagne présente l'information statistique sous sa forme numérique et l'illustre sous une forme graphique. Il se décompose en quatre sections.

La première section s'intéresse à la situation et à l'évolution des expéditions en volume et en valeur des classes d'expéditeurs. Les expéditions correspondent aux sorties de cave de bouteilles terminées habillées et font l'objet d'une capsule représentative de croit (C.R.D.). A l'origine, ces sorties de caves correspondaient à une mise en marché donc à la commercialisation directe des vins aux consommateurs. L'évolution des circuits de distribution a modifié cette interprétation et les expéditions de bouteilles par les champenois correspondent, en règle général, à leur mise en circulation dans les réseaux intermédiaires de distribution (grossistes, importateurs, centrales d'achat).

La seconde section s'intéresse à la situation et à l'évolution des stocks détenus par les classes de professionnels et permet de suivre l'évolution de la structure de leurs stocks. Cette section illustre en parallèle l'évolution des ratios du stock, c'est-à-dire le ratio des volumes stockés rapportés aux expéditions réalisées au cours de la campagne. Cet indicateur permet de relativiser l'importance des volumes en stocks. Le suivi des stocks appartenant aux professionnels permettent de suivre l'évolution de la récolte transformée progressivement en Champagne : les vins clairs en cuve au 31 juillet de l'année qui suit la vendange sont comptabilisés, de même que les bouteilles tirées depuis moins de quinze mois (un an avant 1998), celles qui ont dépassé cette échéance et les bouteilles terminées habillées, prêtes à la commercialisation. Ces variables permettent de suivre l'évolution de la structure du stock « roulant » et l'évolution du stock dit « mort », parce que composé de vins en caves depuis plus longtemps que ne le seraient nécessaire les étapes de l'élaboration en respect des règles qualitatives de l'appellation. Ces derniers vins, majoritairement détenus par les récoltants, constituent parfois des réserves de trésorerie, difficilement contrôlables et susceptibles de dérégler la régulation des volumes au sein de la filière.

La troisième section s'intéresse à la situation et à l'évolution des ventes de Champagne réalisées dans les grandes et moyennes surfaces en France, ainsi qu'aux ventes réalisées dans les enseignes de discount et des commerces traditionnels et supérettes. Ces ventes ne constituent

qu'une partie certes importante, mais minoritaire, des achats de Champagne par les consommateurs. Améliorer la connaissance des professionnels de la filière sur les circuits de commercialisation empruntés par les volumes de Champagne au sortir de la région de production et jusqu'aux consommateurs, ainsi que sur les processus commerciaux mis en œuvre lors de ces transferts de propriété est d'une actualité jugée de plus en plus importante. L'acquisition récente de nouveaux panels (restauration, consommateurs) doit permettre d'affiner ces connaissances afin de les intégrer aux mécanismes de régulation. L'Observatoire économique permet de suivre les ventes constatées en aval et de les relier aux élaborateurs à l'origine de ces marques, ce qui permet le suivi de l'évolution économique des catégories de professionnels. Le choix des circuits de distribution constitue en effet une variable de discrimination majeure entre les catégories d'expéditeurs. Le suivi de ces dynamiques permet également de suivre le succès des stratégies déployées par les champenois.

La quatrième section fait le point en amont sur la situation du marché des raisins et des vins en cours d'élaboration. Elle présente la situation des volumes de raisins achetés par les classes de négociants par origine ainsi que le prix de leurs achats. L'information porte ensuite sur le volume et la structure de l'approvisionnement effectué par les négociants sur les marchés intermédiaires, et aboutit, à la fin de la campagne, à un bilan des entrées et sorties de matières par catégorie de professionnels.

III . Conclusion

En articulant un modèle de simulation des flux en amont entre catégories de professionnels du Vignoble et du Négoce à un dispositif de centralisation et de communication pertinente de l'information statistique de la filière, l'aide au pilotage de la filière champenoise tel qu'il se développe depuis le milieu des années 1990 applique les concepts théoriques défendus dans les travaux récents conçus dans la lignée du principe de rationalité interactive. D'un soutien ponctuel, cette initiative a finalement débouché sur l'institutionnalisation d'un service d'intelligence économique susceptible d'aider durablement la coordination entre les dynamiques individuelles et la stratégie collective.

Paragraphe 2) Développement et programme pour l'Observatoire économique

Nous discutons maintenant de la pertinence d'un cadre tel que celui proposé par l'Observatoire économique pour faciliter la décision interprofessionnelle.

Conçu dans l'idéal comme une interface aidant le processus d'échanges cognitifs préalable à l'accord consensuel, la simulation des flux entre catégories de professionnels de la filière réalisées en son sein favorise la réaction constructive des responsables interprofessionnels et prépare à l'obtention d'un consensus réel. L'actualisation régulière des sentiers prospectifs améliore de plus la prévision et la pertinence des mesures collectives.

Néanmoins, le rôle de cet outil de management innovant dépend totalement de la mission qui est confiée à l'interprofession par ses ressortissants. Soit l'interprofession peut intervenir sur les dynamiques structurelles qui composent la filière auquel cas l'Observatoire économique peut assurer un travail d'accompagnement des phases de transition et de la dynamique de changement, soit l'interprofession est uniquement chargée de gérer les affaires courantes à l'interface des deux familles professionnelles, ce qui se traduit pour l'Observatoire qu'il assure une « simple » activité de production d'informations susceptible d'apporter aux opérateurs une visibilité maximale sur la situation.

Pour tenter de trancher entre ces deux programmes, nous revenons d'abord sur le contexte qui a précédé la naissance du concept même d'Observatoire économique de la filière jusqu'à sa relative institutionnalisation. Nous présentons ensuite le fonctionnement et le rôle que joue cet organe d'études économiques dans la configuration politique de la filière.

I . Le contexte

La fin du contrat interprofessionnel, en 1989, débouche sur la crise des années 1990. Celle-ci voit coïncider chez les différentes familles de professionnels une offre excédentaire, des stocks élevés et des trésoreries fragiles .

Dés 1992 un nouvel outil de régulation est mis en place afin de limiter rapidement les conséquences de récoltes excédentaires : la mise en réserve qualitative d'une partie déterminée de la récolte. Ce instrument permet aux propriétaires des vignobles de conserver des stocks de matière première supplémentaire en cas de récolte abondante et de les débloquer de façon administrative lorsqu'une vendange est jugée insuffisante par l'interprofession. Le déblocage des raisins permet alors la vente de ces stocks, rétribués au prix du raisin de l'année de vendange du déblocage.

L'institutionnalisation de ce mécanisme est destiné à limiter les effets déstabilisateurs de l'aléa climatique. Dans le prolongement de ces nouvelles mesures de régulation, un contrat incitatif, basé sur l'adhésion volontaire à un engagement pluriannuel bilatéral, est proposé par l'interprofession pour la période qui court de 1993 à 1996. Il s'articule sur un prix indicatif déterminé lors de chaque vendange par les représentants interprofessionnels.

Le succès rencontré par cette formule qui entraîne une forte adhésion (peut être conjoncturelle) des récoltants permet de limiter les conséquences de la crise.

En 1996 se pose la question du renouvellement du contrat dont les termes doivent, d'une part, être suffisamment incitatifs pour que les récoltants adhérent et, d'autre part, considérer l'échéance importante pour la Champagne du passage à l'an 2000. L'échec de la forme contractuelle administrée d'avant 1989 justifie une réflexion plus générale afin que soit mise au point une innovation institutionnelle permettant à la filière d'élaborer des mesures de régulation adaptées, y compris hors période de crise.

Les représentants interprofessionnels commandent à deux chercheurs du Laboratoire d'économétrie de l'Ecole polytechnique et du Laboratoire d'économie et sociologie rurale de l'I.N.R.A. de Paris Grignon, Hervé Tanguy et Louis-Georges Soler, de se pencher sur cette problématique et de leur apporter les moyens d'y répondre. Nous avons vu qu'à l'issue de leurs travaux, la filière met en place un Observatoire économique, dont les missions sont énoncées dans le contrat interprofessionnel régissant les vendanges 1996 à 1999 :

> *« […] le prix indicatif tiendra compte du niveau de l'inflation constatée en France et fluctuera, par rapport au prix de 1996, entre plus ou moins 3% selon les indicateurs définis et suivis par l'Observatoire de l'économie champenoise, qui va être créé au sein du Comité interprofessionnel du vin de Champagne. Cet Observatoire rassemblera et analysera toutes les données permettant une meilleure compréhension de la situation économique. Le volume des récoltes, l'état des stocks, l'évolution des expéditions et des prix de vente en France et à l'étranger formeront les principaux éléments à retenir. De plus, l'Observatoire fournira aux administrations concernées, aux professionnels champenois, aux médias et au public des informations statistiques sur le Champagne.*
>
> *Il appartiendra à la Commission consultative du Comité interprofessionnel du vin de Champagne de proposer, avant chaque vendange, à partir des travaux effectués par l'Observatoire, le pourcentage de variation à appliquer sur le prix indicatif de 1996 converti en francs constants* ».

La mise en place de l'Observatoire économique en 1997 est donc un élément novateur dans le cadre interprofessionnel, puisqu'il délègue à une interface et à son comité de pilotage la mission de produire et suivre les éléments économiques permettant d'évaluer l'efficacité du contrat. La tentative de 1996 est poursuivie à l'issue du contrat. Ainsi, la Décision du C.I.V.C. n°161 relative à l'amélioration du fonctionnement du marché entre le Vignoble et le Négoce de Champagne des vendanges 2000 à 2004 traite de la mission de l'Observatoire économique dans son article 3 :

« *L'Observatoire économique du Comité interprofessionnel du vin de Champagne collecte et analyse toutes les données nécessaires pour assurer la connaissance et la transparence du marché. Il met à la disposition des récoltants, coopératives, centre de pressurage et négociants, des statistiques et informations fiables, qui sont agrégées et ne comportent aucune indication nominative, sur les volumes et les prix des transactions afin, en particulier, de permettre aux vendeurs et aux acheteurs de déterminer avec objectivité et rationalité leur comportement sur le marché*».

Le renouvellement du contrat en 2000 institutionnalise donc l'Observatoire économique et lui accorde un rôle majeur dans la régulation du marché, en tant que vecteur d'information aidant à la rationalité des échanges. Nous évaluons maintenant la réalité de son rôle.

II . Le fonctionnement et les études de l'Observatoire économique

Au delà des outils d'Aide à la décision conçus lors de la phase de création du concept d'Observatoire économique dans la filière champenoise, le service actuel propose de nombreuses études et statistiques aux responsables de la filière. La mise à jour régulière de ces informations constitue l'essentiel des travaux et participe pour une bonne part à la production des statistiques réalisées au Comité interprofessionnel.

Outre ces études régulières que nous présentons dans le premier point, un certain nombre d'études ponctuelles ont également répondu aux préoccupations conjoncturelles des professionnels particulièrement à l'occasion du passage à l'an 2000 (deuxième point).

D'ailleurs, suite à l'effet millénaire qui a, malgré tout, fortement perturbé l'économie champenoise, les professionnels ont résolu de se pencher plus en profondeur sur la situation en aval de la filière et ont décidé d'engager dans le cadre de l'Observatoire économique une étude lourde destinée à améliorer la connaissance des circuits de commercialisation en aval. Nous expliquons les tenants et méthodes de cette démarche dans le troisième point.

Par ailleurs, l'évolution générale de la situation économique a incité les professionnels à engager des mesures de re-valorisation de l'appellation qui a commencé par une phase d'études quantitatives et qualitatives coordonnées par l'Observatoire économique et que nous présentons dans le quatrième point.

Enfin, nous concluons sur le constat suivant : alors que les études précédentes démontrent l'intérêt pour la dynamique collective des groupes de travail *ad hoc* de professionnels qui pilotent de façon relativement active les études réalisées, le cadre officiel du groupe de pilotage de l'Observatoire économique reste assez absent de ces évolutions régulières sur la voie de

l'amélioration des connaissances communes. Nous présentons l'intérêt que pourrait apporter ce groupe de travail formel à la dynamique de régulation consensuelle de la filière.

1) Les études régulières

Outre le tableau de bord de la Champagne qui est remis à jour deux fois par an et dont la version initiale a été enrichie, l'Observatoire économique produit et remet à jour de nombreuses statistiques et études parmi lesquelles figure le traitement des panels de distributeurs.

La première étude correspond à l'exploitation des données du panel des ventes de vins de Champagne dans la grande et la moyenne distribution en France. Ces statistiques sont fournies par la société ACNielsen. Le relevé des ventes est effectué chaque semaine dans un échantillon de GMS grâce au relevé des codes barres qui équipent l'ensemble des produits vendus dans les grandes surfaces. L'exploitation classique de ce type d'informations permet aux responsables commerciaux des entreprises de suivre le niveau de leurs ventes par marques et d'adapter leur politique marketing à la réalité du terrain. Pour l'interprofession, l'objectif de ce suivi est, d'une part, de saisir l'évolution prise par la commercialisation dans ces réseaux par rapport à l'ensemble des bouteilles vendues sur le marché français et, d'autre part, de capter les évolutions de prix de vente aux consommateurs.

La relation est faite entre les différentes marques que l'on retrouve dans les rayons des hypers et supermarchés et les professionnels champenois qui ont élaboré ces bouteilles. L'analyse des ventes par catégorie de professionnels et leur positionnement en termes de prix et de couverture du marché permet d'identifier l'efficacité des stratégies économiques menées par les acteurs de la filière et de comprendre les évolutions en cours.

Ces informations sont diffusées deux fois par an. La forme de cette présentation joint, comme pour le tableau de bord, un tableau de chiffres à une représentation graphique. Ces informations permettent de visualiser l'évolution des variables (volume, prix de vente aux consommateurs) par catégorie d'expéditeurs, qualité des vins, segmentation des volumes par tranche de prix, saisonnalité des achats.

En complément, la société ACNielsen réalise chaque trimestre une enquête dans un échantillon représentatif de supérettes et commerces traditionnels (au moins un rayon alimentaire) et dans des magasins discounts. Les résultats de ces enquêtes sont extrapolés et, comme pour le panel des hyper et supermarchés, permettent de suivre l'évolution des ventes des marques de Champagne dans ces circuits.

L'Observatoire économique produit également d'autres statistiques plus régulières telles que le détail des expéditions en volume, valeur, par marché et par catégorie d'expéditeurs, pour chaque trimestre.

Ces productions conduisent d'ailleurs parfois la mission Observatoire économique à être confondue avec un service de statistiques, ce qui ne correspond pas à sa mission initiale. En effet, alors que chaque service du Comité interprofessionnel produit des statistiques à partir des éléments dont il a la charge, l'Observatoire économique centralise ces informations et les exploite. Ainsi, la production d'informations économiques ne constitue que la première étape du travail de l'Observatoire économique. La finalité de cet travail doit être de faciliter l'utilisation de ces informations et leur diffusion dans le cadre d'une mission d'Aide aux décisions interprofessionnelles.

2) Le début du troisième millénaire

Malgré les mesures qui avaient été prises en perspective de l'effet millénaire, les champenois ont vu leurs expéditions chuter au cours de l'année 2000. Ellest retrouvent difficilement leur régime de croisière seulement au cours de l'année 2002.

Pourtant, les expéditions de 1999, qui avaient atteint le niveau record des 327 millions de bouteilles, avaient été anticipées par les champenois qui se sont appliqués à limiter l'envolée des prix. Mais malgré toutes ces précautions, cette période a été franchie douloureusement.

Dés les premiers mois de 2000, une étude réalisée dans le cadre de l'Observatoire économique et remise à jour mensuellement jusqu'en août 2001 a permis d'expliquer pourquoi la chute des ventes qui a suivi l'année 1999 a touché de façon hétérogène les différentes catégories de professionnels. En effet, le prolongement des tendances des expéditions des familles d'expéditeurs depuis la fin de la crise de 1990 a montré que, dés 1998, les distributeurs ont anticipé largement une forte demande supposée pour la fin de l'année 1999. Ces distributeurs sont particulièrement à l'origine des signaux envoyés aux consommateurs sur le risque de flambée des prix. Cette situation a eu deux conséquences.

D'une part, au lieu de sur-consommer du Champagne pour fêter l'année 2000, les consommateurs particulièrement en France, ont peu marqué le coup (la tempête de décembre 1999 a également vraisemblablement calmé les esprits, ainsi que, semble-t'il, les débats sur la date réelle du changement de millénaire).

D'autre part, anticipant les augmentations de prix attendues dans les circuits d'achat traditionnels (grande distribution en particulier), les acheteurs de Champagne se sont reportés sur les Champagnes de récoltants dont les ventes ont augmenté de près de 40% en 1999, retrouvant en 2000 et 2001 des niveaux d'expéditions jugés normaux par rapport aux années qui ont précédantes.

Cette substitution généralisée a particulièrement pénalisé les négociants qui approvisionnent les circuits de distribution de masse. Ces professionnels ont souffert en 2000 et jusqu'en 2001 d'un effondrement de leurs ventes. Par ailleurs, les ventes limitées aux consommateurs dans ces circuits en décembre 1999 ont contribué à gonfler les stocks de Champagne présents chez les distributeurs intermédiaires. Ces derniers ont réagi en réduisant leurs réapprovisionnements traditionnels auprès des champenois tout au long de l'année 2000.

Une autre étude avait en outre permis d'évaluer le niveau des stocks logés en coopératives et susceptibles d'approvisionner leurs marques propres. Ces calculs ont permis d'évaluer la capacité des coopératives à répondre au surplus de demande de 1999.
L'étude statistique a permis de démontrer que ces stocks étaient trop faibles pour assurer le développement des ventes des marques de coopératives. Elle a montré également qu'une part importante de la croissance des expéditions des récoltants en 1999 a été prélevée sur les stocks appartenant aux récoltants coopérateurs et logés en coopérative. Ces vignerons ont donc préféré au cours de cette période vendre sous leur signature des bouteilles à leur clientèle plutôt qu'apporter aux coopératives les quantités suffisantes pour assurer le développement de leur marque.

Plus généralement, l'effet de la tempête de décembre 1999 et les rumeurs d'inflation des prix dans la restauration pour le réveillon de 1999 ont dissuadé de nombreux français de sur-fêter le passage au troisième millénaire, ce qui a limité également la consommation exceptionnelle qu'avaient escompté les professionnels de la restauration, pénalisant ainsi les maisons de Négoce qui privilégient ce circuit de distribution.

Enfin, la comparaison de l'évolution régulière de la consommation des principaux pays importateurs de vins de Champagne aux niveaux d'expéditions constatés de 1998 à 2002 a permis également d'évaluer la réalité du phénomène de surconsommation dans les principaux pays consommateurs de Champagne imputable à l'effet millénaire. Ainsi, si certains pays ont connu un engouement remarquable pour la consommation du Champagne à l'occasion du réveillon de 1999 (Espagne, Suède, Japon, …) d'autres ont non seulement peu accru leur consommation de Champagne (alors que leurs distributeurs anticipaient des comportements festifs propices à cette surconsommation) mais ont même parfois boudé le passage au troisième millénaire. Cet élément modifie considérablement la symbolique que devra employer la communication interprofessionnelle dans ces pays.

Ainsi, l'effet millénaire a été l'occasion pour l'Observatoire économique de produire des informations adaptées aux interrogations en cours et d'apporter des éclairages à une réalité qui surprenait tout les acteurs. D'autres problématiques ont depuis été étudiées sous l'égide de l'Observatoire économique.

3) Valorisation du Champagne et image de l'appellation

Sous l'impulsion de la commission de communication, les champenois ont décidé d'engager en 2001 une vaste réflexion destinée à accroître la valeur dégagée par l'économie du Champagne.

L'Observatoire économique a été sollicité en deux temps : d'une part, il lui a été demandé d'évaluer le niveau de la valeur dégagée par la filière ainsi que sa répartition entre les familles professionnelles et, d'autre part, il coordonne une démarche d'études portant sur la réalité de la consommation de Champagne par les consommateurs en France, ainsi que les comportements et images associés à cette consommation. Nous présentons rapidement les méthodes et principaux résultats obtenus grâce à ces études. Pour finir, nous résumons l'objectif d'une étude récente destinée à dessiner la cartographie des circuits de commercialisation dont les résultats permettront de mettre en perspective les constats issus des autres études et d'enrichir les raisonnement globaux sur la valorisation de l'activité de la filière.

La réalisation de ces études a permis de rendre plus visible le travail réalisé par l'Observatoire mais également de le confronter aux contraintes politique lourdes que sous-entend la co-destion interprofessionnelle.

a) Valeur créée par la filière

Lorsque, au banquet de l'association de viticole de Champagne de 2002, les Présidents émettent le souhait que l'Observatoire travaille sur le concept de valeur ajoutée dégagée par la filière, il apparaît rapidement qu'ils ont chacun leur perception de la valeur et en tête une idée relativement précise de son niveau. Or, lorsque l'Observatoire présente les premiers résultats calculés à partir d'une définition comptable standard, les résultats ne sont pas ceux escomptés.

La valeur ajoutée comptable s'obtient par le calcul de la différence entre les produits et les charges d'exploitation d'une entreprise. Or les produits d'exploitation correspondent à la somme de la valeur des expéditions et des ventes de matières premières ; les charges de l'activité différent par contre selon la définition donnée par les familles professionnelles.

En effet, l'évaluation des coûts de production du raisin du Vignoble sont modifiés sensiblement selon que sont comptabilisés ou pas les coûts de main d'œuvre, impôts et métayage éventuels. De même, l'absence de systèmes de comptabilité analytique chez beaucoup de négociants et de coopératives rend difficile l'évaluation du coût d'élaboration du raisin en bouteilles

de Champagne. Pour la réalisation de l'étude, cet état de fait implique un choix. Soit il faut supposer que les coûts intermédiaires de transformation du Négoce et des coopératives expéditrices sont les mêmes que ceux qui sont estimés par le bureau comptable du Syndicat général des Vignerons à partir de la comptabilité des exploitations de récoltants, soit il faut construire une procédure de recueil des résultats des maisons de Négoce et du Vignoble, rapidement limité par les blocages des entrprises qui ne peuvent ou ne souhaitent pas les communiquer.

Dans les deux cas, le choix de prendre en compte le coût de la main d'œuvre en théorie extérieure à la définition standard de la valeur ajoutée, modifie fortement les résultats obtenus. Ainsi, pour chacune des hypothèses retenues, nous aboutissons à une évaluation de la valeur créée par la filière. Son partage varient cependant suffisamment pour que le choix de l'hypothèse initiale soit l'objet de discussion entre les parties. La méthode de calcul retenue renverse en effet totalement la répartition de la valeur créée entre l'amont et l'aval.

Cette étude a donc d'une part démontré l'importance de définir de façon collective le concept de valeur que la régulation interprofessionnelle devra chercher à répartir, mais elle a aussi provoqué, au niveau de l'interprofession, des hésitations quant à la publication de chiffres dont il aurait été préféré qu'ils soient « consensuels ». La portée institutionnelle de l'observatoire actuel se trouve donc confronté à ces limites. Cet événement montre l'importance de séparer l'Observatoire de la gestion politique du comité. Comme dans toute démocratie, le partage des pouvoirs est nécessaire pour garantir l'objectivité de l'information.

b) Etudes Images, Attitudes des consommateurs de Champagne

Sous l'impulsion de la commission de communication, l'Observatoire économique a été sollicité pour piloter une dynamique d'investigation destinée, d'une part, à rafraîchir la connaissance des professionnels sur le profil et les comportements d'achats des consommateurs de Champagne (la dernière étude ayant été réalisée en 1984) et, d'autre part, à engager une étude qualitative pour identifier les éventuels leviers de valeur par l'image de l'appellation. Compte tenu de l'enveloppe budgétaire prévue pour réaliser ces objectifs, des délais de réalisation escomptés et par souci premier d'efficacité, nous avons préconisé dans un premier temps d'articuler plusieurs outils d'études « classiques » afin d'identifier les cibles de consommateurs pertinentes sur lesquelles, dans un deuxième temps, se focaliserait une étude qualitative adaptée à la problématique ultime (valoriser l'image de l'appellation). Notre argumentation s'est appuyée sur plusieurs points :

- le manque d'information objective sur la réalité du marché des consommateurs incite à « dégrossir » la situation à partir des outils d'études quantitatifs traditionnels, plus facilement accessibles en termes de coûts, et rapidement disponibles.

- une démarche volontariste et efficace de valorisation globale de l'image auprès des acheteurs justifie d'identifier les comportements et habitudes d'achats et de les quantifier, avant de cibler les attitudes subjectives, qualitatives sur lesquelles il faudra intervenir efficacement.

Une fois la méthodologie acceptée, la première partie a consisté à acquérir et créer une version Champagne du panel de consommateurs de la société Secodip. Cet outil se fonde sur le résultat de l'interrogation d'un panel d'environ cinq mille ménages de particuliers français sur leurs achats de Champagne pour leur consommation à domicile. Représentatifs de la population française (géographie, revenus, constitution des foyers, âge moyen…), ces ménages s'engagent à déclarer la totalité de leurs achats, ce qui permet d'en déduire les comportements des français. Outre les informations portant sur les volumes et les prix d'achat, les informations déclarées portent sur le lieu de l'achat, sa fréquence, etc. . Associées aux informations extraites des panels de distributeurs (ventes totales de Champagne dans les grandes et moyennes surfaces), la structure des statistiques déduites de ce panel devrait permettre d'identifier la fréquence et le profil des ménages acheteurs de Champagne. Cependant, nous avons constaté que, techniquement, le panel ne permet pas de quantifier la réalité des comportements d'achats (volume, nombre d'achats par an, prix moyen des achats) ni d'évaluer la réelle structure des circuits d'achats qu'ils empruntent. En effet, il apparaît après analyse et confirmations données par d'autres formes d'études (voir plus loin) que, contrairement à d'autres vins, le Champagne est relativement peu distribué dans les circuits de consommation de masse. Cette situation rend son identification par les ménages du panel plus malaisée que lorsque le produit panélisé est majoritairement gencodé. En effet, le code-barre, particulièrement fréquent dans les grandes et moyennes surfaces est très pratique pour les consommateurs qui constituent le panel ; ils n'ont qu'à le faire « reconnaître » informatiquement à la scanette dont il sont équipés lorsqu'ils reviennent de leurs courses. Par contre, la saisie manuelle des références achetées dans les circuits de distribution plus traditionnels est plus longue et fastidieuse pour le panéliste. Cette difficulté entraîne une perte automatique d'informations. A ces fuites s'ajoute un élément supplémentaire. La barrière des gros achats mis en place par Secodip afin d'éviter que l'extrapolation des résultats issus de l'échantillon ne surévalue d'éventuels comportements aberrants des panélistes, omet par la même occasion les gros achats effectués par de nombreux ménages. Or, une fois par an ou tous les deux ans, de nombreux consommateurs achètent directement auprès du propriétaire récoltant afin d'y acquérir un stock de bouteilles de Champagne qu'ils consommeront progressivement. Le panel ne prend donc pas en compte ces achats que l'ont peut pourtant théoriquement considérer comme intégré à la consommation familiale effectuée au domicile. Le comportement de stockage qui découle de ce système de gros achats rares biaise ainsi totalement la représentativité des résultats du panel en volume.

Néanmoins, et malgré ses imperfections, ce panel apporte un éclairage sur le profil des acheteurs de Champagne. Le cœur de cible est constitué de ménages de plus de cinquante ans, aisés ou de la catégorie moyenne supérieure, composés d'un couple ou de trois personnes et habitant dans les régions Nord, parisienne ou sud-ouest, dans des villes de plus de 50 000 habitants.

Pour compléter le panel et en dépasser les limites, nous avons commandé à la société Secodip une enquête qui mixe avantageusement les dimensions quantitative et qualitative. Cet outil (Promethee) permet d'adresser à un échantillon bien identifié de ménages français un questionnaire postal sur lequel figure une série de questions fermées et formulées par les champenois. Nous avons donc profité de ce cadre pour interroger un échantillon d'un millier de personnes sur leur comportement d'achat et de consommation de Champagne, leurs habitudes, la fréquence et leurs occasions de consommation, leur perception des prix (selon que le rapport qualité-prix attendu est jugé normal, propre à un niveau de qualité supérieur, ou à l'inverse suspect en cas de niveau de prix trop bas). La typologie effectuée à partir des ménages qui ont été identifiés comme acheteurs de Champagne (et qui par conséquent doivent refléter le profil des acheteurs du panel) ont permis, d'une part, de valider certains des résultats du panel (en particulier, environ 32% seulement des ménages français achètent du Champagne) et, d'autre part, de constater qu'il existe deux comportements d'achat radicalement différents du Champagne. Le critère de discrimination majeur est le circuit d'achat. En effet, es ménages qui achètent du Champagne en grandes et moyennes surfaces majoritairement sont plutôt jeunes, achètent peu, plutôt des marques de négociant. Ils conservent peu de stocks, y consacrent un prix relativement élevé et dégustent plus régulièrement le Champagne au dessert. A l'inverse, les ménages qui achètent quasi-exclusivement auprès des récoltants champenois sont plus âgés. Gros consommateurs, ils disposent de stocks de Champagne importants chez eux et consacrent un prix plus faible à ces achats. Ils sont moins sensibles à la dimension marketing et dégustent plus régulièrement le Champagne à l'apéritif.

Au delà des informations objectives qui sont remontées de ces études, le constat de cette dualité a servi de base à la réalisation d'une étude qualitative qui s'est intéressée à la perception individuelle et spirituelle de l'image du Champagne pour ces deux populations.

Largement confirmée par l'analyse qualitative de huit groupes de consommateurs interrogés pendant une journée complète, deux conceptions du Champagne cohabitent dans des populations d'acheteurs différentes : le Champagne en tant que vin et le Champagne comme produit porteur de symbolique. La peception du « schisme » qui a émergé du processus d'investigation apporte aux professionnels une vision réaliste et fine d'une situation complexe et correctement analysée. La méthode employée a de plus permis aux professionnels du groupe de travail concerné de suivre la progression des recherches et d'en saisir les principales découvertes en temps réel.

L'évolution constatée tout au long de ces études s'est révélée très positive pour le développement du rôle de l'Observatoire économique au sein du C.I.V.C..

c) Cartographie des circuits de distribution : le suivi aval

Comme nous l'avons déjà expliqué, au sortir du réveillon de 1999, la filière a souffert de l'encombrement des circuits de commercialisation en France comme dans d'autres pays. Cette situation a conduit les professionnels a souhaiter que l'interprofession soit dotée d'un outil permanent d'évaluation des niveaux de stocks dans les réseaux de la distribution. En effet, les phénomènes de sur-stockage observés au cours de l'année 2000 ont fragilisé la filière, qui n'a pas pu limiter, voire réguler ces excédents parce que nous ignorions globalement où et comment se trouvaient répartis les volumes entre les différents circuits de distribution. Seule l'évaluation des stocks excédentaires a pu être réalisée *a posteriori*, rendant inutile toute intervention. Cette situation a fragilisé en particulier certaines structures du Négoce et accentue la concentration industrielle et financière constatée dans la partie 1. Nous y avons d'ailleurs souligné l'importance pour les expéditeurs champenois de maîtriser ces réseaux puisqu'ils déterminent par là leur valeur ajoutée, leur image de marque et leur positionnement en termes de prix.

Grâce aux panels, une partie des lieux d'achats et de consommation du Champagne par les ménages sont connus. L'une des spécificités du Champagne est effectivement d'être majoritairement commercialisé hors des circuits de distribution de masse. Or ces derniers sont les plus transparents en raison du déploiement d'outils d'études employés par tous les producteurs de biens de grande consommation afin d'évaluer la réussite de leur politique marketing dans les rayons des grandes surfaces. A l'inverse, les informations sont plus rares dans les circuits utilisés par le Champagne (cavistes, vente par correspondance, comités d'entreprise). En outre, la restauration hors domicile constitue un univers vraisemblablement très important pour la consommation du Champagne, mais très peu connu, même si l'exploitation récentevd'un panel devrait permettre d'évaluer les achats de Champagne des restaurateurs commerciaux traditionnels. Les premiers éléments dégagés par ce panel montrent que ce circuit reste minoritaire et la diversité des autres lieux de consommation de Champagne hors domicile justifie un état des lieux global de la situation.

Pour améliorer la visibilité globale du marché, une étude a été commandée à la société Ykems afin de dresser une cartographie assez précise des circuits de commercialisation du Champagne. Elle est destinée à identifier l'importance des différents circuits de distribution du Champagne une fois expédié hors de la région de production jusqu'aux domiciles ou établissements de consommation. Tout d'abord, la connaissance de ces flux devrait permettre d'apporter des éléments quantitatifs qui permettront de prolonger le champ du simulateur. Ils permettront en particulier d'approfondir les réflexions prospectives qui pourront s'appuyer sur la formulation de

scénarii qu'il sera possible de tester grâce à la modélisation des flux de commercialisation. Dans un deuxième temps, les conclusions de l'étude devront permettre d'évaluer la faisabilité, le coût et la pertinence d'un système de veille conjoncturelle sur ces réseaux. Enfin, l'identification de la « *supply chain* » devrait permettre d'estimer la répartition des marges réalisées par les différents intermédiaires.

Dans un premier temps focalisée sur la France, de loin le marché le plus important et complexe de la filière, cette démarche devrait être étendue à d'autres marché d'exportation. Dans cette perspective, une étude réalisée par les services du Centre français du commerce extérieur sur le Danemark devrait permettre d'évaluer les moyens et résultats a investir dans cette dynamique.

La mise en perspective de ces différentes études permettra qu'elles s'enrichissent mutuellement. En effet, en identifiant simultanément la réalité de la création de valeur au sein de la filière, les éléments de valorisation subjectifs dans l'image des consommateurs et les leviers de valeur objectifs identifiés grâce à l'analyse de la propagation de la valeur du Champagne dans les réseaux de distribution, l'interprofession disposera d'un état des lieux de sa dynamique globale. L'articulation de façon transversale de ces études par l'Observatoire économique facilite en outre la synergie des moyens mis en œuvre et améliore la cohérence et l'efficacité des analyses réalisées à l'issue de chacune d'entre elles. Le succès de ces initiatives et leur digestion par les professionnels devraient faciliter la réussite d'accords pertinents, mais ces succès dépendent cependant de la forme de pilotage qui sera effectivement menée par les professionnels. Ces études pourraient en effet favoriser une dynamique d'apprentissage et donner lieu à des échanges propices à l'établissement d'une culture commune.

Paragraphe 3) Le comité de pilotage de l'Observatoire économique

Le comité de pilotage de l'Observatoire économique, chargé d'en piloter les travaux, est composé de responsables interprofessionnels. Il rassemble une douzaine de personnalités, dont dix professionnels des deux familles. Les Présidents du Négoce et du Vignoble y assistent régulièrement, les Directeurs du Syndicat général des vignerons et de l'Union des maisons de Champagne, deux responsables professionnels des deux familles, dont le Président des coopératives, le Directeur et le secrétaire Général du C.I.V.C. et un représentant de l'Etat (en général le Directeur départemental de l'agriculture). Depuis 2001, le syndicat des courtiers est également représenté par son président.

Les professionnels représentés au Comité de pilotage sont des membres importants et influents de la Champagne. Ils siègent par ailleurs en général à la Commission consultative du C.I.V.C..

Les réunions du Comité de pilotage se tiennent à un rythme assez distendu, en moyenne une fois par an. Cette relativement faible périodicité s'explique en grande partie par la difficulté de faire coïncider les emplois du temps des personnalités participantes (Présidents Directeurs Généraux ou Directeur Généraux de groupes multinationaux ou nationaux, responsables institutionnels, présidents ou directeurs de structures …).

Pourtant, le fait que ces professionnels soient pour la plupart les mêmes en 2002 qu'au démarrage de l'Observatoire économique révèle l'absence de mandat clair du comité de pilotage. La place et le rôle donné à cette instance de discussion informelle et pacifiée entre les principaux responsables restent flous. Pourtant, cette stiuation est loin d'être un obstacle aux travaux de l'Observatoire. Nous avons vu que le caractère informel pouvant favoriser le développement d'une dynamique préparatoire au consensus ultérieur. En effet, à partir d'une base ou d'un thème d'étude réalisé par l'Observatoire économique et présenté objectivement, la confrontation des réactions et des avis des uns et des autres est susceptible de participer au processus d'apprentissage collectif recommandé pour réussir le consensus. Les transferts d'informations et des analyses de chacun posent en effet les bases d'une culture économique commune à partir de laquelle peut émerger l'accord consensuel ultérieur. Si le caractère informel de ces discussions pourtant « au sommet » pouvait être conservé, ce lieu d'échange favoriserait par conséquent la cohésion de filière. D'ailleurs, cette logique a porté ses fruits lorsque les discussions de 1997 à 1998 ont réellement permis d'anticiper l'effet millénaire. En effet, en se basant sur les résultats du simulateur et en discutant des scénarii de demande hypothétique pour 1999 et 2000, les responsables interprofessionnels ont pu, d'une part, anticiper le risque de déséquilibre des différentes catégories d'expéditeurs confrontés à des chocs inégaux sur la demande en aval et, d'autre part, actionner la réserve qualitative de façon pertinente. Néanmoins, il faut souligner que l'efficacité des mesures qui ont suivi ces réunions doit également être imputée au fait qu'une partie des représentants du Négoce se trouve directement concernée car représentants de la catégorie la plus directement touché par les ruptures envisagées. Cette incitation a permis de rationner très tôt la demande sur les marques de qualité forte, menacées de rupture de stocks.

Par contre, alors que l'anticipation de l'effet millénaire a déclenché la mise en œuvre de l'Observatoire économique, et qu'il est, somme toute, logique, que ces outils, conçus sur mesure pour répondre à la problématique posée, aient été utilisés à cette occasion, des décisions interprofessionnelles ultérieures n'ont pas fait l'objet d'examen ni de discussion dans le cadre des réunions du comité de pilotage. Pourtant, les outils et les procédures de rencontres et de communications qui se sont révélés porteuses dans le premier cas auraient été aussi efficaces dans les seconds (extension de la zone d'appellation, discussion autour de la remise en cause des marchés

de bouteilles non terminées, etc.). Cependant, des documents et études rédigés dans le cadre de l'Observatoire économique ont été utilisés lors de la mise en œuvre des mesures. Il faut ajouter à ce constat que, l'essentiel des discussions politiques se déroulant dans le cadre des Commissions consultative et permanente, les phases préparatoires à ces discussions éminemment politiques ne sont pas du tout menées dans le cadre des réunions du comité de pilotage de l'Observatoire. Or ce dernier, par son aspect informel et sans objectif de résultat, pourrait être un organe de pré-discussion permettant d'améliorer en terme qualitatif (puisqu'il s'articule autour de l'analyse collective d'informations neutres et objectives de la situation de l'ensemble de la collectivité) les discussions ultérieures, en vu d'obtenir le consensus. La difficulté de réunir les participants, pour les raisons matérielles déjà soulignées, explique vraisemblablement pour une grande part cette situation.

L'importance des individus dans la dynamique qui a porté la création de l'Observatoire économique (et dans la démarche interprofessionnelle en général) ne doit en effet pas être sous estimée. Ainsi, en corollaire à l'aspect conjoncturel, la mise en place de l'Observatoire économique coïncide avec l'élection de nouveaux présidents au Négoce et au Vignoble qui entamaient leur mandat avec la ferme volonté d'apporter un plus à la Champagne.

Nous constatons par ailleurs que les formulations statistiques et graphiques utilisées pour illustrer les résultats économiques ont parfois été mal comprises par des représentants interprofessionnels et/ou administratifs, de formations diverses (expériences de terrain, juridique, scientifique, littéraire, etc…). Ces difficultés ont pu entraîner des blocages ou rejets des outils. Les formats de communication choisis, conçus initialement pour faciliter l'apprentissage et l'assimilation de raisonnements économiques et « mathématiques », entrent dorénavant dans les habitudes, mais cette difficulté a vraisemblablement compliqué et ralenti la démarche. A l'heure actuelle, le format graphique s'installe progressivement dans les esprits et de nombreuses informations sont maintenant présentées sous cette forme (bilan des exportations dans le bulletin).

Une présentation orale a par ailleurs été organisée avec les membres du bureau de la Fédération des coopératives sous l'impulsion de son nouveau président et a permis d'expliquer le sens des graphiques récapitulant les statistiques. Cette réunion a apporté à ces professionnels les principales clés de lecture permettant d'exploiter efficacement ces études. Il semble que cette présentation ait porté ses fruits et ait facilité des discussions permettant d'améliorer encore le détail et le sens des statistiques présentées à la collectivité (exemple de la segmentation entre Récoltants coopérateurs et manipulants). Cette fédération a d'ailleurs depuis décidé d'exploiter les statistiques dont elle dispose et a baptisé cette démarche… Observatoire des coopératives.

Encore mal intégré à l'organigramme du processus de prise de décision, l'Observatoire économique associe pourtant une production de statistiques régulières destinées à l'information des professionnels à la réalisation d'études apportant aux responsables interprofessionnels les informations pertinentes pour enrichir les débats préliminaires aux mesures interprofessionnelles.

Conclusion : Le lointain chemin vers une interface informelle préalable au consensus ?

Dans l'univers des outils de gestion et de management du pilotage, nous nous sommes intéressés à la démarche de planification interactive impulsée par les théories de pilotage inspirées du concept de rationalité interactive. Cette approche élargit la conception classique des outils de pilotage et s'intéresse à la diffusion de l'information aux acteurs de l'organisation pilotée. Elle se penche en particulier sur l'organisation des moyens du suivi et d'intervention des responsables sur l'évolution de la situation afin de la réajuster des éventuelles dérives. Créé dans cette optique, l'Observatoire économique associe un outil de planification stratégique qui simule les flux entre les catégories de professionnels champenois et un travail de traitement statistiques initialement chargé de nourrir les scénarii simulé dans l'outil de planification. Le développement de l'Observatoire économique procure de plus en plus souvent aux responsables interprofessionnels le résultats d'études précises qui éclaire les décisions de l'interprofession et malgré l'inactivité du comité de pilotage initialement chargé d'utiliser ses travaux et d'orienter son développement, la mission d'Aide à la décision est assurée.

Cependant, malgré les ambitions que nous avons affichées pour l'Observatoire économique, nous devons faire plusieurs constats depuis sa mise en place en 1997.

Le volet qui se voulait principal, le simulateur, a été très vite « oublié », vraisemblablement du fait (1) de la fin de l'effet millénaire, (pour la préparation duquel il avait été utile de révéler, grâce à la simulation des flux de matières entre les différentes catégories de professionnels, que les négociants de la classe N1 risquaient, s'ils n'anticipaient pas le boom attendu par une maîtrise de leurs ventes et un raccourcissement du temps de conservation, de connaître une rupture des stocks préjudiciables à leur développement futur), (2) de la difficulté à faire vivre la démarche sans les experts qui l'avaient conçue et qui analysaient les résultats difficilement accessibles aux professionnels sans leur intermédiation et le crédit apporté à leur réputation.

Néanmoins, des décisions politiques ultérieures (argumentation auprès de l'I.N.A.O. pour augmenter les surfaces productives ; réflexion, prospective sur 10 ans de la Champagne) ont été accompagnées de simulations prospectives, recréées, sous une forme différente, et destinées à

suivre d'autres informations : les stocks et le ratio stocks (pour l'argumentaire en terme de qualité), les expéditions (pour argumenter sur le développement potentiel de la filière et sur ses besoins d'accroître la superficie productive).

Cependant, à l'origine, le simulateur était destiné à l'analyse des flux de matières premières entre les professionnels pour leur permettre d'en tirer les conséquences sur les équilibres interprofessionnels. Or il semble que le débat sur les équilibres internes au sein de la filière soit une thématique interprofessionnelle peu abordée. Même les débats autour de l'éventualité d'interdire les transactions en bouteilles non terminées se sont tenus uniquement du point de vue de la traçabilité et du risque qui pèse quant à la susceptibilité des consommateurs sur la qualité du produit. Pourtant, l'évolution de ces équilibres à moyen terme, nous l'avons vu dans les parties I et II, est un facteur de déstabilisation majeur pour la filière et l'outil de simulation aurait dû parvenir progressivement à faire émerger cette question dans les discussions des représentants interprofessionnels. L'extrême susceptibilité des différentes familles à ce propos pourrait d'ailleurs vraisemblablement être canalisée par les éléments de réponses objectifs apportés par l'outil de simulation au cours des étapes intermédiaires de l'analyse. Percevoir l'impact des anticipations sur les différentes catégories de professionnels permettrait aux représentants des familles de s'approprier plus facilement le raisonnement et de suivre les étapes qui jalonnent ce dernier, ce qui faciliterait la compréhension de la globalité du problème posé par les mutations en cours. Cela les aiderait également à saisir la dimension complexe posée par l'interaction entre la structure de la filière et sa dynamique. Nous avons vu en particulier que cette architecture juxtaposent en effet des besoins conjoncturels de coordination lorsque la demande en aval est forte et des besoins conjoncturels d'incitations lorsque le marché aval sature. Dans le premier cas, la gouvernance de la filière doit éviter que l'euphorie ne perturbe en profondeur les relations interprofessionnelles liant entre eux les acteurs de façon durable tandis que dans le second scénario, elle doit soutenir les dynamiques de croissance des uns et des autres afin d'éviter les décrochages susceptibles encore une fois de remettre en cause l'équilibre de la structure de filière.

Le tableau de bord, qui recense deux fois par an l'état des principaux paramètres de la filière par catégorie de professionnels, s'est progressivement développé ; les catégories de professionnels ont été remises à jour, permettant ainsi de suivre l'évolution et les comportements des familles. Ce document attire peu de commentaires autre que positifs, ce qui n'est en rien satisfaisant dans la mesure où les politesses de forme masquent souvent une non-utilisation du document. Pourtant, ce constat est à nuancer : il semble que progressivement, un apprentissage se fasse de la part des jeunes responsables, qui y trouvent matière à se former. La procédure d'apprentissage est ainsi sur les

rails ; pour qu'elle devienne collective, il sera nécessaire que l'interprofession accepte d'organiser autour de ce document une commission de travail effective chargée de faire le bilan du document et de dégager des orientations et des projets afin d'améliorer et de compléter ce bilan statistique.

Ces constats assez sévères sont cependant nuancés par des pistes et des demandes d'études faites par certains responsables. Quelquefois déjà proposées succinctement dans le Tableau de bord, ces études et leurs remises à jour sont alors plus fournies et précises et proposent le détail par catégorie de professionnels (par exemple, un bilan annuel du marché des bouteilles au Négoce et au Vignoble). Une autre, dont la remise à jour trimestrielle semble avoir amélioré la visibilité des responsables, concerne l'estimation des stocks et du ratio des stocks par famille d'expéditeurs, au cours de la campagne. Par ailleurs, les préoccupations formulées par le Vignoble sur la différenciation entre récoltants traditionnels (manipulants), coopérateurs et coopératives ont donné lieu à la réalisation d'une étude se focalisant sur la situation des stocks de ces catégories. Cette dernière permet de démontrer que la quasi-totalité des stocks logés dans les locaux des coopératives appartient aux coopérateurs et ne permettent donc ni aux sociétés logeuses d'accroître le développement de leurs expéditions en développant leur image de marque ni aux négociants d'accroître leur approvisionnement à la vendange. Ce constat avait permis d'anticiper les relativement faibles expéditions des coopératives au cours de l'année 1999 (pas de matières premières disponible en nom propre) et de justifier la concentration de la coopération. Nous avons vu en effet que l'émergence d'entités industrielles de grandes tailles permet à celles-ci d'engager des investissements en image de marque susceptibles de valoriser la production conservée en coopérative.

En présentant même de façon sommaire les étapes nécessaires à l'obtention du consensus, De Brisis (1999) soulignait l'extrême difficulté de réussir ce processus dans le cadre interprofessionnel, car il dépend des procédures managériales mises en œuvre pour le faciliter. Il insistait également sur l'importance des relais d'informations, dont dépend la qualité des flux d'informations descendants et ascendants. Or les diffusions des études de l'Observatoire économique sont pour la plupart extrêmement limitées à un cercle restreint de décisionnels qui sont les Présidents des deux familles, les Directeurs des deux Syndicats, et le secrétaire général du C.I.V.C.. Les élus des familles sont chargés de décider du niveau de diffusion qu'il convient de donner à ces études, après en avoir pris connaissance. La plupart des études spécialisées (marchés complémentaires, prix, évaluation des stocks trimestriels, estimation des stocks intermédiaires à l'export) est ainsi communiquée en moins d'une dizaine d'exemplaires, essentiellement aux

membres du comité de pilotage. Néanmoins, cette situation n'exclue pas des transmissions informelles. Certaines études régulières voient par contre leur niveau de diffusion étendu progressivement et sont dorénavant utilisées comme sources officielles par des médias ou des administrations. Ainsi, l'étude portant sur le relevé des ventes dans la grande distribution en France fait l'objet d'une reproduction semestrielle importante couplée à la mise sur l'extranet de l'interprofession, disponible aux professionnels champenois. De même, une version du tableau de bord est diffusée deux fois par an à près de soixante-dix personnalités pour leur usage personnel et confidentiel ; la croissance régulière de ces tirages montre que ce support de transmission de l'information joue également le rôle d'un organe de communication stratégique à destination des principaux décideurs de la filière. Il est aussi un outil de transparence pour les administrations impliquées dans la filière (Banque de France, Banque, INSEE, Préfecture, Ministère de l'agriculture, etc ..). En outre, les principaux résultats de ces études à large communication sont résumés dans l'organe officiel de communication du C.I.V.C. « le Bulletin du C.I.V.C. ». Mais malgré une réelle bonne volonté, nous constatons que l'information descend très rarement en direction de la base de la collectivité champenoise ce qui pose, d'une part, un problème de représentation purement politique de l'interprofession et, d'autre part, limite les chances de consensus.

Pour conclure, si la dimension politique de l'Observatoire économique reste limitée parce qu'il n'intervient pas encore pleinement dans le cadre du processus de prise de décision interprofessionnelle, il semble que les documents statistiques qui y sont produits sont utilisés comme support d'information objective. Les documents et travaux de l'Observatoire permettent en effet aux familles professionnelles de s'opposer, lors des séances de négociation, des interprétations différentes de leurs chiffres. Cet élément, sans être à lui seul un facteur de cohésion, indique que le débat s'organise cependant autour de ces argumentations, grâce aux bases communes et reconnues neutres produites par l'Observatoire. Néanmoins, nous devons finalement souligner que l'intérêt des professionnels pour un organe tel que l'Observatoire économique est largement supérieur en période de stress, crises, qu'en période d'euphorie ou de calme. Si son rôle de producteur d'informations n'est pas remis en cause, l'interface d'Aide à la décision et surtout au consensus que constitue l'Observatoire économique n'est pas encore reconnu.

Enfin, notre expérience nous a permis d'identifier l'importance des blocages intimement liés à la difficulté de concilier des schémas de pensée et des logiques parfois trop éloignés (juridique, économique, scientifique, pragmatique). Nous constatons néanmoins que lorsque les enjeux de pouvoir au sein de l'institution de régulation se manifestent spontanément par la pratique

généralisée de la rétention d'informations à tous les échelons de la vie interprofessionnelle, les perspectives de développement de ce management expérimental d'organisations complexes basé sur l'information sont tributaires de la politique de management de l'institution de régulation.

Conclusion de la partie 3

Nous avons constaté dans cette partie que pour adapter les outils de gouvernance aux besoins de régulation actuels, l'interprofession doit se doter d'outils d'Aide à la décision.

Nous avons en particulier démontré dans le chapitre 5 que l'obtention du consensus, nécessaire à la mise en œuvre des mesures appropriées à la nouvelle situation, devient un des enjeux du management interprofessionnel susceptible de permettre à la filière de poursuivre son développement. Or sans management du consensus, sa réussite est très aléatoire.

De façon complémentaire, le courant de recherche présenté au début du chapitre 6 met l'accent sur l'utilisation de modèles pour l'intervention, non pas à des fins prescriptives mais en tant que supports de négociation entre opérateurs, l'objectif recherché n'étant pas tant la prescription d'une « bonne solution » que la mise en évidence d'interfaces critiques entre acteurs, susceptibles de remettre en cause l'efficacité de l'organisation. Ainsi, cette conception de l'intervention se focalise sur la possibilité d'une amélioration de la coordination entre opérateurs visant à favoriser la mise en œuvre de stratégies collectives acceptables par ces derniers, compte tenu de leurs contraintes individuelles. Plus précisément, elle écarte dans un premier temps la recherche de mécanismes d'incitation pour se focaliser sur la recherche de stratégies de croissance globale, la question des incitations entre opérateurs étant réglée dans un deuxième temps (et généralement laissée aux soins des acteurs eux mêmes).

La transposition d'une telle démarche de l'entreprise à un contexte de relation inter-entreprises semble tout à fait possible et l'exemple du Champagne plaide en ce sens. En effet, l'Aide à la décision, autrefois confinée au cadre de l'entreprise et étudiée par les sciences de gestion, a progressivement été adaptée à des organisations plus complexes et les innovations institutionnelles qu'entraîne ce déplacement confèrent maintenant au concept d'origine une dimension et une fonction économico-stratégique.

Mais au delà, les approches en matière d'Aide à la décision s'inscrivent en amont dans une réflexion plus générale sur l'organisation institutionnelle. Celle-ci débouche sur la définition d'un cadre délimitant l'intervention des techniques de management collectif : l'avis de l'expert

économique ne constitue en effet pas l'élément majeur dans la prise de décision, d'autant moins lorsque plusieurs parties se partagent les responsabilités et les prises de décisions.

Dans le prolongement de ces travaux, nous avons montré que l'Observatoire économique de la filière des vins de Champagne apporte un cadre adapté au management de l'organisation interprofessionnelle et pourrait de plus faciliter l'obtention du consensus.
Là encore, pour la préparation du contrat 1996-1999, il s'est agi dans un premier temps de faire apparaître, à l'aide d'outils formalisés, les interdépendances entre opérateurs susceptibles de remettre en cause l'implémentation de stratégies collectives visant à favoriser l'émergence d'une prescription réciproque de contraintes sur la base de laquelle les acteurs s'engagent. Dans ce cadre, il a été possible de définir des scénarii de croissance globale pour la filière champenoise. Il s'est ensuite agi de contrôler la transition vers cette cible et de mobiliser pour cela des dispositifs de suivi et de contrôle des stratégies individuelles permettant d'anticiper et de limiter les éventuels comportements susceptibles de compromettre la stratégie globale. Or comme le C.I.V.C. n'est pas un organe autoritaire exogène au système puisqu'il n'est qu'un cadre de dialogue au sein duquel les acteurs se rencontrent et décident sur quoi ils sont prêt à s'engager pour améliorer l'ensemble, le contrôle et la sanction doivent être librement consentis par les co-contractants. Ce système ne fonctionne donc que si ces derniers attribuent au C.I.V.C. le rôle de garant des accords, qu'ils soient consensuels ou pas. Nous avons par conséquent montré que le problème de coordination entre des acteurs éloignés est résolu par le cadre interprofessionnel si ce dernier réduit les risques d'inefficacité collective, ce qui suppose que soit consensuellement prises les décisions qui sont de son ressort.

Mais le jeu des incitations individuelles et de leur coordination contribue à rendre extrêmement complexe la réussite de consensus. Si le cadre de la planification interactive répond au problème de l'incomplétude des contrats en facilitant la recoordination intermédiaire, il ne règle en effet pas le problème du consensus même si ce dernier a besoin également pour émerger d'échanges cognitifs de forte intensité. Pour remédier à cette double problèmatique (pilotage et aide au consensus), nous avons démontré la pertinence du cadre proposé par l'Observatoire économique qui, en tant qu'interface de débat informelle préparatoire à la négociation, facilite le pilotage du consensus, seule forme de décision réellement efficace pour une organisation de filière. Le rôle du comité de pilotage de l'Observatoire économique pourrait d'ailleurs jouer à ce titre un rôle prépondérant.

L'évolution réglementaire du Comité interprofessionnel confère à l'Observatoire

économique une place qui devrait favoriser l'intégration dans la logique interprofessionnelle d'une dynamique de management par l'information. Mais les compétences de l'institution interprofessionnelle sont elles-mêmes amenées à évoluer, sous la double pression des tiraillements nés des évolutions internes de la filière mais également de son environnement réglementaire extérieur. La Commission européenne a en effet fixé les compétences des organismes interprofessionnels (de filière). En outre, la création du C.I.V.C. remontant aux lois d'exception de 1941, régulièrement mises en cause par quelques (rares) champenois hostiles à l'organisation collective, ses statuts peuvent, par certains cotés, apparaître comme trop marginaux par rapport aux statuts et compétences des organismes de filière qui se sont ensuite multipliés. En 1975, une loi nationale reconnaît finalement ces organisations interprofessionnelles mais en définit les compétences et les modes de financement. Cette étape rend à terme obligatoire que les organismes créés avant cette date convergent progressivement vers les nouvelles règles générales. L'une des caractéristiques du Comite interprofessionnel champenois réside en particulier dans son profond ancrage sur sa base professionnelle et sur la reconnaissance que lui accordent ses ressortissants, ce qui lui confère une position incontournable entre la Champagne et les administrations françaises et une indépendance politique rare. Cette position repose sur l'autonomie financière et économique de la structure interprofessionnelle, qui lui est garantie en partie par sa méthode de financement. Or la différence entre le mode de financement antérieur, basé sur des taxes parafiscales, et les taxations postérieures au statut de 1975, appellées « cotisations volontaires obligatoires » aboutit à remettre en cause l'indépendance qu'avait jusqu'ici conservée le C.I.V.C.. En effet, alors que le niveau des taxes parafiscales que le Comité interprofessionnel prélève sur chaque kilo de raisins vendus par le Vignoble et sur les bouteilles expédiées hors de Champagne est librement décidé par les représentants interprofessionnels, validé par l'Etat conformément au fonctionnement des mesures interprofessionnelles étendues par décret, les cotisations volontaires obligatoires sont au contraire établies par le ministère de l'agriculture, qui prélève ces taxes et reverse ensuite le produit sous forme d'une subvention de fonctionnement déterminée par l'Etat. Or, outre l'indépendance de la filière qui est ainsi menacée, c'est la solidité financière de l'institution qui est également fragilisée, car le système parafiscal permettait aux responsables interprofessionnels, grâce à la souplesse du budget interprofessionnel, de réagir rapidement aux évolutions de la conjoncture.

La Commission européenne a décidé de supprimer le principe des taxes parafiscales à partir de 2004, ce qui va impliquer pour le Comité interprofessionnel qu'il soit capable de justifier de l'efficacité des crédits publics qui lui seront alloués. Dans ce contexte, l'Observatoire économique devrait apporter deux éléments majeurs pour justifier son utilité vis-à vis des contrôleurs européens. Il accompagne, tout d'abord, la démarche de régulation anti-autoritaire telle qu'elle est envisagée

depuis la fin du contrat administré en 1989 et qui présente une alternative valable aux modes de gouvernance traditionnels. Ensuite, il apporte un cadre améliorant l'efficacité de l'organisation collective, puisqu'en aidant au consensus, il favorise la réalisation de la stratégie collective. L'Observatoire économique se positionne donc comme un outil de gouvernance très prometteur et particulièrement adapté à l'ensemble des problématiques soulevées par l'évolution de la filière et de son environnement.

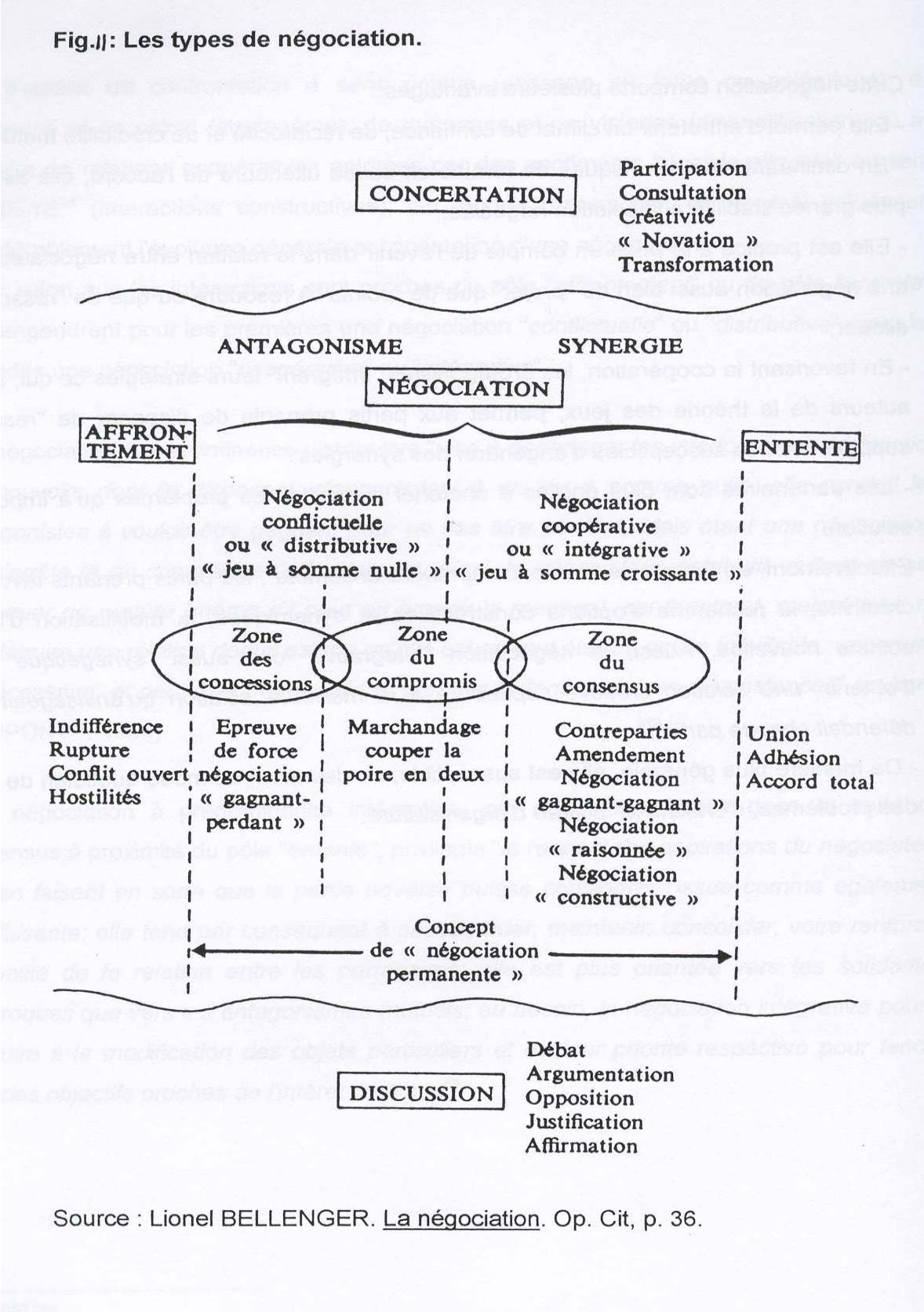
Néanmoins, le constat que nous pouvons faire à l'heure actuelle est mitigé puisque cette dimension politique n'est pas reconnue à l'Observatoire économique ce qui en limite du coup l'intérêt. Certes, l'Observatoire économique répond à un manque antérieur grâce à son activité de production d'informations statistiques et économiques qui, en améliorant la connaissance de l'amont mais surtout de l'aval, et en étant reconnues comme neutre, facilite les discussions entre les deux familles. Cette caractéristique fondamentale rend désormais l'Observatoire économique totalement intégré au fonctionnement de l'interprofession. Mais limité à une activité d'études peu diffusées, il s'expose à développer une logique d'expertise individuelle qui peut à terme aller à l'encontre du principe consensuel d'une part, mais plus globalement cliver les professionnels entre « apparatchiks » sur-informés et hommes de terrain méfiants et noyés par trop d'informations qu'ils n'auront pas su traiter.

Annexes de la Partie 3

Annexe 1 : Schémas des processus préparatoires au consensus I
Annexe 2 : Tableau de Bord de la Champagne (Septembre 2003) XII
Annexe 3 : Valeur ajoutée de la Champagne – Quelques résultats (Document de travail) XIII

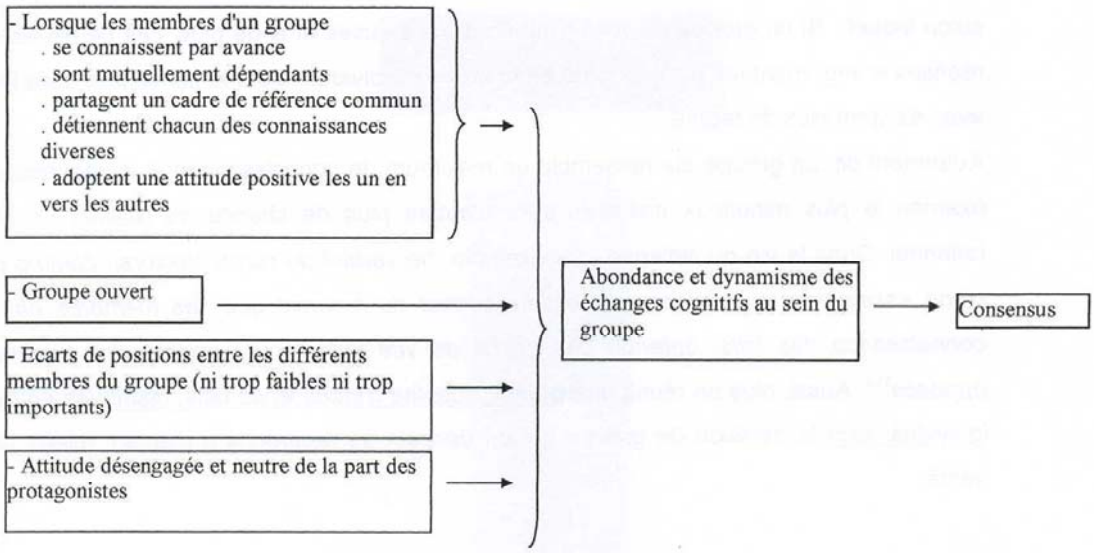
Annexe 1 : Schémas des processus préparatoires au consensus

Extrait de De Brisis (1998)



Source : Lionel BELLENGER. La négociation. Op. Cit, p. 36.

Fig. 1: Incidence des caractéristiques individuelles de chaque groupe sur le processus décisionnel



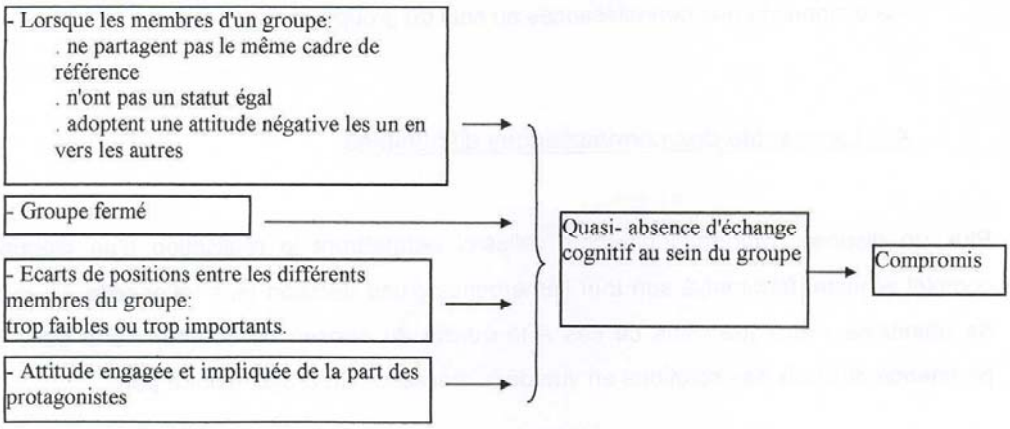


Fig. 2 : Incidence de la Quantité et de la Distribution des Connaissances sur le processus décisionnel

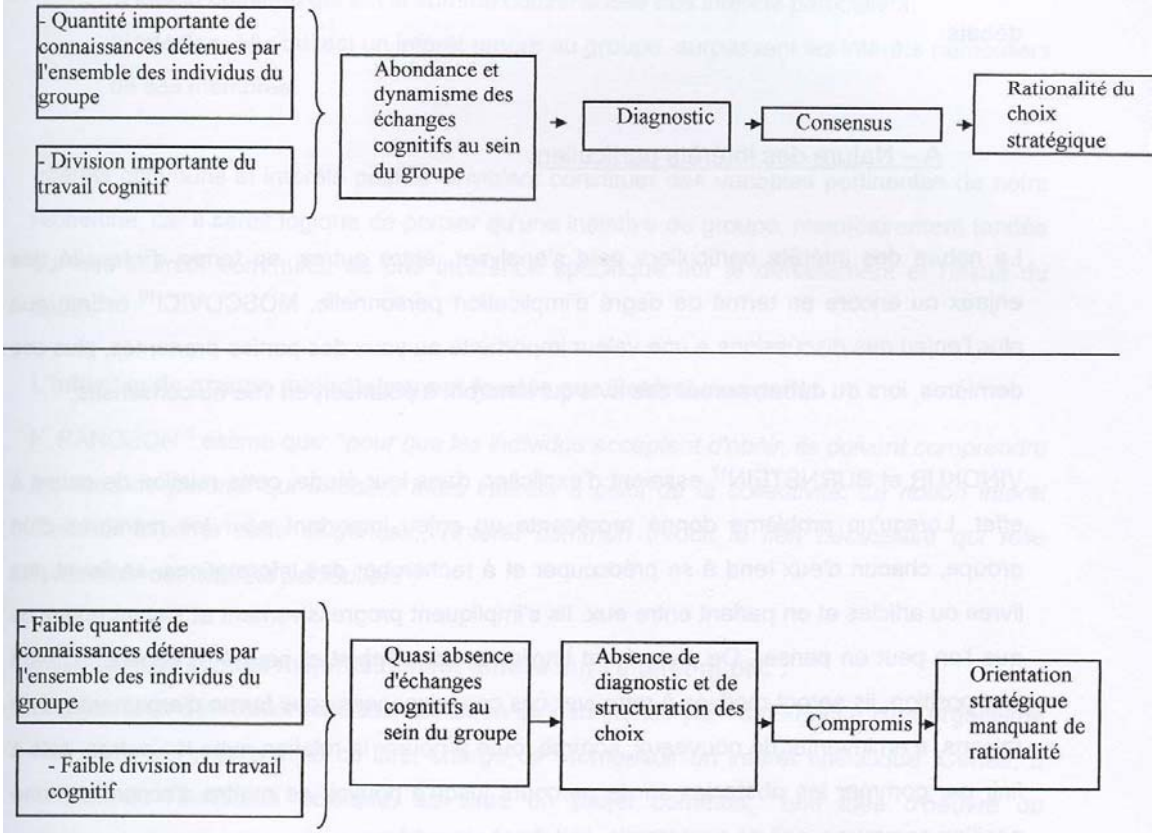
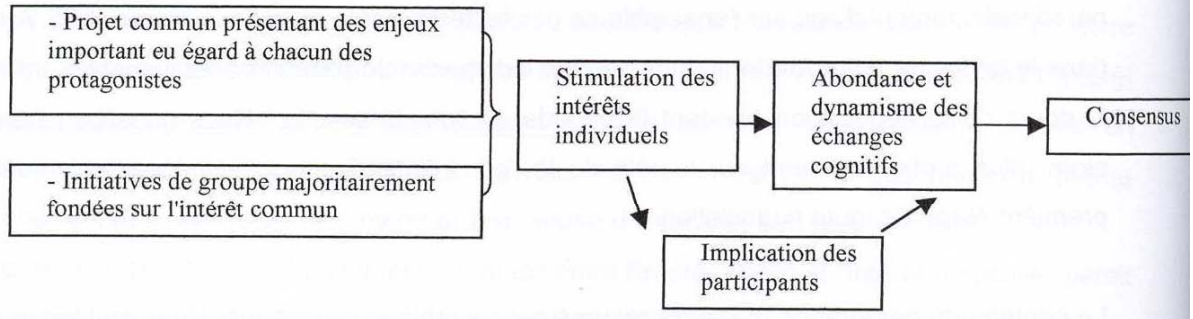


Fig. 3 : Incidence de la nature des intérêts sur le processus décisionnel



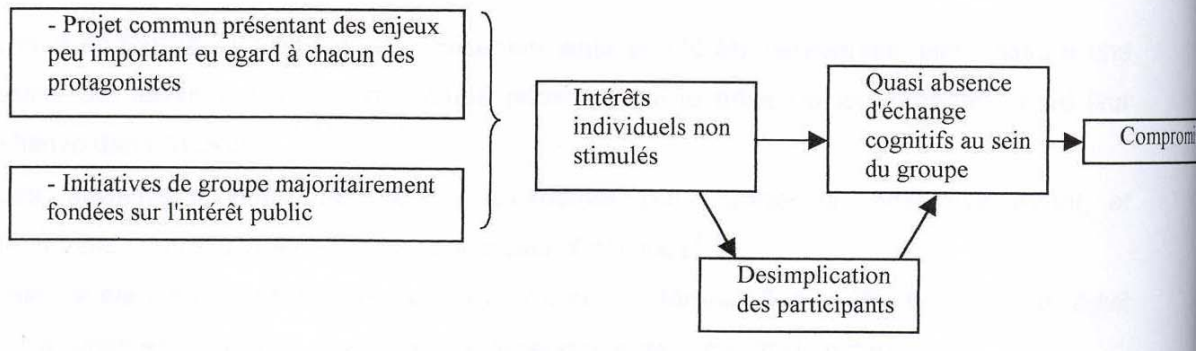


Fig. 4 : Incidence de la consultation sur le processus décisionnel

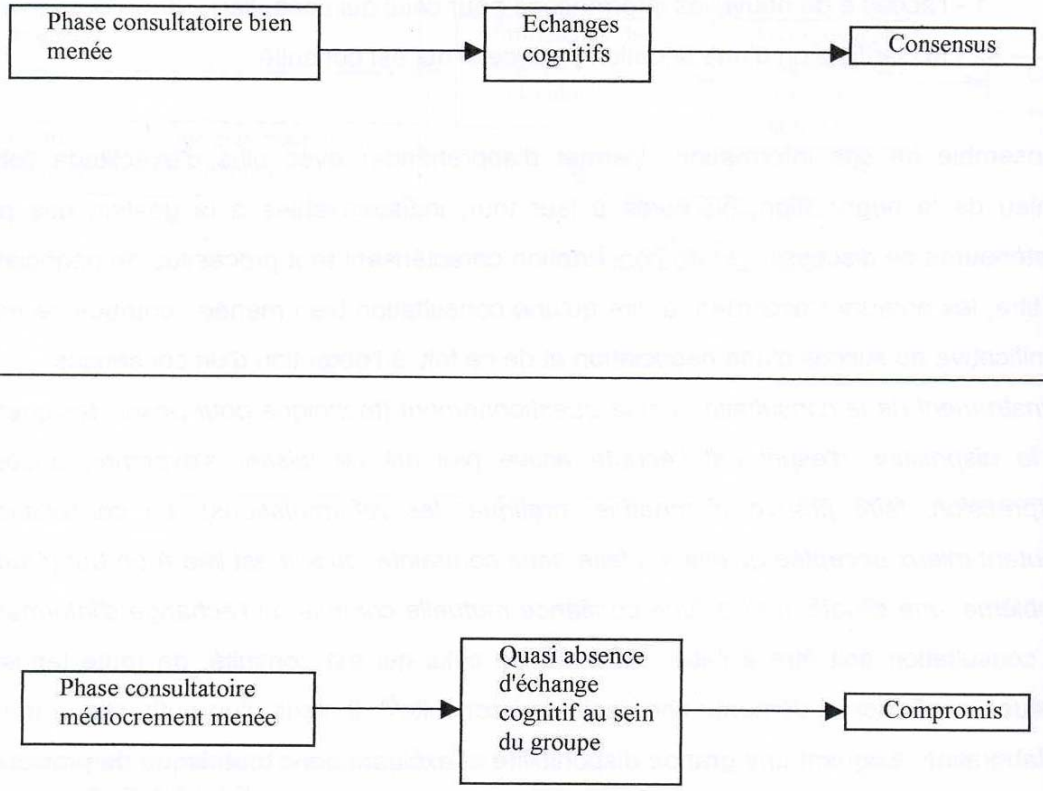


Fig. 5 : Incidence de la discussion sur le processus décisionnel

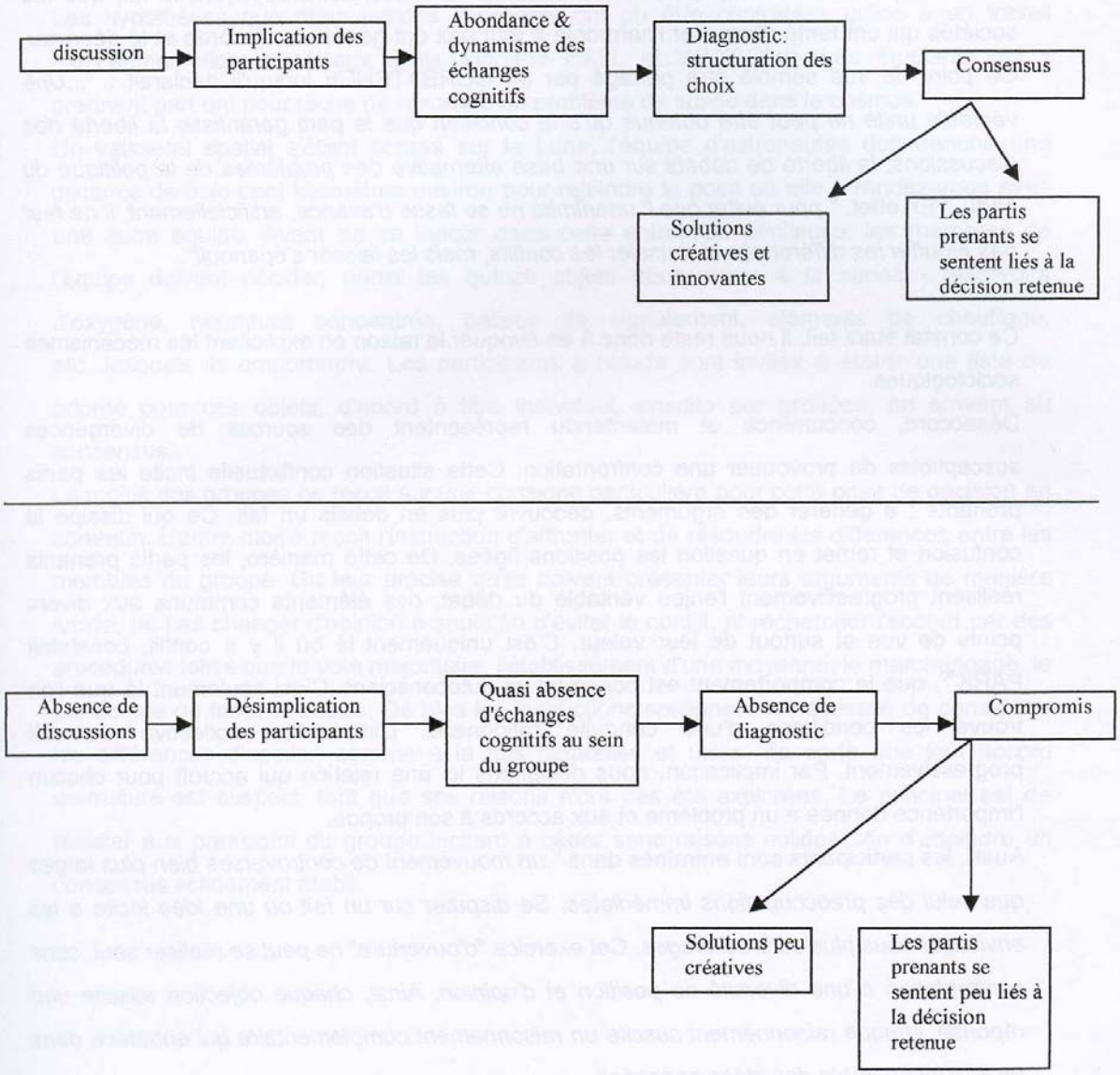


Fig. 6 : Incidence des situations de désaccords sur le processus décisionnel

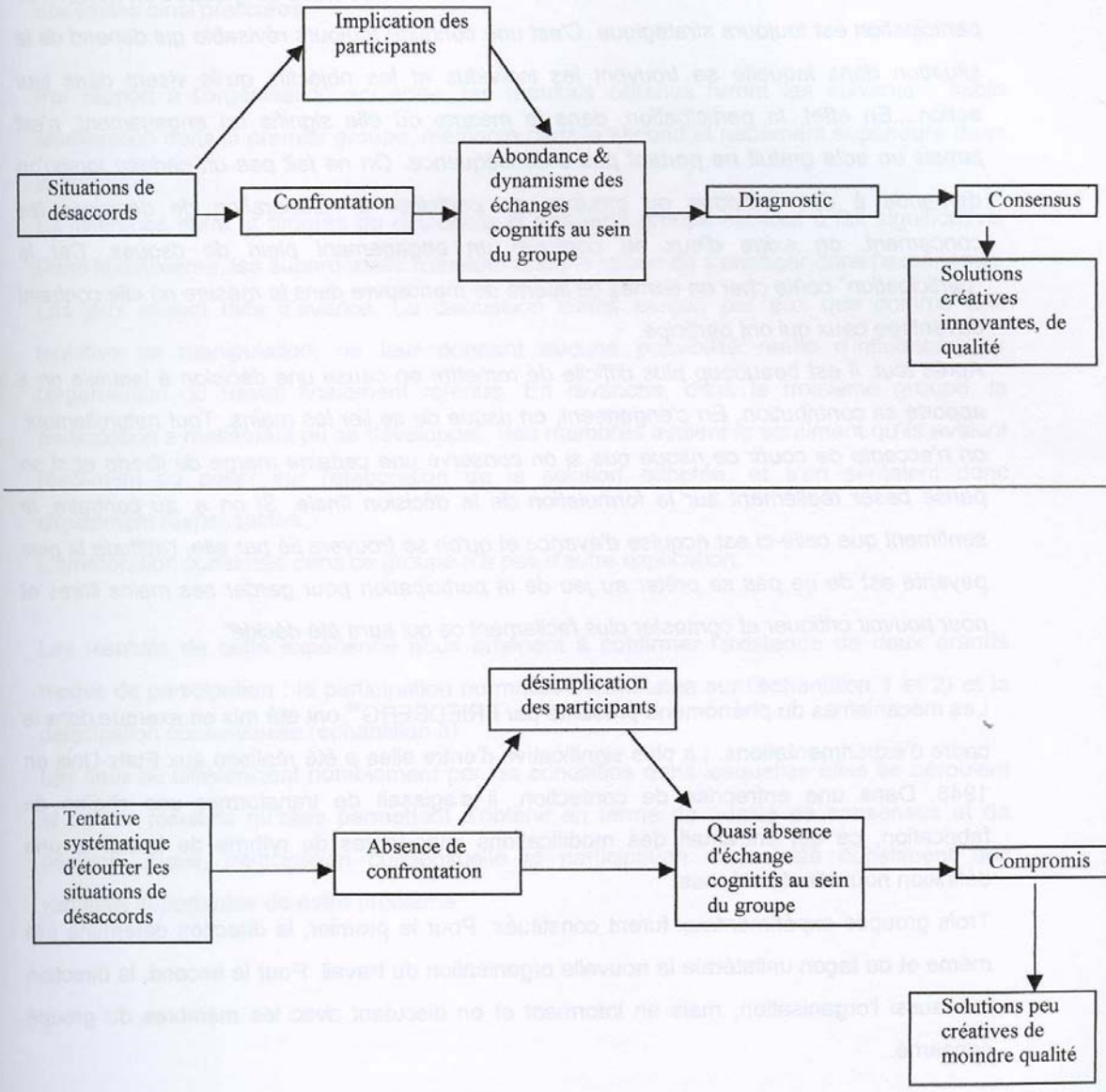


Fig. 7 : Incidence de la participation sur le processus décisionnel

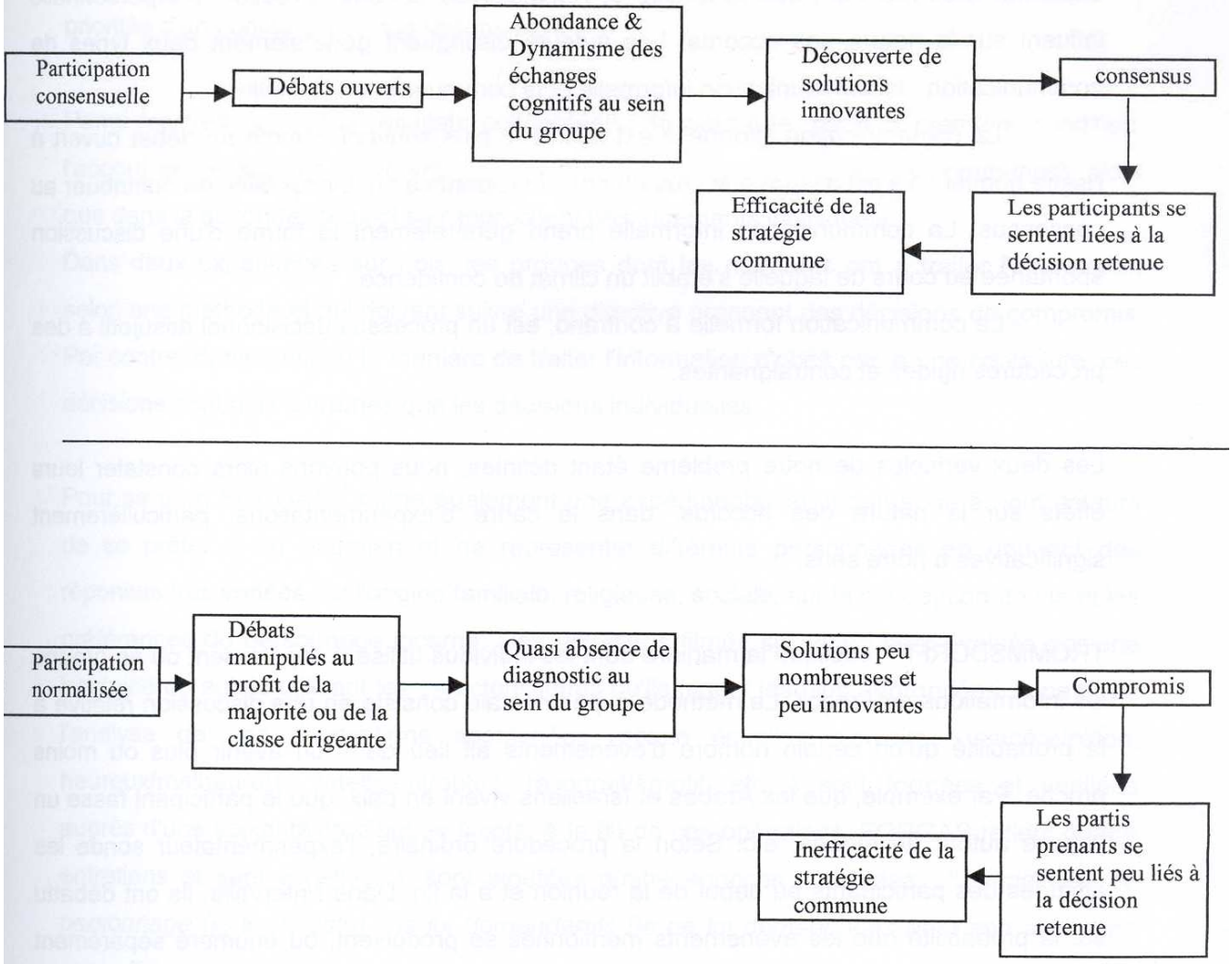
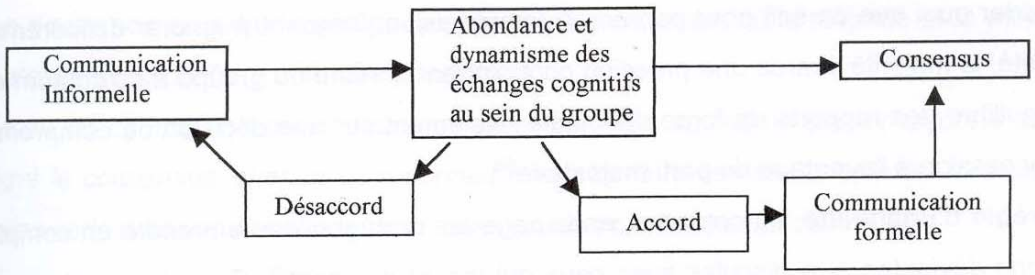


Fig. 8 : Incidence du mode de communication sur le processus décisionnel



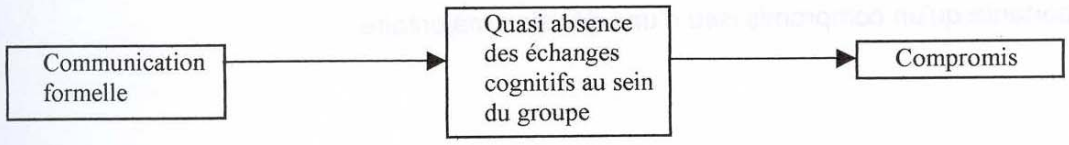


Fig. 9 : Incidence du " mode de prise de décision en commun" sur le processus décisionnel

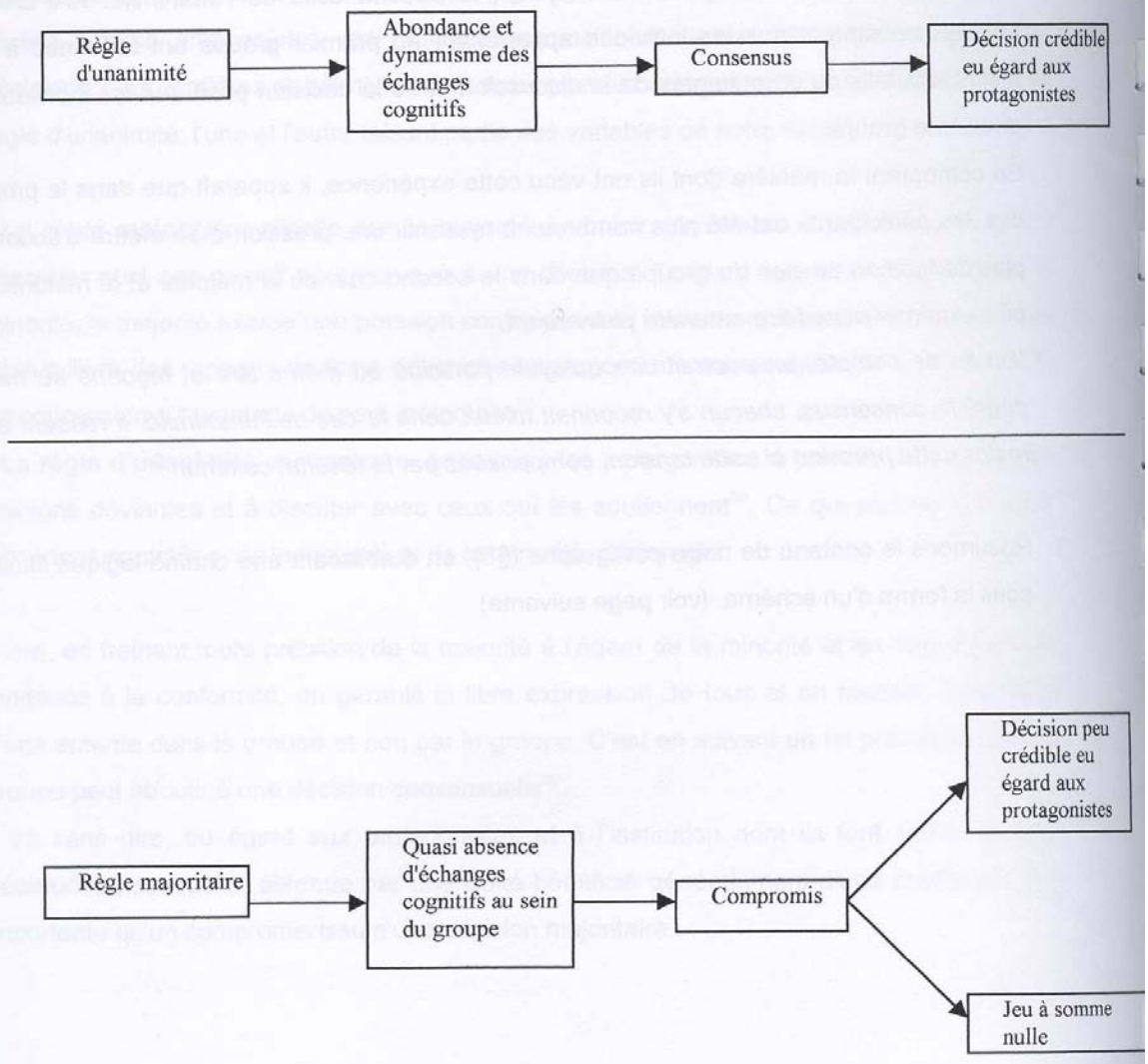
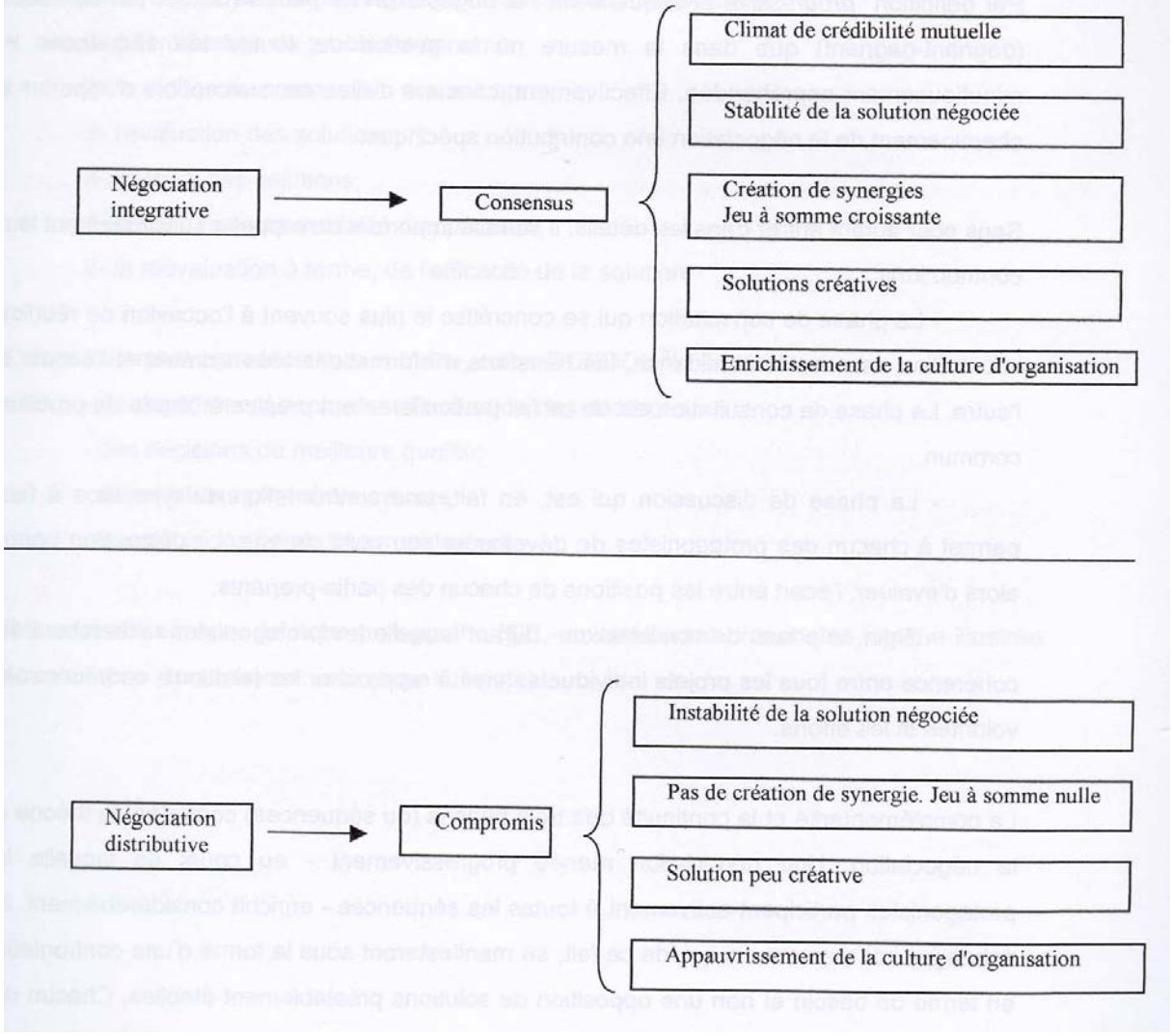


Fig. 12 : Incidence des modes interactifs d'échanges sur le processus décisionnel



Annexe 2 : Tableau de Bord de la Champagne (Septembre 2003)

Annexe 3 : Valeur ajoutée de la Champagne – Quelques résultats (Document de travail)

COMITÉ INTERPROFESSIONNEL DU VIN DE CHAMPAGNE

Observatoire économique

ÉVALUATION DE LA VALEUR NETTE CRÉÉE PAR LA CHAMPAGNE

Janvier 2003

La valeur créée par chaque famille interprofessionnelle correspond à la marge réalisée par l'activité, après déduction du coût de revient de la production vendue. Elle peut permettre de suivre l'évolution de la valeur économique dégagée par la production de Champagne que se répartissent ensuite les deux familles.

Valeur créée par le Négoce :

= Valeur des expéditions (1)

− coût de production du raisin des vignes-maison (2)

− coûts d'achat (3)

- du raisin au Vignoble
- des vins clairs et des bouteilles au Vignoble.

− coûts de transformation (4)

- du raisin (vignes-maisons + achats au Vignoble) en bouteille expédiée *(hors coût d'achat ou de production du raisin)*
- des vins clairs ou bouteilles (achetés au Vignoble) en bouteille expédiée

Valeur créée par le Vignoble :

= Valeur des expéditions (1)

+ Valeur des ventes (3)
- de raisins au Négoce
- des vins clairs et de bouteilles non terminées au Négoce.

− coûts de production
- du raisin dans les vignes des récoltants (2)
- des vins clairs et bouteilles vendus au Négoce (5)
- des expéditions (hors coût de production du raisin), *c'est à dire le coût de transformation du raisin en bouteille expédiée.(6)*

<u>Tableaux de chiffres ?</u>

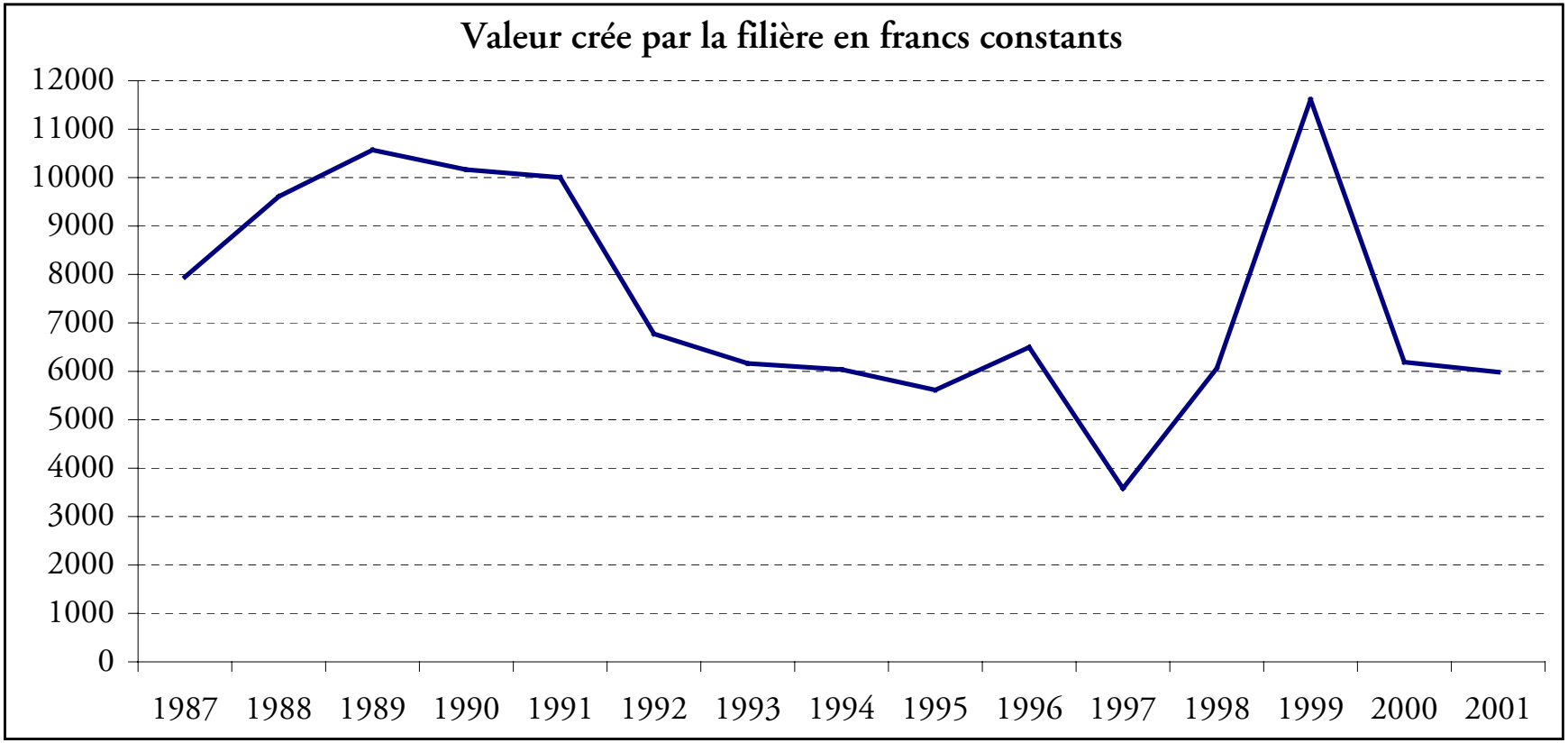
(1) chiffres CIVC : (*déclaration d'activité et estimation des prix des récoltants à partir des évolutions CDER et SGV)*
(2) chiffres SGV : coût de production du raisin (hors mode de faire valoir et hors AMEXA). On suppose que le coût de production du raisin est identique au Vignoble et dans les vignes appartenant au Négoce.
(3) chiffres CIVC.
(4) coût de remplacement de la bouteille (hors coût du raisin) – coût de production du vin au stade de la vente (*Sources : Observatoire économique, à partir des stats du SGV)*
(5) coût de production du vin au stade de la vente (*Sources : Observatoire économique, à partir des stats du SGV)*
(6) Coût de remplacement de la bouteille expédiée hors coût du raisin (*Sources : Observatoire économique, à partir des stats du SGV)*

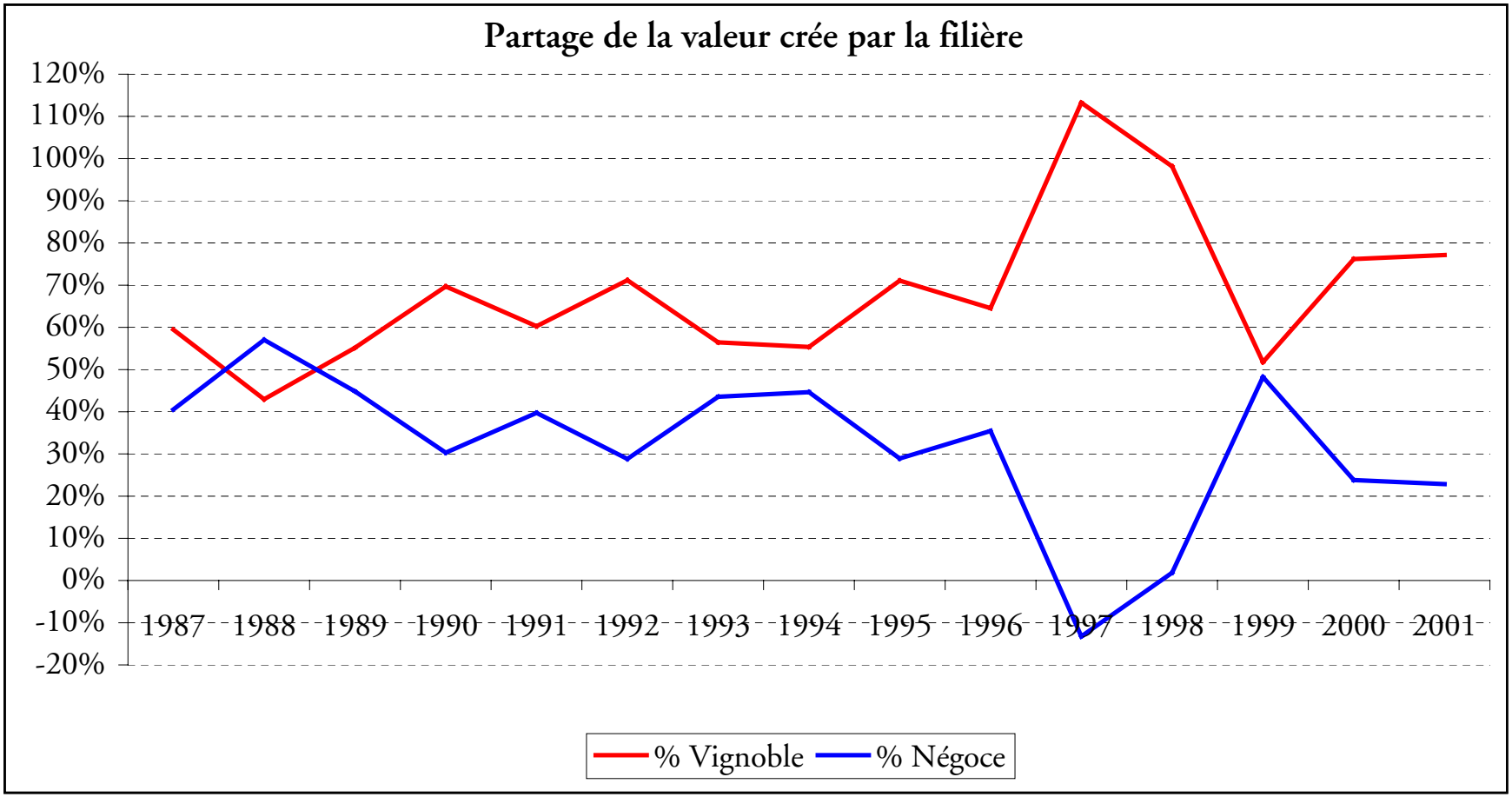
Remarque :
Les valeurs faibles ou négatives dégagées par le Négoce en 1997 et 1998 sont dues :

- d'une part à la définition du référentiel de coût de production qui pose le problème suivant : lorsque l'on évalue le coût de production d'un vin arrivé au stade de l'expédition, à combien doit-on estimer le coût de production du raisin avec lequel il a été élaboré ? celui de l'année précédente ou des deux campagnes précédentes ?

- d'autre part, les statistiques du SGV font apparaître une forte hausse du coût de remplacement de la bouteille expédiée au Vignoble en 1997. Or, ce sont ces ratios qui sont également utilisés pour le Négoce, ce qui implique une forte hausse du coût de production évalué de la bouteille expédiée.

- Enfin, les vendanges (plus déblocage) de raisins en 1997 et 1998 sont très importantes en volume, ce qui implique une hausse très forte du coût des achats de raisins effectués par le Négoce. (le Vignoble subit moins la répercussion de ces augmentations puisque le coût de production à l'hectare fluctue moins fortement).


Valeur crée par la filière en francs constants
12000
11000
10000
9000
8000
7000
6000
5000
4000
3000
2000
1000
0
1987
1988
1989
1990
1991
1992
1993
1994
1995
1996
1997
1998
1999
2000
2001


Partage de la valeur crée par la filière
120%
110%
100%
90%
80%
70%
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
-10%
-20%
1987
1988
1989
1990
1991
1992
1993
1994
1995
1996
1997
1998
1999
2000
2001
% Vignoble
% Négoce

Conclusion générale :
Le consensus, finalité ou base de l'interprofession ?

Nous avons réfléchi dans ce travail à la construction et la mise en place d'outils d'Aide à la décision destinés à optimiser la régulation de la filière des vins de Champagne dont le cadre interprofessionnel constitue l'institution de gouvernance naturelle sélectionnée par ses professionnels.

Dans la première partie, nous avons démontré l'importance des évolutions structurelles qui se sont produites au sein des deux familles traditionnelles en Champagne, le Vignoble et le Négoce. Nous avons d'abord souligné que les vignerons, grâce à l'assurance que leur a apporté un cadre institutionnel adapté, ont pu développer des filières d'intégration en aval ce qui leur a permis de limiter l'incertitude pesant sur la commercialisation de leur production. Nous avons en parallèle démontré les transformations structurelles du Négoce qui a adapté sa structure financière de façon à intégrer les circuits de commercialisation en aval de la filière et à continuer à porter l'image de l'appellation sur des marchés à la consommation de plus en plus concentrés.

Ces évolutions ont contribué à modifier la nature des rapports de force sur le marché des raisins sans pour autant remettre en cause l'équilibre.

Dans la partie 2, nous avons montré que les dynamiques internes des familles sont animées par deux mécanismes aux conséquentes fortes pour la filière puisqu'elles en modifient la structure, c'est à dire l'organisation des relations verticales et horizontales qui unit ses membres.

Le premier mécanisme naît de la nature du bien économique produit par la filière puisque le niveau de qualité moyen produit et la variance des qualités et de leur segmentation pour le consommateur agissent directement sur l'organisation globale, à la fois en aval et en amont. Nous avons en effet prouvé que la nature des caractéristiques qualitatives du vin de Champagne et la complexité de leur évaluation rend nécessaire que soit organisé le transfert d'information aux consommateurs afin de remédier aux défaillances du marché provoquées par les asymétries d'informations. De façon simple, la difficulté d'évaluer pour les consommateurs le niveau de qualité du Champagne qu'ils souhaitent acheter les conduit à faire intervenir plusieurs signaux de

qualité complémentaires tels que la marque, la réputation et le prix. Nous avons démontré qu'une fois résolu le problème d'asymétrie d'informations, grâce à la régulation interprofessionnel et en particulier au concept d'Appellation d'Origine Contrôlée, les producteurs peuvent élaborer leurs stratégies individuelles et arbitrer naturellement entre le niveau de qualité du produit, le coût de cette production et la nature des signaux de qualité qu'ils envoient au marché. L'appellation apporte en effet aux consommateurs un label de qualité et, du fait des mesures contraignantes qu'elle exige des ressortissants de la communauté champenoise, elle incite ses derniers à produire une qualité supérieure à ce qu'elle serait en son absence. La crédibilité de l'appellation exige donc des champenois qu'ils respectent strictement les contraintes de production indispensables à la production d'une qualité minimale irréprochable. Ainsi, en réaction à la nécessaire obligation d'organiser le transfert d'informations entre producteur et consommateur, les producteurs sont incités à concevoir des stratégies fondamentalement basées sur la segmentation qualitative du marché. Nous avons donc établi que les attributs qualitatifs du produit sont directement à l'origine de la structuration des relations entre professionnels de la filière et nous les identifions comme l'un des déterminants de la structure globale de la filière.

Le second mécanisme à l'origine des évolutions structurelles se joue plus en amont. Il se manifeste lors des transactions entre les producteurs et les négociants. Réalisées de façon régulières, la nature des négociations et des formes contractuelles qui ont cours à ces occasions aboutissent à un jeu associant routines et stratégies qui structure les relations verticales. En effet, pour améliorer leurs rapports de force lors de ces négociations, les professionnels concernés élaborent et déploient des stratégies collectives dont l'une des principales caractéristiques est de faire évoluer la structure des relations verticales et surtout horizontales. Le vignoble qui produit les raisins en amont est ainsi incité à intégrer l'aval pour rendre crédible les menaces de forclusion qu'il adresse au Négoce, ce dernier réagissant à la menace par une logique de concentration. La conduite maîtrisée de ces stratégies permet l'équilibre instable des pouvoirs de négociation à propos de la matière première ce qui favorise une création de valeur optimale et la répartition équilibrée de cette valeur entre les deux familles. Les forces concurrentielles qui naissent de la confrontation des deux stratégies professionnelles agissent néanmoins sur la nature et la segmentation de la qualité proposée aux consommateurs en aval. Cela agit sur l'évolution du cahier des charges de l'appellation et contribue par conséquent à l'évolution générale de la structure de la filière. Nous constatons que l'évolution structurelle d'une organisation dépend également des rapports de force qui opposent ses acteurs.

La qualité, ou plutôt les attributs de qualité d'un produit, jouent donc un rôle majeur dans l'équilibre des dynamiques provenant de l'amont et celles en provenance de l'aval. La régulation

des dynamiques concurrentielles internes agit également fortement sur l'évolution structurelle de la filière. Nous avons montré que le concept d'appellation agit sur ces deux déterminants.

Pour assurer la crédibilité de l'image de qualité de l'appellation, son cahier des charges doit obligatoirement être respecté par les ressortissants de la communauté champenoise. L'évaluation difficile de la qualité d'un bien aussi particulier que le vin de Champagne par les consommateurs non connaisseurs impliquent en effet qu'aucun doute ne puissent être toléré sur sa réalité. Or les avis et critiques négatives circulent plus efficacement que les commentaires positifs. Pour éviter que de telles atteintes à la crédibilité de l'appellation n'en détruise la valeur patrimoniale, la réalité doit donc être conforme à la réputation. Cela justifie la garantie d'un niveau minimal de qualité via le respect des contraintes de production de l'appellation ce qui suppose son contrôle voire la sanction en cas de non respect.

La gestion des rapports de force entre l'amont et l'aval de la filière a conduit les responsables interprofessionnels à mettre en place un système de répartition et de fixation du prix des raisins à la vendange. L'articulation entre les deux a donné lieu à la création du contrat interprofessionnel pluri-annuel. Nous avons constaté l'efficacité du contrat qui, en réduisant l'incertitude pesant sur les deux familles a favorisé leur développement. Nous avons souligné particulièrement l'intelligence du principe de négociation-renégociation géré par les responsables interprofessionnels qui permettait à la collectivité champenoise de réajuster ses engagements initiaux en cas de besoin. Nous avons montré en outre que le principe d'indexation du prix du raisin sur le prix moyen des expéditions du Négoce a généré un processus d'amélioration constante de la qualité qui s'appuie sur l'appellation.

La dimension juridique incluse dans le concept d'appellation est à la base de la dualité constatée (fonction qualitative et politique) et découle du processus historique évolutionniste par lequel la filière s'est progressivement institutionnalisée. En outre, l'efficacité du cadre interprofessionnel repose sur la responsabilité partagée des deux familles professionnelles, c'est à dire sur le dialogue interprofessionnel qui est le fondement institutionnel de la filière.

Dans la partie 3, nous avons situé le champ d'intervention du concept de régulation actuellement susceptible d'intervenir pour assurer en aval l'organisation du transfert d'informations entre producteurs et consommateurs et pour réguler en amont l'expression des rapports de force. Nous avons montré que le consensus constitue le fondement du mode de gouvernance champenois et qu'à ce titre, il représente l'enjeu de son management. Cette propriété suppose que l'organisation particulière du processus décisionnel choisie par la filière des sa constitution via le dialogue interprofessionnel puisse être pleinement intégré à la logique de fonctionnement du Comité

interprofessionnel du vin de Champagne. La filière est une organisation véritablement complexe constituée d'une structure interprofessionnelle articulée par des mécanismes conçus et mis en œuvre par l'institution de régulation dont les professionnels de la filière se sont dotés. L'observatoire économique, parce qu'il répond à ces contraintes de management est l'interface d'Aide à la décision adapté à la situation. Dans la lignée d'autres travaux récents en économie de la firme (Giraud-Heraud, Soler, Tanguy *et al*.), nous avons montré en effet que le recours à des méthodes d'Aide à la décision basées sur le concept de rationalité interactive permet une forme de régulation anti-autoritaire basée sur la recherche du consensus. Les réflexions issues de ces recherches ont donc été adaptées à l'exemple concret de la régulation de la filière des vins de Champagne et ont donné lieu à la création de l'Observatoire économique de la filière. Ce dernier constitue en effet un outil pertinent parce que, d'une part, il produit des outils permettant de suivre l'évolution de la filière et l'impact des décisions collectives et que, d'autre part, il favorise le fondement de l'organisation, c'est-à-dire la dynamique consensuelle.

Les chercheurs à l'origine de l'Observatoire économique des vins de Champagne ont répondu structurellement aux interrogations concrètes des professionnels confrontés à une situation conjoncturelle. En leur proposant un cadre d'Aide à la décision plutôt qu'une panoplie d'outils à l'efficacité médiocre si la filière ne se dote pas des moyens d'en assimiler les résultats, ils ont contraints les champenois à engager une réflexion sur leur mode de gouvernance susceptible de le faire évoluer. Nous avons démontré de plus qu'au delà du concept d'Aide à la décision, l'Observatoire propose un accompagnement à la décision consensuelle, difficile mais indispensable. Notre expérience dans la démarche nous permet d'en dresser les premiers résultats, assez mitigés. Malgré l'absence actuelle de visibilité quant à la place et au rôle conférés à l'Observatoire dans l'organigramme des missions de régulation de l'interprofession, la dimension « managementale » de sa création est cependant tout à fait perceptible. Le développement de l'Observatoire est source de remises en cause pour l'interprofession. Cette évolution se déroule d'ailleurs de façon naturelle. En tant que nouvelle mission au sein du C.I.V.C., l'Observatoire économique se heurte à la répartition antérieure des tâches déléguées à l'organisation institutionnelle, ce qui lui confère une position instable d'innovation, simultanément perturbatrice de l'ordre ancien et facteur de réorganisations plus efficaces. De plus, les résultats des études produites permettent progressivement la diffusion et le partage d'analyses, terreau d'une future culture commune pour les professionnels champenois ?

Cependant, au delà de l'innovation apportée par le cadre de l'Observatoire économique et de la réorganisation de ses outils de régulation, l'avenir de l'interprofession dépend de sa capacité à insuffler une nouvelle dynamique de cohésion à la filière. Une évolution de sa représentation pourrait tenir compte de l'évolution du concept de lutte des classes (à l'origine de l'organisation syndicale du Vignoble) vers la notion de multitudes qui considèrent les interactions entre une palette d'acteurs aux intérêts divergents et complémentaires. La recomposition des organes de décision autour d'une nouvelle dualité opposant la production et la commercialisation permettrait de tenir compte des situations intermédiaires de plus en plus fréquentes et à l'origine des dérives structurelles observées au sein des familles traditionnelles du Vignoble et du Négoce. Nous ne nous sommes en effet à aucun moment soucié de la nature et de la qualité de la représentation des différents groupes d'intérêts économiques individuels au sein de l'organisation interprofessionnelle. Or si nous avons supposé exogène cette variable, l'importance démontrée des comportements individuels et sociologiques dans le déroulement du processus de décision justifie de se pencher sur ce point d'organisation.

Si le dialogue interprofessionnel est issu du processus d'institutionnalisation qui s'est naturellement organisé à la fin du dix-neuvième siècle, il a cependant peu évolué depuis. Malgré nos critiques précédentes, cette relative inertie (nous ne pouvons cependant pas omettre la participation moderne d'une représentant de la coopération au sein de la délégation syndicale du Vignoble) nous semble indiquer deux choses : tout d'abord, que les fondements du dialogue interprofessionnel exprimaient une juste réalité des pouvoirs en place et, ensuite, que la structure décisionnelle interprofessionnelle a su stabiliser les pouvoirs traditionnels sans pour autant figer l'évolution de la structure économique. En effet, nous avons constaté les évolutions structurelles fortes qu'ont connues les familles du Vignoble et du Négoce, la genèse de ces transformations ainsi que leurs conséquences sur les pouvoirs de négociation. Si nous avons démontré la nécessité pour la Champagne de tenir compte de l'émergence de dynamiques professionnelles prédatrices, en particulier du coté du Vignoble, le développement champenois souligne, par sa stabilité institutionnelle, l'efficacité de sa gouvernance.

Bibliographie

BARRERE C. [2002], *La Création Institutionnelle d'une Convention de Qualité : l'Histoire Exemplaire de la Création d'un Produit de Luxe, le Champagne,* Cahier du CERAS, Presse Universitaire de Reims, Reims.

BIGLAISER G., J. W. FRIEDMAN [1994], *Middlemen as Guarantors de Quality, International Journal of Industrial Organization* 12 , 509-531

BLIN M., CLAUSE G., GLATRE E [1997] *« Le Champagne, Trois Siècles d'Histoire »,* Stock.

BONAL F., [1984], *Champagne*, Edition du Grand Pont.

BOURSON J-L, [1996], *La Décision Rationnelle*, Economica..

M. CROZIER & E. FRIEDBERG [1992], *L'Acteur et le Système*, Essais, Le Seuil,.

BOSSERELLE E. [2002], « *Les Apports de l'Histoire à l'Économie : Quelques Éléments de Réflexion à travers l'Exemple de la Dynamique Économique »*, version provisoire présentée au LAME.

BOURSION J-L, [1996], *La Décision Rationnelle*, Economica.

BOYER R. et SAILLARD Y.[1995], Théorie de la Régulation – l'État des Savoirs, La Découverte.

CGT caves, vignes, Champagne [1995], *Un Siècle d'Histoire Sociale*, VO Editions.

CHAMBOLLE C., [2000], *Analyse Théorique du Rapport de Force dans les Relations Verticales et Applications au Secteur Agro-alimentaire*, Thèse de Doctorat en Sciences économiques, Paris I.

CHAMBOLLE C. GIRAUD-HERAUD E. [1999], « *Concentration du Négoce et Pouvoirs de Négociation dans les Relations Verticales* », in Cahier du LORIA, n°1999-05.

CHAMBOLLE C, SAULPIC O., [1999], *« Vertical Relationships in Champagne : An Incomplete Contracts Analysis* », in Cahier du Laboratoire d'économétrie de l'Ecole Polytechnique, n°493.

CHEVASSUS-LOZZA E., GALLEZOT J., GALLIANO D. [1999], *Exportations Intra-firme ou Directe : une Alternative pour les Firmes Multinationales*, Economie et Statistiques n°326-327, 6/7, 97-111.

COASE R. [1937], *The Nature of the Firm*, Economica, 4, 386-405.

CYERT R.M., MARCH J.G. [1963], *A Behavorial Theory of the Firm*, New York, Prentice Hall.

DE BRISIS E. [1999], *Le consensus dans les organisations interprofessionnelles : le cas des interprofessions viti-vinicoles*, thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Paris X.

DEFALVARD H. [1996], *« L'économiste et les faits stylisés – vers une mutation du savoir économique ?* », Economie et Sociétés, Histoire quantitative de l'économie française, série A.F. n°22, 355-373.

DOVAZ M., [1983], *L'Encyclopédie des Vins de Champagne*, Julliard,.

GABRIE H., JACQUIER J-L [1994*], La Théorie Moderne de l'Entreprise, L'Approche Institutionnelle*, ECONOMICA.

GALLIANO D., [1995], *Les Groupes Industriels de l'Agro-alimentaires Français*, I.N.R.A. Editions, ECONOMICA.

GARCIA A. [1982], *Grandes Marques & Maisons de Champagne*, Edition Promo Champagne,.

GERGAUD O. [2000] « Fonctions de Prix Hédonistiques et Information Imparfaite : le Rôle de la Réputation sur le Marché du Vin de Champagne » Thèse de Doctorat de l'Université de Reims Champagne-Ardenne, spécialité Sciences Economiques.

GIARD V., MIDLER C. [1994], *Management et gestion de projet : une étude des mutations en cours*, IAE de Paris - GREGOR - cahier de recherche 1994.02.

GIRAUD-HERAUD E., SOLER L-G., TANGUY H. [1999], « Avoiding double marginalisation in the agro-food chains », in *European Review Agricultural Economics*, vol 26 n°2, 179-198.

GIRAUD-HERAUD E., SOLER L-G., TANGUY H., [2001], « Internet et la Distribution de Biens Physiques : Analyse de l'Émergence de Nouvelles Structures Verticales dans le Secteur du Vin » in *Cahier du Laboratoire d'économie de l'Ecole Polytechnique*.

GIRAUD-HERAUD E., SOLER L-G., STEINMETZ S., TANGUY H., [1998], « La Régulation Interprofessionnelle dans le Secteur Viti-vinicole est-elle Fondée Économiquement ? » in *Bulletin de l'OIV*, vol. 71, n°813-814, 1059-1084.

HATCHUEL A., MOLET H., [1986], « Rational Modelling in Understanding and Aiding Decision Making : About two cases studies », *European Journal of Operational Research*, 24, 178-186.

LATOUCHE S. [1996], « Histoire et Économie : d'un Mariage Raté à un Divorce Impossible, les Malentendus d'une Cohabitation Conflictuelle », Economie et Sociétés, Histoire quantitative de l'économie française, série A.F., n°22, 337-353.

LAYE J-A. [2003], « Rôle Stratégique des Conditions de Production et des Circuits de Commercialisation, Modèles Calculables et Contributions à la Théorie des Organisations », Thèse de Doctorat de l'Ecole Polytechnique, spécialités Economie.

LORINO P., [1996], *Méthodes et Pratiques de la Performance*, Le guide du pilotage, Les Editions d'organisations,.

MARECHAL J-P, [1999], *Eléments d'Analyse Économique de la Firme*, Didact Economie, presse Universitaire de Rennes.

MEDUS J-L. [1991*], Ingénierie Financière et Opérations à effet de levier*, Les Editions d'Organisation.

MOSCOVICI S, [1992], *Dissension et Consensus*, Vendôme, PUF.

NICOLAS F., VALCESCHINI E. [1995*], Agro-Alimentaire : Une Économie de la Qualité*, I.N.R.A. Editions, ECONOMICA.

PARIENTÉ S., [1993], [1994] *Rentabilité Comparée des Grands Distributeurs Français et Britanniques*, Institut du Commerce et de la Consommation, Décembre 1993 et Mars 1994.

PIARD P. [1937*], l'Organisation de la Champagne Viticole, Des Syndicats vers la Corporation*, Paris.

PICARD P. [1998], *Eléments de Microéconomie, Théorie et Applications*, 5ème édition, Edition Montchrestien,.

PONSSARD J-P. [1988], *Stratégie d'Entreprise et Économie Industrielle*, Stratégie et management, Mac Graw-Hill.

PONSSARD J-P. [1998],

RASSELET G., ROY M-C, [1999], « Marché et Institutions dans le Secteur de la Viti-viniculture Champenoise : une Rétrospective » in *Des universitaires en Champagne-Ardenne. Quelques études régionales,* 109-129, Presses Universitaires de Reims, Reims.

REY, [1997], « *Impact des accords verticaux entre producteurs et distributeurs* », Revue française d'économie, 12, n°2, 3 – 55.

ROGERSON, Willam P. [1980], *Product & Quality*, Social Science Working Paper, California Institute of Technology.

SAULPIC O., [1999], *Contributions à l'Analyse Économique des Systèmes de Coordination et d'Incitation pour l'Entreprise*, Thèse de doctorat en Sciences économiques et Gestion, Ecole polytechnique.

SOLER L-G, TANGUY H., [1998], « Relations Contractuelles et Négociations Inter-professionnelles dans le Secteur des Vins de Champagne », in *Gérer et comprendre*, n°51, 74/86.

WILLIAMSON O., E., [1994], *Les Institutions de l'Économie*, Paris, InterEditions.

Plaquettes de communications d'entreprises

Laurent Perrier, Prospectus définitif d'introduction sur le second marché de la Bourse de Paris, 11 juin 1999

Principaux sites internets

www.champagne.fr

www.crg.polytechnique.fr

www.ceco.polytechnique.fr

www.inra.fr

www.stanford.edu

www.portal.acm.org

…

Revues diverses

- *Bulletin du C.I.V.C.* (depuis 1947)
- *La Champagne Viticole*
- *Le Vigneron Champenois* (depuis 1873).
- *LSA*
- *Matot Braine*
- *Rayon Boissons*
- *Revue Vinicole Internationale*

Table des matières

Introduction générale **1**

Partie 1 : État des lieux de la filière champenoise **20**

Introduction de la partie 1 ..... **21**

Chapitre 1 : Le Vignoble **26**

Section I : Les principales évolutions constatées depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale .. 27

Paragraphe 1) Évolution des exploitations *27*

I .La population vigneronne 27

II .La répartition des récoltants par taille d'exploitation 29

Paragraphe 2) Évolution de la destination des raisins à la vendange *31*

I .Evolution de la répartition globale de la vendange 31

II .Développement des expéditions directes du Vignoble et de ses réserves 33

Section II : Origines et impacts des évolutions structurelles du Vignoble 35

Paragraphe 1) Situation financière des récoltants *36*

I .Valeur ajoutée et rentabilité de l'activité 36

II .Structure financière par type de récoltants 38

Paragraphe 2) De nouveaux comportements *40*

I . Développement des récoltants - expéditeurs 41

1) Les récoltants-manipulants 43

2) Les récoltants en double position 44

II . La coopération 45

1) Historique du mouvement coopératif en Champagne 45

2) Statut et réglementation des coopératives 46

3) Organisation des relations entre la coopérative et ses adhérents 47

a) Le cadre juridique de l'activité des coopératives 48

b) L'organisation économique de la coopération 49

Allocation des raisins engagés à la vendange *49*

Allocation des raisins non engagés *50*

4)Stratégies de développement et place des coopératives champenoises 50

a) La coopération dans le marché des raisins 51

b) Éxpéditions de la coopération 51

Les récoltants coopérateurs qui expédient à la clientèle *52*

Les coopératives qui expédient sous leur marques *54*

Section III : La structure du Vignoble et les conséquences de ces transformations structurelles sur l'équilibre interprofessionnel 56

Paragraphe 1) Segmentation fondée sur la taille..... 56

Paragraphe 2) L'architecture du Vignoble en mutation..... 59

Conclusion..... 59

Chapitre 2 : Le Négoce..... 63

Section I : Les principales évolutions du Négoce contemporain constatées depuis 1950 65

Paragraphe 1) Une croissance à double aspect..... 65

Paragraphe 2) Différenciation par le prix des expéditions..... 67

Paragraphe 3) Le ratio du stock 68

Paragraphe 4) Constitution de groupes financiers et croissance externe 69

Section II : Origines et conséquences de ces évolutions..... 72

Paragraphe 1) L'impact de ces évolutions sur les structures économiques et financières du Négoce 72

I .Evolution de la structure économique du Négoce 72

II .Evolution de la structure financière et de la rentabilité du Négoce..... 74

1) Méthodologie 74

2) Diminution globale des ratio et du taux de la valeur ajoutée..... 75

a) Stabilité des charges d'exploitation. 76

b) Impact des tensions sur l'approvisionnement du Négoce et sur ses stocks.. 76

3) Impact de l'origine financière de la croissance..... 78

a) Évolution de la structure des investissements et des besoins de financement81

b) Les formes de financement des investissements et du développement des négociants 83

Paragraphe 2) Le rôle des stratégies de développement 85

I . Les relations du Négoce avec son environnement économique et commercial 85

II . Le recours au marché..... 89

1) Une rentabilité relativement trop faible 89

a) Le R.O.I. (return on investment)..... 91

b) Le W.A.C.C. (weighted average cost of capital)..... 92

2) Du choix de conserver le contrôle du capital..... 93

Section III : Typologie des négociants..... 94

Paragraphe 1) Évolutions particulières des principaux négociants..... 94

I . Le groupe Louis Vuitton Moet Hennessy..... 95

1) Le groupe Veuve Clicquot-Ponsardin..... 95

2) Le groupe Moët -Hennessy 97

3) Le groupe L.V.M.H..... 98

4) Le réseau de distribution 99

II . Marne et Champagne 101
1) Le groupe Marne et Champagne 102

III .Vranken Monopole 102
Distribution 104

IV . Laurent Perrier 106
1) Restructuration 107
2) Organisation de la distribution 108

V .Boizel-Chanoine-Champagne 109
1) Des alliances volontaires et croisées 110
2) La croissance externe du groupe 110
3) Financement de la croissance 111
4) Organisation de la distribution 111
5) Bruno Paillard 112

VI . P et C Heidsieck : Rémy Cointreau 112
Distribution 114

VII . Mumm et Perrier Jouët : Allied Domecq 115

VIII . G.H. Martel 117

IX . Duval-Leroy 118

X . Taittinger 119

XI . Roederer 120

XII . Alain Thiénot 121

XIII . Bollinger 122

XIV . Le groupe Delbeck – Sté Vinicole Martin et Fils 122

XV . Le groupe LB Invest (Frey) – COFICEB (Ayala) - Hicks Muse Tate & First 123

XVI . Pol Roger 125

XVII . Le groupe Renaud-Cointreau 125

XVIII . Le groupe Prin 125

XIX . Le groupe Jean-Louis Malard 125

XX . Autres maisons 126

Paragraphe 2) Classification du Négoce 127

I . Analyse de la segmentation des négociants en fonction de leur stratégie 127

II . Quatre catégories de négociants 129
1) Catégorie 1 129
2) Catégorie 2 130
3) Catégorie 3 130
4) Catégorie 4 131

Conclusion 131

Conclusion de la partie 1 : la stabilité des relations interprofessionnelles 133

Annexe de la Partie 1 137

Partie 2 : Les dynamiques structurantes de la filière des vins de Champagne. 147

Introduction de la partie 2 139

Chapitre 3 : La qualité du Champagne, facteur de régulation collective..... 143

Section I : L'indication d'origine, garante d'une dynamique de qualité minimale..... 144

Paragraphe 1) L'appellation, un concept certificateur 145

I . De la certification par une instance collective pour rassurer le consommateur..... 145

II . Barrières à l'entrée mais qualité optimale 146

III . La création institutionnelle d'une convention de qualité : l'appellation Champagne148

Paragraphe 2) L'appellation à la base de la satisfaction du consommateur 149

I . De l'information pour enrichir le goût et la satisfaction des consommateurs 149

II . La limitation des quantités,

une des mesures qualitatives indispensables au concept de qualité de l'appellation... 151

III . Conclusion 156

Section II : Le Négoce, intermédiaire et garant de la qualité 157

Paragraphe 1) La réputation des marques, dynamique de qualité 158

Paragraphe 2) La dualité de l'activité des négociants champenois 160

Conclusion : Le modèle champenois d'appellation génère un cycle qualitatif vertueux..... 163

Chapitre 4 : La régulation interprofessionnelle, structurante, efficace et nécessaire..... 165

Section I : Mise en place de la structure de filière 166

Paragraphe 1) Institutionnalisation du marché des raisins :

vers la détermination collective du prix 166

I . Création du marché du raisin : causes et conséquences..... 166

II . Institutionnalisation de la filière autour de l'appellation..... 169

1) Discipliner les acheteurs de raisins 170

2) La résistance contre le phylloxéra (1872 à 1910) 170

3) Protection de l'image et naissance de la notion de terroir d'appellation 171

4) Reconnaissance juridique de l'Appellation d'origine Contrôlée 171

5) Institutionnalisation du dialogue interprofessionnel 172

Paragraphe 2) Structure des relations verticales de la Champagne 173

I . Modélisation des relations verticales de la filière des vins de Champagne..... 174

II . Intégration aval et menace de forclusion 175

III . Concentration et intégration du Négoce 177

Section 2 : Stabilité de l'expression des rapports de force, régulation interprofessionnelle et développement de la filière 179

Paragraphe 1) La régulation interprofessionnelle est le principal facteur de développement de la Champagne 180

I . Du rôle et de l'efficacité des outils de régulation 180

1) Création et mise en place des outils de régulation 181

a) Les outils de régulation initiaux 181

- *La détermination du prix du raisin 181*
- *La répartition 182*

b) Les contrats interprofessionnels 186

- *Les principes 186*
- *Le premier contrat 1958-1966 ..... 187*
- *Second contrat interprofessionnel : 1967 à 1974 (initial 1975) 189*
- *Contrat intermédiaire : 1975 – 1977 ..... 193*
- *Quatrième contrat interprofessionnel : 1978 à 1983 ..... 194*
- *Cinquième contrat interprofessionnel : 1984 à 1989 ..... 196*

2) Efficacité des outils de régulation 197

a) Le principe de répartition qualitative et quantitative 197

b) L'indexation du prix 198

c) Pluri-annualité et re-négociation 199

3) Conclusion 199

II . Les dérives du système et les évolutions de l'environnement de la filière 200

Paragraphe 2) De la pertinence de réfléchir à l'actualisation des outils de régulation 202

I . Vers de nouveaux modèles de relations verticales 203

1) La disparition programmée des négociants-intermédiaires 203

2) Vers de nouvelles relations verticales 204

a) Répartition du marché des consommateurs entre le Vignoble et le Négoce204

b) Vers une complexité des relations verticales 206

II . Une forme transitoire de régulation : les nouveaux contrats 207

Conclusion 209

Conclusion de la partie 2 210

Partie 3 : De la prise en compte des évolutions structurelles de la filière et de son environnement pour créer de nouveaux outils au service d'une nouvelle approche de la régulation 227

Introduction de la partie 3 217

Chapitre 5 : L'Aide à la décision est aussi une aide au consensus 220

Section I : L'organisation de la prise de décision en Champagne, le Comité Interprofessionnel du Vin de Champagne (C.I.V.C.) 221

Paragraphe 1) La structure décisionnelle : les organes de décision 221

Paragraphe 2) La structure opérationnelle : les activités administratives et économiques .. 223

I . Le suivi des raisins et des vins 223

II . L'organisation du marché 224

III . La gestion des marques 224

IV . L'exportation des vins de Champagne 225

V . Un environnement institutionnel dense 225

Section II : Le long sentier du consensus 228

Paragraphe 1) De l'efficacité du mode consensuel 228

Paragraphe 2) Les conditions du consensus 229

I . Le pré-accord 229

II . L'accord 230

III . Le post-accord 231

Section III : De la nécessité d'obtenir le consensus : les besoins de coordination et la sauvegarde des incitations 233

Paragraphe 1) Prendre en compte les incitations issues de la concentration du Négoce 233

Paragraphe 2).Prendre en compte des incitations issues de la segmentation du Vignoble... 234

Conclusion : Comment piloter le consensus interprofessionnel ? 236

Chapitre 6 : L'Observatoire économique, une application des travaux sur la planification stratégique 238

Section I : Un concept d'Aide à la décision adapté à la filière des vins de Champagne 239

Paragraphe 1) Différentes approches du pilotage de l'organisation complexe 240

Paragraphe 2) La rationalité interactive 243

Paragraphe 3) Du choix des outils d'Aide à la décision 244

I . Fin du « mythe rationnel » :

de l'Aide à l'intervention à l'Aide à la décision dans les organisations 245

II . Des outils de planification comme outils d'Aide à la décision 246

III . De l'efficacité de la méthode de coordination 246

Paragraphe 4) De l'aide à l'intervention à l'Aide à la décision : le cas des vins de Champagne 247

Section II : L'Observatoire économique des vins de Champagne 249

Paragraphe 1) La mise en place de l'Observatoire économique : les accords interprofessionnels 1996-1999 249

I . Le simulateur 251

II . La boîte à outil du « premier » Observatoire économique : le Tableau de bord 255

a) Constitution d'une base de données : la production de l'information 255

b) Construction d'une typologie des professionnels 256

- *La fixation des classes statistiques 256*
- *Les négociants 257*
- *Les coopératives 257*
- *Les récoltants 258*

c) Le Tableau de bord de la Champagne 259

III . Conclusion 260

Paragraphe 2) Développement et programme pour l'Observatoire économique 260

I . Le contexte 261

II . Le fonctionnement et les études de l'Observatoire économique 263

1) Les études régulières 264

2) Le début du troisième millénaire 265

3) Valorisation du Champagne et image de l'appellation 267

a) Valeur créée par la filière 267

b) Etudes Images, Attitudes des consommateurs de Champagne 268

c) Cartographie des circuits de distribution : le suivi aval 271

Paragraphe 3) Le comité de pilotage de l'Observatoire économique 272

Conclusion : Le lointain chemin vers une interface informelle préalable au consensus ? 275

Conclusion de la partie 3 280

Conclusion générale : Le consensus, finalité ou base de l'interprofession ? 285

Bibliographie 290