

La prospective stratégique : application à la filière française Vignes-Vins :

Patrick Aigrain¹, Hervé Hannin²

La stratégie dans le domaine de l'entreprise ou des secteurs industriels repose généralement, dans la lignée des travaux des dernières décennies (Ansoff, 1965 ou Porter, 1982) sur une phase d'analyse-diagnostic (externe et interne) conduisant à une phase de décisions stratégiques, destinées à être mises en œuvre. Ces décisions servent à déterminer à la fois les objectifs et les moyens à mobiliser pour les atteindre. Ces méthodes ont pu être étendues à l'échelle de régions et de pays notamment par Porter (l'avantage concurrentiel des nations). On montre ici que les méthodes de prospective peuvent être utilisées comme une autre voie à tout le moins d'aide à la décision stratégique ; que ces méthodes sont adaptées également à l'échelle d'un secteur national, considéré dans son contexte international ; que dans ce cas, la qualité des résultats provient pour une part de la pertinence des scénarios identifiés, et tout autant du caractère partagé des étapes de la construction interdisciplinaire qui y conduisent. Cette co-construction se révèle alors être un outil de travail interdisciplinaire précieux et concret pour qui veut aborder des filières - telles que la filière vigne-vin - dans leur complexité.

A la suite d'une réflexion des principaux responsables de la filière viti-vinicole française, politiques, administratifs et professionnels, l'INRA a commandé à la cellule prospective (Sebillotte et al., 2004) de l'institut, placée sous la responsabilité de M. Sebillotte, une étude prospective sur les filières Vignes et Vins, animée notamment par les auteurs, analystes de la filière depuis deux décennies.

La mondialisation apparente dans la filière à l'aube du XXI^e siècle était alors l'occasion d'interrogations opportunes, voire de doutes sur le positionnement et le fonctionnement de la filière en France. La multiplicité des organisations et structures professionnelles en révélait la richesse en même temps que la difficulté à faire émerger des stratégies nationales dans ce nouveau contexte ; de même les organismes de recherche ne disposaient que d'interlocuteurs atomisés, rarement unis ou suffisamment représentatifs, entre les différents bassins régionaux de production, le négoce, la coopération et les caves particulières, les AOC et les vins sans appellation...

Il est ainsi apparu opportun d'utiliser la prospective pour construire des stratégies adaptées : plutôt que d'imaginer des objectifs et de chercher à les atteindre, indépendamment des évolutions de l'environnement. Dans cet exercice, la filière « Vignes & Vins » de France a été délibérément resituée dans son contexte européen et mondial. Explicitement, la question de la poursuite ou au contraire de l'atténuation progressive d'une certaine spécificité viti-vinicole dans le monde agricole a été abordée. Il en résulte un travail de fond, véritablement interdisciplinaire, riche en hypothèses de travail, en scénarios possibles d'évolution, fondés sur des représentations partagées entre les experts. Il intéresse ceux qui souhaitent aujourd'hui

¹ Patrick Aigrain, Chargé de mission Prospective Viniflor : 232 rue de Rivoli, 75001 Paris / patrick.aigrain@viniflor.fr.

² Hervé Hannin, Ingénieur de recherche AgroM/IHEV- UMR MOISA, 2 place Viala 34060 Montpellier cedex 1 / herve.hannin@ensam.inra.fr.

greffer leur devenir sur celui de la filière dans une perspective délibérément systémique. Ce travail est l'occasion de partager et approfondir des réflexions méthodologiques de deux ordres :

1. la prospective est une démarche utile pour dépasser la simple réactivité des acteurs ; elle permet une analyse et une gestion de phénomènes complexes dont la filière vin est le siège : par exemple l'analyse de la gouvernance mondiale.
2. la prospective en tant que démarche interdisciplinaire soulève la question des représentations partagées d'une la filière conçue comme un système ; en particulier, la capacité de telles représentations d'appréhender une question complexe est illustrée par le cas de l'alcool dans la filière.

I. Prospective stratégique et analyse de la gouvernance dans le secteur vitivinicole mondial

La première partie expose les hypothèses fondatrices, la seconde les méthodes originales employées et la troisième présente à titre d'illustration, les résultats de cette démarche prospective propres à éclairer cette problématique de la gouvernance mondiale.

« La prospective a pour objectif d'aider le décideur à construire son futur ».

La démarche prospective a pour premier objectif l'élaboration de scénarios caractérisant des futurs possibles, et ce, sans chercher à probabiliser l'apparition d'aucun d'entre eux. En cela elle se distingue clairement de la prévision, ou encore de la planification stratégique : l'objectif de la prospective est « *d'ouvrir le champ des futurs possibles* », en proposant aux décideurs différents scénarios. L'étude de ces derniers invite les décideurs à adopter :

1. soit une attitude réactive « *que faire si tel ou tel futur possible se réalise ?* »
2. soit des attitudes pro-actives « *que faire pour faciliter la survenue de tel ou tel futur possible paraissant favorable ? ou au contraire pour l'éviter dans le cas inverse ?* »

La volonté d'explicitier, d'une part le modèle (non « mathématisé »), c'est à dire la représentation commune à laquelle le travail de prospective se réfère clairement, et d'autre part les mécanismes retenus pour construire la palette des futurs possibles, nous ont conduits à adopter une approche globale - systémique et transdisciplinaire - pour mener à bien ses exercices prospectifs : c'est la méthode SYSPAHMM³. Elle permet de prendre en compte :

- d'une part, des interférences possibles entre problématiques le plus souvent traitées séparément parce que liées à des champs disciplinaires distincts : ici, les hypothèses ainsi regroupées n'appartiennent pas nécessairement pour autant à un même champ disciplinaire,
- d'autre part, des « signaux faibles » annonçant des possibilités de rupture dans les tendances actuellement observées, permettant ainsi l'« ouverture du champ des futurs possibles ».

³ Sebillotte M., Sebillotte C., 2002 – Recherche finalisée, organisations et prospective : la méthode SYSPAHMM (Systèmes, Processus, Agrégats d'Hypothèses, Micro et Macro-scénarios). OCL vol 9, n°5, septembre-octobre 2002

1. Les hypothèses fondatrices de la prospective

1.1. la prospective n'est pas la prévision

L'objectif de la prospective est « *d'ouvrir le champ des futurs possibles* » en élaborant des microscénarios caractérisant des futurs possibles, et ce, sans chercher à mesurer la probabilité d'apparition d'aucun d'entre eux. En cela, elle se distingue clairement de la prévision qui vise à proposer l'état du futur le plus probable, ou de la planification stratégique, à l'instar par exemple du plan 2025 de la filière viti-vinicole australienne, ou du rapport « Cap 2010 » pour la filière française. Ces démarches, après un constat de la situation de départ, mettent à jour un objectif souhaitable et proposent un chemin pour y parvenir.

1.2 La démarche prospective : une machine à créer des scénarios, fondée sur une approche systémique de la filière

La démarche systémique est en effet bien adaptée aux objectifs et aux contraintes d'un exercice de prospective. Elle permet de prendre en compte :

- d'une part, des interférences possibles entre problématiques le plus souvent traitées séparément parce que liées à des champs disciplinaires distincts,
- d'autre part, des « signaux faibles » annonçant des possibilités de rupture dans les tendances actuellement observées, permettant ainsi l'« ouverture du champ des futurs possibles ».

La démarche systémique présente de nombreux atouts :

- elle met à jour tant les éléments constitutifs du système que les forces de cohésion et/ou de dissension qui les relient ;
- elle permet d'approcher un système (ici « vignes-vins ») dans sa globalité sans rien laisser dans l'ombre, y compris parfois à la lisière du système ;
- elle autorise l'analyse et l'action sur des sous-ensembles moins complexes certes mais découpés suivant des critères pertinents (« *le tout n'est pas la somme des parties* »).

De plus, dans pareil cas de systèmes complexes, avec un grand nombre d'interactions, leur partition rend la complexité plus intelligible, et les résultats plus utilisables.

1.3 Il est utile de construire des scénarios... même s'ils ne doivent jamais se réaliser !

La prospective a donc pour objectif d'éclairer les décideurs sur les futurs possibles et non de décider celui qu'il faudrait choisir, de les « *aider à construire leur futur* ». Elle les éclaire sur la cohérence et les conséquences de leurs choix. Elle invite finalement, devant chaque microscénario proposé, à deux attitudes :

- soit proactive en se prononçant sur le caractère favorable, ou non, du microscénario par rapport à ses propres objectifs, et donc à examiner s'il doit faciliter sa survenue ou non, « ce scénario m'intéresse, comment faire en sorte qu'il se réalise à terme ? »
« je redoute ce scénario, comment faire en sorte qu'il ne se réalise jamais ? »
- soit réactive en explorant la gamme des réactions à mettre en œuvre si tel ou tel futur possible se réalisait.
« si ce scénario devait se réaliser, comment devrais-je réagir, et comment m'y préparer dès maintenant pour ne pas être pris au dépourvu ? »

La transdisciplinarité de ce travail, apparaît alors à la fois comme un objectif et comme un moyen : un objectif car il s'agit de construire une vision « en commun » en transgressant les limites traditionnellement établies par les disciplines ; un moyen parce que c'est par

l'échange, l'écoute, l'enregistrement, l'analyse de contenus de discours disciplinaires par des spécialistes étrangers à ces disciplines qu'on construit pied à pied cette représentation.

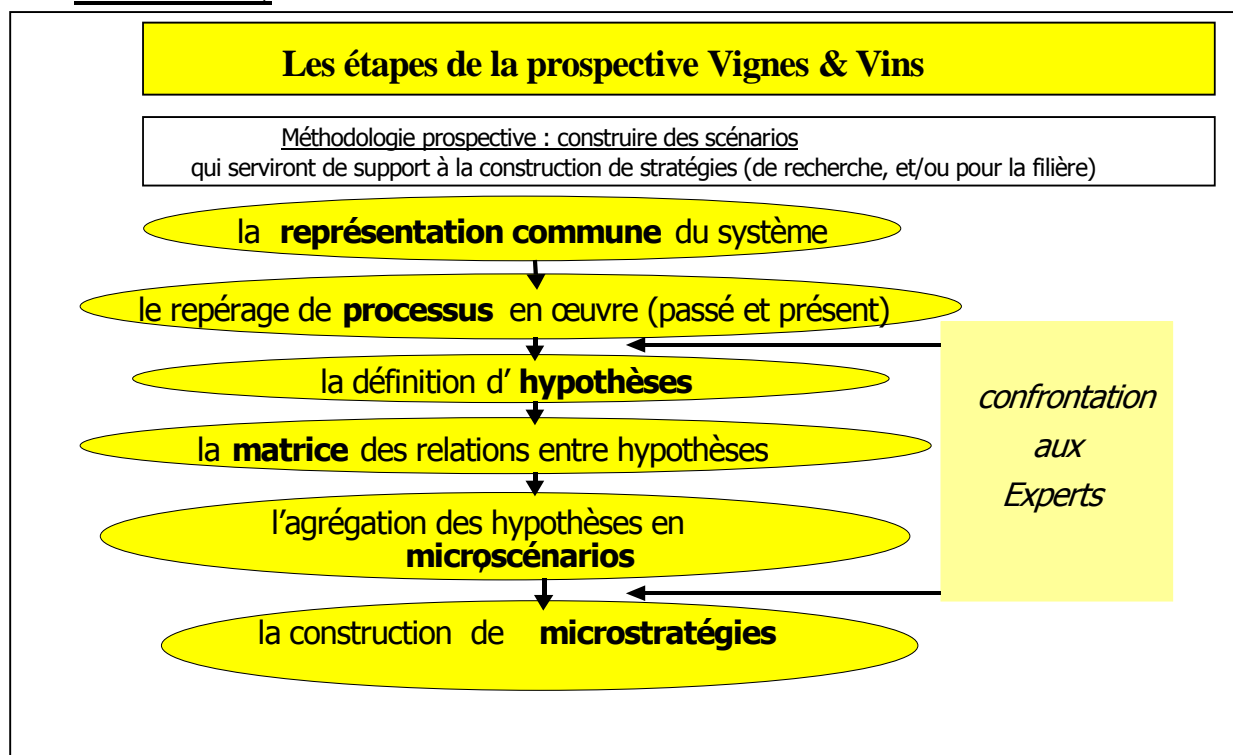
1.4 La construction de scénarios, à défaut d'être une science, est un art rigoureux

Le fait que les scénarios n'aient pas vocation à être probables ne rend pas leur construction moins sérieuse ni plus aisée. Un scénario intéressant se devra paradoxalement d'être à la fois novateur, imaginatif et en prise avec les réalités du secteur. Dès lors, l'appel à des spécialistes est nécessaire à son élaboration et une question essentielle de la transdisciplinarité surgit : comment agglomérer, additionner des résultats d'expertises qui proviennent d'esprits « compétents dans leur domaine » mais par essence « faussement compétents » sur l'ensemble du système (du simple fait du prisme déformant de son domaine d'expertise devant ce système). C'est une des vocations essentielles de la construction d'une représentation commune du système, que de surmonter cet obstacle.

1.5 les scénarios pour le futur doivent être greffés sur une analyse du temps présent, voire du passé proche

On s'accorde alors sur les faits et tendances qui pourraient être déterminants car importants dès maintenant, et également sur ceux qui apparaissent très minoritaires ou faibles aujourd'hui mais qui pourraient engendrer des « ruptures » dans les évolutions en cours.

2. les étapes dans l'exercice de l'INRA «Vignes -Vins» (figure1 méthode SYSPAHMM)



2.1 La représentation commune « interdisciplinaire » du système

La représentation du système « Vignes & Vins » doit être commune aux membres du « noyau permanent » et de la « cellule d'animation ». Ce travail, incontournable si on veut éviter un point de vue monodisciplinaire et assurer une compréhension mutuelle entre ses constructeurs, est par nature complexe. Il est fondé sur :

- la mise à jour des aspects structurels et fonctionnels du système Vignes & Vins ;

- la représentation graphique des quatre « plans-flux » : matière, finance, information, réglementation ;
- l'établissement de typologies d'acteurs impliqués dans la filière.

2.2 Le repérage des processus en œuvre

Les 2 phases suivantes du travail visent à animer cette représentation pour la mettre en dynamique. La représentation commune du système est mise en dynamique par l'identification de « processus » et de « variables d'état » (environ 400). Ceux-ci décrivent ce qui s'est passé ou se passe, en des points localisés du système: les tendances lourdes mais également les « signaux faibles », porteurs de ruptures possibles pour le futur de la filière.

2.3 La définition des hypothèses

De l'ensemble de ces processus sont extraites les « hypothèses », événements qui, par définition, se réaliseront, ou au contraire ne se réaliseront pas, et dont la combinatoire des enchaînements aboutira à la mise à jour des futurs possibles de la filière Vignes et Vins. Les 104 hypothèses retenues *in fine* couvrent l'ensemble des aspects de la filière.

2.4. La matrice des relations entre hypothèses : établissement et traitement

Elle permet de construire les microscénarios. Des sous-ensembles pertinents (agrégats), apparaissent à partir du remplissage d'une matrice croisée « influence / dépendance » entre les 104 hypothèses : influence positive (signe +) ou négative (signe-). Un traitement informatique (logiciel d'analyse de contenu), accouche des agrégats, riches de 12 à 20 hypothèses chacun (les plus liées entre elles) parmi lesquelles on repère les hypothèses motrices.

2.5. L'agrégation des hypothèses en microscénarios

Dès lors, on étudie systématiquement l'occurrence, puis la non-occurrence de ces seules hypothèses motrices. Leur combinatoire détermine des microscénarios divergents.

Les microscénarios décrivent les enchaînements entre hypothèses de l'agrégat en tenant compte des signes portés dans la matrice. En revenant à la signification de chacune des hypothèses, on est alors à même d'écrire autant de microscénarios par agrégat, qu'il y a de combinaisons possibles entre les positions des moteurs sélectionnés (« allumé » ou « éteint »).

2.6. La construction de microstratégies

La rédaction de ces microscénarios constitue alors un outil d'aide à la décision : il permet d'élaborer des microstratégies relatives à chacun d'eux. Nous ne développerons pas ici cette ultime phase, qui dépend des acteurs qui souhaitent se l'approprier.

3. Un résultat de cette démarche prospective : éclairer la problématique de la gouvernance dans la filière vitivinicole mondiale

Examinons une des familles de microscénarios qui traite particulièrement d'hypothèses sur la gouvernance mondiale (annexe). Parmi les combinaisons possibles du jeu des deux moteurs, nous retenons les trois suivantes, qui génèrent trois microscénarios :

1. « L'OIV gouverne la planète-vin » ((+GMG1) et (+GMS1) se réalisent.)

L'OMC, dans l'esprit libéral des accords de Marrakech, perd de son influence au profit d'un autre modèle de développement basé sur la durabilité et le local ; le second moteur GMS1 démarre, donc l'hypothèse se réalise également : l'OIV, reconnu par les instances de

normalisation alimentaire internationales (Codex Alimentarius), fait valoir les spécificités sectorielles. C'est le microscénario **msc 3.1** : « L'OIV gouverne la planète-vin ». On note que « Cette évolution de la gouvernance mondiale, marquée par le choix d'un modèle de développement durable et le renforcement de l'OIV, conforte le modèle AOR et plus particulièrement les évolutions françaises actuelles en faveur des AOC ».

2. « Gouvernance mondiale faible et protectionnisme vinicole de l'UE »

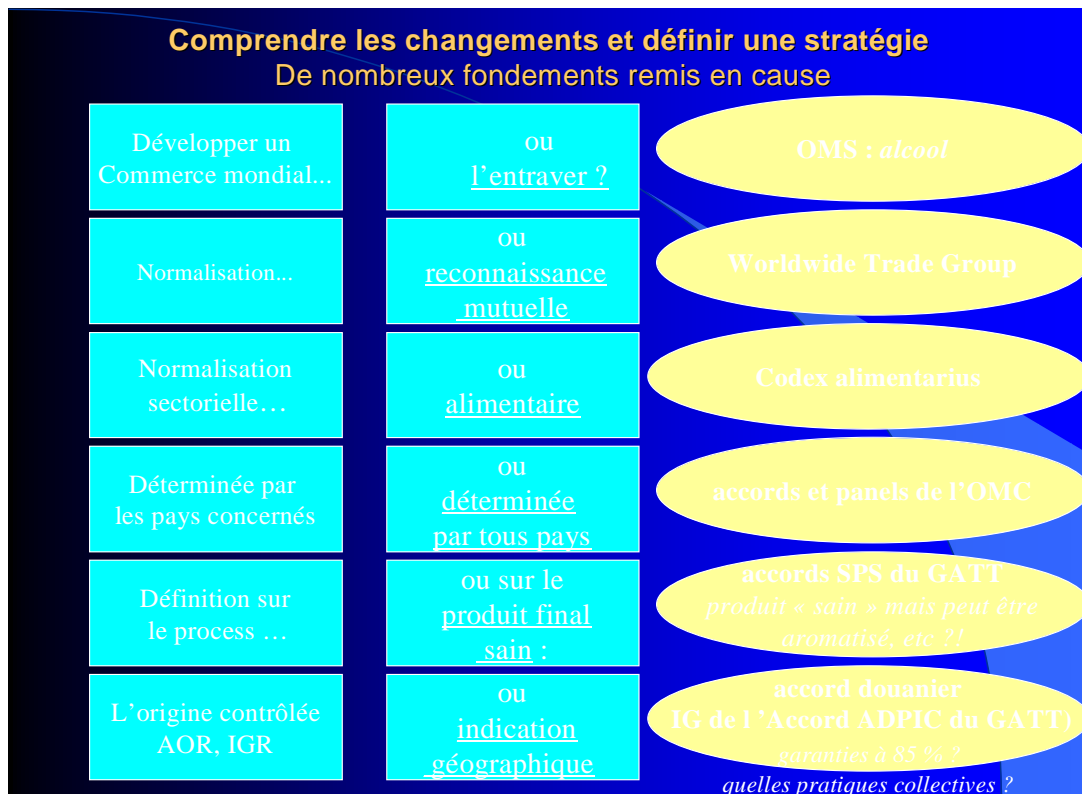
Le premier moteur démarre mais de manière « affaiblie » : l'OMC perd de son influence sans qu'émerge véritablement un autre modèle de développement qui serait fondé sur la durabilité et le local (GMG1-affaibli) ; par contre le second moteur ne démarre pas (-GMS1) : l'OIV n'est pas reconnu par les instances de normalisation alimentaire internationales (Codex Alimentarius), elle ne peut faire valoir les spécificités sectorielles. On est dans un contexte de gouvernance mondiale et sectorielle faible. C'est le microscénario **msc 3.2** : « Gouvernance mondiale faible et protectionnisme vinicole de l'UE ». « Un tel affaiblissement de la gouvernance mondiale favorise, dans un premier temps, la politique vitivinicole de l'UE. Mais il aboutit progressivement, dans un second temps et pour des raisons commerciales, à restreindre l'emprise du modèle AOC (ou AOR), qui risque de ne plus être économiquement intéressant pour les appellations à faible notoriété. Par ailleurs, cette évolution confrontera l'UE à une multiplicité de négociations bilatérales qui seront autant d'occasions de tensions en son sein, renforcées par son élargissement à 25 pays⁴ .»

3. « Le vin : un produit agroalimentaire comme les autres » (le premier moteur ne démarre pas) :

L'OMC conserve une influence bien supérieure à celle d'autres modèles de développement fondé sur la durabilité et le local (-GMG1) ; le second moteur ne démarre pas non plus : l'OIV n'est pas reconnu par les instances de normalisation alimentaire internationales (Codex Alimentarius) et ne peut faire valoir les spécificités sectorielles(-GMS1). C'est le microscénario **msc 3.3** : « Le vin : un produit agroalimentaire comme les autres ». Ce microscénario, dans lequel le vin devient un produit agroalimentaire banalisé, apparaît, une fois réalisé, comme assez irréversible, la plupart des évolutions se renforçant les unes les autres. Ainsi, l'évolution du contexte politique et macroéconomique vers une influence accrue de l'OMC et une forte perte d'influence de l'OIV, aboutit quasi mécaniquement à une libéralisation des pratiques œnologiques en Europe et dans le monde, et donc au très grand affaiblissement du modèle AOC, plus généralement du modèle AOR.

L'examen des scénarios précédents permet d'envisager différentes voies utiles pour la filière. Certains enjeux, résumés ci-dessous sont utilement commentés et analysés (**figure .2**) :

⁴ Cet élargissement aura accru le poids de l'UE dans le commerce mondial des vins.



II. Les représentations du système vignes-vins

1. Méthodes de représentation du système vignes-vins ?

1.1 : Nécessité d'une représentation commune du système

La méthode SYSPAHMM⁵ s'appuie explicitement sur une approche systémique et transdisciplinaire. La démarche systémique présente de nombreux atouts déjà signalés : elle met à jour tant les éléments constitutifs du système que les forces de cohésion et/ou de dissension qui les relient, sans laisser dans l'ombre telle structure ou tel flux à l'œuvre ; elle autorise l'analyse et l'action sur des sous-ensembles, moins complexes certes mais découpés suivant des critères pertinents.

Cette représentation n'existe pas *a priori* et la commande du travail de prospective en a orienté la réalisation ; vers un modèle transdisciplinaire à réaliser. De plus, il importe que sa construction soit commune aux membres de la cellule d'animation et de son noyau permanent. En effet, « par le dialogue qu'elle exige entre les membres du groupe, la construction de la représentation graphique entraîne son partage par tous ses membres, condition nécessaire pour leur adhésion à la suite du travail »⁶. Par des graphiques, nous pouvons mettre en évidence l'organisation de l'ensemble du système et de ses différents sous-

⁵ Sebillotte M., Sebillotte C., 2002 – Recherche finalisée, organisations et prospective : la méthode SYSPAHMM (Systèmes, Processus, Agrégats d'Hypothèses, Micro et Macro-scénarios). OCL vol 9, n°5, septembre-octobre 2002.

⁶ Tous les spécialistes, chercheurs, enseignants, responsables sont fréquemment amenés à représenter graphiquement la filière. Mais l'immense majorité de leurs graphes ne tracent que des fragments des relations entre les étapes dans l'élaboration du produit marchand, ou entre les acteurs (une faible partie d'entre eux, le plus souvent) et aucune ne vise, ni n'atteint un niveau d'exhaustivité suffisant pour représenter le système « global ».

systèmes, en représentant trois niveaux :

- les structures qui constituent le système ou les états successifs de la matière qui servent de colonne vertébrale à la définition d'un système,
- les flux qui traversent le système et relient ses structures,
- les acteurs qui « opèrent » le système, le font vivre.

Dans la phase d'utilisation de ces graphiques, ces trois niveaux de représentation (structure, flux, acteurs, y compris la localisation des processus d'évolution) permettent, par superposition, de construire la complexité et d'approfondir l'approche, voire de mettre en lumière des éléments de rupture potentiel dans l'évolution du système. Enfin, on verra que ces graphiques peuvent aussi servir de fond de carte pour traiter de certains problèmes spécifiques.

1.2. La question des limites de la filière « vignes et vins »

Cette question pour laquelle une réponse consensuelle pourrait sembler pourtant un préalable ne reçoit paradoxalement pas spontanément une réponse unique de la part des experts. Alors que majoritairement les « non consommateurs de vins » ainsi que les produits connexes (comme les distillats de vins ou les moûts concentrés) sont considérés comme appartenant à la filière, les boissons qu'ingèrent ces non consommateurs (l'eau du robinet par exemple) sont très majoritairement considérées comme « hors système ».

1.3. Le choix d'une méthode de représentation graphique adaptée à la démarche systémique et à l'objet étudié

La question de la représentation des flux

Dans le cas des systèmes agroalimentaires, systèmes socio-techniques, les représentations graphiques courantes consistent le plus souvent, de manière plus ou moins étoffée, à mettre en relation les *input* et les *output* des fonctions de production centrées sur un (ou des) produit(s), c'est à dire les seuls flux de matières. Nous avons proposé que cet aspect du système soit représenté comme un maillage de « plans-flux » traitant respectivement de tout ou partie des flux de matières, d'énergie et d'informations (informations sensu stricto et informations réglementaires). Ces plans⁷ sont constitués de compartiments, correspondant aux différents états de la matière, de l'énergie et de l'information, reliés entre eux par des flèches symbolisant les flux proprement dits⁸.

Les liens entre ces plans, ici dénommés « pontages », doivent être mis en évidence pour permettre de reconstituer la globalité du système. Ces pontages sont des éléments communs à deux (voir plus) plans-flux. *Ainsi, à titre d'exemple, une étiquette de bouteille de vin intéresse un pontage entre le plan-information et le plan-matière.*

La question de la représentation des acteurs

On entend par acteurs, les individus, exploitations, entreprises ou organismes, le plus couramment dénommés par une de leurs activités - la principale, ou celle sur laquelle ces unités souhaitent communiquer - (par exemple : Cave particulière, Cave coopérative, Verriers,

⁷ Par référence à la surface plane de la feuille utilisée ici.

⁸ On choisit parfois de ne pas dessiner certaines flèches pour des raisons de lisibilité, l'existence de celles-ci est alors suggérée par la proximité graphique des compartiments.

Institut national des appellations d'origine, Organisation mondiale du commerce...) et plus rarement par leur(s) fonction(s) principale(s) (par exemple : Consommateur). Ces acteurs participent tous, à des titres divers, à la vie du système, sans que leur existence soit forcément et exclusivement liée à celui-ci.

Dans un premier temps, on peut être tenté de construire un « plan des acteurs » en parallèle ou en projection des plans-flux. Mais deux difficultés imposent un traitement spécifique :

- Certains acteurs exercent des fonctions variées se rapportant à différents plans-flux, sans que cette variété corresponde à un pontage entre ces plans.
- Tous les acteurs d'un système socio-technique sont, de près ou de loin, des acteurs du plan-information : soit ils émettent ou reçoivent des informations élémentaires, soit ils les synthétisent, les mettent en circulation ou encore les utilisent.

On choisit donc de procéder à la représentation de tous les acteurs « opérant le système » sur un seul et même plan. La complexité graphique de ce plan résulte d'emblée de notre volonté de représenter l'exhaustivité des acteurs du système. Pour sa réalisation, nous recherchons « Qui exerce cette fonction, qui en fournit les intrants, qui la régule, ou encore qui la symbolise ? »⁹.

1.4. La construction des plans « flux »

Les représentations communes statiques obtenues en matière de « plans-flux » débutent par le flux le plus spontanément représenté : le flux produit.

• 1.4.1 Le plan (plan-flux) « produit » (fig.3.)

Cette représentation assez traditionnelle insiste néanmoins sur :

- l'amont de la filière (des ressources génétiques à l'implantation de vignobles très majoritairement mais pas exclusivement de greffés soudés en France),
- les différents produits issus de ces vignobles, en isolant le « trajet » particulier des levures, ainsi qu'en mettant en évidence les retours nombreux des produits connexes dans l'axe principal « amont-aval » du flux produit à savoir la vinification (mutage, enrichissement par moûts concentrés rectifiés ou non, adjonction de tannins ou de liqueur d'expédition aux vins effervescents ...),
- la position particulière du saccharose relativement à la filière,
- les différents états du produit vin en aval de la filière.

A partir du plan flux « produit », en se référant à la notion de pontage, ont été construits les 3 autres plans flux, en tentant de conserver autant que faire se peut un axe vertical « amont-aval ». Ce mécanisme de construction graphique s'accompagne d'un mouvement itératif de « complexification/simplification » des représentations graphiques.

- d'une part le plan réglementaire (en suivant les réglementations sur les produits toujours d'amont en aval),
- et d'autre part le plan financier (en se servant des consommations intermédiaires et des investissements nécessaires à la production / transformation / commercialisation des vins comme fil conducteur).

⁹ Une fonction élémentaire peut être définie graphiquement comme l'ensemble constitué de deux états successifs (i et i+1) de la matière, de l'énergie ou de l'information et de la flèche (le flux) qui les relie.

- **1.4.2 Le plan réglementaire**

On met en évidence une partition dans le plan réglementaire entre d'une part la réglementation « produit » (à droite sur la figure) issue très directement du pontage présenté précédemment et le reste de la réglementation qui est soit *ad hoc*, mais s'applique à plusieurs niveaux de la filière, soit horizontal, mais avec une influence non négligeable sur la filière.

Par ailleurs, on peut noter que certaines de ces réglementations ont des impacts financiers importants comme par exemple celles encadrant l'intervention publique sectorielle. Ces pontages avec le plan financier seront, dans le cadre de ce travail, portés graphiquement sur le plan financier (cf infra) par un rappel de la couleur de fond caractérisant le plan réglementaire : le vert.

- **1.4.3 Le plan financier**

Toujours à partir du premier pontage présenté précédemment, la diapositive n°8 présente la construction du plan financier. Celui-ci est structuré en 3 parties en s'orientant (de droite à gauche) vers l'extérieur de la filière : c'est à dire vers la partie du « hors système » proche qui est en relation avec l'activité vitivinicole par des effets économiques, si ce n'est directement financiers. Il s'agit, en premier lieu, de la mise en évidence des externalités positives comme négatives (et de leur internalisation éventuelle) générées par la filière « vignes et vins de France ».

Ces trois parties sont (de l'intérieur vers l'extérieur) :

- les flux financiers internes entre acteurs de la filière (chiffres d'affaire, frais d'exploitation et consommations intermédiaires et investissement),
- les relations financières courantes avec l'extérieur de la filière (en terme de taxes, d'accès aux capitaux, et enfin en terme de subventions publiques),

les contraintes ou les incitations à effets financiers qui s'exercent auprès d'opérateurs extérieurs potentiellement candidats à « exercer » dans la filière. Ces contraintes comme ces incitations, comme d'ailleurs les subventions publiques, sont le plus souvent fondées réglementairement. L'existence de ces pontages entre le plan financier et le plan réglementaire sera traité graphiquement, comme indiqué précédemment, dans la figure 27 par le rappel de la couleur de fond de ce dernier, à savoir ici le vert.

Aux deux interfaces des trois parties ainsi orientées, sont notamment mis en évidence :

- Les cofinancements publics-professionnels de la recherche, du développement, de la promotion (à l'exportation) et de la formation,
- Les contraintes et opportunités d'investissement/décapitalisation offertes par la filière aux opérateurs.

2.4. Le plan information (autre que réglementaire)

Afin de conserver une cohérence globale à la représentation du système vignes et vins de France, nous avons proposé une représentation :

- en considérant trois types d'informations selon leur degré de liaison avec la filière,
- en conférant à ce plan une forme globalement triangulaire, visant à signifier que l'information générale non directement liée à la filière n'est pas structurée dans une direction particulière, notamment pas dans celle retenue ici, mais qu'à l'opposé de ce sommet du « triangle », on peut localiser les informations non réglementaires directement liées à la filière viti-vinicole (dénommées informations sectorielles) et les structurer d'amont en aval,

- en tentant d'extraire d'une liste large de domaines généraux d'informations (tournant autour de trois pôles : le culturel et le symbolique, le politique et le social, et l'économique), des informations toujours générales mais dont le degré de liaison avec la filière vignes et vins de France est avéré, et ce à l'aide de cinq « vecteurs » d'imprégnation/adaptation de ces informations à la filière : la socialisation, l'innovation, le juridique (hors éléments réglementaires pris en compte précédemment), le commercial, et la prise en compte de l'environnement physique (météorologie incluse). Les informations ainsi extraites sont alors localisées dans la partie intermédiaire du triangle¹⁰.

Une représentation du plan de l'information tenant compte de ces adaptations conduit notamment à mettre en évidence :

- la confrontation d'informations issues de sphères variées (culturelles et symboliques, médicales et commerciales) en aval de la filière, et leur importance variable, selon les occasions de consommation, dans les décisions d'achat et de consommation de vins *versus* d'autres boissons, et au sein des vins entre type de vins,
- l'existence de nombreuses informations statistiques économiques sur cette filière (panels, suivi des ventes à la production, informations fiscales, sur les structures d'exploitations...) et ce sur un grand nombre de produits couvrant un large éventail de prix, laissant entrevoir des difficultés de synthèse et/ou de mise au point de stratégies collectives,
- l'existence de nombreux canaux (commerciaux, consulaires, syndicaux, institutionnels, pédagogiques) aboutissant potentiellement à une grande variété de référentiels techniques viticoles ou œnologiques.

Par « concaténation graphique » et simplification, il nous est donc possible de proposer une représentation générale systémique des flux traversant la filière vignes et vins de France (figure 4), qui comme nous le verrons plus loin, se révèle utile, entre autres comme fond de carte sur lequel projeter une problématique particulière de la filière, afin d'en considérer toutes les dimensions.

2.5 La construction du plan « acteurs »

Nous procédons donc à une représentation sur un seul et même plan de tous les acteurs de la filière vignes et vins de France. Afin d'en faciliter la lecture, mais aussi en terme de méthode afin d'éviter d'oublier de recenser des acteurs qui, à un titre ou à un autre, « exercent » le système que nous étudions, la Figure 13 présente l'organisation générale du plan acteur. On y retrouve au moins partiellement l'axe « amont-aval » du flux produit, ainsi que dans la partie droite du graphique les acteurs institutions politiques placées selon un axe « local-international ».

¹⁰ On remarquera ici qu'à la notion « d'état de l'information », les arbitrages ci dessus nous ont amenés à lui substituer une notion proche mais non strictement identique, de « préoccupation » (ou de support physique à un type de préoccupation à l'instar de l'étiquette comme support des préoccupations d'information des consommateurs et/ou de protection juridique des opérateurs : traçabilité, concurrence loyale...). Au sein de chacune de ces préoccupations se joue un cycle (voire plusieurs) plus ou moins complexe « d'états de l'information ». Ainsi la représentation du plan de l'information proposé peut-elle être interprétée, comme le rapprochement de cycles d'informations élémentaires interférant, dont les préoccupations seraient en quelque sorte les « titres » de ces cycles élémentaires ou d'un sous ensemble de ces cycles. Mais on conserve la notion de flux à travers le rapprochement graphique de ces préoccupations (de plus en plus « intra-système ») et l'utilisation des cinq « vecteurs » (cf supra).

Le plan acteurs de la filière vignes et vins de France fait notamment ressortir :

- Le mode de représentation spécifique des acteurs de la filière, auquel se superpose le syndicalisme agricole traditionnel : structuration syndicale particulière autour des modes de transformation/commercialisation (CCVF, VIF), des produits (CNVDP, CNAOC) et des métiers spécifiques de la filière,
- Le poids des interprofessions : ANIVIT, comités interprofessionnels par grands bassins d'appellations, CNIV,
- Le grand nombre de prestataires et/ou fournisseurs lié notamment au fait que le vin soit un produit transformé et conditionné de manière assez spécifique (verre, bouchon de liège...) et que cette transformation soit contrainte réglementairement et fasse intervenir des processus biologiques et physiques (cas particulier de l'œnologie),
- Le grand nombre d'institutions politiques concernées, ce que l'on peut mettre en rapport notamment avec le contenu en alcool du produit mais aussi avec le fort degré d'internationalisation des marchés,
- Enfin, le poids des organismes de régulation et de contrôle, poids que l'on peut lier d'une part à la pérennité de la plante et d'autre part à l'importance de la garantie d'origine et du respect des contraintes de production dans la constitution de la valeur finale du produit.

A ce stade du travail, nous disposons d'une représentation systémique – statique - de la filière vignes et vins de France, commune aux artisans de l'étude prospective de l'INRA.

Avant de passer à son animation nécessaire à l'exercice prospectif, nous examinerons en quoi une telle représentation statique se révèle utile d'une part à l'animation de la filière, et d'autre part, à ce qui est le centre de nos préoccupations : « mettre à jour des futurs possibles de la filière vignes et vins de France ».

2.6. Exemples d'utilisation de la représentation commune statique du système : l'utilisation de la représentation statique comme fond de carte

Lorsqu'un système complexe est soumis à une problématique nouvelle, il n'est pas aisé pour les gestionnaires d'un secteur de se représenter la totalité des interactions mises en jeu pour définir la meilleure stratégie à adopter, notamment s'il s'agit de réagir, par opposition à pro-agir (contraintes liés aux délais). Notre représentation peut alors être utilisée pour cartographier toute problématique sectorielle.

Illustrons cette possibilité en « projetant sur » et « en extrayant de » la représentation graphique du système qui vient d'être présentée, la problématique « alcool », récurrente dans la filière vignes et vins de France. Traditionnellement, les débats qui font suite à une poussée de la problématique alcool dans la filière vignes et vins de France, ne traitent que des problèmes induits en aval de la filière (impact négatif sur l'image du produit, conséquence sur la taille du marché intérieur, différentiel défavorable relativement à certains de nos concurrents internationaux...) et ne visent principalement qu'à infléchir une certaine logique de santé publique qui, selon les responsables socioprofessionnels de la filière française, visent à réduire toutes les boissons alcooliques à leur seul contenu en alcool, et davantage à viser les produits que les comportements de consommation en privilégiant des politiques plus limitatives qu'éducatives. Les pouvoirs publics agricoles français, tenus à une solidarité interministérielle une fois les arbitrages rendus, ont répondu partiellement à ces critiques professionnelles, en acceptant de financer des études indépendantes des professionnels, visant à étudier les possibilités qu'une consommation modérée de vin ait des aspects potentiellement positifs sur la santé humaine.

Figure 4 : le plan information

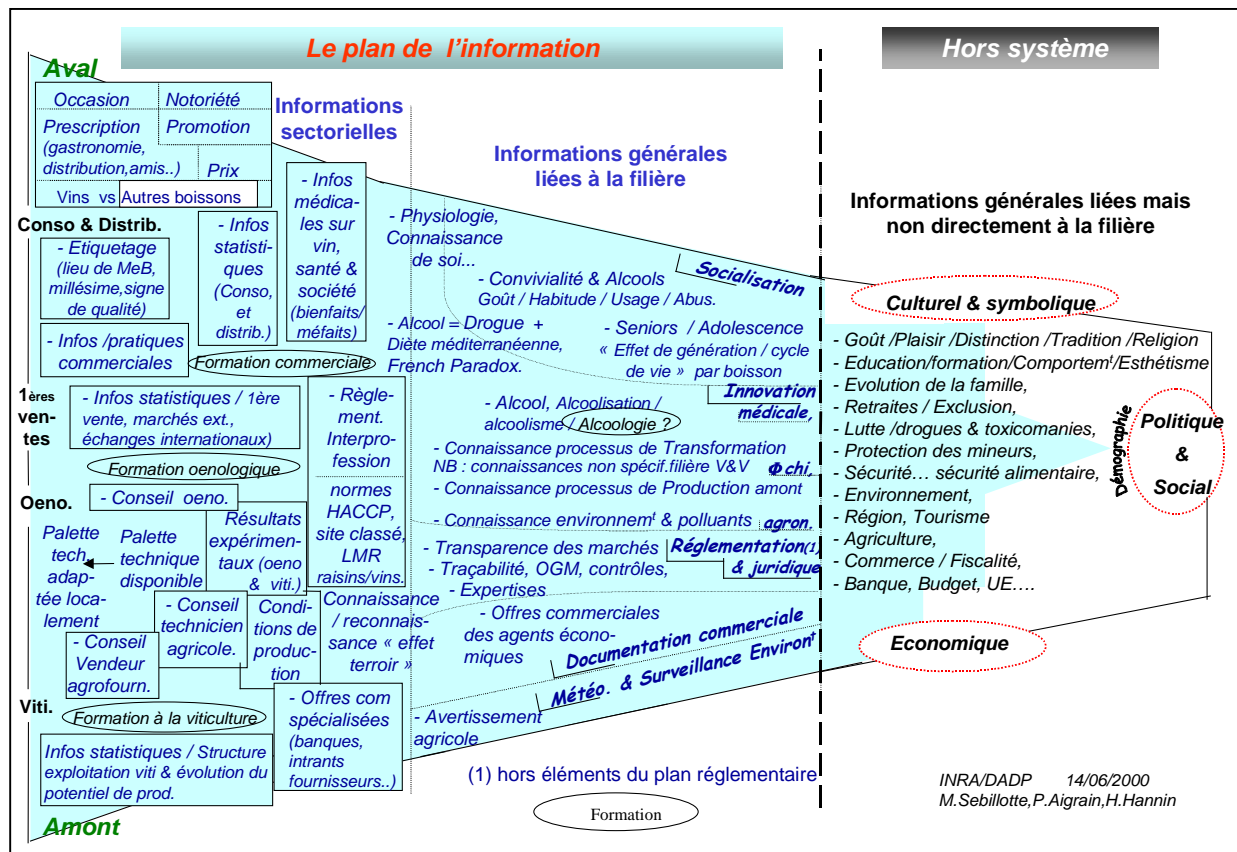


Figure 5 : Représentation globale des flux de la filière Vignes-Vins

Représentation globale de la filière vignes et vins de France : les flux

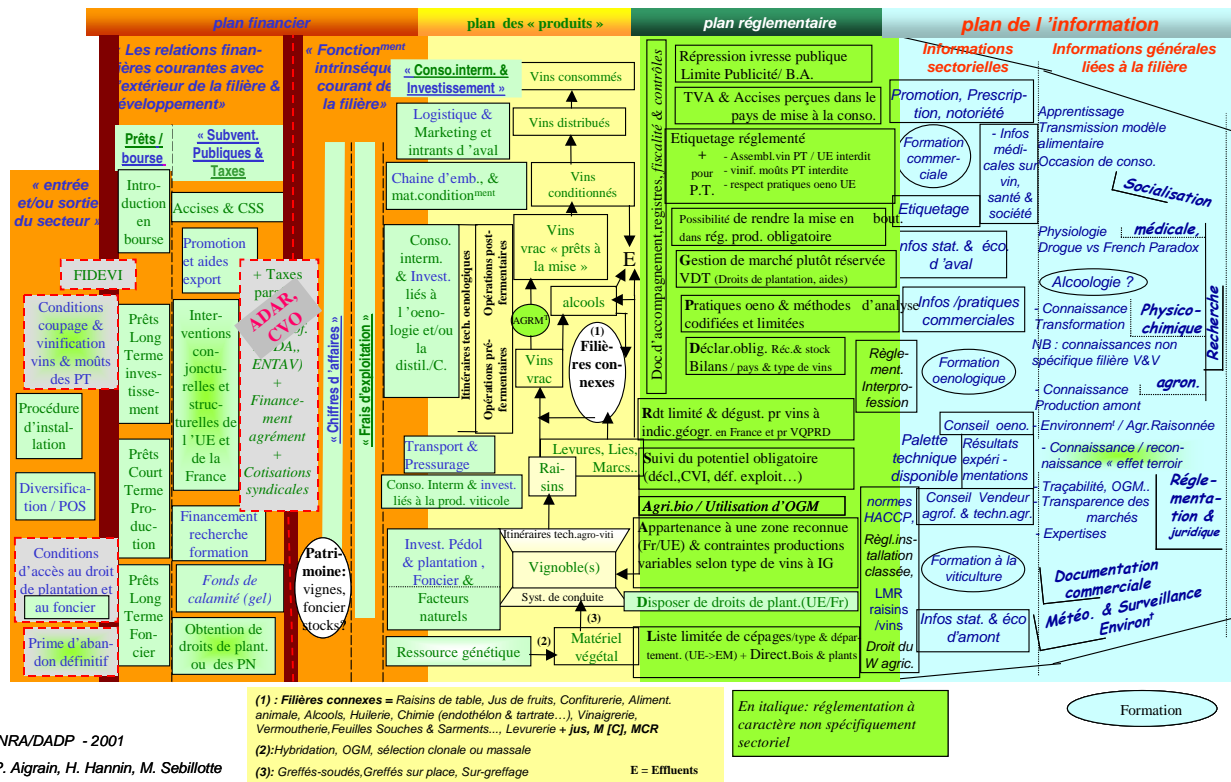


Figure 6 : Représentation générale du plan des acteurs de la filière Vignes Vins de France

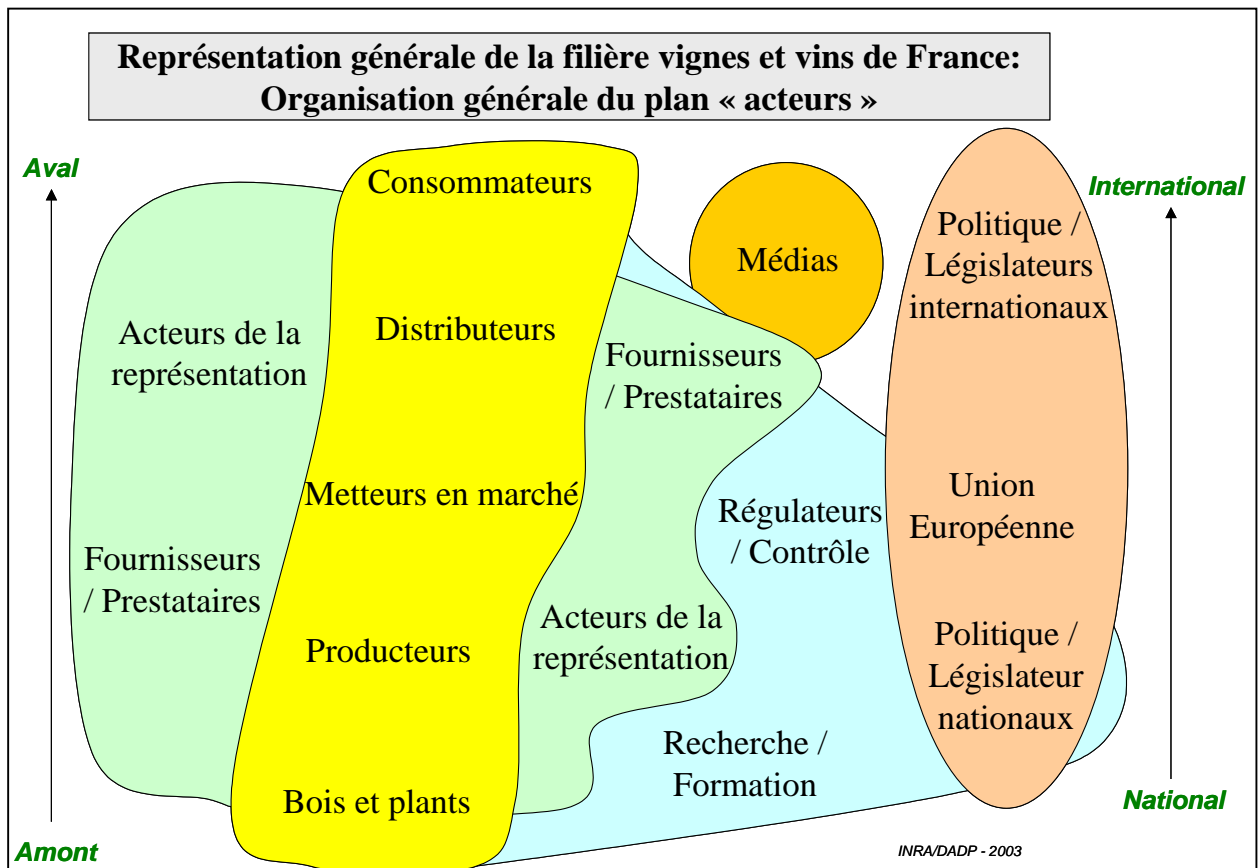


Figure 6 : Représentation générale du plan des acteurs de la filière Vignes Vins de France

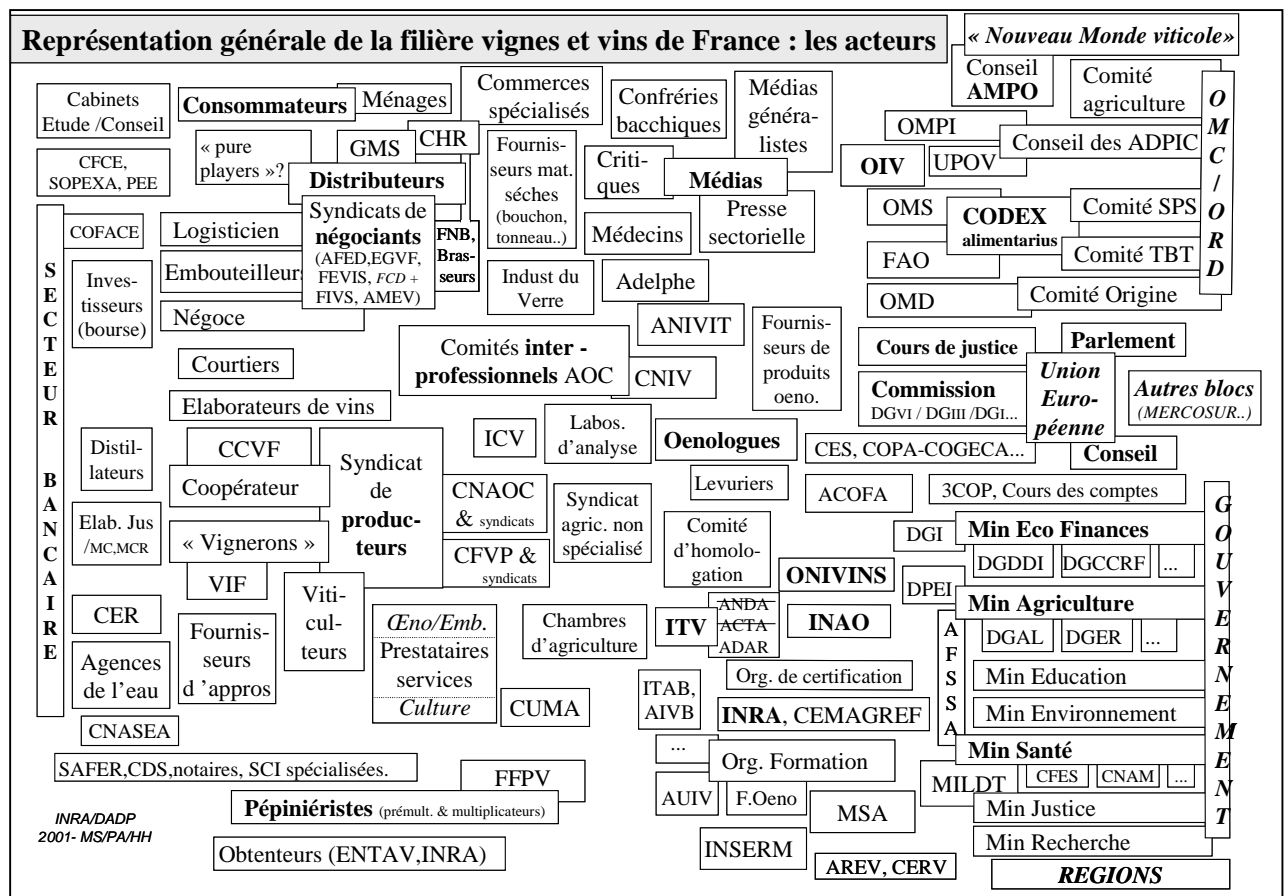
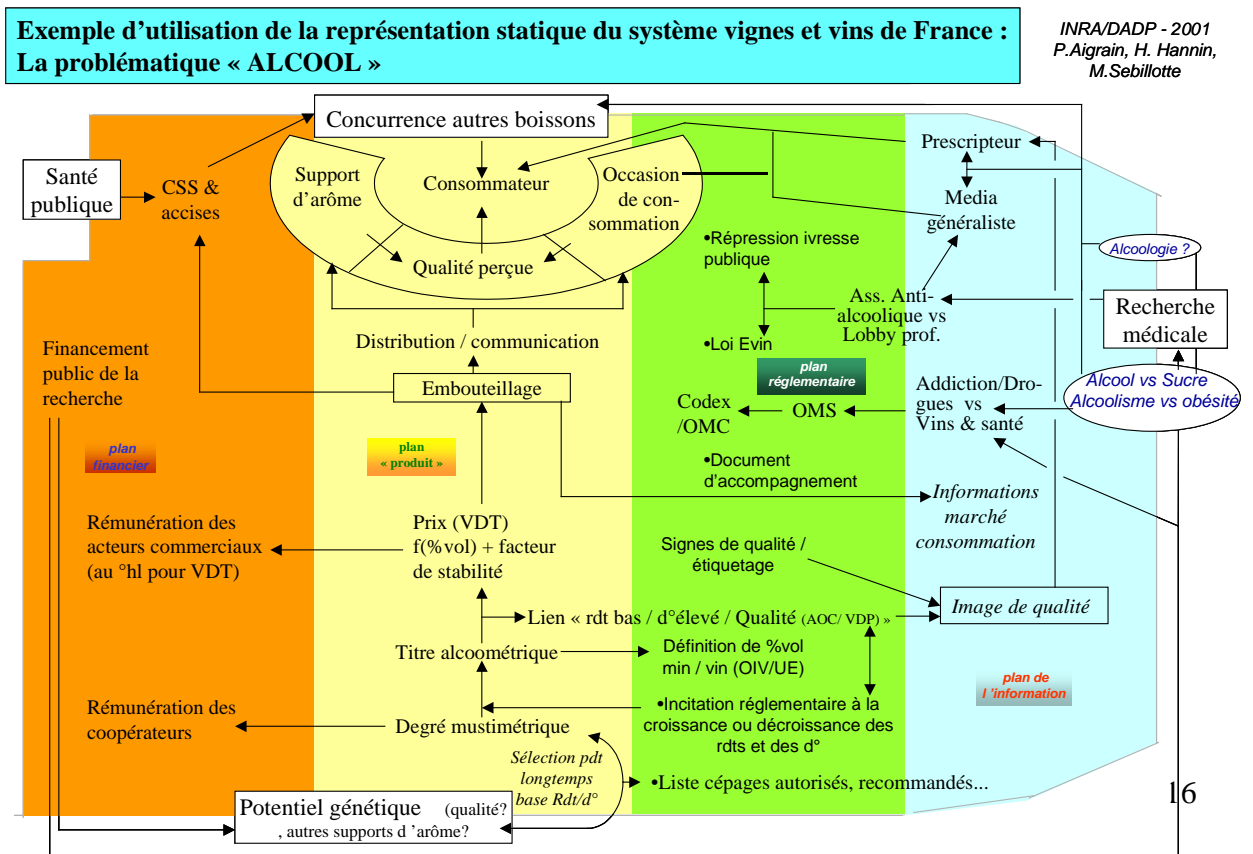


Figure 7 : Exemple d'utilisation de la représentation statique de la filière Vignes Vins de France



Annexe

Les 9 familles de microscénarios dans l'exercice de prospective Vignes-vins de l'INRA L'identification de 9 agrégats donne lieu à 9 familles de microscénarios.

1. « Les circuits de distribution des vins »
2. « *Productions vinicoles et marché des capitaux* »
3. « Vin et gouvernance mondiale »
4. « La santé publique face au vin et à l'alcool »
5. « Les signes de qualité du vin »
6. « Qui pilote la recherche sur les vignes et les vins ? »
7. « *Les menaces phytosanitaires sur la vigne* »
8. « *AOC, évolutions techniques et étiquetage* »
9. « *Soutiens à l'agriculture en UE et viticulture* »

Les 12 hypothèses caractéristiques du microscénario « Vins et Gouvernance mondiale » dans l'exercice de prospective Vignes-vins de l'INRA

Les douze hypothèses de l'agrégat n°3 ainsi intitulé « Vin et gouvernance mondiale » empruntent effectivement à des domaines disciplinaires différents.

1. ACM6 : La valeur ajoutée, au niveau mondial, se déplace nettement des producteurs de raisins vers les transformateurs-vinificateurs
2. CCP8 : L'UE conserve des pratiques œnologiques plus strictes que le reste du monde
3. CEI3 : Les barrières non tarifaires protégeant le marché communautaire vitivinicole sont abandonnées
4. CEI4 : L'UE se conforme à l'accord douanier mais étiquette spécifiquement les vins non entièrement obtenus sur son territoire
5. CEI5 : Les accords douaniers permettent aux pays producteurs et aux pays consommateurs de mettre en marché sous leur origine, des vins produits à partir de moûts importés et/ou assemblés à partir de vins importés
6. CEI11 : Les possibilités techniques de reformulation permettant la séparation, dans l'espace et dans le temps, entre la production de raisin et de vin, conduisent à une industrialisation de la vinification
7. GMS2 : La définition internationale du vin adoptée est fondamentalement liée à sa constitution finale et largement découplée des process d'élaboration
8. GMS3 : Dans le monde les pratiques œnologiques se libéralisent
9. IFC3 : Les normes internationales d'étiquetage reconnues imposent l'indication des principales pratiques œnologiques
10. IGA2 : La production de vin d'AOC représente l'immense majorité de la production française

Les 2 hypothèses suivantes sont reconnues comme motrices par les experts, qui identifient donc les rôles de l'OMC et de l'OIV comme principaux agents de la gouvernance mondiale en matière vitivinicole :

11. GMG1 : L'OMC perd de son influence au profit d'un autre modèle de développement basé sur la durabilité et le local
12. GMS1 : L'OIV, reconnu par les instances de normalisation alimentaire internationales (Codex alimentarius), fait valoir les spécificités sectorielles.

Bibliographie

- Ansoff H.I., Corporate strategy (Mc Graw-Hill, 1965) (trad. : Stratégie du développement de l'entreprise, Hommes et Techniques, 1968).
- Arcade, J., Articuler prospective et Stratégie, Parcours du stratège dans la complexité, *Travaux et recherches de prospective*, Futuribles international, n°8 1998
- Avenier H.J.. – Représentations graphiques hiérarchisées et intelligence de la complexité. *Revue Internationale de Systémique* vol. 4, n 2, 1990, pp. 203-229.
- Bachelard, G., la formation de l'esprit scientifique, Editions J. Vrin, Paris
- Claval, P., les mythes fondateurs en sciences sociales, PUF, Paris 1980
- Godet, M., La boîte à outils de prospective stratégique, Cahiers du LIPS n°5, CNAM, Paris 1998
- Godet, M. Manuel de prospective stratégique, Dunod, Paris 1997
- Gonod, P., Dynamique des systèmes et méthodes prospectives, *Travaux et recherches de prospective*, Futuribles international, n°2, mars 1996
- Jouvenel, H. de, Sur la méthode prospective, un bref guide méthodologique, *Futuribles* n°179 1993
- Le Moigne J.-L.. – Systémique et Complexité : Études d'épistémologie systémique. *Revue Internationale de Systémique* vol. 4, n 2, 1990, pp. 107-117
- Le Moigne, J.LL, la modélisation des systèmes complexes, Ed Dunod, Paris 1990
- Lesourne, J., La notion de système dans les sciences contemporaines, Ed. de la librairie de l'Université, Aix en Provence, 1981
- Martinet, A.C. (Ed.), Epistémologie des sciences de gestion, Ed. Economica, Paris, 1990
- Porter M.E., Choix stratégiques et concurrence, Economica, 1982
- Sebillotte, M., Aigrain, P., Hannin, H., Sebillotte, C., Prospective Vignes et Vins, Scénarios et défis pour la Recherche et le acteurs, INRA Paris 2003
- Sebillotte, M., Allais, C., Landais, E., Lecoœur, H., Les mondes de l'agriculture, une recherche pour demain, INRA Editions, Paris 1996
- Sebillotte M., Sebillotte C., 2002 – Recherche finalisée, organisations et prospective : la méthode SYSPAHHMM (Systèmes, Processus, Agrégats d'Hypothèses, Micro et Macro-scénarios). OCL vol 9, n°5, septembre-octobre 2002
- Simon, H A. – Sur la complexité des systèmes complexes. *Revue Internationale de Systémique* vol. 4, n 2, 1990, pp. 125-145.
- Von Bertalanffy, L., Théorie Générale des Systèmes, Ed. Dunod, Paris
- Watzlawick, P. L'invention de la réalité ; contribution au constructivisme, 1981, Seuil