



Business planning et pilotage stratégique de la relation groupe-filiale

Approche économique des problèmes d'organisation d'entreprise – le cas
d'une maison de Champagne

Hervé Tanguy¹

Février 2004

Strategy
Management
Organization
Finance

¹ YKems et INRA/LORIA

Les Maisons de Champagne « Lanson & Pommery » au milieu des années 1980

1. Présentation du cas

Le cas est tiré d'une intervention menée par l'auteur en 1985 auprès du groupe CHPL (Champagnes Lanson & Pommery), la relation s'étant poursuivie par des contacts réguliers chaque année au moment de la préparation des plans et budgets, jusqu'à la revente de l'entreprise en 1990. CHPL, en situation difficile, devait expliciter sa nouvelle stratégie au groupe agro-alimentaire BSN qui venait de le racheter et s'engager dans le même temps sur un plan pluriannuel.

Les caractéristiques du produit Champagne, l'organisation de la filière, et l'histoire de CHPL sont tout d'abord rappelés. On décrit ensuite les interdépendances entre les décisions opérationnelles gouvernant le flux de matière et la prise en charge de ces interfaces par l'organisation. La réforme du système de planification mise en place est enfin présentée.

Le produit Champagne et l'organisation de la filière

Issu du vignoble champenois qui appartient pour l'essentiel aux vignerons, le champagne² est un vin d'assemblage. Au dernier stade de la transformation et à celui de la commercialisation, les maisons de négoce sont dominantes (cf. encadré 1). Techniquement, la fabrication d'un champagne résulte de trois séries de décisions relatives à l'achat des crus, au mélange des vins et à la durée de vieillissement.

Dans un premier temps, juste après la vendange, le vin issu des pressoirs est stocké pour une première fermentation dans un nombre de cuves inférieur à la multiplicité des crus achetés (à ce stade le vin est dit clair). Un deuxième arbitrage a lieu pour la constitution des diverses qualités de champagne confectionnées : brut sans année, rosé, millésimé, cuvée spéciale; au vin nouveau est également additionnée une certaine quantité de vin des années antérieures stocké en cuve, afin d'obtenir une constante de goût. Les proportions de chaque cuve mélangées pour une qualité de champagne déterminée ainsi que les quantités de bouteilles relatives à chaque qualité sont fixées de manière définitive, après chaque vendange, juste avant le tirage (mise en bouteille) ; il s'agit de la décision clé du processus de production: l'établissement du plan de tirage. Les bouteilles sont ensuite stockées sur lattes pendant un an et plus, période durant laquelle s'opèrent la deuxième fermentation et la prise de mousse. A chaque qualité de champagne est associée une durée de vieillissement différente (de 18 mois au minimum pour un brut sans année à 5 ans pour une cuvée spéciale).

Encadré 1. La filière Champagne en 1985

La transformation du raisin en champagne est le fait de trois types d'agents ; les vignerons, les coopératives et les négociants assurent respectivement 27 %, 8 % et 65 % des 200 millions de bouteilles expédiées en moyenne, au milieu des années 80.

C'est parmi les vignerons non engagés ou partiellement engagés au contrat interprofessionnel³ que se trouvent les quelque 5.000 récoltants-manipulants (RM) ; ceux-ci transforment tout ou partie de la matière première qu'ils récoltent. Un RM ne peut acheter plus de 5 % des quantités qu'il transforme

²La définition du Champagne, appellation d'origine contrôlée, est régie par la loi et les règlements (cépages, terroir, procédé de vinification). Sur plus de 30 000 ha d'appellation, 24 000 sont productifs en 1985 dont 21 000 aux mains des vignerons, les quelque 3 000 ha restant appartenant aux maisons de négoce (dont 800 ha à Moët).

³ Un contrat interprofessionnel régit en 1985 les transactions entre vendeurs et acheteurs de raisin. Selon ce contrat, les vignerons s'engagent, pour une durée déterminée (6 ans à cette époque), à vendre une certaine proportion de leur récolte tandis que les négociants, de leur côté, s'engagent à se porter acquéreurs en équivalent raisin d'un pourcentage de leurs ventes de l'année précédant la vendange ; les transactions sur ces quantités s'effectuent alors à un prix fixé par la commission consultative du Comité Interprofessionnel des Vins de Champagne - CIVC -, composée de représentants du négoce et du vignoble. Ce prix est fixé dans une fourchette autour d'un prix pivot calculé comme un pourcentage (34 %) du prix de vente moyen de la bouteille dans les derniers six mois. Après 1990, ce contrat a disparu et a été remplacé par des contrats bilatéraux pluri-annuels directs entre récoltants et négociants, le prix de référence continuant à être annoncé à l'issue de négociations annuelles entre les 2 familles professionnelles.

sans passer au statut de négociant. En 1984, année moyenne, les RM ont expédié 45 millions de bouteilles. Il est cependant difficile de préciser dans quelle mesure ces bouteilles ont été de bout en bout confectionnées par le vigneron lui-même ou s'il a eu recours à un moment donné aux services d'une coopérative car les statistiques sont souvent agrégées.

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

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

- une dizaine de très importantes maisons, filiales de grands groupes industriels diversifiés. Le leader incontesté est Louis Vuitton Moët-Hennessy, avec des maisons comme Moët et Chandon, Mercier, Ruinart ; Veuve Cliquot, Canard Duchesne
- une vingtaine de maison petites et moyennes, dont le CA va de 20 à 100 MF ; leurs expéditions s'étagent entre 500.000 et 2,5 millions de bouteilles, et représentent environ 20 % du volume expédié par l'ensemble des NM. La modestie relative de leur importance financière surprend parfois, eu égard à leur notoriété internationale ;
- de petites maisons de négoce, restées sous contrôle familial et dont les expéditions varient au gré de la disponibilité en matière première.

Les vignerons détiennent donc l'essentiel de la ressource rare, le raisin d'appellation Champagne ; les négociants-manipulants (NM) qui ont fait la réputation internationale du champagne sont également leaders dans la commercialisation, principalement à l'étranger. Cela dit, les récoltants-manipulants (RM) et plus encore les coopératives (CM) ont la possibilité d'être présents tout au long de la chaîne. Le marché du raisin représente environ 65 % des approvisionnements des maisons de négoce, le reste étant constitué par leurs récoltes propres, des achats de vins clairs, de bouteilles sur lattes et habillées auprès des CM et des RM. En conséquence, la filière se caractérise par :

- la multiplicité d'acteurs, plus ou moins intégrés en amont, en concurrence sur le marché des produits,
- l'irrégularité de l'offre de matière première à cause des aléas liés au climat (au cours des années 75-85, celles-ci ont oscillé entre 80 et 300 millions de bouteilles !)
- la possibilité pour les vignerons de pratiquer eux-mêmes la manipulation, et concurrencer ainsi leurs fournisseurs, du moins sur les segments d'entrée de gamme.
- la concurrence entre négociants pour l'approvisionnement d'une ressource rare : le raisin d'AOC. Le contrat interprofessionnel ne suffit en effet pas à garantir l'approvisionnement des Maisons de Champagne, car l'offre des récoltants dans le cadre de ce marché réglementé ne couvre que 75% de la demande de raisin des négociants. Ces derniers

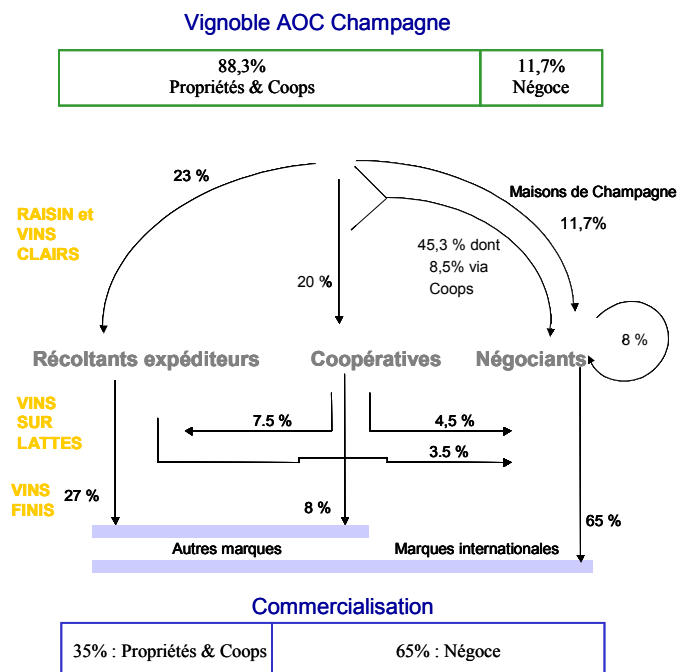


Figure 1 – Schéma simplifié de la filière

Le contrat interprofessionnel ne suffit en effet pas à garantir l'approvisionnement des Maisons de Champagne, car l'offre des récoltants dans le cadre de ce marché réglementé ne couvre que 75% de la demande de raisin des négociants. Ces derniers

doivent donc compléter leurs achats sur un marché « libre » de raisin, vins clairs ou vins sur lattes dont les fluctuations peuvent être très fortes.

Les négociants, détenteurs des grandes marques, exportent environ la moitié de leurs ventes hors de France où la concurrence entre opérateurs se réduit (récoltants-expéditeurs, coopératives et négociants de moindre renommée se concentrant sur le marché français). Hormis pour la grande distribution, qui cherche d'ailleurs à développer ses propres marques, les circuits sont fragmentés et la distribution est coûteuse (particuliers et entreprises en direct, cafés, restaurants, traiteurs...). Puissance de la marque et économies d'échelle pour amortir les forces de vente et les efforts de communication sont les facteurs clés de profitabilité dans cette partie de la chaîne de valeur.

Histoire de CHPL et position stratégique

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

Une stratégie émerge alors clairement puisque X. Gardinier double la capacité d'une des 2 maisons et met l'accent sur la politique d'approvisionnement, le mot d'ordre est alors d'acheter tout ce qui se présente sur le marché, comme si X. Gardinier attendait la prochaine pénurie pour prendre significativement des parts de marché à la concurrence. Les achats s'envolent par rapport à la moyenne des NM dès l'année 1981, mais l'effet devient spectaculaire au cours des deux récoltes pléthoriques de 1982 et 1983 qui autorisent une forte marge de manœuvre sur les approvisionnements.

Mais alors qu'auparavant la rentabilité de ces maisons était comparable à celle de Moët, le financement de ce développement a dû être très rapidement assuré par une politique de volume et une certaine largesse dans l'octroi des rabais commerciaux. Pommery s'est fait remarquer dans la profession pour avoir vendu à la grande distribution en 1983 une partie de ses bruts à 40 francs la bouteille, ses prix moyens de vente déclinant alors régulièrement par rapport aux marques initialement comparables.

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

2. Diagnostic : Importance stratégique et difficultés de la coordination opérationnelle

Pour croître au détriment de la moyenne des négociants, il faut pouvoir augmenter sa part relative d'approvisionnement ; il faut donc pouvoir à terme vendre proportionnellement plus que les autres et être capable de financer l'augmentation des stocks⁴. L'évaluation a priori d'une politique prix volumes, conditionnée non seulement par les décisions d'achat et de stockage mais par les contraintes financières qui pèsent sur l'entreprise, se révèle donc cruciale mais particulièrement complexe :

⁴ La mécanique d'obtention de droits d'achats (pourcentages de la récolte) dans le contrat interprofessionnel, proportionnels aux ventes de la campagne, permettait aussi un jeu spéculatif sur l'augmentation des ventes (par exemple par destockage) juste avant une forte vendange : l'augmentation des droits obtenus se traduisait par un gain net en volume nettement plus important.

- pour être en mesure de prévoir la vente d'un certain nombre de bouteilles, le négociant doit savoir à l'avance s'il détiendra en stock la quantité adéquate de vins disponibles (ayant suffisamment vieilli). Or le stock de bouteilles peut très bien être imposant sans remplir cette condition.

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

Si une étroite coordination paraît stratégique, les logiques locales des grandes fonctions sont spontanément divergentes : les acheteurs tendent à établir des liens privilégiés et de long terme avec les vigneron pour s'assurer les crus de meilleure qualité et sont plutôt opposés à des variations brusques de politique ; les techniciens sont avant tout soucieux de défendre une qualité de produit reconnue par les spécialistes, afin de valoriser leur savoir-faire personnel et plaident pour une sélection accrue des achats et un allongement des durées de vieillissement ; les commerciaux veulent accroître toujours plus leurs marchés, quitte à réduire les durées de vieillissement où à acheter "en spéculation" ; les financiers cherchent à réduire les frais de stockage et sont préoccupés chaque année par le désendettement et la génération de liquidités.

Après le rachat de CHPL par BSN, on conçoit aisément que les conflits latents menacent d'éclater. Aucune ligne directrice simple n'a encore force de loi et BSN "attend des chiffres"... Comment obtenir la participation des "opérationnels" les plus expérimentés, alors même qu'ils ignorent totalement la façon dont leurs prises de position seront interprétées ? Comment organiser une coordination opérationnelle efficace et durable si la cohérence des engagements de chaque service n'est pas clairement ressentie par tous ?

3. Elaboration d'un outil de planification

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

Architecture du modèle de planification

Le principe général consiste à construire un business plan pluri-annuel mesurant l'engagement sur la création de valeur à partir :

i) d'un modèle de production garantissant la faisabilité technique des projections de flux physiques et résumant les principaux choix opérationnels (plans de tirage)

ii) d'une histoire explicitant la stratégie concurrentielle sous-tendant les hypothèses de prix –volumes de vente et d'achat de matière première.

Cet outil procède en deux étapes : la première reconstitue l'activité industrielle dans son aspect dynamique, en termes physiques (gestion des flux de matière) et en teste la faisabilité, la seconde, se plaçant dans le cadre des procédures

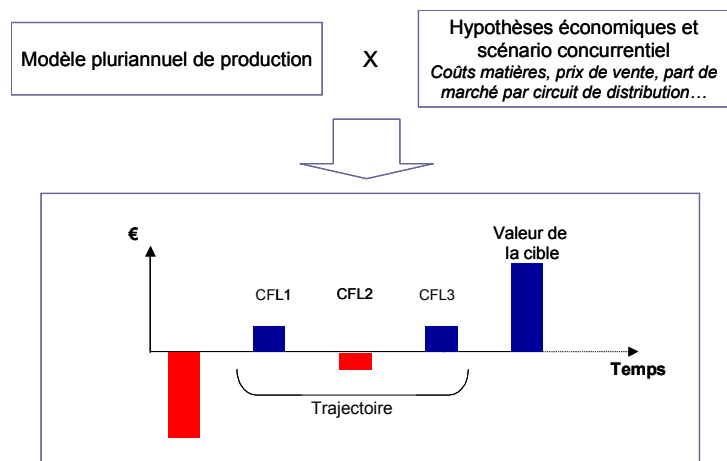


Figure 2 - Architecture du modèle (1)

comptables habituelles, donne les résultats de la simulation en valeur et en teste la recevabilité par l'actionnaire.

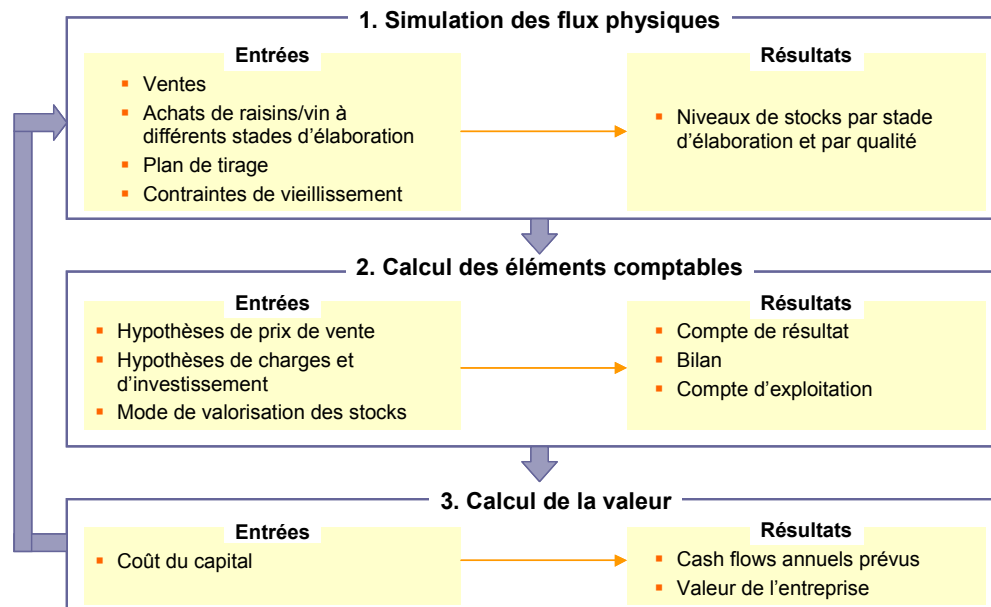


Figure 3 - Architecture du modèle (2)

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

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

A l'issue d'un bimestre donné, si les quantités disponibles ont couvert les prévisions de vente, celles-ci sont supposées avoir été effectivement réalisées par le modèle. Le stock disponible est alors réajusté compte tenu des entrées (quantités parvenues à maturité selon la durée de vieillissement retenue) et des sorties (prévisions de vente par bimestre). Dans le cas où seule une fraction des ventes prévues a été satisfaite par le stock disponible, le déficit entre la prévision et la réalisation est mis en évidence afin de susciter un ajustement des valeurs d'entrées technique et/ou commerciales pour une nouvelle simulation.

Ce modèle de simulation des flux physiques, alimenté par le tableau de prévision du chiffre d'affaires, constitue le cœur de l'outil d'aide à la planification qui fut fourni à CHPL. Mis en adéquation avec les procédures de contrôle budgétaire standard de BSN, les autres modules permettent la valorisation d'un scénario pluriannuel.

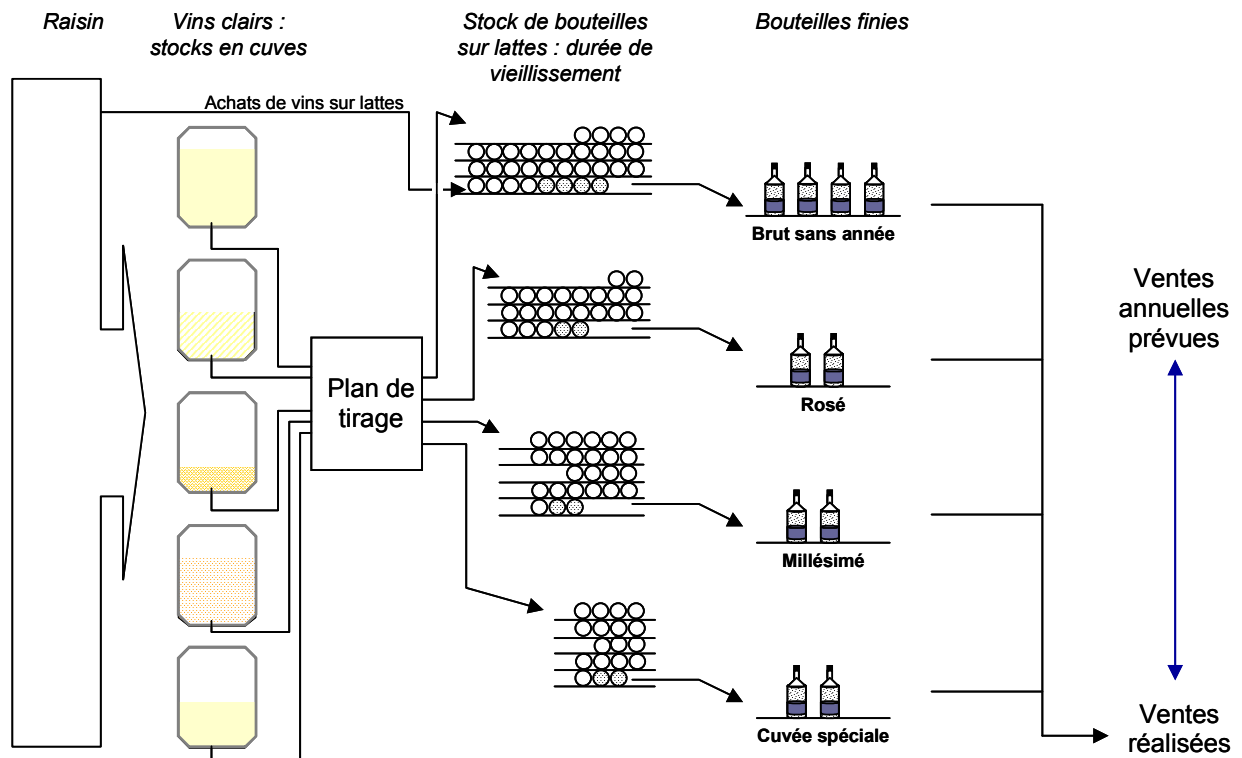


Figure 4 – Schéma de production du champagne

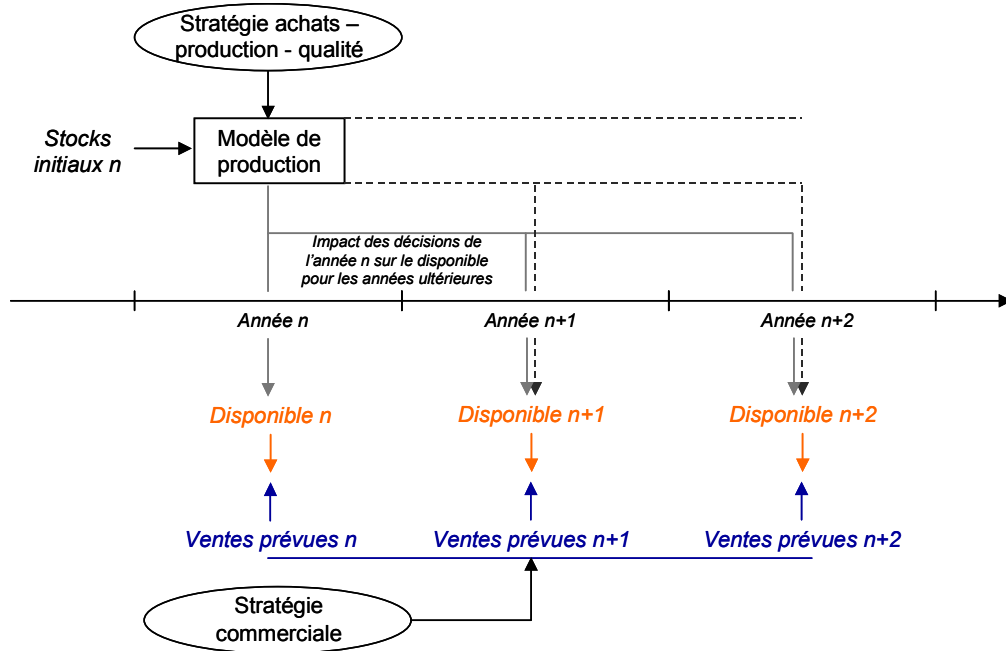


Figure 5 – Un modèle pluriannuel

Utilisation du modèle pour l'élaboration d'un plan stratégique : quelques enseignements de l'expérience

La nécessaire cohérence entre les prévisions d'achat et de vente, la mécanique des flux de quantité d'une part et la croissance attendue de la valeur de la société d'autre part est au cœur du processus d'interaction entre l'outil, la structure organisationnelle de l'entreprise et sa réflexion sur la stratégie. Très vite, le débat fut lancé sur le rythme de croissance visé, la capacité de l'entreprise à la financer et l'indispensable coordination des plans d'achat et de vente pour y parvenir.

En faisant bien percevoir, grâce au modèle, qu'avec toute la meilleure volonté du monde, étant données les anticipations de prix d'achat de vin trop élevé sur le marché "spéculatif", les techniciens ne pouvaient proposer que ce qu'ils avaient de disponible en cave après achats contractuels à la vendange, ceux-ci purent renvoyer la responsabilité de la démarche d'anticipation des ventes dans le camp des commerciaux, négocier une trajectoire de croissance compatible avec le stock initial et un maintien des durées de vieillissement. En contrepartie les commerciaux durent travailler avec le marketing sur l'augmentation du budget de promotion dans les médias et la re-montée possible en gamme pour valoriser les marques et justifier ainsi dans les réseaux de distribution une augmentation des prix.

Au final, la logique financière cadrant les stratégies admissibles, le dilemme suivant vint au cœur du débat stratégique : croître à moyen terme en volumes est nécessaire pour améliorer sa compétitivité relative face aux concurrents directs, car les coûts fixes sont importants (gestion industrielle et gestion de l'image de marque). Une alternative consiste à investir dans la puissance d'une marque pour obtenir un "premium" de prix significatif et valoriser des quantités dont la croissance est volontairement plafonnée. Malheureusement, ni l'une, ni l'autre de ces stratégies ne pouvaient être résolument engagées à court terme. En revanche, les 2 marques existantes pouvaient être différenciées, une se positionnant en plus haut de gamme pour ne croître en volume, sans jamais sacrifier les prix, que dans les périodes où la demande est forte. L'autre marque serait, à bon escient, mobilisée dans les opérations de promotion dans la grande distribution pour assurer les volumes nécessaires aux effets d'échelle et satisfaire les besoins de trésorerie.

Il fut aussi convenu de tirer parti des variations de récolte pour croître globalement en volumes sur le moyen terme.

Le modèle, par sa construction, autorise en effet la visualisation dynamique du disponible en fonction du stock initial et des hypothèses de vendange, et permet de montrer que des ventes prévues sont réalisables, même si le stock total passe à certaines périodes en dessous du seuil traditionnellement retenu par les techniciens (2,7 années avant vendange) comme norme de bonne gestion. Cela tout simplement parce que, suivant les bimestres, la proportion du stock disponible rapporté au stock total varie sensiblement, phénomène non réductible à un indicateur statique.

Ainsi, la stratégie suivante, qui n'aurait pu en aucun cas être imaginée ni pilotée sur la base des normes statiques de stock précédentes, a fini par entrer dans les représentations admissibles par l'entreprise. Il s'agit d'aller à contre-courant des comportements de court terme standards face aux aléas de l'offre. Très schématiquement, il faut acheter quand le raisin n'est pas cher et abondant, quitte à gonfler les stocks à un moment où, de surcroît, les ventes sont moins rentables et pourraient être réduites (limiter les opérations de promotion).

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

devient alors un outil de dialogue puissant qui favorise le déplacement de la pression exercée par l'actionnaire principal, des résultats de l'année future à une performance de long terme.

Les directions opérationnelles n'eurent aucune raison valable pour refuser d'entrer dans la logique d'utilisation du modèle (qui ne fait que simuler des mécanismes totalement objectifs); et celle-ci offre à la direction générale la faculté d'anticiper la structure du dialogue qui va s'instaurer, en fonction de l'étendue de son propre savoir, de la plus ou moins grande connaissance préalable des objectifs qu'elle entend faire poursuivre et des positions respectives des directions qui ne manqueront pas de se révéler en cours d'utilisation. Dans un tel processus de négociation, anticiper signifie gouverner.

Plan et coordination

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

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

Si au contraire, le plan a été élaboré dans l'esprit décrit ci-dessus, chacun gardera en tête deux aspects relatifs à la conception du plan :

- d'une part, un scénario de référence relatif à l'environnement a sous-tendu les choix de politique à tous les niveaux ;
- d'autre part, les variables d'action de chacun sont interdépendantes selon une certaine logique explicitée et partagée.

Aussi, si un directeur commercial décide de prendre de l'avance sur un de ses objectifs sans négocier cet écart avec qui que ce soit, il devient clair pour le directeur technique qu'il s'agit d'un ajustement purement individuel qui ne le concerne pas : il pourra conclure que ce commercial saisi une occasion de vendre à un bon prix des quantités plus importantes que prévues et qu'il résorbera lui-même cette avance par la suite.

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

Si enfin ce directeur estime que ces opportunités de vente témoignent d'une évolution de fond imprévue des rapports de force concurrentiels entre grandes maisons, et donc infirment les hypothèses sur l'environnement, il devient urgent d'impliquer la direction générale et de se demander si une autre politique d'achat et de vente ne permet pas de mieux conforter à terme la position de la maison dans la filière. Une autre simulation pourra, être lancée et de nouveaux objectifs assignés, sans renégociation avec BSN, pourvu que les résultats financiers prévus ne soient pas inférieurs à ceux préalablement annoncés. Dans le cas contraire, il conviendra de déplacer la négociation des ajustements à l'intérieur de BSN même, compte tenu des actions de la maison mère (politique financière et de développement) qui sont conditionnées par les résultats attendus de la filiale.

Ainsi, l'utilisation du modèle au cours de la phase de réflexion structure la communication dans la phase d'action. Ce n'est pas le moindre intérêt de ce style de planification dans les entreprises à structure fonctionnelle.