

# CONTRATS ET NEGOCIATIONS DANS LE SECTEUR DES VINS DE CHAMPAGNE

PAR L.G. SOLER

INRA-ESR Grignon

ET H. TANGUY \*

INRA-ESR Grignon et Laboratoire d'Econométrie, Ecole Polytechnique.

*Bien que produisant des vins réputés dans le monde entier, négociants et vignerons de Champagne ont connu ces dernières années des difficultés importantes qui ont conduit à l'avènement, au printemps 1996, d'un nouvel accord interprofessionnel. Le contenu de cet accord et le processus dont il est issu sont éclairants, tant pour la théorie économique que pour la pratique d'interventions régulatrices. On s'interroge, en particulier, sur la nature des relations interentreprises et leur transformation possible, quand ni l'invocation des notions de confiance et de partenariat, ni celle des forces invisibles du marché, ne semblent seules appropriées.*

Les marchés français et internationaux des vins connaissent depuis quelques années des évolutions profondes : parts de marché croissantes des vins en provenance de pays de l'hémisphère sud, développement des vins « technologiques », poids croissant de la grande distribution dans la commercialisation...

Ces évolutions impliquent de nouvelles politiques commerciales dans les entreprises engagées dans le négoce des vins et remettent en cause, dans bon nombre de situations, l'organisation des échanges au sein des filières viti-vini-

coles. Ainsi, par exemple, les exigences de régularité des quantités et des qualités des vins, imposées sur certains marchés, entraînent l'adaptation des relations entre le négoce et le vignoble (nouveaux principes de fixation des prix, émergence ou transformation des politiques contractuelles, ...).

Le secteur des Vins de Champagne est à cet égard révélateur. Bien que produisant des vins réputés dans le monde entier, négociants et vignerons ont connu ces dernières années des difficultés importantes qui ont conduit à la signatu-

re, au printemps 1996, d'un nouvel accord inter-professionnel. De l'avis même des opérateurs, il s'agit d'un accord « historique » qui met fin à un système « ultra-libéral » (1) jugé inadapté au regard du contexte concurrentiel français et international.

L'objet de cet article est d'examiner le contenu de cet accord et le processus dont il est issu. Cette histoire fournit en effet, selon nous, des éléments intéressants pour analyser les difficultés rencontrées par certains vins d'appellation contrôlée français, ainsi que la tendance actuelle au développement de la commercialisation de raisin à destination de négociants créant des marques ; par ailleurs elle apporte, d'une façon plus générale, des éléments sur la nature des relations interentreprises et leur transformation possible, quand ni l'invocation des notions de confiance et de partenariat, ni celle des forces invisibles du marché, ne semblent seules appropriées.

---

### **DES RELATIONS INTERPROFESSIONNELLES INTENSES MAIS COMPLIQUÉES**

---

Le Champagne est un vin d'appellation d'origine contrôlée, et doit donc être exclusivement élaboré à partir de raisins provenant d'une zone géographique déterminée. Les 30 000 hectares de cette terre d'appellation appartiennent pour 85 % à des vignerons (environ 15 000 à l'heure actuelle), le solde étant la propriété de maisons de négoce intégrées dans l'élaboration du vin. Les « négociants-manipulants » (2) possèdent les marques qui ont fait la notoriété du Champagne et expédient environ 70 % de la production de vins de Champagne, dont la moitié à l'export. Pour couvrir ces expéditions dépassant largement leurs récoltes propres, les négociants-manipulants s'approvisionnent majoritairement en raisin auprès des vignerons au moment de la vendange. Les 30 % restants des expéditions (principalement sur le marché français) sont réalisés par les vignerons eux-mêmes, soit directement (récoltants-manipulants) soit par l'intermédiaire de coopératives.

#### *Insérer figure 1*

Le Champagne est un vin d'assemblage vendu principalement sans millésime (brut sans année). Les maisons de négoce, dont l'approvisionnement est diversifié, ont pu historiquement développer des marques associées à un goût identifié et à peu près constant (chaque tirage incorpore des réserves des années antérieures), marques sous lesquelles elles écoulent des

volumes sans équivalent dans le vin haut de gamme. Le vignoble a progressivement appris à se passer du négoce pour une fraction de ses récoltes en lançant ses propres vins de Champagne sur le marché. Malgré plusieurs tentatives d'imitation du négoce, ces Champagne restent encore ou bien des vins d'initiés (appréciant la typicité de tel ou tel terroir en ce qui concerne les vins de propriété) ou bien des vins sans notoriété passant, pour les gros volumes, par les circuits de commercialisation de la grande distribution. Les percées à l'export sont minimes. Les excédents de bouteilles du vignoble peuvent, enfin, trouver des débouchés auprès du négoce lui-même, qui se contentera alors de terminer les vins et d'apposer son nom (marché des vins sur latte).

En bref, le négoce tient les marchés rémunérateurs, le vignoble tient la matière première et peut par ailleurs concurrencer le négoce « par le bas ». Ces caractéristiques pèsent fortement sur la nature des relations entre vignoble et négoce :

– le négoce doit engager des investissements commerciaux importants pour maintenir et valoriser ses marques de haute qualité mais, sans engagement de la part du vignoble, il court le risque d'une menace de rétention ultérieure de matière première de la part de celui-ci : si le vignoble fait monter les prix du raisin, il peut exproprier le négoce d'une partie de la valeur créée par ses actions commerciales ;

– le vignoble a également besoin du négoce qui lui ouvre, au moins pour la partie « Grandes Marques », un marché potentiel à prix de bouteilles élevés ; il subit en effet des coûts fixes importants et le report de l'ensemble de l'offre vers des marchés à prix de bouteilles bas mettrait les vignerons en difficulté ; mais si le vignoble abandonnait son propre marché pour garantir des approvisionnements au négoce en de très fortes proportions, il perdrait en pouvoir de négociation sur le prix futur du raisin ; en cas de désaccord sur le renouvellement d'un tel prix contractuel, la menace de reconquête par le vignoble de ses propres débouchés serait moins crédible, car plus coûteuse.

L'incertitude sur le niveau des récoltes futures accroît la difficulté de mise en place d'engagements pluriannuels et chacun espère, année après année, tirer parti d'une conjoncture plus favorable. En cas de grosses récoltes, le négoce profite de prix déprimés : il est seul à être potentiellement acheteur de quantités importantes et peut, en transformant cette matière première abondante, concurrencer le vignoble sur son propre marché de bouteilles.

A l'inverse, en cas de faibles récoltes, les prix du raisin flambent rapidement et le vignoble préfère continuer à rationner le négoce

pour au moins deux raisons : l'augmentation du prix du raisin se traduit par une augmentation du prix des bouteilles mises en marché par le négoce, libérant un « créneau » pour des bouteilles moins chères issues du vignoble ; le vignoble conserve la possibilité d'écouler des stocks excédentaires sous forme de vins sur lattes (vins non finis) à un négoce déficitaire en matière première (et donc « prêt » à payer cher ces vins sur lattes).

Dans ce contexte, le jeu des rapports de force peut se solder au détriment, à la fois, des opérateurs de la filière et des consommateurs :

- les variations excessives des prix de la matière ou de disponibilité de cette matière sont unanimement reconnues (par les vignerons et les négociants) comme préjudiciables au développement de politiques de prix et d'image cohérentes sur le long terme, celles-ci étant indispensables pour éviter la perte de valeur liée au brouillage de la perception du produit par le consommateur ;

- les opportunités de spéculation sur des variations importantes des prix de la matière première favorisent l'arrivée de nouveaux entrants, ou de nouvelles stratégies au sein de certaines catégories de négociants, jouant la carte des Champagne « premiers prix » et tirant l'ensemble des prix des Champagne vers le bas ; cette « concurrence destructrice » peut mettre en difficulté le propre marché en bouteilles du vignoble (Champagne de propriété) qui ne parvient guère à signaler une différence de qualité face aux premiers prix issus du négoce ;

- mais surtout, l'absence de coopération rend difficile la mise en œuvre de politiques de la qualité ; l'« acceptation à payer » la qualité haute de la part du consommateur est influencée par les prix de l'ensemble de la gamme ; de nombreux achats sont en effet réalisés sans connaissance précise du consommateur sur la qualité du produit et la référence à l'appellation Champagne représente alors pour lui la garantie principale ; cette propension à payer diminue quand l'offre de produits « premiers prix » augmente ; les investissements commerciaux réalisés par le négoce (en particulier les Grandes Marques) deviennent alors plus difficiles à rentabiliser, remettant en cause, à terme, le maintien d'une offre de Champagne de qualité exceptionnelle.

Pour ces différentes raisons, la relation entre vignoble et négoce est complexe. S'y entremêlent des phénomènes de concurrence (tous deux mettant sur le marché des bouteilles), des relations « clients-fournisseurs » (le vignoble fournit du raisin au négoce), voire « assureur-assuré » (car le négoce garantit des débouchés sur plusieurs années à ses fournisseurs) et de fortes interdépendances (le maintien de la réputation du Champagne constitue un enjeu commun) dont la maîtrise conditionne les performances de chacun.

On comprend que, dans ces conditions, l'instauration de contrats entre vignoble et négoce, quoique souhaitable, ne va pas de soi.

## **DU CONTRAT INTERPROFESSIONNEL À LA « DÉRÉGULATION » DU SECTEUR**

Les opérateurs du secteur du Champagne ont, de longue date, été confrontés à ces difficultés. Pour y répondre, une organisation interprofessionnelle a été envisagée dès la fin du 19<sup>ème</sup> siècle. Entre les deux guerres, alors que les caves des négociants sont pleines et que le prix du raisin s'effondre, le préfet fixe un prix minimum en dessous duquel le raisin ne peut donner lieu à la production de vin d'appellation. L'interprofession est véritablement instituée en 1941 par la création du Comité Interprofessionnel des Vins de Champagne et la régulation des transactions est renforcée en 1950 avec la signature d'un Contrat Interprofessionnel. Celui-ci prévoit la définition annuelle d'un prix unique et obligatoire du raisin ; une indexation du prix du raisin sur le prix de vente de la bouteille (le taux a varié au cours du temps entre 26 et 36 %) ; un engagement pluriannuel de vente de la part du vignoble (un pourcentage de la récolte) et d'achat de la part du négoce (une fraction des expéditions) sur ce marché réglementé ; une répartition entre négociants des droits aux quantités de raisin à prix garanti au prorata de leurs expéditions passées.

Ce système, qui entraîne la coexistence d'un marché réglementé et d'un marché « libre » (hors engagements au contrat), perdure jusqu'en 1989, malgré toute une série de conflits qui émaillent l'histoire de l'Interprofession champenoise. A cette date, le Contrat Interprofessionnel s'effondre et laisse la place à un système plus « libéral » :

- il n'y a plus de prix unique et obligatoire. Simplement, avant la vendange, les représentants du négoce et du vignoble négocient un prix indicatif, censé servir de référence dans les transactions (3) ; la notion d'indexation du prix du raisin sur le prix de vente de la bouteille disparaît ;

- il n'y a plus d'engagement collectif d'achat et de vente ni de répartition organisée des quantités en cas de pénurie ; seuls des contrats individuels bilatéraux peuvent exister entre négociants et vignerons, généralement sur des durées de trois ans et sur un pourcentage de la récolte d'appellation (le taux d'engagement).

La rupture du Contrat Interprofessionnel en 1989 est due à plusieurs éléments. D'une part, le taux d'engagement du vignoble envers le négoce n'avait fait que se réduire à chaque

---

## EN QUÊTE DE THÉORIES

renouvellement de contrat (la production de vins de Champagne par des récoltants-manipulants s'étant beaucoup développée) et, selon le négoce, ce taux était devenu trop faible pour justifier des politiques de prix jugées trop favorables au vignoble. D'autre part, l'indexation du prix du raisin sur le prix de vente de la bouteille était perçue par les négociants comme une « expropriation » des résultats de leurs propres efforts commerciaux. Elle leur faisait, par ailleurs, subir une pression inflationniste leur interdisant d'optimiser leurs prix finaux face à la demande.

Dans le cadre des dispositions prises en 1990, l'Interprofession se dessaisit de certains leviers d'action. La négociation annuelle ne porte plus que sur la fixation du Rendement d'Appellation de l'année (dans les plages autorisées par l'INAO) et du prix indicatif du raisin. La démarche est la suivante : au vu du niveau de la récolte moyenne en Champagne et des expéditions du négoce au cours de l'année écoulée, l'Interprofession évalue le degré de pénurie ou d'excédent de matière première ; au vu des conditions du marché, elle évalue la tension sur les prix de vente finaux des bouteilles. Le résultat de la négociation est le fruit d'un rapport de force (selon le degré de pénurie de matière première et la tension sur les prix finaux) qui évolue au cours du temps, faisant par là-même varier fortement les prix du raisin, le rendement d'appellation et les quantités échangées.

Entre 1990 et 1996, des bouleversements importants (ils avaient été déjà engagés antérieurement mais se renforcent sensiblement) surviennent sur les marchés nationaux et internationaux : développement de nouveaux circuits de distribution (en particulier les grandes surfaces) ; apparition de vins pétillants de qualité ; retournement des tendances commerciales en Grande-Bretagne, aux États-Unis ; difficulté confirmée à « pénétrer » les pays asiatiques à forte croissance... Dans ce contexte, le système mis en place paraît progressivement inadapté aux conditions de marché rencontrées par les différents opérateurs. Le système d'échanges ayant régi ces six années est unanimement jugé comme inefficace par les responsables de l'Interprofession.

Le diagnostic fait par l'Interprofession fin 1995 peut être résumé de la façon suivante :

- la libéralisation des échanges selon le modèle mis en place en 1990 a fait perdre tout moyen de régulation globale des quantités et des prix et, par là-même, a rendu impossible une réponse cohérente face au nouveau contexte concurrentiel ;

- les « secousses » trop importantes, au niveau des prix et des volumes du raisin ou de bouteilles mis en marché ont pénalisé l'économie globale de la Champagne ;

- les modalités de la négociation interprofession-

nelle, trop faiblement prospectives, ont amplifié les désajustements.

En jouant chaque année, au gré des rapports de force du moment, sur le rendement d'appellation et ce, en fonction des résultats et du déstockage de l'année précédente, les négociations interprofessionnelles ont souffert d'une certaine « myopie », d'autant plus pénalisante qu'un délai de deux à trois ans s'écoule en moyenne entre l'achat de raisin et la sortie de bouteilles ayant suffisamment vieilli. Ces négociations ont conduit à des décisions prises en fonction d'un rapport de force momentané. Les déséquilibres en ont été renforcés :

- le « jeu » de la négociation annuelle a ainsi entraîné une « flambée » des prix du raisin (plus de 35 F le kg en 1990) puis un effondrement des cours (20 F le kg en 1993), situant le prix du kilo en-dessous du prix moyen des vingt-cinq dernières années ;

- le marché de bouteilles en provenance du vignoble a chuté, entraînant une diminution des revenus et un accroissement des stocks, difficilement valorisables en dehors des circuits premiers prix ;

- le décalage de trois ans en moyenne entre le moment où un raisin est acheté et le moment où il est vendu sous forme de bouteilles a fortement limité la flexibilité commerciale du négoce ; celui-ci a ainsi dû subir les conséquences de prix de raisin très élevés au moment où les retournements de conjoncture sur les marchés finaux (4) auraient nécessité des ajustements de prix à la baisse sur le marché des bouteilles.

**Insérer figures 2 et 3**

---

## LES FONDEMENTS DU NOUVEL ACCORD INTERPROFESSIONNEL

---

Pour sortir de cette crise, une modification profonde de la régulation de l'offre de raisin devait être envisagée. C'est ce qui est tenté au travers du nouvel accord interprofessionnel établi en 1996, qui repose sur trois points.

---

### La nécessaire régularisation des quantités de raisin

---

La production de raisin de Champagne connaît de très fortes variations du fait de sa localisation septentrionale. L'alternance (non prévisible) de bonnes et de mauvaises récoltes influe fortement sur le jeu des acteurs. A plusieurs

reprises dans son histoire, l'interprofession champenoise a donc décidé de mettre en réserve une fraction de la production de raisin (stockage en cuves de vin non tirable), utilisable les années de pénurie. Jusqu'à présent cependant, la démarche avait été mise en place de façon exceptionnelle, sans que le mécanisme ne soit véritablement formalisé ni considéré comme un élément d'une régulation interprofessionnelle globale.

**Insérer figure 4**

En 1996, les deux parties sont convenues d'utiliser à terme (5) ce mécanisme de façon systématique, en autorisant chaque vigneron à mettre en réserve des quantités de raisin les années d'excédents, puis à utiliser ces quantités les années de pénurie (6) Ceci revient à régulariser les quantités de matière première mises chaque année sur le marché et, donc, à stabiliser l'offre de matière première en direction du négoce. La systématisation de ce dispositif présente en outre plusieurs avantages. Il permet une régularisation des revenus des producteurs de raisin et a un effet positif sur le plan qualitatif.

Face à de fortes incertitudes sur les niveaux des récoltes, les vignerons peuvent, en effet, avoir tendance à « viser » des rendements élevés et à « pousser » au maximum leurs vignes de façon à ce qu'un sinistre sur une partie des parcelles puisse être compensé au sein même de l'exploitation. Au-delà d'une diminution possible des coûts de production, l'assurance en matière de quantité que constitue le mécanisme d'utilisation et de mise en réserve d'une fraction des récoltes détruit l'incitation à l'augmentation permanente des rendements et restaure l'intérêt individuel à poursuivre une politique de qualité au niveau de la culture.

On a souligné plus haut à quel point l'offre de matière première disponible pesait sur les relations interprofessionnelles. L'offre, devenue maîtrisable, se posait alors la question du choix de son niveau. Pour avancer, les représentants du vignoble et du négoce devaient donc resituer cette réflexion dans une analyse plus large des stratégies envisageables à l'échelle de toute la Champagne.

---

**Une stratégie pluriannuelle pour la Champagne**

---

Jusqu'en 1996, on l'a vu, le niveau du rendement d'appellation a été fixé chaque année par l'Interprofession pour procéder aux ajustements des quantités échangées en fonction du niveau de la récolte et des ventes de bouteilles de l'année précédente (implicitement, les ventes étaient projetées à l'identique et des règles de

sécurité étaient introduites sur les stocks pour faire face à une mauvaise récolte). Cependant, dès lors qu'on dispose d'un mécanisme permettant d'anticiper les quantités de raisin disponibles, on peut fixer *a priori* sur plusieurs années le rendement commercialisable (l'offre annuelle de matière première). L'interprofession peut alors exprimer une stratégie globale de la filière Champagne (négoce et vignoble) à travers un équilibre visé entre offre de raisin et demande de bouteilles anticipée sur les marchés finaux.

Dans ces conditions, le nouvel accord (fixation d'un rendement commercialisable de 10 400 kg/ha, associée à un mécanisme de régularisation des livraisons de raisin au négoce) traduit un double objectif :

- d'une part, faciliter l'élaboration de stratégies commerciales du négoce visant à valoriser au mieux les produits de qualité, et donc contribuer à stopper le déclin des parts de marché des grandes marques (dans les expéditions totales) relativement aux Champagne génériques ;
- d'autre part, grâce à une remontée du prix indicatif du raisin rendue possible par une meilleure maîtrise de l'offre, réduire les volumes passant par certains circuits « premiers prix » ; l'accord cherche donc à mettre en place les conditions favorables à un scénario de croissance de la valeur du Champagne, fondée sur une remontée du prix moyen de la bouteille, remontée à la fois tirée par les marques et poussée par les « premiers prix ».

---

**La mise en place d'un observatoire économique**

---

Deux risques pourraient rendre difficile la mise en œuvre de cette stratégie :

- une tension sur les prix pourrait être immédiatement contrebalancée par une forte croissance du marché des vins sur lattes entre vignoble et négoce (correspondant à un déstockage rapide par le vignoble de ses excédents en direction d'opérateurs jouant des stratégies de volumes) ; une telle éventualité peut être évitée par un renforcement de la signalisation sur l'origine des vins (la mention obligatoire de l'élaborateur sur l'étiquette est en cours de mise en œuvre) et des anticipations positives de la part du vignoble sur des valorisations alternatives de sa matière (reprise du marché des Champagne de propriété après l'affaiblissement des premiers prix) ; pour cela, la croissance du prix du raisin doit notamment accompagner, voire renforcer la crédibilité de cette cible, de telle sorte que le taux d'engagement (7) se maintienne, voire s'accroisse ;
- même si la stratégie globale envisagée s'avère

collectivement intéressante, elle pourrait buter sur certaines contraintes internes, comme par exemple le poids croissant des stocks et les contraintes de trésorerie d'une fraction du vignoble ; des difficultés financières de court terme pourraient alors prévaloir sur les gains attendus à moyen terme.

Le problème posé à l'Interprofession n'était, pour cette raison, pas seulement celui de la cible visée, mais aussi celui du cheminement à suivre pour atteindre cette cible. Il fallait, pour cela, mettre en place un dispositif de suivi du déroulement de la stratégie et des risques de déviation susceptibles d'apparaître au cours du temps.

La mise en place d'un observatoire économique, constitué à partir de données fournies par chaque catégorie d'acteurs, vise à répondre à ces difficultés. Il permet le suivi des flux physiques de matière (raisin, bouteilles semi-finies ou finies) entre les divers types d'opérateurs de la filière (vignoble/grandes marques, vignoble/négociants distributeurs, négociants/négociants...) et entre ces opérateurs et le marché (grandes marques/export, négociants/grande distribution...).

A ce suivi d'indicateurs concernant les échanges entre les diverses catégories d'acteurs, sont dévolus plusieurs rôles :

- donner à l'Interprofession l'assurance que les hypothèses sur lesquelles repose l'accord restent valides, en particulier du point de vue de l'évolution des différents types de marchés finaux (évolution des prix de bouteilles par marché, évolution des quantités de vins sur lattes échangés...) ;
- donner à chaque opérateur l'assurance que la stratégie sur laquelle l'autre partie s'est engagée est effectivement mise en œuvre ;

- aider l'Interprofession à opérer les ajustements nécessaires au niveau des rendements d'appellation et commercialisable face, par exemple, à une succession de mauvaises récoltes ou face à des conjonctures imprévues, en France comme à l'export.

---

### **DES INSTRUMENTS ECONOMIQUES POUR L'AIDE AUX NÉGOCIATIONS**

---

Associé à un outil de simulation pluriannuel des échanges au sein de la filière, l'Observatoire Economique fournit à l'interprofession des outils pour l'aide aux négociations : il permet de mettre au cœur de celles-ci, et ce de façon explicite, les déséquilibres qui pourraient surgir, à moyen terme, sous l'effet d'une maîtrise insuffisante des ajustements offre-demande entre les divers opérateurs.

---

### **Des risques de rupture pour les grandes marques**

---

Ainsi, par exemple, l'étude par simulation de différents scénarios de production et de marchés ont fait apparaître un risque non négligeable de rupture commerciale pour le groupe des négociants de grandes marques. Cela signifie que des rythmes de croissance plus soutenus, en particulier liés à une éventuelle hausse de la consommation de Champagne pour fêter l'an 2000, ne pourraient, toutes choses égales par ailleurs, être mis en œuvre par cette fraction du négoce.

Diverses conséquences prévisibles ont ainsi fait l'objet de débats importants entre représentants du négoce et du vignoble au printemps 1997 :

- certaines grandes marques pourraient être tentées d'augmenter les volumes en sacrifiant la qualité : la réduction des durées de vieillissement dégagerait des stocks disponibles ou bien encore les volumes manquants pourraient provenir de filiales intervenant sur des marchés de moindre notoriété ;

- les grandes marques pourraient répondre par une limitation de fait de l'offre, et faire ainsi bénéficier la Champagne d'une hausse des prix sur le haut de gamme ; celle-ci s'accompagnerait d'un développement des ventes sur des segments de prix inférieurs, ce marché pouvant être alimenté (directement ou non) par le vignoble et les coopératives disposant de stocks excédentaires.

Même si des intérêts de court terme peuvent amener certains opérateurs à préférer l'une ou l'autre de ces solutions, on perçoit aisément qu'elles ne sont pas équivalentes en termes de menaces à moyen ou long terme pour l'ensemble de la filière (perte de valeur et risque de banalisation de l'image du Champagne). C'est de ces risques que les opérateurs ont été conduits à débattre.

---

### **Un accroissement de l'hétérogénéité du marché**

---

Autre exemple, le suivi annuel mis en place au sein de l'observatoire économique a permis de montrer dès 1997 une augmentation des volumes de bouteilles mis en marché à des prix de plus en plus bas, une réduction des volumes mis en marché sur des segments de prix moyens, une augmentation récente des volumes mis en marché à des prix élevés. Une telle évolution

signifierait une « fracture » du marché du Champagne qui pourrait avoir plusieurs conséquences :  
– un report progressif des volumes à prix moyens sur des prix bas, pour toutes les marques n'ayant pas les moyens de signaler leur différence ;  
– un renforcement des logiques de marques de prestige (cuvées spéciales) au détriment du restant de la gamme jugée non rentable chez les négociants-manipulants ayant ces produits de forte notoriété dans leur portefeuille.

Des risques importants pourraient en découler pour la filière. Quelles conséquences fallait-il en tirer du point de vue interprofessionnel ? Fallait-il procéder à des réajustements sur les paramètres annoncés dans l'accord signé en 1996 ? Fallait-il, par exemple, relever le rendement commercialisable en 1997 pour assurer une croissance possible sur le bas de gamme en préparation du pic espéré en l'an 2000 (le corollaire étant alors probablement une variation à la baisse du prix du raisin) ?

Tout en étant conscients que chacune des entreprises de la filière réagirait en fonction de ses propres stratégies, les responsables professionnels ont répondu, après négociations, en privilégiant les solutions qui limiteraient des évolutions pénalisant la valeur globale de la filière Champagne. C'est du moins ce que semblent signifier les très faibles ajustements opérés en 1997 sur le rendement d'appellation et le prix indicatif du raisin.

---

## CONCURRENCE ET COOPÉRATION DANS LES RELATIONS INTER-ENTREPRISES

---

L'accord interprofessionnel signé en 1996 ne revient nullement au Contrat Interprofessionnel d'avant 1990. L'affectation des quantités de matière reste une variable définie de façon privée dans des contrats bilatéraux individuels. De la même manière, les « prix réels » sont négociés de façon privée dans ces contrats bilatéraux. De plus, vignoble et négoce, de même que les négociants entre eux, restent concurrents sur les marchés sur lesquels ils interviennent.

Ainsi, le caractère très concurrentiel du secteur, tant en « interne » (entre les différents opérateurs de la filière) qu'en « externe » (par rapport aux autres vins pétillants sur les marchés nationaux et internationaux) n'est pas remis en cause : il suffit pour s'en convaincre de consulter la presse spécialisée et voir les luttes qui se déroulent entre les divers acteurs pour la mise en marché des bouteilles à la fin de l'année 1997 (8), ainsi que les importantes transactions réalisées sur le marché des actifs ces dernières années. Mais l'interprofession fait l'hypothèse que

les paramètres figés collectivement et de façon pluriannuelle, tout en laissant prédominer un régime de concurrence, vont faire converger les anticipations de manière à assurer une maîtrise des « interdépendances critiques » qui conditionnent les performances globales de l'Appellation Champagne.

---

## Interdépendances et conflits dans la création de valeur

---

Le nouvel accord interprofessionnel vise donc à introduire un élément de régulation dans un régime de concurrence prédominant, et cela pour contrecarrer les risques d'une concurrence destructrice (liée à l'incertitude sur l'offre et à la faible information des consommateurs sur la qualité). On ne discutera pas ici cet accord du point de vue de la réglementation de la concurrence [cf. Giraud-Héraud et al., 1997]. Nous voulons plutôt aborder ici deux questions : qu'est-ce qui a rendu possible cette évolution ? Quels enseignements plus généraux peut-on en tirer pour la conception de nouvelles formes de relations inter-entreprises dans d'autres situations ?

La recherche et l'intervention présentées dans cet article s'apparentent à celles conduites dans d'autres situations industrielles sur les problèmes de coordination et de négociation inter et intra-entreprises (9).

Un trait commun à ces diverses situations tient, d'une part, à l'instabilité des contextes dans lesquels les acteurs se trouvent engagés et, d'autre part, à une plus grande imbrication, de plus fortes interdépendances entre les activités des uns et des autres. L'efficacité des services ou des entreprises confrontées à ces difficultés suppose alors de pouvoir réajuster, de façon coordonnée et aussi vite que possible les plans d'action de chacun. Mais parce que les acteurs ne peuvent pas se reconditionner en permanence, ces situations sont marquées par une forte tension entre une nécessaire décentralisation (qui favorise l'exploitation des savoir-faire « locaux ») et une nécessaire centralisation (pour piloter les interfaces) [Tanguy, 1996].

Le « réglage » de cette tension est toujours difficile ; il l'est d'autant plus en situation de crise (pertes de marchés importantes, obligation de réduire de façon forte les coûts de production...). Dans ce cas, les acteurs ont tendance à se focaliser sur des problèmes de partage de la valeur (conflits sur les ressources au sein de l'entreprise, conflits sur les prix dans les relations entre entreprises...). Pris dans un jeu marqué par des difficultés d'engagement et les comportements opportunistes des uns et des autres, ils ne

sont pas en mesure de s'interroger sur les moyens d'action qui permettraient de maintenir ou d'augmenter cette valeur économique et sur les possibilités de changer les règles du jeu.

---

### **Coopération et création de valeur globale**

---

De notre point de vue, le premier problème dont il semble nécessaire de se saisir n'est pas celui du partage de la valeur mais celui de la création (ou de la re-création) de valeur économique globale. En particulier, le repérage des interdépendances entre les différents opérateurs qui conditionnent l'obtention de cette valeur économique globale devient prioritaire. Cette approche amène à s'interroger en premier lieu sur les modalités de planification et de coordination dans l'incertain qui peuvent s'avérer collectivement payantes. Une analyse des flux de matière ou d'informations qui affectent le déroulement des activités de chaque type d'opérateur est à cet égard une voie souvent fructueuse pour amener les acteurs à prescrire mutuellement les contraintes qui conditionnent les possibilités (individuelles et globales) de création de valeur.

C'était là le parti-pris initial de la démarche d'intervention adoptée dans le cadre de ce travail sur la filière Champagne : éviter, dans un premier temps, un débat sur les prix et orienter les réflexions collectives sur les stratégies et conditions du maintien (ou de la croissance) de la valeur globale de la filière. Ce n'est que dans un second temps que la question du partage de la valeur et de l'incitation de chaque acteur à jouer le jeu selon les nouvelles règles a été posée. Mais dès lors qu'une stratégie globale, reposant sur une explicitation par chacun des contraintes générées par l'autre en matière d'ajustements face aux aléas, paraissait collectivement crédible, la question du partage de la valeur se posait de façon plus simple. Surtout, les incitations à jouer le jeu transformé étaient largement structurées par la menace d'un possible retour en arrière.

Dans une telle démarche, des dispositifs informationnels collectifs doivent être associés à ces nouvelles organisations pour faciliter le repérage et donc auto-limiter les déviations opportunistes. Le problème de l'incitation se pose ainsi principalement en amont dans l'abandon du jeu précédent et dans l'engagement à jouer le jeu transformé. Les procédures qui sont mises en place pour recueillir, traiter et communiquer les informations nouvelles jouent un rôle primordial dans cet engagement. Les outils utilisés (modèle de simulation et observatoire économique) ne résolvent en eux-mêmes rien ; simplement, ils

orientent les débats, structurent les échanges et, surtout, rendent visibles les paramètres, définis collectivement, sur lesquels porteront les négociations à venir.

Il est certain que des conditions contextuelles favorables ont favorisé l'émergence de telles réformes ainsi que les grandes étapes fructueuses du processus d'intervention. En particulier, la longue histoire de régulation de la filière Champenoise (et la prospérité qui lui est associée), tout autant que la crise récente, constituent des éléments propices à l'expérimentation de nouvelles formes d'organisation. Tout se passe comme si les Champenois détenaient un capital de connaissances sur leurs comportements réciproques constitué au fil des nombreuses tentatives collectives de résolution des problèmes. Ceci se matérialise dans la compétence et la crédibilité dont jouissent les différentes organisations représentatives auprès de leurs adhérents et facilite la tenue de concertations créatives et dont les issues sont néanmoins politiquement acceptables.

---

## **CONCLUSION**

---

Les analyses et les résultats présentés ici rejoignent des travaux développés par ailleurs sur des problèmes de gestion et d'organisation interne de l'entreprise [Hatchuel, 1994 ; Soler et Tanguy, 1996]. Dans les situations caractérisées par des interdépendances techniques fortes, de l'incertitude et des possibilités de communications limitées [Ponssard, Steinmetz, Tanguy 1996], les comportements opportunistes observés apparaissent souvent plus comme une conséquence de défauts dans la capacité collective à entrevoir l'origine des désajustements, l'ampleur de leurs conséquences et à imaginer des alternatives (quelles informations et quels biens échanger, sous quelle forme, quand et avec qui) que comme une cause a priori de la non-coopération. Le dépassement des dysfonctionnements et des conflits suppose alors de sortir, momentanément, d'un raisonnement en termes d'incitations et de partage de la valeur créée (10).

Dans le dispositif proposé et accepté par les partenaires Champenois, trois éléments qui s'inscrivent dans cette perspective nous paraissent relever d'une certaine généralisation :  
- un changement des règles du jeu qui associe marges d'autonomie et pilotage collectif des contraintes d'interface ; l'accord, et les dispositifs qui lui sont associés, ne suppriment pas l'incertitude qui pèse sur la filière (tant sur le plan agro-climatique que sur celui des marchés) ; mais ils définissent ce qui doit faire l'objet d'un pilotage « centralisé » et comment, à savoir les para-



mètres qui conditionnent la création de valeur globale ; l'interface économique majeure entre l'ensemble du vignoble et l'ensemble du négoce, c'est-à-dire le niveau du rendement commercialisable et le prix indicatif du raisin, est ainsi « rigidifiée » sur la durée ; par contre, dans ce cadre négocié collectivement, l'ensemble des transactions internes ou vers les marchés relève des stratégies individuelles de chaque opérateur ;

– la conception d'un nouveau système d'information joue un rôle important (a) pour se réserver la possibilité d'adapter les contraintes négociées en fonction des imprévus tout en conservant l'esprit ayant présidé à l'accord, (b) pour faire converger les anticipations, (c) pour limiter les déviations opportunistes (faciliter l'identification éventuelle d'une responsabilité dans la rupture de l'accord) ;

– l'acceptation d'un risque de perte de valeur immédiat (par exemple, en rendant plus difficiles des mesures d'ajustement à court terme) pour orienter les apprentissages des acteurs vers d'autres manières de faire (jouer le prix plutôt que le volume, même si, au départ, la performance ne sera pas au rendez-vous).

La difficulté majeure de ces réformes réside dans l'engagement initial nécessaire dans un autre système de relations, système qui tirera par la suite en grande partie sa solidité de la répétition. L'intervention extérieure doit pour cela ouvrir l'espace des explorations au-delà de considérations tactiques immédiates. Dans cette perspective, le travail de modélisation et de simulation retrouve un intérêt. C'est en s'appuyant sur des simulations pluriannuelles qu'ont été raisonnées, de façon cohérente par les acteurs en présence, la stratégie globale « Champagne » et la question de la maîtrise des flux entre les divers types d'opérateurs au sein de la filière. Pour autant qu'ils fournissent des supports à l'exploration des possibilités de croissance de la valeur globale, à l'explicitation des interdépendances majeures entre les acteurs, au choix des paramètres sur lesquels va s'organiser le suivi de la relation au cours du temps, les outils formalisés peuvent aider aux négociations interentreprises et à l'émergence de nouveaux accords.

En tous cas, l'évolution observée dans le secteur du Champagne montre que des formes d'organisation originales alliant coordination et concurrence et reposant sur des dispositifs de négociation élaborés sont concevables, et non seulement au sein mais aussi à la périphérie de grands groupes industriels dotés de pouvoirs de décision centralisés. De tels systèmes de régulation émergent rarement du simple affrontement des acteurs en présence, qui sont en quelque sorte « pris » dans des rapports de force. Une « tierce » partie, préoccupée de la conception de nouvelles règles du jeu, se révèle une médiation

nécessaire. Celle-ci fait alors appel à des savoirs d'une autre nature que ceux mobilisés par les joueurs, ce qui désigne un espace pour des recherches à l'interface de l'économie et de la gestion poursuivant une utilité sociale plus immédiate que les disciplines académiques traditionnelles.

---

## BIBLIOGRAPHIE

---

- GAREL, G. (1994), *Réduction du temps de conception, concurrence et savoirs professionnels : le cas de l'emboutissage dans les projets professionnels*, Thèse de doctorat en Gestion, Ecole Polytechnique.
- GIRAUD-HERAUD, E. ; SOLER, L.G. ; TANGUY, H. (1997), "Relation verticale et régulation contractuelle, le cas des vins de Champagne", *mimeo* laboratoire d'Econométrie de l'Ecole Polytechnique.
- HATCHUEL, A. (1994) "Apprentissages collectifs et activités de conception", *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août.
- MIDLER, C. (1995) *L'auto qui n'existait pas, management des projets et transformation de l'entreprise*, Interéditions, Paris.
- MOISDON, J.C. ; WEIL, B. (1992) "L'invention d'une voiture : un exercice de relations sociales ?" *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, 28, pp. 30-41.
- NAKHLA, M., SOLER, L.G. (1996) "Contrats internes et pilotage économique de projets", *Revue Française de Gestion*
- PONSSARD, J.P. HATCHUEL, A. (1996) "Taylor et la théorie des incitations : quelques réflexions tirées de l'histoire économique", *mimeo* Laboratoire d'Econométrie Ecole Polytechnique, juillet.
- PONSSARD, J.P., STEINMETZ, S., TANGUY, H. (1996) "Jeu d'équipe avec interface et coordination dans l'entreprise", *Revue Economique*, vol 47, n° 5, septembre.
- SOLER, L.G., TANGUY, H. (1996) "Planning design and selection of organizational forms", *Conference on industrial organization and the food-processing industry*, IDEI-Toulouse, 28-29 Mars 1996.
- TANGUY, H. (1992) "Planification stratégique. Pour un usage rético-rhétorique des modèles", *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, 28, pp. 19-29.
- TANGUY, H. (1996) "Décentralisation et contractualisation interne", in ECOSIP : Cohendet, Jacot, Lorino (eds) : *Cohérence, Pertinence, Evaluation*, Economica, janvier.

---

**NOTES**

---

\* Cette recherche a bénéficié du soutien du Commissariat Général au Plan dans le cadre du programme "L'entreprise et l'Economie de l'Immatériel".

(1) Comme en témoignent les articles de la presse nationale et régionale parus en avril 1996 : "Un pacte de 4 ans sur les prix" (*Les Echos*), "Un nouveau contrat pour préparer l'an 2000" (*Le Figaro*), "Syndicat Général des Vignerons : le pari d'une économie régulée" (*L'Union*), "Un nouvel accord professionnel sous le signe du partenariat et de la confiance" (*L'Est-Eclair*)...

(2) On dénombre environ trois cents négociants qui interviennent dans le marché du Champagne. Sur ces trois cents, une fraction seulement (les négociants-manipulants) élaborent eux-mêmes des vins. Les vingt premières maisons de négociants-manipulants en volumes d'expéditions assurent près de 70 % des expéditions du négoce.

(3) En pratique, les contrats font explicitement référence à ce prix indicatif (plus ou moins une prime).

(4) Sur les problèmes que cette incertitude pose au négoce dans l'élaboration de ses stratégies et plans, voir également [Tanguy 1989] [PU0].

(5) Dès que les modalités réglementaires seront au point.

(6) En faisant en sorte néanmoins que la production de raisin prélevée dans les parcelles (et destinée soit à une utilisation immédiate soit à une mise en réserve) se situe toujours en-dessous du Rendement d'Appellation réglementaire imposé par l'INAO.

(7) Il s'agit de la proportion moyenne des surfaces du vignoble engagée avec le négoce dans les contrats d'approvisionnement pluriannuels.

(8) Cf. les numéros spéciaux sur le Champagne des revues "*Rayon Boissons*" et "*Univers Boissons*".

(9) Cf. par exemple les difficultés rencontrées par certaines organisations fonctionnelles confrontées à des incertitudes accrues [Tanguy, 1992 ; Soler et Tanguy, 1996], ou l'intérêt et les difficultés des formes d'organisation par projets [Midler, 1995 ; Moisson et Weil, 1992 ; Nakhla et Soler, 1996], ou encore les relations clients-fournisseurs dans le secteur automobile [Garel, 1994].

10 Voir sur ce sujet Hatchuel et Ponsard [1996].

**L'Institut National  
des Appellations d'Origine (I.N.A.O.)**

L'INAO est un établissement public à caractère administratif. Sa mission est la reconnaissance des Appellations d'Origine Contrôlées par la délimitation des aires géographiques de production et la fixation de leurs conditions de production et d'agrément. Ses ministères de tutelle, Agriculture d'une part et Finances d'autre part, acceptent ou refusent les projets de décret transmis par l'INAO mais ne peuvent en aucun cas les modifier. L'INAO assure le suivi des conditions de production et contribue à la défense des Appellations tant en France qu'à l'étranger en luttant contre les fraudes, usurpations et contrefaçons existantes sur les marchés. Le pouvoir de proposition des règles est donné aux producteurs et l'INAO est doté de structures délibératives (comités nationaux constitués de professionnels, de représentants de l'administration et de personnalités qualifiées), de 26 centres régionaux d'exécution et d'un service central regroupant 180 personnes.

**Les Syndicats Professionnels  
(S.G.V. et U.M.C.H.)**

Le Syndicat Général des Vignerons pourvoit à tous types de service et d'assistance auprès de ses adhérents (réglementation, fiscalité, administratif, technique, ...). Il abrite également la Fédération des Coopératives Viniholes de la Champagne. Le président du SGV négocie avec celui de l'UMCH les accords interprofessionnels (prix indicatif du raisin, propositions de rendement d'appellations soumises à l'INAO...).

L'Union des Maisons de Champagne représente une centaine d'adhérents réalisant la quasi-totalité des expéditions des négociants-manipulants (élaborateurs). En matière sociale, c'est elle qui mandate les représentants des Maisons de Champagne chargés de négocier avec les syndicats représentatifs des Maisons. En matière économique, elle dirige le CIVC paritairement avec le SGV et son président représente le négoce dans les négociations d'accords interprofessionnels.

**Le Comité Interprofessionnel  
des Vins de Champagne (C.I.V.C)**

Le CIVC est un organe exécutif sous tutelle paritaire des deux syndicats représentant la majorité des opérateurs en Champagne : Syndicat Général des Vignerons et Union des Maisons de Champagne. Il est également le représentant régional de l'INAO. Ses missions recouvrent l'organisation administrative de la vendange et des transactions en Champagne selon le respect des règles de l'appellation, la fourniture de statistiques et d'études sur l'économie de la Champagne, la défense de l'appellation et l'organisation de toute réflexion transversale visant à faire évoluer les règles du jeu en Champagne.

**Les Appellations d'Origine Contrôlée  
(A.O.C.)**

Elles ont été instaurées par le décret-loi du 30 juillet 1935, mais le point de départ peut être situé en 1923 quand, à l'initiative des vignerons Champenois, les délégués des syndicats viticoles de Bourgogne, du Bordelais, de Chablis et de Châteauneuf du Pape se réunirent pour créer, au sein de la Fédération des associations viticoles de France et d'Algérie, une section des grands crus et régions à appellation d'origine. Les vins et eaux-de-vie qui souhaitent recevoir ce qualificatif doivent répondre à certaines conditions relatives à l'aire de production, aux cépages, au rendement à l'hectare, au degré alcoolique minimum, aux procédés de culture et de vinification ou de distillation. Le système est largement autogéré. Les règles sont définies directement par les intéressés et c'est une fois l'accord intervenu dans les comités nationaux (où les problèmes de concurrence entre régions peuvent émerger) qu'ils se tournent vers les pouvoirs publics pour faire consacrer ce qu'ils ont décidé.