HAL
open science

Concurrence, stratégie et changement dans un environnement contraint Le cas L.V.M.H en Champagne

Paul-William Delorme

To cite this version:

Paul-William Delorme. Concurrence, stratégie et changement dans un environnement contraint Le cas L.V.M.H en Champagne. Gestion et management. Ecole nationale Supérieure des mines de Paris, 2005. Français. NNT : 2005ENMP0002 . tel-01545593

HAL Id: tel-01545593

https://pastel.hal.science/tel-01545593

Submitted on 22 Jun 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DES MINES DE PARIS

THESE DE DOCTORAT

Spécialité : Science de Gestion

Présentée par

Delorme Paul William

Concurrence, stratégie et changement dans un environnement contraint
Le cas L.V.M.H en Champagne

Soutenue le Janvier 2005

Devant le jury :

Directeur de thèse : Armand Hatchuel

Rapporteur : Naklha Michel

Rapporteur : Solers Louis Georges

Suffragant : Barbier Jean Luc

« On doit toujours être curieux. Non pas d'une curiosité passive, dépendante de la seule information reçue, mais d'une curiosité agressive qui vous oblige à faire surgir des choses et à les mettre en question ».
Issey Miyake, couturier

" Il n'est rien de plus difficile à prendre en main, de plus périlleux à diriger, ou de plus aléatoire, que de s'engager dans la mise en place des choses, car l'innovation a pour ennemis tous ceux qui ont prospéré dans les conditions passées et a pour tièdes défenseurs tous ceux qui ne peuvent pas prospérer dans le nouvel ordre ".

Machiavel, Le Prince

Remerciements

Mes plus vifs remerciements vont à Monsieur A.HATCHUEL, directeur de ma recherche pour l'orientation qu'il a su donner à mes travaux et le suivi qu'il a assuré. Par son soutien intellectuel et moral, il m'a non seulement permis de réaliser cette thèse dans les meilleures conditions qui soient, mais aussi transmis sa passion de la recherche et de l'intervention sur le terrain.

Cette thèse doit beaucoup à A.-M. QUEVRAIN, responsable carrière – emploi des trois écoles des Mines, à L. de MAILLY NESLE, responsable de rédaction, F. AGGERIE et E. PEZET (CGS), M. NAKLA, directeur de recherche (INAPG) et L.-G. SOLER, directeur de recherche (INRA), M. BURNIER, professeur (Centre Pierre Naville - Université d'Evry), M.-C. LEGRIS, assistante de direction (Louis Vuitton Moët Hennessy - L.V.M.H) pour leur aide et leurs nombreux encouragements.

Je tiens à remercier aussi Monsieur J.-L. BARBIER, Directeur général du CIVC, Madame C. LANCIAUX, Directeur des Ressources Humaines du groupe L.V.M.H sans laquelle cette recherche – action n'aurait pu être menée. Grâce à la liberté d'action qu'elle m'a accordée, Madame Lanciaux m'a permis de conduire le projet en conformité avec les exigences de la recherche. J'adresse également ma reconnaissance à l'ensemble des acteurs de L.V.M.H, de Vuitton, de Christian Dior Parfum et de la branche MHVS (Moët Hennessy Vins et Spiritueux) ainsi qu'à mes responsables chez PSA (Peugeot) et CGEY (Cap Gemini) qui m'ont permis de mener parallèlement carrière professionnelle et recherche.

Ces remerciements seraient incomplets si je n'exprimais pas ma gratitude à Mademoiselle K.THERY et Madame C. BEC de l'Association Nationale de la Recherche Technique qui m'ont permis de réaliser ce projet.

SOMMAIRE

Introduction générale et Plan de thèse

Partie 1

M, un leadership à consolider

Introduction **16**

Chapitre 1 Une fenêtre d'opportunité **18**

1.1 Cadre de l'intervention au sein de la société du leader mondial des vins de champagne et intérêt de la recherche **19**

1.2 Couverture théorique, outils stratégiques et changement organisationnel **21**

1.3 Les modalités opérationnelles d'un changement et ses risques d'échec **52**

Chapitre 2 Un itinéraire construit **62**

2.1 Questions principales posées à la recherche et hypothèses **63**

2.2 Contexte contractuel et méthodologie utilisée **66**

Chapitre 3 Compréhension des enjeux **78**

3.1 Les zones d'intersections stratégiques **79**

3.2 L.V.M.H et la branche Moët Hennessy, une organisation subsidiaire **96**

3.3 M, un leadership à consolider **113**

Conclusion **120**

Partie 2

Une redistribution des cartes entre acteurs nécessaires ?

Introduction **123**

Chapitre 1 Le renforcement du pouvoir de négociation des fournisseurs de matière première **128**

1.1 Les exploitations viticoles et les récoltants en France, un recul significatif **129**

1.2 Les exploitations viticoles et les récoltants d'AOC **132**

1.3 Le récoltant en Champagne, une force concurrentielle hétérogène **133**

1.4 Les différentes sources de revenu du vigneron, un avantage compétitif certain **144**

1.5 Faiblesses et incertitudes stratégiques **156**
1.6 Points de vigilances et tendances futures pour le vigneron **158**

Chapitre 2 Inversion des concurrences négociants // coopératives **163**
2.1 La coopérative viti-vinicole en France, une concurrence émergente **166**
2.2 La coopérative champenoise, une couverture de la chaîne de valeur complète **170**
2.3 Avantages concurrentiels et faiblesses **174**
2.4 Principaux facteurs de contre développement **187**

Chapitre 3 Les négociants champenois, concentration, diversification et régression **193**
3.1 La situation du négoce éleveur en France **194**
3.2 Le négoce champenois, un désengagement des capitaux externes **207**
3.3 Les facteurs majeurs de différenciation concurrentiels **218**
3.4 Performances comparées des acteurs **256**
3.5 Marge de manœuvre potentielle **276**

Chapitre 4 Les mousseux, analyse et critique de la concurrence indirecte **287**
4.1 Champagne et mousseux, une origine historique commune **288**
4.2 L'organisation du marché, le rôle de la réglementation, de la vinification et du coût de la matière première **294**
4.3 L'industrie des vins mousseux en France, une réalité complexe **307**
4.4 Une concurrence ambiguë et protéiforme **342**

Chapitre 5 La Grande Distribution française, une captation de la rente champenoise ? **371**
5.1 La GMS, concentration et internationalisation **375**
5.2 Un acteur de poids dans le commerce du vin d'AOC **380**
5.3 Une reconfiguration des canaux de distribution du champagne **383**
5.4 La GMS, une captation de la rente champenoise ? **389**

Chapitre 6 Synthèse stratégique **399**
6.1 Des phases de transitions amenant une complexité nouvelle **400**
6.2 Une cohérence d'ensemble menacée **410**

Partie 3

Perspective d'évolution de M : scénarios stratégiques et organisationnels alternatifs possibles

Introduction

Chapitre 1 M, la nécessaire recherche d'un nouveau modèle de croissance ? 416

1.1 Les fondamentaux du modèle de croissance 417

1.2 Force (1832 – 1962) et déclin (1962-1987) : le rôle des familles Moët & Chandon 433

Chapitre 2 Réflexion sur la stratégie de M 443

2.1Une stratégie à triple détente 444

2.2 Scénarios alternatifs proposés 452

2.3 Perspectives de développement 462

Chapitre 3 Un changement sous contrainte 464

3.1 Les premières étapes 465

3.2 Les modalités du changement, quelques exemples 467

3.3 Les raisons de l'échec 493

Conclusion

Conclusion générale

Bibliographie 511

Annexes

Annexes

Annexe 1 **Tableaux sur la stratégie, le changement, LVMH, M** **4**

Annexe 2 **Tableaux sur les vignerons, sur la coopérative, sur le négoce, la distribution** **11**

Annexe 3 **Le système AOC, une rente verrouillée par la réglementation** **24**

Introduction

1. L'AOC, un modèle de croissance atypique ? **27**

A) L'AOC : origine et construction de la rente commerciale
28

B) Évolutions du système AOC **37**

2. L'organisation du marché français d'AOC, une segmentation à quatre entrées **50**

A) La réglementation **51**

B) Le terroir **55**

C) Le prix d'une bouteille de vin **63**

D) La qualité **66**

3. La filière vitivinicole française, une dialectique difficile entre demande et offre
73

A) La filière vitivinicole : un secteur stratégique pour la France **74**

B) L'AOC, sa place dans la filière viticole française **76**

C) L'AOC, ses facteurs de développement **77**

D) Progression de l'offre d'AOC **83**

4. La consommation de vins d'AOC en France, quels potentiels de croissance ? 89

A) L'évolution des comportements d'achat alimentaire 90

B) Tendances de la consommation des boissons 95

C) Le vin, sa place dans la consommation 96

D) Le vin, les paramètres d'évolution 98

E) La consommation de vin d'AOC 106

5. Une globalisation de la concurrence

110

A) Perspectives de développement 111

B) Handicaps et remise en cause 118

Conclusion

Annexe 4 L'AOC Champagne, un modèle productiviste ?

1. L'AOC Champagne : une offre réduite pour un micro marché 146

A) Origine de la vigne en Champagne 147

B) Caractéristiques des capacités de production de l'AOC 150

C) Evolution de la superficie du vignoble : une perspective de croissance limitée 160

2. L'élaboration du vin de champagne, un process industriel 171

A) Naissance du vin de champagne, des innovations continues 172

B) Une industrialisation du process d'élaboration 204

3. La réglementation, un carcan qui préserve la rente 207

A) Approche chronologique de la réglementation champenoise 209

B) La réglementation aujourd'hui, une protection de la rente renforcée ? 215

4. Le CIVC, une gestion corporatiste de la rente 223

A) CIVC, un individualisme sous contrôle 225

B) Impact de la crise de 1989 sur les opérateurs champenois 251

Conclusion

Annexe 5 Tableaux sur les mousseux 254

Introduction générale

La mutation des espaces de production et de consommation du vin (Rastoin 2004), l'accélération du progrès technique et des coûts d'innovation en qualité[1], (Eymard Duvernay 1989), l'importance du marketing driven chain (Gereffi 1994), le passage d'un marché de croissance à un marché de renouvellement sont des facteurs de changement qui accroissent la concurrence et créent une économie de variétés (economy of scope). Mais certaines entreprises malgré leur taille sectorielle importante restent gênées par des conditions singulières qui ralentissent leur développement. L'Appellation d'Origine Contrôlée (AOC), dispositif protectionniste créé pour préserver la position dominante de produits alimentaires français, peut devenir une entrave pour un groupe de vins de Champagne aussi emblématique que M[2] (Moët et Chandon), lorsque les bouleversements de son environnement économique l'amènent à envisager des changements stratégiques et organisationnels.

Fondée en 1743, M devenue société du groupe L.V.M.H est leader mondial depuis les années 50. En 1955, le total des exportations de la Champagne s'élevait à 12 millions de bouteilles, celle de M à 1 200 000, soit 1/10e. En 1985, l'ensemble des exportations de la Champagne porte sur 73 millions de cols, quant à celles de M, elles dépassent 16 millions. Son expansion manifeste repose : sur une demande soutenue du champagne[3], la protection de sa rente[4] par l'AOC, la qualité de ses marques, une clientèle prestigieuse et un réseau de distribution mondial. L'AOC Champagne, « construction institutionnelle[5] » par son intrication dans les choix stratégiques et l'identité organisationnelle de M, a généré ce modèle unique d'entreprise industrielle. Cependant, depuis les crises des années 70-80 (baisse de la consommation, surproduction et pénurie de raisins), la croissance de la firme est moins stable. Soumise aux diktats d'un environnement normé, M est confrontée à trois difficultés incontournables : 1) concurrentielle, avec l'arrivée de nouveaux entrants, 2) sectorielle, avec l'AOC Champagne parvenue à maturité, 3) stratégique, avec la nécessité de pérenniser son modèle de croissance. Ce « pure player », se trouve face à cette problématique majeure : comment consolider son leadership dans une AOC aux alternatives stratégiques faibles, dont le dispositif réglementaire ne garantit plus sa rente de situation commerciale ? La réponse peut-elle surgir de l'étude du champ concurrentiel de M

[1] Il faut entendre par la qualité, plusieurs modalités : la différenciation des produits, la validation des normes de qualité et l'adjonction de service à la vente de produits. L'exigence de qualité porte également sur la variété des produits offerts.

[2] Moët & Chandon appartient au groupe Louis Vuitton-Moët Hennessy (*leader* mondial de l'industrie du luxe avec plus de 30 000 personnes, 45 497 M. de CA dont 18% pour la branche champagne et vins en 1998). En 2003, L.V.M.H comprend 56 000 personnes.

[3] Depuis 1960, la production de Champagne a connu une ascension rapide entrecoupée par des ralentissements brusques, mais ponctuels (1969 et 1974) ou des retraits momentanés (1980 à 1982). Si les expéditions (vente en volume) sont passées de 33 millions de bouteilles en 1950 à 232 en 1990, le vignoble planté a triplé sur cet intervalle (de 11 000 ha en 1950 à 29 500 ha en 1990).

[4] " Par définition, une rente est un profit résultant d'une différence entre le coût complet d'un bien (y compris les dépenses de publicité, de distribution et la rémunération du capital) et son prix. Dès lors que le consommateur est prêt à payer un produit au delà de son coût complet, il existe une rente potentielle. La rente se matérialise si le prix du produit intègre ce phénomène ". Source : Cerna de l'Ecole des Mines de Paris - L'industrie du luxe dans l'économie française-1995. Dans le cadre de l'AOC, la rente, dès l'origine, s'appuie sur la rareté et la durée.

[5] Discours de J. Capus. *L'évolution de la législation sur les AO*- 1947.

qui intègre celle des vignerons[6], des coopératives, du négoce, de la distribution, des mousseux ? Ou davantage de l'analyse des successifs changements stratégiques et organisationnels ? Ce double examen, champ de notre recherche, va t-il expliquer l'échec du programme de renouvellement de M initié dès 1994 ? Existe-t-il de réelles solutions de croissance, et/ou des perspectives d'évolution stratégique et d'optimisation de son organisation ? Et ce, en dépit ou à cause de son environnement contraint, spécifique ? Changer son angle d'attaque tout en intégrant l'invariant AOC Champagne semble en constituer la réponse.

1) Environnement concurrentiel tendu et redistribution des cartes

Après trente années de prospérité ponctuées par les crises de 1974 et 1981, les professionnels du champagne sont entrés en 1989 dans ce que l'on appellera « la troisième crise ». Si les deux premières, courtes, ont été soldées par une reprise forte, la troisième, provoquée par un double renchérissement du prix du raisin et de la bouteille reste plus préoccupante. Les récoltants-exploitants et les petits fabricants manquant de structures d'exportation, ont accumulé des stocks qui fragilisent leur situation financière. Ce retournement du marché déstabilise un métier très complexe où négociants, vignerons et coopératives sont divisés entre concurrence et solidarité. Cette crise entraîne une nouvelle répartition du pouvoir économique en intensifiant l'emprise de groupes financiers comme L.V.M.H. L'attrait des rentes particulières que représente ce secteur pour des capitaux concentrés, axés sur la recherche de profit, y a largement participé. Le marché du champagne reste « libre » et la concurrence ouverte au sein de l'AOC, même si elle n'a jamais été réellement exercée : les solutions appliquées sont toujours le fait d'une décision collégiale, résultat d'une politique consensuelle entre les différents acteurs. Plus qu'une opportunité maîtrisée, pour certains négociants, le contexte sectoriel s'apparente à une contrainte. Malgré la reprise des ventes amorcée dès 1993[7], confirmée en 1995, le nouveau contexte de distribution et l'évolution de la consommation provoquent une réorganisation des structures et de la politique commerciale du négoce. Les premiers prix, nouveaux segments de marché, modifient l'offre de champagne et bouleversent les fondements de l'économie du secteur. Si la crise est surmontée, le problème de fond, celui de la production et de la vente, reste posé pour les opérateurs.

[6] La puissance économique de la vigne dans le Bordelais ou la Champagne donne aux vignerons une influence politique supérieure par rapport à d'autres régions.

2) L'AOC Champagne, un Industry Life Cycle mature

Comme l'ont montré D. Boulet et P. Bartoli[8] en 1989, la production d'AOC est un bien public à usage privé, le produit est défini, contrôlé et promu collectivement. Monopole commercial, l'AOC Champagne est reconnue et protégée par l'Etat, dans l'intérêt de la filière. L'objectif étant de légaliser la qualité et d'organiser la rareté du produit, génératrice de rentes. Consacrée par des usages « locaux, loyaux et constants », l'appellation contrôlée, organisation corporative[9], peut se prévaloir du terroir « Champagne », atout commercial majeur. La Champagne, très spécialisée, atomisée en raison même du dispositif AOC et de ses conditions pédoclimatiques particulières, fonctionne en un sous-système relativement clos. Pour répondre à l'évolution des marchés et maintenir la qualité du produit, le Comité Interprofessionnel des Vins de Champagne (CIVC[10] créé en 1941) complète l'organisation technique par une réglementation draconienne. En limitant le nombre d'acteurs participant aux décisions de contingentement de la production, cette réglementation pérennise le surplus et s'inscrit dans un oligopole à frange[11]. L'AOC Champagne, propriété incessible, confrontée à des changements profonds[12], se situe dorénavant dans un contexte économique différent de 1911 (année du décret sur la protection de l'aire de production). L'appellation champenoise, devenue un micro marché face à l'explosion des ventes de mousseux, a atteint ses limites de production. Sa réglementation[13] ne verrouille plus la rente, défavorisant aussi l'innovation produit, son process fabrique un produit typé, mais substituable, et enfin sa gestion collective est remise en question par la pression exercée sur la matière première. L'oligopole, arrivé à maturité, semble se fracturer.

---

[7] En 1993, si l'on se réfère au nombre de bouteilles vendues, la filière se porte mieux. En réalité, la situation est moins brillante car les ventes se font avec une faible valeur ajoutée, et souvent sans aucun profit, comme le rappelle la Banque de France.

[8] Boulet D. et Bartoli P., « Condition d'une approche en termes de régulation sectorielle. Le cas de la sphère viticole, cahier d'économie et de sociologie rurale », n°17, 1990. Dynamique et régulation de la sphère agroalimentaire, l'exemple viticole, Paris, INRA ERSR, Université de Montpellier, Thèse d'état, 1989.

[9] C'est un système corporatif, car il participe à la définition des normes de production, de commercialisation, à la formation des hommes, à l'accès à la profession. Le tout est légitimé par le maintien de la qualité des produits et le revenu des viticulteurs. Les intérêts de l'Etat et ceux de la corporation sont ici étroitement liés.

[10] L'interprofession réunit l'ensemble des vignerons, coopératives et maisons qui concourent à la production du vin : leurs intérêts communs sont gérés par le CIVC.

[11] Quelques entreprises *leaders* contrôlant une part significative du marché et une myriade de petites et moyennes entreprises se partageant le reste du secteur. Rastoin J.L., « Les opérations de restructuration des firmes agroalimentaires multinationales entre 1997 et 2003 ». Agrodata, Agia - Alimentation, Paris 2004.

[12] R CEE n°2081/92, relatif à la protection des indications géographiques et des AOC. JOCE 208/1 du 24/07/92.

3- M, problématique stratégique et transformation des modes d'organisation

Si l'on est encore dans un marché de prescription (Hatchuel 1992), il est cependant saturé par une multitude de champagnes dont les prix varient sans que les consommateurs en comprennent la raison. Les ventes de M se font de moins en moins facilement. Les principaux débouchés européens ne présentent pas de courbe de croissance naturelle. La compétition intra et extra sectorielle se durcit, amenant une tension supplémentaire sur les marques de référence de la firme (Moët & Chandon, Mercier). La croissance de M présente dorénavant des cycles accusés. Les nouvelles contraintes de l'environnement concurrentiel conduisent L.V.M.H à un repositionnement stratégique et à une transformation organisationnelle de M. Il faut restaurer, puis accroître la rentabilité en privilégiant la création de valeur, la créativité produit et la réactivité client. La mise en œuvre de la nouvelle organisation, complexe, pose problème (taux de syndicalisation élevé, crise d'autorité de la maîtrise, revendication salariale fréquente, main d'œuvre âgée, situation financière dégradée, plans sociaux). Des réformes et des plans d'action se succèdent de 1994 à 1999 sans coordination.

Il s'agit par ce travail - inscrit dans le cadre des travaux du CGS (Centre de Gestion Scientifique – Mines de Paris) sur les organisations - d'apporter une contribution conceptuelle et empirique à la maîtrise du changement stratégique et organisationnel au sein des firmes AOC.

Deux points saillants s'en dégagent :

1) A ce jour, les modèles stratégiques classiques de Ansoff (1975) Porter (1990), Hamel et Prahalad (1995) insistent sur des axes de diversification, d'intégration verticale, de croissance externe, de développement produit innovant, de synergies inter-activités, d'économies d'échelle et de variété. Ces modélisations tiennent pour acquis que ces conceptions sont généralisables à toute entreprise. Or ce n'est pas le cas pour une firme AOC : les modèles gestionnaires déployés par McKinsey au sein de la firme étudiée en 1994 n'ont pas pris en compte les interdépendances entre l'AOC, l'AOC Champagne et M. La plupart des théories décrivant ou expliquant les modèles stratégiques possibles ne capturent pas la diversité de ce milieu.

2) Si la bibliographie nous apporte une méthodologie, des outils (BCG, ADL, chaîne de valeur, stratégie d'acteur, processus Horiver, cycle émotionnel du changement…) pour explorer et baliser notre terrain, ces mêmes travaux soulèvent rarement les causes d'un échec stratégique et organisationnel dans un modèle concurrentiel atypique.

---

[13] Pour le consommateur, le contrôle intervient comme troisième critère de qualité après le lieu d'origine et la mise en bouteille par le producteur. En revanche, l'étiquette fait à peine référence à la tradition dans les méthodes d'élaboration du produit : la notion « usages locaux, loyaux et constants », l'un des fondements de l'AOC y est à peine évoqué. Source : enquête IFRES, 1995.

Ces deux points ont particulièrement stimulé nos travaux. Malgré l'inconvénient que représente l'absence de cadre théorique, il était intéressant d'explorer la « terra incognita » que constitue une firme qui se déploie dans le cadre contraint de l'AOC. D'autre part, notre arrivée juste après le démarrage d'une réorientation stratégique et organisationnelle favorisait le diagnostic et allait permettre de découvrir de nouvelles pistes.

Pour atteindre notre objectif de recherche, nous avons structuré notre thèse en trois parties.

Partie 1 Cadre théorique nécessaire à l'analyse du changement

Cette première partie comprend trois chapitres. Tout d'abord nous avons étudié les outils stratégiques et les processus de changement organisationnel. Dans un deuxième temps sont posés : les questions principales, les hypothèses, le contexte contractuel et la méthodologie. Il s'agit là de définir l'objet de notre recherche, préciser les modalités d'intervention et exposer la problématique autour de laquelle nous avons construit notre argumentation. Enfin, nous avons circonscrit le champ dans lequel s'inscrit notre travail, présenté la firme L.V.M.H et les *enjeux business* de notre terrain de recherche.

Partie 2 Industrie, concurrence et entreprise

Nous avons consacré six chapitres aux menaces et aux opportunités qui conditionnent les marges de manœuvre stratégiques de M dans l'AOC Champagne. Le premier chapitre expose les caractéristiques des vignerons champenois, leur force et leur faiblesse. Le deuxième chapitre souligne l'ampleur de la concurrence de la coopération, sa portée réelle et ses limites. La description du négoce, la présentation des ensembles stratégiques et l'analyse des principaux résultats économiques et financiers font l'objet du chapitre 3. Le chapitre 4 identifie les frontières entre le champagne et les mousseux. L'analyse plus détaillée de cette concurrence indirecte est riche d'enseignement, dans les domaines historique et stratégique. Elle souligne en particulier les subtilités et les variétés de l'approche indirecte. Le chapitre 5 montre l'impact de la GMS sur l'ensemble des acteurs. Il présente aussi l'évolution des autres canaux de distribution du secteur et leur prédominance ou déclin dans la diffusion du produit. Le dernier chapitre comprend une synthèse stratégique des évolutions du champ concurrentiel. Ces travaux révèlent une maturité de l'Industry Life cycle de l'AOC Champagne et situent les limites de son modèle de croissance.

Partie 3 -Modèle de croissance et changement

La partie 3 porte sur les marges de manœuvre stratégique et organisationnelle de M dans un environnement contraint, l'AOC Champagne. Le chapitre 1 identifie les principaux processus de développement de la firme. Ce travail permet d'esquisser le modèle de croissance de cette entreprise. Nous montrons comment cette firme s'est enfermée dans certains processus de développement, entraînant une dérive, puis un décrochage d'avec le marché. L'analyse des axes stratégiques, des scénarios alternatifs ainsi que les recommandations qui en découlent sont réunies dans le chapitre 2. Le dernier chapitre met en lumière les dysfonctionnements de la firme, en identifie les causes et leur nature afin de caractériser les systèmes organisationnels, par le biais d'entretiens. Il décrit aussi l'échec du processus de changement organisationnel et soulève ses points d'achoppements.

La conclusion générale s'attache à préciser les principaux résultats, soulève le manque de fondement des modèles stratégiques classiques déployés sur une firme AOC. Trois directions complémentaires de recherche sont proposées.

Pour appuyer cette démonstration, une annexe est jointe. L'évolution historique de la filière viticole française d'AOC et son rôle dans la structuration du champ concurrentiel de la firme y est analysée. Elle est suivie par l'évaluation du modèle de croissance de l'AOC Champagne et fait le point sur le rôle des intégrateurs (comité interprofessionnel des vins de Champagne, Syndicat général des vignerons) dans leur gestion de la dernière crise sectorielle.

Partie 1 M, un *leadership* à consolider - Compréhension des enjeux

Chapitre 1 Une fenêtre d'opportunité

1.1 Couverture théorique, outils stratégiques et changement organisationnel

1.2 Les modalités opérationnelles d'un changement et ses risques d'échec

Chapitre 2 Un itinéraire construit

2.1 Questions principales posées à la recherche et hypothèses

2.2 Contexte contractuel et méthodologie employée

Chapitre 3 Compréhension des enjeux

3.1 Les zones d'intersection stratégique

3.2 L.V.M.H et la branche Moët Hennessy, une organisation subsidiaire

3.3 M, un leadership à consolider ?

Introduction

Le constat est là, gérer le changement est devenu l'une des préoccupations majeures des dirigeants, qu'il s'agisse d'adapter l'organisation aux modes de fonctionnement de la nouvelle économie ou qu'il s'agisse d'une fusion. Confrontés à un environnement turbulent, de nombreux secteurs anciens et sous capitalisé de l'économie française doivent se transformer. La globalisation financière et informationnelle des années 1980 et 1990 crée un nouveau seuil de contrainte que les sous - systèmes fonctionnels de l'entreprise tentent d'intégrer en augmentant, selon la logique systémique, leur propre complexité. Cependant, la réponse organisationnelle au contexte exogène est adaptative et routinière. Elle prend forme dans un monde de confusion rendant imprévisible les résultats du processus de changement. Face à ces évolutions, que doit faire l'entreprise ? Le changement stratégique et organisationnel pour consolider son leadership dans un environnement contraint, l'AOC[14], est le sujet principal de nos travaux, conduits dans le cadre d'une thèse sous contrat C.I.F.R.E. (Convention industrielle de formation par la recherche) au Centre de Gestion Scientifique des Mines de Paris. Notre champ d'intervention est Moët & Chandon (M), première société mondiale de « vin de champagne » appartenant au groupe L.V.M.H. Parallèlement à l'expérience de terrain, nous avons utilisé les travaux de certains auteurs qui font autorité dans le domaine du changement stratégique et organisationnel. Notre sélection, non exhaustive, s'articule autour de facteurs externes fondamentaux qui induisent le changement organisationnel, de mécanismes qui déterminent son processus, et de solutions s'inscrivant dans une dynamique de performance. Certains de ces auteurs, notamment A. Chandler (1972), Galbraith (1973)[15] & Nathason (1978)[16], Lawrence & Lorsch (1967)[17], se rejoignent sur la nécessaire cohérence entre l'environnement et la stratégie, les structures organisationnelles, les modes de fonctionnement et la culture d'une firme. D'autres, comme Segrestin, Sainseaulieu et Reynaud s'y opposent par une lecture institutionnaliste et régulationniste du changement. Outre les différences d'époque et de contexte, il y a aussi entre Chandler (approche linéaire) et Pettigrew (théoricien du changement de type itératif), des divergences sur le déroulement et le contenu du changement, même si pour le comprendre, il faut, d'après eux, partir de la structure. Ces théories qui s'appuient sur une approche historique longitudinale réalisée sur des firmes internationales s'inscrivent dans un cadre commun de stabilité qui les rassemble malgré leur opposition. Tous ces chercheurs, après avoir circonscrit les problématiques du changement organisationnel, isolent les mécanismes exogènes et internes sur lesquels repose leur mise en œuvre. Ce sont, dans l'ordre, l'environnement concurrentiel et les mécanismes internes, qui comprennent le lien stratégie – structure, le rôle des dirigeants, des acteurs, les rites, mythes, identités et cultures. Leur lacune aura peut-être

[14] AOC : Appellation d'Origine Contrôlée. C'est au XXe siècle que la désignation des vins par leur origine géographique devient une institution grâce au décret-loi du 30 juillet 1935 du Comité National des Appellations d'Origine (CNAO).

[15] Galbraith, J.R., *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, 1973.

[16] Galbraith, J.K. & Nathason D.A., *Strategy Implementation* : the role of Structure and Process, West Publishing Company, 1978.

[17] Dans la littérature sur le changement, deux courants s'opposent :

- la théorie de l'écologie des populations (les processus de sélection naturelle favorisent l'inertie organisationnelle) ;

été de n'avoir pas traité conjointement ces mécanismes, seul moyen à notre sens de percevoir l'opportunité d'un changement stratégique et organisationnel. Cependant, ces auteurs nous ont apporté des théories référentielles, des grilles d'analyses utiles à nos études comparatives et le respect d'une logique dans la conduite du changement stratégique - organisationnel. Sans ces outils, notre pratique du terrain aurait sans doute été différente. Certaines de leurs expériences nous ont permis de juxtaposer des cas hétérogènes, étudiés dans le monde entier, à celui d'une firme française traditionnelle et d'en tirer les conclusions développées ci-après.

Selon une démarche déductive, le premier chapitre définit les limites du cadre dans lequel s'insère cette étude, et identifie les outils conceptuels du changement stratégique et organisationnel qui éclairent le cas analysé. Puis, nous précisons la problématique centrale et les hypothèses de travail qui sont soulevées et discutées dans le corps de la thèse. La méthodologie de recherche, les moyens mis en œuvre et les premiers résultats obtenus sont décrits. Enfin, le chapitre 3 présente le terrain de recherche principal, la firme M, et précise les enjeux *business*, sectoriels et concurrentiels auxquels elle est confrontée.

- la théorie de l'adaptation (existence d'une grande variabilité des organisations face aux évolutions des contraintes et opportunités environnementales).

Chapitre 1 - Une fenêtre d'opportunité

Chapitre 1 Une fenêtre d'opportunité

1.1 Cadre de l'intervention au sein de la société du leader mondial des vins de champagne et intérêt de la recherche

1.2 Couverture théorique, outils stratégiques et changement organisationnel

1.3 Les modalités opérationnelles d'un changement et ses risques d'échec

1.1 Cadre de l'intervention au sein de la société du leader mondial des vins de champagne et intérêt de la recherche

En dépit d'une érosion importante des ventes de M début 90, les marges se sont tout de même maintenues en 1991 grâce à une augmentation des prix de 20%. En 1992, la dépression persistante de la demande dans une situation de baisse des prix de vente, la hausse des coûts A&P (Advertising & publicity) et des matières premières finissent par réduire la marge de M. Simultanément, les frais financiers s'alourdissent par gonflement des stocks, provoquant un effet de ciseaux négatif. Conséquence directe, le résultat courant de M chute pour un chiffre d'affaires en net recul. C'est dans ce contexte de crise et à la suite du " Plan performances " de McKinsey[18] pour redresser la rentabilité déficitaire et réduire les coûts (target à -40% en partant du budget réalisé de 1992) que nous sommes intervenus. Notre mission, mandatée par la directrice générale des ressources humaines[19] de L.V.M.H, conseiller du président, a été de cerner chez M la mise en place des nouveaux modes de fonctionnement, puis d'évaluer les processus de changement organisationnel initiés dès 1995. Afin d'atteindre ces objectifs, il nous fallait comprendre l'environnement stratégique de M pour préciser à quelles finalités le projet d'évolution organisationnelle était censé répondre. Ensuite, analyser son fonctionnement réel grâce à un audit organisationnel transversal de la firme mené pendant 19 mois. Enfin, d'expliquer, via la nature et l'ampleur des changements envisagés pour restaurer la rentabilité à chaque niveau de l'organisation (structures hiérarchiques et fonctionnelles, organisation du travail, principes et outils de coordination et de contrôle, processus opératoire), pourquoi ce programme a échoué. Et de préciser de quel type d'échec il s'agit. La méthode d'investigation utilisée a été la recherche intervention (RI[20]) : l'observation du chercheur n'est pas passive, mais repose sur «l'interaction formalisée» avec les acteurs qui réagissent au changement, grâce aux outils d'aide à la décision, aux nouvelles procédures de gestion et aux modélisations. Le chercheur reconstitue le puzzle du fonctionnement des dispositifs existants. Bellemare et Garrigou (1997) soulignent que, en ne se contentant pas d'être observateur, le chercheur a plus de chances d'accéder aux « dimensions axiologiques » de l'activité des autres acteurs. La première phase de l'étude sur le terrain a pour objectif de dessiner le champ concurrentiel dans lequel la firme M évolue en étudiant différents paramètres : filière viti-vinicole française, système AOC, AOC Champagne, concurrents directs et indirects, canaux de distribution. Nos travaux couvrent les trente dernières années (1970 -1999), qui sont aussi les plus représentatives des modifications profondes des structures et des mouvements au sein de M. L'utilisation

[18] A partir des workshop constitués, le cabinet McKinsey proposera lors de son intervention début 1990 des actions pour réduire les coûts) afin de maintenir les marges (la branche champagne fait en 1993 100 MF de perte nette – après frais financiers) :
- regroupement ou partage de certaines fonctions support (informatique…) ;
- recherche de gains de productivité par l'analyse de la structure de production ;
- partage de certaines tâches entre les différents sites de production des entreprises de champagne de MH ;
- réduction des effectifs et des niveaux de stock ;
- rationalisation de la chaîne logistique ;
- amélioration des conditions d'achat, grâce à une meilleure utilisation du pouvoir de négociation du groupe...

[19] A noter que les Ressources humaines et les finances constituent les deux directions les plus importantes au sein de L.V.M.H.

d'outils d'analyse stratégique et organisationnelle alliée à un travail de terrain chez Moët & Chandon (M), Moët Hennessy Distribution (MHD), Moët Hennessy Vins & Spiritueux (MHVS), Vuitton et L.V.M.H pendant plus de trois ans et demi a permis :

- de mettre en évidence les dérives provoquées par le système d'appellation et leurs conséquences pour l'organisation et la croissance de M ;
- de cerner les menaces stratégiques en amont et en aval de M ;
- d'identifier trois modèles de croissance quasi identiques (AOC, AOC Champagne et M) ainsi que leur interdépendance ;
- d'éclairer les processus de développement d'une entreprise leader sur son marché ;
- de comprendre les échecs du changement organisationnel enclenché début 1990.

Les implications de cette thèse pour cette entreprise et L.V.M.H couvrent donc un large spectre. Si le changement stratégique et organisationnel a fait l'objet d'une grande production littéraire, peu d'études ont décrit, comme nous nous proposons de le faire dans cette thèse, son échec.

A travers l'étude de M et de son environnement, nous avons voulu également :

- identifier les processus créateurs de ce changement organisationnel et analyser leur impact afin de pouvoir expliquer les raisons du passage d'un état structurel à un autre ;
- souligner les «facteurs clés de succès» de cette firme malgré les dysfonctionnements généralisés en management et organisation ;
- comprendre l'identité organisationnelle ;
- considérer les tentatives d'une « coalition dominante » qui redéfinit un système, identifier les acteurs moteurs, leurs démarches et les obstacles rencontrés ;
- proposer des options différentes à celles prises par la direction de M dans son environnement contraint, l'AOC Champagne.

La prise en compte du paramètre temporel permet de cerner les phases majeures du changement corrélé aux processus déclenchants (quel processus intervient et à quel moment ?). Dans la phase exploratoire de la première année de terrain, un plan en triptyque a été établi, chacun des volets a été consacré au passé (1970-1995), puis au présent (1999) et enfin à l'avenir : un parti pris de questions identiques pour les trois périodes a été retenu. Le but poursuivi a été la mise en perspective de ce passé afin d'en repérer et d'en analyser les différentes ruptures et les changements stratégiques - organisationnels. La mise en perspective de ces

[20] Nous utiliserons aussi l'approche longitudinale-historique sous l'angle de l'analyse des naissances et ruptures des systèmes. Source : D'après les présentations faites au séminaire du CGS (27 mars 1996), de Ph. Lefebvre et J.-C. Sardas sur « Méthodologie d'analyse et aide au pilotage des transformations organisationnelles » et de A.C. Bensadon : « La problématique de la qualité à l'hôpital ».

changements et leur formalisation devient alors un outil de pilotage stratégique pour M. Nous avons exclu de notre propos tout ce qui pouvait s'éloigner du noyau dur de notre recherche (principaux résultats des courants de l'écologie des populations[21] et de la théorie de l'adaptation). Nous n'analyserons pas pourquoi il existe des théories contradictoires entre les différents courants traitant du changement organisationnel, qu'il soit sociologiques (sociologie du travail, des organisations, de l'entreprise) ou économiques, pour ne nous attacher qu'à la cohérence interne de la firme. La portée globale de cette thèse pour les sciences en gestion sera donc limitée par :

- les références théoriques qui marquent les frontières du champ d'analyse ;
- la méthodologie utilisée et le type d'entreprise étudié ;
- la sélection des individus et le degré de subjectivité des réponses.

Cette recherche, qui indirectement s'appliquera à l'entreprise dans un environnement normé, vise à offrir au manager un guide à la réflexion et à l'action.

1.2 Couverture théorique, outils stratégiques et changement organisationnel

Nous avons mobilisé un corpus théorique pluridisciplinaire sur les grands courants de pensées managériales afin d'éclairer des situations complexes où les priorités se gèrent dans l'urgence : l'histoire industrielle, A. Chandler[22] ; l'instrumentation de gestion « La technologie invisible » développéé par notre laboratoire (Hatchuel 1996, Moisdon 1997) et le processus de décision du Centre de recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique et Centre de Gestion scientifique de l'Ecole des Mines ; les Théories des organisations, H. Mintzberg[23] ; Lawrence et Lorsch[24] ; Avantages concurrentiels M. Porter[25] et Approches stratégiques G.Hamel[26]... Nous avons aussi sollicité la sociologie du travail, des entreprises et des organisations pour l'analyse des professionnalités mobilisées selon R. Sainseaulieu[27] ou P.Bernoux[28], les processus de

[21] La théorie de l'écologie s'appuie sur les processus de sélection naturelle (Darwin) qui, d'après Hannan et Freeman (1984/1989), favorisent l'inertie organisationnelle. Cette approche ne se focalise pas sur les organisations individuelles, mais plutôt sur les caractéristiques structurelles et démographiques de la population d'organisation. L'écologie des organisations postule que l'environnement joue le rôle moteur pour la sélection des formes organisationnelles. Les organisations doivent s'adapter et se conformer à leur niche ou disparaître. Le changement organisationnel s'explique ici par le mouvement des ressources environnementales plutôt qu'en termes d'actions managériales. D'après Aldrich (1979), seule la « rationalité de la sélection naturelle » prédomine sur celle des décideurs. Face à ce point de vue, les théoriciens de l'adaptation montrent qu'il ne peut y avoir qu'une grande variabilité organisationnelle en rapport avec les contextes exogènes. La théorie de l'adaptation regroupe celles de la contingence, des choix stratégiques, des ressources dépendantes.

[22] Chandler A., « Stratégies et structures de l'entreprise », éditions d'Organisation, 1972. Rééditions Les Classiques E.O.,1990.

[23] Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations* - Paris, éditions d'Organisation, 1982 et *Management, voyage au centre des organisations*, Paris, éditions d'Organisation-1990.

[24] Lawrence P.R. et Lorsch jw., «Adapter les structures de l'entreprise» : Intégration et Différenciation. Les éditions d'Organisation, 1973, Réédition les classiques E.O., 1989.

[25] Porter M., *L'avantage concurrentiel des nations* - InterEditions-1990 et *Choix stratégiques et Concurrence*, Paris, Economica, 1982.

[26] Hamel Gary & Prahalad C.K., "*The core competence of the corporation*", Harvard Business School Publishing-1990.

[27] Sainseaulieu R., *L'identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation nationale des Sciences Politiques, 1977 et « Sociologie de l'organisation et de l'entreprise », Paris, Presses de la Fondation nationale des Sciences Politiques, 1987.

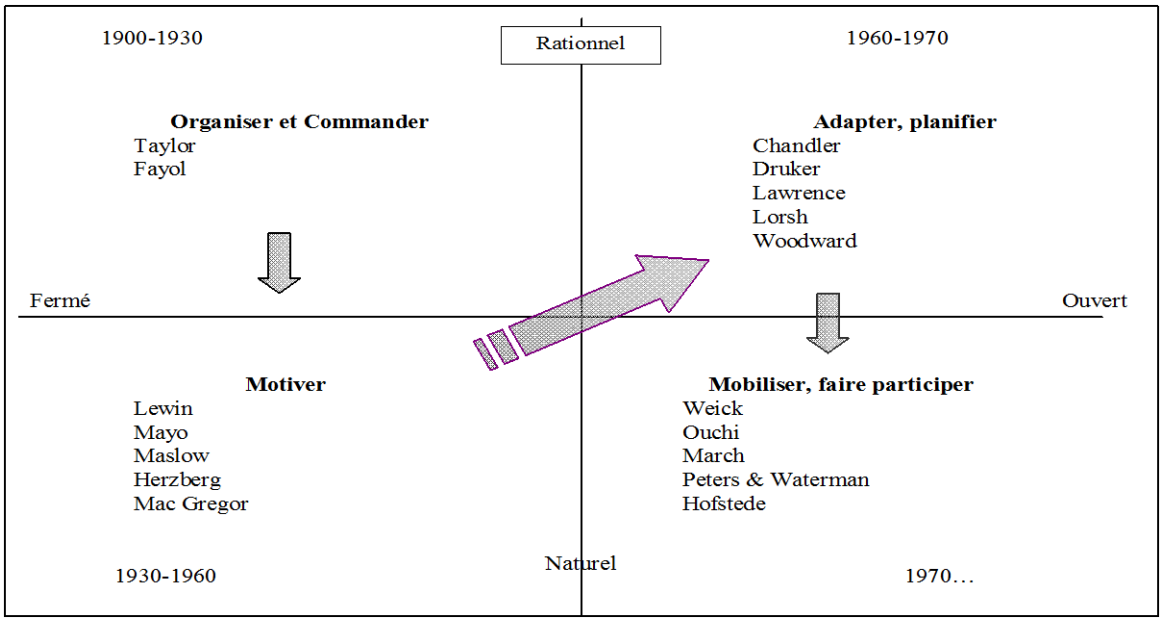
[28] Bernoux P., *Sociologie des organisations*, Paris, Seuil -1985. « La Sociologie des entreprises », Paris, éditions du Seuil, 1996.

changement de A.Pettigrew[29]; la sociologie psycho-clinique de l'entreprise E. Henriquez[30] ; la sociologie de l'innovation selon Callon et Latour[31] au CSI- Ecole des Mines et la sociologie de l'organisation de M. Crozier[32] (1963) et E. Friedberg (1988)[33]... Les résultats des recherches théoriques en organisation portant sur des entreprises internationales semblent dans les premiers mois de notre étude s'appliquer tout à fait à l'entreprise moyenne régionale M, très ancrée dans la tradition française. Les données, bien que différentes, sont à la base des problèmes communs qui portent en eux une même solution, celle préconisée par les chercheurs. Notre revue littéraire sélectionne des ouvrages qui mettent à jour les mécanismes utilisés par les entreprises pour conduire leurs processus de changement stratégique et organisationnel.

1.2.1 La dépendance critique vis-à-vis de l'environnement

Pendant longtemps, l'approche contingente pour expliquer les performances de la firme a dominé. Le schéma de W.R. Scott, contribue à clarifier l'évolution des théories de l'organisation[34] grâce à l'utilisation de deux axes bipolaires : l'axe système fermé/ouvert et l'axe rationnel/naturel.

Evolution des théories de l'organisation



[29] Pettigrew A., « *Context and action in the transformation of the firm*", Journal of Management Studies, vol. 24, n°6, p.649-670, 1987 et *Longitudinal field research on change* : theory & practice, Organization Science vol 1 n°3 - 1990.
[30] Henriquez E.-M., «Problèmes humains de la grande distribution », Revue de gestion des Ressources Humaines, n°3, avril 1992, pp.13-21.
[31] Akrich M., Callon M., et Latour B., « A quoi tient le succès des innovations », Gérer et comprendre, Annales des Mines, septembre 1988, pp.14-29.
[32] Crozier M., *Le phénomène bureaucratique*, Paris, éditions du Seuil, 1963.
[33] Crozier M., et Friedberg E., *L'acteur et le système*, Paris, Seuil -1977 et de Friedberg E., *L'analyse sociologique des organisation*, L'Harmattan éditeur, 1988.
[34] Avant 1789, ce ne sont pas les entreprises privées qui ont inventé l'organisation, mais l'armée, la corporation, le domaine (seigneurie), le marchand et l'Etat – séminaire CGS –Ecole des Mines de Paris –1999.

Source : Scott W.R., Organizations, rational, natural and open systems, englewood Clfif, Prentice Hall-1994

La combinaison de ces deux axes fait ressortir quatre champs qui correspondent à l'évolution historique de ces théories. L'itinéraire suivi par les courants théoriques n'est pas rectiligne. Dans les deux cas, l'approche naturelle succède à la rationnelle. Le « courant contingent » apparaît donc chronologiquement après le courant de l'Organisation Scientifique du Travail (système fermé, approche naturelle) et des relations humaines. L'entreprise perçue comme un système ouvert[35] sur l'environnement est l'un des principaux apports de la théorie de la contingence[36] sur les autres. Développée par Woodward[37] (1965), Burns et Stalker[38] (1961), Lawrence et Lorsch (1973), Galbraith (1985), elle place les rapports à l'environnement au centre de l'analyse des modes d'organisation[39]. Les auteurs cités identifient quatre caractéristiques environnementales :

1- la variabilité

D'après Child[40] (1972), ce concept se réfère au degré de changement qui caractérise les aspects de l'environnement pertinents dans l'organisation. Pour Kalika (1988), Ducan (1972), Pennings (1981), Pfeffer[41] (1981) et Salancik[42] (1978), variabilité et incertitude sont souvent associées. Ainsi, le degré de changement est lié à la nouveauté des produits et aux sauts technologiques (demande quantitative et qualitative des clients) ;

2- la complexité

Comme le soulignent Kalika, Child, Ducan, Jurkovich (1974) et David[43] (1998), l'environnement est défini comme complexe s'il nécessite de l'entreprise la maîtrise d'un savoir relatif aux produits, aux clients (évolution de leurs besoins) et à la technologie ;

3- la munificence

D'après Child (1975), Aldrich (1979), Pfeffer et Leblibici (1973), la munificence représente la marge de manœuvre dont les organisations disposent pour s'accroître, entrer sur de nouveaux marchés et expérimenter de nouvelles stratégies. Cela rejoint la théorie des ressources dépendantes : les stratégies servent à capter l'offre du marché et/ou agir sur elle (Pfeffer & Salancik-1978) ;

---

[35] La notion de «système ouvert » d'après Schreyögg (1980) est restrictive puisqu'elle ignore dans la théorie des systèmes l'interaction avec l'environnement. Alors que cette notion de système ouvert implique des relations biunivoques, la théorie de la contingence réduit ces interactions à une relation univoque. L'adaptation organisationnelle est comprise comme un acte déterminé par des forces externes.

[36] La théorie de la contingence précise que les organisations adaptent leur structure aux contraintes de l'environnement, de la demande et de la technologie (Galbraith-1985).

[37] Woodward J., "*Industrial Organization"* : theory and practice, New York, Oxford University Press, 1965.

[38] Burns T., et Stalker G.M., "*The management of Innovation*", Londres, Tavistock, 1961.

[39] « *Les mots organisation, productivité… recouvrent des réalités qui changent et varient selon les situations, l'époque où l'on se trouve* ». Séminaire du CGS – 1997.

[40] Child J., "*Organizational Structure, environment and Performance : the Role of Strategic Choice* ", Sociology, n° 6, janvier 1972, pp.1-22.

[41] Pfeffer J., *Power in Organizations*, Boston, Pitman, 1981.

[42] Pfeffer J., & Salancik G.R., *The External control of Organization*, A Ressource Dependence Perspective, Harper & Row, 1978.

4- l'hostilité

C'est le degré de menace auquel doit faire face l'organisation pour atteindre ses objectifs (concurrents, pouvoirs publics, non disponibilité des ressources nécessaires à l'exploitation...). Ce concept est proche de la munificence. Pour Mintzberg (1982, p. 247), « l'hostilité est une variable proche de la dimension stabilité/ dynamisme, en ce sens que les environnements hostiles sont en général dynamiques".

A partir d'une enquête menée entre 1960 et 1983 sur la firme chimique anglo-saxonne ICI, A. Pettigrew[44] confirme ces approches. Il constate que l'environnement politique et économique joue un rôle majeur dans le déclenchement d'un processus de changement organisationnel. Par leurs analyses, M. Crozier et H. Levinson démontrent aussi en s'appuyant sur le «Model» des 5 forces de Porter qu'une organisation n'entreprend un processus de changement que si elle est contrainte par les pressions externes (perte du monopole des marchés, crise économique, abaissement des barrières frontalières...). Porter[45] s'appuie sur Ducan (1972) qui a identifié cinq composantes de l'environnement externe de l'entreprise[46] source de changement : les clients, les fournisseurs, les concurrents, les acteurs socio-politiques et la technologie[47]. Le changement se réalise donc sous une contrainte. D'après Miller et Friesen (1980), c'est la dégradation de la rentabilité financière et du chiffre d'affaires qui en est à l'origine. Les grandes cassures dans les stratégies de l'entreprise proviennent avant tout de l'extérieur, du marché où dominent «la main invisible» d'Adam Smith et les forces du capital. Pour Albert Hirschman[48], le capital porte en lui «cette volonté de supprimer ce qui pénalise son fonctionnement. Seule une telle force bouleverse l'inertie de l'extérieur». Ce courant de la contingence démontre qu'aucune forme organisationnelle n'est supérieure à une autre, puisque tout dépend de l'environnement sectoriel et concurrentiel de la firme : les courants gestionnaires qui prônent la mise en place de modèles universels, avec pour référentiel le «one best way», sont remis en cause. Des travaux de Burns et

---

[43] David A., « Outils de gestion et dynamique du changement », Revue Française de Gestion, septembre-octobre-1998.

[44] Pettigrew A.M., *The awakening giant* : "Continuity and change" *in* ICI, Basil Blackwell, 1985.

[45] Porter M., *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica, 1982.

[46] Selon P.Tabatoni et Jarniou (Tabatoni P., & Jarniou P., *Les systèmes de gestion* – PUF, 1975), l'entreprise est un agent de production de biens ou de services. Mais c'est aussi une structure sociale concrète caractérisée par un ensemble de relations sociales : "c'est-à-dire une entité sociale regroupant des personnes travaillant en commun, en vue de réaliser certains objectifs". Dans ce cadre, les processus de gestion mettent en œuvre l'action humaine collective. Pour que l'organisation réalise ses objectifs, elle doit provoquer des actions et les faire concrétiser. Cela implique des décisions et des procédures d'exécution. Ces processus de gestion sont :

- finalisés (orientation des activités en fonction des buts de l'entreprise) ;
- organisés (agencement des actions en instituant des structures entre les différents organes pour en permettre le pilotage structures administratives et hiérarchiques) ;
- animés (incitation à la réalisation des buts par intégration et contrôle des efficacités individuelles ou organisationnelles (compétences et motivations).

L'entreprise, système doté d'une structure organisationnelle, est caractérisée par les propriétés particulières de chacune de ses composantes fonctionnelles (finalisation, organisation et animation). C'est aussi un système dynamique possédant des composantes génétiques propres aux acteurs en interaction sociale dans les processus de gestion et de décision. Celles-ci comprennent les caractéristiques de pouvoir, d'information et de culture. L'histoire de l'entreprise contribue aussi à modeler ses composantes génétiques et fonctionnelles.

[47] A l'instar de Burns et Stalker, pour Ducan, la technologie se résume à une technologie scientifique nécessaire pour produire l'*output*, c'est donc un facteur externe.

[48] Hirschman Albert., *Deux siècles de rhétorique réactionnaire* : « Effets pervers, inanité et inopérance », Fayard, 1995.

Stalker (1961) jusqu'aux plus récents d'Aoki[49] (1991) émerge le concept clé de cohérence, qui se définit par rapport à des caractéristiques organisationnelles. Ce dernier se réfère à l'hypothèse «élargie de configuration» énoncée par Mintzberg (1982 p. 208) : « Pour qu'une structure soit efficace, il faut qu'il y ait cohérence à l'intérieur de l'ensemble des paramètres de conception et des facteurs de contingence ». Ainsi, l'environnement de la firme conditionne en partie :

- ses choix stratégiques, ses résultats financiers et commerciaux ;
- sa capacité d'évoluer ou non dans un champ concurrentiel donné ;
- ses structures globales, ses mécanismes de coordination formelle de chaque département ;
- les orientations cognitives et affectives des collaborateurs...

Cependant, dans la théorie de la contingence, les interactions sont réduites à une relation univoque : l'influence de l'environnement sur les modalités organisationnelles. L'entreprise n'a pas seulement à s'adapter au contexte concurrentiel, mais elle doit générer, comme nous le pensons, du changement pour s'adapter aux capitaux flottants et à Internet. D'une manière générale, les chercheurs cités ont privilégié les exemples de changements continus, oubliant les grandes ruptures comme celle de Danone, qui s'est recentré sur des métiers plus rentables, revendant des pans entiers d'activités où il n'était que n°3 ou n° 4 mondiaux. Cette firme modifie ici les conditions de son environnement en choisissant son champ concurrentiel. Danone procède à un transfert massif des activités moins rentables vers un nombre restreint d'activités porteuses en tirant profit des effets d'expérience[50] : c'est un recentrage sur des lignes de produits à fort potentiel. Ce modèle de rupture est d'ailleurs une référence pour des entreprises qui projettent de poursuivre leur croissance à l'étranger. L'exacerbation de la concurrence liée à la globalisation des marchés exige, de la part des firmes, la remise en cause de leur organisation, garante de leur survie.

Si le premier courant de recherche sur les organisations se focalise sur « pourquoi les firmes changent », l'autre courant de la littérature s'est polarisé sur «comment elles changent ». La crise ou les transformations extérieures ne suffisent pas à expliquer l'apparition seule du changement dans l'organisation. Il s'agit, pour les chercheurs, d'un processus itératif mettant en relation les multiples dimensions de l'environnement macro et sociétal et les composantes de l'entreprise (sa stratégie, sa structure).

---

[49] Aoki M., *Le management japonais,* « Le problème économique », n°2225, 15 mai 1991, pp. 1-14 et "Horizontal vs Vertical Information Structure of the firm", American Economic Review, vol. 76, N°5, September 1986

[50] Cette notion émane du concept d'apprentissage de T.P.Wright- *Factors affecting the cost of Airplanes*- Journal of Aeronoticaul Science-1997. L'effet d'expérience, qu'il convient de distinguer des effets d'échelle (baisse des coûts unitaires consécutive à l'augmentation des capacités de production et du volume des affaires), se traduit par la diminution du coût unitaire de la VA d'un produit homogène exprimé en unité monétaire constante, d'un % fixe et prévisible à chaque doublement du volume de la production cumulée.

1.2.2 Premier mécanisme à l'œuvre dans une dynamique de changement organisationnel, le lien environnement - stratégie

La stratégie[51] comme discipline de gestion des entreprises apparaît au cours des années 1960. Elle correspond à une prise de conscience des mutations imprévisibles de l'environnement de l'entreprise. Les principales missions qui lui sont dévolues sont, entre autres, la conduite de la bataille concurrentielle et la compétitivité[52] sur les marchés. Son processus d'élaboration[53] comporte quatre étapes :

1. la visualisation (développement systématique d'un consensus organisationnel) ;
2. l'analyse stratégique (analyse des données de dix domaines tels que : champ concurrentiel ; politique et procédures, SI, niveau du service client…) ;
3. les plans d'actions (planification des projets …) ;
4. la gestion du changement (gestion transparente et communicante…).

La stratégie, qui s'inscrit dans un univers incertain et risqué, sera guidée par des considérations discrétionnaires.

---

[51] D'après Deloitte Consulting : Strategy "defines the long-term mission of the enterprise. It focuses on investing priorities and how to structure and manage the portfolio of business units. Strategy assignments may address one or more key issues, such as :

- vision/mission : what are the long term goals of the organization, what is its purpose ?
- business Boundary : what are the boundaries of the businesses in terms of, industry, technology, sector ?
- synergy : what is the role of the corporate center (how does the center add value to the portfolio of businesses) ? What are the mission and objectives of each business unit ? How should the management processes and core competencies be leveraged most effectively ?
- structure : how should the enterprise be structured into business and functional units ? What should the capital structure be ?
- resource allocation : how should resources be allocated among the businesses over time to maximize the value of the enterprise ?
- risks/uncertainties: what risks and uncertainties does the enterprise face ? How can it best manage these risks ?

For Michael Hammer, strategy is a set of key choices about customers, value-added, differentiation and performance. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value. Competitive strategy includes a set of key decision about the business :

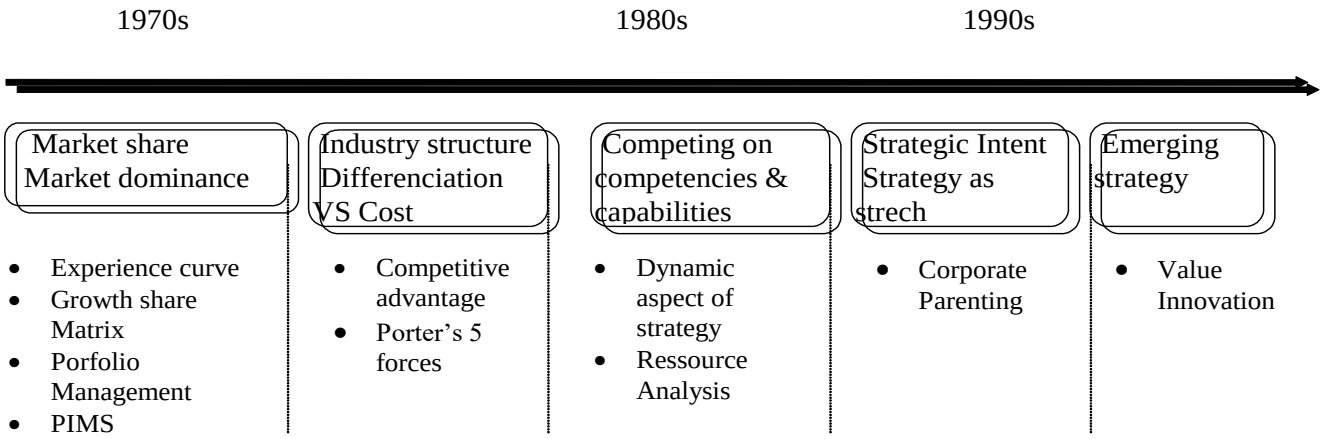
- selecting markets and market segments in which to compete;
- providing a mix of products and services that customers value;
- doing it better than and/or for lower cost than your competitors. Ces points sont repris par A.C. Martinet dans *Stratégie*, Vuibert, 1983.

[52] La concurrence suggère l'idée de conflit. Par conséquent, elle peut, si elle est réglementée, favoriser une coopération inintentionnelle. Sur le plan idéal, cette coopération est qualifiée par F.Perroux de « *Fair competition* », alors que sur le plan pratique, il la qualifie de « *Workable competition* ». Perroux F., « Qu'est-ce qu'être compétitif ? » *in Economie et Finance* - Dunod-1982. Le concept de compétitivité résulte de la combinaison de deux états : compétitif et compétition.

[53] Dans la formulation d'une stratégie d'une firme et de ses unités (*business units*), ces questions sont posées :

- Quelle est la source d'avantages concurrentiels ?
  - le leadership de coût ;
  - l'innovation (comment introduire de nouveaux produits sur les marchés plus rapidement que les concurrents ?) ;
  - une différenciation par un service clientèle supérieur à un coût raisonnable ;
- Quelles sont les implications pour nos organisations ?
- Qu'anticipons-nous comme possibilités de croissance ?
  - augmentation des volumes de production et de vente ;
  - augmentation de la taille de l'entreprise (acquisition) ;
  - création de nouveaux réseaux grâce à des partenariats ou des alliances stratégiques. Par exemple, dans le contexte européen, un consensus est important car nombre d'entreprises opèrent toujours avec des organisations nationales (cultures, pratiques, besoins de la clientèle et canaux de distribution sont spécifiques).

Analyse de l'évolution de la pensée stratégique[54] depuis une trentaine d'années



Source : INSEAD/Andersen Consulting-1998

D'après Ansoff[55] (1975), la stratégie couvre les « produits et les marchés que l'entreprise choisit, ses objectifs de développement et les orientations qu'elle donne ». Pour Thietard[56] (1984), c'est l'ensemble des décisions et actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif ; elle se définit en termes de missions, de portefeuille d'activités, de synergies, de moyens d'action, de mode de développement. Ramanantsoa[57] (1997, p.3026) définit la stratégie comme « un processus d'allocation de ressources qui engage de façon durable, voire définitive, le devenir de l'entreprise ». Chandler (1990), constatant que les décisions stratégiques précèdent la mise en place de nouvelles structures, s'interroge d'abord sur le contenu même du concept. S'agit-il d'une somme de pratiques rationalisantes qui ne prennent leur sens qu'au moment de leur réalisation où, à l'inverse, d'un projet abstrait préconstruit qui ordonne les actions de réorganisation *ex-ante* ? Pour lui, l'essence de la stratégie n'est pas tant la combinaison d'investissements productifs et commerciaux que la création de capacités managériales destinées à planifier, coordonner et contrôler les perspectives à long terme. Le tout afin d'améliorer les flux internes et de réduire les coûts grâce à des économies d'échelle. Ces définitions complémentaires sont partagées par Mintzberg (1990), qui souligne aussi le caractère collectif et social de la stratégie, qui comprend trois éléments : le contenu (planification, modalités d'actions), le processus (formation de la stratégie) et enfin le contexte (ce qui l'influence). De plus, son efficacité est déterminée par trois facteurs :

- elle doit être soutenue par l'ensemble de la DG pour promouvoir les initiatives de reconfiguration ;

Les informations recueillies constituent le premier *imput,* et des interviews, des réunions de concertation entre dirigeants de divers départements fonctionnels permettent de cerner les besoins.

[54] Strategy includes generating a configuration of the enterprise to maximize value creation. Strategy is not only about the future direction (strategy in the 1970's) of the enterprise, it is also about the distance (strategy in the 1980's).It has to go/change, the speed (strategy in the 1990's) with witch it can get the goal, and last, but not least, the acceleration/agility (strategy in 2000+) of the enterprise.

[55] Ansoff H.I., *Stratégie du développement de l'entreprise* : analyse d'une politique de croissance et d'expansion-1975

[56] Thietard R.A., *La stratégie d'entreprise,* McGraw-Hill, 1984.

[57] Ramanaantsoa B., " Stratégie ", in Y. Simon et P.Joffre, Encyclopédie de gestion, Paris, Economica, 2e édition, p 3026-3042, 1997.

- elle doit être exprimée de façon cohérente et portée par assez d'acteurs ;
- elle doit donner une vision de la chaîne de valeur et des systèmes formels qui s'assurent que la stratégie développée est en accord avec les marchés.

Selon Ansoff, l'un des premiers auteurs à avoir théorisé le concept de stratégie, les règles à la base des rapports de l'entreprise avec l'environnement se fondent sur le couple produit/marché qui dévoile la stratégie commerciale de l'entreprise. Pour que ces stratégies produisent leurs effets, certaines conditions doivent être respectées comme déclarer ses missions[58], les finalités poursuivies et leur raison d'être, opérer un choix des secteurs à explorer et interpréter toute nouvelle alternative et information susceptible de remettre en cause le choix stratégique initial. La formulation stratégique exige la prise en compte d'informations incertaines, incomplètes, voire même originales.

L'incertitude qui pèse désormais sur l'entreprise requiert d'elle le déploiement d'outils stratégiques pour afficher des objectifs définis. La segmentation de l'entreprise en zones homogènes par le portefeuille d'activités est une matrice que nous avons utilisée lors de notre intervention. Elle suggère que l'entreprise cesse d'être considérée comme une « boîte noire » pour être vue comme un ensemble organisé de métiers. Tel est le point de départ de l'analyse stratégique. La préoccupation commune est l'allocation de ressources limitées entre les segments stratégiques. Ici, les différents modèles des consultants viennent renforcer les travaux des chercheurs. Boston Consulting Group, ADL et Mc Kinsey fondent leur choix stratégique, d'une part sur l'attrait du secteur d'activités[59] , d'autre part sur les atouts de l'entreprise pour réussir. De cette double considération émergent trois options pour chaque activité : développer, maintenir en rentabilisant, abandonner partiellement ou totalement. Parmi les démarches proposées, celle du Boston Consulting Group nous a été utile pour comprendre le modèle de croissance de M[60]. Le « Boston » utilise la part de marché relative, mais aussi la croissance du marché (taux de croissance de la demande), toutes deux variables quantifiables, pour évaluer la position compétitive. Celle-ci porte d'une part sur les éléments spécifiques à chaque firme (avantage de coûts, de prix, qualité, capacité

---

[58] Etablie de manière formelle par une déclaration écrite (*mission statement*), cette lettre présente plusieurs avantages :
- assurer l'unanimité d'objectifs au sein de l'organisation ;
- fournir un ensemble de priorités ;
- créer le climat et donner le ton général au sein de l'organisation ;
- spécifier les moyens qui permettent aux objectifs d'être atteints d'une manière efficace.

En outre, cette déclaration de finalité clarifie huit éléments :
- la détermination des segments de marchés clés ;
- l'identification des principaux services et produits offerts par l'entreprise ;
- l'identification des technologies à mettre en œuvre ;
- les priorités de base de l'entreprise qui constituent les éléments clés de sa raison d'être ;
- l'image que l'entreprise perçoit d'elle-même, avec ses forces et ses faiblesses ;
- l'image de marque que l'entreprise souhaite donner d'elle-même.

[59] Un secteur regroupe des entreprises ayant une ou plusieurs caractéristiques communes. Ainsi, le découpage du système productif par branches ou secteurs n'est pas obtenu par division directe de la totalité, comme c'est le cas en matière de sections productives reposant sur la diversification macroéconomique des produits réalisés. Certains critères de différenciation des entreprises avec les types de secteurs qui lui correspondent sont par exemple : la taille, la forme juridique, le mode de production…il reste que le critère classique de différenciation est l'activité principale.

[60] Ces matrices rejoignent celles du cabinet Telesis mandaté par la direction générale de MHVins et Spiritueux sur la situation des filiales en Europe.

d'innovation…), d'autre part, sur ceux liés à sa stratégie globale[61] et à sa position dans son environnement (insertion dans des filières et des pôles d'entraînement, aptitude à susciter des aides publiques…). La part de marché relative pour une firme équivaut au rapport de sa part de marché absolue sur celle de sa principale rivale. Elle sera pour une firme de 2/3 si elle détient 40 % de parts de marché alors que sa rivale immédiate en contrôle 60 %, c'est-à-dire 40 % / 60 %. Inversement, sa part de marché sera égale à 3/2 (60 % sur 40%) si l'on se situe du point de vue du concurrent principal.

Matrice du BCG (nature des activités, conséquences financières et choix stratégiques)

	Surplus de ressources	Besoin de ressources
	Part de marché relative	
Besoin de ressources 10% croissance du marché	«Etoile» Equilibre entre besoin & surplus de ressource + ou – (maintien - renforcement)	«Dilemme» besoin de ressources (Renforcement – Segmentation - Abandon)
Surplus de ressources	«Vache à lait » surplus de ressource + (maintien)	«Poids mort » Equilibre entre besoin et surplus de ressources + ou – (Abandon Maintien sans effort segmentation)

Source : Les mécanismes fondamentaux de la compétitivité - BCG

Le Schéma du BCG privilégie les coûts et le principe de la courbe d'expérience.

Plus que simple mesure de la compétitivité, la part de marché en est elle-même un facteur. En effet, dans nombre de secteurs industriels, les coûts d'exploitation baissent très sensiblement avec l'expérience. Une entreprise sera réputée compétitive lorsqu'elle aura l'expérience cumulée la plus grande, c'est-à-dire une part de marché relative plus grande. Elle bénéficiera par voie de conséquence de coûts beaucoup plus faibles pour une meilleure rentabilité. Cependant, l'hétérogénéité des produits qui exigent toujours plus d'investissements de modernisation, provoque des distorsions dans l'abaissement normal des coûts des produits. Dans la formulation de sa théorie de «demandes coudées», Sweezy[62] montre la relative stabilité des positions concurrentielles des offreurs sur un marché oligopolistique. Pour lui, une baisse spontanée des prix a peu de chances d'aboutir car le déséquilibre créé amène les concurrents à riposter. La position concurrentielle doit être pensée à un triple niveau : approvisionnement, production et commercialisation. Grâce à la matrice du « Boston », chaque firme a une idée du lien unissant sa situation stratégique à sa situation financière. La nature des activités retenues d'après cette matrice (« vedette » (étoiles), « vache à lait », « dilemme », « poids mort ») sera donc fonction des

[61] La notion de globalisation a été introduite par Kenichi Ohmahe (1998) pour traduire la mondialisation de la concurrence. Elle oblige les firmes à concevoir leur stratégie, non plus seulement par région, mais dans une perspective des pôles de compétitivité : Etats-Unis, Japon, Europe puis depuis 1995, la Chine.

[62] Sweezy P., "Demand under conditions of oligopoly" *Journal of political Economy*-vol n°2-1939.

disponibilités financières de l'entreprise, d'autant que l'équilibre du portefeuille de métiers se situe sur dilemmes, vaches à lait et vedette. Si pour le BCG, le taux de croissance réel du secteur d'activité est le critère de mesure de la position concurrentielle, ADL[63] se fonde sur le cycle de vie de l'activité. Chaque stade présente, d'après Scott[64], Smith & Charmoz, Salter, Stoppord, Miller & Friesen[65] (1980 et 1984), des complémentarités entre les variables d'environnement, de stratégie, de structure et les méthodes décisionnaires. Pour ces auteurs, les différents modèles du cycle de vie sont caractérisés par le nombre de stades constitutifs de développement, la dimension de la stratégie, des structures, des méthodes de décision, et par les facteurs (âge, taille, complexité) qui conditionnent le passage d'un stade à l'autre. Au cours de ces quatre stades (naissance, croissance, maturité et déclin), plus la firme étend sa gamme de produits et de services pour répondre à des marchés plus mûrs et saturés, plus son environnement devient hétérogène et hostile.

[63] L'approche ADL n'est pas en désaccord avec celle du BCG. Cette matrice stratégique intègre dans sa démarche aussi bien des critères d'ordre quantitatif (parts de marché) que qualitatif (savoir-faire, image de marque, cycle de vie du métier….).Quant à la matrice ABC de Mc Kinsey, elle est une généralisation des concepts de positionnement. Elle classe les activités en trois catégories en fonction de l'attractivité du secteur (intérêts) et de la compétitivité de l'entreprise dans ce secteur (atouts) : les « gagnantes », les « intermédiaires » et les « perdantes ». Ces grilles d'analyse stratégique sont créditées de deux apports :

- synthèse en quelques indicateurs de la situation concurrentielle globale de l'entreprise ;
- représentation schématique des différents types d'activités permanentes.

Cependant, les modèles du BCG, d'ADL et de Mc Kinsey ont des limites :

- la généralisation implique la prise en compte d'une grande variété de critères qui déborde le cadre strict du marché ;
- *a contrario,* le caractère subjectif du choix des critères conduit l'entreprise à des prises de décision sous-optimales.

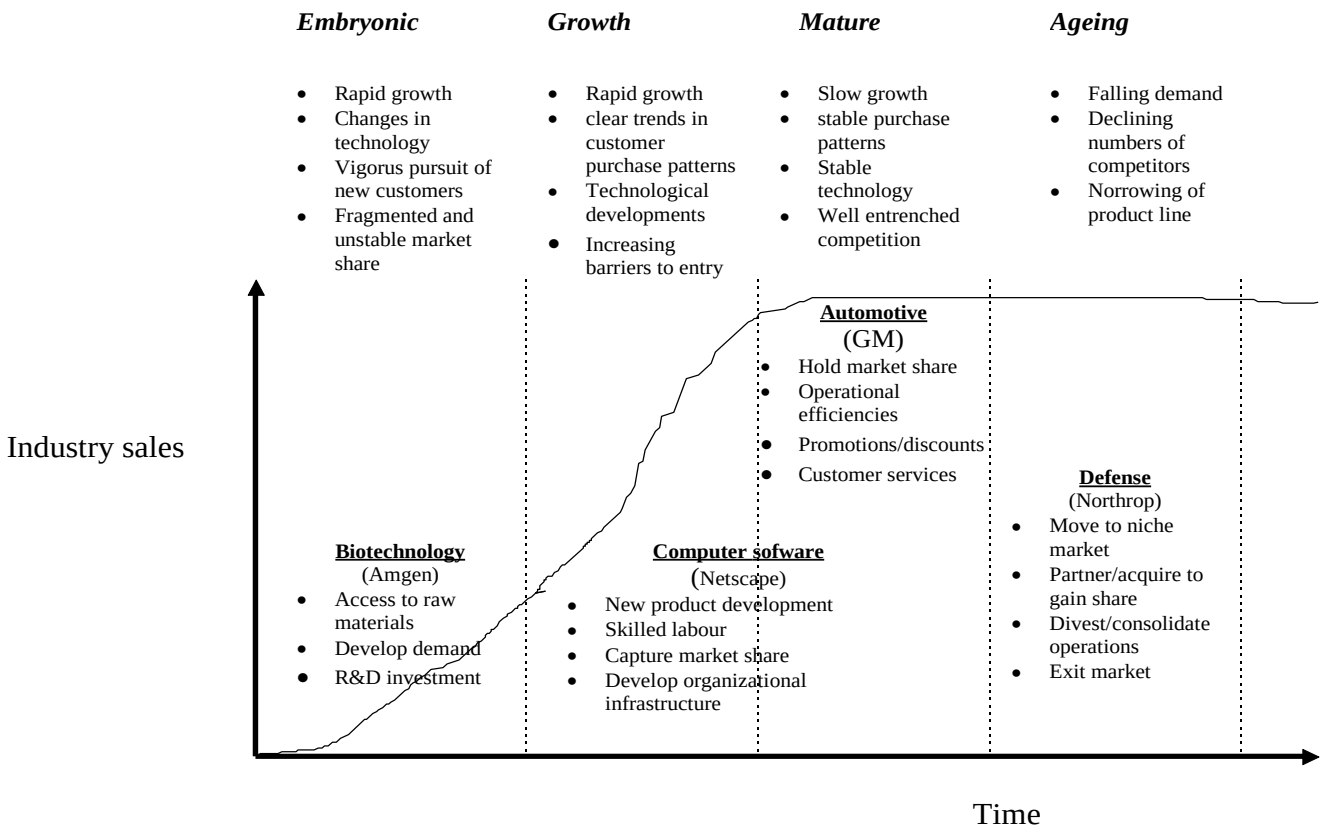
Ce point de vue est défendable, car la position compétitive d'une unité est d'une extrême complexité et ne peut être cernée correctement par ces seuls critères. ces grilles d'analyse stratégique sont créditées de deux apports :

- synthèse en quelques indicateurs de la situation concurrentielle globale de l'entreprise ;
- représentation schématique des différents types d'activités permanentes.

[64] Scott W.R., *Organizations* : "Rational, natural and open systems", Englewood Cliff (NJ), prentice Hall, International Éditions, Inc., 1994.

[65] Miller D. & Friesen P.H., "A longitudinal study of the corporate Life cycle ", Management Science, octobre 1984 et "Momentum and Revolution in Organisational Adaptation", Academy of Management journal, 1980, 23 déc. 1980. A partir de l'analyse longitudinale pratiquée sur 36 entreprises pendant vingt ans, 161 périodes d'histoire ont été identifiées et classées en quatre stades du cycle de vie. Chacune des étapes considère sa situation (taille, âge, caractéristiques de l'environnement), son organisation (structure fonctionnelle ou

Analyse des caractéristiques de l'"Industry life cycle "



Source : Andersen Consulting/ Insead – 1998

L' "Industry life cycle framework" évalue les enjeux géographiques, organisationnels et industriels. La grande majorité des organisations sont réparties en cinq catégories basées sur le type de structure et leur champ d'activité.

Scott[66] (1973) en priorise trois qui agissent sur l'ensemble de la constellation organisationnelle (système, processus et structure) :

1) l'entreprise a une organisation simple, avec une seule ligne de produits et une seule fonction ;

2) la stratégie d'intégration verticale conduit la firme à gérer d'autres fonctions comme la distribution et la vente. Elle revoit ses flux de travail horizontaux, adopte une structure fonctionnelle et met en place des processus de prévision et de planification ;

3) la stratégie de diversification des lignes de produits nécessite une structure multidivisionnelle au sein de laquelle chaque division constitue une organisation fonctionnelle responsable d'un produit ou d'une ligne de produits. Chaque division constitue dès lors un centre de profit.

---

divisionnelle, degré de différenciation et de décentralisation, processus d'information et de décision retenus...), sa politique d'innovation et sa stratégie (taux de croissance, attitude face aux risques, expansion, consolidation, diversification...).

Si les apports de l'analyse stratégique sont indéniables, la démarche préconisée par le BCG prête à critique. Quand on se réfère à la compétitivité à long terme, on constate l'inapplicabilité de la démarche. En effet, l'accumulation de l'expérience implique la répétition et s'oppose d'une certaine manière à l'innovation. Par ailleurs, le modèle est inadaptable à la multinationale car il rend difficile l'adoption d'une stratégie internationale cohérente : une activité « vedette » dans un pays est peut être une « vache à lait » dans un autre. Martinet critique les analyses qui donnent à la compétitivité une dimension universelle. Il démontre qu'aucun indicateur de compétitivité ne peut avoir le même pouvoir explicatif dans le temps et dans l'espace. Au total, au-delà des différences de forme, les trois approches (BCG, ADL, McKinsey) traduisent la même réalité, comme le montre ce tableau :

Synthèse des analyses Atout - Attrait des portefeuilles d'activités

	BCG	ADL	Mc Kinsey
Atouts de l'entreprise vis-à- vis de la croissance	Un seul critère de compétitivité : la PDM à travers l'expérience acquise	Tous les facteurs clés de succès sont pris en considération. La compétitivité n'est pas seulement déterminée par les coûts	
Effet sur la rentabilité	détermine les coûts, les marges et la rentabilité	Le renforcement de la position concurrentielle accroît la rentabilité	
Attrait du secteur	Déterminé à partir de la seule croissance	A mesure que le secteur avance vers la maturité, les besoins financiers et le risque sectoriel diminuent	L'attrait est fonction des caractéristiques intrinsèques du secteur, des compétences et des ressources de la firme

Source : Ramanantsoa B., «La Pensée stratégique», in Encyclopédie de Gestion, Economica-1989, p. 2031

Notre deuxième cadre de référence théorique pour cerner l'environnement de M est l'approche de Michael Porter déclinée dans deux ouvrages de référence[67], le second rassemblant les moyens de mise en oeuvre des principales thèses émises dans le premier. Le point de départ de l'auteur est la définition du champ concurrentiel ainsi que la position relative des acteurs en présence. Après avoir délimité le champ d'analyse et les forces qui interagissent en son sein, il formule sa conception du secteur en l'identifiant à « un groupe de firmes qui fabriquent des produits parfaitement substituables ». Pour les qualifier, il utilise le terme « groupe stratégique[68] ». Porter soutient que dans un environnement compétitif, chaque firme a le choix entre trois grandes stratégies de base :

[66] Scott B.R., *The industrial State* : "Old myths and New Realities", *Harvard Business Review*, Mars/Avril, 1973.
[67] Le premier est paru en 1982 sous le titre *Choix stratégique et Concurrence* : « Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie ». Le second est paru en 1985 sous le titre *L'Avantage Concurrentiel,* Paris, Economica.
[68] M.Porter entend par « groupe stratégique » l'ensemble des firmes d'un secteur qui adoptent une stratégie voisine à tous les niveaux. Le marché serait constitué de sous-ensembles d'entreprises relativement homogènes qui forment chacun un segment du marché. Les formes et la nature de la concurrence diffèrent d'un segment à l'autre et il se développe, à l'intérieur de chaque segment, un « mimétisme » de

1) la domination globale par les coûts : devenir le producteur dont le coût est le plus bas du secteur par des effets d'échelle et la notion d'expérience ;

2) la différenciation

Une firme qui opte pour la différenciation cherche à se démarquer de ses rivales. Cependant, l'avantage de cette stratégie n'est effectif que si le prix résultant couvre l'excédent du coût de différenciation ;

3) la spécialisation

La firme définit une cible étroite ou « groupes de segments ». Elle y privilégiera, soit la réduction des coûts, soit la différenciation par rapport à ses concurrents.

Les stratégies de base selon Porter

		Avantages concurrentiels	
		Coût moins élevé	différenciation
Champ concurrentiel	Cible large	Domination par les coûts	différenciation
	Cible étroite	Concentration fondée sur les coûts réduits	Concentration fondée sur la différenciation

Source : Choix stratégiques et concurrence - Economica, 3e édition-1985

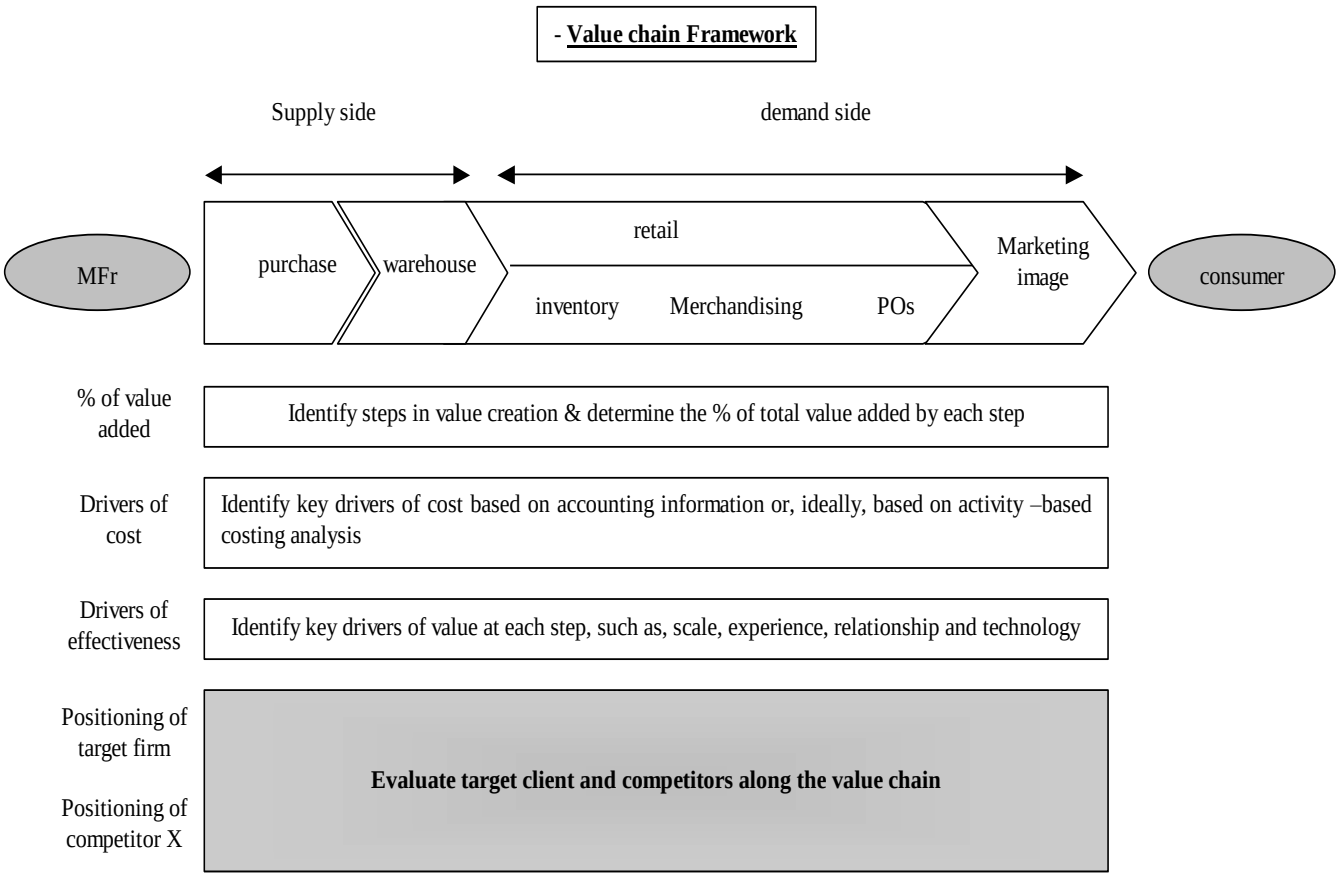
Ce qui va aussi conditionner le degré de dépendance de la firme par rapport à son environnement est son domaine d'activité, sa variable technologie[69] et sa réduction de "l'incertitude".

Une firme qui dispose d'une part de marché importante doit axer sa stratégie sur les coûts et les effets d'expérience qui génèrent les bénéfices. Celle qui a une faible part de marché doit s'assurer que son produit possède des caractéristiques uniques ou originales. Dans les deux cas, la faible part de marché sera compensée par la prime sur les prix au consommateur. Enfin, lorsqu'une entreprise se trouve « enlisée dans la voie médiane », elle doit envisager une refonte de ses structures. La conviction de l'auteur est qu'une firme leader dans son secteur doit être une « cible mouvante » pour ses challengers, en investissant de façon à améliorer sans cesse sa position. Cependant, nul choix n'est dénué de risques : la domination globale par les coûts perd, par exemple, de son efficacité dans les cas où les concurrents imitent la firme, où la technologie évolue, ainsi que les avantages de la différenciation. A l'inverse, la stratégie de la spécialisation, qui n'assure pas le pouvoir sur les clients, laisse le champ libre aux concurrents pour la domination par les coûts. Elle entraîne également une baisse de l'intérêt structurel du secteur et de la demande, ce qui ne favorise pas les possibilités de croissance de la firme. D'une manière générale, les concurrents qui visent des cibles plus larges grignotent les parts de

comportements. Cette tendance pousse ainsi à assimiler les groupes stratégiques à des entités homogènes et cohérentes se concurrençant entre elles.

[69] Pour conceptualiser la technologie, trois angles d'approche complémentaires sont retenus :
- systèmes techniques puis tâches et enfin niveau organisationnel.

marché des firmes spécialisées. Ces choix stratégiques supposent donc une réflexion sur les moyens de mise en oeuvre. C'est dans cette perspective que Porter introduit dans sa démarche la notion de « chaîne de valeur ».



Source : compilation de données : Telesis, Booz & Allen – Paul William Delorme- 1999

« *La chaîne de valeurs désagrège une firme en ses diverses activités stratégiques afin de comprendre, dans l'ordre, son comportement en matière de coûts, et ses sources actuelles ou potentielles en termes de différenciation*[70]».

Ce concept permet donc de diagnostiquer l'avantage compétitif et d'en tirer profit. Cet outil d'analyse examine l'ensemble des coûts d'une firme, de la logistique aux fonctions primaires, ainsi que les interconnexions. En outre, il détermine en valeur (recette totale) et marge (valeur totale - coût total) sa position vis-à-vis des concurrents. Cette « chaîne de valeur » fournit également des informations sur l'activité des partenaires (clients, fournisseurs). Une firme qui bénéficie de l'avantage «coûts» dans son secteur doit mettre à profit les effets d'économie d'échelle, l'accès privilégié aux matières premières, mais aussi la protection de la technologie… Les entreprises doivent associer aux stratégies externes habituelles (axées sur le couple produit - marchés) des stratégies internes, adaptation qui s'impose à chaque firme tant la concurrence est multiforme. Pour M.Hossein

[70] Porter M., *L'Avantage Concurrentiel- op.*70, page 34.

Safizadeh[71], elle se fait sur des dimensions nouvelles comme la « rapidité de lancement de nouveaux produits, la réduction des stocks». Ces outils d'analyse nous permettent de synthétiser les opportunités et les menaces de l'environnement concurrentiel de M. Malgré cela, force est de constater que chaque entreprise a son propre processus de changement stratégique. Les décisions de reconfiguration stratégique par pays ou relocalisations dépendent plus de l'intuition que de l'analyse formelle. Le manque de vision des dirigeants et l'incapacité à la faire mettre en œuvre au quotidien par les collaborateurs est l'un des facteurs clés d'insuccès d'un changement stratégique. Dans « Executive Excellence », Louis Gerstner, PDG d'IBM, précise que « la priorité est de gérer le processus de changement d'une manière ouverte et honnête, transparente, plutôt que de dissimuler les projets ou certains de leurs aspects ». Ainsi, seule une étude analytique des scénarios établit une argumentation sérieuse qui prépare une organisation aux nouveaux changements. Cependant, les défenseurs de l'ancienne stratégie luttent « politiquement » contre la nouvelle, au risque pour l'organisation de dériver vers des négociations permanentes en délaissant le contenu (les modalités de changement) et les objectifs (la transformation de la stratégie et de l'organisation). En effet, « l'obsession politique », selon Pettigrew, peut tuer l'action et empêcher le changement. Le changement idéologique (système organisé de représentations et de valeurs) devient un préalable à l'action.

L'adaptation des « modes organisationnels » à la stratégie choisie passe donc par la modification des structures, des valeurs, des systèmes et des politiques de l'entreprise.

1.2.3 Le lien stratégie – structure, deuxième mécanisme

Le lien stratégie/structure est le deuxième mécanisme - clé que les chercheurs identifient dans une dynamique de changement stratégique et organisationnel. Learned, Christensen, Andrews[72] et Guth (1962) distinguent dans ce processus une phase de mise en œuvre de sous-activités administratives et une phase de formulation des buts. Une décision arrêtée sur la stratégie doit coexister avec une organisation basé sur des systèmes : mesure des performances, gestion des motivation, d'incitation, de contrôle, procédures de recrutement et développement des RH. Pour ces chercheurs, les problèmes administratifs sont déterminants dans l'articulation stratégie/structure. Ce modèle LCAG[73] (Learned, Christensen, Andrews et Guth) recoupe celui de Chandler (1972), qui a identifié quatre phases sous-tendant ce lien : l'expansion initiale et l'accumulation de ressources, leur utilisation dans la mise en place d'une structure fonctionnelle, la diversification dans de nouveaux marchés et la création d'une structure multidivisionnelle[74]. D'après ces chercheurs, il est manifeste que la croissance d'une firme est liée à l'accentuation de la différenciation par la création d'unités internes distinctes. Pour P.R.

[71] Hossein Safizadeh M., *The case of workgroup in manufacturing operation*-California Management Review-summer 1991.
[72] Andrews K.R., "*The Concept or corporate Strategy*", Dow Jones Irwin, 1977.
[73] Learned E.P., Christensen C.R., Andrews K.R., & Guth W.D., "Business policy", Text and cases, Richard D.Irwin, 1965.

Lawrence et J.W.Lorsch[75] (1967) qui ont étudié la relation entre l'environnement d'une firme, son degré de complexité et les caractéristiques de sa structure, c'est l'environnement concurrentiel qui va en déterminer les degrés de différenciation[76] et les mécanismes d'intégration (ligne hiérarchique, comité de coordination, postes d'intégrateurs). Les auteurs constatent aussi que, plus l'environnement est complexe, plus les niveaux de différenciation sont élevés, dans la mesure où « chaque département est confronté à un sous-environnement spécifique présentant des niveaux d'incertitude différenciés ». En cela, Lawrence et Lorsch (1973) confirment les recherches de Burns et Stalker pour lesquels un mode d'organisation mécanique, formalisée et munie de simples systèmes de contrôle, est mieux adapté à un environnement relativement stable (peu d'innovation technologique et un marché régulier) alors qu'un mode organique, plus décentralisée, correspond davantage à un environnement turbulent (marché *drivé* par le prix, avancées technologiques[77]...). Miles[78] et Snow[79] (1978) constatent que le degré de centralisation des unités varie en fonction du degré d'incertitude de leur sous-environnement (plus l'incertitude de ce dernier est élevé, plus le pouvoir de décision est décentralisé).

Typologies des stratégies/structures

Stratégie/structure	
Processus (process-based strategy)	Gestion d'un ensemble d'activités diverses, considérées comme faisant partie d'une seule et même chaîne de valeur ajoutée
Marchés (market-based strategy)	Gère un nombre limité d'activités
Réseaux (channel-based strategy)	Gère certaines activités (logistiques, en collaboration avec les intermédiaires et les distributeurs

Pettigrew définit quatre critères qui évaluent l'efficacité d'une structure :

1- la structure organisationnelle caractérisant l'ensemble des relations *inter* et *intra* fonctionnelles s'exprime par un organigramme représentant la décentralisation, la spécialisation, l'éventail de subordination et les tailles respectives des organisations ;
2- le climat de l'entreprise se reflète dans l'attitude du personnel. En plus de ces caractéristiques internes, l'organisation gère une série de contraintes politiques, légales, économiques, culturelles, sociales ou concurrentielles ;

[74] Sur la base d'une étude sur l'évolution des grandes entreprises américaines, Chandler (1962) a montré que les stratégies de diversification requéraient une structure multidivisionnelle. L'absence d'une telle correspondance entre structure et stratégie conduisait à des performances plus faibles (inefficacité administrative...).
[75] Lawrence P.R. & Lorsh J.W., "Differentiation and Integration in compete organization"-American Science Quartely-1967.
[76] Leur notion de différenciation ne recouvre pas seulement des phénomènes de spécialisation, mais exprime aussi les différences d'attitudes et de comportements organisationnels associées à une orientation vis-à-vis d'objectifs particuliers, comme la projection d'action dans le temps. Ainsi, à un niveau de différenciation donné, correspond un niveau d'intégration nécessaire. Ces conclusions sont tirées de l'étude de dix entreprises situées dans trois industries différentes (plastique, agroalimentaire et emballage).
[77] En 1959, Chandler écrit : "les changements des modes d'organisation et des méthodes de marketing étaient essentiellement des réponses à des avancées technologiques".
[78] Miles R., "Human Relations or Human Resources ? ", Harvard Business Review, July-august 1965, pp.148-168.
[79] Miles R.E. & Snow C.C., "Organizational strategy, structure and process", McGraw-hill, 1978.

3- les caractéristiques humaines, en termes d'attachement du personnel à l'organisation ;
4- la définition du processus et de la politique d'entreprise pour planifier, coordonner et organiser toutes les activités.

D'après la recherche de Pettigrew[80] (1987) chez ICI, les changements stratégiques se font plus lentement que les restructurations organisationnelles, qui sont réalisées de manière cumulative et sur une période courte. Durant un certain laps de temps, une entreprise peut voir coexister plusieurs modèles structurels en attendant la mise en place définitive du dernier. Pour lui, la conception d'une stratégie présentée comme un choix daté de l'histoire de l'entreprise disparaît au profit d'une vision incrémentale, où décision stratégique et changements organisationnels sont mêlés jusqu'à devenirs indissociables. Afin de structurer le champ organisationnel, six processus doivent être mis en œuvre :

1- le processus stratégique : définir des buts à deux niveaux, celui, général, de l'organisation et celui, particulier, de chaque membre du personnel ;
2- le processus de déploiement des ressources : humaines, technologiques et financières ;
3- le processus de mesure de performance et de motivation du personnel[81], combiné avec l'intéressement/l'incitation ;
4- le processus de communication ;
5- le processus de prise de décision : le rôle d'un leader en est l'élément essentiel ;
6- le processus d'innovation et d'adaptation : le contexte des activités doit être surveillé pour maintenir un équilibre entre l'analyse et l'action.

Après avoir étudié la stratégie des cinq cents premières firmes mondiales, Wrigley (1970) identifie quatre variables type de stratégies couplées à une organisation spécifique :

variables type de stratégies d'entreprises	types d'organisation
1- les mono produits 2- les diversifiées, mais dont 70% du CA est réalisé par une activité dominante 3- les diversifiées dont les activités permettent de mettre en place des synergies (canaux de distribution, service paie...) 4- les diversifiées comprenant des activités totalement indépendantes	1-structure fonctionnelle 2-structure hybride (structure fonctionnelle pour l'activité principale et divisionnelle pour les autres activités) 3-structure par division

Les travaux de Wrigley quantifient la corrélation entre la stratégie d'une firme et sa structure (fonctionnelle, fonctionnelle avec filiales, multidivisionnelle par produits, multidivisionnelle par zones géographiques, matricielle, holding).

[80] Pettigrew A., "The Awakening Giant. Continuity and Change in ICI", Oxford, Basil Blackwell, 1987.

O.Williamson[82] précise que pour accroître l'efficience économique, les flux de travail doivent être verticalement intégrés et gérés par des structures fonctionnelles. Par exemple, dans une firme à activités diversifiées, la supériorité de la structure divisionnelle sur celle en holding réside dans les processus de contrôle et de délégation. Parallèlement, l'augmentation de firmes à structure multidivisionnelle se confirme, avec un meilleur taux de croissance et une rentabilité bénéfice/action supérieure. Child montre que des organisations centralisées et décentralisées présentent des performances élevées tout en opérant dans un environnement similaire. Pour lui, les structures organisationnelles répondant à de multiples contingences sont inefficaces par rapport à celles qui adoptent des structures spécialisées. Selon lui, la construction d'une organisation reste dictée par l'environnement, la culture, la taille et la technologie. Des études similaires, conduites en Angleterre par Channon (1971), en France par Pooley Dyas (1972), en Allemagne par Thanheiser (1972) et en Italie par Pavan (1972-1976), aboutissent aux mêmes résultats. L'organisation n'est que le résultat d'un processus durant lequel ont été légitimés une nouvelle stratégie et des systèmes de récompenses. Dénonçant cette vision, Piotet et Desreumaux[83] (1992) pensent à la sous-estimation du rôle des membres d'une organisation. Il ne peut exister de modèle d'organisation idéal, mais des systèmes d'action concrets grâce auxquels les individus coopèrent en préservant leur liberté. Dans cette perspective systémique/structurelle, le niveau pertinent de régulation est l'organisation individuelle, « récepteur passif » au changement environnemental.

Ces travaux révèlent l'importance d'un troisième mécanisme, source de changement organisationnel : le renouvellement des dirigeants. Chandler note qu'un délai assez long peut s'écouler entre formulation de la nouvelle stratégie et changement de structure, lequel n'a lieu qu'après le recul des performances de l'entreprise. Ce laps de temps dépend du *leadership*. Il y a en effet d'importantes différences entre le *leader* entrepreneur et l'organisateur. Le départ du premier serait même nécessaire d'après Chandler pour réorganiser la firme.

1.2.4 Les processus de succession des dirigeants

Dans l'approche de Quinn, comme dans celle de Pettigrew, le changement provient du dirigeant qui prend conscience qu'il faut faire «bouger les choses» en changeant de paradigme, de discours, d'organisation et d'hommes. Pettigrew suppose l'existence de leaders visionnaires et acceptés. Ces derniers doivent convaincre leurs collaborateurs, pour qui le changement bouleverse les habitudes et menace leur emploi. La légitimité du dirigeant, innovateur ou conservateur, a donc son importance. Sa réussite dépend de sa bonne implantation dans l'entreprise et de son réseau d'alliés. Le changement est forcément long. Selon Pfeffer et Salancik (1973), la

[81] Un tel processus part du recrutement, du placement, de la formation, du redéploiement et de l'évaluation des performances.
[82] Williamson, O.E., « Market and Hierarchies : analysis and antitrust implications », Free Press, 1975 et «La théorie des coûts de transaction et les relations interentreprises » - Participation au séminaire FROG- Fédération de Recherche sur les Organisations et leur Gestion-8-9/12/1997-Lyon.
[83] Desreumaux A., « Histoire et structure des entreprises », Revue française de Gestion, sept.-oct-1981.

succession des dirigeants est un facteur interne majeur permettant à l'organisation de s'adapter à son environnement. La séquence causale proposée par ces deux auteurs est :

- l'environnement, avec ses contingences, ses incertitudes et ses interdépendances, influence la distribution du pouvoir et du contrôle au sein de l'organisation ;
- l'organisation, comme tout groupe d'intérêt dans lequel chacun a des préférences et des objectifs, amène une redistribution du pouvoir, ce qui affecte les structures de la firme.

Les changements organisationnels s'expliquent ici par des processus politiques. Dans le cas de L.V.M.H/M, c'est l'arrivée d'une nouvelle équipe dirigeante qui crée une pression interne en réformant les pratiques de management. Rappelons que la mise en place d'un tel processus dépend de la volonté des *leaders*, preuve de leur domination sur les autres acteurs de l'organisation. D'après Pfeffer et Salancik, la Direction Générale joue un rôle de médiateur entre les organisations et leur environnement. Ogien[84] (1995) démontre que la « force paradoxale de légitimité » des dirigeants est fondée à la fois sur « l'ordre gestionnaire » et sur l'aveu d'une impuissance à contrer les obligations normatives de l'environnement. Ce dernier sert d'alibi aux dirigeants pour justifier des décisions de gestion difficiles. En modifiant la répartition des responsabilités, en agissant sur les structures et les systèmes de sélection, en valorisant les comportements des collaborateurs, le dirigeant institue ses propres règles de réussite. Certains chercheurs, dont Quinn[85], comparent son action à un jeu qui tiendrait compte des phénomènes politiques autant que des intérêts personnels. Le dirigeant qui s'efforce de maîtriser les processus de décision, en contrôlant les équilibres de pouvoir et en formant des coalitions, a pour lui deux leviers d'action : la sélection des hommes et la définition des structures. Le changement devient alors une stratégie de gouvernement et un outil politique. Il fait partie de la panoplie managériale favorisant la sélection et le classement des membres de l'organisation. Confronté à des groupes porteurs de stratégies alternatives, le dirigeant doit, selon le contexte, sélectionner des solutions et des groupes d'acteurs nouveaux (chefs de projets[86], chargés de missions par exemple). Changer devient un modèle de comportement et d'efficacité. Changer n'est pas seulement une évidence de gestionnaire, mais une stratégie de gouvernement délibérée. Si cette stratégie est aussi forte, c'est parce que les dirigeants ont besoin de changement pour durer. A cet égard, nous partageons le point de vue de Courpasson[87] : « *Le changement peut être considéré comme le signe social de l'impuissance banalisée des gouvernants à guider les organisations de façon autonome vers des projets crédibles* ».

1.2.5 Le poids de la ligne managériale

[84] Ogien A., « L'esprit gestionnaire. Une analyse de l'air du temps », Paris, éditions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, 1995.
[85] Quinn J.B., « Strategies for change »-1987.
[86] Le management par projet est un instrument de gestion de l'innovation et de légitimité des choix managériaux centralisés dont l'application est déléguée à une élite choisie, professionnalisée. Cependant, d'après D. Courpasson (1997), devenir chef de projet n'est pas toujours un choix de carrière, mais une contrainte organisationnelle.
[87] Courpasson D., « Le changement est un outil politique », Revue française de Gestion-1998.

Inspiré par la sociologie de Parsons et par le concept d'entrepreneur innovateur de Schumpeter, Chandler montre que le rôle de manager se collectivise[88]. Trois catégories de managers : supérieur, moyen et opérationnel - sont distinguées selon leur fonction, mais seuls les cadres supérieurs disposent du pouvoir d'initier le changement car ils détiennent une compétence particulière : celle de créer de l'organisation ou des mécanismes bureaucratiques de coordination destinés à rationaliser les pratiques des acteurs. Cependant, le groupe des managers, composé de trois sous-ensembles aux objectifs et aux moyens différents, rend la conduite du changement problématique. D'après les travaux des chercheurs dont Martinet[89] (1993) sur le rôle des managers, le changement devient un « processus de pourparlers ». Son dessein est catégoriel au sens où un groupe organisé dans l'entreprise cherche à satisfaire ses propres intérêts plutôt que ceux de l'organisation. Il devient alors difficile d'élaborer une stratégie de rupture car les objectifs sont négociés. Chandler[90] (1988, p.552) dans *La main visible des managers* précise que les managers sont contrôlés par la sphère politique, et non par des mécanismes internes et économiques. D'après Minztberg[91] (1990), la convergence des actions stratégiques n'est jamais parfaite car, selon les moments, des acteurs soutenant des objectifs opposés peuvent être dominants si leur coalition a gagné. La politisation des rapports internes se développe, soit lors de changements brutaux imposés par l'environnement, soit par une modification de l'équilibre des rapports. D'après Pettigrew (1987), certains éléments peuvent accélérer ou freiner la légitimation du changement : la structure, la culture et la stratégie ont cessé d'être des objets neutres. Les managers en usent dans les luttes de pouvoir pour protéger ou détruire les intérêts des acteurs dominants. Ces comportements sont à l'origine d'un grand nombre d'échecs de programmes de changement. Chez Daimler-Chrysler, James Holden, CEO, confronté à une crise morale après la fusion, impose à ses managers de consacrer quatre heures de travail hebdomadaires à la « nouvelle philosophie ». Ici, dirigeants, acteurs et managers constituent une force de changement en se coalisant. Les organisations n'existent pas en tant qu'unités décisionnelles individuelles mais en tant qu'unités collectives. Cette analyse politique du manager permet d'appréhender son rôle en tant que force de blocage ou de changement.

1.2.6 Les stratégies d'acteurs dans la conduite du changement

L'approche théorique des sociologues Crozier[92], Friedberg[93] et Sainsaulieu est à la base de notre méthodologie d'audit socio – organisationnel sur M. Crozier analyse les stratégies d'acteurs, tandis que Sainsaulieu introduit

[88] Dans l'entreprise moderne, la fonction d'innovation est assurée par le groupe des managers qui est institutionnalisé. La notion de « l'entrepreneur collectif " est élargie par Chandler aux cabinets extérieurs.
[89] Martinet A.-C., "Les paradigmes stratégiques, l'éternel retour ? ", article de recherche inédit, URA CNRS 1257, n°28,1993.
[90] Chandler A., *La Main visible des managers*. Une analyse historique, Paris, Economica, 1988.
[91] Mintzberg H., "Strategy Formation, Schools of Thought ", in J.W. Fredrickson, Perspectives on strategic management, New York, Harper Business, P.105-203, 1990.
[92] Crozier M., « Une approche sociologique des stratégies dans les organisations », Revue française de Gestion, n°67, janv.-fév. 1988, pp.61-63.
[93] Friedberg E., *Le pouvoir et la règle*, Paris, Seuil, 1993.

l'étude des valeurs collectives. Leurs modèles, qui se basent sur les trois concepts clés de « l'analyse stratégique » que sont les zones d'incertitude, le pouvoir[94] et le système d'action concret, présentent la caractéristique commune d'être fondée dans l'interrelation. En effet, l'organisation instaure des règles, définit des tâches, attribue des rôles et procède à des contrôles dans le but de réduire l'incertitude qui subsiste malgré tout. Certains collaborateurs cultivent ces espaces de liberté contre la logique de l'organisation. L'incertitude provient de quatre sources différentes : savoir et savoir-faire, rapport à l'environnement, flux de communication, utilisation de la règle et des données formelles. En étudiant les zones d'incertitudes, le chercheur considère l'organisation comme un système politique dans lequel chaque acteur a un pouvoir à acquérir. Le positionnement constructiviste de Crozier, Friedberg et Sainsaulieu repose sur la conviction que les acteurs jouent un rôle déterminant dans l'organisation. L'acteur est un agent libre qui « garde sa capacité de calcul et de choix ». Crozier[95] (1977) démontre qu'il n'y a pas dichotomie entre l'organisation et l'acteur individuel. Le changement est produit localement, par l'action décentralisée, souvent « clandestine[96] » des acteurs. Dans la version régulationniste du changement, l'acteur élabore même les règles. L'entreprise doit donc renforcer le potentiel d'auto-organisation collective de son « groupe social de base » en s'appuyant sur ses pratiques, les formes de représentations, les relations intersubjectives et l'activité communicationnelle des acteurs. Il s'agit de créer, au sein de l'organisation, des espaces de vie socioprofessionnelle, indépendants des impératifs du système de gestion et de management, auxquels ils ne doivent pas se substituer. Leur rôle est essentiellement un pouvoir d'influence sur les mécanismes d'autorégulation du système de gestion et de management. Le changement passe par l'intégration cellulaire des deux logiques de l'entreprise, celle du système fonctionnel et celle du « groupe social de base ». Crozier et Friedberg analysent le comportement des acteurs comme «l'expression d'une stratégie rationnelle visant à utiliser son pouvoir pour accroître ses gains à travers sa participation à l'organisation». En participant, chaque acteur cherche à influencer le jeu organisationnel en déployant deux types de stratégies complémentaires :

- contraindre les autres à satisfaire ses propres exigences (stratégie offensive) ;
- réduire la contrainte des autres en protégeant ses marges de manœuvre (stratégie défensive).

L'organisation est alors appréhendée comme un ensemble d'acteurs aux objectifs propres, n'entrant pas dans la « coalition dominante ». La théorie de « l'analyse stratégique des acteurs » de Crozier et Friedberg contribue à expliquer la résistance au changement, très utile pour notre travail chez M. Les acteurs tentent, pour se rassurer, d'orienter le changement en préservant les zones d'incertitudes qu'ils maîtrisent (le savoir-faire, le rapport à l'environnement, les flux de communication, l'utilisation de la règle et des données formelles). Dans la mesure où le changement imposé par la hiérarchie vise à réduire ces zones d'incertitude, l'opposition au changement devient très forte. Pour Zaleznik, les organisations sont «comme des structures politiques caractérisées par une pyramide où les individus entrent en concurrence dans une situation de rareté, par des phénomènes de

[94] Dès 1977, M.Crozier et E.Friedberg s'inspirent de J.G.March et H.A. Simon pour introduire les relations de pouvoir et les jeux d'acteurs.

[95] Si sociologie du changement il y a, «c'est aujourd'hui une sociologie de l'action et de l'acteur, c'est-à-dire une sociologie de la production autonome et relativement maîtrisée du changement ».

clientélisme et de support et par la volonté de chaque acteur d'utiliser le pouvoir qu'il possède». Quand un changement organisationnel a un impact sur les collaborateurs de la firme, la structure du pouvoir en est affectée. Les argumentations qui mettent en avant le poids des habitudes, les carences d'information ou l'absence de motivation n'expliquent pas les résistances. Selon Crozier, « même si les acteurs sont en majorité favorables à un tel changement comme individus, la somme de leurs jeux dans le cadre du système en place constituera un obstacle naturel à ce qui devient une véritable réforme, c'est-à-dire une transformation de la nature des jeux joués dans le système ». Lorsqu'une entreprise introduit un nouveau mode de management prescrivant les valeurs de communication, de participation et de création, elle oblige l'individu à s'approprier le modèle tout en faisant face aux membres de l'organisation qui ne jouent pas le jeu préconisé. Le changement n'étant pas suffisamment visible, chacun reprend progressivement ses habitudes.

Aussi Crozier affirme-t-il que le changement implique une rupture : « Pour que les acteurs concernés acquièrent les capacités collectives que suppose, mais aussi détermine, leur adoption du nouveau jeu, il faut rompre non seulement avec des intérêts, des rapports de pouvoirs, voire des habitudes, mais aussi avec des protections affectives et des modèles intellectuels. Or, on n'est capable d'apercevoir que les problèmes que l'on sait traiter, et l'on ne sait résoudre que les difficultés qui le sont dans le cadre des jeux organisationnels anciens, qui sont en accord avec la capacité relationnelle et la capacité intellectuelle développée par et pour ces jeux. Le jeu ancien ne peut engendrer automatiquement ou naturellement le jeu nouveau (…). Si l'apprentissage de nouveaux jeux est si difficile, c'est qu'il suppose la rupture des cercles vicieux anciens, déjà institués ». Cette rupture passe, selon Crozier, par l'apprentissage de capacités collectives, c'est-à-dire la découverte et l'acquisition par les acteurs concernés de nouveaux modèles relationnels, de nouveaux modes de raisonnement, de nouvelles formes de contrôle social. «Le point sensible, le maillon manquant, ce sont souvent les formes d'organisations appropriées, la tâche la plus urgente à accomplir, c'est l'expérimentation et la diffusion de formes d'organisation nouvelles». Il ne s'agit donc pas tant de changer les règles du jeu que sa nature même. Ces constats conduisent Crozier et Friedberg à proposer une méthode d'intervention reposant sur la « négociation implicite » entre les acteurs et l'agent de changement. « Il ne s'agit pas de décider une nouvelle structure, une nouvelle technique, une nouvelle méthode, mais de lancer des processus de changement qui impliquent action et réaction, négociation et coopération ». En d'autres termes, passer d'un modèle optimal à un processus heuristique. Le réformateur propose un changement des régulations dans le but de favoriser l'émergence de nouveaux jeux. Les acteurs vont alors réagir à cette proposition. De là, l'instigateur du projet améliorera ses propositions. Cependant, pour éviter de s'engager, les acteurs n'émettent que des signaux faibles que le réformateur devra interpréter, en vue de faire émerger une négociation plus ouverte. « Si l'on est capable d'associer les subordonnés à l'analyse du système dont ils font partie, on génère en outre une demande de réforme ». Le succès d'un programme de changement organisationnel ne doit pas reposer sur la conception d'un projet élaboré à l'avance par quelques «spécialistes du rationnel», mais sur la production d'un processus

[96] Moullet M., *Le mangement clandestin*, Paris, InterEditions, 1992.

collectif. Cette approche souligne les phénomènes de pouvoir dans des mécanismes de changements et contribue également à éclairer notre recherche sur M dans sa façon d'aborder la résorption d'un dysfonctionnement organisationnel. Les travaux de Kanter, Stein et Jick (1992), qui distinguent trois catégories d'acteurs impliqués dans le changement - le leader, les organisateurs et les destinataires – enrichissent aussi notre analyse. Le premier crée une vision du résultat désiré, le formalise, décide du mode de management et choisit le responsable. En son absence, il est probable que le changement n'aura pas lieu. Les deuxièmes sont responsables de sa mise en œuvre. Un grand nombre de choix tactiques leur sont ouverts : utiliser une expérience pilote, chercher à mouvoir toute l'organisation, utiliser une approche *bottom up* ou *top down*. Les troisièmes freinent le changement, synonyme pour eux de surcharge de travail, menace et confusion dans les décisions. Kanter, Stein et Jick précisent les fonctions et les niveaux d'intervention dans le schéma qui suit :

Les trois acteurs du changement

	rôle	Orientation du changement (guide du mouvement)	Visée de l'action	Niveau organisationnel	Les phases dominantes du changement
1) Les stratèges du changement	Visionnaire Instigateur Vue globale	Environnement externe	Finalités Résultats économiques	Encadrement supérieur	Dégel
2) Les organisateurs du changement	Projection d'images traducteur	Coordination interne	Explications Dépassement des résistances Projection d'image	Encadrement intermédiaire	Changement
3) Les destinataires du changement	Utilisateur Vue personnelle opérationnel	Répartition du pouvoir et des procédures	Application des schémas prévus Bénéfices personnels	Base	Regel

Source : R.M. Kanter, B.A Stein et T.D. Jick., The Challenge of organizational change, the Free Press, 1992.

Cette dichotomie entre « changeurs » et « changés », pour reprendre leur terminologie, est encore plus forte chez Stacey, qui explique la résistance au changement par deux raisons essentielles. D'une part, les membres d'une organisation sont rarement à même d'apprécier la nécessité d'un changement. Par ailleurs, s'ils l'ont comprise, ils en redoutent les conséquences. Pour surmonter ces résistances humaines, Stacey prône une meilleure transparence de la communication à l'intérieur de l'organisation. Cette théorie de la stratégie des jeux

d'acteurs suppose que ceux-ci n'agissent qu'en pesant les avantages et désavantages d'une situation. Or, selon Sainsaulieu, le temps induit des valeurs qui, à leur tour, déterminent les comportements. Il montre que les logiques d'action s'expliquent par les ressources organisationnelles tout autant que par la culture « qui influence largement le jeu ».

Les références systémique/structure et les choix stratégiques que nous avons cités se sont développés sur la base de modèles unidirectionnels : soit des forces externes sont la cause du changement, soit une volonté managériale est à l'origine de l'adaptation. Ces modèles ont été présentés par de nombreux chercheurs[97] comme antinomiques. Or, nous pensons qu'ils sont complémentaires. Les exigences de l'environnement n'existent que si elles sont repérées et exprimées en termes de contraintes et d'opportunités par les décideurs. Autant dire qu'elles ne prennent sens qu'à travers les stratégies de l'entreprise. Tout le problème est de savoir si les facteurs de contingence s'apprécient par leur impact direct sur la structure de l'organisation ou, comme le montre Child, par la perception des dirigeants. L'intérêt de cette perspective complémentaire est de réconcilier les deux approches systémique/structurelle et choix stratégique, en réintroduisant le rôle du décideur dans l'analyse de la relation environnement/organisation. Toujours selon Child (1977), même si le manager reste contraint par des forces contextuelles, il reste libre de ses choix. «L'axiome de l'action libre prônée par l'approche stratégique devient impossible sans un degré de déterminisme qui pèse sur le décideur et qu'il ne peut rationnellement ignorer longtemps». Pour Child (1972), Pfeffer et Salancik (1978), le « design organisationnel » est bien le produit des décideurs. Ils ont un rôle proactif et non plus réactif tandis que la relation environnement/organisation est « biunivoque ». A la base d'un processus de changement, les chercheurs le démontrent, le rôle des acteurs, managers et des dirigeants est aussi déterminant que les paramètres stratégique, structurel et culturel. Leur implication dans ce processus est un facteur clé de réussite.

1.2.7 L'utilisation de la culture d'entreprise dans la conduite du changement

Les nombreux travaux sur la culture d'entreprise se séparent en deux écoles. L'entreprise « a » une culture qui peut être appréhendée comme un levier de changement. C'est d'ailleurs le domaine d'intervention de l'Organization Development. La seconde envisage la culture comme un mode de représentation de l'organisation : l'entreprise «est» une culture qui « émerge de l'interaction sociale[98] ». Elle ne peut pas être modifiée, mais elle peut être décrite et interprétée. Par exemple, l'approche « Corporate Culture» distingue les

[97] Pour Segrestin et Sainseaulieu, le changement résulte de l'interaction constante entre l'entreprise, les ressources et les contraintes sociétales. L'entreprise produit du changement, non pas tant par les jeux décentralisés de ses acteurs que par sa puissance institutionnelle, qui en fait un «foyer de production identitaire». Pour ces auteurs, l'organisation est une institution car elle se trouve dans un rapport de pressions et d'incitations diverses pour répondre aux attentes des sociétés environnantes. A contrario, on trouve dans la sociologie «régulationniste» de Reynaud une version intermédiaire du changement, entre l'interaction locale et l'institutionnalisation générique. Le changement n'y est pas réduit à des ajustements microsociaux, mais s'inscrit dans un projet pragmatique, celui de bâtir des régulations, des pactes fragiles. Cependant, ces deux théories se rejoignent : le changement a une nature profondément endogène. D'autre part, la version régulationniste du changement propose une version forte de la négociation et va plus loin que la simple approche par la participation puisque l'acteur élabore ses propres règles.

rites, les mythes, les symboles et le réseau culturel qui deviennent, soit de puissants leviers, soit des freins au changement organisationnel. Kilmann[99] (1985) définit la culture comme «un ensemble de valeurs, de comportements partagés » et la considère comme « une énergie sociale susceptible de favoriser la mobilisation du personnel ». Selon lui, la culture serait « le produit du système d'évaluation, des procédures, des règles formelles d'une part, et des actions des fondateurs de l'autre». Or, au fur et à mesure qu'une culture se constitue, elle tend à se maintenir, même si elle est dysfonctionnelle. Trice et Beyer[100] (1985) définissent les rites comme « des activités organisées et planifiées, qui ont des séquences à la fois pratiques et expressives ». Ils en ont identifié cinq :

1- les rites de passage ;

2- les rites de mise en valeur ;

3-les rites de dégradation ;

4/5- les rites de réduction des conflits et les rites d'intégration, de renouveau.

D'après ces deux chercheurs, les rites préservent les modèles culturels traditionnels sans être les vecteurs du changement. Ils proposent alors de « modifier les rites existants en intégrant de nouveaux rites combinant l'ancienne et la nouvelle culture et d'éliminer les rites porteurs de valeurs statiques ». Cependant, Kanter, Larcon et Reitter soulignent que « le langage symbolique est plus lent à se transformer que les stratégies et les structures ». Pour Crozier, ces rites, symboles et identités, constituent un «système organisationnel formé de stratégies individuelles et d'expérience acquise, d'histoire partagée où va se développer toute une série de croyances, de valeurs portées» par les CSP, fixant les règles du jeu et conditionnant le comportement des acteurs. Hofstede[101] rejoint cette analyse en écrivant que les individus sont imprégnés de leur culture et reçoivent de celle-ci un ensemble de prédispositions qui les incitent à se comporter d'une manière déterminée. Si bien que, même à l'intérieur d'une société, les établissements ont des cultures différentes. L'ethnologue A.Etchegoyen constate que « PSA Sochaux n'est pas PSA Mulhouse. Il faut tenir compte de l'insertion de l'établissement dans la région ». Certaines firmes sont en effet très marquées par leur singularité locale comme nous l'avons constaté à Epernay, chez M. Le contexte culturel pousse les entreprises à des formes de structure et des modes de fonctionnement adaptés aux comportements de la région. Afin de supprimer le « gap culturel », les acteurs porteur du changement doivent agir en s'appuyant sur la nouvelle stratégie, la structure et le système de récompenses.

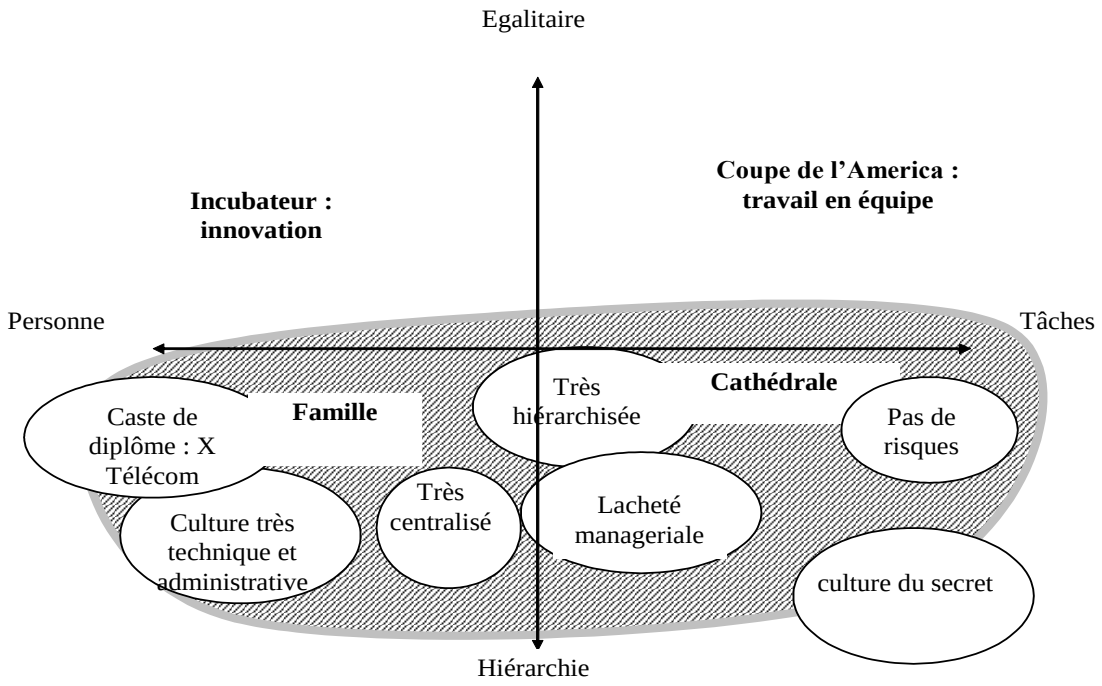
---

[98] Besseyre des Horts C.H., *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Paris, éditions d'Organisations, 1988.

[99] Kilman R.H., "Five steps for closing culture gaps", Gaining control of the corporate culture, R.Kilman, M.Saxton, R.Serpa, Jossey Bass- 1985.

[100] Trice Harrison M., et Beyer Janice M., "Using six organizational rites to change culture," Gaining control of the corporate culture, R.Kilman, M Saxton, R.Serpa, Jossey Bass-1985

Exemple : des collaborateurs de France Telecom décrivant leur culture

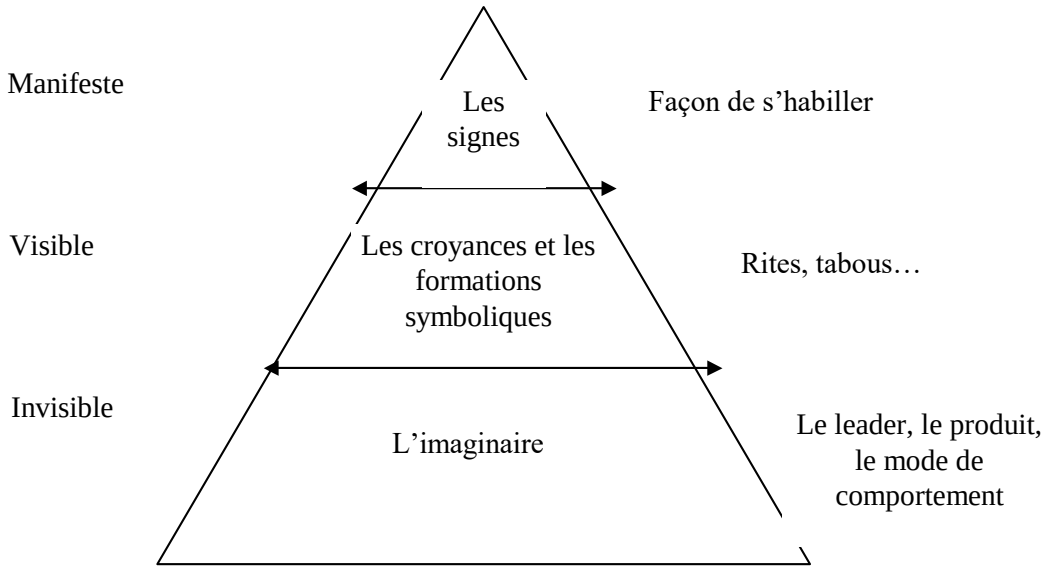


Source : Participation au séminaire SOL (Society for Organization Learning) –novembre 2002

Selon Besseyre des Horts, il est admis que la culture d'entreprise constitue une «structure immatérielle de socialisation», d'où son importance dans le construit organisationnel et ses effets sur les acteurs. Vijay Sathe (1988)[102], qui définit la culture comme la résultante de l'apport humain (fondateurs, *leaders* et collaborateurs) et des processus d'apprentissage, s'appuie sur les recherches de Schein[103] (1985) qui ne distingue que trois niveaux : les productions symboliques, les valeurs et les présupposés fondamentaux. Schein définit la culture comme le modèle de présupposés fondamentaux inventés, découverts ou développés par un groupe, qui résout ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne. Toujours d'après Schein[104], les possibilités d'intervention pour modifier la culture n'existeraient qu'en fonction du cycle de vie de l'organisation : lorsque la firme croît, la culture agit comme une source d'identité et rend la résistance à un changement organisationnel plus grande. A ce stade, les possibilités d'action sur la culture sont très réduites. Lorsque la firme atteint un certain stade de maturité ou de déclin, les organisations doivent changer leur culture, ce qui n'est rendu possible que par le remplacement des individus. Dans ces conditions, d'après Lundberg[105] (1985) « un cycle de changement complexe et cyclique pourrait prendre place ».

[101] Animation du groupe de travail sur "Culture & Management *in* International Company "de l'Institut de l'Entreprise (MEDEF) dirigé par le président de Lafarge.
[102] Vijay Sathe, «How to decipher and change corporate culture» -1988.
[103] Schein, E., "Organizational culture and leadership", Jossey Bass, 1985.
[104] Schein E., "Coming to a new awareness of organizational culture", Sloan Management Review, Winter, 1984.

Analyse des niveaux de la culture d'entreprise



D'après Crozier, « la découverte de l'importance du culturel dans l'orientation du comportement est un nouvel élément essentiel du raisonnement de l'action ». A court terme, la culture d'entreprise est un code qui permet aux individus d'agir en fonction des intérêts proclamés du groupe. A long terme, elle aide à répondre aux deux catégories de problèmes auxquels les organisations sont en permanence confrontées, l'environnement et la cohésion interne. Si l'on admet que la culture d'entreprise exerce un rôle déterminant sur les mentalités et les comportements, deux questions essentielles se posent :

- Comment adapter la culture d'entreprise aux nouvelles exigences du marché ? Que se passe-t-il si l'environnement concurrentiel devient plus tendu, si la firme est amenée à mettre en œuvre une stratégie différente (lancement de nouveaux produits, attaque de pays émergents) et que doit-on faire pour qu'elle devienne un levier de changement ?
- Dans quelle mesure, par son effet de sédimentation des connaissances et des pratiques, la culture ne représente-t-elle pas un frein?

Les auteurs de la « corporate culture » apportent des réponses à la première question. L'une consiste à trouver un « héros » ou « un champion » qui redéfinira un système de valeurs en précisant les finalités de la firme. Il mettra ce système en œuvre tout en gagnant le soutien du « réseau culturel[106] » dans lequel il fait circuler mythes et symboles. Il ritualisera les nouveaux comportements et désignera d'autres « héros » pour amplifier l'action. Pettigrew[107], reprenant l'étude de Pondy[108] (1988), indique que «le *leader* peut créer des mots pour expliquer et ordonner l'expérience collective afin d'établir l'identité de la firme. Des processus tels le recours à

[105] Lundberg C.C., "On the feasability of cultural intervention in organizations", Organizational Cultures, Frost, Moore & al , Sage, 1985.
[106] C'est la hiérarchie cachée de l'entreprise. Il s'agit des différentes personnes qui jouent un rôle clé dans la captation et la circulation des informations et des rumeurs.
[107] Pettigrew A.M., "On studying organizational cultures", Administrative Science Quarterly, 24, 1979.

un vocabulaire spécifique, l'adoption d'un mode d'habillement idéosyncratique... vont renforcer cette identité ». Le rôle joué par les dirigeants et/ou les fondateurs dans le processus de changement d'une culture est repris par les recherches de Martin[109], Sitkin et Boehm. Leur étude d'une entreprise d'électronique de la Sillicon Valley a montré que le dirigeant-fondateur influençait les représentations de son personnel, même si des sous-cultures se sont développées de façon autonome. De plus, la cohabitation de diverses sous - cultures dans une organisation implique que certains groupes développent des valeurs différentes de celles de la culture dominante. Cette observation est importante puisque les changements en présence de sous - cultures qui ne tiennent pas compte de cette diversité peuvent mettre en péril l'organisation. Comprendre le lien entre l'organisation et les sous-cultures est donc un enjeu majeur. Lorsch (1967), Vijay Sathe (1988) et Davis[110] complètent les analyses précédentes en soulignant trois pratiques intégratives :

1- l'action sur les comportements :
« Le changement culturel doit être appris dans le cadre d'un vécu nouveau ». Il convient aussi de solliciter la créativité et l'intelligence des collaborateurs par la mobilité organisationnelle et la formation permanente ;

2- le recrutement et la gestion du personnel :
La DRH favorise le changement organisationnel en engageant de nouveaux responsables extérieurs à la firme qui « correspondent à la culture souhaitée» afin d'éviter le « minage de la culture visée par les anciens collaborateurs »[111]. Ainsi, les procédures de sélection et de recrutement sont des instruments d'orientation de la culture et contribuent à promouvoir des «cultures spécialisées» ;

3- la gestion du symbolique :
Il faut accompagner les discours officiels de « communications culturelles implicites » en mettant en avant les valeurs cibles, en produisant des discours sur l'organisation et en tentant d'instaurer des rites.

L'étude menée par Dent chez « Europena Railways » illustre aussi les leviers de changement culturel : système de planification, mise en place du DPO (Direction par objectif), de contrôle des investissements, de révision des modalités d'élaboration des budgets, afin de passer d'une culture technique à une culture gestionnaire. Les «Business Directors» sont des responsables qui ont apporté cette contre-culture. Par une série d'«étapes incrémentales», ils ont augmenté leur influence et concrétisé leur vision. Aucun des changements qu'ils ont mis en place ne visait l'ancienne «culture ferroviaire». Ils ont préparé le terrain afin d'obtenir des appuis, l'adhésion

---

[108] Pondy L.R. & Alii., "Managing ambiguity and change", John Wiley & Sons-1988.
[109] Martin H.J., « Managing specialized corporates cultures », 1988. L'auteur s'appuie sur deux études de cas (Lincoln Electric et Progressive Corporation) pour montrer comment les procédures de recrutement permettent de choisir les membres qui vont s'adapter à la nouvelle culture mise en place par la DRH.
[110] Davis Tim R.V., "Managing culture at the bottom", Gaining control of the corporate culture", Kilman, R, Saxton, M., Serpa, Jossey Bass-1985.
[111] P. Selznick, dès 1957, développe ce point dans son ouvrage *Leardership in administration*, Harper & Row.

du plus grand nombre et l'assurance d'une reconnaissance symbolique. Peters et Waterman (1995) renforce cette philosophie du changement en proposant de décentraliser davantage l'autorité, d'adapter le salaire à la performance individuelle, de créer des groupes de projets. Ces moyens améliorent les relations de l'encadrement avec la base.

Concernant la deuxième question (dans quelle mesure, par son effet de sédimentation des connaissances et des pratiques, la culture ne représente-t-elle pas un frein ?), si les avantages de la culture ont été abondamment diffusés, en particulier dans l'approche «Corporate Culture», ses dangers ont été relégués au second plan. Il arrive en effet que des solutions mises en œuvre par les acteurs perdurent alors même qu'elles sont devenues inefficaces. La prégnance d'un code de perception conduit les individus à ignorer les nouveaux contextes externes et à conserver le comportement qui avait jusqu'alors fait le succès de la firme.

« La culture du succès »

Le succès peut engendrer :

- Une concurrence accrue ;
- Une certaine arrogance ;
- Une gestion « rétroviseur » où la recette du succès est déclinée à l'excès ;
- La forme prend le pas sur le fond ;
- Un attentisme frileux ;
- Une aversion au risque et au changement.

Source : Paul Evans «Face à la compétition internationale : de nouvelles priorité pour le management des ressources humaines et l'organisation» LVMH/INSEAD-1999

C.Siehl[112], à travers LSI[113] (fabricant de PC dans la Silicone Valley), considère comme plus bénéfique de faire évoluer des valeurs déjà présentes plutôt que des nouvelles, dont le développement paraît aléatoire. Il rejette l'idée d'un changement global réussi.

Pour Pettigrew[114] et Kanter, structures et cultures peuvent faciliter ou freiner les processus de changement organisationnel. Les cultures «intégratives» les favoriseraient, ce, grâce à trois conditions :

1-un climat diffus qui encourage le changement ;

2-des processus de management qui favorisent l'accès au pouvoir ;

3- des mécanismes intégratifs qui permettent une circulation des nouvelles idées.

En revanche, les «segmentaires» freineraient le changement en raison de divisions importantes des fonctions et des niveaux. Avec des idées et des problèmes très compartimentés, l'information est tenue secrète, l'innovation

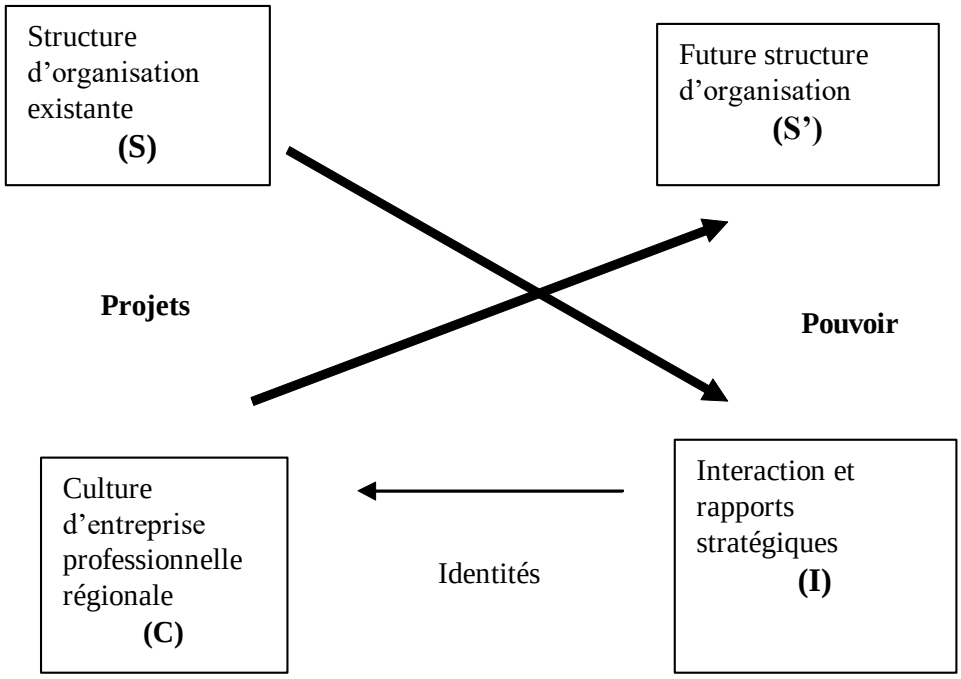
[112] Siehl C., "After the founder : an opportunity to manage culture", Organizational cultures, Frost, Moore & al, Sage, 1985.

[113] Ce cas analyse la mise en place de trois valeurs : 1) s'attacher à des clients importants pour une longue durée -2) agir professionnellement -3) être responsable vis-à-vis du reste de l'entreprise. Il s'efforce ainsi de mesurer les changements et les indicateurs utilisés (observation des comportements, transcription des valeurs...).

[114]Pettigrew A.M., "Strategy formulation as a political process", International Studies of management and Organization, 7, 1977.

s'avère difficile. Pour pallier à ces difficultés, Pettigrew met l'accent sur la « gestion du sens[115] ». Ainsi le langage peut-il créer une cohérence dans des périodes confusionnelles de transition et légitimer de nouvelles idées ou pratiques déjà établies, mais menacées. Davis[116] (1985), autre spécialiste du changement culturel, distingue les croyances qui guident les décisions, « *guiding beliefs* »[117], de celles qui sont associées au vécu quotidien, « *daily beliefs* ». Les premières, tournées vers le futur, indiquent les axes de développement alors que les autres, constituées de rites accumulés, sont la manifestation du passé dans le présent. La reconstruction de nouveaux cadres socioculturels dans la firme est d'autant plus fragile que « ceux d'hier ne sont plus pertinents et ceux de demain ne sont pas encore fixés ». Selon Crozier, le modèle de mise en œuvre d'un changement dans les organisations met en jeu trois niveaux interdépendants d'une même réalité sociale : celui des structures (S), celui des interactions (I) et celui des cultures (C).

Sociologie du changement de structure. Source : Sainseaulieu, R., Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, Paris, Dalloz, 1987, p.241



Le développement de structures nouvelles pour l'entreprise moderne ne peut donc pas s'effectuer par une simple transformation formelle des structures d'organisation du travail. C'est tout un ensemble de pouvoirs, d'identifications et de forces collectives qui est concerné et dont il faut cerner la réalité. Elargissant l'approche de Crozier, Kanter[118] (1984) et Sainseaulieu préconisent d'intervenir d'abord sur les positions de pouvoir et les systèmes de relations pour modifier la culture. «L'architecture du changement » nécessite, selon eux, une prise

[115] C'est un processus de construction des symboles et d'utilisation de valeurs destinées à légitimer ses propres idées contre celles des opposants aux changements.
[116] Davis S. M., «Managing corporate culture : culture is not just an internal affair». Gaining control of the corporate culture, R.Kilman, M.Saxton, R.Serpa, Jossey Bass- 1985.
[117] «Guiding beliefs» orientent la manière dont l'organisation agit sur ces marchés ainsi que la façon dont l'organisation est dirigée. «Daily beliefs» recouvrent un ensemble de règles qui orientent les comportements quotidiens.

de conscience de l'identité de l'entreprise, car si l'identité apparaît comme une source de stabilité interne, elle peut se révéler un facteur d'inertie et entraîner l'échec.

1.3 Les modalités opérationnelles d'un changement et ses risques d'échec

La problématique du changement ne peut se réduire à des questions de finalité « pourquoi changer » et de contenu « que changer ». Il ne suffit pas non plus d'une volonté d'état-major pour que le changement ait lieu. Combien de projets ont avorté parce qu'on n'a pas su concevoir la bonne démarche ? Le processus, « imprévisible, discontinu, infini, interactif », doit être réfléchi, préparé, organisé. Après avoir posé préalablement les objectifs du changement, sa « conduite » nécessite de se poser trois questions préalables :

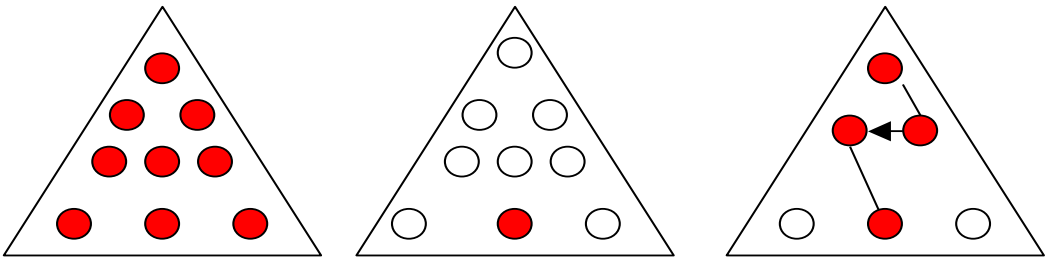
- quelle sera son périmètre initial : local ou général ?
- la démarche de conduite sera-t-elle « top down » ou « bottom up » ?
- quelles seront ses principales phases ?

Nous reprenons ces trois questions en nous appuyant, là aussi, sur notre revue de la littérature et sur notre expérience professionnelle en tant qu'ancien senior consultant dans un «Big Five». Les travaux étudiés montrent que les deux premières interrogations sont peu abordées. La troisième, en revanche, a donné lieu à d'amples développements.

1.3.1 Le périmètre initial du changement, général ou local ?

Lorsqu'on vise le changement global d'une organisation, comme l'adoption d'une certification ISO 9001 version 2000, il est nécessaire d'initier le changement, soit dans l'ensemble des cellules de responsabilité, soit dans quelques-unes d'entres elles, soit de manière mixte. Le schéma suivant représente ces trois axes possibles d'introduction au changement :

Analyse des trois angles d'attaque d'introduction du changement



N°1 Approche globale | **N°2 Approche expérimentale** | **N°3 Approche coordonnée**

[118] Kanter R.M., "The change masters : corporate entrepreneurs at Work", George Allen et Unwin, 1984.

- le changement global (triangle n°1)

Le changement général est une approche développée par le courant de l'« Organization Development »[119]. Il s'agit d'une tentative planifiée de changer, dirigée par la D.G., introduite dans tout le système et basée sur une stratégie éducationnelle. Cette approche est longue, lourde et coûteuse à mettre en place : 1) sur le plan temporel, le changement doit s'inscrire dans une durée conséquente 2) sur le plan systémique, les partisans de l'O.D. considèrent que l'intervention ponctuelle dans un seul service mène à des échecs en raison de l'interdépendance des problèmes rencontrés dans un sous-système de l'organisation. Cette option néglige également la résistance des individus face au changement. L'hypothèse d'une volonté généralisée d'adhérer au projet mis en œuvre est contestable. Selon Bartoli et Hermel « le consensus n'est pas un préalable à l'action, mais au contraire le résultat d'une action ». Cette approche du changement global correspond au modèle de l'action rationnelle. Elle s'appuie sur le postulat selon lequel la réussite du changement repose sur le choix de la bonne solution par l'analyse des dysfonctionnements, la recherche d'alternatives, l'évaluation multicritères. Dans une telle approche, le changement agit comme un acteur rationnel unique, incarné par la direction, qui dispose de la légitimité pour choisir l'organisation future. Crozier précise que « dans un tel système, personne n'a plus rien à apporter (...), tous les participants se trouvent pris dans l'univers des moyens ». Et « peu de personnes semblent s'engager dans le processus envisagé par les concepteurs du programme ». Cette résistance est perçue par la direction comme une incompréhension des bienfaits de la nouvelle conception organisationnelle, qu'en réalité les acteurs ressentent comme une programmation excessive à leur encontre, une inflexibilité du système mis en œuvre. Cette stratégie rationnelle du changement n'est pas dépassée, comme le montrent aussi bien des contributions théoriques que des cas d'entreprises rencontrés lors de nos benchmarks.

- le changement local (triangle n° 2)

Le changement local est envisagé comme une expérience - « *dry run* » - dont les leçons seront élargies à l'ensemble de l'organisation. Faure[120] (1985) la qualifie d'«expérimentation sociale». Elle résulte d'une mise en interaction nouvelle des individus, dans un cadre limité et contrôlé, « pour provoquer d'autres représentations menant à une création structurelle progressivement expérimentée comme fiable et durable ». Il s'agit d'obtenir

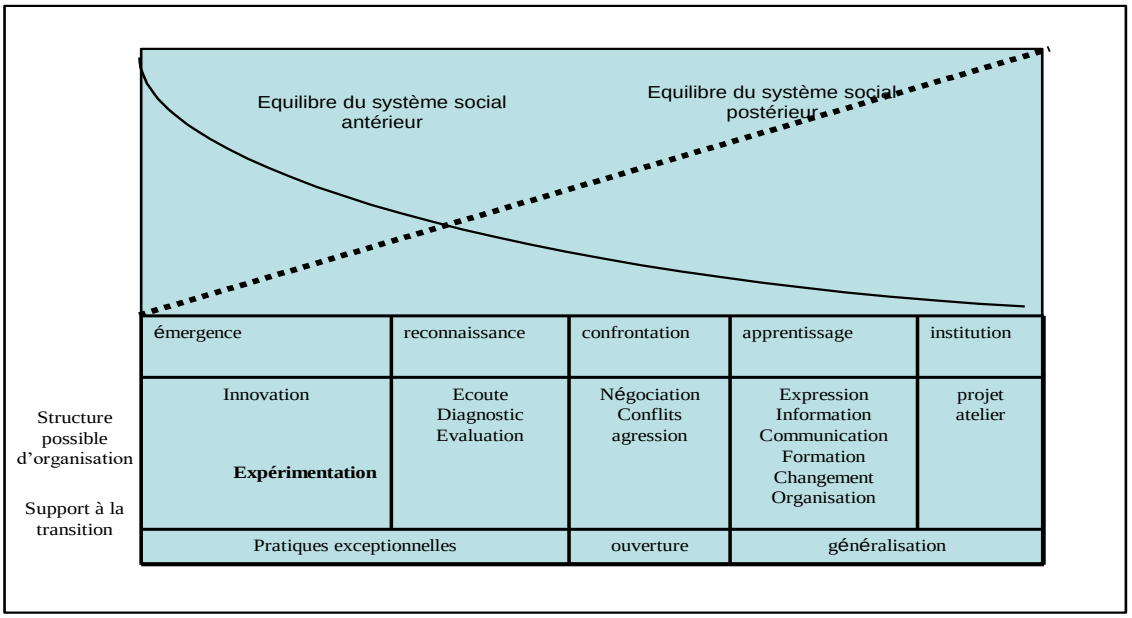
[119] R. Beckhard (1969) stipule que le «le développement organisationnel est un effort planifié, global c'est-à-dire au niveau de l'ensemble de l'organisation et géré par les dirigeants au sommet, en vue d'améliorer l'efficacité de la firme au moyen d'interventions planifiées sur les processus de l'organisation, en recourant aux connaissances des sciences humaines». La seconde définition est attribuée à W.G. Bernis (1978) qui cerne l'OD comme une réponse au changement. «C'est une stratégie d'éducation complexe en vue de changer les croyances, les attitudes, les valeurs et la structure des organisations, de sorte qu'elles puissent mieux s'adapter à de nouvelles technologies, de nouveaux marchés et de nouveaux défis ». Enfin H. Claude de Bettignies (1979) retient 4 éléments :
- un effort de longue haleine visant à mieux armer l'organisation face à ses problèmes ;
- un programme destiné à introduire des changements délibérés sur la base d'un diagnostic approuvé par les membres ;
- des activités axées sur l'accroissement de l'efficacité globale de l'organisation ;
- des stratégies visant à optimiser l'utilisation des RH.
La structure de l'OD est un système à trois composantes liées entre elles : les valeurs, le processus et la technique.

[120] Faure H., «Informatique nouvelle et bricolage organisationnel», *in* Alter, N., La bureaucratie dans l'entreprise, Paris, Editions Ouvrières, 1985.

des « *quick wins* » dans un ou plusieurs services et de les utiliser pour répandre le changement à l'échelle de l'organisation. Les avantages de ce processus en «tache d'huile» ont conduit Millot et Roulleau à souligner que les démarches réussies «procèdent toujours par étapes progressives : un atelier, un petit secteur, un service». Cette démarche expérimentale permet d'éviter une perturbation de la structure interne dans son ensemble : circonstanciés à une zone d'intervention réduite, les risques d'échec sont limités. Pour disposer d'une grande liberté d'action, il importe d'informer les acteurs touchés qu'il s'agit d'un « *dry run* » au terme duquel on tirera des enseignements. Evaluation faite des actions locales, la direction est amenée à infléchir l'opération pour renforcer son efficacité et son périmètre de couverture. Cependant, des risques d'échec existent :

- une mauvaise articulation entre expérimentation locale et généralisation ;
- la duplication du « *quick win* » sur un territoire mal évalué.

<u>Transition des fonctionnements sociaux</u>



Source : séminaire « Dynamique du développement social » 1995-Université Paris-Dauphine

Dans le schéma ci-dessus, Sainsaulieu souligne cette mise en cohérence diachronique en la subdivisant en cinq étapes :

1- « l'émergence» d'identités sociales nouvelles. Il faut produire des interactions inédites dans les milieux les plus favorables à l'innovation ;

2- la « reconnaissance » des logiques qui se développent est nécessaire ;

3- la « confrontation des logiques nouvelles », c'est-à-dire la rencontre entre acteurs anciens et nouveaux pour produire la transformation sur un champ organisationnel plus large ;

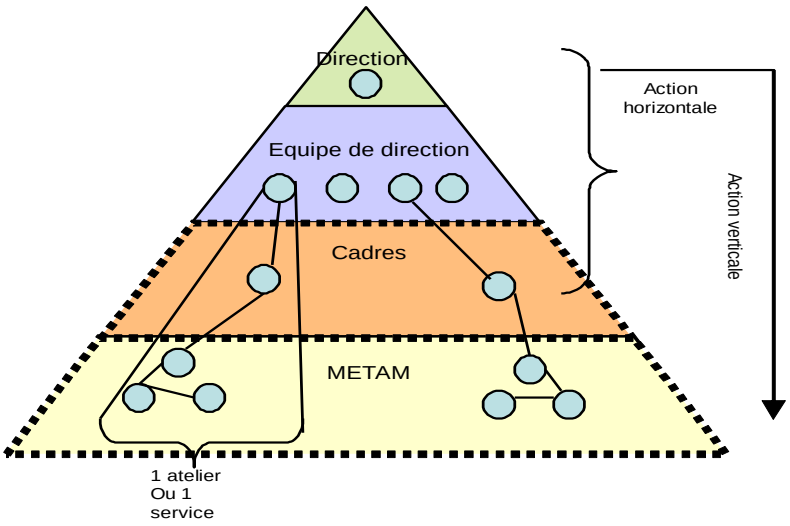
4- l'« apprentissage » culturel du changement des représentations doit se coupler avec l'étape d'information, de communication, d'expression et de formation ;
5- l'« institutionnalisation » permet de fixer le nouveau modèle d'organisation.

Cependant, la conduite sur le terrain d'un changement organisationnel ne se fait pas selon une suite d'étapes préétablies. Pour Quinn, le changement procède d'une démarche prudente dans laquelle on va légitimer de nouveaux points de vue et remettre en question les anciens présupposés, neutraliser les oppositions pendant que l'on développe un soutien politique en faveur de nouvelles orientations. L'utilisation de projets pilotes basés sur un nombre d'initiatives restreintes mais efficaces permet de cimenter les fondations d'un engagement futur plus large.

- le changement coordonné (triangle n°3)

Les expériences menées par Savall et Zardet montrent que le pari d'accroître le nombre des adeptes au changement dans la firme n'est pas tenu. Certains membres de l'encadrement adoptent des comportements hostiles dommageables pour l'efficacité de l'intervention. Pour parer au risque d'échec, qui s'avère élevé dans un processus de changement, Savall et Zardet ont développé la démarche Horiver.

Schéma du processus Horiver



Source : Savall H., et Zardet V., « Maîtriser les coûts cachés », Economica, 1989, p.201

Le démarrage de l'intervention porte sur deux actions simultanées et articulées :

- une action horizontale sur l'équipe de direction ;

- une action verticale sur une ou deux unités.

La différence majeure par rapport au changement local consiste à impliquer l'équipe de direction (action horizontale) dès la phase d'expérimentation, alors qu'elle avait lieu seulement en phase de généralisation dans le « processus tache d'huile ». La formation de l'équipe de direction à la méthode «socio - économique» intervient même avant l'expérimentation du terrain. Ces deux actions s'alimentent mutuellement. D'une part, l'équipe de direction est informée des résultats des diagnostics réalisés dans les unités expérimentées. D'autre part, suite à l'analyse de ces résultats, les échelons inférieurs se voient définir des objectifs stratégiques. Enfin, les unités engagées dans l'action verticale bénéficient du soutien de la direction. Cette méthode, surtout pratiquée dans le cadre d'un objectif de réduction des coûts cachés s'applique à de nombreux types de changements puisqu'elle permet d'identifier des dysfonctionnements importants. L'organisation[121] est ici comparée à un système dynamique non linéaire dans lequel de petites actions peuvent avoir de grands effets.

1.3.2 Le sens du changement, « *top down* » ou « *bottom up* » ?

Il s'agit de savoir si le changement doit être conduit dans le sens hiérarchique habituel « top down » ou s'il doit privilégier l'émergence d'alternatives proposées par les agents du *front line* « *bottom up* ».

- « *top down* »

La démarche descendante correspond à une vision rationnelle de la conduite du changement. Il s'agit pour les *leaders*, « les changeurs », de convaincre les « changés » du bien - fondé des actions entreprises. Sans nier l'importance du phénomène de *leadership*, il faut, selon nous, élargir les possibilités en reconnaissant, comme Sainsaulieu, que l'acteur du changement peut être un personnage charismatique ou un groupe de l'organisation en mouvement, ou encore une équipe d'experts intervenants. D'autre part, on se doit d'être réaliste dans l'estimation du délai d'adaptation d'une organisation à un changement *top down*. La plupart des travaux occultent l'incidence temporelle sur le cycle complet du changement organisationnel, notamment sur la phase préparatoire, pourtant fondamentale, ne serait-ce qu'en terme de réactivité de l'organisation face à un environnement mouvant.

[121] Si l'on se réfère à une théorie des modèles d'organisation qui se fonde sur une distinction épistémologique, il existe parmi les « modes d'organisation » qui comprennent, en plus des structures et de leur projection sur un organigramme, deux "sous-systèmes fonctionnels " qui régulent l'entreprise : les " techniques de gestion " dont le rôle est d'optimiser la valeur ajoutée produite par l'organisation et les " méthodes de management " dont le rôle est d'optimiser la valeur ajoutée produite par les hommes.

- « bottom up »

La démarche ascendante consiste à se centrer sur les échelons situés le plus bas dans la hiérarchie de l'entité analysée. Elle peut concerner aussi bien la formulation du problème (comme nous l'avons souligné pour la phase du diagnostic macro-organisationnel) que l'élaboration des plans d'action censés y remédier. Cela peut même aller jusqu'au choix du thème du changement. Les travaux de Lewin (1948) ainsi que ceux de Coch et French ont largement contribué à la valorisation de la démarche *bottom up*. L'une de leurs conclusions est que le changement sera plus positif si l'équipe participe activement aux prises de décisions.
Les différents modèles proposés clos ce point 1.3. A partir des travaux d'Alsène et Denis, deux catégories de modèles (technico – économiques et psychosociaux) complètent notre propre dispositif d'intervention :

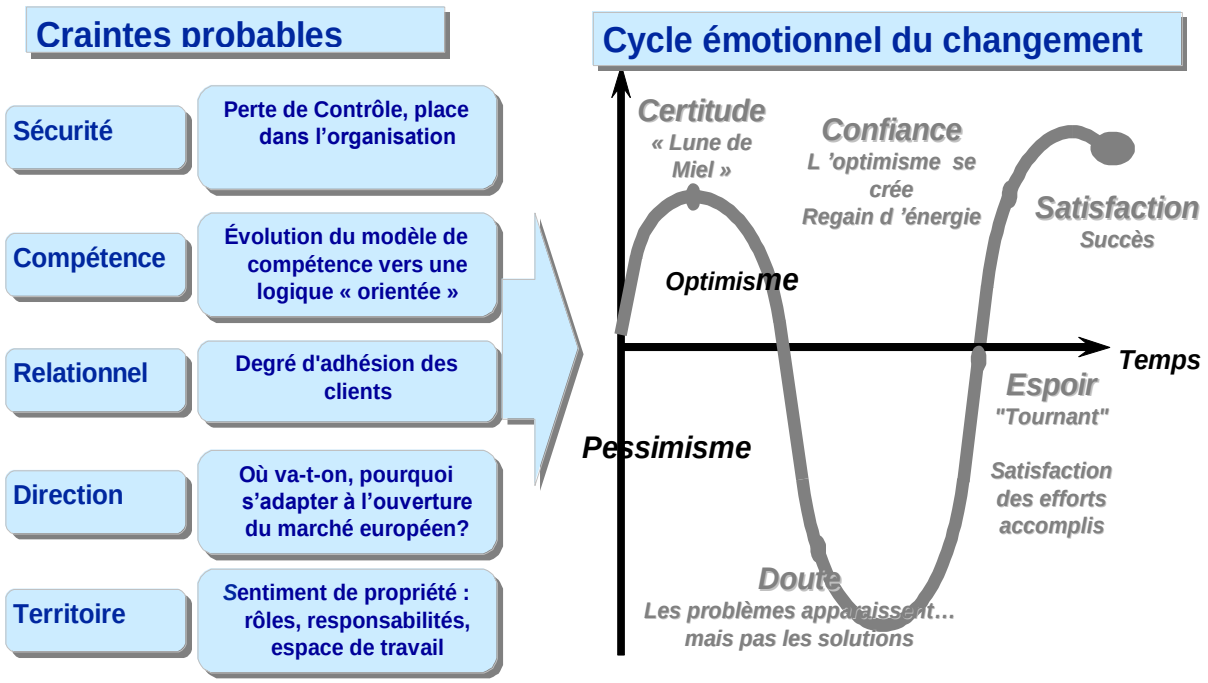
- les modèles technico-économiques

Les modèles technico-économiques, « les plus anciens et les plus répandus », s'inscrivent dans la perspective d'une vision rationnelle de la décision. Seule une place limitée et instrumentale est accordée aux aspects humains mis en jeu dans le changement. L'essentiel se centre sur la dimension technique (objectif tangible du changement) et sur ses caractéristiques économiques (coûts, budget).

- les modèles psychosociaux

Les modèles psychosociaux se sont développés dans la continuité de l'école des relations humaines et « mettent l'accent sur le facteur humain ». Ils proposent des étapes pour vaincre les inerties, surmonter les résistances, faciliter l'appropriation des nouveaux modes de *management* et stimuler la motivation en faveur du changement. Ces modèles s'inspirent souvent des valeurs mises en exergue par l'OD (respect pour l'individu, confiance et soutien, égalisation des pouvoirs, confrontation ouverte pour résoudre les problèmes, participation des utilisateurs finaux à la conduite du changement). La plupart d'entre eux s'articulent selon trois phases inspirées du modèle fondateur de Lewin, enrichi par Schein, qui cerne les paramètres psychologiques nécessaires à la production du changement.

Le cycle émotionnel du changement



Source : intervention chez Aventis – Deloitte Consulting- Paul-William Delorme - 1999

La première phase est celle de la «décristallisation» (*unfreezing*). Le système est soumis à un déséquilibre suffisant pour déclencher un processus d'adaptation. Il s'agit d'éveiller la conscience des membres de l'entreprise aux nouvelles réalités. Après une série d'entretiens, le consultant présente au groupe - ou « système-client » - la synthèse la plus neutre possible, exerçant le rôle d'un «miroir révélateur». La limite de cette démarche tient dans l'hypothèse optimiste faite par Lewin d'un changement des attitudes. Selon Schein, la « décristallisation » nécessite trois processus très différents mais complémentaires d'où émergera la légitimité du changement. D'abord, il faut un nombre suffisant de « données révélatrices » (*disconfirming data*) provoquant de sérieuses gênes. Si cette information provoque un malaise, elle ne provoque pas par elle-même une décision de changement. C'est pourquoi, il convient ensuite de la relier aux objectifs ou aux valeurs importantes afin d'engendrer une anxiété. Il faut apporter alors une sécurité psychologique *(psychological safety*) évitant aux membres de l'organisation de percevoir le changement comme une menace de l'identité et de la cohésion du groupe. La deuxième phase est celle du changement proprement dit (*move*). Il s'agit d'élaborer des solutions en s'assurant de la participation de l'ensemble du « système client ». L'accent est mis essentiellement sur le processus de résolution des problèmes. D'une manière générale, il faut créer une nouvelle vision de l'avenir et s'unir pour l'atteindre. La troisième et dernière phase est celle de la «recristallisation» (*refreezing*). Alors que de nouvelles pratiques s'instaurent, il faut les institutionnaliser. Cette recristallisation des comportements est nécessaire pour éviter que les anciennes habitudes ne se rétablissent et que les attitudes nouvellement acquises s'estompent. Il est important de s'appuyer sur les succès obtenus au cours d'expériences antérieures, mais aussi de récompenser les comportements que l'on désire promouvoir. Le

changement consiste donc en une cristallisation de nouvelles possibilités d'action (politique, comportementale) fondée sur les modèles reconceptualisés de l'organisation. Les nouvelles hypothèses - ou valeurs - se stabiliseront graduellement jusqu'à ce qu'un nouveau démenti déclenche un autre processus de changement. Pour synthétiser, dans le déploiement d'un processus de changement organisationnel, plusieurs questions doivent être résolues :

- Comment utiliser les paramètres externes ?

Un processus d'étalonnage (*benchmarking*) qui fixe des objectifs de performances futures supérieurs à ce qui se fait dans l'entreprise[122] doit être mis en place. Il s'agit d'utiliser des équipes composées de différents métiers et capables de conduire le processus de visualisation et d'analyse stratégique.

- Que communiquer à l'organisation et comment ? Le personnel est-il informé des nouveaux comportements qu'on attend de lui ?

L'existence, la mission et les objectifs du projet de reconfiguration organisationnelle sont communiqués à tout le personnel en fonction de ses niveaux de responsabilité afin de maintenir le dialogue pendant tout le déroulement du projet. Par exemple, Mérial a publié un bulletin d'information[123] spécialement consacré au projet de reconfiguration organisationnelle. Beaucoup d'entreprises ont constaté qu'il était dangereux de garder confidentiel un projet qui risquait d'aboutir à des réductions d'effectifs et à des relocalisations. Kanter précise que l'une des étapes clé dans la promotion d'un changement organisationnel «réside dans la constitution de coalition» qui se construit grâce à l'information descendante. L'intranet est un outil très utile dans un tel processus.

- Comment faire participer les acteurs d'une manière constructive ?

Selon le concept anglo-saxon de l'« empowerment », qui définit une organisation alignée sur de nouveaux processus d'affaires en déléguant et décentralisant les pouvoirs, la base peut prendre une série de décisions opératoires sans devoir en référer à la hiérarchie, car chacun a été formé à un processus de prise de décision cohérent renforçant les stratégies et la vision poursuivies. Les responsables de base ont ainsi, non seulement une responsabilité, mais un pouvoir, et donc une marge de manœuvre financière, organisationnelle et opératoire. Le plus délicat est la constitution d'équipes capables d'œuvrer en étroite collaboration, ce qui nécessite la redéfinition des rôles dans toute l'organisation. L'objectif de cette phase est d'identifier le groupe d'acteurs qui va directement apporter une valeur ajoutée. Il est ici crucial pour l'organisation de coupler la

[122] Nombre d'associations européennes ou nationales financent des études permettant de mieux connaître le point de départ des performances actuelles et de dégager une voie vers l'excellence.

[123] Dans sa première édition, « traduite en neuf langues », la firme a annoncé la formation d'une équipe affectée au projet, les objectifs, le planning de rencontre de l'équipe, encourageant le personnel à lui faire des suggestions. Au préalable, tous les gestionnaires hiérarchiques avaient reçu un dossier contenant la documentation sur le projet et des suggestions de réponses. D'autres moyens sont utilisés : vidéos, briefings, courriers électroniques distribués régulièrement à toute l'organisation.

coordination hiérarchique avec des comportements coopératifs en remplaçant notamment le contrôle formel traditionnel par un «contrôle social » (O'Reilly et Chatman, 1996).

- Quelles infrastructures (systèmes, méthodes, techniques, équipements) faut-il mettre en place pour faire le changement ?

La stabilité de la nouvelle « organisation – cible » dépendra des systèmes de récompense, des flux d'information, de la répartition du pouvoir et de l'autorité, tous ces éléments exigeant une continuité dans le temps. Explicitement, des interviews, des enquêtes, des réunions de groupes avec des acteurs clés doivent être menées pour évaluer si les nouveaux rôles considérés peuvent être mis en œuvre par les gestionnaires et si le personnel comprend les besoins et les raisons de ce changement. Dans le cas contraire, le risque d'échec est important.

- Comment l'équipe doit-elle diriger ses efforts ?

L'esprit d'équipe doit être développé afin d'accroître cohésion entre les membres et productivité[124]. Les principaux cadres opérationnels sont les relais et les acteurs de ce changement. Dans cette phase, dite «enabling phase », l'équipe en charge de la gestion du changement se tourne vers des plans de formation qui développent le savoir-faire nécessaire à sa mise en œuvre.

- Quel rôle doit jouer la direction ?

Il est fondamental d'engager et d'impliquer la direction afin qu'elle soit capable de promouvoir le projet tout en l'arbitrant[125]. La direction doit décider de l'ampleur, du rythme et de la séquence du changement envisagé. Le leadership doit développer des nouveaux modèles de pensée et de comportement. Selon P.Selznick[126], « le *leadership* devrait gérer le processus au cours duquel le changement se transforme en « institution ».

Pour réussir, le changement organisationnel doit donc être institutionnalisé. Mais certains collaborateurs s'opposent au changement et souhaitent maintenir envers et contre tout la spécificité de l'entreprise. Crozier a identifié les nombreuses contraintes (sociales, historiques) qui menacent la réussite d'un processus de changement. Toute transformation des pratiques change en effet le système de prestige et de pouvoir au sein de la firme, créant des tensions qui paralysent l'action. Cette idée est reprise par Pettigrew, qui démontre que les processus de changement organisationnel menacent la distribution existante des ressources organisationnelles (salaires, opportunités de promotion, information...). C.Argyris[127] (1995) ajoute que, menacés, les individus résistent souvent de façon automatique à la remise en cause des routines passées. C'est lors de la phase de

[124] Il n'est pas rare de voir les membres de l'équipe observer passivement le *leader* du projet décrivant le travail sans que les responsabilités aient été clairement réparties. L'utilisation de formations et de séminaires particuliers permet de créer des équipes soudées. Par exemple, des tournantes de réunions dans divers pays contribuent au sentiment de communauté.
[125] Souvent, un comité d'accompagnement (*steering committee*) composé de membres de la direction est mis en place.
[126] Selznick P., *Leadership in administration*, Harper & Row, 1957.
[127] Argyris C., *Savoir pour agir*. « Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel », Paris, InterEditions, 1995.

mobilisation et d'achèvement qu'il convient de maîtriser l'opposition et de bloquer les inférences. Les promoteurs du changement doivent persuader leur entourage de s'investir dans les nouvelles initiatives et de créer des micro-changements susceptibles de générer des macro-changements. Si l'une des modifications voulues se heurte à des résistances collectives d'ordre affectif (refus, crainte du changement, paternalisme) freinant l'adaptation organisationnelle globale visée, le leader peut, à l'instar des « Business Directors » de l'« European Railways », déplacer la tension vers un autre domaine puis revenir par périphérie à l'objectif initial. La seule option des acteurs ne serait elle pas de s'adapter ?

Les travaux des chercheurs cités, leurs apports théoriques et les méthodes utilisées nous ont procuré un cadre théorique d'analyse, une méthodologie d'enquête, des outils (chaîne de valeur, modèle des cinq forces, cycle émotionnel du changement…) et une aide à l'interprétation des résultats observés sur notre terrain. In fine, c'est donc une conduite de changement progressif, opportuniste, politique et «orienté résultat» que nous recommandons (cf. schéma, « Le cycle émotionnel du changement »).

Chapitre 2 - Un itinéraire construit

2.1 Questions principales posées à la recherche et hypothèses

2.2 Contexte contractuel et méthodologie utilisée

Une étude simultanée de la théorie, du secteur AOC Champagne et de l'environnement concurrentiel de M nous conduit à poser deux questions déterminantes pour notre travail et à émettre certaines hypothèses. La description du mode opératoire employé (contexte contractuel particulier avec la CIFRE et méthodologique) termine ce chapitre

2.1 Questions principales posées à la recherche et hypothèses

Cette recherche a pour objectif de répondre aux questions que nous a posées L.V.M.H sur les enjeux stratégiques et organisationnels de M dans un environnement typé : l'AOC Champagne. Nous ne souhaitons pas partir d'un modèle construit par un faisceau d'hypothèses et qui ne traduirait que la seule réalité observée. Précoder les observations limiterait les riches enseignements que l'on peut en extraire. C'est à partir de l'analyse des processus de changement stratégique et organisationnel de M engagé en 1994 que nous apportons des réponses. Les deux questions et les hypothèses sur lesquelles se fonde notre recherche ne constituent pas un cadre rigide, elles sont de fait le point de départ de notre étude.

Question 1 :

Alors que le système AOC implique une forte interdépendance entre les acteurs champenois, limitant de facto les marges de manœuvre stratégique de M, que des transformations déstabilisantes l'affectent autant en aval qu'en amont, que les cycles (économiques et productifs) subissent des ruptures, comment M peut-il consolider son *leadership* mondial et créer de nouvelles rentes tout en protégeant et développant les anciennes ?

Hypothèse 1 :

Les modèles normatifs classiques en stratégie appliqués aux firmes d'AOC n'apportent pas les résultats escomptés. L'erreur est de transférer sans processus itératif des stratégies préétablies d'origine américaine ou japonaise à une firme d'AOC. Alors qu'il existe un double lien, d'influence involontaire, mais aussi d'utilisation consciente, entre stratégie et l'appellation. D'où l'importance d'inclure l'AOC dans les choix d'une stratégie (business history de A.Chandler aux Etats-Unis et J.M. Saussois en France). Mais cela sous tend que c'est peut être l'émergence d'une nouvelle conception des affaires dont il est question.

Une firme ayant évolué dans un environnement relativement protégé (grâce à l'intervention étatique) peut être déstabilisée par l'entrée de nouveaux concurrents, par des défaillances dans le modèle de protection de l'AOC, par une libéralisation des prix. Ces paramètres sont vécus comme une menace pour la survie de l'organisation. Des réorientations stratégiques (recentrer, maintenir, s'allier, contourner et sortir), couplées à la mise en place d'un programme de changement organisationnel **deviennent** prioritaires afin d'adapter la technostructure aux nouveaux enjeux.

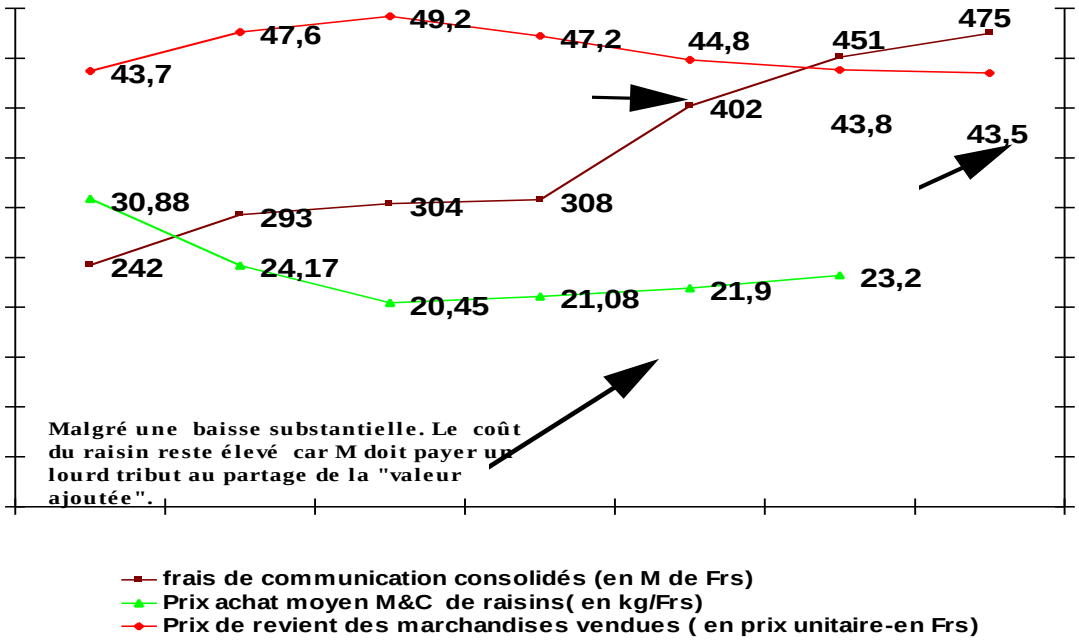
Cette première hypothèse spécifie les lois de relation entre les variables. Conformément à notre approche, nous postulons deux types de relations de congruence :

- la première se réfère aux liens entre environnement et stratégie mis en exergue par Burns et Stalkers (1961), Child (1972), Khandwalla (1970), Lawrence et Lorsch (1967) et Aoki (1991) ;

- la deuxième porte sur les relations d'interdépendance entre les éléments internes (rémunération, procèdures…) et la structure de la firme.

Ainsi avons nous décidé d'inscrire notre recherche au sein d'un cadre plus large où le changement est considéré comme imposé (Galbraith, 1985). L'analyse périphérique du secteur Champagne souligne que ce dernier est, depuis 1989, de plus en plus concurrencé (Wilson, 1992). La mise sur le marché de produits chers par l'ensemble des opérateurs mondiaux de vins et spiritueux réduit le segment haut de gamme. Le marché mondial des vins fins est « *booming* » mais concentré (concentration des opérateurs, des produits, des marchés à l'exports, de la GMS et de la clientèle). Face à cette véritable guerre de mouvements, l'augmentation régulière du coût de la rente « AOC Champagne» menace-t-elle le modèle de croissance de M ?

Analyse de l'augmentation régulière du coût de la rente pour l'ensemble des marques de M[128]



Source : Paul William Delorme - données confidentielles - 1999

[128] Analyse de l'évolution de la filière vinicole mondiale - Paul William Delorme- avril 1995 (étude interne à caractère stratégique et confidentiel – présentation à la DG de L.V.M.H). Cette étude compare le développement de deux filières : celle de l'AOC et celle du Nouveau Monde.

L'effet de ciseaux négatif (tableau ci dessus) fragilise sa rentabilité - RCE[129] globale de la firme M à 7.1%, et par marque : Moët 3%, Mercier 2.4%, Ruinart 1.5%, Dom Pérignon 21.2%- chiffres 1998. A la guerre de mouvements, M répond par une guerre de tranchées, est-elle adaptée à la défense et à la stabilisation de son core business ? Celui-ci est-il suffisamment protégé et verrouillé par l'AOC Champagne ? Face à la taille du marché mondial des mousseux, la marginalisation de M ne risque- t-elle pas de s'accentuer (le potentiel de production de la Champagne tend à se stabiliser autour de 300 M/bouteilles/an sur un marché mondial du mousseux estimé à plus de 2 Milliards de cols) ? Les Champenois ont réalisé qu'ils ne pouvaient plus vendre leurs vins sans tenir compte de leurs substituts, notamment les mousseux. Ils ont mis en oeuvre une série de mesures pour obtenir la qualité suffisante du produit afin de préserver leur prestige auprès de la clientèle traditionnelle. Mais est-ce bien le juste programme de développement et de transformation ? Est-il de caractère offensif ou défensif ? M doit-il, à terme, conserver ses positions stratégiques (valeur couplée à un développement qui se fait surtout par le volume) ou s'enquérir des relais de croissance à la périphérie du marché ? D'autant que le coût de production (approvisionnement, oenologie et fabrication) et les charges commerciales (coût de distribution et de vente) progressent plus rapidement que le CA, générant une baisse de la profitabilité. Confronté à une diminution de la rente, M doit-il modifier les règles en vigueur dans son secteur comme il l'a fait par exemple en 1941 avec la création du CIVC ? Prescrire les normes qui régissent son secteur ou les subir ? Veut - il remettre en cause le statu quo régional, ou cherche-t-il à le préserver ? Pour M, quelles sont les stratégies possibles et quels résultats peut-on en attendre ? Qui sont les nouveaux entrants et quels dangers représentent-ils à terme pour M ? L'enjeu est-il dans la rupture de l'équilibre sectoriel ?

Une question complémentaire se pose :

Question 2 :

Confronté à un environnement aussi complexe, à quels modes organisationnels M doit-il faire appel pour conforter son *leadership* ? Quels leviers et programmes de changement associés l'avantageraient sur ses principaux concurrents ?

Hypothèse 2 :

Pour s'adapter, la structure organisationnelle de M, qui a fait ses preuves jusqu'en 1989, doit être renouvelée. L'une des clés réside dans une meilleure coordination entre les fonctions techniques (œnologie – production) et celles du marché (marketing, commercial et relations publiques). C'est dans une refonte de l'organisation, à l'intersection du « véhicule » industriel et du marketing que se joue sa capacité à changer.

[129] Rappel : RCE (Résultat sur Capitaux Engagés): résultat net avant frais financiers et après impôts /capitaux engagés. C'est une mise en évidence des relations entre le rendement des effectifs, l'intensité de capital et la productivité globale des capitaux investis (hormis en cours commerciaux nets...).

De nombreux auteurs, notamment L.Boyer[130] (1986), montrent que les caractéristiques organisationnelles doivent évoluer quand elles ne sont plus adaptées aux nouvelles menaces de l'environnement des firmes. Ces dernières sont-elles contraintes d'adopter un mode de fonctionnement plus " organique " pour rester compétitives ? L'adaptation des organisations peut alors être perçue comme un processus continu composé d'interactions et de feed back multi – directionnels entre les caractéristiques objectives de l'environnement et les choix stratégiques réalisés par les dirigeants (Bedeian, 1990). Les travaux sur les facteurs qui favorisent le changement organisationnel apportent une contribution importante. Toutefois, la diversité des résultats montre qu'il est difficile d'établir une relation de causalité stable et unique entre des variables externes ou internes et le changement.

Cette étude binaire (stratégique et organisationnelle) vise aussi à cerner, des années 1970 à 1999, les sources de croissance et les points d'inflexion de cette entreprise leader sur le marché. Les crises successives (économique-1970, de production-1980 et de consommation-1990) ont déstabilisé le fonctionnement «habituel» de M, sans pour autant freiner sa croissance. En revanche, l'analyse croisée des différentes arcanes organisationnelles révèle une série de carences qui, bien qu'identifiées par l'ancienne direction générale d'Epernay, n'ont pas été traitées et résolues par celle-ci. Les années 1995-1996 voient la mise sous tension de M par la Direction des Ressources Humaines et la Direction financière de L.V.M.H, avec pour conséquences l'intervention de McKinsey, la recomposition d'un modèle organisationnel, le licenciement de 247 salariés et le renouvellement de sa ligne de commandement.
Ainsi présenté, ce jeu de questions et d'hypothèses traduit les objectifs centraux de notre recherche et en constitue le noyau empirique.

2.2 Contexte contractuel et méthodologie utilisée

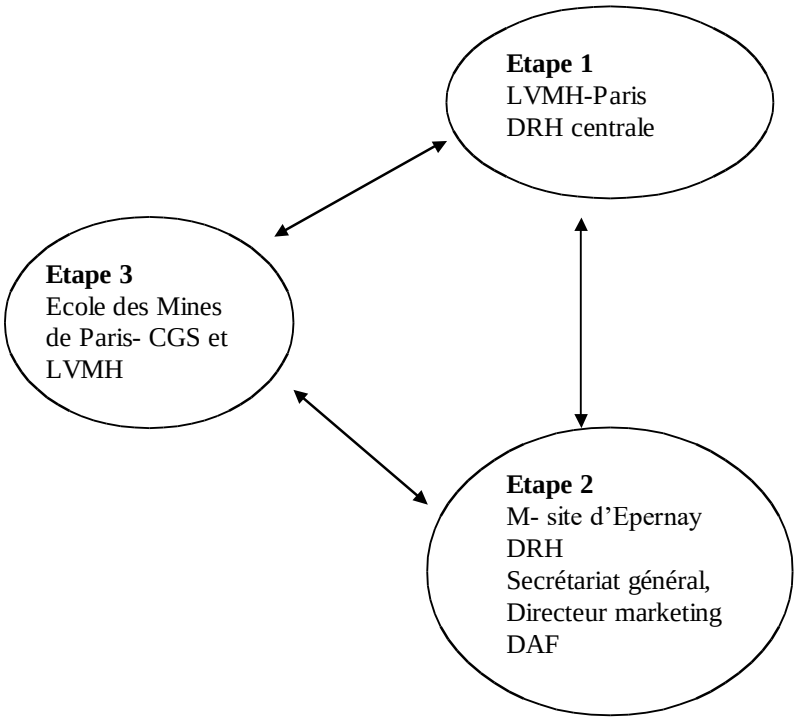
L'étude d'un processus de changement détermine en partie la méthodologie à adopter. En nous référant aux différents travaux de recherche sur le changement organisationnel, nous avons utilisé la méthode, pratiquée entre autres par A. Pettigrew[131], des études longitudinales. Cette démarche exige un terrain disposé à laisser un chercheur observer et enquêter pendant une période assez longue. Dans ce chapitre, nous rappelons le contexte contractuel de cette recherche. Nous exposons la méthodologie requise : la Recherche Intervention (RI)[132] et les moyens utilisés : interview, travail de groupe, participation à différents projets, « implémentation organisationnelle ». Enfin, ce chapitre décrit l'itinéraire et les résultats que nous avons obtenus durant ces trois ans.

[130] Boyer L., « Le projet d'entreprise », Editions d'Organisation-1986.
[131] Pettigrew, A.M., Strategy formulation as a political process, International studies of management and organization, 7, 1977.
[132] Pour A. Hatchuel, l'anglais C. Babbage et F.W Taylor sont dès le XIX siècle à l'origine de la recherche intervention en entreprise- A. Hatchuel -Les savoirs de l'intervention en entreprise - Entreprises et Histoire, n°7 page 59 à 75-1994. Pour les auteurs de «l'intervention, source et méthodes»-Connexions n°49-1987, la RI date des années 50.

2.2.1 Rappel sur le contexte contractuel de la recherche

A la demande du directeur des ressources humaines du groupe L.V.M.H, une étude a été conduite sur la firme M dont le double objectif est d'évaluer le succès du Plan Performance mis en place par Mc Kinsey et de participer au programme de rénovation. La thèse s'est déroulée dans le cadre d'une Convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE) signée en décembre 1995 entre l'ANRT, le groupe L.V.M.H et le Centre de Gestion Scientifique (CGS[133]) de l'École des Mines de Paris. Elle a été dirigée par Armand Hatchuel, directeur-adjoint du laboratoire et responsable de la formation doctorale. Le comité de pilotage chez L.V.M.H s'est composé du DRH corporate, de son directeur-adjoint et de son directeur de la communication. Chez M, le suivi opérationnel s'est fait sous la responsabilité du DRH, puis du secrétaire général et enfin du directeur financier.

Schéma du cadre de déroulement de la thèse par étapes



Cette thèse est donc basée sur un dialogue direct avec les acteurs de M, MH et L.V.M.H. Elle s'inscrit dans le cadre des études menées par le Centre de Gestion Scientifique sur les organisations et les stratégies des firmes.

[133] Créé en 1967, le CGS est l'un des dix-neuf centres de recherche de l'Ecole des Mines de Paris.

2.2.2 Méthodologie : la recherche-intervention

D'après J.-C. Moisdon[134], cette «observation directe» est la « seule façon d'étudier l'objet », car « les mécanismes qui structurent les comportements des agents économiques ne sont accessibles qu'au prix d'un long travail d'enquête et de reconstitution. Cette démarche représente une voie privilégiée pour mettre à jour des connaissances nouvelles sur le fonctionnement des organisations et leurs dynamiques ».

1- les effets induits de la RI sur l'entreprise

Les effets de ces modes d'investigation sont à la fois positifs et négatifs.

- effets positifs : le chercheur est « involontairement » un élément de mobilisation, de stimulation qui sollicite de ses interlocuteurs certaines réflexions qu'ils ne se seraient pas posées sans lui. Ainsi, cette recherche-intervention souligne-t-elle une somme d'informations qui ont des conséquences sur le fonctionnement de l'organisation. Cette « analyse des logiques locales » sur des dysfonctionnements sous-jacents inexprimés chez M (existence de baronnies, démotivation,...) permet de trouver des solutions, et même d'enclencher des processus de changement (mise en place de *T. Force*, création de postes transverses, réduction de poches de coûts, amélioration des processus de décision, remise en cause du fonctionnement hiérarchique…).

- effets négatifs : le chercheur affronte une réelle méfiance de la part du milieu étudié. « L'arrivée d'un observateur extérieur, dont la tâche est de décrire l'organisation comme un équilibre précaire, provoque des déstabilisations et conduit à un phénomène de rejet[135] ».

2- les moyens utilisés dans le cadre de la RI : l'interview

Outil privilégié de notre recherche, l'interview a eu pour effet de révéler les modes de fonctionnement interne de M. Cette technique nécessite d'être renforcée par d'autres approches si l'on veut couvrir la totalité du chantier défini. En effet, dans le cadre d'une interview, chaque acteur n'a « qu'une perception limitée des différents champs de force qui conditionnent sa fonction[136] » et sa réflexion est souvent subjective. De plus, il sera toujours réticent à se livrer à un observateur extérieur. Dans le cadre de M se sont ajoutés les non-dits, pressions de certaines hiérarchies pour l'arrêt de la démarche, un environnement politique dégradé qui nous ont contraint à recouper, contrôler la justesse des informations auprès d'autres entités et élargir les sources avec des professionnels extérieurs (CIVC[137], INAO, ONIVINS, CNAOC, FJVC, CFCE), des universitaires (INRA, ESSEC, Dauphine, ESC Reims, l'X), des consultants (McKinsey, Bossard, Booz), des entreprises concurrentes

[134] JC. Moisdon-*la recherche au CGS : évolution et perspectives* - cahiers de recherche du CGS n°0-1992.
[135] JC. Moisdon-Op- cité.
[136] JC. Moisdon-Op- cité.

(Seagram...), des analystes financiers français, anglais et américains, des journalistes (Le Figaro, le groupe Marie-Claire, RVI, l'Union en Champagne, Gault & Millau), ainsi que des personnalités de la jet-set.

Ce travail a été possible car :
- pour les salariés de M, cette recherche-intervention «constitue un enjeu»;
- la demande provient de l'organisation ;
- le chercheur est soutenu par un membre du COMEX.

Toujours d'après Moisdon, « une recherche de ce type, prenant l'organisation comme champ d'observation, mélange intimement ses théories et ses pratiques, et l'on ne peut comprendre les unes sans les autres ». La RI permet, grâce à un cadre d'analyse, d'apporter des éléments de compréhension et de réflexion. Selon Romelaer[138] (1994), « L'intérêt de l'observation d'une situation concrète réside dans le fait qu'elle permet d'identifier des phénomènes non encore observés et d'y voir à l'œuvre des concepts dont les recherches précédentes n'avaient pas fait apparaître la pertinence. La recherche se donne donc la possibilité de surprise et de progrès conceptuel. Il faut voir dans le terrain, dans la réalité et le concret des maîtres absolus…».

2.2.3 Notre intervention chez M en cinq phases

Arrivé sur le site d'Epernay[139], siège de la firme M, en juillet 1995 (cf. étape 2 du schéma du déroulement de la thèse), nous n'avons entrepris cette recherche qu'à partir de février 1996. Rattachés à différentes directions depuis 1995 (RH centrale de L.V.M.H, RH, secrétariat général, marketing, finance de M), nous avons eu de nombreux entretiens avec la Direction générale tout d'abord, puis avec les directeurs et cadres de L.V.M.H, Vuitton, Parfum Christian Dior, MH Vins & Spiritueux et M. Nous avons alors pu réaliser un audit transversal dans le cadre d'un processus de changement stratégique et organisationnel du leader mondial du vin de champagne. Une étude comparative devait être conduite sur L. Vuitton. Par manque de temps, cette analyse n'a pu être terminée. Nous avons découpé notre démarche en cinq phases successives :

---

[137] INAO : Institut National des Appellations d'Origines, ONIVINS : Office Internationale des Vins, CNAOC : Confédération Nationale des AOC, FJVC : Fédération des Jeunes Viticulteurs Champenois, CFCE : Centre Français du Commerce International.
[138] P. Romelaer- James March-Revue Française de Gestion-n°100, p48-60-1994.
[139] Comme l'ont souligné Lawrence et Lorsh (1973), une entreprise a, à partir d'une certaine taille, non pas une structure mais des structures, de même qu'elle n'a pas un seul environnement. Aussi, nous a-t-il fallu circonscrire notre étude sur le groupe au site d'Epernay.

-1ère phase : recherche documentaire de 1970[140] à 1999

Documents utilisés	**Objectifs poursuivis**
séminaire stratégique, PV des comités de direction, plan moyen terme, rapports annuels de la firme M, MH et L.V.M.H, plan stratégique…	Comprendre la stratégie et les dysfonctionnements organisationnels
résultat de l'étude McKinsey, rapport d'audit sur M et L.V.M.H, rapports Secafi, SAP, Bossard sur la DRH d'Hennessy, Telesys…	Comprendre le secteur et les dysfonctionnements organisationnels et stratégiques
études sectorielles DAFSA, banque de France, données du CIVC, réglementation INAO, AOC, rapport ITHAQUE (évolution socioprofessionnelle des métiers du champagne), études INRA sur les AOC en France, sur la politique d'approvisionnement de M	Analyser le secteur Champagne
archives, livres d'histoire commerciale sur M, plaquettes commerciale	Historique de M et de la Champagne
études RISC, SECODIP, COFREMCA, debrief client…	CSP du consommateur de champagne

Cette première phase a permis une périodisation linéaire en modélisant et en soulignant chaque rupture. L'objectif est de capitaliser des savoirs, des savoir-faire et de donner une meilleure lisibilité du développement passé - présent et prospectif[141] de la firme M.

-2e phase qualitative : élaboration d'un guide d'entretien. Interviews semi-directifs et ouverts auprès de l'ensemble du top et du middle management durant 7 mois (plus de 100 entretiens[142]) - de 10 à 17 h en moyenne par personne afin d'identifier les systèmes organisationnels de la firme M. L'approche est verticale (du directeur aux collaborateurs de première ligne) et transversale (du département « vigne » à la filiale de distribution française) afin de croiser les informations. Cette collecte d'observations et de données exprime des conduites, des tendances et des opinions.

[140] La majorité des « trends » part de cette année, ce qui correspond à trois cycles en Champagne.

[141] Tiano A., La méthode de la prospective - Ed Dunod-1974. Il qualifie la prospective de manière spécifique par trois caractéristiques méthodologiques :

- elle doit partir du présent et revenir au présent, c'est-à-dire être un instrument de décision qui, en se plaçant dans une vision du futur, contribue à la construire dans la réalité ;
- partant du présent, elle doit se situer dans le futur, soit pour le représenter, soit pour analyser les grands axes de l'évolution ou les processus d'évolution plutôt que la description d'un futur qui en résulte ;
- elle doit être pluraliste et assurer que la pluralité des valeurs sera prise en compte.

Dans sa vision du futur et par son analyse structurelle des phénomènes, la prospective tente de repérer les forces majeures de changement et les domaines prévisibles de discontinuité.

[142] Ce chiffre ne comprend pas les personnes extérieures à la firme.

Tableau récapitulatif des personnes rencontrées dans les différentes entités du groupe L.V.M.H

société	M			MHD	MH		L.V.M.H	
statuts dépt	directeur	cadre	collaborateur	cadre	directeur	cadre	directeur	cadre
Vigne	1	2	1					
Oenologie-Rech	1	tous					1	
C de gestion	1	tous					1	1
R. Publique	1	2						
RPC	3	4					1	
Fin/audit/ Info	1	5			1	3	1	1
RH	2 arrêts au 06/96 sur demande hiérarchique	tous	1				5	2
Export	1	3			2	1		
Marketing	2	tous						
production		8						
Commercial	4	3		4				

Les informations recueillies en interne ont été croisées avec celles obtenues auprès d'anciens dirigeants tels qu'un directeur commercial Europe, un directeur général-adjoint, un directeur général, un directeur marketing membre du codir (comité de direction), un ancien directeur-adjoint des RH de L.V.M.H. Le choix des collaborateurs interrogés s'est fait selon deux critères : leur connaissance suffisante du sujet et leur aptitude à fournir les informations recherchées. Comme le précise Atkouf (1987-p.91op. cit), les modalités de soumission au questionnaire (clinique, en profondeur, centrée non directive, semi-directive, directive, directe-indirecte) sont fonction du transfert de connaissances que l'on souhaite obtenir.

Dezin (1978), Reichardt, et Cook (1979) considèrent comme méthode qualitative tout ce qui, dans une recherche, relève de l'ethnographie (l'étude de cas, l'interview en profondeur et l'observation participante). Ces méthodes qualitatives présentent l'avantage de prendre en compte des éléments qui ne sont plus quantifiables. Les auteurs soulignent aussi que la validité interne, qui pose le problème de l'authenticité de la représentation de l'objet, constitue la force majeure de la recherche qualitative. Mintzberg (1979)[143] renforce l'intérêt d'un tel travail. Il écrit : « Le champ de la théorie organisationnelle a, je crois, payé chèrement l'obsession de la rigueur dans le choix de la méthodologie, trop nombreux sont les résultats qui ne sont significatifs qu'au sens statistique du terme». L'approche qualitative permet une analyse plus fine de la réalité organisationnelle et

stratégique. Notre recherche sur la firme M relève d'une analyse discursive et thématique par opposition à une analyse chiffrée et formellement démontrée.

Cette deuxième phase initiale a permis d'identifier les acteurs les plus engagés dans le processus de changement et les mieux informés sur le fonctionnement de l'entreprise. Nous les avons régulièrement rencontrés au cours de l'étude pour suivre les changements survenus. Les entretiens menés auprès des principaux vecteurs du changement ont eu comme objectifs, non seulement de connaître le contenu des modifications introduites, mais aussi d'analyser la perception que ces acteurs ont eux-mêmes du processus, la manière dont ils le justifient, les difficultés qu'ils identifient. Le schème de notre questionnaire[144] tente de répondre à quatre niveaux de questions :

- quelles sont les sources exogènes du changement organisationnel ?
- quelle est l'évolution organisationnelle et stratégique de M depuis 1970 ?
- quels ont été les processus (réussite et échec) de changement sur cette période ?
- quelle est l'identité organisationnelle de cette firme ?

Dans le questionnaire relatif à la stratégie et à l'environnement de M, la première série de questions porte sur la relation de congruence entre environnement et stratégie d'entreprise. Avec la participation d'acteurs externes, nous avons étudié sur 20 ans le secteur viti-vinicole champenois (capacité de production : surface, cépage, mode de taille, foncier, process de vinification...), puis la concurrence (analyse comparative de la filière AOC/nouveau monde - évolution mondiale des mousseux et des trois opérateurs champenois) dans le but d'établir un diagnostic externe de M. La deuxième série de questions qualifie les modalités socio-organisationnelles du travail : mode de prise de décision (centralisé/décentralisé), de coordination (supervision directe, standardisation, ajustement mutuel), type de division du travail (division parcellaire des tâches, structuration par groupes de travail autonomes, étendue de la polyvalence régulière ou ponctuelle, élargissement du travail, rotation des postes), modalités du management participatif (forme et contenu des groupes d'expression, DPO, entretiens annuels). La structure formelle est par exemple abordée en termes de complexité verticale et horizontale, de standardisation, de formalisation *via* l'OMR (Organization Management Review).

Les questions qui ont porté sur l'élargissement de la responsabilité des ouvriers en matière d'allocation des tâches, de maintenance préventive, de qualité et de gestion des aléas (degré d'initiative des ouvriers en cas de dysfonctionnements) sont suivies par celles qui concernent les relations inter-fonctionnelles (ce qui comprend l'évolution et l'évaluation des relations de la production avec les achats, le marketing, la vente, les ressources

---

[143] Mintzberg H- *An ermerging strategy of direct reseach*- Administrative science Quartely, vol 24-december 1979 Page 583.
[144] A la demande de la DRH, les questionnaires ne sont pas joints en annexes.

humaines et la qualité des interfaces). Nous avons plus particulièrement étudié les modalités d'intégration[145] (rapprochement spatial, technologies de l'information et de la communication, réunions interdisciplinaires, mobilité du personnel).

Le questionnaire relatif à la gestion des ressources humaines s'est focalisé sur l'évolution des effectifs, des qualifications et développement des compétences, sur l'évaluation des performances du personnel et des modes de rémunération. La dernière partie a porté sur l'évolution des relations avec les organisations syndicales. Il s'agit d'aborder le principe de congruence des systèmes de soutien, d'où une structure à 5 niveaux :

- réorganisation et évolution de la gestion des ressources humaines. De quelle manière la RH de M a-t-elle accompagné les évolutions organisationnelles (part de la main d'œuvre qualifiée, de la mobilité, pourcentage du type de contrat de travail, organisation du temps de travail) ?

- développement des compétences. Quelles sont les exigences de l'entreprise en main d'œuvre (évolution du niveau de qualification, place du diplôme, de l'expérience, qualités requises) ? Ceci en référence aux travaux de Zarifian (1993)[146], qui montrent que le rehaussement de la main-d'œuvre et la formulation de nouvelles exigences sont porteuses d'une organisation « en compétences » ;

- les questions sur la formation évaluent les efforts et les nouvelles orientations ;

- évaluation des performances du personnel et système de rémunération. Il s'agit de qualifier les nouvelles orientations des systèmes d'incitation et d'évaluation des performances (rémunération à l'ancienneté, au mérite, incitation salariale - non salariale, système d'évaluation, critère d'évaluation, stocks options, PEE) ;

- les relations avec les syndicats. Ces différentes questions ont abordé le contenu des négociations, la structure et la nature (conflictuelle/coopérative) des rapports directions - syndicats.

L'ensemble des questionnaires comporte à la fois des questions ouvertes, semi-ouvertes, fermées, à réponses multiples, fermées à classement, fermées binaires (oui/non) et couplées (fermées et ouvertes). Enfin, cette recherche comporte une phase participative à différents projets, couplée à de la mise en œuvre (projet P, membre du groupe COMEP sur l'avenir des métiers…).

-3e phase : participative. Fonctions occupées sur la période 1995-1998

[145] Ces outils d'intégration ont fait l'objet d'études détaillées par Clark et Fugimoto (1991), Voss, Russel et Twigg (1991) sur les structures horizontales de type organisation par projet.
[146] Zarifian P- *Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne ?- l'émergence de la firme coopératrice*, Logiques Economiques- l'Harmattan -page 67 (1993).

Project Manager

Implemented a brands synergy project to improve sales productivity between different companies-managed up to 30 experts

Mission Leader

Conducted multiple audits (all departments and processes) to reduce operating costs (15-20%), audited internal communication and culture, **Implemented** multi-function task forces, **reorganized** department, **analyzed of the impact of SAP**... to identify changes in organizational and strategical vectors and brakes,

Participated in new product development, launch, (mix, evaluation of the marketing strategy, support to developing a new vision and the strategic plan, developing 3-year budget plans, and leading media planning process...) and audit of the launching process (industrial and organizational) in order to innovate and ameliorate the industrial processes,
Conducted marketing surveys (young consumers...) competitor, strategy and sector research (fast moving consumer goods, wines and spirits, champagnes and sparkling wines, luxury goods, mass market distribution, E-Business). **Creativity** concerning marketing, strategies, human resources recommendations and suggestions to the head office

Grâce à cette recherche, nous avons été en prise directe avec la culture de l'entreprise, son histoire récente et les pratiques sectorielles. Le recueil d'informations sur M a nécessité des tactiques diverses, ce qui a multiplié par 3 le temps de présence sur le terrain. En outre, la très faible réceptivité des opérationnels à toute démarche de recherche a ralenti notre travail.

Tableau récapitulatif des difficultés rencontrées

culture d'entreprise	conséquences pour la thèse	histoire récente (94-96)	conséquences pour la thèse	pratiques sectorielles	conséquences pour la thèse
surtout orale, forte imprégnation du passé, difficulté d'une remise en cause car conscience d'être leader dans son domaine, entreprise repliée sur elle même et sa région,	fiabilité relative des chiffres, peu d'études sectorielles, participation restrictive à toute démarche de questionnement	Le plan performance de McKinsey suivi de licenciements	crainte des salariés vis-à-vis de la DRH centrale et locale, inquiétude vis-à-vis de notre approche transversale, du questionnement sur le fonctionnement de M	secteur clos, culture orale, savoir technique encore largement empirique, discours convenu sur la Champagne qui ne correspond pas toujours à la réalité.	difficultés d'obtention de l'information, collaboration restreinte avec toute personne du secteur, peu de chiffres disponibles, difficultés d'accès à des savoirs techniques formalisés
le pouvoir est fortement concentré, provincialisme, population vieillissante, politisation très forte des modes de gestion	l'information circule mal, confidentialité excessive	départ de l'ancien dirigeant, mise sous tension de l'organisation par l'arrivée de nouveaux collaborateurs et dirigeants	a permis une meilleure réceptivité aux dysfonctionnements exposés		

- 4e phase : interprétation des données

Nous avons organisé les réponses afin de qualifier les différentes variables. La mise à plat des résultats permet la construction d'une matrice à double entrée :

- une lecture horizontale pour définir les dynamiques du changement, les grandes tendances organisationnelles ainsi que les cohérences entre des dimensions internes et les données contextuelles ;
- une lecture verticale pour souligner les divergences et les convergences entre les modes d'organisation de chaque département.

Sur la base du traitement des données, quatre niveaux d'analyse ont été cernés :

a- identifier les forces qui ont poussé M à modifier sa stratégie et à rechercher de nouvelles formes organisationnelles ces 29 dernières années ;

b- qualifier l'organisation interne de M ;

c- analyser les processus de changement organisationnel enclenchés depuis 1995 et leurs freins ;

d- proposer des pistes alternatives avec leurs conséquences organisationnelles.

-5e phase : retour sur le terrain pour validation

Nous avons présenté nos résultats au terrain pour validation ou remise en cause de notre analyse. Nous avons procédé à des synthèses, confrontations, consultations d'études portant sur des problématiques similaires dans d'autres organisations afin de proposer des éléments de réponses possibles. Nous avons réalisé un document de synthèse avec recommandations destiné aux directeurs, DG de M, MH et L.V.M.H (achat de vignobles dans les pays du nouveau monde, de marque locale et élagage de certaines activités afin de réduire les capitaux engagés).

Ainsi présentée, notre méthodologie de recherche se définit au regard de plusieurs caractéristiques :

1-elle est synthétique- multimodale[147] ;

2- elle est diachronique ;

3- elle étudie un cas unique (la firme M) ;

4-elle s'appuie sur des interviews de longue durée (plus de 107 personnes pendant 7 mois) ;

5- elle comprend une étude longitudinale (de 1970 à 1999) ;

6- elle se fonde sur une démarche qualitative (entretiens, terrain…).

[147] Le positionnement de notre recherche est de nature synthétique-multimodale puisqu'elle allie d'après Aktouf "les lois et raisonnements généraux des différents champs scientifiques à l'observation-expérimentation " (Op.cit. p 10) et réalise une synthèse qui ambitionne d'apporter une avancée dans la connaissance sur les organisations et leurs changement.

La validation de nos observations et leur généralisation sont déterminées par la portée réduite de l'entreprise étudiée et par notre méthode d'analyse. Afin de pallier ces limites, nous avons élargi notre recherche à d'autres secteurs (agroalimentaire, viti-vinicole, luxe, spiritueux, boisson, mousseux).

Notre méthode de recherche ne relève pas du modèle classique fondé sur des techniques statistiques descriptives et prédictives. En raison de nos objectifs, le choix d'une approche globalisante, couplée à une analyse approfondie de chacune des parties, permet de rendre compte de la complexité de l'organisation en tant que système ouvert. Cette recherche contribuera, nous l'espérons, à une meilleure compréhension des principes de structuration des entreprises et, par la suite, au renforcement de la théorie sur le changement organisationnel.

2.2.4 Résultats obtenus dans le cadre de cette RI

L'analyse de la situation grâce aux nombreux entretiens et à la bibliographie existante ont permis de :

- identifier des dysfonctionnements ;
- améliorer les processus organisationnels ;
- susciter et encourager les processus d'innovation, notamment la création d'un produit «champagne[148]»;
- proposer des scénarios d'évolution, dessiner de nouvelles structures, mettre en place des dispositifs transversaux ;
- renforcer la compréhension sur l'environnement de la firme M ;
- démonter les sources de l'échec d'un processus de changement.

Pour Moisdon (1984), le choix d'une méthodologie n'est a priori pas déterminé. Il dépend de plusieurs paramètres (l'objet étudié, la nature des données recueillies et le nombre de sujets observés). Il ne s'agit donc pas de situer le débat sur une rupture fondamentale entre paradigmes méthodologiques (qualitatif contre quantitatif), mais de reconnaître que certaines recherches ne se prêtent pas à un traitement seulement quantitatif. D'autant que par la RI, nous ne nous sommes pas contentés d'optimiser une fonction, ou encore d'auditer certains dysfonctionnements, nous avons aussi piloté - accompagné les projets en cours.

[148] Participation à la création d'un champagne pour les jeunes appelé POP. Rattaché au directeur marketing international, des dispositifs concrets sont mis en place dont un modèle de coût ainsi que le calcul du point mort lors du lancement. Plusieurs tournées commerciales sont réalisées pour cerner les lieux du lancement ainsi que les canaux de distribution les plus pertinents.

Chapitre 3 - Compréhension des enjeux

3.1 Les zones d'intersections stratégiques

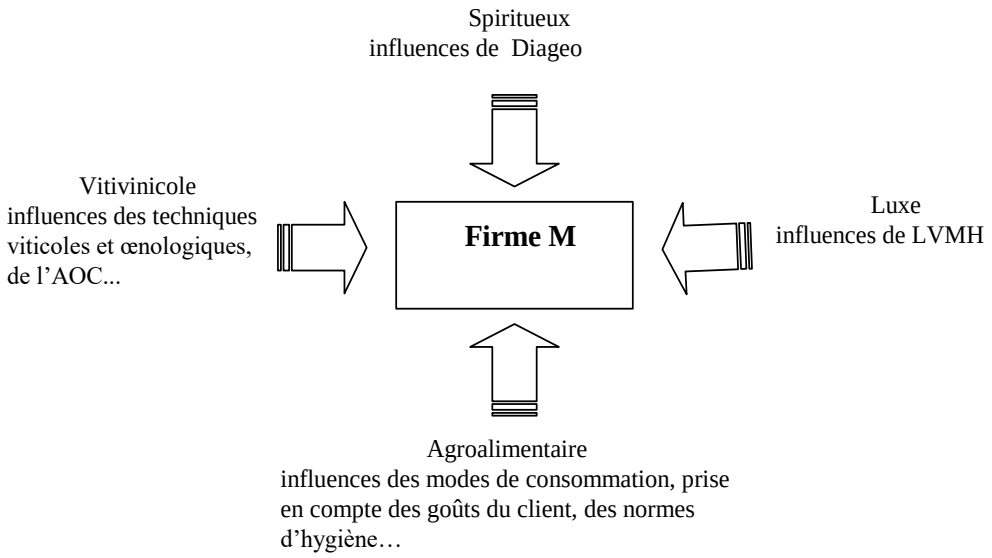
3.2 Présentation du groupe L.V.M.H et de la branche Moët-Hennessy

3.3 M, un *leadership* à consolider

3.1 Les zones d'intersections stratégiques

Au delà de la filière viti-vinicole étudiée (cf annexe), M est une entreprise au carrefour de plusieurs économies, le luxe, le vin, les spiritueux et l'agroalimentaire. Autant de secteur dont les évolutions influent sur le modèle de croissance de M.

Zone d'intersection stratégique



NB : Diageo est né de la fusion entre IDV (Grand Met) et UD (Guinness) en 1997.

Cette analyse permettra *in fine* d'identifier l'origine des options stratégiques prises par M-MHVS.

3.1 1 Le luxe en France, un secteur en recomposition

L'industrie du luxe[149] est un secteur très composite qui échappe à toute qualification objective. Selon l'étude McKinsey, « le luxe est défini à partir des caractéristiques économiques du produit : un produit de luxe est un produit x fois plus cher qu'un produit de consommation de masse semblable, c'est-à-dire comparable quant à ses caractéristiques fonctionnelles objectives. En résumé, le luxe, c'est ce qui est cher. Cependant, toute tentative de définition substantielle des produits de luxe ou de l'industrie du luxe est inopérante pour en

[149] Luxe : du latin *luxus*, excès :
1- mode de vie caractérisé (à la différence du confort) par une grande dépense de richesses consommées pour la satisfaction de besoins superflus, souvent inspirés par le goût du faste, l'esprit d'ostentation et le déploiement des biens destinés à cette satisfaction,
2- caractère d'un bien, d'un service que certaines qualités relativement superflues rendent très coûteux. *Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*, Société du nouveau Littré - Le Robert, Paris-1994.

délimiter de manière précise le périmètre[150] ». Cette définition s'avère peu pertinente, car la cherté d'un produit n'est pas un critère satisfaisant pour le distinguer des autres. Pour le Cerna[151] : « la marque de luxe[152] est l'association d'un objet et d'une représentation, autrement dit, d'un élément objectif et d'une idée, d'une image subjective ».. Selon G. Serraf[153], les produits de luxe :

- montrent que l'on possède des valeurs reconnues et enviées, ainsi que l'on use de produits rares ;
- indiquent un niveau dans la hiérarchie sociale. Dans le jeu des classes économiques, ils dénotent une affiliation à des groupes distingués aux yeux d'un public plus large ;
- contribuent à assurer le paraître et l'équivalent d'une position statutaire ;
- permettent à leurs détenteurs de se distancier par une marque d'originalité, de faire croire à une capacité supérieure ;
- provoquent l'admiration en tant que signes de pouvoir.

Pour Dubois et Laurent, Charvet, Roux, Hesse et Serraf (1994), le « luxe » est associé aux notions haut de gamme, qualité, bon goût, avidité, agressivité, classe, exhibitionnisme, au besoin d'être rassuré par le regard d'autrui, de s'entourer d'objets et de signes sécurisants, de dominer, à la recherche de l'affiliation, et à d'autres, plus péjoratives encore, comme le tape – à - l'œil ou le mauvais goût. A la lumière de ces définitions du luxe, on s'aperçoit qu'il existe une très forte dispersion de sa perception. Nous dirons que les produits de luxe s'inspirent de l'air du temps. Ils anticipent parfois les phénomènes de mode ou sont en adéquation parfaite avec eux[154]. Un tel produit atteindra un succès commercial s'il est reconnu comme représentant un idéal autant qu'un indispensable[155]. Par son acte d'achat, le consommateur s'auto - valorise par rapport aux autres et se sent conforté dans le contexte social auquel il appartient ou auquel il aspire[156]. En cela, l'industrie du luxe, fortement associée aux symboles de prestige et de réussite, a une fonction statutaire[157]. Choisir le luxe, c'est s'approprier un univers initié par un goût reconnu à l'unanimité. Cette diversité dans les définitions s'explique par un ensemble d'activités économiques réparties entre : 53% dans

---

[150] Etude McKinsey -Comité Colbert -1995.

[151] Etude du laboratoire de recherche " Cerna "-Ecole des Mines de Paris- Comité Colbert-1994.

[152] Michel Gutsatz (ESSEC), dans son article d'avril 1996- Conférence les Echos - « Le luxe, entre tradition et modernité» donne une autre définition de la marque de luxe :
- « une identité collective, une histoire (liée le plus souvent au créateur lui-même ou au fondateur), un support de l'identité et une preuve de la pérennité, un talent créatif et esthétique (lié à un créateur connu), un savoir faire exclusif et de qualité, d'origine artisanale, lui-même inscrit dans l'histoire, des ressources naturelles sélectionnées (raisin pour le champagne, matières premières aromatiques pour le parfum, étoffes et tissus pour la mode... ». Par ailleurs, M. Gutsatz s'appuie sur J.-C. Abric (« Les représentations sociales : aspects théoriques » - P.U.F-1994) pour dénoncer la mauvaise utilisation de la " représentation " dans l'étude du Cerna.

[153] Serraf G., « Les produits de luxe : somptuaire ou ostentatoire ? » - Revue française du marketing-n°2-3-1991-pp 7-15.

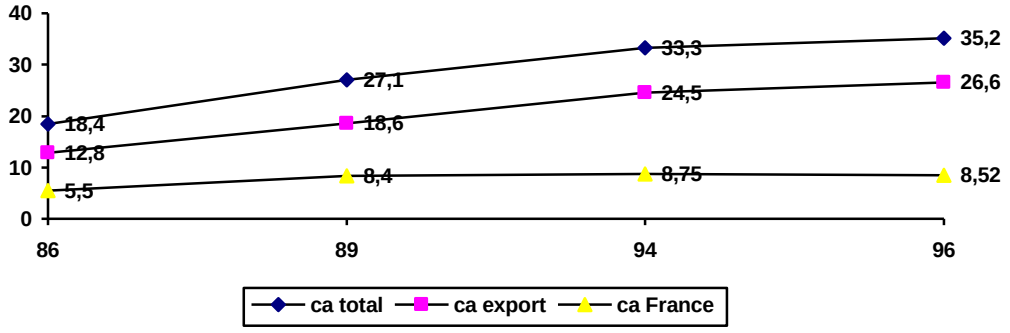
[154] « Faire la mode, ce n'est pas seulement démoder la mode de l'année précédente, c'est démoder les produits de ceux qui faisaient la mode de l'année précédente, donc de les déposséder de leur autorité sur la mode. » (Bourdieu et Delsault « Le couturier et sa griffe : Contribution à une théorie de la magie »- Actes de recherche en sciences sociales, n° 1/1975).

[155] La notion d'inutilité développée par Serraf (1991) comme une des caractéristiques du luxe est de moins en moins vraie.

[156] Comme le remarque Bourdieu (« *Habitus*, code et codification » - Actes de recherche en sciences sociales n°64/1986), tous les agents qui ne sont pas au sommet de la hiérarchie sociale manifestent une tendance à vouloir s'approprier les pratiques et les biens qui caractérisent les fractions qui leurs sont supérieures. Les représentants des classes dominantes doivent par contre sans cesse modifier les pratiques de consommation pour qu'ils gardent une aura d'exclusivité et d'élitisme. Il se crée ainsi une « dynamique qui donne lieu au phénomène de rattrapage des classes supérieures par les classes inférieures et de fuite en avant de ces premières ».

la catégorie « soin et parure du corps » (parfums, cosmétiques, mode, joaillerie...), 30% dans les usages festifs (champagnes, vins, hôtels...), 14% dans la décoration, (meubles, orfèvrerie, cristal, tissus d'ameublement) et 3% dans l'automobile. Le marché mondial du luxe représente 300 milliards de francs. N°1, l'industrie française du luxe bénéficie d'un savoir-faire traditionnel, d'un portefeuille de marques[158] prestigieux et d'une image qui lui assure un avantage compétitif. Elle est stratégique pour la France par son CA de 150 milliards de francs (dont 35 pour les 75 maisons membres du Comité Colbert et les 200 000 emplois - dont 65 000 directs - qu'elle génère). Son taux d'exportation (58%) devance nettement celui de l'industrie aéronautique et spatiale (43%) et de l'automobile (36%). Sa balance commerciale s'élève à 41 milliards de francs (dont 22 milliards pour le Comité Colbert). Elle concerne quatre cent douze marques en France (264 françaises et 148 étrangères). En 1995, les secteurs les plus exportateurs sont la maroquinerie (79%), les parfums et cosmétiques (74%), les champagnes, vins et spiritueux (63%), le cristal (55%) et l'orfèvrerie (50%).

Analyse du poids économique du comité Colbert (75 entreprises) en milliards de francs



Source : Comité Colbert et étude McKinsey - 1994
Qu'il s'agisse de couture, de cosmétiques et de champagne, le luxe repose sur une politique d'image et de qualité des produits.

Hormis les trois grands du secteur : L.V.M.H, Vendôme et Hermès, la commercialisation des produits de prestige en France se fait sur des marchés traditionnels, de proximité, via un grand nombre de PMI-PME. Tout en consolidant leur patrimoine ainsi que leurs produits de référence, certaines entreprises ont choisi de se diversifier en créant un domaine d'activité complémentaire. En augmentant l'accessibilité à leurs produits grâce à des prix plus bas et des gammes plus larges (chez Christian Lacroix - groupe L.V.M.H -, la ligne Bazar est vendue de 30 à 40% moins cher que le prêt-à-porter de luxe[159]), ces entreprises ont élargi leur volume d'affaires. Parallèlement, le marché du luxe s'est démocratisé, banalisé[160] : saumon fumé, foie gras,

[157] « L'interactionnisme symbolique » (Mead-1934) émet l'hypothèse que la possession de certains produits symboliques a une influence sur le comportement des individus dans l'accomplissement de leurs identités sociales.
[158] Une marque, c'est un concept, une promesse, un bénéfice qui repose sur un produit et un service.
[159] La première robe de prêt-à-porter n'est parue dans le magasine ELLE qu'en 1952.
[160] "*Luxuries for the happy many*"- *Financial Times* - 13/03/1998.

vin d'AOC (dont le champagne[161]) sont ainsi sortis du périmètre restrictif du luxe. Produits plus accessibles, gammes plus étendues, univers élargi sont désormais courants, mais entraînent une éviction de la clientèle traditionnelle[162]. Le luxe alimentaire s'inscrit donc dans un schéma où les notions de rareté et d'imaginaire sont remises en cause. Enfin, durant les fastueuses années 80, le secteur du luxe a éveillé la convoitise de nouveaux entrants. Il a dû affronter la concurrence de marques comme Prada, Escada, Ferragamo, Shisheïdo dont on entendait peu parler il y a seulement dix ans[163]. Plusieurs grandes évolutions se sont confirmées pour les opérateurs du secteur français :

1- Un encombrement du marché avec l'offre pléthorique des marques étrangères de prestige dont Calvin Klein, Shisheïdo, Ralph Lauren, Aramis et Clinic du groupe Estée Lauder, Hugo Boss, Giorgio de Bervelly Hill du groupe Procter & Gamble[164], avec pour conséquence un effritement progressif des marques franco-françaises et de leurs part de marché;

2- le rachat de sociétés françaises du secteur par des groupes étrangers : (Emmanuel Ungaro par Ferragamo (groupe italien), Nina Ricci par Puig (groupe espagnol), Lancel par le suisse Vendôme, Grès chez l'Allemand Escada, Van Cleef & Arpels par l'Italien Fratini... ;

3- une mondialisation des marchés : Europe, Amérique du Nord et du Sud, Asie du Sud-Est, Europe de l'Est, qui entraîne des frais de gestion considérables pour les PME-PMI françaises et les pénalisent ;

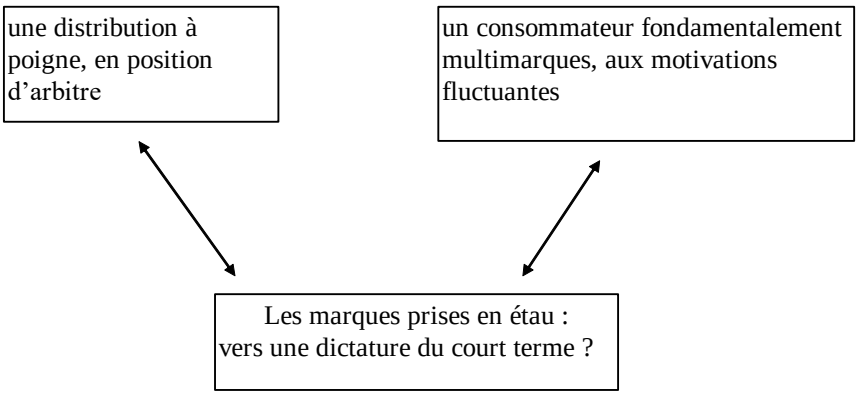
4- une gestion du capital-image de la marque de plus en plus coûteuse ;
5- le renforcement de la concurrence des produits de grande consommation[165] et la puissance de leurs réseaux de distribution : pharmacie, parapharmacie, franchise (Silver Moon...) ;

6- la pression créée par la grande diffusion, tant en Europe qu'au Japon ou aux Etats-Unis dans certains segments du luxe (les biens alimentaires, les vins & spiritueux, la bijouterie horlogerie, les cosmétiques et les parfums).

Les opérateurs français du secteur se retrouvent coincés entre une distribution puissante et un consommateur devenu multimarques, aux motivations fluctuantes : « Les marques de prestiges sont prises en étau[166] ». Ces

[161] Et cela malgré l'établissement de certaines règles de consommation ou d'utilisation qui demandent un apprentissage important (par pratique ou par acquisition des connaissances).
[162] Blanchard T., *The message from Paris, marvel at the frocks, but the sunglasses- " The five days during which Paris is hosting the couture shows for autumn/winter 1998 are nothing more than an orgy of publicity and public relations. The clothes are secondary. The reality is that only a few hundred women can afford the services of a couturier". The Independent* - 21/07/1998.
[163] Cinquième conférence annuelle des professionnels du luxe sur les stratégies de marques/ distribution - *Les Echos* -1998.
[164] Le nombre de nouveaux parfums est passé de 34 en 1987 à 84 en 1990 (tous marchés et secteurs confondus, y compris le non-luxe). Intervention du PDG de Guerlain - Convention des dirigeants-L.V.M.H-1995.
[165] *L'industrie mondiale du luxe* - tome 1&2-Eurostaf-mars 1998.

évolutions démontrent que les opérateurs du luxe doivent gérer, non seulement leur image de marque, mais aussi leur clientèle.



Source : Conférence *Les Échos* sur le luxe-1998

L.V.M.H est le leader mondial de l'industrie du luxe avec un renforcement récent dans l'aval : Duty Free Shopper (DFS[167]) et Séphora.

Cependant, pour certains théoriciens comme R.Mason[168], « la consommation ostentatoire a manifesté une capacité à survivre aux changements sociaux et politiques. Elle s'adapte à de nouvelles conditions et paraît capable de trouver une nouvelle raison d'être qui justifie son existence ininterrompue/continue à un certain niveau grâce à certains individus dans presque toutes les sociétés (...). Néanmoins, le secteur du luxe français voit sa croissance ralentir depuis les années 90 (sensibilité au prix plus forte, tassement des ventes). Il doit aujourd'hui intégrer les nouveaux comportements des consommateurs, des distributeurs et des concurrents ». Les années 80 de l'opulence durant lesquelles la majorité des firmes françaises du secteur luxe étaient en ruptures de stocks sont loin. Depuis 1989, les craintes du chômage, des surcotisations, du manque d'argent... ont modifié les comportements des consommateurs de façon structurelle. En réaction à l'excès de sigles, de recherche de positionnement social, de faste, les années 90 ont privilégié l'introspection, la recherche « d'expression de soi, de plaisir et d'émotion ». Les firmes de luxe ont dû prendre en compte ce nouveau consommateur, autrefois ignoré, qui oriente aujourd'hui le marché.

Dans ce contexte, la nécessité d'un retour sur investissements de plus en plus rapide s'est très vite imposée à ces entreprises de prestige, confrontées à l'obligation d'un *mix* plus commercial. Cependant, les firmes du luxe se caractérisant par la faiblesse des structures de marketing[169], L.V.M.H a par exemple, nommé à des postes de responsabilité des hommes et des femmes venant de l'univers de la grande consommation (Unilever,

---

[166] Roux Elyette., Décisions Marketing N°1 - Avril 1994.
[167] Cette acquisition majeure pour ce groupe garantit sa rente commerciale sur le long terme. Cependant, celle-ci lui coûte des points de croissance et renforce sa dépendance vis-à-vis du Japon.
[168] Mason R., *Conspicuous Consumption* - Grower, Westmead - 1981.
[169] Chez Kenzo (groupe L.V.M.H), un service marketing de quatre personnes n'a été créé qu'en 1993.

Procter et Gamble, Mars). En modifiant la définition du luxe, on a induit un changement de stratégie marketing : aujourd'hui, une gestion seulement intuitive ne suffit plus[170]. Il faut :

- organiser et gérer un portefeuille de produits,
- déterminer et suivre les axes intéressants en terme de développement produit,
- renouveler les gammes de produits, en lancer de nouvelles,
- imposer la rigueur budgétaire, la capacité à anticiper la concurrence / le marché,
- identifier les pôles de rentabilité à l'aide d'études prévisionnelles,
- initier des actions de marketing direct (*one to one, B to B, B to C...*),
- choisir, restructurer son propre réseau de distribution...

Les produits n'ont plus le temps de trouver leur vitesse de croisière, mais le marketing, de plus en plus présent dans les pratiques du luxe, a permis de mieux coller aux marchés. Dans le luxe plus qu'ailleurs, le marketing doit être au service de l'offre et de la demande. Il peut orienter la création, l'utiliser, mais ne peut en aucun cas s'y substituer. La rente de ces firmes dépend aussi du contrôle de la distribution, force majeure pour les métiers du luxe. Les bouleversements qui la touchent nécessitent un renforcement du contrôle des réseaux de vente par les grands opérateurs afin de garantir les prix, l'image et les marges. Faut-il contrôler ou non ces circuits de distribution ? La question posée lors de la conférence sur « Les nouveaux enjeux du luxe » (*Les Echos*-1995) semble être devenue une priorité. Tous les opérateurs sont confrontés depuis la fin des années 80 aux bouleversements et à la déréglementation de la distribution qui entraînent l'affaiblissement et l'élimination progressive des magasins multimarques indépendants en Europe. Avec l'extension des phénomènes de *discount*, cette évolution s'accompagne d'une pression constante sur les prix et l'image du produit de prestige. Les réseaux de magasins en *duty free* comme Saresco et les chaînes de parfumerie Liz et Silver Moon participent à ce mouvement de baisse tendancielle des prix «consommateurs» de ces produits, lesquels consommateurs (même au Japon) sont de plus réticents face aux prix forts. Les marques doivent cesser d'être les « otages » des distributeurs pour en devenir les partenaires. Les marques sont de plus en plus seules pour développer leurs produits au détail, ce qui nécessite une politique de contrôle de leurs propres réseaux, et ce de trois manières :

- soit en ouvrant leurs propres boutiques comme l'ont fait depuis la fin des années 70 Chanel et Vuitton ;
- soit en recourant au système de « Lease department » comme au Japon, aux Etats Unis et en Europe : ce sont les marques qui assument tous les frais de distribution (en payant vendeuses, décorations et stocks), tout en conservant la marge dont une partie sera reversée aux distributeurs devenus loueurs d'espace.

[170] Les parfums « Poison » et « Fahrenheit » des Parfum Christian Dior ont été créés sur ce mode – « Etude sur la parfumerie française » - Paul-W. Delorme-Université Paris VI-1986.

Une troisième solution consiste à réunir plusieurs marques et investir ensemble dans une rue ou un quartier. Une stratégie déjà mise en œuvre par L.V.M.H qui peut, grâce à ses nombreuses marques, négocier à son avantage pas-de-porte et baux immobiliers. Les avantages de la commercialisation intégrée sont considérables : remontée immédiate et précise des informations, responsabilisation des services de création. L'investissement dans la distribution n'en reste pas moins coûteux, ne serait-ce qu'en terme de financement des stocks (particulièrement lourd dans la joaillerie). Si cette intégration verticale maximise les profits des maisons qui croissent, elle fragilise d'autant l'exploitation en baisse d'activité. Toutes les marques n'y recourent pas. Cartier, dont la gamme de produits s'étend du stylo «Must» à la haute joaillerie, et qui gère son réseau de boutiques indépendamment, est toujours distribuée via les réseaux multimarques sélectifs, ce qui évite la stagnation des ventes. Cependant, malgré les contraintes concurrentielles de plus en plus fortes qui menacent la pérennité des firmes, le « Made in France » n'a pas perdu de son prestige.

Part du marché mondial du luxe en % des entreprises françaises

activités	PDM monde	tendances
Champagne	100	hausse jusqu'en l'an 2000, puis ralentissement progressive
Vins	85	renforcement de la concurrence du nouveau monde
Mode Maroquinerie	75	explosion de la concurrence étrangère
Cristallerie	70	en déclin
Parfumerie	68	renforcement de la concurrence
Spiritueux	60	marginalisation
Prêt-à-porter et Haute C	53	renforcement de la concurrence pour le PAP et crise pour la HC
Joaillerie	40	démocratisation
Loisirs luxe	35	concentration
Horlogerie	30	explosion de la concurrence
Chaussures	25	déclin et marginalisation
Oeuvres + objets d'art	20	stagnation
Porcelaine	15	stagnation déclin

Source : *L'Express,* d'après Jean Casterède, *Le luxe,* Collection « Que sais-je ? – PUF, 1992

Le luxe français est confronté à une série de défis : préserver sa tradition et son savoir-faire tout en innovant, établir une stratégie marketing de distribution large sans banaliser ses produits. Pour répondre à ces changements nombreux et complexes, certaines sociétés de l'industrie du luxe, tout comme celle des spiritueux, s'engagent dans une dynamique de regroupement par fusions et/ou acquisitions.

3.1 2 Les groupes de spiritueux, vers une stratégie mondiale ?

Le secteur des spiritueux s'est très fortement concentré au cours des années 1980 puisque les dix premiers groupes mondiaux possèdent 60% des 100 premières marques mondiales des boissons. Il est caractérisé par la suprématie mondiale des trois premiers groupes anglo-saxons (Diageo[171], Allied, Seagram) qui contrôlent près de 44% du marché des vins et spiritueux[172].

Classement mondial des sociétés de vins et spiritueux en 1997

Source : Impact Databank et CCF Elysées Bourse-1998

rang et sociétés	caisses de 9 litres vendues en M	marques propres en nombre	PDM en %
1 Diageo	70	19	17.5
2 Allied Domecq	27	11	6.7
3 Seagram	22	9	5.6
4 Bacardi[173]	21	5	5.5
5 Pernod-Ricard	16	6	4
6 Brown-Forman	127.8		
7 Suntory	13	7	3.3
8 Brown-Forman	12	4	2.9
9 JBB Worldwide	10	5	2.5

La forte internationalisation de ces entreprises est une caractéristique commune, ce qui les rend sensibles aux devises. Pour ces groupes, les marchés domestiques ne représentent plus des marchés dominants.

Pernod-Ricard est le seul groupe français dans le top 10. Cette société possède quatre des cent premières marques mondiales. MHVS de L.V.M.H, n'est qu'à la 11e place, avec une marque de cognac (Hennessy) dans le top 100, un volume de 2.6 millions de caisses et un CA en $ de 1650[174], mais sa rentabilité est parmi les plus fortes du secteur des spiritueux grâce à ses marques de champagne**.** L'avantage concurrentiel de ces premiers groupes mondiaux de spiritueux repose sur :

- un recentrage du portefeuille d'activités sur les deux premières marques *leaders* très « marketées » et mondiales[175] ;

[171] *Diageo, creating the structure for a consumer products giant*- Impact international-15 mars 1998.
[172] Un marché évalué à 2.09 milliards de caisses, d'après Impact international-1997.
[173] Avec acquisition des deux marques Dewar's et Bombay en 1998.
[174] Le cognac ne représente que 2% des spiritueux consommés dans le monde.
[175] L'objectif d'une marque mondiale n'est pas seulement de maximiser les ventes, mais d'augmenter la profitabilité de la firme. Son développement s'appuie sur :
- des identités fortes et des stéréotypes culturels ;
- des images mythiques ;

Mapping des marques/ marchés des principaux groupes de spiritueux

marché peu attractif ☠ Marque majeure sur marché mature **Maintenir**	retour élevé 👍 **Construire** Premium sur des marchés en croissance Recherche de marché + attractif
faible retour 💣 **Récolter** Marque peu chère sur un marché peu attractif	**Investir** ☺ Nouvelle marque, marque importante sur un nouveau marché

Source : Databank et IDV - 1998

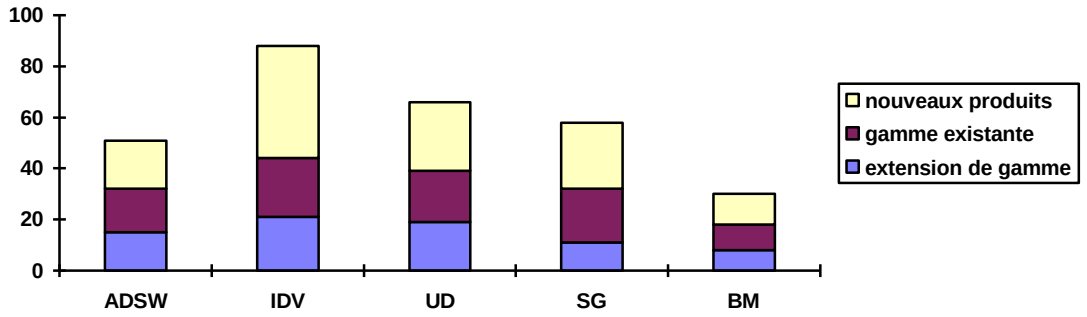
- un réseau de distribution international (les trois principaux groupes font plus de 30% de leur CA en dehors de leur pays d'origine) ;
- une capacité et une surface financière importante ;
- une corrélation forte entre un montant élevé des A&P et la puissance de la marque[176] ;
- des ressources managériales mondialisées ;
- un large marché domestique (Europe) ;
- une culture d'entreprise fondée sur l'entreprenariat et l'innovation - produit ; [177]
- une multiplication de lancements de nouveaux produits.

- le nom d'un créateur ;
- une approche des marchés par continent, et non pas seulement nationale ;
- la duplication progressive d'une stratégie gagnante dans chaque pays ;
- le lancement simultané dans plusieurs pays ;
- l'achat d'une marque locale par une firme internationale... Source: Strategic brand management-J.-N. Kapferer-1997, Global marketing management- W.-J. Keegan -1995, World class brands-C. Macrae-1991.

[176] Sur 20 ans, les dépenses en Advertising & Publicity ont baissé de 50 à 20%, mais depuis 1996, les firmes du secteur inversent la tendance, notamment sur les *premium*. Ces firmes dépensent environ 8£ par bouteilles d'A&P. Par exemple, Guinness devrait dépenser 10% de ses 330 M de £ du budget marketing.

[177] L'innovation permet à la firme :
- d'élargir et de maintenir des PDM (Part de marché) sur les marchés matures ;
- d'avoir une longueur d'avance sur les MDD (Marques de distributeurs) ;
- de susciter l'intérêt du consommateur ;
- d'améliorer sa situation concurrentielle, son *mix* produit, ses gammes existantes et ses marges...

Analyse des nouveaux produits lancés de 1991 à 1996 par les firmes de spiritueux



Source : IDV-1997

Quatre autres facteurs clés font le développement de ces *leaders* : maintien des volumes tout en augmentant les prix, réduction des coûts, valorisation et contrôle du *mix* produit. Mais ces principaux groupes de spiritueux ont une RCE faible (11% pour G Met et 16% pour Guinness) liée entre autres à des charges financières élevées immobilisées dans les stocks[178], des cycles de production longs (vieillissement du produit et construction d'une marque en dix ans minimum), des investissements importants en marketing[179] et R&D, des infrastructures lourdes dans les pays émergents, des acquisitions dont le *goodwill*[180] s'avère inférieur aux prévisions et une forte exposition structurelle aux devises et taux. A titre de comparaison, les vingt-trois firmes du NYSEC ont une RCE de 27.2%[181]. Afin de l'améliorer, ces entreprises de spiritueux vendent les marques à faible marge, réduisent les stocks, le personnel et les coûts (logique de *downsizing*), recherchent des niches produit/marché, réduisent les investissements sur les marques périphériques et procèdent au recentrage sur les *premium*[182] et à l'élagage de branches non stratégiques (vente par Allied de sa division alimentaire et bière, cession de la branche vin de IDV...). De plus, ces grands groupes poursuivent un vaste mouvement d'alliances afin de mieux maîtriser leurs circuits de distribution et d'optimiser leur portefeuille de produits. Depuis 1997, ces firmes ont opté pour les axes stratégiques suivants :

---

[178] Engagés dans les processus de vieillissement de leur produit, les groupes ont coutume de financer leurs stocks sur endettement auquel vient s'ajouter l'excès de dettes dû aux croissances externes passées. Ces firmes présentent donc une forte sensibilité aux mouvements de taux et au désendettement.

[179] En 1996, IDV a dépensé plus de 150 millions de £ en infrastructure et marketing des marques pour les pays émergents.

[180] Le coût de l'acquisition n'a pas été couvert. Exemple : Si la sté X veut acheter la sté Y.
Acquisition AQ = 30 Mds ;
Sté Y = 15 Mds = actif-passif ;
GW = AQ-Sté Y ;
Amortissement GW sur 20 ans ;
charge amortissement Goodwill = 750 M ;
charge financière = 750 M soit un total de 1500 M ;
Le résultat net de Y doit être > 1500 M pour avoir un effet positif sur le groupe. Cependant le résultat de Y = 1000 M, d'où un impact de la société Y sur le compte de la société X de 250 M.

[181] En 1996, Coca Cola a une RCE de 54%.

[182] Le marché du vin peut être segmenté selon six catégories : basic, popular premium, premium, super premium, ultra premium et luxe (icônes).

- augmenter les prix[183] (3 à 5% d'augmentation sur l'année 1996), notamment sur les *premium*, quitte à pénaliser les volumes dans un premier temps[184] ;
- privilégier la création de valeur[185] ;
- attaquer les marchés émergents comme l'Inde, la Chine et l'Europe de l'Est ;
- cibler les jeunes.

Leading spirits companies- critical Mass-1995 (avant fusion entre IDV et UD en 1997)

	cases spirit en M	cases wine en M	Cases agency en M	Cases total en M	spirits brands in top 100	sales (M de $)	oper profit M de $	oper margin %	employee	Sale per employee $	oper profit per case$
IDV	57.6	27.0	5.5	90.1	10	5.225	705	13.5	11.954	437	7.8
UD	44.2	0	2.8	47.0	8	3.850	1.029	26.7	9.629	400	21.9
A Domecq	43.8	8.4	7.8	60.0	13	3.277	767	23.4	12.237	268	12.8
Seagram	39.9	13.7	3.4	57.0	9	4.553	670	14.7	12.000	379	11.8
P Ricard	18.7	16.8	1.8	37.3	3	1.520	180	11.8	6.238	244	4.8
B-Martini	23.9	30.2	8.8	62.9	1	3.200	300	9.4	-	-	4.8
MH	3.1	6.0	2.0	11.1	1	2.223	537	24.1	5.341	416	48.3

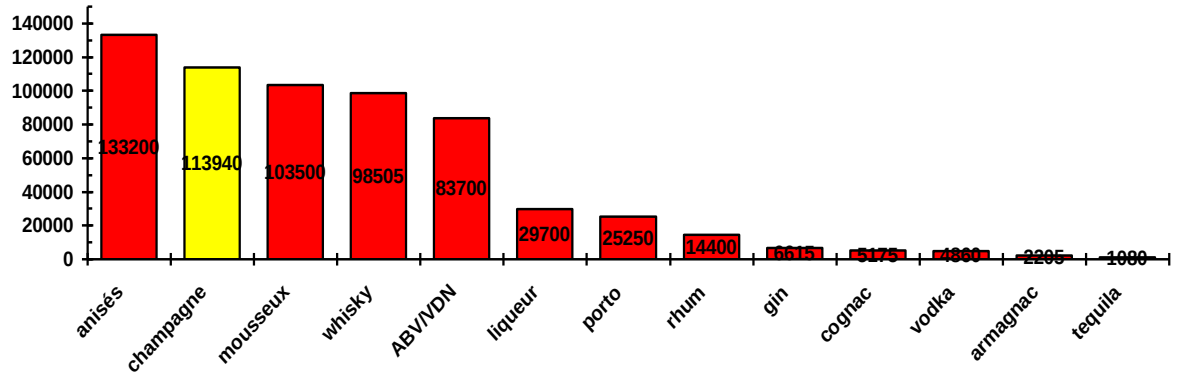
Source : Company data-Morgan Stanley Research-1996

A côté de ces groupes se positionnent des sociétés, de taille plus modeste spécialisées, sur des produits locaux. Elles représentent moins de 42% de la consommation mondiale des boissons alcoolisées. C'est le cas des sociétés françaises de spiritueux qui ont réussi à s'imposer grâce à une stratégie de niche dans des activités à forte rentabilité. Le *leadership* de ces firmes repose sur des rentes géographiques et sur l'importance du marché domestique. Cependant, parce qu'elles subissent une baisse des prix, un recul de la consommation d'alcool[186] et une augmentation des taxes sur les alcools forts, les entreprises françaises du secteur développent des politiques mondiales de marketing et de produit plus offensives. La nouvelle donne sur le marché des spiritueux a entraîné deux autres types de mesures. Les groupes français se recentrent en réduisant les coûts, en augmentant la profitabilité et en renforçant les budgets dédiés au marketing**.** Il ne s'agit pas de coûts minimaux, mais de frais généraux optimaux afin de dégager des moyens supplémentaires qui seront affectés aux produits et au service des clients. En France, à cause de la loi Evin et des effets de la

[183] Relever régulièrement les prix suppose une qualité sans faille : "La qualité devient, dans un contexte d'excès d'offre, un critère de différenciation pour les consommateurs"- Garel G., «Réduction des délais dans l'emboutissage»- Thèse de doctorat de l'X-CRG-1994.
[184] L'un des facteurs clé pour ces firmes est la capacité à augmenter et tenir des prix élevés sans pénaliser les volumes.
[185] Cela signifie que l'entreprise décide de valoriser sa croissance interne plutôt que de faire des acquisitions.
[186] 2.26 litre d'alcool pur par habitant en 1980 à - de 1.70 pour l'Europe en 1995.

hausse des taxes intervenue en 1993, le ralentissement général de la consommation a pesé sur la vente des grandes marques. Sur les vingt premières vendues en France, quatorze sont soit en stagnation, soit en baisse. En 1994, les sociétés qui ont maintenu leurs résultats sont celles qui ont amélioré leur « *mix produits*» grâce à des promotions sur les marques les plus chères. Malgré cette baisse des prix, leur part du volume global d'affaires est devenue plus élevée, toutes marques confondues. Dans cette guerre des prix, les filiales de groupes internationaux sont pénalisées par rapport aux entreprises indépendantes. Soumises à une pression financière importante de la part des maisons mères (souvent cotées en bourse), elles disposent de marges de manœuvre plus restreintes pour activer le levier du prix ou augmenter leurs investissements publicitaires. Moët Hennessy Distribution (filiale française de M et de United Distillers) a subi ces contraintes puisque des investissements publicitaires[187] lui ont été refusés.

Marché français des spiritueux, incluant le champagne (ventes en litres sur 1993)



Source : RVI, CIVC et Mumm

Ces grandes marques chères, souvent internationales, ont aussi leurs faiblesses. A l'heure de la libéralisation des marchés européens et des fluctuations monétaires intenses, le marché parallèle est devenu une réalité avec laquelle elles doivent compter : nombre de leurs grands clients s'approvisionnent en direct dans des pays à monnaie faible (Grande-Bretagne pour le whisky, Italie pour les vermouths). Ces groupes de spiritueux doivent régler les problèmes des produits à fort volume mais à faible valeur unitaire, qui constituent le socle sur lequel ils ont, depuis longtemps, financé les frais fixes. Les anisés de Ricard et Pernod, les produits de Martini & Rossi, les apéritifs à base de vin (ABV) fabriqués en France sont en net recul depuis 1994. Aussi, les seuils de rentabilité des unités de production, voire des équipes commerciales, ne sont plus atteints[188]. En fusionnant en 1995 ses filiales Cusenier et Pernod, Pernod-Ricard a trouvé une solution. Le groupe a également fermé un site de production d'eaux-de-vie de fruits, difficile à moderniser et à mettre aux normes

[187] D'après un document interne du contrôle de gestion et marketing de MHD.
[188] *UK & European Beverages-Spirits sector-relative positions in the consolidation stakes*-Morgan stanley Dean Witter-1998

anti-pollution réglementaires. Martini & Rossi a lancé une étude détaillée de ses coûts de production entraînant des restructurations[189]. Chez MHVS, on observe une spécialisation plus grande en fonction des circuits de distribution (CHR : café – hôtel – restaurant d'une part, grande distribution d'autre part). Les frais fixes sont remplacés par des frais variables, et la mise en place de synergies commerciales entre United Distillers, Grand Met et MHD se traduisent en 1998 par la réunion des trois filiales de distribution en France[190] et à l'étranger. Enfin, MHVS procède à un élagage et à un recentrage du portefeuille sur les marques les plus rentables afin d'améliorer la RCE (arrêt du vin de Bouzy chez M, vente de Magloire chez Veuve Cliquot Ponsardin VCP).

Dans ce contexte concurrentiel tendu (guerre des prix, promotions, Marque de distributeur), les concentrations entre opérateurs mondiaux du secteur vont se poursuivre afin de réduire les coûts industriels, de fonctionnement, de distribution et de marketing. Ces réductions de coûts et le relatif déclin de la consommation mondiale d'alcool devraient préserver les *leaders* du risque de nouveaux entrants sur le marché.

3.1 3 L'innovation - produit dans le secteur de l'agroalimentaire français, une nécessité

Confronté aux mêmes enjeux stratégiques que le secteur des spiritueux, l'industrie agroalimentaire française s'est lancée dans une vague d'«innovation produit » importante, qui s'appuie d'abord sur la rénovation des produits existants pour ne pas négliger les acquis. Les firmes privilégient les labels à forte notoriété mondiale, quitte à les harmoniser avec les goûts locaux. Cette « chasse » au consommateur mondial débouche sur une âpre bataille pour conquérir de nouvelles parts de marché, (PDM) qui passe par des fusions - acquisitions ou la création de partenariats ponctuels. Les cibles se sont déplacées de l'Europe vers les marchés émergents (Asie et Amérique latine), où les marges sont toujours plus élevées en raison de coûts d'exploitation inférieurs (principalement des frais de personnel). L'autre enjeu majeur[191] est le conflit entre la grande distribution et les industriels du secteur. Le rapport de force, favorable aux grandes surfaces, pèse sur les marges des entreprises alimentaires.

---

[189] *The world's top brands*-Drinks *international* -1996.

[190] Le coût d'attaque des marchés (A&P, ticket d'entrée en CHR et GMS, charges de fonctionnement et de personnel...) en France et en Allemagne est parmi les plus élevés, les économies d'échelle deviennent donc prioritaires.

[191] *European Food Retailing Review* - Crédit Lyonnais Securities Europe-1997 et La mondialisation de la distribution alimentaire - CCF Elysées Bourse-1997

Analyse comparative des CA réalisés par les producteurs et les distributeurs en milliards de FF

Carrefour/Cora	72	Danone	31.1
Auchan	60	C Modernes	18
Promodès	58.6		
Casino	39		
Nestlé	16.1		

Source : EIFB hormis indépendants (Leclerc et Intermarché) -1995

«Maillon central de la chaîne qui relie l'exploitation agricole à l'assiette des consommateurs, l'industrie alimentaire est l'interface qui assure la cohésion entre l'agriculture et la distribution ».

Le troisième enjeu auquel sont confrontés les industriels est le développement des MDD[192] et des premiers prix. En effet, plus l'offre de MDD s'étoffera et se distanciera d'une politique de copie des marques de fabricants, plus le distributeur deviendra donneur d'ordre. L'industriel devenu fournisseur perdra-t-il sur une partie de sa production son lien privilégié avec le consommateur ? La pression pour le transfert vers l'aval des marges et de la valeur ajoutée se maintient. La baisse prévisible de la PDM des marques nationales oblige à anticiper un effet de ciseaux négatif pour certains producteurs confrontés à des coûts de production désormais stables (voire en hausse). Selon l'ANIA (Association nationale des industries agroalimentaires)[193], la puissance des distributeurs d'un côté, le poids des consommateurs de l'autre, devraient encourager l'innovation-produit à devenir rapidement un des relais de croissance conséquent. Dans cet environnement et en dépit de la baisse des prix moyens de vente (premier prix, promotions), cinq sociétés sur dix ont enregistré une progression de leur chiffre d'affaires, quatre ont vu leurs ventes baisser et la dixième est stable. Au total, leurs ventes cumulées ont augmenté de 2% (échantillon de 90 entreprises), ce qui est finalement très peu compte tenu de l'inflation, mais mieux que l'année précédente (+ 0.5%).

[192] Marque acheteur : ce sont des marques de distributeurs (MDD...) et en Champagne, des cuvées spéciales qui portent, par exemple, le nom des mariés.

[193] Industrie agroalimentaire et commerce de détail à dominante alimentaire - stratégie et gestion des grands acteurs français : mêmes points forts - performances et structures 1992 – 1993 - Institut du commerce et de la consommation -1996

INDUSTRIE agroalimentaire	
Nombre d'entreprises de plus de 20 salariés	3038
Effectifs	367 159
Part de la France dans l'industrie agroalimentaire européenne (en part du CA total de l'UE, hors Suède, Autriche, Finlande)	21,3% (2e rang)
Chiffre d'affaires	653 743 MF

Sources : ANIA, d'après Eurostat et estimation DEBA - 1995

Analyse des 14 entreprises les plus rentables

rang	Société	Spécialité	Rentabilité économique*	CA 94 (milliers de Fs)
1	Evian (Danone) **	Eaux minérales	19.4	3 724 148
2	Ricard (Pernod Ricard)	Boissons, spiritueux	18.5	2 680 034
3	Mane Fils	Produits aromatiques	17.8	879 233
4	L Roederer	Champagne	15.7	575 000
5	Kronenbourg (Danone)	Bières	15.6	5 530 890
6	Sucrière Agricole Vaucienne	Alimentation	15.4	360 532
7	Brioche Pasquier	Viennoiserie, biscuiterie	12.9	1 095 821
8	Générale sucrière (Saint-Louis)	Sucrerie	12.6	6 174 347
9	Martell (Seagram)	Cognac	12.5	1 823 109
10	Ferrero-France	Chocolaterie	12.4	2 239 744
11	Marnier-Lapostolle	Liqueurs	12.1	560 342
12	**Moët & Chandon (L.V.M.H)**	**Champagne**	**11.9**	**2 571 000**
13	LU (Danone)	Biscuits	11.8	2 803 675
14	Sucrerie de Berneuil	Alimentation	11.6	534 343

* Rapport entre CA et résultat courant (avant impôt et hors éléments exceptionnels)

** Evian, société du groupe Danone, est la plus rentable. Elle a vendu 1.3 milliard de litres de sa marque en 1994, a écoulé 280 millions de litres de Badoît et 60 millions de litres de Salvetat (lancée pour soulager la source Badoît). Le groupe Danone a su exercer son savoir-faire marketing dans un secteur qui assure de belles marges : coûts de production peu élevés d'un côté, image haut-de-gamme de l'autre. Même si la marque Evian détient aujourd'hui près de 20% du marché des eaux plates en grande distribution (en valeur), la rentabilité de la société tend à plafonner en 1995.

Sources : « Les 1000 premières entreprises françaises » - *L'Expansion* – nov. 1995

L'année 1995 signe le redémarrage des ventes, ce que l'ANIA interprète comme une remontée en gamme de la demande. C'est toutefois l'exportation qui continue à tirer le secteur, avec un montant global en progression de 8%. Le développement de ces entreprises se fait par :

- restructuration pour protéger les marges et réduire les coûts ;
- fusions-acquisitions (Vermandoise, Unilever-Ortiz, Brioche Pasquier) ;
- investissements dans de nouvelles usines (Wrigley, Bernard, Barry), dans l'actif des marques et dans la R&D (innovation produit) ;
- diversification (Limagrain, Mc Cain) ;

- recentrage sur des catégories de produits qui offrent les meilleurs potentiels de croissance et de profit (Unilever, Danone) ;
- optimisation du *cash flow* afin d'assurer une rémunération de l'actionnariat et préserver l'indépendance économique ;
- politique financière dynamique consistant à conserver une marge d'endettement, mais aussi d'avoir un volant financier suffisant pour des acquisitions (renforcement de l'assise financière par les fonds propres).

Cette reprise doit néanmoins être nuancée puisque, sans les acquisitions de Danone et d'Unilever (Ortiz-Miko), la croissance de l'industrie agroalimentaire française aurait été proche de zéro. Cette stabilité des grands groupes marque une rupture totale avec le dynamisme des années 1980. Désormais, la mode est à la restructuration et au recentrage. Ce souci de bonne gestion est efficace puisque la marge nette moyenne bondit à 3.1% (contre 2.9 en 1993) et le ratio marge brute d'autofinancement sur chiffre d'affaires, à 5.8% (contre 5.65%), pour un échantillon de 71 sociétés. L'amélioration des ratios financiers est due en grande partie aux coups de freins de 1994 sur les investissements et à un retour aux réalités économiques. Compte tenu de la chute des prix de vente dans un contexte de surproduction, on aurait pu s'attendre à un bilan médiocre. En fait, les grandes entreprises ont compensé en développant leurs volumes et leurs exportations. Les excellents résultats du commerce extérieur agroalimentaire prouvent que les entreprises françaises sont forcées de trouver hors des frontières la croissance qu'elles n'ont plus dans l'hexagone. Cependant, cette bonne résistance des grandes sociétés amène à s'interroger sur l'état de santé des PME[194] dont l'espace économique disponible ne cesse de se restreindre, les grands groupes s'attaquant désormais aux niches. Pour l'ensemble de ces acteurs, les stratégies se complexifient dans un schéma de mondialisation qui devra nécessairement embrasser les grands débouchés. Dans une logique de déconglomération, les groupes alimentaires devront procéder à des arbitrages pour se délester des couples « produits-pays » insuffisamment porteurs, au profit de prise de PDM plus attractives. La division alimentaire de Diageo applique depuis 1997 cette politique de rectification des portefeuilles d'activité et Unilever réalise des cessions sur 20% de son activité. Egocentrées, atomisées, gérant des portefeuilles trop disparates, les IAA françaises doivent adopter la stratégie des *leaders* en accélérant leurs concentrations et leur recentrage sur les activités internationales les plus porteuses.

En résumé, dans une période caractérisée par une concurrence particulièrement vive, impliquant des sacrifices, les entreprises du luxe, des spiritueux et de l'agroalimentaire conduisent une politique volontariste semblable dans laquelle les notions de nationalité d'origine ou de spécificité jouent peu. Ces firmes réalisent toutes des opérations de croissance externe et d'implantations dans le cadre d'une expansion géographique sélective ; toutes se recentrent sur des activités à fort potentiel de croissance et durcissent leur politique de gestion (coût et actif) en privilégiant :
- allégement des coûts, gains de productivité pour préserver leur marge brute ;

- recherche de flexibilité, mais aussi d'innovation, véritables leviers commerciaux ;
- consolidation des positions concurrentielles pour acquérir une position de *leader* dans des pôles de développement d'avenir ;
- renforcement de la notoriété des marques par des actions de qualité et des campagnes publicitaires.

Analyse des zones d'intersection stratégique et de leurs influences sur M et son produit (1999)

secteurs	évolutions et menaces communes pour M et les opérateurs des secteurs	Axes stratégiques développés par M
	pour les produits	**produits**
IAA	croissance des MDD	recentrage sur les marques *leaders* à forte valeur ajoutée
	concurrence des premiers prix	mondialisation, innovation et créativité des marques
Luxe	problèmes de // et de contrefaçon	**distribution**
		recherche de la taille critique afin de contrecarrer la GMS
Spiritueux	**pour la distribution**	développement d'une stratégie produit par canaux
	déclin des circuits traditionnels	**axes développés**
	transfert de pouvoirs vers la GD (internationalisation, ticket d'entrée élevé, pouvoir de négociation fort, risque de déférencement...)	augmenter les investissements des A&P (PLV,...)
		cibler les jeunes
		attaquer les pays émergents
		réduire les coûts pour maintenir les marges
	perte de pouvoir sur le client et le prescripteur	**organisations**
		jeu sur les synergies industrielles
		réduction des effectifs administratifs et de la production
		obligation d'être *Business Minded*
		renforcement des équipes commerciales et marketing (par produit, réseau de distribution, pays)
		internationalisation des hommes et du mode de fonctionnement

Source : compilation de données entretiens (INAO-ANIA-Comité Colbert-JP Morgan...) P.-W. Delorme

Malgré son appartenance à L.V.M.H et le positionnement de Dom Perignon, cette analyse du champ couvert par la recherche exclut de facto M du secteur luxe : 70% de ses ventes se font en supermarché et hypermarché. Elle permet aussi :

- d'identifier son référentiel industriel et commercial. Jusqu'en 1989, M s'inspire de l'industrie du lait, de la bière pour la fermentation des produits et le renouvellement de ses compétences clés. Le directeur de la recherche de M vient de l'industrie de la bière ainsi que son ancien directeur Europe ;

[194] *Pan-European food manufacturing* (*sector report number* 2) *UK & Europe investment research*-Morgan Stanley Dean Witter-1998

- de cerner le référentiel des options stratégiques prises par M : les groupes anglo saxons de spiritueux ;

Enfin, de restreindre notre périmètre d'intervention au secteur viticole et plus particulièrement à l'AOC qui, comme nous allons le démontrer, conditionne l'existence même de la firme.

3.2 L.V.M.H et la branche Moët Hennessy, une organisation subsidiaire

L'industrie du luxe, composée d'entreprises de tailles diverses possédées majoritairement par des familles, repose sur quatre caractéristiques clés : des produits créatifs et de qualité élevée, une image forte et une distribution sélective. Cependant, depuis les années 1970, les *trends* du secteur des produits de prestige se caractérisent par un accroissement de la compétition dans tous les segments, lié à :

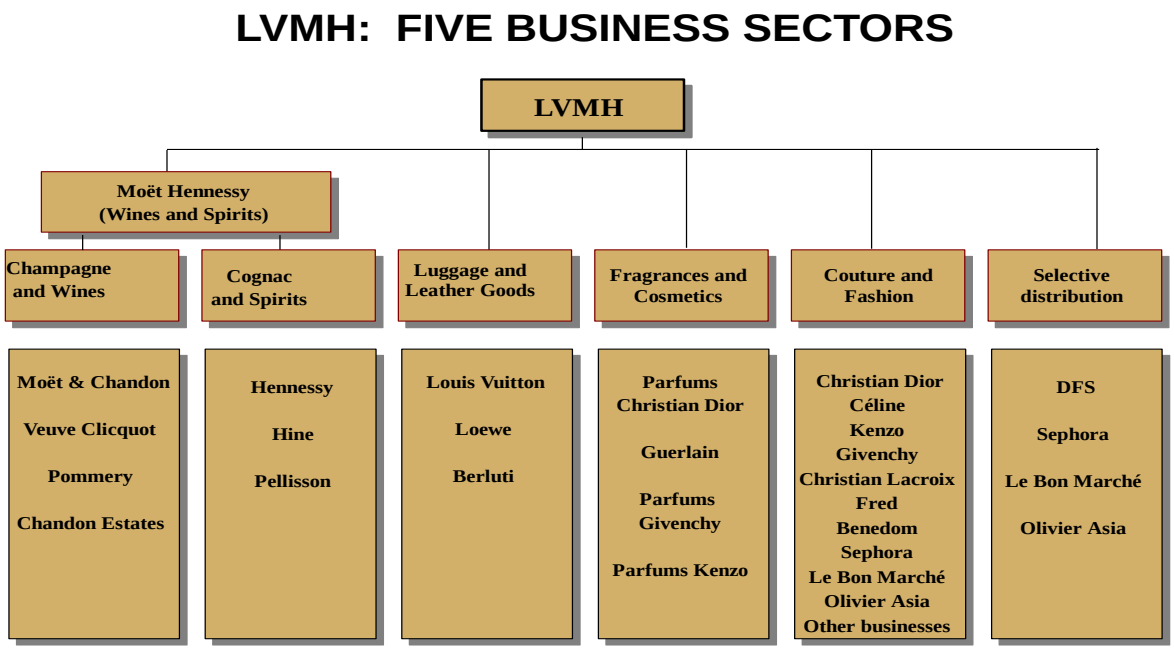
- une diversification du portefeuille ;
- une internationalisation des marchés et une concentration des distributeurs ;
- une évolution des comportements d'achat (multimarques, multicanaux) confirmant la recherche de sélectivité et une attention croissante portée à la qualité et au service ;
- le rapport qualité-prix devenu le critère numéro 1 des clients du luxe qui, gagnant en maturité, se conduisent en consommateurs éclairés. Le prestige de la marque et la créativité[195] continuent d'influencer leur choix ;
- un développement de gammes plus accessibles avec la montée de la « *bridge zone*[196] » ;
- des nouveaux circuits de distribution : vente directe/internet ;
- des consolidations locales et transnationales par des entreprises de *mass market* et de luxe.

Louis Vuiton Moët Hennessy (L.V.M.H), issu de ces mouvements, joue un rôle majeur en fédérant de nombreuses firmes. Avec 35 milliards de CA en 1997, le groupe représente 10% de l'industrie du luxe. Afin de comprendre ces chiffres, nous présentons ce groupe sous sa composition générale, ses résultats et ses atouts.

[195] Pour les entreprises de luxe, elles différent davantage selon que l'offre proposée privilégie l'approche « *life style* » ou le produit. Le succès de ces stratégies est largement dépendant :
- pour les « *life style brands* », de la mise en scène de créateurs/*designers* talentueux et médiatiques ;
- pour les « *product brands* », de la créativité, de l'innovation et du savoir-faire dont font preuve ces marques dans la création et l'élaboration de leurs produits.

3.2.1 Présentation générale : un conglomérat de création récente

L.V.M.H est le premier groupe mondial des produits de prestige. En se dotant d'expertises nouvelles à partir de son métier principal, le champagne, L.V.M.H s'est diversifié. Depuis 1987, c'est un conglomérat[197] formé de cinq secteurs composés de sociétés de différentes tailles[198].



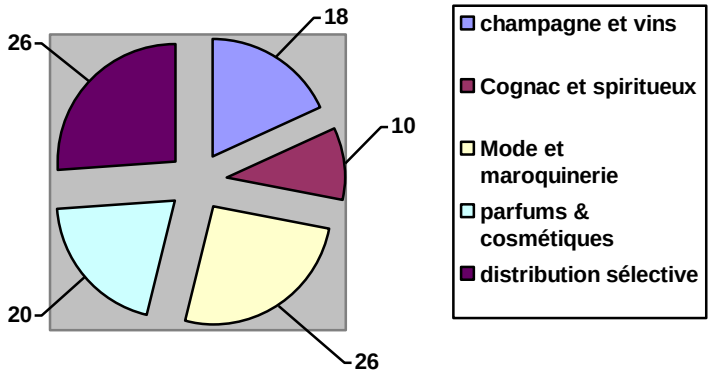
Récemment, la presse (*La Tribune*[199], AGEFI, *Victoire Télématique*, *Investir*) et l'horlogerie-bijouterie constituent les sixième et septième pôles d'activité du groupe. Même si la priorité est donnée à la croissance interne par l'augmentation des parts de marché, le développement de l'innovation - produit[200], l'internationalisation des sources de revenus, L.V.M.H pèse 35 milliards de F grâce à une forte politique d'acquisition de sociétés (au rythme de deux par an depuis 1987). Ces opérations de croissance externes assurent au groupe davantage d'emprise sur le luxe français.

---

[196] *Bridge zone* signifie des lignes de PAP de moyenne gamme, offrant un bon rapport qualité/prix et destinées aux femmes actives.
[197] C'est en 1984 que Bernard Arnaud, actuel président, prend la direction du groupe. En 1989, il en prend le contrôle définitif.
[198] Ce sont aussi bien des PMI (10 salariés chez Berlutti) que des firmes de taille importante (4000 chez Vuitton). Le siège du groupe L.V.M.H comprend 1% des collaborateurs du groupe. 41% sont basés hors de France. La croissance réelle de L.V.M.H est moindre sans ces multiples acquisitions. Croissance & taille : convergence de la rentabilité financière du groupe –Paul William Delorme-1997
[199] Desfossés international et Investir ont été acquis pour 126 MF et 185 MF en 1993.

[200] La branche Parfums et produits de beauté est contrainte de gérer une politique active de lancement de nouveaux produits, ce qui n'est pas le cas en Champagne. D'après le président de la branche « P et C », l'innovation-produit n'est rien sans la rigueur de gestion :

Equilibre des activités en % de 1998



La nouvelle stratégie du groupe L.V.M.H est axée sur les produits de prestige et prend le relais de la branche Vins et Spiritueux. Le début de l'exercice 1994 marque un tournant dans l'histoire de L.V.M.H :

- le réaménagement des accords de 1988 conclus entre les groupes L.V.M.H et Guinness[201]. Moët Hennessy apporte l'ensemble des participations[202] de L.V.M.H dans le secteur des Vins et Spiritueux et ouvre son capital à Guinness. L.V.M.H reste maître de la stratégie du pôle Vins et Spiritueux et de la direction de Moët Hennessy mais subit la pression opérationnelle du groupe britannique qui se recentre sur ses métiers de base. La première phase de cette restructuration a été mise en oeuvre dès décembre 1993. C'est en perspective d'une sortie de Moët Hennessy et de ses filiales françaises du périmètre d'intégration fiscale de L.V.M.H qu'une

---

« Il faut que chacun gère son budget comme si chaque centime venait de sa propre poche, et cela, quelle que soit la conjoncture, même quand elle n'est pas mauvaise… ».

[201] *The Competition Edge-Global investment opportunities with sustainable competitive advantage*-Morgan Stanley Dean Witter-Equity Research/Global Investing-1998 : Diageo, formed by the merger of Guiness & Grand Met in december 1997 has 4 key investment point :

- Diageo has a portfolio of world-famous brands;
- global distribution gives a competitive edge;
- Diageo has the financial strength to invest in its brands;
- management is committed to shareholder value.

[202] D'où le reclassement des titres :

Louis Vuitton apporte la totalité de sa participation dans le capital de la société Veuve C Ponsardin. Soit 729 441 366F (99% du capital de VCP), qui sont inscrites au bilan de Moet Hennessy. L.V.M.H BV fait aussi apport de la totalité de la participation qu'elle détient dans le capital des sociétés UD/Moët Hennessy BV, soit 50% du capital de cette société, Moët Hennessy -UDG (Far East) LTD, soit 30% du capital, et 28,30% de Domaine Chandon Australia, société de production et de négoce de vins mousseux implantée en Australie font aussi de même. Après l'opération, Moët Hennessy contrôlera, respectivement, 50 et 100% de MH-UDG et de Domaine Chandon Australia, compte-tenu des participations indirectes qu'elle détient déjà dans ces deux sociétés. Les opérations suivantes sont réalisées en avril 1994 :

- Moët Hennessy a reçu en apports, à leur valeur comptable, des participations pour un montant de 1 337 millions de francs ;
- Moët Hennessy a cédé, à leur valeur vénale, ses participations hors « Vins et Spiritueux », représentant une valeur brute de 394 millions de francs et générant, après reprise de provisions pour dépréciation de ces titres de 40 millions de francs, un résultat exceptionnel de 36 millions de francs.

Par ailleurs, Moët Hennessy a souscrit aux augmentations de capital de ses principales filiales françaises pour un montant total de 4 318 millions de francs. A la fin de l'opération, Moët Hennessy est détenue à hauteur de :

- 58.67% par L.V.M.H
- 7.33% par Louis Vuitton
- 34% par Guiness FRANCE SA. Enfin ces accords avec Guinness, et la réduction de la participation de L.V.M.H dans le groupe de boissons britannique (de 24% à 20%) ont fait baisser l'endettement du groupe. Celui-ci est tombé de 15,8 à 3,4 milliards de francs fin 1994, pour un total de bilan de 70 milliards, réduisant de moitié les frais financiers.

remontée exceptionnelle de dividendes est réalisée. Ces sociétés sont recapitalisées à l'issue des opérations de restructuration. Ces modifications de statuts ont pris en compte le changement d'activité de la société et la présence de deux groupes d'actionnaires. Elles concernent :

- la suppression, dans l'objet social, de toutes références aux activités horticoles, arboricoles, cosmétiques et biotechnologiques[203] ;
- le conseil d'administration de Moët Hennessy est désormais composé de 6 membres, 4 représentant le groupe L.V.M.H, et 2 représentant le groupe Guinness[204].

- pour la première fois, le chiffre d'affaires des bagages, parfums et cosmétiques dépasse celui réalisé par les champagnes et cognacs (52% contre 41%). Le vin de champagne ne représente plus qu'un tiers du CA consolidé, ce qui atténue les incidences sur L.V.M.H d'un ralentissement des ventes de ce secteur.

B. Arnault écrit dans le rapport d'activité de 1994 : « Il faut dégager des ressources pour poursuivre la croissance dans les produits de luxe où L.V.M.H désire se développer. Ces ressources peuvent servir, notamment, à réaliser des acquisitions significatives dans les produits de luxe, un secteur moins concentré que celui des vins et spiritueux. Un secteur qui offre des perspectives de croissance plus rapide et une rentabilité supérieure des capitaux engagés ». L'intégration comptable de Guerlain[205], l'acquisition de Fred en 1995 illustre cette politique. Les activités « luxe » et « distribution sélective » représentent dorénavant près de 60% de L.V.M.H, renforcé par une série d'achats essentiellement français : Céline (1987), Kenzo (1993 pour 483 MF), C.Lacroix[206] (1993 pour 80 MF) Desfossés International (1993), Guerlain (1994), Loewe, DFS et Sephora (1996), Bon Marché, Marie-Jeanne Godard (1997), La Belle Jardinière, une prise de participation dans Gucci (1998), Krug[207] (1999). Par ailleurs, ROC a été vendu à un prix de 1314 MF pour une plus-value

---

[203] Dans la dixième résolution, Guinness ne veut pas de ces activités dans le cadre de sa participation dans Moët Hennessy. En 1994, les charges et produits exceptionnels résultent, dans le cadre du regroupement sous Moët Hennessy, des seules participations " vins et spiritueux" du groupe L.V.M.H, de la cession à d'autres sociétés du groupe en avril 1994, des participations non " Vins et Spiritueux", et en 1993, de la participation de 79,82% dans Roc. L'évolution des charges financières résulte directement des effets, sur la structure financière, des éléments décrits ci-dessus. Les comptes sont consolidés selon la méthode de l'intégration globale au niveau de la société-mère L.V.M.H. Comme par le passé, les produits d'exploitation sont constitués essentiellement des dividendes reçus des filiales. Le niveau de ces dividendes est déterminé de manière à permettre à Moët Hennessy d'assurer sa propre distribution. 60,47% des charges d'exploitation sont refacturées aux autres sociétés du Groupe, soit au titre de prestations de services, soit au titre de contrats gérés au niveau de la société-mère, en matière d'assurance par exemple.

[204]Est ce une volonté de réduire le nombre d'administrateurs familiaux afin que B.Arnault prenne complètement le contrôle du groupe ? Pourquoi 6 administrateurs familiaux démissionnent (G de Vogüe, K. Hennessy, Jean Rémy Chandon-Moët, J. Mercier, F Chandon de Briailles… ? Est ce qu'ils sont en désaccord avec cette décision ? Colin Campbell (coopté en mars 1994) et Y Benard sont les deux managers du conseil d'administration des activités V&S.

[205] Guerlain acquis en 1994 avec une valorisation de 4.4 milliards de francs (par comparaison Elf avait valorisé YSLaurent Groupe à 4.1 milliards de francs) apporte un CA de plus de 2 milliards de francs.

[206] Kenzo et C.Lacroix disposent du couple haute couture /parfum, ce qui permet des synergies commerciales, financières et administratives. Les deux marques sont ciblées sur une clientèle jeune et dynamique.

[207] Sur l'année 1998, L.V.M.H achète Krug au groupe Cointreau pour les raisons suivantes :

- marque de luxe de renommée internationale :
  - qualité et typicité exceptionnelles ;
  - taille réduite et potentiel de développement ;
- maintien du savoir-faire avec les dirigeants familiaux ;
- élaboration exclusive de cuvées de prestige ;
- forte complémentarité avec VCP et son réseau mondial.

dégagée de 1200 MF. L.V.M.H n'est pas un groupe industriel intégré, mais une fédération regroupant des entreprises de métiers différents selon un équilibre sectoriel qui relève d'un choix stratégique. Les métiers à long cycle de production comme le champagne et le cognac, moins cycliques, côtoient ceux à cycle court, à croissance rapide, mais risquée et plus sensibles aux effets de mode : parfums, cosmétiques, couture et PAP, bagage et maroquinerie. Ces trois secteurs connaissent des niveaux de rentabilité élevés, mais la structure des sociétés de champagne et de cognac, caractérisée par l'importance des fonds propres et des stocks à rotation lente, contraste avec celle des sociétés de parfums, dont la croissance rapide a été essentiellement réalisée par autofinancement et dont les stocks tournent rapidement. Ayant une position de leader dans la conception, le marketing et la distribution de produits de prestige, L.V.M.H doit exceller dans tous ces domaines :

- la maîtrise de la création

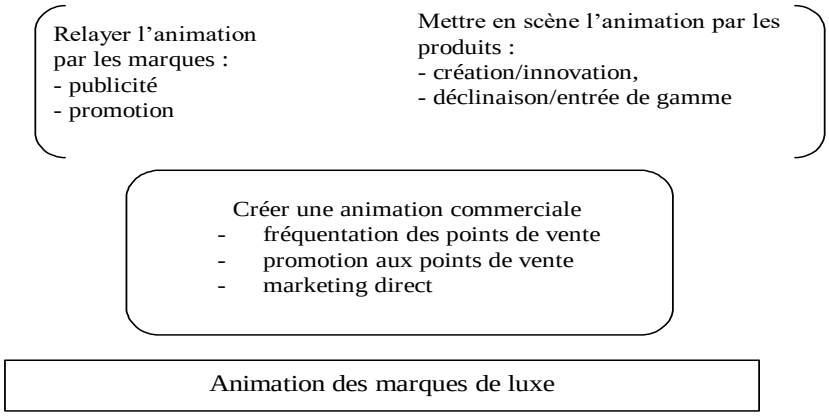
Un produit de prestige est le fruit d'un travail de création approfondi et original. Le rôle des créateurs, ainsi qu'un marketing sélectif, occupent une place centrale[208] au sein des sociétés. L.V.M.H valorise l'ensemble de ses acquisitions par le contrôle de la distribution des produits et la multiplication des magasins gérés en direct. Cette stratégie de « *one stop shopping* » s'appuie sur une forte politique de communication.

- la maîtrise de la distribution

Afin de coller à la géographie de la demande et préserver l'image de marque des produits de prestige, investir directement dans le secteur de la distribution devient nécessaire. L'acquisition de DFS est l'application de ce volet stratégique. C'est aussi la première opération d'intégration verticale dans le secteur du luxe.

[208] D'après Bernard Arnault, il fallait «structurer sans tuer la créativité ou anéantir le savoir-faire de chacune des grandes maisons rachetées ». *Nouvel Observateur*, 1989. Il rajoute dans « Messages et Convergence » de janvier 1997, le journal interne du groupe : « Nos racines sont dans la création, notre futur est dans la création. L'oublier reviendrait à couper les racines de l'arbre que constitue L.V.M.H».

Analyse du rôle de la distribution dans l'animation du marché



L.V.M.H dispose du premier réseau mondial de distribution avec 828 magasins. Depuis 1999, il développe des points de vente plus spacieux qui permettent au client de visualiser les niveaux de gamme, où la création est mise en scène de façon à recréer des univers symboliques. La présentation des produits et l'accueil du client qui doit être, c'est l'objectif visé, « environné » par la qualité.

La distribution intégrée a deux objectifs majeurs :

- la récupération des marges laissées aux distributeurs ;
- un contrôle accru sur la distribution, la publicité, l'image de marque.

L'ensemble est soutenu par une forte politique d'A&P[209] couplé à une maîtrise des coûts.

- la maîtrise de l'image de marque

La puissance de l'image de marque renforce la qualité du produit. Bâtie dans la durée, deux attributs lui sont consubstantiels : créativité et modernité. Ceux-ci sont déclinés sur l'ensemble des campagnes de publicité des marques du groupe : une gestion de l'image de marque créative, active et interactive qui demande un *network* interdépendant avec le théâtre, le cinéma…

- la maîtrise de la production[210]

[209] Développer une marque entraîne des dépenses en publicité quasiment équivalentes, que la firme soit numéro un ou dix sur un marché donné.
[210] L'ensemble des sites de production sont en France afin de bénéficier du label « Made in France ».

Les techniques d'organisation industrielle et de fabrication (analyse de la valeur[211], Kaizen) s'allient aux procédés traditionnels pour délivrer une « qualité produit ». La qualité perçue, reconnue et appréciée par le consommateur est l'essentielle.

L'interdépendance de la création, de la distribution, de l'image et de la production pour mettre en place une stratégie de marque s'avère être un succès. En s'appuyant sur ces quatre fondamentaux, le groupe poursuit une dynamique de croissance très forte, pour atteindre un résultat net de 7 milliards de francs en 1996. C'est l'une des rentabilités les plus fortes du secteur.

Analyse des marges opérationnelles en % du CA du secteur

groupes	1996	groupes	1995
L.V.M.H L. Vuitton	43	L.V.M.H LV	47
Gucci	27	Versace	26
Versace	21	Gucci	24
Hermès	18	Hermès	18
Bulgari	16	C.Dior	15
Moyenne échantillon	15	Moyenne échantillon	15

Source : Coopers & Lybrand-1998

Cette croissance à long terme, qui lisse les effets de cycle, est couplée à une politique de synergies opérationnelles et de réduction des coûts. Cette image de croissance permet à L.V.M.H d'attirer les meilleurs créateurs et les meilleurs managers.

3.2.2 Des résultats[212] en expansion régulière

En 1994, malgré un endettement élevé[213], les résultats du groupe reposent sur des marques prestigieuses, à haute rentabilité (43% de RCE pour Vuitton) et sur une présence internationale pour un effectif de 23 000 personnes. Pour l'avenir, la croissance de L.V.M.H repose sur l'internationalisation des activités et le renforcement dans les pays émergents. Le groupe L.V.M.H réalise plus de 83% de son CA hors de France, plus particulièrement aux Etats Unis et au Japon, l'un des premiers marchés du luxe. Cependant, Louis Vuitton a besoin de rééquilibrer ses ventes, trop encrées dans la zone Asie - Pacifique. Même si des spécificités de branches existent, l'ensemble des ventes continu de s'internationaliser plus fortement :

[211] L'analyse de la valeur permet d'optimiser le coût en le proportionnant à la qualité que doit avoir un produit fabriqué par les techniques industrielles.
[212] D'après l'étude des rapports annuels du groupe de 1988 à 1999.
[213] Le *ratio* dette financière nette/fonds propres est passé de 92% en 1992 à 10% en 1995 grâce :
- au *cash flow* généré par les activités du groupe ;
- l'opération de réaménagement des liens capitalistiques avec Guiness au début de l'année 1994 ;
- une CAF qui passe de 3.7 MD de FF en 1990 à plus de 5 MD de F en 1994.

- L.V.M.H réalise 15% de ses ventes en France. Les branches champagne (1.4 milliards de francs soit 38% des ventes) et parfums cosmétiques (1.3 milliards de francs, soit 35% des ventes) y sont les mieux représentées. Cependant, le marché intérieur ne peut plus être un champ de croissance important en volume comme en prix. Les marchés d'exportation sont l'enjeu déterminant d'une stratégie d'innovation, d'image de marque et de contrôle de la distribution.

- Aux Etats - Unis, L.V.M.H réalise 9.7 milliards de francs de CA ; la branche champagne y est la plus engagée avec 21.3% de ses ventes propres et 30.5% des ventes groupe. C'est M qui est *leader* avec 1 MDF suivi par L. Vuitton pour 988 millions de CA.

- Au Japon, le groupe écoule 23.70% de son CA sur le marché le plus profitable au monde. Hennessy, avec 2.6 milliards de francs, et Louis Vuitton, avec 1.9 milliard de francs, représentent 80% des ventes du groupe. Le marché du champagne est lui aussi prometteur, avec une forte consommation sur le circuit *on-trade* : il croît de 85% depuis 1985.

Analyse du RO[214] en % du CA par zones géographiques de L.V.M.H

	1989	1990	1991	1992	1993
France	41.6	38.7	41.1	36.9	36.6
Europe	4.2	3.3	2.5	1.9	5
USA	9.5	6.9	6.3	4.4	9.3
Extrême Or	38.5	40.1	37.5	32.7	27
Autres pays	15.3	11.3	13	20	20.4
total	28.9	28.6	29.1	25.3	23.6

Source : Contrôle de gestion L.V.M.H - 1993

L'observation de la formation du résultat opérationnel confirme le rôle important des politiques tarifaires et des parités monétaires dans la croissance du résultat : c'est un levier stratégique[215].

- En Asie du Sud-Est et au sud de la Chine continentale, L.V.M.H réalise 15.5% de son CA - dont Hennessy avec 1.8 milliard de francs et Louis Vuitton avec 1.3 milliard de francs. Des perspectives intéressantes s'y dégagent pour le champagne et les parfums.

L.V.M.H bénéficie donc d'un premier facteur de minoration des risques de contre-performance, compte tenu des différences sensibles des conjonctures régionales. Un atout important tant la France (3.6 milliards de CA)

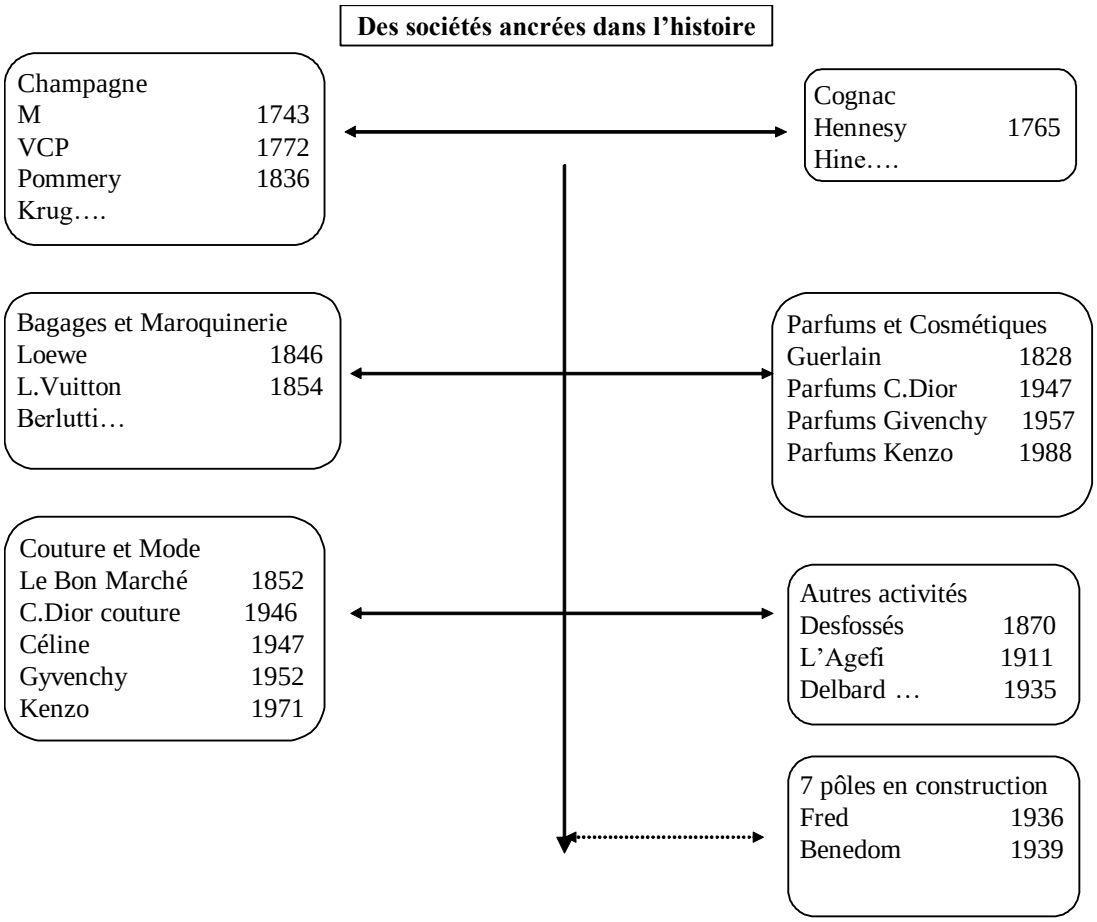
[214] La relation entre l'évolution de l'activité et celle du résultat opérationnel est fonction de la structure des coûts, c'est-à-dire de la répartition entre les charges variables et les charges fixes (administratives). En effet, du fait de la stabilité relative de certaines charges, le chiffre d'affaires et les charges n'évoluent pas proportionnellement.

[215] Comme les marques sont fortement exportatrices, elles ont été pénalisées par les devises (dollar, livre, livre italienne, pesetas). La santé de ces monnaies est déterminante pour le CA du groupe.

et l'Europe (5.2 milliards de CA) demeurent des zones incontournables pour le groupe. Le groupe s'appuie aussi sur le développement de ses « marques-sociétés ». Chaque marque a des positionnements bien identifiés et très complémentaires en terme de marché. L'assise financière du groupe favorise aussi sa capacité de réaction. Son positionnement concurrentiel (profitabilité nette / autonomie financière) reste favorable et permet au groupe d'être en position de « first-mover advantage » lors d'opérations de croissance externe.

3.2.3 Les autres atouts du groupe L.V.M.H : une histoire et une organisation singulière

L.V.M.H est un groupe unique dans le paysage industriel mondial, et ce à plusieurs niveaux. Les sociétés qui le composent sont ancrées dans l'histoire[216]. La plupart ont été créées par des pionniers et des entrepreneurs au XVIIIe siècle comme M, Hennessy, d'autres au XIXe, comme Guerlain et Vuitton. Les grandes lignes stratégiques de la première heure sont des legs transmis par les familles fondatrices, socle du succès d'aujourd'hui. Ainsi, depuis leur création, le développement de ces sociétés repose sur la mise en place de nouveaux relais de croissance et sur l'innovation technologique de leurs marques.



[216] *L.V.M.H : liste des sociétés consolidées au 31 décembre 1996*- L.V.M.H *Human Ressource Dept- january* 1997. Le périmètre champagne comprend en Intégration globale (IG) plus de 48 sociétés pour les entités M, VCP, Pommery, Ruinart, et Mercier.

Le deuxième atout clé des entreprises rachetées, dont la plupart sont des marques, est qu'elles appuient leur développement sur des produits de qualité solidement implantée dans tous les grands pays industriels. Le type d'organisation résulte d'un fonctionnement historique fondé sur des alliances familiales (Moët, Chandon, Hennessy) et repose sur trois fondements :

- fédérer des sociétés tout en préservant leur autonomie marketing et de management ;
- les faire bénéficier des moyens de développement du groupe :
  - ✔ politiques communes : ressources humaines, finance, plan stratégique, investissements ;
  - ✔ synergies pour réduire les coûts (logistique[217] entre Lacroix et Givenchy, lancement de parfums et promotions croisées).
- favoriser une culture managériale orientée vers la performance et privilégiant les tempéraments d'entrepreneurs :
  - ✔ des organisations horizontales tournées vers les marchés[218] et facilitant l'initiative ;
  - ✔ une évaluation de la performance annuelle par un processus commun à tout le personnel.

Il y a deux niveaux de gestion : les premiers sont élaborés dans un cadre juridique strict où l'équipe dirigeante d'une activité propose des orientations managériales permettant de tirer un rendement des actifs engagés. Les seconds relèvent de l'actionnaire qui arbitre des fonds au profit des champs de croissance. Cependant, la frontière n'est pas toujours évidente.

[217] Il s'agit d'optimiser les flux logistiques en partant d'abord des besoins des clients. Cela implique de hiérarchiser les clients.

[218] "*All the employees share a common corporate culture, which is geared toward performance. The organizational style established within the group plays a key role. We put the stress on flat organization and decentralisation :*

- *organisations in close touch with the market place;*
- *decision making processes involve as few people, as close to the market as possible;*
- *resources are placed in-market, close to the customer. The objective is to maximise the responsiveness of the organization. It is also to foster initiative and risk taking and to optimise individual performance and self-fulfilment at all levels of the companies." Source : L.V.M.H HR Corp.*

Mission générale du groupe LVMH

« La vocation du groupe LVMH est d'être l'ambassadeur de l'art de vivre occidental en ce qu'il a de plus raffiné. LVMH doit symboliser l'élégance et la créativité. Nous voulons apporter du rêve dans la vie par nos produits et par la culture qu'ils représentent, alliant tradition et modernité ».

Pour atteindre ce but, cinq valeurs sont partagées :

1. « être créatif et innovant,
2. rechercher l'excellence dans les produits,
3. préserver fanatiquement l'image des marques
4. avoir l'esprit d'entreprise,
5. être animé de la volonté d'être les meilleurs ».

Source : discours de B. Arnault lors des vœux de fin d'année - 1997

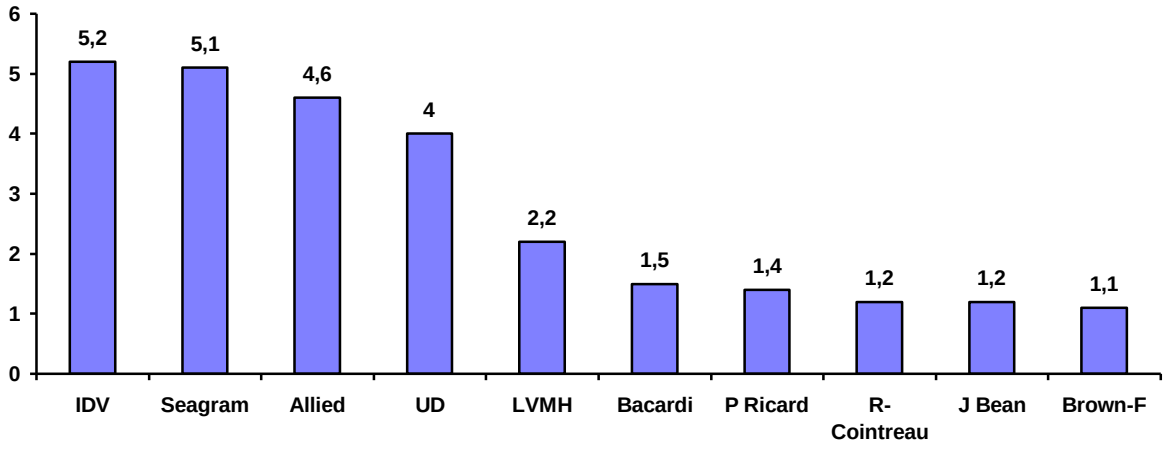
Malgré ces atouts, certaines de ces sociétés traversent, de 1989 à 1994, une zone de turbulence qui fragilise la structure économique et financière du groupe. En 1995, L.V.M.H est confronté à des facteurs récessionnistes (faiblesse et fluctuations du dollar, hausse des taux d'intérêts qui pénalise les projets d'investissements, anémie persistante de la consommation en France et en Allemagne). Cette situation se traduit par des disparités régionales et par métiers importantes**.** Malgré des marques de champagne qui occupent le sommet de la hiérarchie en matière de signes distinctifs : Moët (Mercier, Moët & Chandon, Ruinart, Dom Pérignon), Veuve Cliquot Ponsardin (Veuve Cliquot Ponsardin, Canard Duchêne, Krug) Pommery[219], Henriot[220], et des taux de marge opérationnelle[221] enviables face aux principaux opérateurs de vins & spiritueux (Guiness, Pernod), L.V.M.H demeure de taille limitée à l'échelle internationale.

Analyse des revenus des 10 premières sociétés mondiales de V&S (milliards de US $)

[219] En 1977, Lanson est racheté par le groupe Gardinier à Pernod-Ricard. En 1979, Gardinier rachète Pommery & Greno. Gardinier va rapprocher les deux entreprises. Puis, début 1980, ces firmes champenoises seront vendues à Danone pour être enfin cédées à L.V.M.H (pour 3.1 milliards de FF) qui gardera le vignoble de Lanson (200 hectares), mais revendra la marque et les stocks à Marne et Champagne, tout en maintenant Pommery dans son groupe. L'acquisition de Pommery et de Lanson s'explique par la nécessité qu'a L.V.M.H de renforcer ses approvisionnements. Les 500 hectares de vignoble de ces deux maisons représentent la moitié du patrimoine viticole du négoce et permettent à l'époque d'assurer le quart des besoins de la branche. Ces vignobles sont situés dans les très grands crus. Ces deux désengagements ont donné lieu à un démantèlement sectoriel ultérieur : Marne et Champagne a repris la marque Lanson et la marque Besserat de Bellefon à L.V.M.H. Les installations industrielles et les stocks sont acquis par Rémy Cointreau. Au cours de ses transactions, Marne et Champagne a affirmé sa volonté d'accroître son rôle à l'exportation, alors qu'il est très présent sur le marché français, spécialement dans la grande distribution. Ce groupe devient numéro 2 du secteur et double son CA (en même temps que son endettement) devant Seagram avec, en 1991, 14% des expéditions du négoce et 9% des ventes de la profession, derrière le groupe L.V.M.H, n°1 du secteur, avec respectivement 32 et 21%. Hormis les vignobles, la société et la marque Pommery sont revendues en 2001 à Vranken.

[220] Revendu depuis à la famille fondatrice.

[221] Pour chaque activité du groupe, un *benchmark* financier est réalisé avec les meilleurs concurrents.



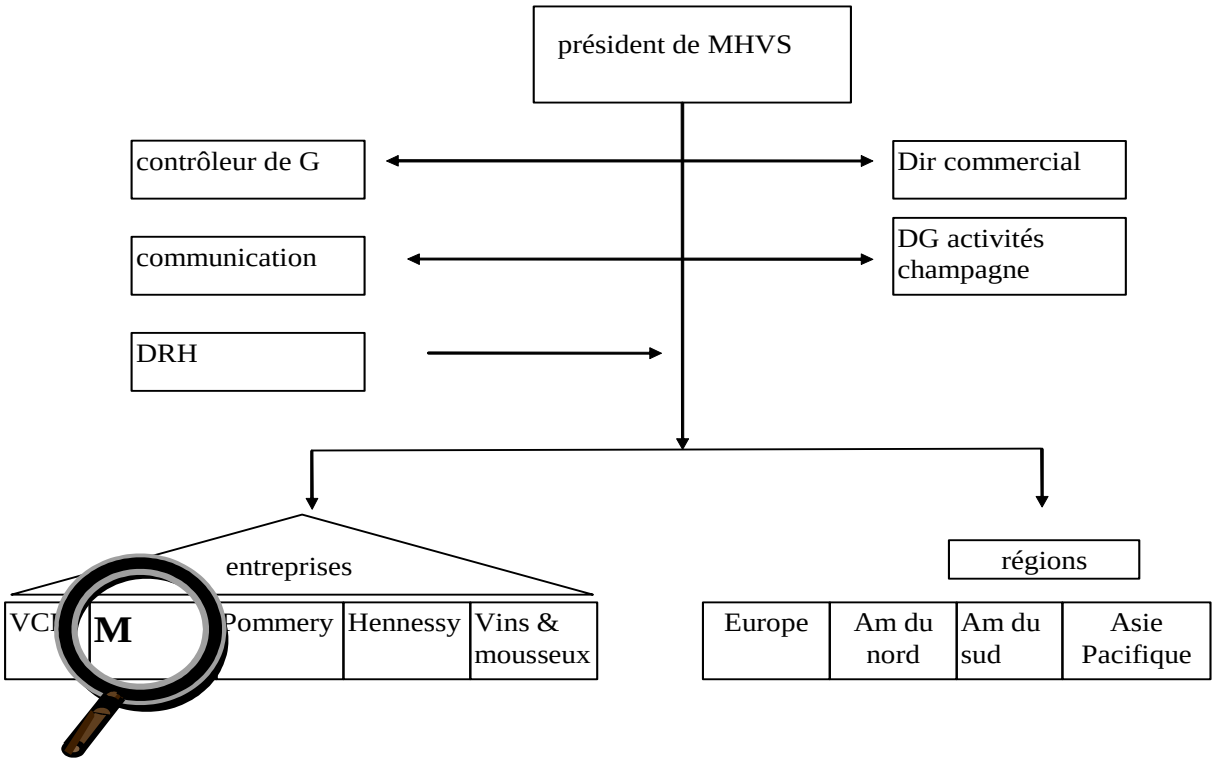
Source : Impact Databank-1996

3.2.4 La branche Moët Hennessy Vins & Spiritueux (MHVS)

Néanmoins, à l'échelle du secteur viti-vinicole français, L.V.M.H - tant par son CA que par son profit - est le *leader* mondial (producteur et exportateur) dans le cognac et le champagne, avec respectivement 27% et 20% de PDM. Le groupe possède 57% de PDM du segment des qualités premium (prix de vente supérieur à 20$). Cependant, le secteur, plus à l'étranger qu'en France, subit la conjoncture économique beaucoup plus qu'il ne la domine. Pénalisée par une sous-estimation de la reprise et un arbitrage prix/volume qui casse la dynamique de succès, la remontée des ventes, différenciée selon les marques, se fait par la mise sous contrôle de la GD, principal débouché de MHVS. Pour coller à ces évolutions concurrentielles et sous la pression de son actionnaire principal, Guiness PLC, L.V.M.H regroupe l'ensemble de ses sociétés de vins & spiritueux sous une branche[222] dénommée Moët Hennessy (MHVS). L'objectif est de devenir la deuxième affaire mondiale du secteur en terme de profit. Pour ce faire, MHVS va coordonner la politique commerciale et de distribution des différentes marques de V&S.

<u>Schéma de présentation de M et de la branche Moët-Hennessy Vins & Spiritueux</u>

[222] La notion de branche regroupe des unités de production relevant des mêmes activités et fabriquant le même produit.



Source : MHVS-1996

Moët Hennessy se compose d'une direction générale, de cinq maisons et de quatre régions. Cette structure mise en place en 1996 repose sur le « rôle fédérateur de la direction générale de MHVS[223]. Les maisons ont un rôle moteur, chacune d'elles étant responsable de sa RCE et de la contribution consolidée de ses marques. Les régions, quant à elles, ont un rôle de développement commercial : elles ont pour mission de mettre en oeuvre les stratégies d'Hennessy, de VCP, de Pommery, de M et de la division vins et mousseux[224]". Trois priorités sont définies pour l'ensemble des maisons :

1. renforcer la créativité (produit[225], *packaging* et PLV) : les équipes marketing doivent anticiper les goûts des consommateurs et précéder les changements de marchés ;

[223] Module de présentation et documents de cadrage du Président de MHVS adressés aux différents PDG composant les entreprises de la branche - 18 juin 1996.

[224] Lettre de mission du directeur général des activités « vins effervescents » et « vins tranquilles », qui rassemblent les filiales d'élaboration de vins tranquilles et vins effervescents de Moët & Chandon en Espagne, en Allemagne et en Autriche, ainsi qu'en Californie, en Argentine, au Brésil et en Australie : « Rattaché au président du directoire et en liaison avec les autres directions de la société, le directeur général aura la responsabilité :

- de la stratégie et des résultats des sept filiales de ce secteur d'activité ainsi que des moyens à mettre en œuvre pour assurer leur développement, notamment en matière de production, marketing et distribution ;
- de la définition d'une politique marketing mondiale pour ces différentes marques permettant d'élargir leur commercialisation au-delà des frontières de leurs pays d'origine ;
- de la création de synergies avec les autres sociétés du groupe dans les domaines industriel et commercial ». L'objectif est d'en faire un " *luxury group* " dans les vins mousseux.

[225] La politique de Domaine Chandon Autralie est de :

" Brands :

to build a strong franchise for the brands (super premium);

Brand building :

2. accroître la réactivité en rapprochant les organisations du marché ;
3. développer les compétences.

Ces priorités reposent sur trois principes :

1-« assurer l'autonomie et l'identité des maisons (M, VCP, Pommery, Hennessy) ;
2- conserver un nombre restreint de niveaux d'organisation, apportant chacun une forte valeur ajoutée ;
3- garantir la réactivité de l'organisation par des systèmes de prise de décision rapides et efficaces ».

Les sociétés de la branche ont depuis multiplié les initiatives (renforcement des structures de management dans les JV en Asie-Pacifique, augmentation régulière des prix, lancement de nouveaux produits à fortes marges pour viser les niches de marché les plus profitables (15 nouvelles cuvées vont représenter 10% du CA en 2005), mise en place de « *Share Services* » pour réduire les coûts, lancement de nouveaux modes de consommation, formation des distributeurs et prescripteurs, renforcement des concepts marketing).

Marques de la branche MHVS et de la concurrence

Positionnement	L.V.M.H	concurrence
Haut de gamme	Dom Pérignon, Krug	Cristal de Roederer
Marque internationale	VCP, M&C	Mumm, Taittinger, H. Monopole…
Marque nationale haut de gamme	Ruinart	Bollinger, Pol Roger, Deuzt
Marque nationale moyenne Gamme	Mercier, Canard Duchêne	Lanson, Duval Leroy
MDD et premier prix		Marne et Champagne, Duval Leroy

Concernant les positions à l'export, l'analyse met en exergue :

- le poids du groupe MHVS, qui vend au niveau mondial 52.6 millions de cols de champagne (hors France) ;
- un potentiel de croissance important. Bien qu'il occupe le tiers du marché, MHVS occupe une faible place en Europe face à la concurrence (20 millions de cols) ;

Analyse de l'export de MHVS par société et par grande zone géographique en 1995

		total	M&C	Mercier	VCP	C.Duchêne	Pommery
monde	M de cols	33.6	18.8	1.1	8.6	0.6	4.5
	% du marché	37.7	21.1	1.3	9.6	0.7	5

to build the brands using a " wine story " or " wine information " approach. This approach uses considerable personnal imput by DCA,
Vineyard :
to manage our vineyards to maximise quality, minimise disease risk and produce grapes at economically realistic yields."

Europe	M de cols	20	9.8	0.9	5.5	0.4	3.4
	% du marché	31.9	15.5	1.5	8.7	0.7	5.5
Asie	M de cols	1.9	1.3		0.3		0.3
	% du marché	47.3	32.8		6.9		7.6
Amériques	M de cols	9.3	6.7		2.3		0.3
	% du marché	60.4	43.2		15		2.2
Reste monde	M de cols	2.4	1	0.2	0.5	0.2	0.5

Source : L.V.M.H contrôle de Gestion

- la très forte position en Amérique où 9.3 millions de cols sont expédiés, soit 27.6% des exportations du groupe ;
- la position dominante en Asie où le groupe commercialise 1 million de cols. Cependant, les volumes restent encore trop modestes. C'est sur la zone Asie/Pacifique que les sources de croissance en matière de biens de consommation ostentatoires ont leur avenir. M et VCP peuvent tirer une croissance de ces marchés et des concepts qui incitent les populations à haut revenu à consommer des marques typées similaires.

Analyse comparative des principaux marchés export (en million de cols)

	1996			1995			1994		
marchés export	ensemble des producteurs	branche champ MHVS	PDM en %	ensemble des producteurs	branche champ MHVS	PDM en %	ensemble des product	MHVS	PDM en %
All	18.4	5.0	27	17.8	5.0	28	18.8	5.7	30
GB	20.1	2.0	25	17	4.2	25	17	3.8	22
USA	13.6	8.1	60	12.6	7.3	58	12	6.5	54
Italie	6.3	3.9	62	7.3	4.7	64	6.6	4.2	64
Suisse	7	2.4	34	7.4	2.3	31	7.5	2.5	33
autres	29.8	11.1	37	24.5	10.4	42	22.5	8.3	37
total exp	95.2	35.5	37	86.6	33.9	39	84.4	31	37
France	160.6	17.2	11	160	16.6 10	157.2	16.7	11	
total	255	52.7	21	246.6	50.5 20	241	47.7	20	

Source: direction financière L.V.M.H pour la SEC américaine- 1997

Plus précisément, sur les cinq marchés historiques du champagne, M est *leader* avec une position largement dominante aux Etats - Unis et Pommery est bien positionné en Suisse, devançant VCP. Dans les pays émergents, il faut rappeler que le champagne ne dispose pas des mêmes fondements culturels que les alcools forts comme le cognac. Ainsi, chacune des marques est clairement positionnée entre :

- Moët & Chandon, Dom Pérignon, VCP et Pommery, qui sont internationales ;
- Mercier, Canard-Duchêne et Ruinart qui ont une forte position en France.

Ce portfolio de marques très hiérarchisé permet à la branche MHVS de couvrir l'ensemble du segment champagne. Incarnant la tradition, le savoir-faire et un certain art de vivre, chaque marque a des positionnements bien identifiés qui sont complémentaires en terme de marché comme en terme de prix. Ces positionnements respectifs du couple produits/marchés ne sont que le reflet de clivages historiques.

Analyse du positionnement des marques du groupe L.V.M.H

Marques /positionnement	CHR haut de gamme	GD	international	Duty free	trend
M&C	⊕⊕⊕	⊕⊕	⊕⊕⊕	⊕⊕	↑ GD
Mercier	⊕	⊕⊕⊕	∅	⊕	↑ GD
Ruinart	⊕⊕⊕	⊕⊕	∅	⊕	↑ international
VCP	⊕⊕⊕	⊕⊕	⊕⊕	⊕⊕	↑ GD
Canard Duchêne	⊕	⊕⊕⊕	∅∅	∅	→ GD
Pommery	⊕⊕	⊕⊕⊕⊕	⊕⊕	⊕⊕	Vendu en 2002

Les deux marques M&C/Mercier sont sur le couple marché/réseau de distribution le plus contraignant car la GD est très concurrentielle (encombrement par le nombre de marques).

MHVS gère deux couples de marques généralistes (M&C/Mercier et VCP/C. Duchêne) qui fonctionnent sur le même modèle, mais à des niveaux de volume différents. La maison Ruinart, quant à elle, est marginale par ses volumes et sa croissance, mais spécialisée avec un positionnement CHR exclusif. Cette stratégie de spécialisation se heurte aux objectifs d'« européanisation » des centrales d'achats à la recherche de fournisseurs alimentant l'ensemble de leur réseau. Si Mercier et Canard-Duchêne ne suivent pas Carrefour à l'étranger, ce sont Vrankem, Bruno Paillard ou Marne et Champagne qui le feront. Ce mouvement nécessite des investissements commerciaux importants. Or, l'activité champenoise de la branche MHVS doit gérer une forte contrainte imposée par l'AOC (marges laminées par un effet de ciseaux entre coûts d'approvisionnement et prix de vente) et l'impact d'une offensive commerciale. MHVS a accru ses dépenses commerciales, en cohérence avec ses stratégies de conquête de PDM (USA, Asie du Sud-Est) et de valorisation des marques. En conséquence, les consommations intermédiaires progressent de 13.2% alors que le CA n'augmente que de 8%, produisant une diminution mécanique du taux de VA. L'effet de change joue également un rôle important dans le poids relatif des consommations intermédiaires, dans la mesure où 79% des ventes sont réalisées en devises étrangères, alors que plus de 80% des coûts de production sont localisés en France. Au niveau de la branche, les charges commerciales augmentent de 44% de 1989 à 1995.

	1992	1993	1994	1995
Evolution de l'activité de la branche	100	103.7	108.9	111.3
M charges commerciales	100	100.8	102.8	112.2
VCP charges commerciales	100	93.9	87.8	94.2
Pommery charges commerciales	100	101.2	118.3	104.6

Pour M, les charges commerciales fluctuent autour de 22 à 23%. En 1995, l'effort est plus conséquent (+9.2%), avec le lancement de nouveaux concepts marketing (Brut 1er Cru, Nectar Impérial, Brut Rosé, Gold Star au Japon, Dom Ruinart, R. de Ruinart). Chaque année, ces dépenses stratégiques s'accroissent en volume. L'excès sur les coûts promotionnels amène une recherche de rationalisation et d'économie d'échelle.

La décennie 1989-1999 aura été marquée par des changements économiques, stratégiques et organisationnels aux différents niveaux de groupes et d'entreprises, qu'il s'agisse de L.V.M.H, de MHVS, ou de notre terrain de recherche, M.

3.3 M, un *leadership* à consolider ?

Groupe majeur dans le secteur viti-vinicole français, M[226], fondé en 1743 par Claude Moët est un négociant-manipulant qui assure la production de raisins, l'élaboration et la commercialisation de vins de champagne. M s'appuie sur une forte renommée grâce à une politique de rachat de marques à fort passé historique : Ruinart[227] (1963), Mercier[228] (1971) et la constitution d'un réseau de distribution intégré (reprise de l'agent Simon Brother à Londres en 1957 et de Schieffelin & Co à New-York en 1981). Parmi les trois maisons de champagne de la branche MHVS, M est de loin la plus importante, avec 12.5 % de parts de marché[229], pourcentage supérieur aux 11, 9% de PDM de VCP, son concurrent direct à l'exportation. Uniquement centré sur le champagne depuis la constitution d'une division mousseux en 1996, M comprend les marques Moët & Chandon, Ruinart, Mercier et Dom Perignon. Présent dans plus de 160 pays, ce groupe emploie 2 300 personnes dont 1100 en France. Sa production annuelle est de 37.1 millions de cols (Dom Perignon : 3.5, M&C : 25.3, Mercier : 6.2 et Ruinart : 2.1), dont 80% destinés à l'étranger, pour un CA de 5 milliards de francs[230]. M est le *leader* mondial du champagne. M&C est sa première marque vendue sur les marchés exports avec des parts de 37% aux Etats - Unis, de 29% en Grande-Bretagne et un tiers du marché au Japon. En France, M réalise 60% de ses ventes via la grande distribution. Notre terrain de recherche dispose de plusieurs atouts significatifs :

- le « champagne », produit fédérateur, consensuel auprès de la clientèle, qui combine les caractéristiques d'un marché de masse (volume) et de niche (prestige) ;
- la notoriété de ses marques et une structuration rigoureuse de sa gamme ;
- la cohérence de la culture de la firme avec son produit ;
- l'entreprise elle-même (histoire, capacité financière, taille sectorielle, relations publiques).

L'AOC Champagne, le produit, ces quatre marques et l'entreprise sont intimement liés.

[226] Le statut juridique actuel de l'entreprise est une SA à directoire et conseil de surveillance.
[227] Fondé en 1729 par Nicolas Ruinart. La croissance s'appuie sur des prescripteurs, une clientèle prestigieuse, procède à une internationalisation précoce de son produit (1832), développe une politique de Relation Publique Commerciale…Patrick de Gmeline-Ruinart- La plus ancienne maison de champagne-stock-1994. Huit générations familiales se sont succédées depuis 1729 à la tête de Ruinart avant que celle-ci ne soit vendue à M.
[228] La maison Mercier fut fondée en 1858 par Eugène Mercier.
[229] La PDM de M varie en fonction des capacités de production de l'AOC Champagne.
[230] Ce chiffre comprend à la fois le champagne et les mousseux.

Vocation de M

« Nous sommes une société internationale présente sur tous les marchés.

- nous élaborons des vins de champagne et vins à bulles de qualité ;
- nous distribuons et développons dans le monde des marques prestigieuses à forte rentabilité, évocatrices de plaisirs partagés ;
- nous créons, par notre dimension commerciale et notre capacité d'innovation, des richesses au bénéficie des clients, des vignobles, des salariés et des actionnaires ;
- nous permettons, par notre culture humaniste, aux hommes de se réaliser et d'assurer la pérennité des valeurs de l'entreprise ;
- nous assumons les responsabilités de notre rôle de *leader* ».

Source : séminaire du CODIR (septembre 1990) aidé par le cabinet Athanor, spécialisé sur le développement des Dirigeants. Participe le président du directoire et 8 directeurs. Hormis le directeur du personnel.

M possède aussi un patrimoine considérable : le vignoble le plus important de la Champagne avec 765 hectares en exploitation (885 ha de vignobles en appellation), situé dans 12 des 17 crus classés à 100 %[231], un stock de 93 millions de cols, une puissante organisation œnologique et commerciale.

Vignobles des sociétés M

	1990	
Surface en appellation	885 ha	(2.186 acres)
Surface en exploitation	765 ha	(1.889 acres)
dont Moët & Chandon	547 ha	(1.351 acres)
Mercier	218 ha	(538 acres)

Cependant, avec seulement un auto - approvisionnement de 25%, M, en croissance depuis les années 1970, continue d'accroître sa dépendance vis-à-vis des ses fournisseurs de matières premières (75%) réduisant *de facto* sa marge de manoeuvre commerciale et financière. Pour mieux garantir les ventes futures, M a renforcé ses approvisionnements, modernisé son outil de production et étendu sa capacité de stockage en caves en rachetant De Vénoge (1998)[232]. Si M est bien le *leader* incontesté du champagne, il se dégage des études faites depuis 1987 l'image d'une firme dont les marques souffrent de dépersonnalisation et de démocratisation, oscillant entre la tradition (les caves, les remueurs, les blasons des cours européennes, sa clientèle de jet - set, le bâtiment de l'Orangerie, les menus gastronomiques) et l'industrialisation (cuve inox, giropalette, ligne de dégorgement, façade austère : usine ancienne du XIXe siècle). Cette image hétérogène est aggravé par les actions de Relations Publiques qui ne sont pas forcément cohérentes les unes avec les autres (24 heures du Mans, courses hippiques, festival de Ramatuelle ou América's Cup) et pas assez différenciantes :

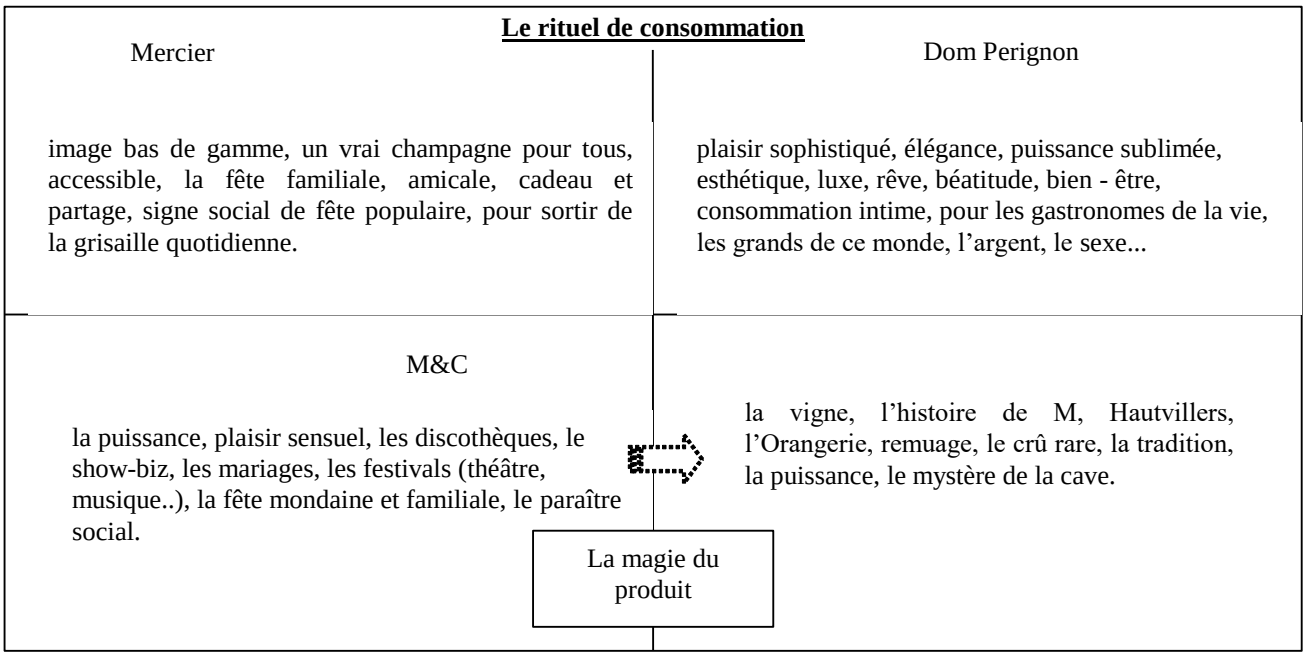
[231] A savoir : Côte des blancs (Avize, Chouilly, Cramant, Le Mesnil), Montagne de Reims (Ambonnay, Bouzy, Mailly Champagne, Puisieulx, Sillery, Verzenay, Verzy) et Vallée de la Marne (Aÿ Champagne).
[232] La marque De Venoge est revendue la même année à Bruno Paillard, mais pas les stocks, la cuverie, les caves et les contrats de raisins signés.

- une absence de communication de marque vers le grand public jusqu'en 1995 ;
- un décalage entre les RP s'adressant à un public VIP élitiste et la vente de M&C à tous les publics par la GD ;
- une ambiguïté de standing CHR/*Food* ;
- une sous-utilisation de certains supports de communication ;
- une bouteille et une étiquette à faible impact sélectif ;
- une communication faite par le vendeur de CHR et de GD, non contrôlée par la firme, d'où une dérive du message de communication de la marque ;
- un manque de cohérence entre la multitude d'objets/ supports de communication et l'image des produits.

Le retournement des ventes dès 1991 va renforcer ces constats sur les marques du groupe et souligner les mauvaises pratiques de gestion. Chaque filiale développe ses propres objets A&P (Advertising & Publicity) sans concertation avec le siège, avec pour conséquences des stocks qui s'accumulent sans gestion et des coûts qui s'envolent. Ainsi, Mercier a l'image peu valorisante d'un champagne industriel dont la qualité est parfois médiocre. L'image et les objets historiques, sous-utilisés, ne permettent pas de valoriser le produit. Par exemple, le parc immobilier de Mercier tombe en ruines sans qu'aucune décision ne soit prise. L'image de la marque est celui d'un fabricant industriel contrasté (l'enseigne agressive, les cuves industrielles et le foudre de 1900). Le groupe M a du mal à identifier ses créneaux ainsi que les marchés qu'il doit couvrir et à passer d'une image générique champagne à une image spécifique[233]. Les discours de communication des marques M&C et Mercier sont perçus par le consommateur « très fabricants techniques ».

[233] « Il faut créer un comité d'image au sein de la branche MH pour contrôler le positionnement d'image des principales marques de champagne du groupe ». Source : Audit du département marketing de M – Paul-William Delorme-1997.

Analyse des territoires de communication des marques du groupe M perçus par le consommateur



Source : CCA Eurocom[234]-1978

Face à la GMS, la perception de ces marques est floue malgré de nombreux atouts sur ce marché « champagne » de masse et de niche. La modernité de l'image demeure qualitative mais nécessite de la part de M un travail de restructuration de sa gamme, puisqu'elle manque de spécificité pour le consommateur. Plus particulièrement, il n'existe pas de différence réellement perceptible de couleur ou de contenant entre le M&C brut et le millésimé, entre le *packaging* du champagne générique de M&C et celui des vins mousseux français et étrangers. Comment répondre à ces trois risques majeurs : banalisation, dépersonnalisation et démocratisation ?

[234] Dès 1978, le CCA prône la nécessité de faire évoluer l'image des produits du groupe M :
- maintenir et notabiliser une très bonne image DP ;
- stabiliser et contrôler l'image de Mercier en mettant plus de standing, communiquer sur « un vrai champagne de tradition » ;
- personnaliser et développer une image M&C qui soit plus mondaine, avec plus de valeur magique traditionnelle.

Classement des marques de la branche MHVS face à la concurrence d'après un test de dégustation à l'aveugle

Marques de MHVS	classement
VCP	11
Pommery	16
Canard Duchêne	19
Mercier	21
M&C	22

Source : *50 millions de consommateurs*-1991

D'autre part, l'analyse du chiffre d'affaires global de M montre que les ventes se concentrent trop sur l'Europe avec des problèmes spécifiques dans chaque pays. C'est une zone mature sur laquelle le groupe M doit retrouver le *leadership* avec un objectif de croissance de +15% sur les trois ans à venir. En Amérique, le chiffre d'affaires reste inférieur aux prévisions de vente et en Asie, malgré un chiffre de 150 millions de francs (dont 84[235] pour le Japon), la pénétration des lieux de consommation potentielle souffre d'une mauvaise allocation des moyens marketing. Ces zones comprennent des pays à consommation plutôt mûre où M doit opérer un travail de repositionnement d'image et de lancement de nouveaux produits à plus grande valeur ajoutée et d'autres, plus neufs, qu'il doit pénétrer rapidement. La PDM[236] mondiale de M à 12.5% reste donc insuffisante.

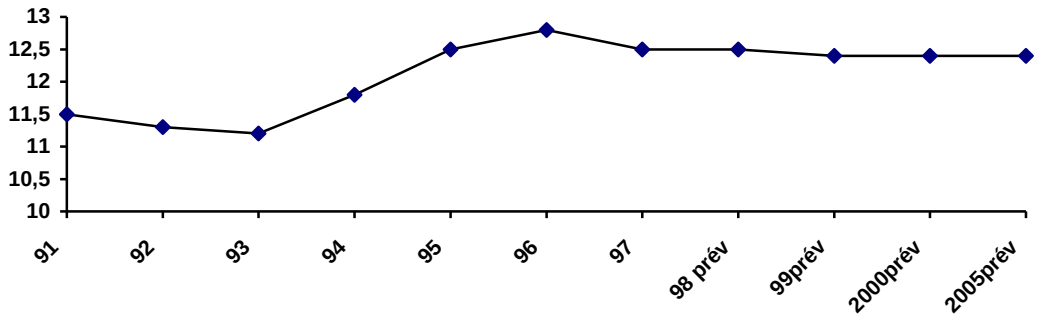
[235] Les chiffres ci-dessus n'incluent pas les ventes en vins pétillants et tranquilles dont le CA global représente près de 700 millions de francs.

[236] La notion de position dominante sur ce marché caractérise une situation dans laquelle l'une des entreprises qui alimentent le marché détient une part de ce marché largement supérieure à celle des autres entreprises. Une telle structure de marché ne fausse pas automatiquement le jeu de la concurrence. L'entreprise utilise sa position dominante comme levier pour réduire le pouvoir de ses concurrents : stratégie de prix visant à affaiblir la concurrence ou à décourager les entrants potentiels. De tels résultats sont atteints par des tactiques de prédation, de discrimination ou de subventions croisées :

- la prédation caractérise une situation dans laquelle la firme pratique des prix anormalement bas pour exclure certains concurrents ou dissuader des entrants potentiels ;
- la discrimination intervient lorsque la firme pratique des prix différents avec la volonté de gêner des concurrents sur certains segments de marché ;
- les subventions croisées sont une méthode qui consiste à subventionner certaines ventes (en baissant les prix sur certains segments de marché) à partir de profits réalisés sur d'autres segments.

Le premier critère pour mesurer la position dominante est la PDM détenue par la firme. Ce critère de structure doit être complété par des critères de comportement (prise de décision sur les prix, sur la production indépendamment des concurrents, clients et fournisseurs). Un autre critère utilisé est celui de dépendance économique qui met en évidence le degré de dépendance dans lequel se trouvent les clients de la firme dominante.

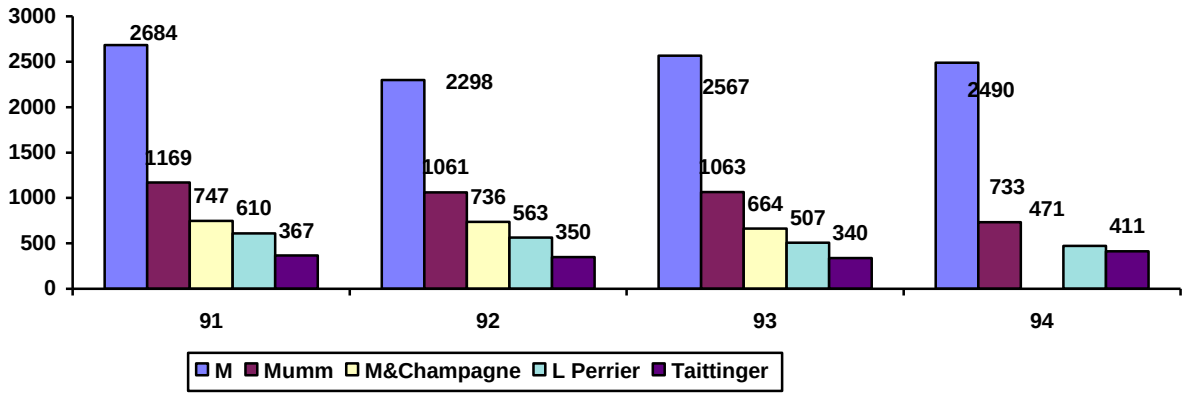
Analyse de l'évolution de la PDM mondiale de M en % (volume)



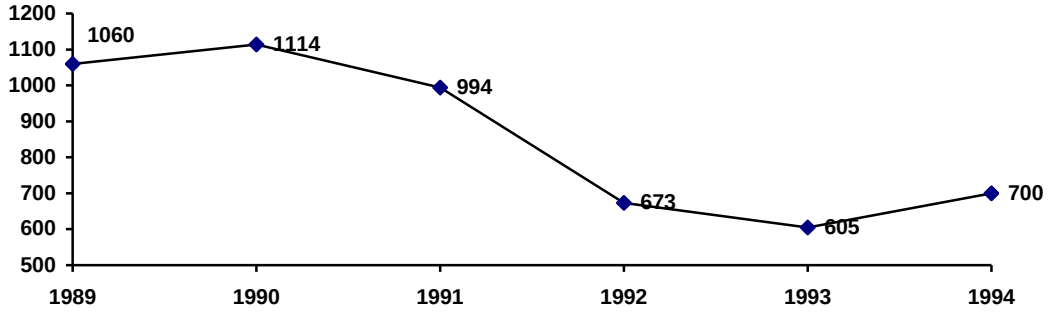
Source : Plan moyen terme stratégique, Direction Générale de M-1998

Cependant, cette première analyse ne doit pas masquer les tensions qui pèsent en amont et en aval sur la croissance de M. Ainsi, le contexte sectoriel et international s'est considérablement assombri pendant notre recherche chez M, qui affronte une concurrence multiforme et accrue.

Analyse de l'évolution du CA en MF

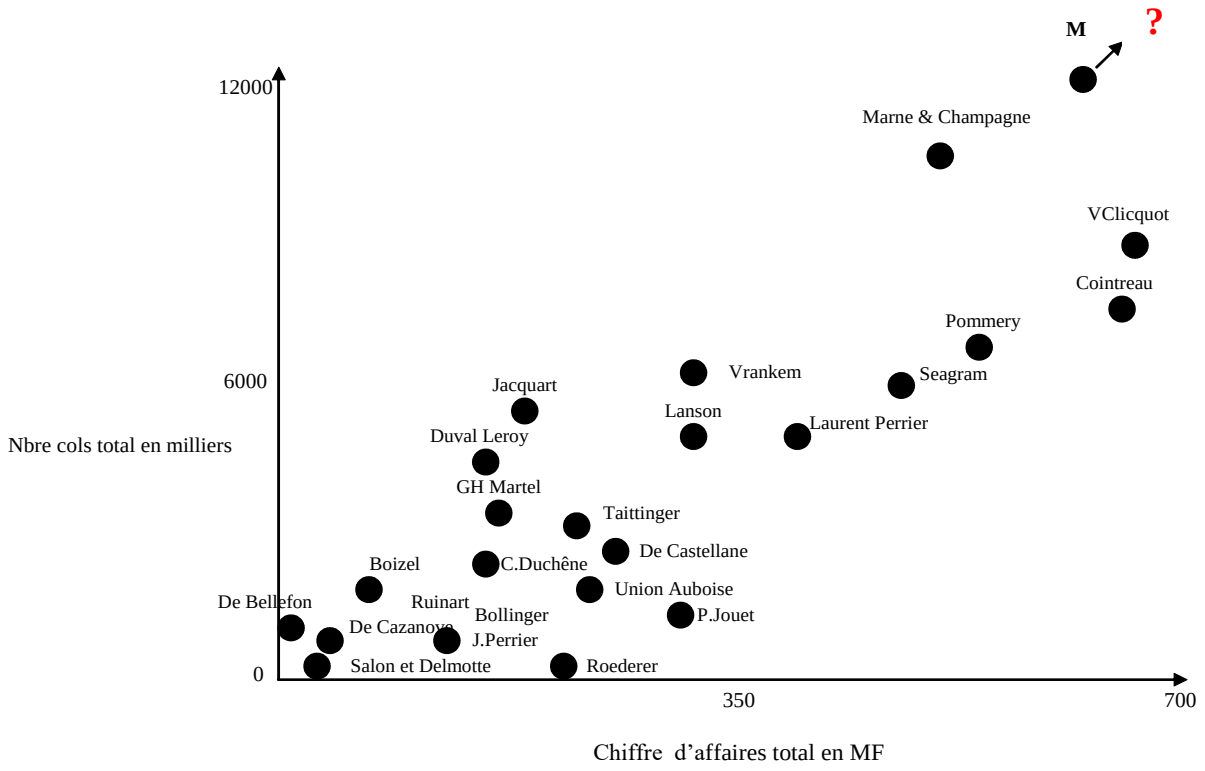


Comme le montre le tableau suivant, cette baisse du CA depuis 1991 fait chuter gravement la rentabilité et remet en cause le *leadership* de M.



Parallèlement à la détérioration de ses ventes et à l'envolée de ses stocks, M est confronté au développement du marché des mousseux grâce à des produits comme le chardonnay effervescent et le cavas espagnol. M doit compter avec les produits de substitution aux attraits similaires et aux prix plus attractifs. Afin de pérenniser son business model dans les dix ans à venir, M doit identifier les concurrents qui composeront une première ligne de défense face aux mousseux étrangers. Il doit affirmer sa spécificité face aux *sparkling wines* pour ne pas confondre le consommateur dans son choix et éviter qu'il ne passe par un registre émotionnel différent. Les prévisions pour le plus long terme demeurent prudentes.

Analyse de la taille en volume et en valeur du champ concurrentiel de M



Source : Compilation de données (*La Revue vinicole*, M, RVI, CIVC)-P.-W. Delorme- 1999

Compte tenu de sa taille, M est leader par rapport à son challenger direct, le groupe Marne & Champagne. Mais pour combien de temps ? Son business model basé sur ses marques et ses relations publiques est remis en cause par sa dépendance toujours accrue en matière première, par la maturité de son modèle de croissance, l'augmentation préoccupante des frais administratifs et commerciaux et le poids que prend la GD dans l'écoulement de sa production. Dans cet environnement, quelle partie stratégique jouer ? Comment conserver et accentuer sa place de *leader* mondial tout en gardant un volume et un prix produit significativement plus élevés que ses concurrents ? Ce dessein commercial est-il pertinent ? Comment revivifier la culture et le potentiel organisationnel, dans le contexte de spécificités productives sectorielles de l'AOC auquel M est

confronté chaque année ? L'offre est en effet variable et les qualités du raisin sont soumises aux aléas du temps.

Conclusion

Le changement est devenu une constante pour toutes les organisations. Pour réussir, M doit savoir analyser les évolutions complexes de son environnement et déterminer les implications stratégiques qui en découlent. Cette survie passe par le respect des contraintes liées à la nature de la réglementation qui ne cesse de se renforcer, à la capacité de la firme à percevoir l'évolution de la clientèle et du marché. C’est ainsi qu’au regard de la théorie de la contingence, nous avons identifié dans les parties 2 à 5 les menaces exogènes qui poussent M à procéder à des ajustements stratégiques et organisationnels.

Partie 2 - Une nécessaire redistribution des cartes entre acteurs

Introduction

Chapitre 1 Le renforcement du pouvoir de négociation des fournisseurs de matière première

1.1 Les exploitations viticoles et les récoltants en France, un recul significatif

1.2 Les exploitations viticoles et les récoltants d'AOC

1.3 Le récoltant en Champagne, une force concurrentielle hétérogène

1.4 Les différentes sources de revenu du vigneron, un avantage compétitif certain

1.5 Faiblesses et incertitudes

1.6 Points de vigilances et tendances futures pour le vigneron

Chapitre 2 Inversion des concurrences négociants // coopératives

2.1 La coopérative viti-vinicole en France, un concurrent émergent

2.2 La coopération champenoise, une couverture de la chaîne de valeur complète

2.3 Avantages concurrentiels et faiblesse de la coopération champenoise

2.4 Principaux facteurs de contre développement

Chapitre 3 Les négociants champenois, concentration, diversification et régression ?

3.1 La situation du négoce éleveur en France

3.3 Le négoce champenois, un désengagement des capitaux externes

3.3 Les facteurs majeurs de différenciation concurrentiels

3.4 Performances comparées des acteurs

3.5 Marge de manœuvre potentielle

Chapitre 4 Les mousseux, analyse et critique de la concurrence indirecte

4.1 Champagne et mousseux, une origine historique commune

4.2 L'organisation du marché, le rôle de la réglementation, de la vinification et du coût de la matière première

4.3 L'industrie des vins mousseux en France, une réalité complexe

4.4 Une concurrence ambiguë et protéiforme

Chapitre 5 La Grande distribution française, une captation de la rente champenoise ?

5.1 La GMS, concentration et internationalisation

5.2 Un acteur de poids dans le commerce du vin d'AOC

5.3 La GMS, une reconfiguration des canaux de distribution du champagne

5.4 La GMS, une captation de la rente champenoise ?

Chapitre 6 Synthèses stratégiques

6.1 Des phases de transitions amenant une complexité nouvelle

6.2 Une cohérence d'ensemble menacée

Partie 2 - Une nécessaire redistribution des cartes entre acteurs

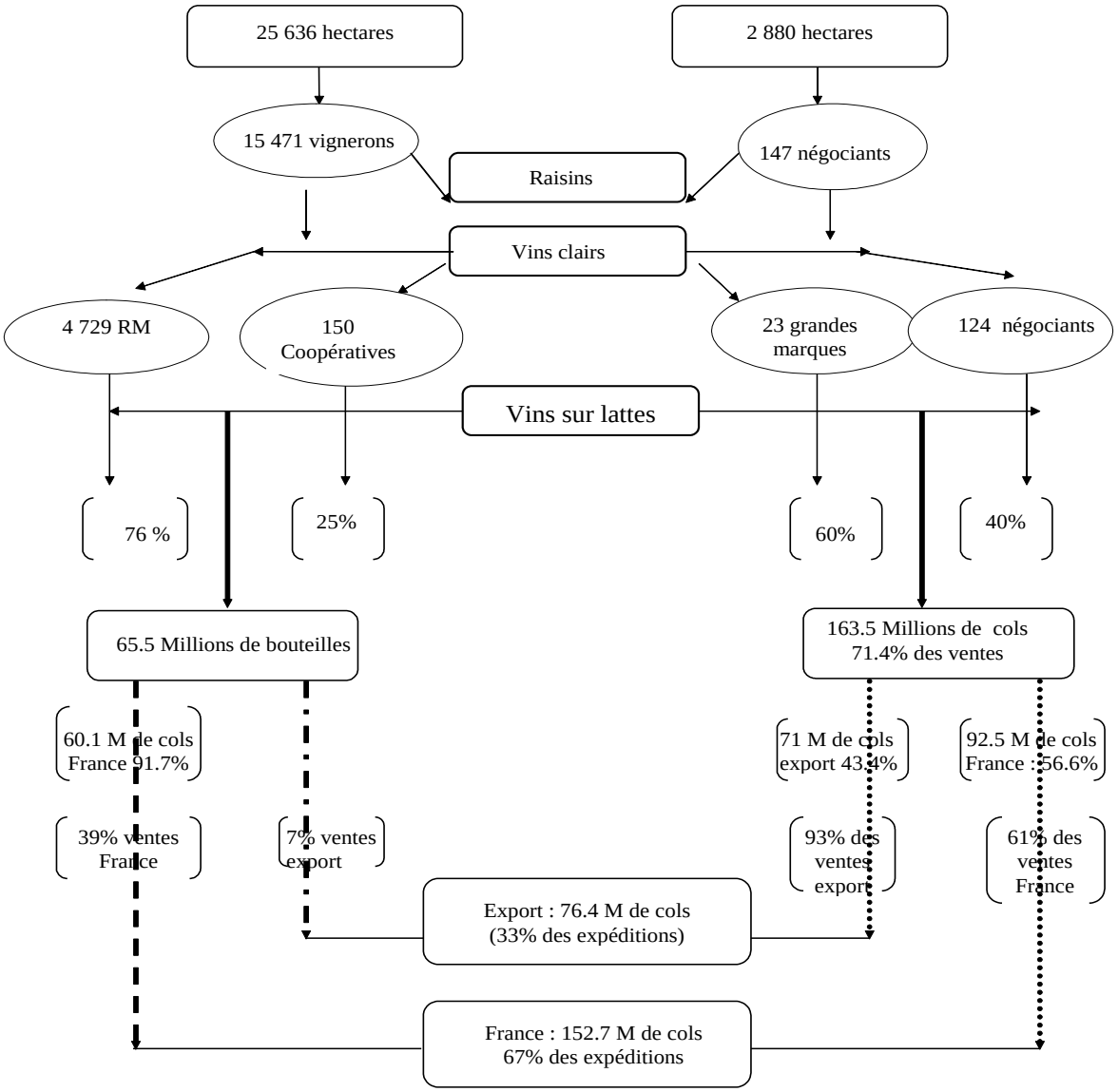
Introduction

Entre 1989 et 1996, l'AOC Champagne subi les secousses de crises commerciales, financières et interprofessionnelles reconfigurant le jeu concurrentiel entre les acteurs. Ces crises ont révélé la fragilité du négoge, qui nécessite une bonne assise financière, et illustré l'inadaptation des structures et mentalités en place. Celles-ci ont été résolues par une réglementation extrêmement complexe alors que l'existence de ces vins de champagne repose sur le maintien d'un équilibre socio-économique entre le milieu viti-vinicole traditionnel et les négociants. Cependant, la structure concurrentielle au sein du secteur est perturbée par l'offensive commerciale de récoltants-manipulants[237], d'unions de coopératives et la concentration financière, industrielle accrue des nouveaux négociants. Il en découle une remise en cause supplémentaire du leadership de M.

La concurrence production-négoce s'est complexifiée par les stratégies alternatives mise en œuvre des viticulteurs et des coopératives pour échapper à la dépendance du négoce. Hier, l'identification des rôles était simple, aujourd'hui, les fonctions sont diversifiées et les frontières concurrentielles floues : l'élaboration du produit est assurée, soit par des opérateurs distincts - producteurs, négociants, coopératives -, soit par le même opérateur[238].

[237] Cette notion a été définie au XIXe par les tribunaux, assurant ainsi la protection de l'appellation.

[238] Une classification statistique stricte est difficile à réaliser, car certains opérateurs cumulent les fonctions. D'autre part, les chiffres produits par la Banque de France, le CIVC et la DGI diffèrent. Le manque de centralisation de l'information pénalise le pilotage de la filière. On note une forte rétention d'information par de nombreuses firmes champenoises. Enfin l'absence de vision stratégique d'une majorité des responsables du secteur a pénalisé notre travail de recherche.



Source : compilation de données (entretiens M et CIVC, IGIA, INSEAD...) P.-W. Delorme - 1998

Cette chaîne verticale très hétérogène, si elle complique notre analyse, ne doit pas masquer l'univers déterministe qui obéit à la spéculation sur le raisin. En Champagne, la structuration du marché se fait par trois opérateurs majeurs[239] :

- les vignerons récoltent leurs raisins, les pressent sur place, mettent leur vin en fûts et le stockent avant de le faire circuler. Près de dix mille vignerons sur les 19 000 recensés partagent leur production (plus de 25% des ventes totales) avec le négoce. Propriétaires de 90% du vignoble, ils verrouillent les approvisionnements, et

[239] Il y a plusieurs catégories de manipulants en Champagne :

- RM : récoltant-manipulant, qui élabore lui-même son champagne ;
- NM : négociant-manipulant qui achète les vins clairs pour l'assemblage ;
- CM : coopérative de manipulation qui produit son propre champagne ;
- RC : récoltant-coopérateur qui colle son étiquette sur un vin produit par une coopérative ;
- MD : marque de distributeur qui achète du champagne et le commercialise sous sa propre marque.

Cette étude ne prend pas en compte le rôle des courtiers champenois, au nombre d'une centaine, qui facilitent les transactions entre vignoble et négoce. Leur profession est réglementée par la loi du 31 décembre 1949. Ils centralisent les offres de production émanant des viticulteurs ou des caves coopératives et proposent les vins aux négociants moyennant un pourcentage. Cependant, la loi leur interdit de procéder à un achat ou à une vente de vin pour leur compte. Ils disposent d'une physionomie précise des volumes, qualités et prix des vins disponibles dans la région. Ils n'interviennent pas dans la commercialisation de la bouteille auprès du client.

leurs exploitations sont extrêmement morcelées (plus de la moitié possèdent moins d'un hectare divisé en plusieurs parcelles). Tendance alarmante pour le négoce, alors que les « récoltants-manipulants » étaient pratiquement inexistants avant la guerre, ils vendent aujourd'hui une bouteille sur deux. Cinq mille d'entre eux gardent une fraction de leur récolte pour fabriquer et vendre du champagne à leur marque, beaucoup moins cher que les grandes firmes ;

- les coopératives, au nombre de 150, assurent le pressurage, le stockage des récoltes et, pour certaines, la commercialisation de leur marque. Elles se sont fortement concentrées entre 1970 et 1998. Leur taux de traitement des raisins dépasse maintenant 40%, mais elles n'en commercialisent que 15 ;

- « les négociants manipulants[240] sont des entreprises ressortissant du secteur industriel et commercial qui choisissent leur approvisionnement en raisin parmi les divers crus d'appellation champagne en vue de vinifier séparément, puis de les assembler selon des règles et des traditions pré-définies. » A côté de cette définition commune du CIVC, on trouve une diversité de structures, de marques. D'autre part, le négociant ne possédant que 10.5% du vignoble achète aussi du raisin aux vignerons et aux coopératives. Six groupes atteignent près de 70% des ventes du négoce, dont trois sont liés à des grands noms du secteur des vins et des alcools : M, Veuve Cliquot et Pommery (L.V.M.H), Mumm et Perrier Jouët (Seagram) et Piper Heidsieck...(Cointreau) ; trois autres restent sous contrôle familial : Laurent Perrier, Taittinger, Marne & Champagne.

L.V.M.H	M, Mercier, Riunart, Pommery, VCP, Canard Duchêne, Krug
Marne	Marne et Champagne, Lanson, Massé, Besserat de Bellefon
Seagram	Mumm, Perrier Jouët
Laurent Perrier	Laurent Perrier, De Castellane, Lemoine, Delamotte & Salmon
Remy Cointreau	Piper et Charles Heidseick, De Venoge
Taittinger	Taittinger , Irroy, Saint Evremond
Vrankem	

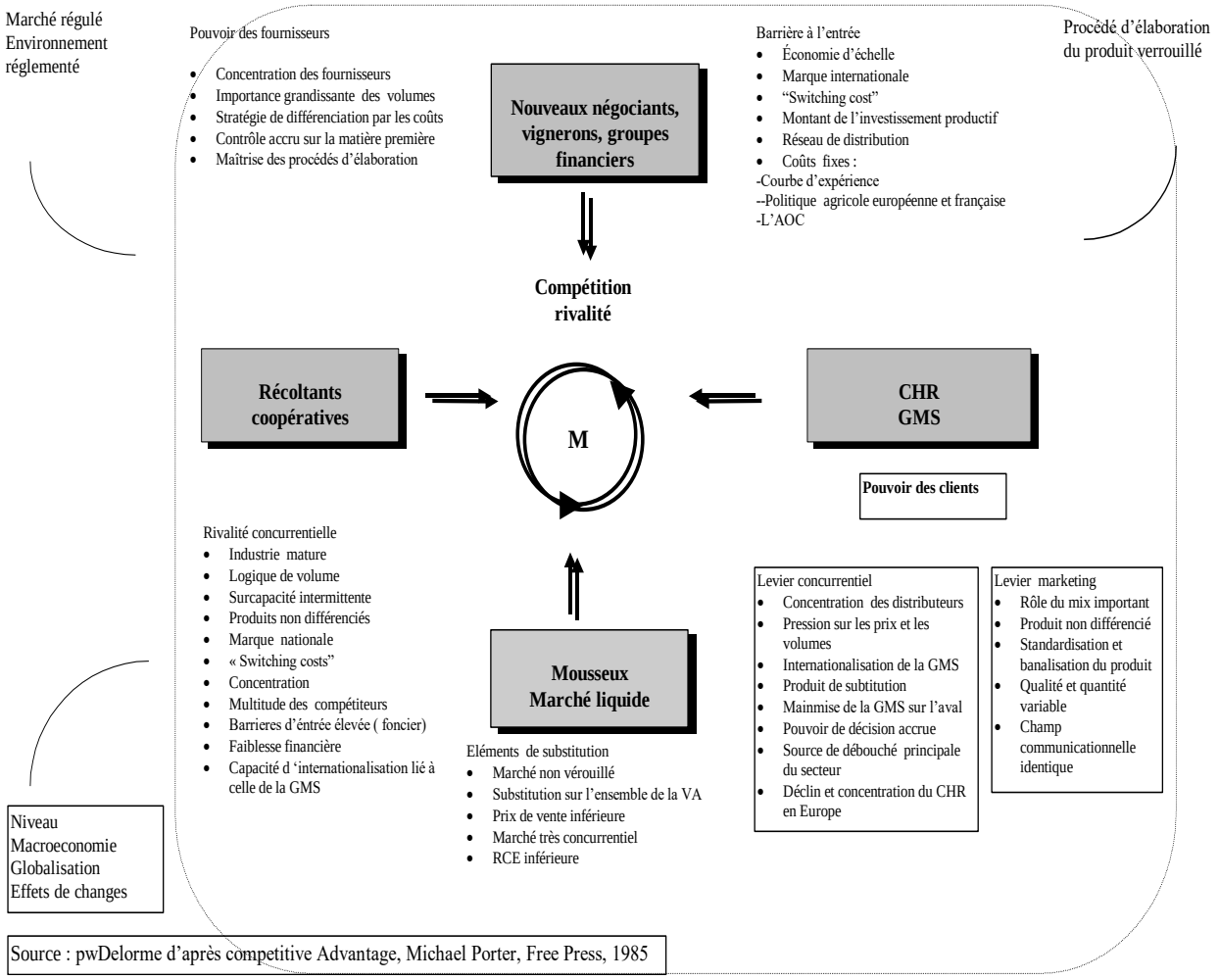
Un négociant réunit trois métiers en une même société : la viticulture, l'élaboration du vin et la distribution.

Chacun de ces trois opérateurs fait partie d'un ensemble interdépendant. Il y a la cohabitation d'entreprises opérant sur un même marché, offrant un produit similaire mais poursuivant des stratégies différentes. De telles structures supposent des marchés imparfaits, on les recouvre sous le vocable d'« oligopoles mixtes » afin d'exprimer à la fois le caractère stratégique de la concurrence et la diversité des entreprises. Cette partie

[240] C'est une personne physique ou morale qui achète des raisins, des vins, les élabore et les expédie à sa clientèle. La manipulation comprend l'ensemble des étapes du travail du vin jusqu'à la première mise en marché. Cette activité est fortement réglementée. A l'inverse, un négociant non manipulant (« négociant en chambre ») se contente de vendre des vins en bouteilles sans intervenir dans leur élaboration. Il s'agit des négociants distributeurs se fournissant auprès des négociants-manipulants auxquels ils concèdent leurs marques.

conforte l'idée que les stratégies de groupes et de partenariats sont importantes dans ce domaine. Comment caractériser alors la dynamique du secteur et, par là même, où M se situe-t-il sur l'échiquier concurrentiel ? Pour cette filière champenoise, quelles sont les représentations simples des stratégies possibles et quels résultats peut-on en attendre ? Quels sont les nouveaux entrants et quels dangers représentent-ils à terme pour M ?

Analyse du champ concurrentiel de M



Source : pwDelorme d'après competitive Advantage, Michael Porter, Free Press, 1985

Cette partie aborde successivement les différents acteurs du champ concurrentiel[241] de M. Dans le chapitre 1 nous traitons des avantages concurrentiels des récoltants, le chapitre 2 analyse la progression commerciale des coopératives. Le déclin du négoce champenois est soulevé dans le chapitre 3, puis les mousseux sont étudiés

[241] Etude stratégique remise à la DG de L.V.M.H : Analyse comparative - sur 20 ans - du processus de développement du négoce, des petits producteurs et des coopératives - nouveaux entrants (Champagne Nicolas Feuillate,Vrankem, MDD...) -Paul-William Delorme – 1997. Evolution du secteur (concentration progressive par fusion, acquisition…), perspectives et orientations (diversification dans les mousseux en Californie, Afrique du Sud, Australie, Brésil, Argentine).Création récente par des Champenois de vignobles en Inde, au Vietnam et en Chine. Rachat et/ou prise de participation récente dans le vignoble bordelais.

dans le chapitre 4 et enfin, l'évolution des canaux de distribution dans le chapitre 5. Cependant, dans cette situation de jeu concurrentiel répété et alterné, un des facteurs clés dans la description de ces interactions est l'information dont disposent les acteurs sur les actions des autres. Car dans ce modèle économique, aucun des acteurs n'a le monopole du produit.

Chapitre 1 - Le renforcement du pouvoir de négociation des fournisseurs de matière première

---

1.1 Les exploitations viticoles et les récoltants en France, un recul significatif

1.2 Les exploitations viticoles et les récoltants d'AOC

1.3 Le récoltant en Champagne, une force concurrentielle hétérogène

1.4 Les différentes sources de revenu du vigneron, un avantage compétitif certain

1.5 Faiblesses et incertitudes

1.6 Tendances futures pour le vigneron champenois

Contrairement à ce qui s'est passé dans les autres régions viticoles, en Champagne, l'histoire s'est trompée de sens : le négociant est né au XVIIIe siècle alors que le récoltant-manipulant voit le jour dans les années 1920. Le négoce a favorisé la naissance des cultivateurs de raisin, les « vendeurs au kilo ». Jusqu'aux années 20, le circuit était simple et la réglementation inexistante : le cultivateur livrait le raisin au pressoir en échange de quoi il était payé tandis que la vinification, la champagnisation et la commercialisation incombaient au négociant-manipulant. Les RM ont su développer leur capacité commerciale, menaçant directement les négociants, en amont (matière première) et en aval (vente de leur production). Pour une mise en perspective de nos analyses, nous avons commencé notre travail par les exploitations viticoles et les récoltants en France, puis par les AOC et enfin les exploitants[242] champenois. L'accent est mis sur les récoltants champenois d'après leur revenu et le détail de leurs faiblesses sous la forme d'une matrice dynamique. Notre recherche vise à saisir les avantages concurrentiels des vignerons qui risquent de pénaliser M dans son développement futur.

1.1 Les exploitations viticoles et les récoltants en France, un recul significatif

Le milieu est caractérisé par une grande diversité sociologique et démographique. A l'hétérogénéité des viticulteurs et de leurs familles correspond celle des exploitations : le lien entre famille et exploitation est plus ou moins étroit. Dans de nombreux cas, l'atelier viticole, autrefois pôle central de l'activité familiale, est devenu activité complémentaire pour salariés et retraités. Cette évolution de la viticulture à temps partiel[243] ne s'accompagne pas nécessairement d'un sous-emploi professionnel. Sur les 236 900 exploitants dénombrés en 1979[244] ayant de la vigne et commercialisant, près des trois-quarts des exploitations[245] sont gérés par des viticulteurs à temps plein, pour leur compte ou celui d'un tiers (la gestion par régisseur salarié est fréquente en viticulture). Cette double activité permet aux vignerons de maintenir leur origine rurale tout en se garantissant un revenu suffisant. Parmi les professions extérieures, trois catégories sont dominantes : les ouvriers, les petits commerçants et les cadres.

[242] L'activité d'un exploitant porte sur le suivi technique des parcelles, l'entrée des vendanges, la vinification, l'assemblage et la gestion des lots.

[243]Exploitation à temps complet : exploitation dans laquelle la somme de travail fourni est supérieure ou égale à une Unité de Travail Annuel. Exploitation à temps partiel : dans laquelle la somme de travail fourni est inférieur à une UTA.

[244]Enquête « Structures » du ministère de l'Agriculture. C'est la date du dernier recensement.

[245] Pour définir une exploitation viticole, l'UE demande la surface totale de l'exploitation, la surface agricole utile, la superficie totale plantée en vigne, le mode de faire-valoir, les superficies cultivées d'après l'âge et la répartition de ces vignes...

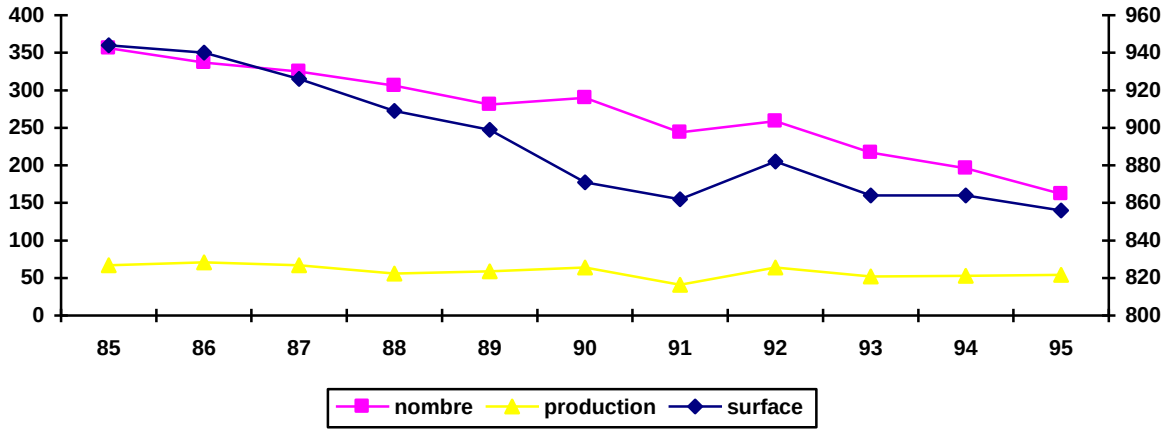
Analyse des catégories de CSP - effectifs en 1979

département vignoble septentrional	retraités	double actifs	régisseurs salariés	agriculteurs exploitants	tous chefs d'exploitations
Aisne	72	94	2	490	658
Aube	337	496	12	879	1 724
Côte-d'Or	334	476	72	1021	1203
Marne	1 604	3 451	31	4 560	9 646
Bas-Rhin	797	1279	2	1377	3455
Haut-Rhin	840	1383	10	1523	3756
Rhône	636	636	19	3657	4948
Saône-et-Loire	430	425	37	2098	3017
Yonne	87	92	7	408	594
total France de :	48 700	55 700	2 300	130200	236 900

Source : SCEES - collection Statistiques agricoles à partir de l'enquête agricole de 1979

L'atomisation sociale est très forte, liée à la parcellarisation. Hier, le vigneron pouvait vivre avec 1.5 hectare; depuis 1996, la moyenne se situe autour de 8, or seulement un tiers de ces exploitations ont une surface plantée en vignes supérieure à un hectare. A cela s'ajoute la menace de baisse des surfaces viticoles programmée par Bruxelles, la concurrence accrue sur les débouchés du vin, l'augmentation des charges fiscales et sociales. Le nombre de récoltants est donc passé de 820 297 en 1977 à 649 169 en 1984. Depuis, une forte baisse de la production corrélée à celle du nombre de producteurs, plus particulièrement ceux qui déclarent réserver leur vin à la consommation familiale, se confirme. Ce fléchissement concerne aussi la production qui est commercialisée.

Producteurs déclarant commercialiser tout ou partie de leur production



Nombre : en milliers, production : 100hl / surface : 1000 ha – Source : DGI/DGDDI 1995

Entre 1993 et 1995, 11% des exploitations viticoles ont disparu[246], soit un taux deux fois supérieur à celui de l'agriculture française. En 1994, ce chiffre est passé à 340 000 viticulteurs, dont 90 000 seulement travaillaient plus de 1 ha de vigne pour 1300 coopératives et 15 000 entreprises. En 1995, le nombre total d'exploitations viticoles est de 167 000. L'analyse des tableaux confirme ces premiers constats :

- importance des vignobles de petite dimension;
- hétérogénéité dans la répartition des exploitations et des superficies viticoles : près des 2/3 des exploitations plantées ont moins de 1 ha et ne réunissent que 9% du vignoble français ; à l'opposé, les exploitations ayant plus de 10 ha de vignes ne concernent que 6.3% des effectifs, mais représentent la moitié des superficies. Seules, ces exploitations voient leur effectif et leur vignoble augmenter ;
- renforcement de la spécialisation. La majeure partie du vignoble est cultivée par des viticulteurs spécialisés.

Enfin, cette population à dominante masculine vieillit (âge moyen des exploitants entre 45 et 50 ans) et le nombre d'exploitants célibataires ne cesse de croître.

[246] En revanche, la taille moyenne des exploitations d'AOC progresse de 4.5%.

Répartition des exploitations et des superficies selon le type de vignoble en 1970 et 1990 (B)

Années / critères		1970	1980
total	superficie	1 200 166	1088669
	nombre d'exploitations vigne	659896	429384
dont AOC	superficie	265049	372580
	nombre d'exploitations vigne	81798	90234
Vin de table	superficie	688816	590751
	nombre d'exploitations vigne	591657	357641

Source : SCEES et RGA - 1997

Cette réduction d'ensemble s'est faite par une concentration des parcelles et des établissements de production, mais aussi par la croissance des aires d'AOC à partir des zones VDQS. Ce modèle économique, l'AOC, semble plus viable. Qu'en est–il réellement ?

1.2 Les exploitations viticoles et les récoltants d'AOC

En 1979, 80% des surfaces AOC et 70% des VDQS se trouvaient dans des exploitations spécialisées (au sens des OTEX).

Evolution entre 70 et 79 du nombre d'exploitations selon leur orientation technico-économique (OTEX)

OTEX	Taux annuel de variation
vins de qualité	-0.8
autre viticulture	-3.3
ensemble des exploitations	-2.5

Source : SCEES : Enquête viticole - 1979 et « Cahier statistique agricole » - 1982

Ces chiffres indiquent :

- la décroissance rapide (supérieure à la moyenne nationale) des effectifs de l'OTEX[247] « autre viticulture » ;

-la décroissance faible (inférieure à la moyenne nationale) des effectifs de l'OTEX « vins de qualité ».

En 1997, à mille lieues des logiques industrielles, la viticulture d'AOC reste encore très attachée à ses traditions. L'exploitation familiale domine ; la rentabilité, insuffisante, s'explique par le morcellement des

[247] Dans la nomenclature européenne, les exploitations sont classées selon leur orientation technico-économique ou OTEX. Ce classement utilise la méthode des marges brutes standard (MBS), indicateurs de dimension économique, calculés en UCE.

terres, les rendements limités et les frais salariaux qui entraînent des coûts de production supérieurs de 20% à ceux de la concurrence étrangère. Confrontés à trois défis majeurs, les viticulteurs se retranchent derrière le système des AOC :

1- la mutation des marchés

L'accès au statut des vins fins et aux avantages qu'ils réservent se développe afin d'échapper aux dégradations des revenus ;

2- la dynamique de la technologie

Dans un contexte de surproduction et de croissance des coûts, l'impact des économies d'échelle liées à la dimension des exploitations reste faible.

3- la dynamique familiale

L'exploitation est la pièce majeure de la dynamique familiale[248]. Elle est l'outil qui lui fournit un revenu, mais les disponibilités de travail dans l'exploitation varient selon les événements : mariages, naissances, décès, héritages. L'ajustement entre disponibilités et besoins ne se fait pas toujours aisément car l'exploitation constitue aussi un élément de la fortune familiale et son rôle patrimonial est prioritaire. Elle est un réservoir de valeurs, une source de plus-values latente plus qu'un lieu de production.

Dans ce contexte, les mécanismes de concentration nécessaires pour répondre aux marchés ne se font pas rapidement, d'autant qu'ils sont freinés par l'intervention étatique. Des formes d'organisation sectorielles anachroniques subsistent ainsi dans un marché viticole mondialisé. L'adaptation liée à la nature du produit, aux techniques, aux relations avec les organismes périphériques, aux revenus extérieurs et aux aléas climatiques ne peut qu'être lente, notamment en Champagne où la population est vieillissante. L'AOC demeure un modèle économique défensif incomplet apportant néanmoins aux récoltants une rente de situation.

1.3 Le récoltant en Champagne, une force concurrentielle hétérogène[249]

La Champagne compte 19 000 viticulteurs dont 5 060 récoltants-manipulants (RM)[250] qui commercialisent leur production pour 35% des expéditions totales de champagne et 10.500 sont membres d'une coopérative.

[248] Les opérations liées au travail de la vigne nécessitent une aide ponctuelle. Les exploitants viticoles sont largement aidés par leurs conjointes (seulement 37% d'entre elles) n'exercent aucune activité viticole). Les trois-quarts des enfants des exploitants âgés de moins de 25 ans, sont quant à eux de moins en moins nombreux à suivre une formation agricole.

[249] « Menaces et opportunités pour M : le cas des récoltants en Champagne » - étude confidentielle présentée à la DG de M, MHVS et de L.V.M.H – Paul-William Delorme -1997. Cette analyse capitalise sur de nombreux entretiens externes et en Champagne (vignerons, syndicalistes, SGV, CIVC, INAO, rédacteurs en chef...).

[250] Depuis 1970, leur nombre a augmenté de plus de 15%. De nombreux vignerons pratiquent l'intégration verticale : ainsi en 1950, 1450 RM mettaient sur le marché 2.5 millions de cols de leur propre champagne. En 1992, ils sont 4500 qui commercialisent 55 millions de cols, et cela malgré un faible profit. Certains d'ailleurs sont revenus à la vente de matières premières aux négoces.

Par leur nombre, premier avantage concurrentiel face aux négoces, les vignerons disposent de statuts qui leur offrent une large palette d'options stratégiques :

- le viticulteur « vendeur au kilo » : il vend sa récolte aux négociants ou aux coopératives. Il conserve une partie de son raisin pour en tirer un profit supplémentaire lors de la campagne des vins clairs ;
- le RM : il vend directement à la clientèle. On en distingue deux types :
    - autonome, il loue le pressoir d'un négociant et ne peut pas acheter de raisins ou de vins clairs à d'autres vignerons ;
    - coopérateur, il apporte sa récolte à la coopérative qui la mélange aux raisins des autres adhérents.

A travers la capacité de production des vignerons (a) et l'évolution de son effectif (b), nous cernerons sa faculté à se développer. A partir du point « c », une démarche plus analytique souligne une tendance de fond, le vieillissement de la population et le phénomène « sociétaire », qui pèse lourdement sur le négoce.

1.3.1 La capacité de production des vignerons

Avec 90% de l'aire de production détenue, le vigneron possède l'un des avantages concurrentiels majeurs face au négoce. Cependant, son vignoble est ramifié en un grand nombre de petites tenures individuelles dont la mise en valeur s'apparente au jardinage. La propriété du vignoble se partage ainsi : 89% de la superficie plantée se répartie entre 19 600 déclarants de récolte, dont 15 400 exploitants directs. Les 11% restant se ventile entre 200 négociants qui y trouvent un appoint à leur approvisionnement en raisins.

En 1997, sur les 15 400 vignerons exploitants directs :

54% cultivent	15,4% cultivent	10,1% cultivent	11,8% cultivent	8,7% cultivent
moins de 1 hectare	de 1 à 2 hectares	de 2 à 3 hectares	entre 3 et 5 hectares	plus de 5 hectares
9,5% de la superficie	11,5% de la superficie	13 % de la superficie	24% de la superficie	42% de la superficie

Source : CIVC - 1997

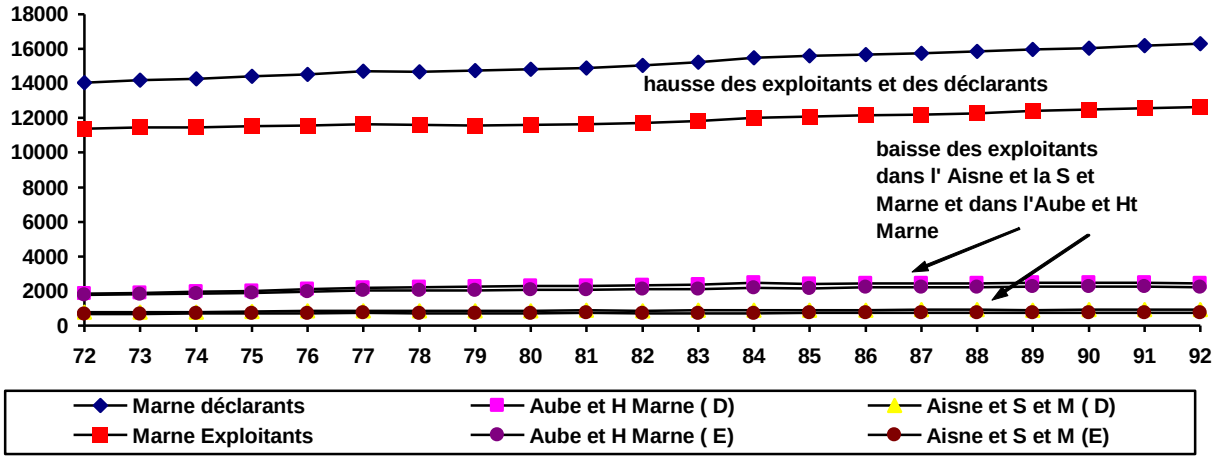
L'exploitation moyenne s'est étendue de 60 ares dans les années 50 à 80 ares en 1962, 1 hectare en 1968, 1.50 are en 1981. En 1996, après déduction des surfaces mises en valeur par le négoce, l'exploitation moyenne du vignoble est estimée à 1.85 hectares. La dimension est admise par les organismes professionnels comme susceptible de fournir des ressources suffisantes à un chef de famille monoculteur, s'il est manipulant. Si son rôle se limite à la vente des raisins, l'Agreste estime qu'il doit exploiter 1 ha pour disposer un niveau de vie

acceptable[251]. La superficie moyenne exploitée (SAU[252]) augmente légèrement dans chacun des départements champenois et, bien que les viticulteurs aubois possèdent à peine un quart de la surface en AOC, ils valorisent en moyenne 3.3 ha de vignes par exploitation contre 2.3 ha dans la Marne. Comme dans le domaine agricole, ce sont les grandes exploitations viticoles (plus de 5 ha de vignes) qui progressent le plus en nombre. Leurs propriétaires représentent 12% (+4% en 5 ans) de l'ensemble et valorisent plus de la moitié des 30 000 ha de vignes de la région. Les structures de moins d'un hectare de vigne diminuent quant à elles de 8.5% par rapport à 1993, mais représentent près de 48% de l'ensemble. Les formes en sociétés s'attribuant la part restante (30%). Bien que la superficie moyenne des exploitations ait triplé en quatre décennies, ces chiffres souligne une faiblesse importante, car, avec de telles surfaces, la majorité des vignerons ne peuvent fournir suffisamment la GD.

1.3.2 L'évolution du nombre de récoltants et leur typologie

Entre 1972 et 1992, le nombre de récoltants (viticulteurs ou vignerons) connaît une progression régulière. Cette tendance s'est accélérée depuis 1992 : 700 cartes professionnelles ont été délivrées annuellement contre environ 300 radiations dues aux départs en retraite ou arrêt d'activités. Les premiers sont passés pendant cette période de 16 682 à 19 679 personnes, soit une progression de 18% ; les seconds de 13 834 à 15 614 personnes, soit une progression de 13%. Ce phénomène est imputable à l'Aube qui possède un potentiel important de plantations nouvelles.

Evolution du nombre des déclarants et exploitants dans les différentes régions champenoises de 1970 à 1992



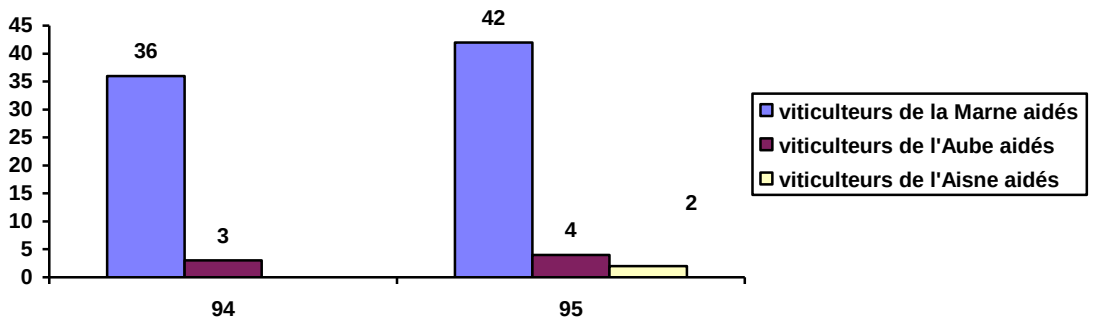
Source : CIVC 1996 - 1997

C'est surtout depuis la crise économique que le nombre de déclarants et d'exploitants a stagné, pour atteindre lors des vendanges 1996 : 19 513 déclarants et 15 022 exploitants. Pour pallier cette baisse, les pouvoirs

[251] Les producteurs champenois ont de grandes difficultés à raisonner à l'hectare, l'habitude ayant été prise de prendre comme référence le prix du kilo de raisin.

publics ont favorisé l'aide à l'installation de jeunes vignerons en particulier dans la Marne. Cela s'explique facilement : 60% des déclarants sont groupés dans la Grande Vallée de la Marne, la Grande Montagne de Reims, la Côte des Blancs et la Petite Vallée de la Marne. La proportion de ceux qui y sont nés et y résident dépasse 95%. Cependant, le renouvellement de la population par des flux étrangers ne s'est pas fait, accroissant l'hermétisme du secteur.

Analyse du nombre d'installations aidées en 1994 et 1995



Source : ADESEA - 1996

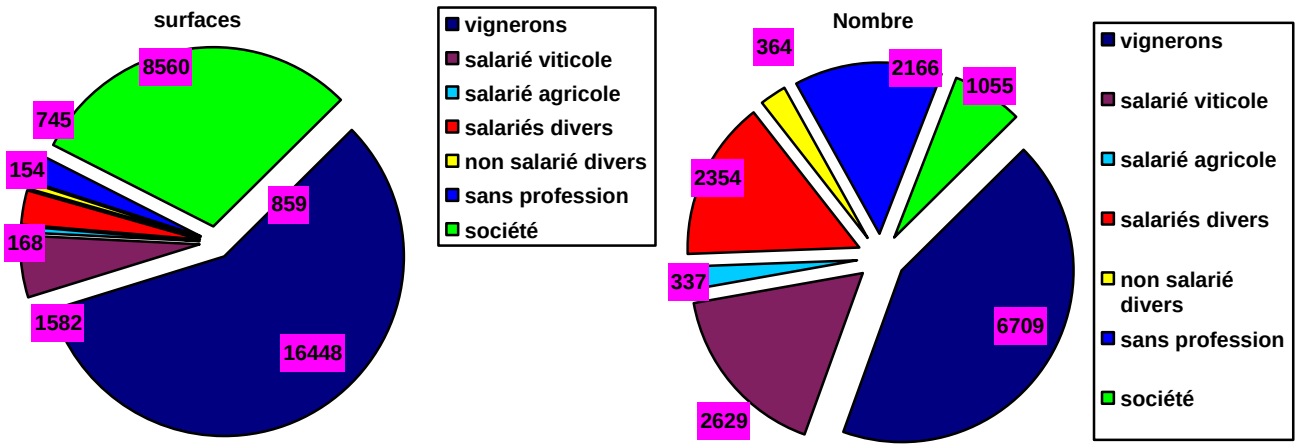
Derrière cette réalité se cache une extrême hétérogénéité. L'Agreste[253] classe la profession de viticulteur en cinq catégories comprenant des professionnels exclusifs et des double-actifs, des petites et des grosses structures, des exploitations individuelles et des sociétés d'exploitation :

1- les monoculteurs qui s'occupent exclusivement de la culture de la vigne ;
2- les polyculteurs qui, en plus de la vigne, exploitent des terres labourables ou des prairies ;
3- les exploitants viticoles travaillant en plus comme salariés chez un négociant ;
4- les exploitants dont la vigne ne constituent qu'une ressource d'appoint ;
5- les propriétaires qui exercent une profession distincte et n'exploitent pas eux-mêmes leur vigne.

La catégorie active dominante sur l'ensemble des régions viticoles champenoises est celle des « ouvriers » (38.7%). Viennent ensuite les agriculteurs (36.4%), les patrons de l'industrie et du commerce (10.3%) et les employés (5.3%).

Analyse des exploitants et de leur profession en 1992 (en nombre et par surface)

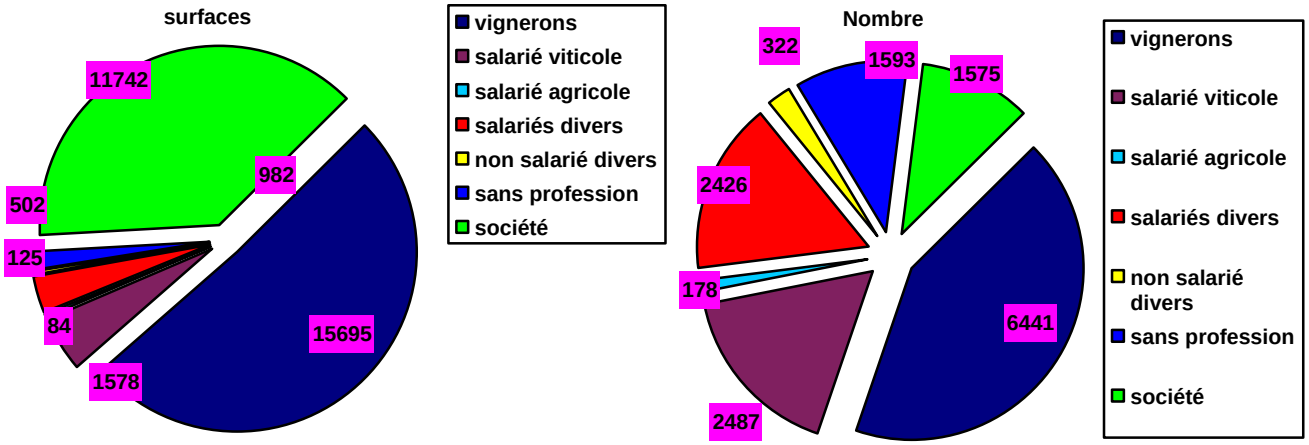
[252] Pour rappel : surface agricole utilisée.



Source : CIVC 1994

Les exploitations « à temps partiel » et « à temps complet » se différencient surtout au niveau des activités de transformation et de commercialisation

<u>Analyse des exploitants et de leur profession en 1996 (en nombre et par surface)</u>



Source : CIVC - 1996

Les monoculteurs, polyculteurs, récoltants salariés et autres déclarants exploitent respectivement 64.2%, 14.4%, 5.6% et 15% du total des superficies de vignes déclarées. La Petite Vallée de la Marne, la moins étendue, compte les plus fortes proportions de monoculteurs (22%), polyculteurs (15.8%) et autres déclarants (21%). On notera le pourcentage élevé d'exploitants salariés du vignoble (plus de 77%) dans les trois régions

[253]A défaut d'une documentation individuelle sur les personnes qui composent la population vigneronne, nous avons travaillé sur des documents de l'Agreste. Nous avons éliminé les sociétés qui constituent une majorité parmi les négociants. Ces chiffres se limitent aux personnes physiques.

de la Grande Vallée de la Marne, de la Grande Montagne de Reims et de la Côte des Blancs, qui comptent les plus grandes exploitations. Pour une analyse plus fine, deux catégories sont détaillées :

- le nombre de monoculteurs

Les déclarants sont pour 60% des monoculteurs qui tirent de la vigne la totalité de leurs moyens d'existence ;

- le nombre de double-actifs

Moins de 35% des récoltants sont des double-actifs[254] qui valorisent 9% de la surface en production). 40% des déclarants exercent une profession extérieure et n'ont pas le temps de commercialiser leur production, se contentant de la vendre aux négociants ou à la coopérative. Cette situation renvoie également aux spécificités technologiques du process d'élaboration, à l'histoire du vignoble, à l'influence des éléments patrimoniaux et à la situation du marché. L'Agreste note que le poids des retraités qui exploitent tend à s'accroître alors que celui des double-actifs diminue, leur rôle dans le potentiel de production se réduisant fortement (baisse annuelle de 3.5%). La structure de leurs exploitations est peu favorable : la taille moyenne de leur vignoble est de 3.3 hectares pour les double-actifs.

Evolution du nombre de départs annuels en viticulture et agriculture pour l'ensemble de la Champagne

régions	départs annuels en retraite et pré-retraite		installations annuelles aidées	
	déjà enregistrés	prévisibles à partir de 2000	en 1995	souhaitées d'ici 2000
Ardennes	265 en 1994	100	59	100+40
Aube	220 en 1994	100 à 150	57	120+60
Marne	400 en 1995	180	151	180+30
Haute-Marne	142 en 1995 dont 68 sans successeur	182 dont 102 sans successeur	82	75

Source : Agreste 1996

Sept viticulteurs champenois sur 10, âgés d'au moins 50 ans ont une succession certaine sur un horizon de 10 ans.

Avec un désistement progressif dans la gestion collective de la Champagne, un nombre de récoltants en légère baisse et un taux de rajeunissement faible (inférieur à 5% / an), seules les coopératives semblent devoir être les futurs challengers du négoce. Seront-elles, malgré les conflits de génération, capables de prendre des orientations stratégiques rapides ?

[254] Dans tous les autres vignobles, les exploitations de double activité sont de petite dimension.

1.3.3 Les viticulteurs champenois, une population vieillissante

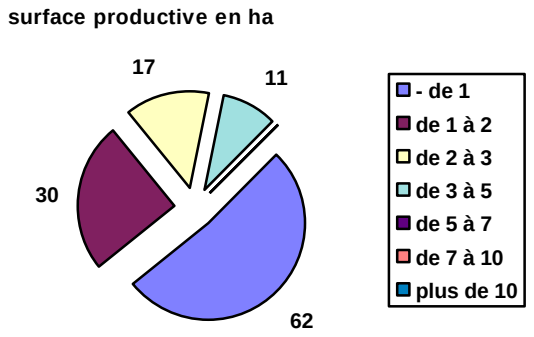
Trois époques sont à distinguer :

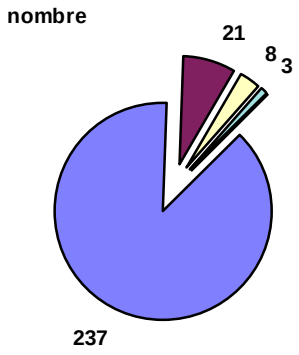
1- les années 70 au cours desquelles la transmission des exploitations se réalise tardivement, avec en corollaire, un âge moyen élevé ;

2- les années 80 qui, sous l'effet des plantations nouvelles favorise l'installation de jeunes viticulteurs ;

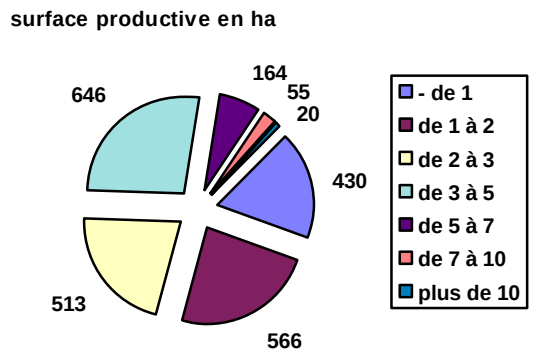
3- les années 90 pendant lesquelles les plantations se sont ralenties, ce qui déplace l'âge moyen autour de la quarantaine[255].

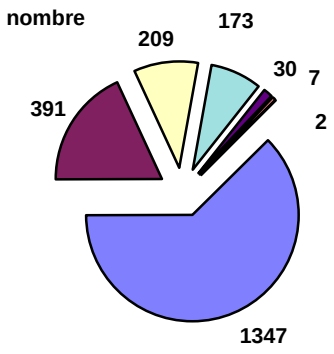
Dès 1992, les viticulteurs de moins de 25 ans représentent 3% des vignerons et 1% de la surface. En 1996, les chiffres sont respectivement 2% et 0.6%.





Les graphiques montrent que la superficie moyenne cultivée par les monoculteurs est inférieure à 80 ares pour les moins de 30 ans et à 60 ares pour les plus de 65 ans. Ces deux dernières tranches d'âge comptent respectivement 46% de célibataires et plus de 50% de veufs ou de veuves (plus nombreuses).



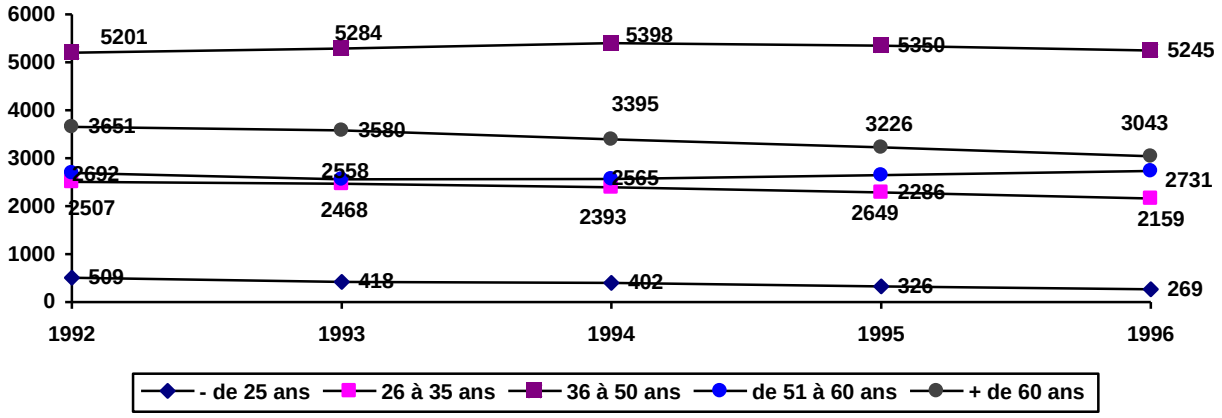


Les exploitants de moins de 35 ans sont moins nombreux.

[255] A titre de comparaison, dans l'UE, plus de la moitié des chefs d'exploitation ont dépassé cinquante-cinq ans : en Italie, c'est 61% contre 33% en Allemagne.

En 1995, ils sont 14%, soit un point de moins par an en cinq ans. Ils exploitent un cinquième de la surface en vigne, mais détiennent en majorité des petites surfaces - quatre sur dix valorisent en effet moins d'un hectare. Les 36 à 50 ans représentent 34% des vignerons et 33% de la surface. Seules les tranches d'âge de plus de 51 ans ont peu évolué. Ils constituent en 1996 38% du nombre total et 24% de la surface. Le vieillissement de la population des vignerons dans son ensemble est tel que les jeunes trouvent difficilement des vignes à exploiter. Ce mouvement va-t-il entraîner de nouveaux remembrements permettant des économies d'échelles et favoriser la vente à la GD ?

Evolution des exploitants par tranche d'âge de 1992 à 1996



Source : CIVC et SCEES - 1996

Qui dit vieillissement dit rigidification du corps social, qui peut cependant favoriser la concentration des capacités de production et le développement du phénomène sociétaire, avantage concurrentiel émergent face aux négoces.

1.3.4 Le phénomène « sociétaire », une tendance lourde ?

L'orientation d'une partie des exploitations vers le marché résulte de la forte valorisation du produit : 80% d'entre elles font du vin de champagne. Depuis 1981, le poids des exploitations intermédiaires (1 à 2 ha) décline régulièrement, car ces exploitants disposent d'une autre source de revenue. Le nombre des exploitations (2 à 3 hectares), qui totalisent 4000 hectares, se stabilise. Plus des trois-quarts des surfaces concernent désormais les exploitations supérieures à 3 hectares. Elles sont pour 35% exploitées par des sociétés familiales qui utilisent les formes juridiques disponibles[256]. Ceci s'explique par la politique de l'UE menée en matière de plantation et de structure.

[256] Ces PMI restent opaques à la fois vis-à-vis du CIVC et des douanes (non déclaration de la totalité des stocks à la propriété...). Elles portent sur une surface de 8 à 20 hectares. Le CIVC ne dispose donc pas d'information concernant le nombre de sociétés détenues par des vignerons qui commercialisent leur production

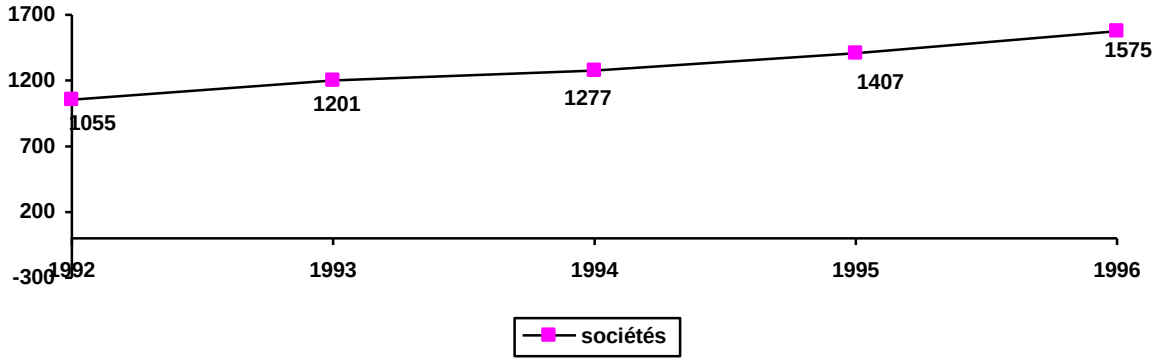
Evolution de la taille des exploitations depuis 1973

en hectares	1973	1981	1990	1996	tendances	explications
moins de 1	3 143	3 091	2 968	2 738	👎	L'exploitant ne peut plus vivre avec seulement un hectare. C'est seulement à partir de 3 hectares que le récoltant subvient à ses besoins. On assiste donc à une concentration progressive des parcelles à travers des sociétés
de 1 à 2	4 022	4 020	3 875	3 257	👎	
de 2 à 3	3 571	4 322	4 119	3 679	👎	
de 3 à 5	3 579	4 971	6 811	7 065	👍	
+ de 5	2 933	4 524	6 946	13 972	👍	

Source : CIVC - 1997

L'addition de ces facteurs explique le développement du phénomène sociétaire qui permet d'éviter le démembrement du patrimoine foncier, de réduire les charges sociales et fiscales, et de commercialiser la production. A côté des coopératives et du négoce, il existe 1575 sociétés. Compte tenu des plantations effectuées, l'Aube est le département le plus concerné avec une progression de 32% pour les déclarants et de 26% pour les exploitants.

Evolution du nombre des sociétés d'exploitants (EARL, SA, SARL...) de 1992 à 1996



Source : CIVC - 1997

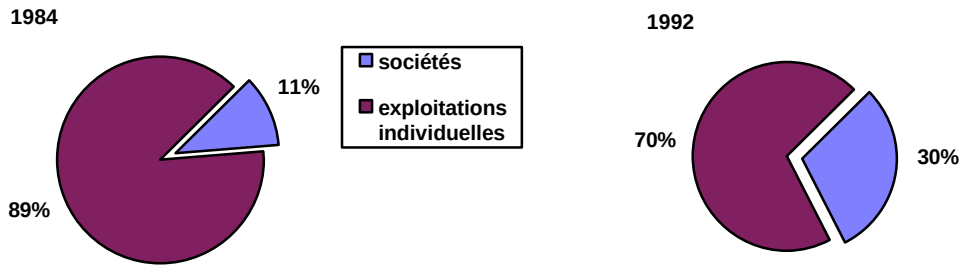
Le développement du nombre de sociétés d'exploitations viticoles a deux implications pour le vigneron et son exploitation :

1- l'acquisition d'un multi-savoir (d'ouvrier-vigneron, d'œnologue, de gestionnaire, de commercial) ;

2- celle-ci devient une PMI avec à sa tête un responsable âgé, encadré par une jeune génération montante.

Cependant, pour la majorité des vignerons, l'évolution des savoirs n'a pas eu lieu. Ils restent essentiellement techniques[257] (savoir parasitaire, suivi du degré de maturation du raisin). Cet empirisme génère une hétérogénéité qualitative des raisins et des produits mis sur le marché. Enfin, d'après le CIVC qui diffuse les connaissances œnologiques et viticoles, la différenciation concurrentielle par les savoirs entre le négoce et la production tend à disparaître.

Evolution de la surface exploitée par les sociétés en 1984 et 1992



Source : CIVC - 1997

La proportion de GAEC[258] est peu importante chez les viticulteurs champenois, on rencontre surtout des EARL[259], SCEA[260] et des sociétés coopératives ou commerciales[261]. En 1995, ces trois types de structures juridiques valorisent près de 38% des vignes de la Champagne.

Les sociétés par département en 1992

		Marne	Aube et Haute Marne	Aisne et Seine et Marne	total
EARL[262]	nombre	197	34	81	312

[257] Le transfert de savoir s'est fait plus facilement dans la vinification qu'en viticulture où la multitude de connaissances empiriques est plus importante.

[258] Groupement agricole d'exploitation en commun : forme de société civile constituée d'associés exploitants. Ces co-exploitants partagent la responsabilité économique de l'exploitation et en assurent collégialement la direction. Les GAEC père-fils associent un ascendant et un descendant qui permettent l'installation de jeunes.

[259] L'Exploitation agricole à responsabilité limitée est une forme de société civile spécialement adaptée à l'agriculture. Des personnes physiques non exploitantes y sont associées sous certaines conditions. Il existe des EARL unipersonnelles.

[260] La société civile d'exploitation agricole est une forme d'exploitation agricole au statut de société civile différent des GAEC et EARL.

[261]Autres statuts possibles : l'exploitation peut posséder un statut juridique de société commerciale, dépendre d'une coopérative ou produire pour le compte d'une entreprise industrielle ou commerciale. Le chef d'exploitation peut exploiter pour le compte d'une autre personne physique ou morale.

	surface	1022.10	223.30	491.50	1736.90
GAEC[263]	nombre	108	8	42	158
	surface	323.60	53.50	272.30	649.40
GFA[264]	nombre	27	1	0	28
	surface	18.97	4.70	0	23.67
SA	nombre	123	2	34	159
	surface	3360.20	9.50	269.50	3639.20
SARL[265]	nombre	50	4	5	59
	surface	454.70	34.10	36.30	525.10
SCEV[266]	nombre	241	19	67	327
	surface	1484	104.10	343.20	1931.60
SCI[267]	nombre	10	0	2	12
	surface	17.70	0	36.90	54.60
total	nombre	743	68	231	1055
	surface	6681.57	429.20	1449.70	8560.47

Source : CIVC – 1997

On note un essor important des formes sociétaires qui seront peut être les nouveaux négociants de demain ?

1.4 Les différentes sources de revenu du vigneron, un avantage compétitif certain

[262]C'est une structure sociétaire ayant pour objet une activité agricole. Elle permet une mise en commun du foncier et du matériel. La EARL confère aux exploitants agricoles les moyens de limiter leur responsabilité. Elle permet de transmettre biens et pouvoirs, donc de pérenniser l'exploitation. L'EARL peut vinifier et commercialiser.

[263] C'est une forme sociétaire originale d'organisation de l'exploitation. Ce groupement réunit un petit nombre d'exploitants qui travaillent ensemble dans des conditions analogues à celles des exploitations familiales. Les vignerons conservent leur statut antérieur d'exploitant individuel. Ce groupement permet une amélioration des conditions d'exploitation, une utilisation rationnelle du matériel et sert à structurer l'association de parents et d'enfants. Cette forme sociétaire peut vinifier, commercialiser et bénéficie d'avantages fiscaux.

[264] C'est une société d'investissement foncier. Son objet est d'acquérir ou de conserver un domaine agricole sans en poursuivre directement la mise en valeur.

[265] Depuis la loi n°96-314 du 12/04/1996, la SARL de famille a vu le jour. Son activité, commerciale, industrielle ou artisanale, est obligatoirement formée entre personnes parentes en ligne directe ou entre frères et sœurs ainsi qu'entre conjoints. La SARL agricole de famille se dote d'un objet plus large que l'EARL, car elle peut se livrer à des activités commerciales plus étendues. D'autre part, elle ne connaît pas de règle imposée de minimum d'associés exploitants, de répartition du capital social, ni de plafond de superficie exploitée. Cependant, certains avantages sont attachés à l'EARL tels que l'allégement des conditions relatives à la mise à disposition des biens loués (fonciers, matériels) et la possibilité de faire apport d'un droit au bail (foncier et matériel).

[266] La Société civile d'exploitation viticole a une activité de production agricole exercée dans le cadre d'une exploitation collective, soit sous forme de faire-valoir direct, soit sous forme de fermage. Elle sert d'accueil à un patrimoine foncier et à des sociétés de commercialisation et de services afin d'assurer la transformation, la mise en marché et la vente de produits viticoles. Elle peut revêtir toute forme sociétaire : civile, commerciale ou coopérative. La SCEV permet de regrouper les moyens humains, financiers et matériels. M en possède deux, l'une dans l'Aisne (SIFA) de 1.56 ha dont le loyer est payé aux vignerons en nature (raisins) et l'autre qui se situe dans les Côtes de Crézoucy, dont la surface est de 8 ha 04 à 51 centiares. Ces deux SCEV bénéficient d'avantages fiscaux.

[267] Structure qui devient propriétaire du foncier. Cela évite des indivisions et permet une plus grande souplesse par la vente de ses parts. Son objet et sa forme n'est pas déclarée commerciale.

Contrairement aux prix industriels qui déterminés par les prix de revient et l'impact de la concurrence, les prix[268] viticoles dépendent du volume de la récolte, des disponibilités (récolte + stock + importations) et des facteurs psychologiques (rumeurs). En revanche, la référence au coût est négligeable pour deux raisons :

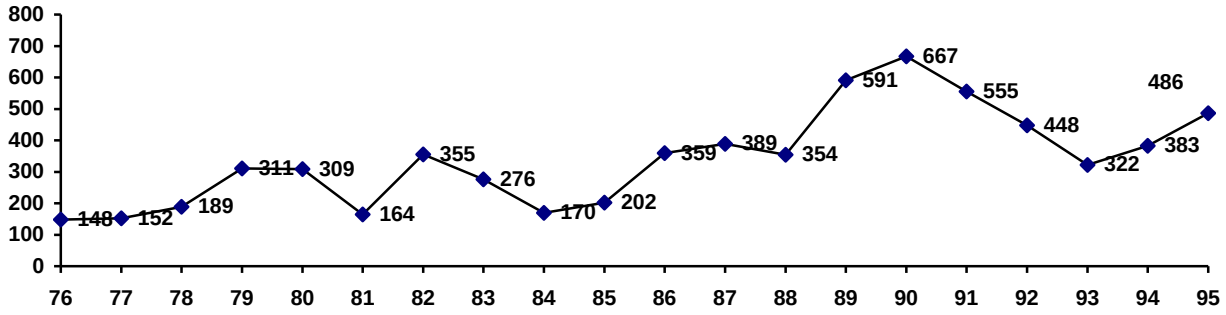
a- les composantes en jeu dans la fixation du prix de revient sont dispersées ;
b- le coût unitaire dépend des rendements physiques, par nature fluctuants[269].
A l'inverse de l'industriel ou du commerçant, le vigneron subit l'offre, liée à la récolte et une demande intermédiaire dominante sur le marché (centrales d'achat). Les conséquences sur son revenu se traduisent par l'effet « King[270] ». Paradoxalement, les années de récolte abondante correspondent à une baisse des revenus globaux. Ainsi, le résultat économique s'oppose à l'effort technique sur un marché où on laisse jouer librement la loi de l'offre et de la demande, et cela contrairement aux procédés utilisés dans les secteurs secondaires et tertiaires :

- la réduction volontaire des prix du marché implique une compression des coûts ;
- les campagnes de publicité augmentent les prix de revient.

Le vigneron ne peut augmenter ses revenus en relançant une demande par nature inélastique. L'effet « King » amplifie les distorsions entre les revenus d'une exploitation à l'autre, d'une commune à l'autre, d'une région à l'autre, compte tenu de la dispersion des rendements enregistrés au cours d'une campagne. Dans ces conditions, il ne reste que deux options pour améliorer le pouvoir d'achat : une action volontariste de la profession qui se manifeste par une autodiscipline sur les structures de production (coopératives, comités économiques agricoles, SICA) et une concertation interprofessionnelle pour maîtriser des marchés intérieurs. C'est le cas en Champagne.

Analyse de l'évolution des revenus des vignerons champenois (résultat courant avant impôts en francs courants)

[268] Outre sa fonction d'information, le prix joue un rôle déterminant mais non exclusif dans la répartition du revenu (court terme) et l'orientation de la production (moyen et long terme). Les prix, et d'autres facteurs comme la modification des structures ou l'augmentation de la productivité du travail ainsi que les quantités vendues déterminent le revenu des producteurs.
[269] Faute de pouvoir préciser un prix de revient moyen représentatif, il est illusoire pour le producteur de fixer les cours du marché en fonction d'un coût aléatoire, lequel serait affecté d'une marge bénéficiaire.
[270] La Loi King se caractérise simultanément par une offre fluctuante et une demande rigide de la valeur de la récolte qui se confond avec le revenu des producteurs concernés. Ce revenu diminue lorsque la récolte augmente au-delà du seuil de saturation du marché (besoin incompressible satisfait par un volume correspondant de la production). Le revenu R est en effet le produit du volume de la récolte Q et des prix unitaires P : R = PxQ. Les revenus dépendent donc de deux paramètres variant en sens inverse ; ainsi le prix diminue-t-il comme le revenu des producteurs lorsque les quantités proposées sur un marché saturé augmentent. Sur les marchés de grands produits, la demande rigide explique l'effondrement des prix (les excédents pèsent inexorablement sur les cours à la production). Dès lors, le sens de la variation du revenu est celui du facteur le plus fluctuant.



NB : Il s'agit d'une moyenne pour une exploitation dont la superficie est supérieure à 0.9 ha, soit 90 ares.

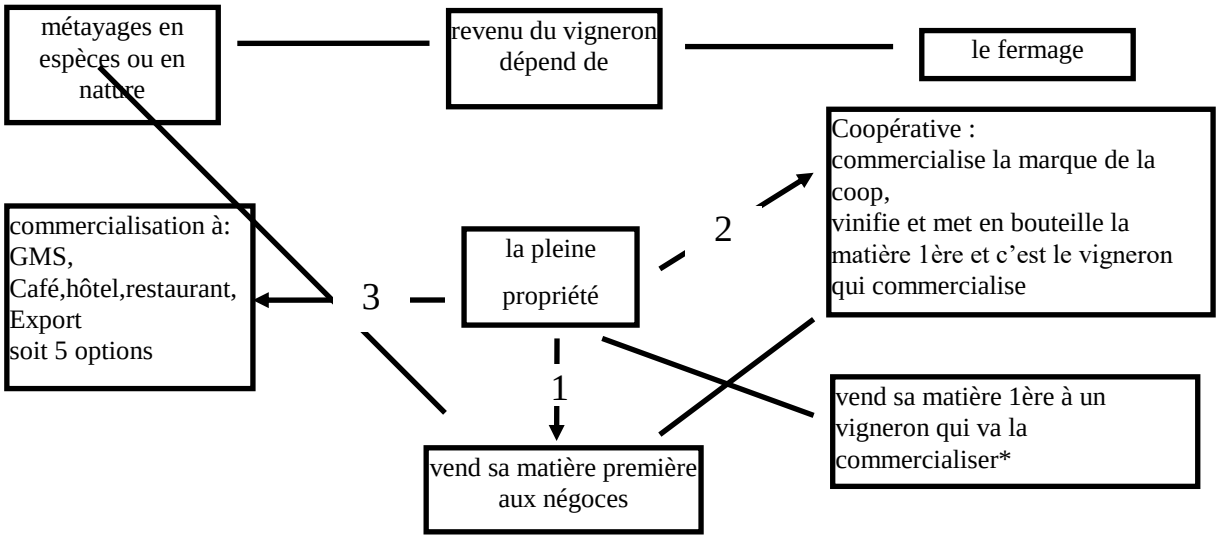
Source : ADRAFT - 1997

Les variations de revenus dépendent des aléas climatiques, comme en 1981-1984-1985 de la fixation du prix du kilo de raisins et de l'augmentation des rendements.

Le vigneron a plusieurs options pour valoriser sa production :

- la vente de sa matière première, de vins sur lattes, de vins clairs à la coopérative et au négoce ;
- les modes de faire-valoir (le métayage en espèces ou en nature, le fermage) ;
- la commercialisation de sa propre marque soit par lui-même, soit par la coopérative.

<u>Schéma représentant les différentes options de revenus du vigneron champenois</u>



Légende : ——— (flux) il peut s'agir de matière première, de vin sur latte, de vin clair.

* Tout acheteur de raisins doit avoir une carte de négociant. Un vigneron peut acquérir d'un autre vigneron de la matière première pour des raisons qualitatives à hauteur de 5% de sa production annuelle.

Source : Compilation de données d'après entretiens et CIVC – P.-W. Delorme - 1997

Nous allons aborder ces trois niveaux de revenu :

a) la vente de matière première, de vins sur lattes, de vins clairs à la coopérative et au négoce

Plusieurs possibilités s'offrent aux vignerons indépendants :
- vendre la totalité de leur matière première au négoce[271] ou/et à la coopérative ;
- stocker une partie de leur production en vin sur lattes[272], puis la vendre au négoce[273] et aux coopératives ;
- vendre une partie sous forme de vin clair[274].

Pour valoriser sa production, le vigneron dispose donc de stratégies alternatives plus nombreuses que le négociant, la vente de raisins étant sa première source de revenu. Cette dépendance explique que 30 sections locales des vignerons champenois sur 251[275] réclament en 1995 l'augmentation du prix du kilo de raisins, du rendement à 10 400 kg à l'hectare et le déblocage à la carte.

Ceci d'autant que l'explosion des charges fiscales et sociales menace à terme la viabilité de leur exploitation. C'est dans ce contexte que le SGV[276] décline trois axes d'amélioration en renforçant la communication sur le champagne et le village des vignerons et en obtenant une aide à l'exportation. Enfin, en favorisant une évolution des modes de faire-valoir, deuxième élément clé dans le dispositif du revenu du vigneron :

---

[271] L'ensemble des transactions de matières premières entre acheteur et vendeur est fortement réglementé par le CIVC :
- les approvisionnements de chaque négociant-manipulant, en vins en cours d'élaboration, en vins élaborés et avant étiquetage sont soumis à la limitation prévue à l'article 5 de la décision du CIVC N°154 du 17 avril 1996 ;
- le marché des raisins est ouvert à tous les N-M titulaires d'une carte professionnelle délivrée par le CIVC.

[272] Le stockage des vins pour le vieillissement immobilise des capitaux dont le vigneron a besoin pour la gestion de sa propriété.

[273] Les approvisionnements de chaque N-M en provenance du vignoble, en vins en cours d'élaboration et en vins élaborés et avant étiquetage, sont soumis à la limitation prévue à l'article 5 qui fixe à :
- 15% du total des quantités de raisins achetées à la vendange et des quantités de raisins provenant de la récolte maison de chaque N-M ;
- 15% du total des quantités de vins de champagne expédiées à la clientèle par chaque N-M.

Les approvisionnements de chaque N-M sont plafonnés pour chacun d'entre eux à 130% : d'une part, de ses achats de raisins auprès du vignoble et d'autre part, des raisins provenant de sa récolte-maison. Viendront s'imputer à ce plafond les achats de raisins auprès du vignoble, les quantités de raisins issues de la récolte maison et les achats de vins clairs (VC). Ces mesures prises par le CIVC limitent les transactions en bouteilles et évitent de perturber le marché des raisins.
Un N-M qui n'utilise pas ses possibilités d'approvisionnement en prive un autre. Enfin, les N-M acheteurs qui procèdent entre eux à des échanges de moûts demandent l'autorisation au CIVC et lui rapportent les bons qui font l'objet des échanges considérés.

[274] Le marché des VC et le marché des bouteilles de la campagne 1996-1997 ainsi que les modalités d'organisation du marché sont fixées par le CIVC. Ce marché est clôturé le jour qui précède le début de la vendange.

[275] En 1995, elles étaient 280, depuis de nombreuses sections se sont regroupées qui proposent des stages (économie et gestion des exploitations, évolution en matière de consommation, le rôle de la GD...).

b) les modes de faire-valoir

Exclusion faite des vignes exploitées par les maisons et leurs administrateurs ou gérants, les modes de faire-valoir en Champagne sont le métayage[277] en espèces qui couvre 13% des surfaces, le métayage en nature[278] qui concerne 17% des surfaces et le fermage[279] sur 31% des surfaces.

Si le faire-valoir direct[280] a été dominant (62% des surfaces dans les années 80), le fermage et le métayage réglés en espèces ont pris une place croissante. Ce dernier mode est spécifique à la région (us antérieurs au droit rural). Suivant les époques de conclusion des baux et la prise en charge de travaux d'implantation, les annuités de location varient selon un montant correspondant à quelques centaines à trois mille kilos de raisins. Le niveau de métayage peut être selon le type de bail au quart, au tiers, ou même à 30% de la récolte. Chez M, par exemple, le niveau de métayage imposé au preneur est au tiers pour les baux de la Marne et au quart pour ceux de l'Aisne et de l'Aube. Dans ses contrats, M ajoute une obligation pour le vigneron de livrer la totalité de la récolte pendant au moins sept ans.

---

[276] Les récoltants font partie du « Syndicat Général des Vignerons » (SGV) qui porte ce sigle depuis 1919. Cet organisme protège ses adhérents en agissant sur les membres de la profession, les pouvoirs publics et les consommateurs, pour les informer de ce qu'ils achètent et justifier les prix pratiqués.

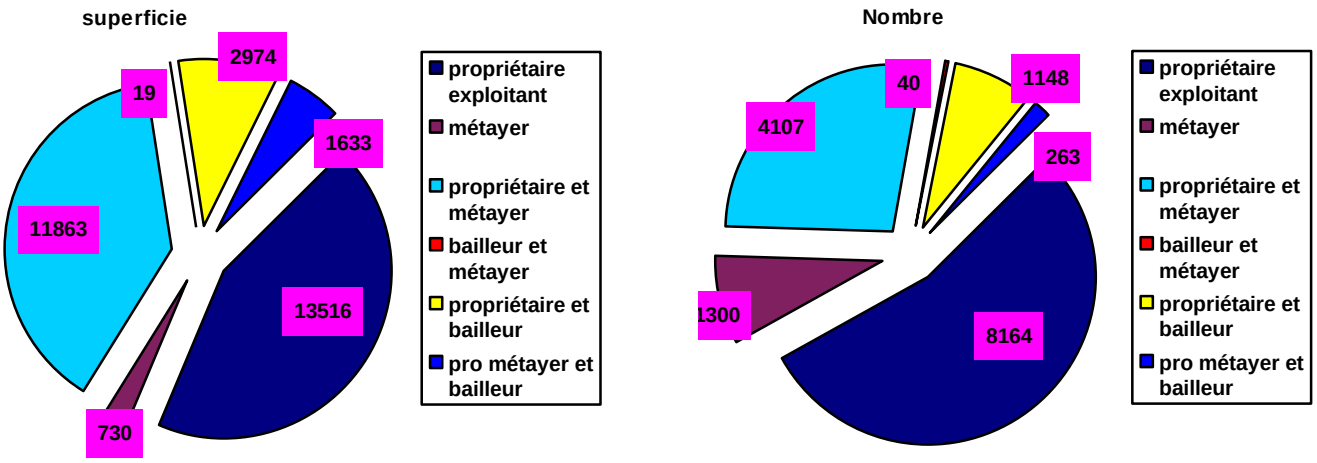
[277] C'est un bail à colonat partiaire ou métayage. Le contrat par lequel le possesseur d'un fonds agricole le remet pour un certain temps à un preneur, le métayer, qui s'engage à le cultiver, sous la condition :
- d'un partage avec le bailleur, dans les mêmes proportions, des produits et des dépenses relatives à l'exploitation ;
- d'une direction effective de l'exploitation.

[278] La différence essentielle entre le métayage et le bail à ferme est relative au mode de rémunération du bailleur. Le bailleur à ferme reçoit un loyer fixe, en nature ou en argent, indépendant de l'importance de la récolte. Le bailleur à métayer reçoit une quantité indéterminée de produits, dont seule la quotité sur la masse globale des produits de l'exploitation est connue. Il faut ajouter que le bailleur à métayage à la différence du bailleur à ferme participe aux dépenses d'exploitation et peut intervenir dans la marche de l'exploitation. Certains contrats combinent les deux modes de rémunération du bailleur : une part des récoltes d'après la masse produite et une part de fermages fixe et indépendante de cette masse. Enfin l'apport du métayer, de même que l'employé, se résume à son travail.

[279] Contrat par lequel le propriétaire d'un fonds de terre en donne la jouissance à un fermier à fin d'exploitation agricole, moyennant un loyer « fermage ». Il est moins coûteux que l'accès au foncier.

[280] Ce sont :
1-des propriétaires qui mettent eux-mêmes en valeur la totalité de leurs vignes,
2- des propriétaires n'exploitant qu'une partie de leurs vignes en faire-valoir direct et donnant l'autre en métayage, certains d'entre eux pouvant en outre exploiter d'autres vignes en qualité de métayers.
3- les propriétaires qui exploitent la totalité de leurs vignes en faire-valoir direct, mais également des vignes qui leur ont été données en métayage,
4-les viticulteurs n'exploitant que des vignes en métayage.

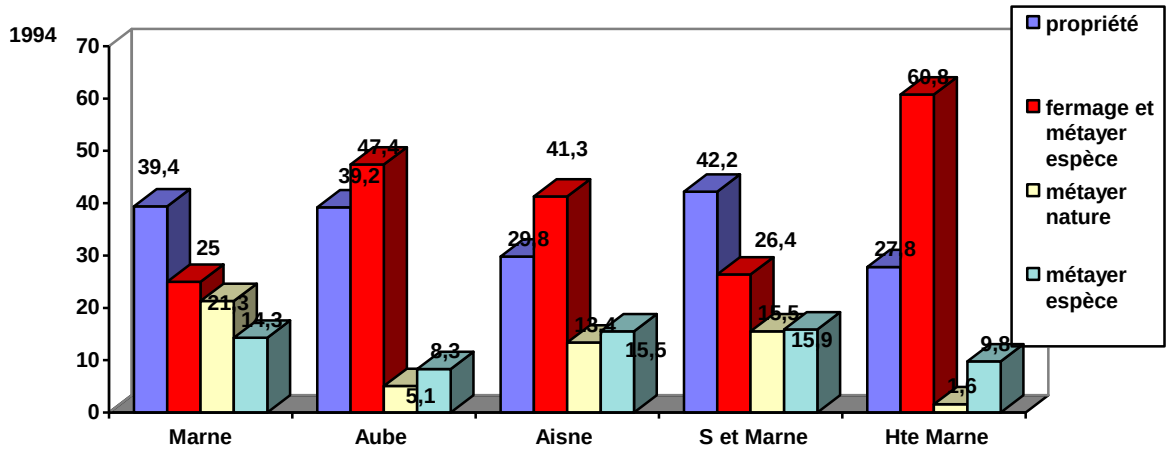
Analyse des exploitants par type de faire-valoir en 1996 (en nombre et par surface)



Source : CIVC - 1994

Dans les baux à ferme, le loyer est exprimé en une quantité déterminée de kilogrammes de raisins indépendante de la récolte (200 kg/ha). Dans les baux à métayage (18-25 ans ou la durée d'une carrière de vigneron), le loyer est exprimé en pourcentage de la récolte (ex : quart franc ou tiers franc). Il est stipulé payable en nature ou espèces. Le rendement considéré est celui de la parcelle louée en métayage, tel qu'il est porté sur la déclaration de récolte. Dans le cas du métayage en espèces, le prix de référence peut être déterminé comme pour le fermage. Pour le paiement des raisins par le négoce, la majorité des baux se réfère aux échéances fixées par le CIVC. Ils sont payés en cinq échéances au lieu de quatre.

Le métayage traditionnel est resté relativement stable pour la Champagne, ce qui s'explique par la valeur élevée du foncier. Ainsi, environ 40% de la surface est donnée à bail. Cette situation est plus marquée dans les départements de l'Aube et de l'Aisne où le vignoble s'est beaucoup étendu.



Source : CIVC - 1997

La plupart des métayers n'acceptent leur statut que dans l'espoir d'acquérir les vignes qu'ils exploitent ou d'en hériter de leurs parents. La montée en puissance de cette catégorie intermédiaire face au négoce se fera dans les cinq prochaines années, d'autant que son statut juridique lui permet de développer en parallèle une activité commerciale. A terme, cela peut déboucher sur une activité mixte d'exploitant viticole et de vente.

L'abandon progressif de l'attachement au foncier et le développement de l'exploitation familiale par la création de sociétés entraînent une augmentation de la part locative au sein de chaque structure. La jeune génération qui dirigera l'exploitation dans les cinq ans à venir constitue une autre menace pour le négoce. Mieux formés, ces jeunes seront libérés des obligations relationnelles qu'entretenaient leurs parents avec les maisons.

c) La commercialisation de la production

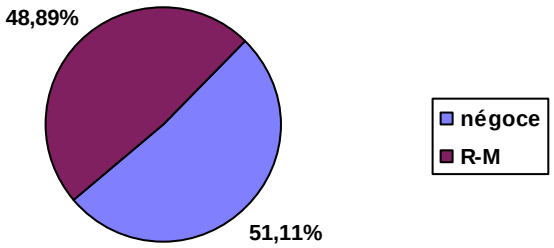
Jusqu'en 1930, la vente du champagne est presque exclusivement réalisée par les négociants. C'est lors de la crise de 1925-1935 qu'est né le mouvement « récoltants-manipulants » : pour contrer la mévente du raisin, nombre d'entre eux entreprennent de produire eux-mêmes du champagne ; dans les années 50, ils sont 1450 à commercialiser 2.5 millions de cols. Cette menace des RM sur l'aval du négoce s'est renforcé dès les années 60 où ces derniers font 28.23% de PDM.

Analyse de la progression des ventes des récoltants de 1959 à 1960 en millions de cols

années	France	export	total
1959	7.771.513	157.406	7.928.919
1960	10.007.101	276.620	10.283.721
en %	+28.7	+75.7	+29.6
% des récoltants			
1959	27	1.2	18.7
1960	28.2	1.9	20.8

Source : Conseil de surveillance de M – 1961 - données confidentielles

En 1982, pour la première fois dans l'histoire de la Champagne, les expéditions des récoltants-manipulants et des coopératives ont atteint celles des négociants avec un créneau : le produit de terroir à prix faible (cf annexe p. 224).

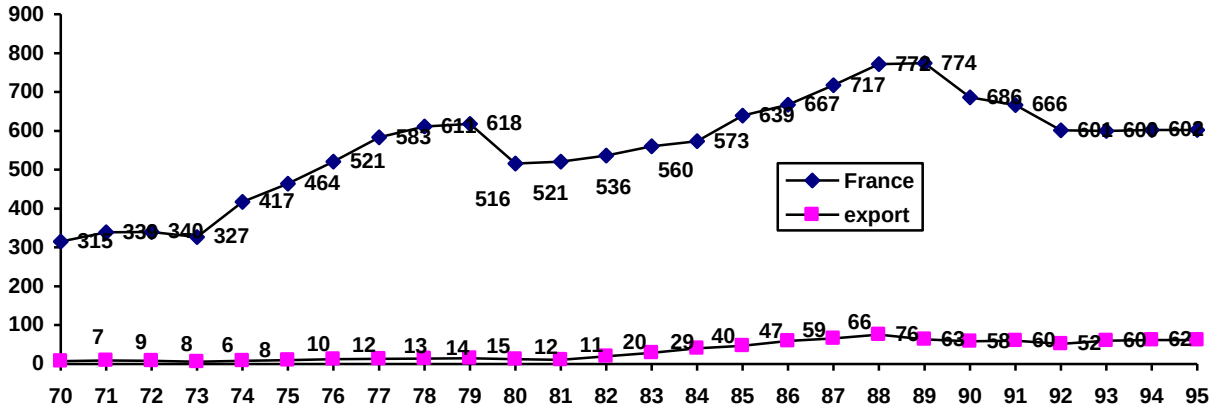


Source : CIVC - 1982

En 1990, si le négoce garde son monopole sur les ventes, les vignerons, avec peu de stock, sans prospection commerciale ni publicité, des coûts de structures faibles, arrivent à vendre leurs produits beaucoup moins chers que les négociants. Leur marge augmentant, ils sont plus enclins à commercialiser leurs bouteilles qu'à vendre du raisin. En 1992, ils sont 4729 et commercialisent 25%, soit 59.9 millions de cols de la production totale. Ils ne sont que 80 à vendre plus de 50 000 cols/ an. En 1998, sur 5300[281] récoltants-manipulants environ, le CIVC comptabilise 25 vignerons vendant 110 000 à 230 000 bouteilles, 103 vignerons vendant 50 000 et 99 999 bouteilles[282].

[281] Ils étaient 4729 RM et 261 négociants avec une superficie de 28 525 ha, un chiffre d'affaires de 8.1 milliards de F pour la France et 5.8 pour l'export -chiffres de 1992.

Analyse de l'évolution des ventes du vignoble en France et à l'exportation depuis 1970 en millions de cols



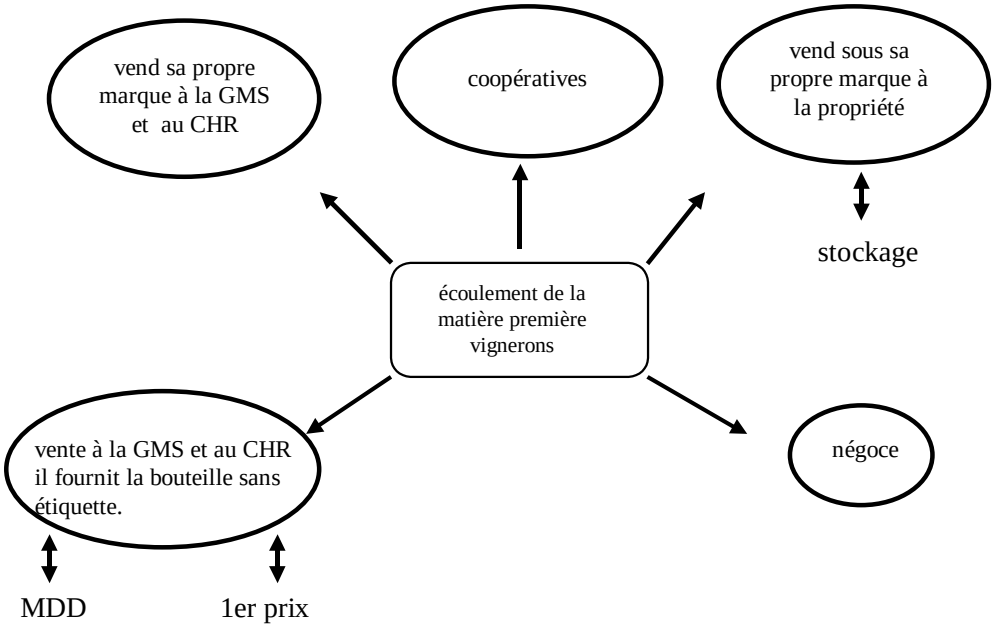
Source : CIVC - 1997

La France reste le premier marché des vignerons champenois : ils y ont vendu 3 427 517 bouteilles en avril 1997 contre 140 992 bouteilles dans l'UE (+10.03% par rapport à 1996) et 39 433 dans les pays tiers (+ 5.99%). Cependant, sur douze mois, les ventes de la propriété sont stables à (52 187 443 millions de bouteilles). Cette stagnation s'explique par la crise économique et la reprise des attaques commerciales du négoce. Afin d'échapper à cette situation, un certain nombre de vignerons se replient sur la commercialisation de leur production à la propriété[283] et renforcent la vente de champagne en GD (cf annexe p. 224). Troisième source de revenu, la commercialisation à la propriété permet au producteur de personnaliser son vin et de le suivre jusqu'au bout de la chaîne. C'est une « intégration descendante » des opérations qui lui permet de réaliser la valeur ajoutée sur la zone de production et de réduire les risques que l'accroissement du pouvoir des circuits d'aval reporte sur lui.

[282] Source : « La Champagne viticole » n°597, 590, 600, 601, 602.

[283] Les « récoltants vendeurs directs » produisent des vins, les vinifient et les élèvent eux-mêmes, les mettent en bouteilles et les commercialisent sous leur propre nom. Cette définition a été adoptée par les membres de l'Association nationale des récoltants vendeurs directs de vins d'AOC (ANAVIRES) créée en 1978 à Angers et destinée à soutenir le développement des ventes directes de vins par les producteurs. Nous y retrouvons des viticulteurs d'Alsace, de Gaillac, de Champagne, du Pays Nantais, de Provence, de Touraine et d'Anjou.

Analyse des modes de commercialisations du vigneron. Source : compilation de données – P.-W. Delorme - 1997



Le contrôle de la filière permet au producteur de capter de la valeur ajoutée liée aux process de production, de transformation et de conditionnement du produit. Il génère les économies d'échelle nécessaires au développement du revenu et apporte au vigneron connaissance immédiate des goûts des consommateurs :

1- l'acte d'achat du consommateur chez le propriétaire relève d'une attitude statutaire (valorisante auprès de ses amis) et relationnelle avec le vigneron. L'entrée dans le circuit direct se fait par une commande groupée, dans un environnement familial et essentiellement par prescription ;

2- en circuit direct, l'acheteur achète plus qu'en CHR et GD et met en réserve en moyenne 6 à plus de 12 bouteilles[284] ;

[284] 61% des acheteurs stockent un peu de champagne, essentiellement du champagne de vignerons.

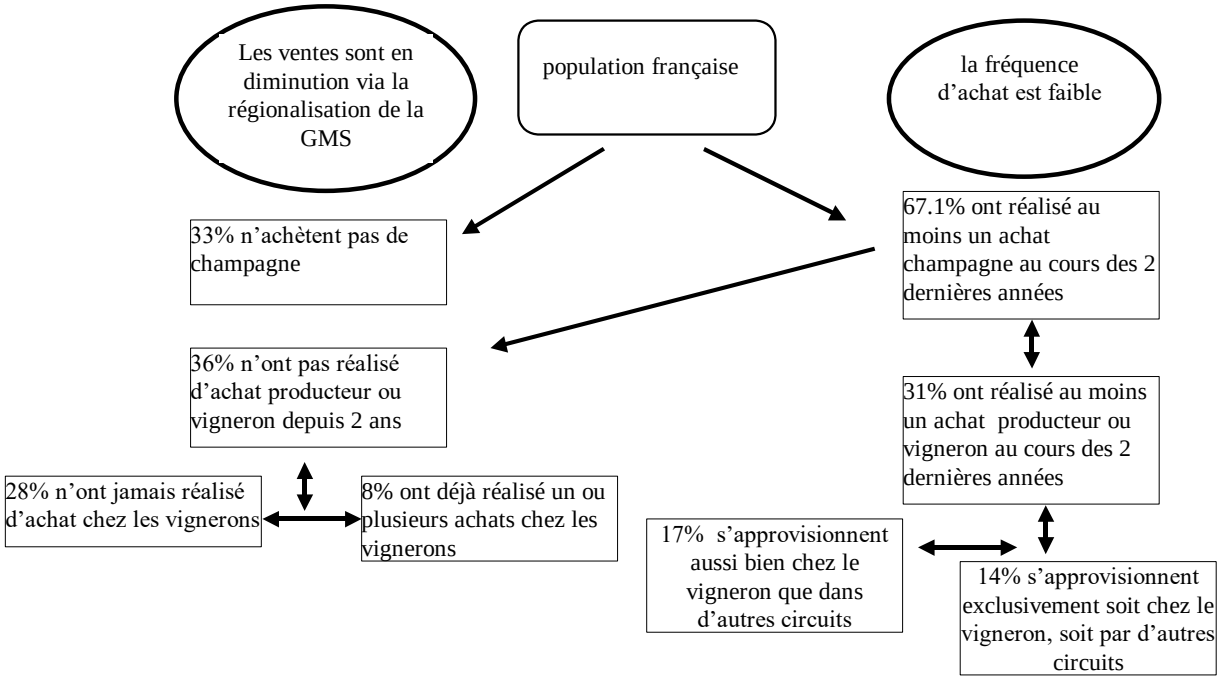
Analyse des produits et des prix pratiqués par certains R-M

R-M	produit	prix en F	capacité de production en hectares
J. Moutardier	BSA - spécialiste du pinot meunier	- de 70	NC
Château de Boursault	BSA	- de 100	NC
H. Blin, cave coopérative de Vincelles (fondée en 1974)	BSA	-70	NC
J Charlier	BSA et millésime	de 60 à 90	11
Champagne Saint-Chamant	BSA et millésime	- de 100	11
Denoise Père &F	BSA et millésime	de 50 à 100	91.15
R Geoffroy	BSA et millésime	- de 80	11
P Leclerc-Briant	BSA et millésime	de 80 à 210	30.30
Lang-Biémont	BSA et millésime	de 70 à 100	47 dont 28 en chardonnay

Source : Compilation de données (Guide Curien, SGS et service des Vignes de M)

3 – le client recherche un produit de qualité, vinifié artisanalement en faible quantité. Sans renier la marque, il accorde une importance au terroir du produit, le packaging et l'esthétique de la bouteille comptant peu. La « garantie producteur » constitue une des motivations majeures des consommateurs pour la vente directe ;

Schéma d'analyse du comportement de l'acheteur en circuit direct



Source : étude SGV - 1997

4 - La mobilité de la population, tant locale qu'étrangère, favorise la vente directe. Le vigneron propose des dégustations guidées en anglais et en allemand Il résulte du développement de ces ventes une meilleure capacité de résistance face au négoce ;

5- la proximité de Paris a intensifié ce type de ventes.

Plusieurs niveaux de concurrence et de faiblesses subsistent néanmoins :

- le développement régional de la GD (en unité ouverte et en surface de vente) ;
- le vieillissement de la clientèle d'origine et l'inertie du consommateur dans l'achat ;
- la faible connaissance en champagne des français;
- la visite des caves proposée au client par le négoce ;
- la commercialisation par les coopératives.

Enfin, à la propriété, les prix demeurent stationnaires pour l'instant et le CA généré est faible.

La deuxième stratégie de contournement du vigneron champenois consiste à vendre son champagne en GD. 63.3% des personnes interrogées[285] l'ont acheté dans ce circuit, 46.3% à la propriété et 22.6% dans un magasin spécialisé-caviste. La GMS représente en France plus de 65% des volumes vendus[286], une ouverture importante (en volume plus qu'en valeur) qui s'oppose néanmoins à la logique de la viticulture familiale qui a jusqu'alors maîtrisé ses ventes. Le refus de traiter avec la GMS, malgré sa grande potentialité, est net chez la plupart des vignerons champenois[287].

Analyse de la structure du marché en France en fonction des champagnes des vignerons en GD

type d'opérateurs	type de produit vendu en GD	comportement des produits	tendance
négoces	marques internationales	rotation des marques lente, produit d'appel	stagnation en France, développement, surtout à l'export (rôle de l'effet devise important)
négoces et coopératives	marques nationales et MDD	standardisation & banalisation	stagnation et parfois recul
négoces, coopératives et vignerons	MDD	couvre la gamme complète des champagnes : marge faible pour les opérateurs champenois	segment forte croissance : 21.5% en volume et 19% en valeur. C'est sur ce segment que les marges sont les plus intéressantes pour la GD
	1er prix	la part des champagnes des vignerons dans les premiers prix est très importante	demande de la GD d'avoir une plus forte implication des producteurs dans la commercialisation (animation sur lieux de vente, qualité suivi du produit, contrat d'exclusivité avec une enseigne[288.]). Elle répond à la demande en produits régionaux de la clientèle[289]

[285] Dans le cadre de l'étude Cegma-Topo piloté par le SGV - 1996.
[286] 57% des Français achètent leur champagne en GD, une proportion en hausse de 10% depuis 1996 – Source - LSA.
[287] Certains changent cependant : Michel Gonet sur la Côte des Blancs, bien qu'il réalise 80% de ses volumes à l'export est également le fournisseur d'enseignes distributrices avec les marques Michel Gonet, Marquis de Sade, Andre Bonin.
[288] La nouvelle ligne de champagne élaborée par Chassenay d'Arce s'adresse aux GMS.
[289]Devant la diversité des produits, certaines enseignes, comme Carrefour, souhaitent mettre en place un linéaire réservé aux champagnes de vignerons.

En GMS, les prix sont, soit en baisse, soit stables, d'où des marges de 10%. Au-dessous de 60 F, le champagne est considéré par l'acheteur comme un produit de qualité douteuse. Au dessus de 100 F, le prix devient excessif. La fourchette suggérée par l'étude Cegma-Topo tourne autour de 80-98 F.

La GMS, avec un choix plus grand, des prix promotionnels et l'offre services a su capter une clientèle qui avait l'habitude de s'approvisionner directement en Champagne. Le vigneron ayant peu travaillé sa clientèle, sa part de marché par se canal n'a cessé de se réduire. Avec la domination de la GMS dans l'achat de champagne, l'achat à la propriété devient moins fréquent, plus important en quantité achetée et à un prix moins élevé. (76 F contre 91 F en GMS).

Analyse du contenu d'achat en fonction du circuit de distribution

	achat en libre service	achat caviste	achat direct vignerons
dernier achat	moins de 3 mois	3 à 6 mois	+ de 6 mois
nombre moyen de bouteilles (en moyenne pondérée)	3.2	7.6	16.8
prix moyen en FF	91	114	76
Fourchette de prix en FF	50-150	60-230	50-120

Source : étude Cegma – Topo - 1997

La commercialisation par les vignerons d'une partie de leur production suscite des tensions intra-sectorielles. La logique individuelle se renforce, aggravant la concurrence entre vignerons sur deux paramètres : la possession de terres de qualité et l'échelle des crus (notion liée au revenu du vigneron).

1.5 Faiblesse et incertitude

L'évolution de l'économie champenoise vers plus de libéralisme fragilise les sources de revenu du vigneron. Malgré des ajustements structurels, la viticulture champenoise n'est toujours pas en phase avec son marché. Atypique, le président des jeunes vignerons champenois est à la fois adversaire et partenaire du négoce. Sa capacité d'anticiper les menaces qui pèsent sur les vignerons champenois conforte notre démonstration :

- l'environnement

Les Champenois utilisent massivement les produits phytosanitaires. L'environnement est devenu un enjeu majeur pour le vignoble, d'où la nécessité pour le vigneron de développer la fertilisation raisonnée, l'entretien et le réglage des pulvérisateurs, la maîtrise du ruissellement et de l'érosion, l'élimination des déchets viti-vinicoles ;

- le prix élevé du foncier

Le marché foncier en Champagne est étroit, irréel et affectif. Il empêche les jeunes d'accéder à la propriété et limite la capacité de production du vignoble en générant une dispersion des lots ;

- la place prise par les vins mousseux étrangers

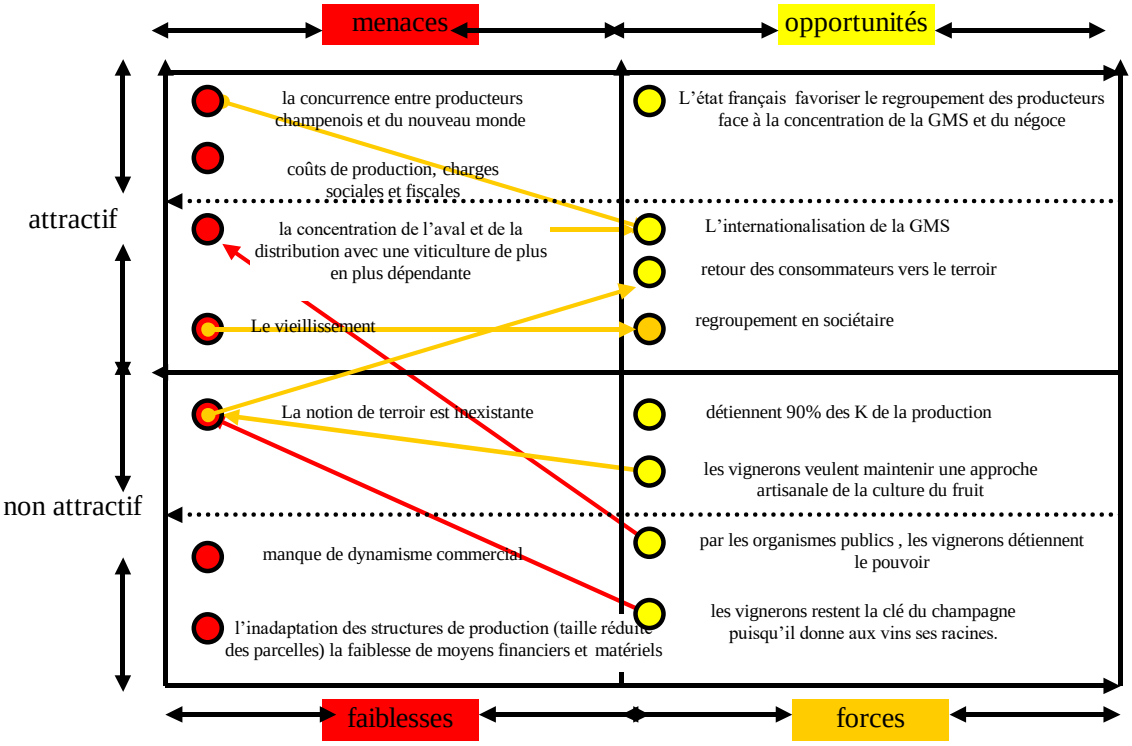
Les vins qui viennent du nouveau monde devraient inciter les livreurs de matières premières à être les meilleures, une nécessité qui n'est pas perçue par la majorité des vignerons qui gardent une lecture du marché technique et peu orientée vers le consommateur : certains remplacent le champagne lors de fêtes, car les VM sont moins chers et d'aussi bonnes qualités ;

- la pression anti-alcoolique en France et dans certains pays étrangers.

La perception du président des jeunes vignerons n'est pas partagée par ses aînés, qui n'ont pas de vision « stratégique » des marchés et ne remettent pas en cause des processus de développement de l'AOC. Depuis des décennies, les viticulteurs ont été obnubilés par la modernisation des techniques et la hausse des rendements en négligeant la gestion. Ils n'ont pas vu ou pas su voir ce qui, dans leurs vignobles, était rentable et ce qui était cultivé à perte. La Champagne est un monde clos[290] qui vit avec des mythes écornés.

[290] Le contexte syndical de l'AOC Champagne crée une inertie supplémentaire dans l'évolution souhaitable des capacités de production de ce secteur.

Analyse dynamique « SWOT » - Source : PWDelorme



Le vigneron est confronté à l'incertitude productive de la vigne et à l'inquiétude socio- économique des marchés.

Grille de synthèse des faiblesses de l'exploitant champenois en 1997

faiblesses commerciales	faiblesses structurelles du vignoble	faiblesses dans la gestion de l'exploitation viticole	faiblesse dans les coûts
Le vignoble n'a pas de marque internationale. Les vignerons champenois ne sont pas compétitifs par rapport à l'émergence des pays du nouveau monde. Leur production n'est pas toujours de qualité et la crise de 90 a créé un certain immobilisme.	Le vieillissement de la population vigneronne entraîne des conflits de générations sur l'ensemble des sujets, et plus particulièrement lorsqu'il s'agit de décisions collectives Le nombre de double- actifs s'est accéléré.	La gestion technique de l'exploitation s'appuie encore sur des résultats empiriques construits sur des habitudes Le pilotage de l'exploitation (peu ou pas de bilan agronomique par parcelle (rendement et maturité) et la visibilité sur la santé financière reste très insuffisante	les coûts de production restent trop élevés
La transmission des savoirs reste orale, la tradition domine, d'où une réticence des acteurs au changement.			

Source : analyse et synthèse – P.-W. Delorme - 1997

Écouler au minimum 1/3 de sa production est une nécessité pour l'émancipation du vignoble. Cependant, la reconquête des PDM du vignoble ne peuvent pas être réalisée en ordre dispersé. A partir de l'ensemble des éléments que nous avons réunis, quels peuvent être les *trends* futurs pour le vigneron champenois ?

1.6 Points de vigilances et tendances futures pour le vigneron

Plusieurs tendances majeures risquent d'avoir un impact négatif sur la place d'acteur clé qu'il occupe au sein du champ concurrentiel :

a) l'augmentation des coûts d'exploitation

La croissance du revenu viticole passe par une amélioration de la productivité dépendant elle-même du degré de mécanisation[291]. La technologie permet au vigneron de satisfaire un triple objectif : produire plus, meilleur

[291] Cette mécanisation n'est possible qu'en fonction :
- de la réglementation ;
- de moyens financiers suffisants du vigneron ;
- des modes de conduites ;
- de la topographie, de la taille de la parcelle et de l'espace entre les pieds.

et vendre plus cher. Afin de maintenir les marges et d'arrêter la baisse de leur CA, les vignerons commencent à prendre en compte les coûts d'exploitations ;

b) le vieillissement de la clientèle

Le vieillissement de la clientèle d'origine influe largement sur le revenu du vigneron. En effet, son cœur de cible est constitué par des cadres, intellectuels ou retraités de 55 ans. Le taux de vieillissement est supérieur au taux de renouvellement de ce type de clientèle. Le segment des dupliqués[292] des 35-49 ans, indépendant et appartenant aux classes moyennes socioprofessionnelles n'est pas suffisamment pris en compte par les vignerons;

Analyse de la typologie des acheteurs de champagne de vignerons

les curieux	les rusés	les connaisseurs	les jeunes
consommateurs motivés par la découverte d'un vignoble et l'échange avec l'élaborateur	amateurs de bonnes adresses sensibles aux produits d'un bon rapport qualité/prix	consommateurs éclairés, initiés, en quête de typicité terroirs	peu sensibles au champagne et qui s'orientent vers la propriété au moment de la cérémonie du mariage

Source : CIVC - 1997

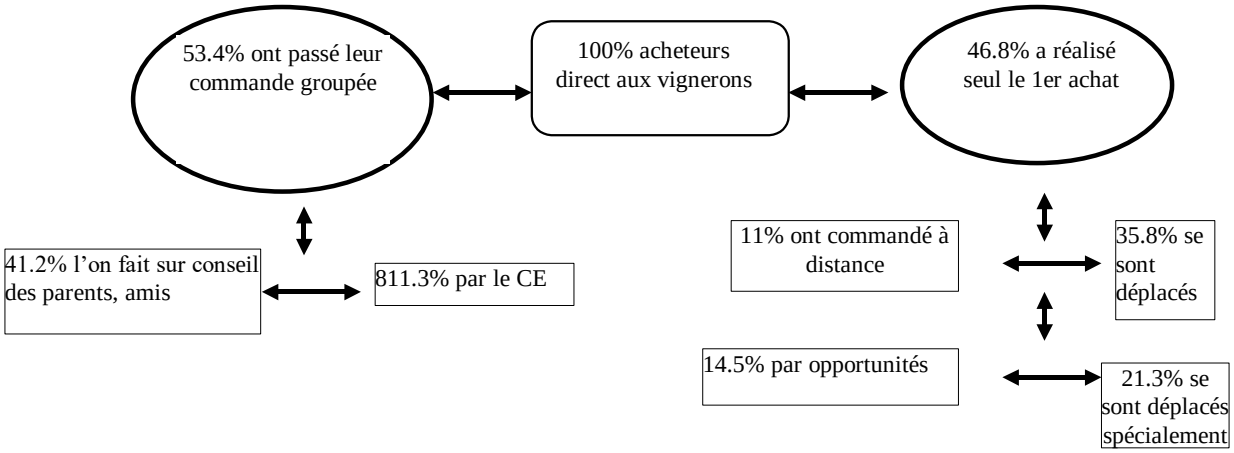
Cependant, il existe un faible renouvellement des acheteurs âgés de 30-45 ans, appartenant aux CSP supérieure et concentrées sur la région parisienne (15% achètent en circuit direct depuis deux ans).

c) la GMS met en péril la fidélité des acheteurs de proximités

Quels que soient les circuits, l'achat de champagne reflète une certaine inertie. D'après l'étude Cegma-Topo, 43% des personnes interrogées achètent presque toujours la même marque, et 27% essaient de nouveaux produits. Le premier pourcentage passe à 72.4% chez les clients - hommes essentiellement - qui achètent exclusivement aux vignerons (depuis plus de dix ans pour 42% d'entre eux), confirmant les relations privilégiées nouées entre les deux parties. Il existe malgré cela, à terme, des risques d'abandon liés au développement de la GMS : 42% des clients « n'ont pas eu l'occasion... », 25% « préfèrent acheter en GMS parce que c'est plus près ».

[292] Ceux qui achètent chez les vignerons et dans d'autres circuits.

Schéma d'analyse des motivations de l'acheteur en circuit direct



Source : SGV-1997

d) la concurrence des principales maisons

Les principales maisons passent des accords avec des « tours opérateurs » qui intègrent des visites de caves où l'on peut acheter sur place. M, par exemple, développe des stratégies marketing pour capter cette clientèle : en 1996 et 1997, un budget de plus de 6 MF[293] réparti sur 1997 et 1998 a été alloué pour optimiser l'accueil de la clientèle et la commercialisation sur place.

e) le développement commercial des coopératives

Le développement des coopératives sur le segment des premiers prix et des MDD draine la clientèle qui, pour le même prix, se déplaçait à la propriété. Deux logiques s'affrontent, mais il s'agit plus de rivalité que de concurrence économique, la coopérative et les vignerons faisant bloc face au négoce.

A ces tendances négatives s'oppose l'évolution positive de la formalisation des savoirs, expertises techniques et commerciales[294] des vignerons et le développement d'une clientèle pour les produits du terroir. Ainsi, répertorié, le huitième avantage concurrentiel des vignerons souligne la perte progressive du monopole des savoirs face au négoce. La création d'« instituts techniques de la vigne », de l'« Institut international des vins de champagne » à Aÿ qui valorise le patrimoine du secteur par des formations ; le laboratoire de recherche à

[293] La deuxième tranche des travaux portant sur 1998, d'un montant identique, a été refusée par le comité d'investissement de L.V.M.H.

[294] Historiquement, la majorité des recherches a concerné la qualité technologique du produit. Aujourd'hui, elles s'intéressent aux facteurs influençant la composition de la vendange qui permettront une nouvelle progression qualitative des vins. Parmi ces facteurs, ceux du terroir sont étudiés en relation avec le millésime et les cépages traditionnels.

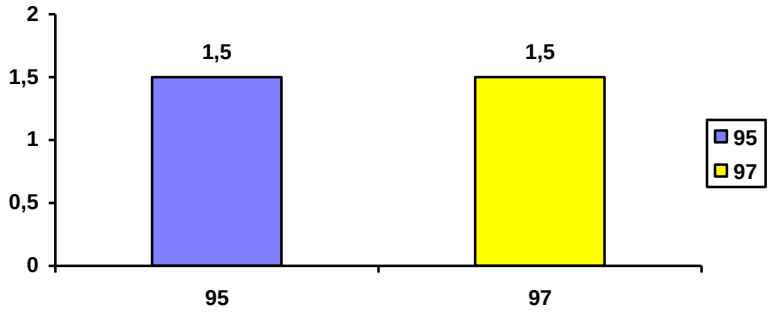
Reims, les formations du SGV, le CDR, le groupement de développement viticole, les services techniques du CIVC, la diffusion de revues (« La champagne viticole », le « Bulletin du CIVC »...) permettent de centraliser et diffuser des savoirs auprès du monde viticole champenois, porté par une nouvelle population de vignerons de niveau bac à bac +4.

L'intérêt récent du consommateur pour l'environnement et la sécurité alimentaire constitue le neuvième avantage concurrentiel sur lequel le SGV[295] s'appuie pour développer la vente à la propriété. Une étude démontre que les consommateurs ont un préjugé favorable sur le terroir tout en méconnaissant vignerons, métiers et produits. Le consommateur moyen manque de repères face à la diversité de l'offre tant que l'identité et la notoriété des champagnes des vignerons reste floue. Les campagnes de communication du SGV « Les champagnes des vignerons » conduites par le SGV ont pour objectif de ralentir la baisse des PDM des vignerons en France par une série d'actions autour de quatre axes :

- constitution d'outils (affiches, plaquettes) ;
- RP avec les prescripteurs et les journalistes ;
- campagnes d'insertion dans la presse[296] ;
- promotion de nouveaux modes de commercialisation, comme foires et marchés.

Ces actions se heurtent à la faiblesse du budget annuel de communication[297] (1.5 MF en 1997) que les vignerons se refusent à augmenter.

Analyse du budget de communication externe et interne du SGV de 1995 à 1997



Source : SGV-1997

Cette stratégie de communication se prolonge par l'optimisation de l'accueil à la propriété, des sessions de formations commerciales, des séances de dégustation des BSA avec la presse nationale et internationale[298],

[295] Le SGV apporte une aide dans les domaines juridiques, fiscaux, de gestion, de formation et assistance commerciale. Son rôle est aussi d'organiser le marché des raisins afin de mieux gérer une économie mise à mal en 90 par une production qui irrégulière et un commerce dépendant du baromètre économique mondial.
[296] La communication du SGV se porte dans les revues spécialisées et la gastronomie.
[297] Pour augmenter ce budget, il faudrait augmenter de 2 à 3 centimes par bouteille~~s~~ la cotisation des vignerons au SGV.

des aides à l'export[299] (présence de vignerons lors de foires, exposition à Milan, Berne...) ainsi que des groupes de réflexion sur la GD. Depuis cinquante ans, le Syndicat Général des Vignerons est l'unique catalyseur du vignoble. Il vise à renforcer dans chaque exploitation les systèmes de vente tout en maintenant une approche collective. De vigneron pratiquant la polyculture et repliés sur leurs exploitations, ils sont devenus des chefs d'entreprise ruraux, voire des commerçants, du fait du développement de leur vente à leur propre marque avec la notion de "champagne de terroir " positionné comme un vin et non plus seulement comme un produit de fête. Ils segmentent leurs bruts en BSA blanc de blanc, BSA blanc de noir et valorisent le terroir et le cru. Le résultat est là : En 2002 sur un total commercialisé de 290,6 millions de cols, ils en ont vendus 95,5.

Cependant, c'est peut être cette phobie de la « collectivité » qui nuit aux vignerons et permet aux négociants de contre-attaquer. Confrontés à cette concurrence, les vignerons décident de s'appuyer sur la coopération, mieux placée pour cette reprise des PDM.

[298] La dégustation comparative pratiquée par les journaux spécialisés irrite les responsables champenois.

[299] Comment instaurer la confiance entre l'opérateur viticole et son partenaire étranger ? En proposant des produits d'une qualité irréprochable, en affichant des prix stables, en respectant des délais de livraisons, tous engagements qui supposent un contrat écrit, pratique qui suscite la méfiance du monde viticole. Dans la réalité, un simple fax fait très souvent office de commande.

Chapitre 2 - Inversion des concurrences négociants // coopératives

2.1 La coopérative viti-vinicole en France, un concurrent émergent

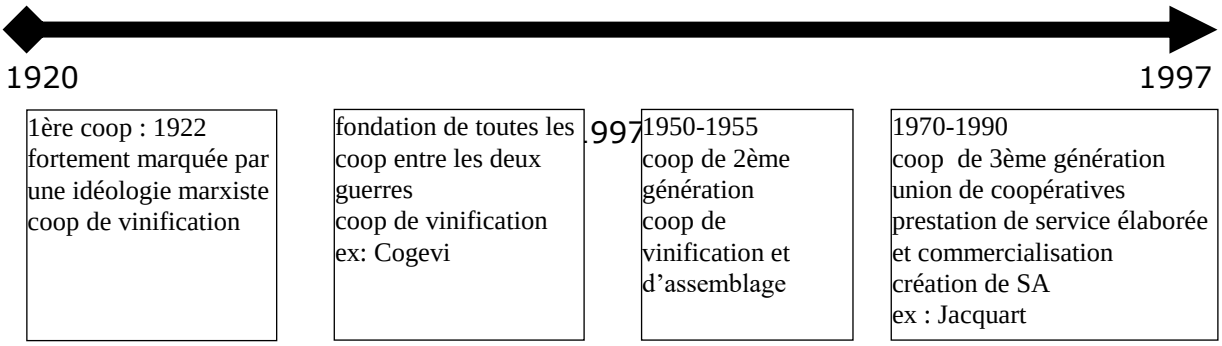
2.2 La coopération champenoise, une couverture de la chaîne de valeur complète

2.3 Avantages concurrentiels et faiblesse de la coopération champenoise

2.4 Principaux facteurs de contre développement

Le mouvement coopératif[300] est né en France au début du XXe siècle dans le Midi méditerranéen[301] lors des grandes crises post phylloxériques marquées par l'effondrement des prix du vin et la naissance d'un syndicalisme viticole puissant (les caves passent de 9 à 20). Pour les vignobles d'AOC, les coopératives firent leur apparition au début des années 30.

Schéma des évolutions de la coopérative depuis le début du XXe siècle en Champagne



Source : compilation de données et entretiens (CIVC-SGV) P.-W. Delorme - 1996

Les coopératives françaises sont marquées par deux dates cruciales : 1980 année de la restructuration - concentration partielle ; 1990 année du développement de la commercialisation, de la création de filiales à l'étranger, de marques propres ainsi que de la filiation d'activité (SA).

L'histoire de l'organisation coopérative est marquée par le regroupement des structures traditionnelles de petite ou moyenne taille[302] pour traiter la récolte d'un village. Ces caves restent dans beaucoup de vignobles une articulation indispensable entre l'amont et la distribution en aval. Créées le plus souvent par des agriculteurs démunis dans le but de résister à la domination du négoce, elles ont joué à l'origine un rôle politique et syndical, ayant fonction de défense solidaire des adhérents. Les impératifs sociaux fixés par les coopératives ont évité à de nombreux vignerons de quitter leurs exploitations et permis de maintenir l'équilibre démographique en zones rurales. Encouragés par l'état, elles constituent à la fois un outil technique de vinification, de défense des prix et des revenus viticoles[303]. Depuis le début, la coopérative, un instrument majeur de l'organisation viticole, n'a cessé de se multiplier et de se diversifier. L'émergence de pôles

[300] Un acteur émergent : le cas de la coopération en Champagne – « Enjeux et scénarios alternatifs pour contrer la montée en puissance de cet acteur » - étude confidentielle présentée à la DG de M, MHVS et de L.V.M.H ainsi qu'au cabinet Mc Kinsey – Paul-William Delorme - 1997. Cette analyse comprend un *benchmark* stratégique des coopératives laitières et viandes.

[301] Les deux premières coopératives, Maraussan dans l'Hérault et Haut-Bergeraçois ont été créées en 1901.

[302] Les coopératives sont constituées librement par les viticulteurs pour approvisionner leurs exploitations, améliorer les conditions de production et faciliter l'écoulement des produits. Sans but lucratif, elles sont un moyen de faciliter la production par la mise en commun d'outils (vignoble, cuverie...). Les sommes dégagées sont automatiquement réinvesties dans la coopérative. Ce dernier point exclut le revenu des vignerons qui apportent leurs matières premières à la coopérative.

[303] Quelques-unes des clés stratégiques pour les entreprises coopératives agricoles - assemblée générale du 2 décembre 1993 - CFCA.

puissants à travers le regroupement d'unions de coopératives représente une menace sérieuse pour le négoce d'appellation. Quatre niveaux d'analyses sont abordés dans ce chapitre :

- la coopérative comme outil de régulation sociale et économique de la filière ;
- la place de la coopération dans la chaîne viti-vinicole champenoise (de base, groupement de producteurs, union de coopératives) ;
- l'inventaire des forces et faiblesses de la coopération champenoise ;
- les perspectives de croissance.

2.1 La coopérative viti-vinicole en France, un concurrent émergent

Les fonctions transférées aux coopératives permettent au vigneron de se consacrer plus souvent à son exploitation et favorisent sa pluridisciplinarité. Entre le milieu des années 50 et le début des années 90, le nombre de ces dernières augmente de près de 15%. Leur part dans la commercialisation s'accroît fortement dans les trois décennies suivant la Seconde Guerre mondiale : elles représentent 13% du nombre d'entreprises comptant plus de 9 salariés, 9.5% de l'effectif salarié, 9.1% du chiffre d'affaires et 1.3% des exportations. D'autre part, les producteurs, devant une concentration croissante du commerce acheteur (avec risque de domination), procèdent à un rassemblement de l'offre dans des zones où le négoce est absent. Si la fonction principale des coopératives est de vinifier, nombre d'entre elles se consacrent à des tâches d'élevage, de conditionnement et de commercialisation. En regroupant les producteurs avec l'objectif originel de défendre l'exploitation familiale, la cave coopérative présente des avantages sérieux face au négoce. Dotée d'un statut spécifique et autonome, ce n'est ni une société civile ni une société commerciale. Les coopératives sont des structures à porte ouverte permanente. Le fonctionnement de cette société atypique s'articule autour de quatre principes :

1- la libre adhésion

En échange de sa libre adhésion, le vigneron a une responsabilité financière qui est de deux fois le montant de ses parts sociales détenues ;

2- la notion d'a - capitalisme

L'absence de distribution de dividendes, de réserves impartageables et d'intérêts limités aux parts sociales caractérisent cette notion ;

3- la gestion démocratique

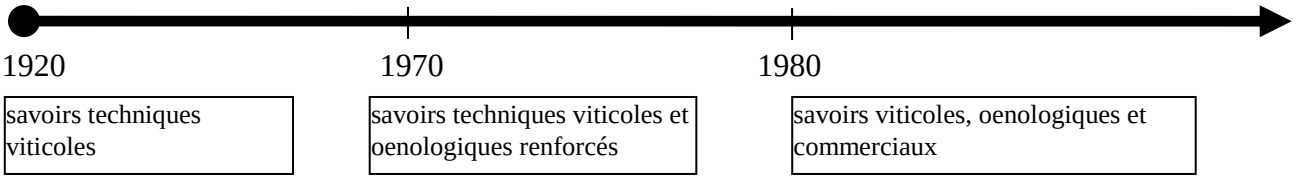
Siégeant en assemblée démocratique[304], disposant chacun d'une voix et contrôlant la gestion de la cave, les vignerons se recentrent sur la culture de la vigne. C'est un pacte social. L'instance souveraine est l'assemblée générale qui mandate un conseil d'administration, lequel nomme un président, un bureau et, éventuellement, un directeur ;

4- la notion d'«exclusivisme »

C'est un engagement réciproque et exclusif ; une particularité contraignante du statut coopératif. La coopérative réserve ses services à ses sociétaires et inversement. La quasi-totalité des coopératives reçoivent l'intégralité de la récolte de leurs adhérents[305]. Cette règle restrictive pour le développement économique des entreprises justifie le statut fiscal des coopératives[306]. La loi interdit à ces dernières de rechercher des compensations économiques en dehors de l'objet social. La circonscription territoriale, zone géographique d'activité de la coopérative est également limitée.

Le coopérateur impose aussi ses contraintes : engagement de longue durée[307] (5 à 15 ans), rémunération limitée du capital social et remboursement des parts à leur valeur nominale. Ces statuts correspondent à la situation des viticulteurs indépendants. L'objectif premier de la coopération est de fournir le plus de valeur ajoutée aux vignerons.

Analyse de l'évolution des savoirs dans les coopératives depuis leurs créations



Les coopératives, en contact direct avec les viticulteurs, permettent la diffusion des progrès techniques et œnologiques, ce qui gomme une partie des différences concurrentielles avec le négoce.

[304] La loi a fixé les règles contractuelles définissant le rôle des sociétaires.

[305] Autrefois, devant chaque offre d'achat des négociants, les adhérents de la cave décidaient individuellement s'ils vendaient tel ou tel lot de leur vin détenu par la coopérative. Ce système, en limitant la rapidité des transactions, entretenait un émiettement de l'offre inadaptée aux conditions du marché. Dorénavant, les dirigeants sont en mesure de présenter à tous moments des lots conséquents. Cette meilleure maîtrise du volume de la production autorise de plus une planification à moyen terme réductrice de risques et d'à coups.

[306] La coopération, si elle est prête à accepter certains aménagements de son statut, n'entend pas renoncer à certains avantages fiscaux et financiers. Juridiquement, la coopérative vend pour le compte de ses adhérents, mais, de par son statut d'ASBL, elle ne peut pas acheter pour vendre.

[307]Le prix de base du kilo de raisins est le même, que l'on soit vendeur de raisins au négoce ou apporteur à une coopérative. Dans la pratique, certaines unions de coopératives jouent la surenchère.

Depuis les années 70, avec à leur tête, techniciens et œnologues, les coopératives se sont améliorées. Il ne s'agit plus seulement d'éliminer les vins défectueux ou de veiller à la bonne conservation des vins normaux[308]. Des systèmes de primes ou de contrats de qualité ont permis une sélection de raisins nobles. Cette politique suppose des innovations techniques permettant de produire à moindre coût. Outre les progrès considérables réalisés en matière de vinification, les caves coopératives s'efforcent d'orienter la production des adhérents vers des vins de gamme moyenne, mais de haut niveau qualitatif. La commercialisation du produit fini achève de valoriser la coopérative qui prend en charge la mise en bouteille et l'étiquetage du vin sur les lieux de production. En fonction de la mission originelle sur le plan social, elle doit faire l'apprentissage des contraintes économiques nouvelles, nées de l'évolution des structures de commercialisation et des modifications de la consommation. Le développement du rôle économique des coopératives procède de plusieurs facteurs :

1) la taille croissante des équipements conduit à vinifier des volumes plus importants pour les rentabiliser ;
2) la situation du marché incite les coopératives à concentrer l'offre et à assurer la vente des vins en commun ;
3) des groupements de producteurs réunissent plusieurs coopératives et parfois des caves privées.

Avec la création de groupements de producteurs[309] à partir des années 70-80, pouvant réunir coopératives et producteurs individuels, une nouvelle étape dans la concurrence négoce-production est née. Il s'agit d'un deuxième niveau de regroupement de l'offre qui couvre trois prestations : production, transformation et commercialisation. Ces groupements ont pour mission d'assurer une restructuration du vignoble, de promouvoir la qualité, de conforter le pouvoir économique des producteurs par la maîtrise de la mise en marché. Sur un plan institutionnel, l'originalité réside dans la souplesse du statut juridique : coopérative, union de coopératives, SICA, GIE. La genèse de ces groupements explique leur fonctionnement : ainsi ils ne sont pas l'émanation d'une dynamique de concentration, mais point de passage obligé pour recevoir les aides des pouvoirs publics. Leur création émane d'un processus administratif extérieur à la volonté des responsables de coopératives. Le problème majeur de ces groupements de producteurs[310] tient à leur double nature :

[308] Les conditions de maturité et de triage, la priorité de certains secteurs à vendanger, les indications de cépages figurent dorénavant dans les règlements intérieurs des coopératives.
[309] Mis en place dès 1974, les regroupements de coopératives se font avec l'association de producteurs en caves particulières (groupement en SICA ou coopérative de vente). Cependant, on ne peut pas parler de processus de regroupement des coopératives, ni de création d'entreprise nouvelle.
[310] L'activité économique réelle de ces entités est difficile à cerner, car les critères de reconnaissance et de subvention des groupements par les pouvoirs publics impliquent des notions d'activité minimale.

- une structure qui sert de relais au schéma directeur de la politique viticole ;
- un organisme économique qui réalise une concentration horizontale de l'offre et cherche à conquérir des fonctions d'aval. Cependant, dans beaucoup de cas, les groupements n'ont pas la maîtrise du produit qu'on les charge de valoriser.

Ces différences spécifiques constituent un handicap dans la concurrence avec le secteur capitalistique. Dans certains vignobles, la concentration horizontale des firmes de négoce et de distribution, par suite de pénétrations de capitaux d'origine étrangère, modifie les équilibres établis. Elle stimule le changement de stratégies des producteurs et des caves coopératives. Dans le contexte difficile des années 90, les caves se sont regroupées en structures plus importantes, les unions de coopératives[311]. Désormais confrontées au nécessaire équilibre économique, demeureront-elles fidèles au caractère social qui les a fait naître et contribueront-elles au maintien du patrimoine rural ? Cette structure traditionnelle de regroupement des viticulteurs est un moyen de transformation socio-politique de la viticulture qui débouche sur une forme de socialisation originale associant vie collective et initiative individuelle. Cependant, de nos jours, c'est le rôle économique des coopératives qui prime. La régression, voire la disparition de cet objectif de transformation sociale, révèle l'ambiguïté des coopératives écartelées entre leurs rôles économique et social.

[311] Les sociétés coopératives constituées par les exploitants agricoles ne restent pas isolées. Elles s'unissent entre elles et forment des groupements importants dotés de grands moyens économiques. On distingue les coopératives de base (du premier degré), formées par les exploitants eux-mêmes et les unions (coopératives du second degré) qui sont des groupements de sociétés coopératives. Les unions ont les mêmes activités que les coopératives de base.

Nombre d'exploitations et volumes vinifiés selon les systèmes de vinification (unité milliers et millions d'hl)

vignobles septentrionaux	nombre d'exploitations			volume		
	cave part/ exclusivement	Mixte cave et coop	cave coopé exclusivement	cave particu exclusivement	cave coop exclusivement	
Aisne	0.1	-	0.2	00.3	0.02	
Aube	0.4	-	0.2	0.06	0.01	
Côte-d'Or	1.7	-	0.1	0.31	0.02	
Marne	1.7	0.1	3.1	0.61	0.44	
Bas-Rhin	2.2	-	-	0.24	-	
Haut-Rhin	1.4	0.2	1.2	0.32	0.20	
Rhône	3.0	0.6	1.3	0.70	0.25	
Saône-et-Loire	1.5	0.2	1.3	0.27	0.22	
Yonne	0.5	0.1	-	0.13	0.01	
Sur un total France de	102.9	11.1	111.6	39.39	31.54	

Source : SCEES coll. « Stat agricole » - 1995

En matière de stratégie, les coopératives tentent de rééquilibrer le rapport de force avec le négoce. Le regroupement de coopératives en unions comme dans le sud-ouest[312] est la solution aux difficultés de la commercialisation. Il permet de bénéficier des économies d'échelle par un important volume de production transformé dans des ateliers de vinification, conservation et conditionnement.

En 1996, les coopératives regroupent 57% de la superficie viticole française et contrôlent plus de 45% de la production des vins d'AOC, 63% des vins de table et de pays[313]. Plus de la moitié des exploitations qui commercialisent du vin, (45% des volumes vinifiés) livrent leurs raisins aux coopératives de vinification qui

[312] Les caves coopératives de Gironde et du Sud-Ouest ont créé plusieurs organismes qui coordonnent les coopératives de base en tant qu'unités de production. Ces unions de coopératives disposent d'une société spécialisée dans la mise en bouteille et la commercialisation (tant en France qu'à l'étranger) qui les engage qualitativement : la SOVICOP, SA à capital variable, regroupe 34 coopératives dont des SICA, 5 Unions de Dordogne, de Gironde et du Lot et Garonne. Quant au GIVISO, groupement d'intérêts économiques des vignerons du Sud-Ouest, il regroupe les vignobles de Cahors, de Madiran, des Côtes de Buzet, de Jurançon et de Gaillac. En 1994, ce sont les caves de Tain l'Hermitage et de Rasteau dans l'AOC Côtes du Rhône qui se sont associées avec d'autres opérateurs à Châteauneuf, Tavel, Gigondas et Sablet pour former une SARL de commercialisation en GMS. Logistique et ~~la~~ facturation sont regroupées à Rasteau (d'où proviennent 65% des volumes). La SARL des vignerons de Tain et Rasteau a vendu en 1994 deux millions de bouteilles pour un chiffre d'affaires de 30 MFCe qui fait passer le CA GMS de 5 à 10 MF entre 1993 et 1994. En Ardèche, l'UCOVA et l'UCCA, deux groupements coopératifs fusionnent pour former l'Union des vignerons des Côteaux de l'Ardèche. Avec à son actif 3 500 vignerons de 28 caves coopératives régionales, l'UVICA produira 550 000 hl, soit 70% de la récolte des vins de pays de l'Ardèche et du VDQS Côtes du Vivarais. La cave de Die s'est associée à 13 autres partenaires pour commercialiser une gamme de 45 produits. La structure ainsi créée, Sud-Est Appellation, a réalisé en 1994 un chiffre d'affaires de 168 MF dont 75% en GMS.

[313] On peut aussi noter l'importance des VDQS au sein des coopératives. Elle s'explique par les efforts d'amélioration qualitative auxquels les coopératives sont associées.

embouteillent 800 millions de bouteilles. Cependant, les coopératives sont surtout tournées vers le marché intérieur et leur taille par le chiffre d'affaires (48 MF) reste modeste. Très implantées dans le vignoble méridional, notamment dans le Languedoc-Roussillon où 538 coopératives assurent 73% de la production[314], elles ne représentent que 26% de l'activité en Bourgogne et sont presque inexistantes dans le Val de Loire et les Charente. La coopération est aussi présente en Champagne et en Alsace. Son degré de pénétration financière varie selon les régions.

2.2 La coopération champenoise, une couverture complète de la chaîne de valeur

Le mouvement coopératif en Champagne est né dans les années 1920 et prend son ampleur après la Seconde Guerre mondiale.

Tableau synthétique de la coopération champenoise en 1996

Coopératives /critères	CVC	SV Jacquart	UA	Covama	UC
vigne (ha)	1900	1000	1400	560	1200
production (en M de cols) dont	16	8	5.5	3.9	8.5
vente aux négoces	4	-	1.8	1.3	5
vente directe	4.9	3.8	1.9	1.7	1.3
% en vol export	27	20	30	40	45
production rétrocédée aux adhérents	6	-	1.8	0.9	2.2
ventes sous leurs propres marques	1.9	2.2	1.1	0.5	00.9
CA en F (millions)	508	333	320	136	360
profit (millions)	6.6	0.2	en baisse	1.6	-

Source : Bubble Scan - service marketing de M - 1997

Seules cinq coopératives se détachent de l'ensemble champenois puisqu'elles représentent à elles seules 67% du total volume.

Les coopératives se sont développées comme E. Mercier à ses débuts : en revendant au négociant des vins clairs et sur latte. La coopération champenoise garantie les équilibres interprofessionnels entre le vignoble et le négoce. Pour maintenir ces équilibres, le vignoble doit écouler une part significative de sa production. Or, depuis plusieurs années, il connaît une érosion de la clientèle à la propriété et un accroissement des ventes en GMS. Cette difficulté des récoltants-manipulants à vendre leur production va peser sur leurs stocks, à terme sur les prix et donc sur le revenu de l'exploitation. Face à ces méventes, le SGV prône :

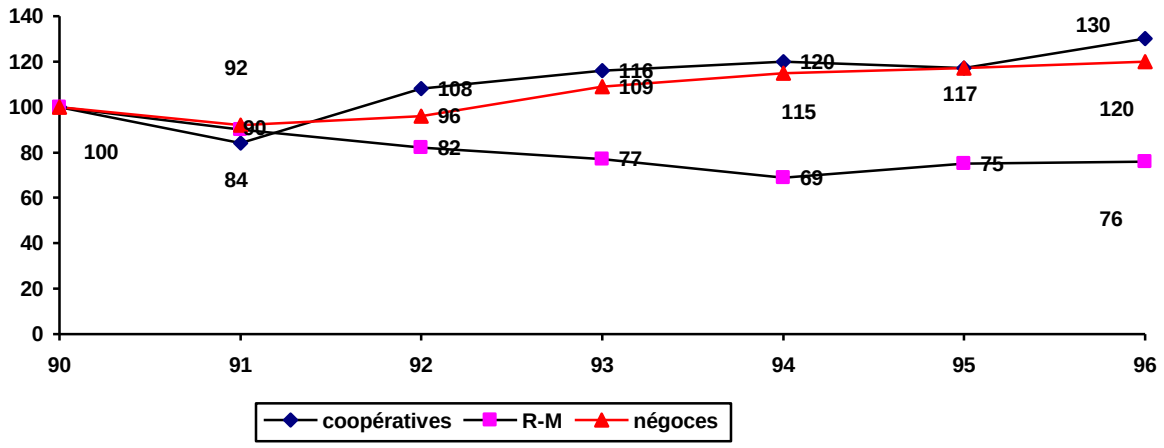
[314] L'essor des coopératives méditerranéennes a été très rapide ces 20 dernières années.

- de réduire les volumes en augmentant les prix. Vendre moins, mais mieux ;

- d'aider les vignerons à préserver leurs fonciers face aux négociants ;

-de favoriser la montée en puissance de la coopération comme relais de développement du vignoble.

Analyse des ventes des négociants et des R-M par rapport à celles de la coopérative en millions de cols



Source : CIVC et service marketing de M - 1997

Durant une vingtaine d'années, le vignoble a été capable de vendre le tiers de sa production. En 1993, les ventes représentaient moins de 30% en volume et moins de 27% en valeur. Si l'on soustrait les ventes des coopératives, ce sont moins de 20% qui sont écoulés par les vignerons cette année là.

Analyse des axes de développement de la fédération de la coopérative en Champagne - 1994

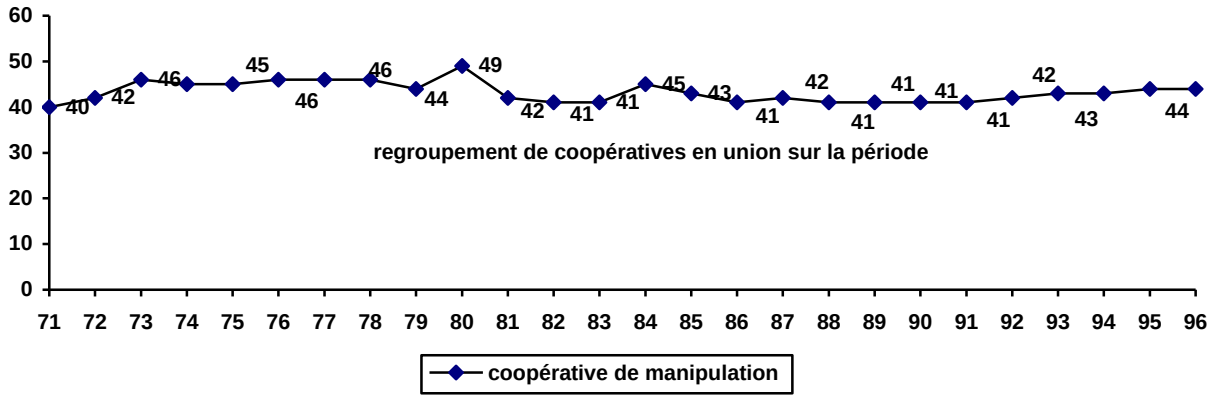
Axes stratégiques		Forces	Menaces identifiées par la fédération
↔	mieux rémunérer les vendeurs	la coopérative mène une réflexion stratégique	stagnation et recul probable des revenus des vignerons
↔	préserver le foncier	système intégré au niveau de la production	une partie du foncier cédée aux négoces
↔	maintenir un marché de régulation en bouteilles (en 94 il représentait 20 M de cols, soit 8% des volumes expédiés). Un marché marginal	Relève d'une nouvelle génération de vigneron formé aux techniques de commercialisation	dépendance accrue du vignoble face aux négoces : le vigneron comme simple vendeur de raisins
↔	reconquérir les PDM du vignoble	développement de l'export	la perte de PDM du vignoble : risque de déstabilisation de la filière
thèmes centraux des AGES	relations vignobles/négoces	doit être un contre pouvoir face au négoce	l'offre du vignoble est encore trop éclatée

Source : compilation de données et entretiens avec le SGV et la FCVC – P.-W. Delorme - 1997

Face aux changements de comportement des consommateurs, à la concentration de la GD, du négoce champenois et à la mondialisation du commerce, les structures de la manipulation traditionnelle sont quelquefois inadaptées. Si la coopération est la mieux placée pour reprendre des PDM au négoce, certaines coopératives qui n'ont pas la taille nécessaire vont probablement se regrouper à terme. Dans le cas contraire, la FCVC pense que dans quelques années le commerce sera la quasi exclusivité du négoce. Le vignoble deviendra simple fournisseur de matière première incapable de revendiquer un partage équitable de la valeur ajoutée. La volonté de la coopérative et des vignerons de maintenir face aux négociants un équilibre des forces sectorielles est donc un leurre. Le vignoble doit commercialiser plus de 40% de sa production. Compte tenu des circuits de distribution modernes, l'évolution des ventes par les récoltants paraît limitée. D'après les professionnels, la vente des 100 millions de cols par le vignoble paraît difficile à atteindre dans un futur proche. En 1997, alors que le négoce totalise 98.7 millions de bouteilles, les récoltants font 51.3 millions et les coopératives 15 millions. Ces dernières années, le secteur coopératif a pris une importance croissante dans la filière champenoise, en particulier au stade de l'embouteillage et de la commercialisation. En 1997, on dénombre 150 coopératives dont 128 pressurent, 74 vinifient et une quarantaine commercialisent. Les unions de coopératives ou coopératives régionales[315] sont au nombre de onze, dont les principales sont l'Union Auboise à Bar sur Seine, l'Union Champagne à

Avize, le Centre Viticole de Champagne (CVC) à Chouilly pour les premières, Cogevi à Aÿ, Covama à Château Thierry et Jacquart à Reims pour les secondes. Les coopératives de stockage de la vallée de la Marne se situent à Château Thierry.

Analyse de l'évolution des coopératives de manipulation depuis 1970



Source : CIVC - 1997

Le nombre de coopératives de manipulation reste stable sur la période 71-96, mais les volumes qu'elles brassent ne cesse d'augmenter.

En 1996, l'ensemble de ces coopératives emploie 620 personnes et représente un CA de 3.8 milliards de F, dont les ventes en volume se répartissent ainsi : 70% pour la France (14.52 millions de cols + 5.9%) et 25% en Europe (5.09 millions + 23.6%)[316] pour un total de 20.15 millions de cols (+9.8%). Depuis, les enjeux dépassent le cadre sectoriel car elle intervient de plus en plus sur les marchés et elle couvre l'ensemble de la chaîne de valeur.

2.3 Avantages concurrentiels et faiblesse de la coopération champenoise

Il existe trois types de coopératives en Champagne : (1) de pressurage, (2) de champagnisation pour les vins clairs et la mise en bouteilles et (3) de vinification. Les coopératives de pressurage et de vinification sont les plus nombreuses et regroupent le matériel moderne. 60% des exploitants y apportent leurs raisins auxquels s'ajoutent ceux des négociants pour le pressurage. Une fois le raisin pressé, les coopératives en vendent 44% aux négociants, pour le compte de leurs adhérents et le livre aux coopératives de champagnisation. Certaines assurent également la vinification, à hauteur de 36%, d'autres vendent une partie de leur production au négoce

[315] Il est difficile de faire la différence entre les unions et les coopératives régionales : le chiffre risque d'être erroné. Pour le SGV, les UC sont constituées uniquement de coopératives alors que les CR sont composées d'adhérents.
[316] Hors France, seuls 0.55 millions de cols se font dans les pays tiers (+2.1%).

sous forme de bouteilles sur lattes (certaines négociants commercialisent sous leurs étiquettes un champagne identique à celui des coopératives). Enfin, les coopératives vendent sous leur propre marque en adoptant le statut de SA, comme c'est le cas du CVC qui a créé en 1986 sa propre marque «Nicolas Feuillatte SA ». C'est ce « nouveau » modèle qui nous intéresse, et pour deux raisons :

- dès 1961, le rôle d'intérêt général se réduit sous l'effet de l'éclatement syndical et celui d'utilité publique subsiste partiellement. Le mode d'organisation originel se trouve donc remis en cause ;

- depuis le milieu des années 80, les activités viticoles traversent une phase de mutation liée aux conditions économiques internationales. Les coopératives recourent à d'autres formes d'organisation (filialisation, partenariat, stratégies de filière…). Le défi est double : celui de la compétitivité liée à la capacité d'autofinancement et le maintien de l'identité coopérative.

La dérive vers la société de capitaux et le passage du mouvement socio-économique au « système d'entreprise » s'accentue :

2.3.1 La création de marque propre

Face à des négociants qui disposent de marques séculaires, la coopération a su en vingt ans créer deux marques nationales, N. Feuillatte et Jacquart[317]. Propriétaire d'un domaine situé dans la Montagne de Reims, dans la Côte des Blancs, N. Feuillatte, vigneron, crée sa propre marque en 1977 et s'associe en 1986 au Centre vinicole de Champagne. De 1986 à 1990, la marque connaîtra une progression importante, passant de 400 000 à 1.2 millions de cols dont 700 000 en GMS en 1995.

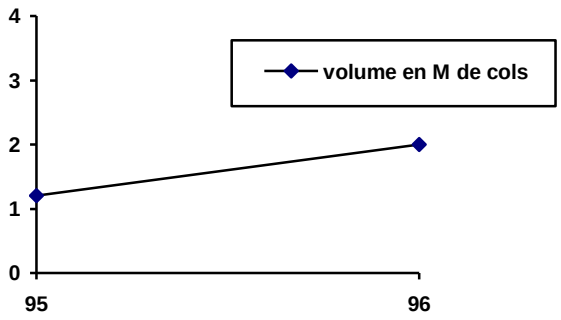
[317] La société vinicole Jacquart (SVJ), deuxième coopérative de champagne (par son CA) a été fondée en 1926. La marque Jacquart est produite par la SA Champagne-Jacquart qui fonctionne comme une maison de négoce traditionnelle. Les propriétaires de cette maison réunissent 100 hectares sur les communes de la Montagne de Reims, Côte des Blancs et Grande Vallée de la Marne.

Analyse de la coopérative SV Jacquart

Les hommes	1000 vignerons actionnaires, 108 salariés dont 11 jeunes cadres d'origine champenoise et 4 oenologues.
Le vignoble	1 000 ha répartis sur 64 communes - une moyenne de crus de 93%
Les infrastructures	7 ha d'infrastructures au cœur de Reims
L'outil de production	154 sites de pressurage dans le vignoble et 55 000 m2 de caves
La production	10 millions de bouteilles/an
Le stock	+ de 30 millions de bouteilles, soit 40% de l'actif

Source : compilation de données et entretiens (SGV, CIVC...) P.-W. Delorme -1997

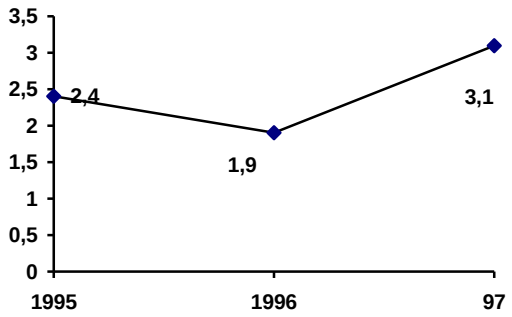
Analyse de l'évolution des ventes en millions de cols



Source : CVC - 1997

Avec 84 F en fond de rayon et 75 F en tête de gondole, N. Feuillatte compte parmi les marques nationales « peu chères ». Pour l'Union Auboise, ses marques propres, « Veuve Devaux » au prix de 90 F et « Léonce d'Albe », atteignent 32% des volumes vendus et les marques d'acheteurs augmentent leurs poids dans le CA de près de 11%. En 1996, le repositionnement de l'offre a fait progresser le prix moyen de 4% environ et s'est traduit par la conquête de PDM en France et à l'export.

Evolution de la commercialisation en millions de cols de l'Union Auboise



Source : UA - 1997

La baisse s'explique par la volonté de se retirer progressivement du segment des bas prix. Elle a été compensée par la hausse des prestations viniques, des vins sur latte facturés au négoce champenois et d'un relèvement des prix (la coopérative a gagné 2.3% en un an). La rémunération des apports des associés de l'Union, soit pour les marques de l'Union soit pour les ventes au négoce (au total 900 hectares), dépasse de 12% en moyenne sur six ans le prix indicatif du kilo de raisins.

Sur 150 coopératives[318], 40 ont leurs propres marques. Nicolas Feuillate, Jacquart, Veuve Devaux, Léonce D'Albe, Pannier et de Saint Gall sont les plus connus en France, mais leur notoriété est faible à l'étranger. Vendues tant en GMS qu'en CHR, les marques de ces coopératives - qui représentent un peu moins de 20% de PDM - sont en compétition directe avec celles de Marne et Champagne, Duval Leroy, Vranken et Mercier du groupe M. Les coopératives sont dans un processus de développement de leurs marques par le volume et par la valeur.

2.3.2 Une large gamme de produits proposée et un excellent rapport qualité/prix

En 1997, N. Feuillate a commercialisé, toutes catégories confondues, 5 millions de cols (1996 : 4.9 millions) dont 2 850 000 bouteilles pour sa marque, l'une des quinze premières en Champagne.

Analyse de la gamme de produits du CVC à travers la marque N. Feuillatte

type de produit	brut 1er cru	Demi-sec 1er cru	Bouzy rouge millésimé	brut 1er cru millésimé
prix unitaire TTC FF	102.50	102.50	66.30	118.70
assemblage en %	40 PN 20 C 40 PM	40 PN 20 C 40 PM	vin rouge AOC Coteaux champenois PN	60 PN 10C 30 PM

Prix en F TTC 1997 proposés par catalogue. Les prix sont dégressifs en fonction des quantités.

Certains de ses produits dont la cuvée de prestige a obtenu de nombreux prix (concours mondial de Bruxelles, grande cuvée palme d'or...).

type de produit	Ratafia de champagne	brut 1er cru blanc de blanc millésime	grande cuvée palme d'or millésimé	brut 1er cru millésimé	brut 1er cuvée spéciale millésimé
prix	61.90	108.80	259.30	118.70	129.80
assemblage en %	PN	100 C	60C 40 PN	40 PN 20 C 40 PM	40 PN 40 C 20 PM

La gamme de produits est large et surtout profonde pour le BSA. Le budget de communication, en augmentation, est de 5 centimes par col vendu, avec sponsoring (équitation, Tournoi des Cinq Nations, championnat de France de rugby...).

[318] Elles n'étaient qu'une trentaine en 1945.

La CVC souhaite capter une clientèle jeune en étant distribuée dans des endroits en vue : « Planet Hollywood »[319] et « Disney » à Paris. Elle compte lancer de nouveaux produits (millésimes, magnum pour la cuvée de prestige Palme d'Or...), adopter un nouvel habillage pour le réseau traditionnel et rechercher de nouveaux débouchés amenant une plus forte valeur ajoutée.

Analyse des contenances proposées par N F

produit	quart	bouteille	magnum	jeroboam	mathusalem	salmanazar	balthazar	nabuchodonosor
en l	18.7 20	75	1.5	6	3	9	12	15

N. Feuillate distribue ses produits et ceux d'autres régions viticoles dans son magasin parisien, rue du Faubourg st Honoré.

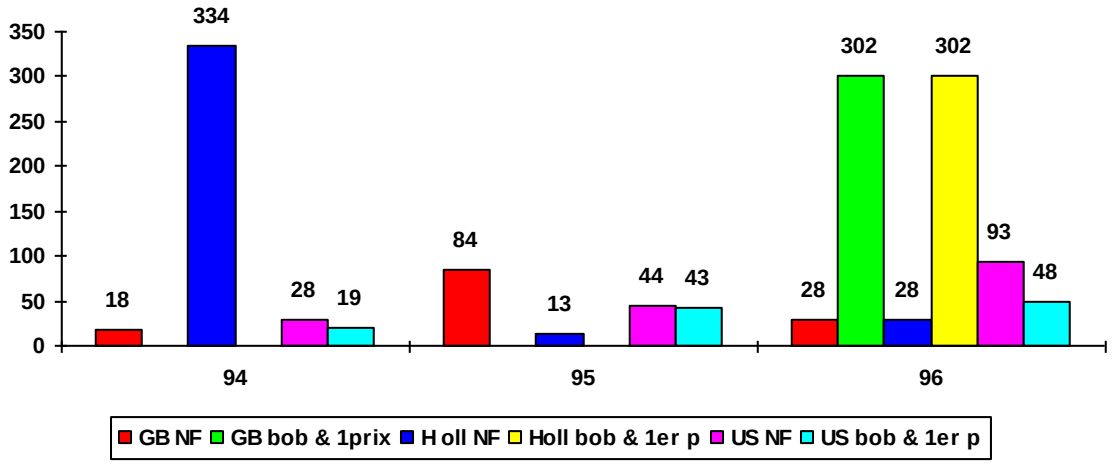
En travaillant les marques (stratégie par canaux de distribution, optimisation du mix) comme des entreprises de la grande consommation, la coopération « périphérique » (commercialisation) se donne les moyens d'attaquer l'exportation qui représente des relais de croissance significatifs.

2.3.3 Un déploiement récent à l'export (Europe, USA et Asie via la GD et le réseau de distribution de négociants (Cointreau)

En 1994, les coopératives, dont le CVC, se sont fortement développées sur les marchés étrangers (N. Feuillate vend déjà 700 000 bouteilles en GB et l'Union Auboise s'est installée en Australie), alors que les grandes marques des négociants ont perdu entre 7 et 8% de PDM. En 1996, l'export pour N.F. représente 27% en volume avec 1 900 000 cols contre 3% en 1993. Cette progression se concentre surtout en Europe (Hollande avec 27 500 caisses) et les Etats Unis (150 000). En 1997, les ventes ont grimpé de 60% sur les marchés étrangers, hors Union européenne. Cependant, les ventes de N.Feuillate restent prédominantes en France.

Analyse des premiers marchés exports en millions de cols du CVC de 1994 à 1996

[319] Cette société a déposé son bilan en France.



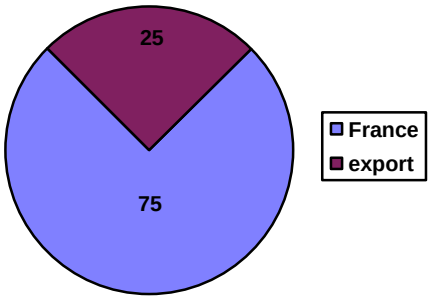
Source : compilation de données (CVC, SGV, CIVC...) P.-W. Delorme - 1997

Cette coopérative connaissait des difficultés de rentabilité, capacité d'autofinancement et fonds de roulement. C'est seulement en 1996 que l'équilibre financier de l'année passée s'est transformé en bénéfices. Un excédent de 3.4 millions de F a été dégagé permettant d'établir un Plan Moyen Terme de 4 ans qui comporte les volets suivants :

- améliorer les coûts des prestations ;
- augmenter le programme d'investissement pour le renouvellement de certains équipements et une augmentation des capacités de stockage : en 1997-1998-1999, 3% du CA est investi ;
- proposer trois formules de rémunération des apports des adhérents ;
- améliorer la performance commerciale - atteindre les 3 millions de cols ;
- gagner en valeur en augmentant les prix progressivement (+ de 5 à 8 % sur 1996) ;
- rembourser les emprunts (19.3 millions de F ont été déjà réalisés).

Le groupe CVC veut réaliser d'ici à cinq ans 50% de ses ventes à l'international, contre 35% en Europe et en Amérique du Nord. Pour l'UA, l'export représente une source de revenu récente et en croissance.

Ventilation export/France en % pour l'Union Auboise en 1996

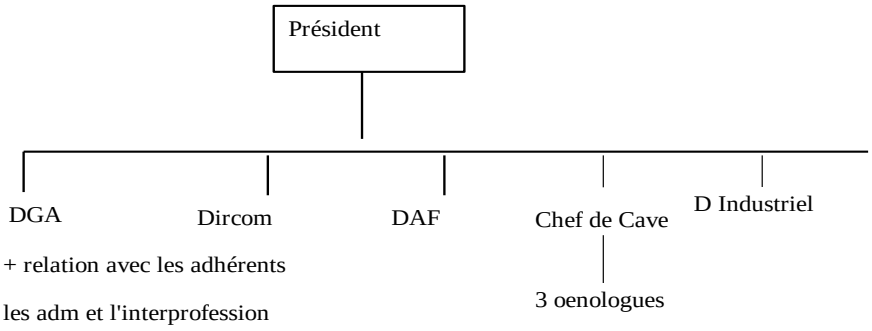


Source : UA - 1998

En 1996, les principaux marchés export pour l'UA sont la GB (700 000 de cols), +27%, les Pays-Bas (330 000 de cols) et les USA avec 100 000 cols. Afin d'accroître les 6.6 millions de F à l'export, un collaborateur[320] a été recruté et la recherche de partage d'une force de vente avec d'autres industries (IAA...) est à l'étude[321].

[320] En 1996, la direction du CVC se dote d'un DGA dont l'un des objectifs est l'international. Cette structure ne cesse de se renforcer en effectifs et en compétences de gestion.

Analyse de la structure de fonctionnement du CVC



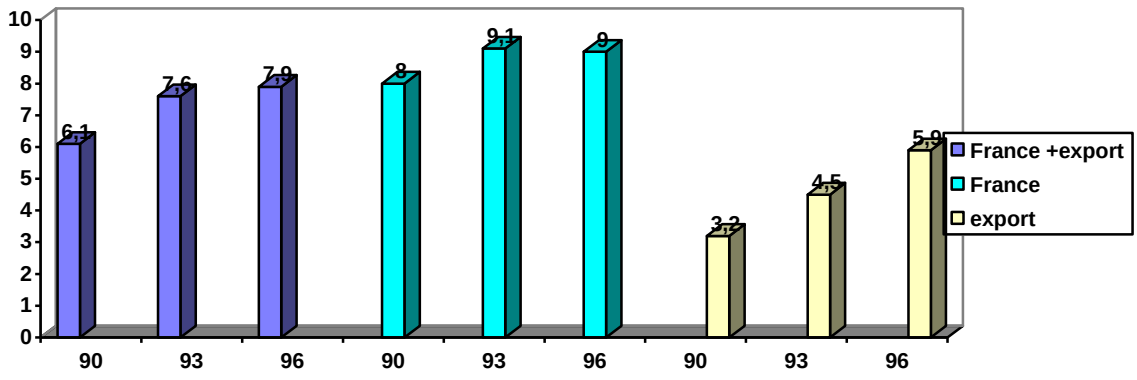
Source : compilation de données (CVC...) P.-W. Delorme - 1997

Ce n'est qu'en 1994 que le CVC décide de recruter un responsable marketing, diplômé d'une école de gestion, non champenois, pour développer les ventes de la marque. Celui-ci, après dix ans chez Skalli, deviendra président de la coopérative. Il s'agit pour les dirigeants de professionnaliser et de développer leurs équipes marketing, commerciales et de renouveler l'équipe de direction (gestion et international). La réorganisation de l'équipe commerciale et la création d'une direction marketing permet d'aborder plus favorablement les marchés d'exportation, ainsi que la vente aux CHR et aux entreprises. Des économies pour un montant de 14 MF ont ainsi déjà été réalisées.

[321] Fin 1997, trois entreprises champenoises, la coopérative générale des vignerons de la Champagne délimitée (COGEVIE), la coopérative vinicole de la Vallée de la Marne (COVAMA) et l'Union Auboise des producteurs de vin de champagne décident de regrouper leurs activités commerciales. L'objectif est de répondre aux attentes d'un marché concentré, en valorisant d'importants atouts qualitatifs. Ce rapprochement se concrétise début 1998 par la création d'une union de coopératives à conseil de surveillance et directoire, dénommée « Alliance Champagne ». Elle rassemble 1 300 vignerons associés et 2 227 ha d'AOC. COGEVI, COVAMA et Union Auboise génèrent un CA total de 650 MF millions de francs et disposent de 570 MF de fonds propres.

Si depuis 1995, certaines coopératives attaquent l'Asie et les USA, leurs principaux marchés restent concentrés sur les pays consommateurs traditionnels de champagne comme l'Europe.

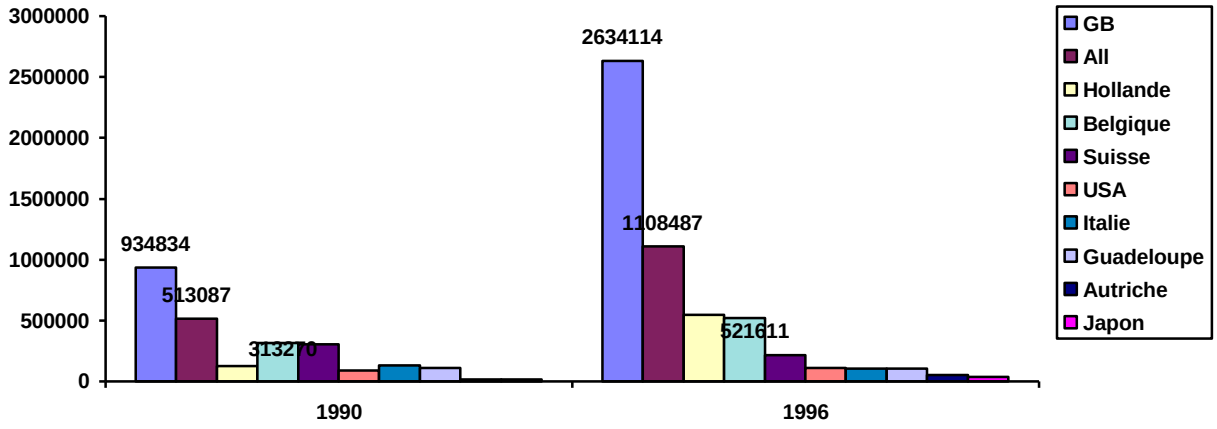
Evolution des PDM en % des coopératives champenoises en France et à l'export



Source : Bubble scan - service marketing de M - 1997

La cave coopérative concurrence des entreprises de négoce privé plus ou moins dynamiques. L'un des avantages majeurs de la coopération face aux négoces est d'approvisionner les marchés sans contrainte de matière première, son coût étant inférieur à celui du négoce. Son intérêt est de présenter à ses adhérents les avantages propres au statut de la coopération (participation, égalité de choix) et leur offrir des conditions au moins similaires à celles du négoce, notamment une valorisation plus importante du produit à l'export.

Analyse des exportations des coopératives par pays en volume (en millions de cols)



Source : Bubble scan - service marketing de M - 1997

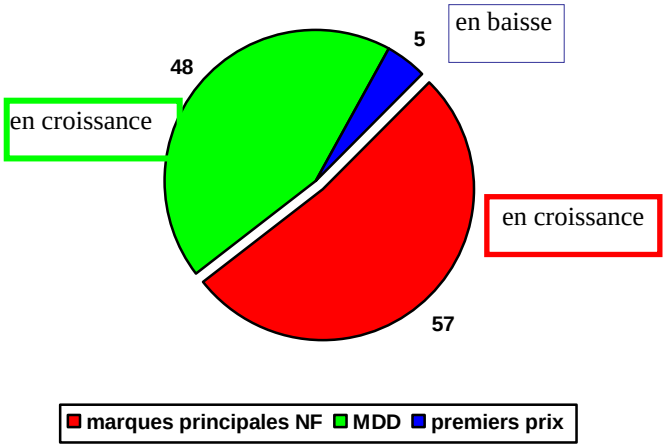
La coopération ne disposant pas encore de marque de notoriété internationale, elle cherche à en acquérir par le rachat d'une grande marque qui « serait le porte drapeau de l'ensemble des récoltants[322] » et permettrait la hausse des prix moyens pratiqués[323]. La coopération par intégration verticale couvrirait la totalité de la chaîne de valeur, ce qui n'est plus le cas des négociants.

2.3.4 Un développement commercial qui s'appuie essentiellement sur la GMS

De nombreuses coopératives vendent d'importants volumes à la GMS sous des marques acheteurs ou en premiers prix. N. Feuillate apparaît pour la première fois en 1989 chez Leclerc et commence sa véritable expansion en 1992. Se pose alors la question suivante : assurer la commercialisation ou confier la distribution de la marque à une société de spiritueux ? Le Centre Vinicole crée finalement la société anonyme Nicolas Feuillate, chargée de la commercialisation des produits. Une équipe de spécialistes[324] de la grande distribution, dont 72 VRP (12 exclusifs pour les GMS, 60 pour les CHR[325]) est recrutée. N. Feuillatte adopte une politique de prix modérés, une qualité de premier cru et une forte campagne d'animations-dégustations[326]. Les résultats sont notables dans un marché où la notoriété des marques se construit sur des dizaines d'années. N. Feuillatte est la 5e marque nationale en GMS. En 1996, elle améliore sa PDM en GMS de 36%. En 1997, elle est présente dans de nombreuses enseignes et vise une diffusion de 70% en hypermarchés. Du brut générique à la cuvée Palmes d'Or, la gamme s'élargit et permet à la société de créer des opérations spécifiques, enseigne par enseigne.

[322] D'après un entretien avec le président du SGV.
[323] Y.Barsalou le président de la Caisse nationale du Crédit Agricole et du Val d'Orbieu, considère que l'achat d'une maison par le CVC n'est envisageable que si les deux premières coopératives champenoises regroupent leurs moyens et qu'il soit fait appel à des tiers . Ce qui met en lumière la faiblesse des capacités financières de la première coopérative champenoise.
[324] Ce qui n'est pas le cas d'un certain nombre de négociants dont M à une date encore assez récente (1995).
[325] Depuis 1997, N. Feuillatte est présent sur les vols Air France avec trois de ses produits. A chaque produit correspond une classe. A titre d'exemple, la cuvée « Palme d'or » 1990 sur le Concorde.
[326] Pour lancer la marque, un programme d'animations/dégustations est mis en place en magasins (un millier de journées d'animations). Par ailleurs, la société dispose d'un semi-remorque publicitaire qui circule dans les villes et propose aux clients de découvrir la marque (film de présentation de l'entreprise et de l'élaboration du produit, dégustation dans des conditions optimales). Résultat de ces opérations : plus de 100 bouteilles sont vendues en moyenne par jour d'animations dans un hyper ; plus de 160 en période de fin d'année.

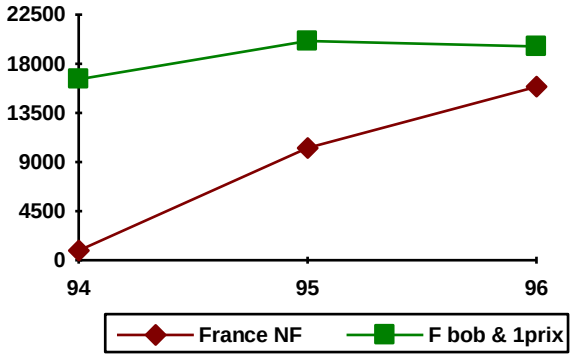
Analyse de la ventilation en % sur 1996 par destination de la CVC



Source : compilation de données (CVC, SGV, CIVC...) P.-W. Delorme - 1997

Cette coopérative produit plus d'un million de cols chaque année pour quatre clients français. A chaque enseigne sa marque : « De Staël » pour Carrefour, « Veuve Emile » pour Auchan, « Pol Carson » pour Leclerc... Il existe à travers ces produits une concurrence inter-coopératives.

Analyse des ventes en millions de cols de N. F. de 1994 à 1996 sur le marché français



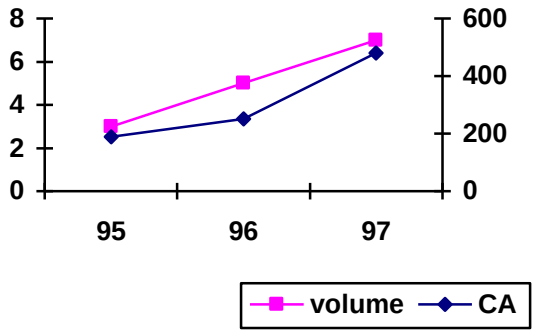
Source : compilation de données (CVC, SGV, CIVC...) P.-W. Delorme - 1997

Pour 1996, l'activité commerciale du CVC – N. Feuillatte s'élève à 4.9 millions de cols (+ 30%), soit 1 150 000 de mieux qu'en 1995, générant un CA de 252 MF[327] (+35%). Cette évolution est due exclusivement à la marque N. Feuillatte à hauteur de 57%, alors que les marques de distributeurs représentent 48%. Seuls les premiers prix connaissent une baisse d'environ 5%. Sous la marque N. Feuillatte, 1.9 millions de bouteilles

[327] En 1995, le CA était de 187.9 MF pour un bénéfice de 3.4 MF.

ont été commercialisées avec une progression de 55% en volume et 62% en valeur grâce à des augmentations de prix[328]. L'objectif à atteindre est de 8 millions de cols pour la marque propre.

Analyse de l'évolution des volumes (en M de cols) commercialisés et du CA (en millions de FF) sur 95-97



Source : compilation de données (CVC, SGV, CIVC...) P-W. Delorme-1997

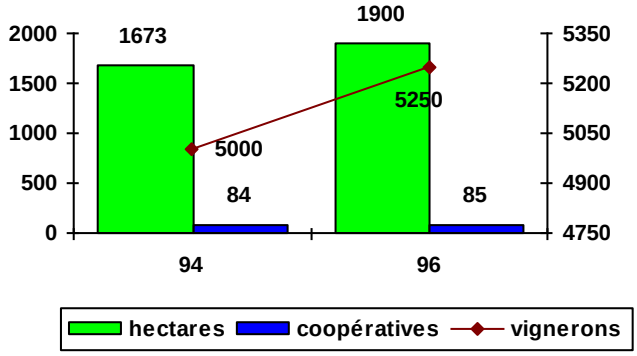
Le CVC a réalisé un CA global de 480 millions de F avec un résultat de 11 millions de F. Ce développement commercial, dû en grande partie à la GMS, ne donne pas à certaines coopératives d'assise financière plus solide que la plupart des négociants : les marges sont laminées.

2.3.5 Une tension sectorielle accrue générée par un captage d'une grande partie du raisin

La Coopérative vinicole de Champagne à Chouilly (CVC) a été créée en 1971 par 41 coopératives, qui ont mis en commun leurs vignes et leur savoir-faire pour faire face à un manque important de stockage et de vinification. Au départ, le CVC, par ses capacités de stockage est un instrument de régulation du secteur. La vinification, et depuis peu la commercialisation, ont permis d'élargir son portefeuille d'activités en devenant le leader de la coopération en Champagne. Il représente actuellement 60% de la croissance des ventes des coopératives. Son activité de vinification par le renouvellement de 450 ha de contrats avec ses clients permet d'approvisionner une dizaine de négociants dont M. La surface en apport est de 913 hectares et 1500 hectares en prestation de services. Plus de 5000 personnes se sont engagées à lui verser sa production, soit 1 vigneron champenois sur 4 et 1 hectare sur 5 concernés au travers de 85 coopératives adhérentes (6% du vignoble). Par la localisation de ses adhérents, le CVC bénéficie d'un avantage considérable puisqu'une bonne partie de ses approvisionnements est en premier cru et grand cru[329].

[328] Cela représente une bouteille sur cinq du développement enregistré par le CIVC pour toute la Champagne.

Evolution des surfaces en ha apportée à la CVC ainsi que du nombre de vignerons et de coopérateurs



Source : compilation de données et entretiens (CVC, SGV, CIVC...) P.-W. Delorme - 1997

En 1997, 150 coopératives disposent de 10.700 ha (43% de la surface globale du vignoble) que leur apportent 12.200 adhérents[330]. Leurs succès commerciaux deviennent une menace pour le négoce, car 47% de la récolte annuelle passe par une coopérative. Cette pression sur les approvisionnements va se durcir avec le renforcement des unions de coopératives[331].

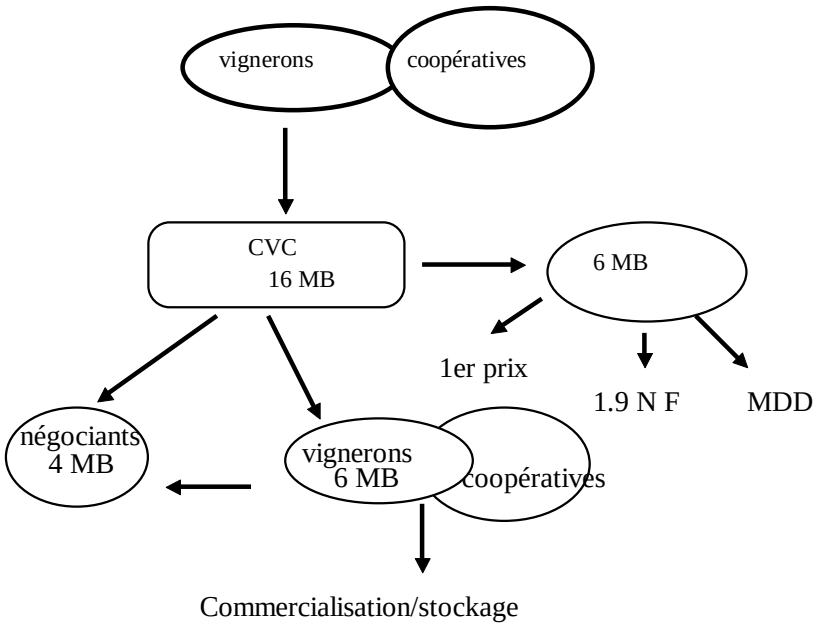
2.3.6 Une meilleure répartition de leurs sources de revenus

La coopérative offre un éventail complet de prestations (apport en raisins rémunérés[332] et de bouteilles sur lattes dans le cadre de contrats, reprises des coopérateurs et rétrocession (activité de vinification), vente aux maisons de négoce à plusieurs stades de l'élaboration (raisins, moûts, bouteilles avant remuage, bouteilles finies et habillées). Le CVC, tout en s'appuyant sur un essor commercial, poursuit sa vocation originelle d'outil de prestation de production au profit de ses adhérents[333] : les 4 millions de bouteilles sont réparties entre une dizaine de maisons de négoce et 1.5 millions de cols sont réservés aux premiers prix et MDD[334].

---

[329] Le vignoble se répartit en 11 grands crus, 32 premiers crus et 120 crus.
[330] Sur 19 679 vignerons déclarants, 12 238 adhérents à une coopérative pour tout ou partie de leur activité.
[331] Jacquart a, par exemple, signé un accord de douze ans avec chaque vigneron qui peut acheter un champagne terminé à la coopérative et y apposer sa propre marque à un prix très abordable.
[332] A un prix de 1.69 F/kilo de raisins.
[333] Dès 1972, le CVC commercialise 2.5 millions de bouteilles pour les coopératives et les négociants.
[334] En France, une bouteille sur quatre vendues en GMS est sous MDD. En dessous de 4 millions de bouteilles, il est difficile d'intéresser la GD.

Analyse des flux de la CVC en 1996[335]



note : une maison ou une coopérative peut aussi échanger ses vins contre d'autres.

Source : compilation de données et entretiens (CVC, SGV, CIVC...)

P.-W.Delorme - 1997

flux de matière première, de vins clairs et sur lattes :

Le développement commercial de la CVC modifie les rapports avec les négociants. On est passé de 1 million de bouteilles en habillage terminé pour le négoce à 0.75 million de cols en 1996. Comme pour de nombreuses coopératives, la répartition du portefeuille d'activités du CVC est dorénavant plus équilibrée que le négoce.

2.3.7 Des capacités industrielles importantes, contrairement au négoce

Sur les 25 dernières années, les moyens matériels se sont considérablement accrus, particulièrement en capacité de stockage. En 1996, le développement des prestations permet au CVC une meilleure utilisation de son outil industriel et des gains de productivité substantiels d'autant que sa croissance entraîne des investissements en cuverie[336] et en cave.

Analyse de la capacité de production du CVC

[335] Pour mémoire, en 1989, les coopératives dans leur totalité pressurent les raisins de 9 500 ha de vignes (32% de la superficie en AOC productive) selon la répartition suivante :

- 47% des moûts vendus au négoce ;
- 22% livrés aux Unions ;
- 1% rendus aux adhérents ;
- 30% conservés et vinifiés dans les coopératives locales pour être vendus ou rendus aux adhérents.
- capacités de production : 800 pressoirs (unité de 4000 kg), capacité de logement en cuverie : 1 270 000hl, capacité en cave : 173 000 000 bouteilles et tirage de 59 000 000 cols.

[336]En 1995, la capacité de la cuverie était de 167 000 hl, elle est passée à 200 000 hl l'année suivante.

1994-1996	
nbre de coop du CVC	70 sociétaires, 1 union, 3 régionales, 1 union de producteurs, 65 locales
contrat d'apport au kilo	640 pour un total de 108 285 hl
tirage	16 M de bouteilles dont 6 reprises par les adhérents, 4 en prestations contractuelles par les partenaires négociants, 6 destinés à la commercialisation
capacité cuverie	168 000 hl soit 206 cuves inox
chaîne de dégorgement	6 000 et 2 500 bt/h
chaîne de transvasage	1 :500 à 6000 cols/h
chaîne de tirage	2: 13 000 et 8 000 bt
capacité de stockage	40 MB dont 6 de NF et 300 000 de millésimes

Source : compilation de données (CVC, SGV, CIVC...) P.-W. Delorme - 1997

Sous la pression de la GMS, le développement d'une politique de certification aux normes ISO 9002[337] *est en cours de réalisation.*

Notre étude remise à la DG de L.V.M.H démontre que, contrairement aux négociants, la plupart des coopératives ont un processus de production intégré (de la production à la commercialisation). Par exemple, en 1998, M ne couvre que 26% de ses approvisionnements contre 30% en 1995 (sur 35 millions de bouteilles, 18 sont tirées) ce qui compromet sa stratégie de différenciation concurrentielle par les coûts.

Analyse des capacités industrielles de la coopération champenoise

centre de pressurage	contenance totale des cuveries	capacité totale de stockage	capacité de tirage totale	CA cumulés	surface en hectares
130 qui abritent l'équivalent de 850 unités de pressurage de 4000 kg	1 500 000 hl	200 millions de cols	58 millions de cols	3.8 milliards de FF	43% du total vignoble

Source : CIVC, FCVC, FCF – P.-W. Delorme - 1997

L'investissement de capacité est indépendant du progrès technique. Une autre série d'investissements est faite dans un souci d'économie de main-d'œuvre, de réduction des coûts unitaires, de suppression de goulots

[337] Le prix reste prédominant pour la GD qui exige de la qualité et pousse les opérateurs par un cahier des charges très strict à être certifiés ISO 9002.

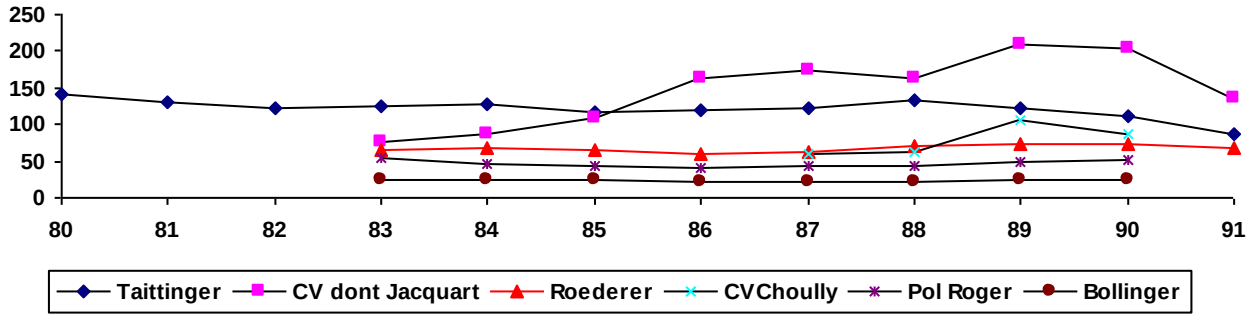
d'étranglement par mécanisation et automatisation (systèmes d'apport, de transport, de tuyauterie, décuvage automatique...). En 1992, les coopératives ont 504 millions de bouteilles en cave, soit 5 ans de vente.

Cette capacité industrielle importante couplée à une masse salariale plus flexible au changement technologique (la mise en place des gyropalettes[338] n'a pas entraîné de grève) donne à la coopération champenoise un avantage concurrentiel certain. Cependant, si l'un des processus clés de la coopération reste la maîtrise d'élaboration du vin, l'une de ses principales faiblesses est le manque de fonds propres, lié aux formations du capital social et de l'autofinancement qui conduit à un endettement élevé. La structure financière dépend des relations organiques qu'elle entretient avec des exploitations restées familiales, d'où des ressources propres plus faibles et des besoins financiers plus importants.

2.4 Principaux facteurs de contre développement

En 1982, pour la première fois, les ventes d'une coopérative dépassent celles de certains négociants avec 4.3 millions de caisses, dont 1 à 2 millions sous sa marque propre. L'objectif de certaines unions est de devenir le deuxième opérateur champenois derrière L.V.M.H, provoquant à terme un changement dans la structure concurrentielle du secteur.

Analyse comparative des ventes en milliers de cols des coopératives et des négociants de 1980 à 1991



Source : RVI - 1992

En concentrant l'offre[339], la coopération champenoise rééquilibre le pouvoir de négociation des producteurs vis-à-vis du négoce en limitant la baisse des prix à la production. La coopérative, en assumant la fonction de commercialisation, est devenue un relais financier pour ses membres. La trésorerie des viticulteurs s'améliore

[338] La CVC est l'une des premières à avoir mis en place des giropalettes dans les années 70.
[339] Leur taille est insuffisante, ce qui oblige certaines coopératives, comme Jacquart, à avoir projeter de se rapprocher du CVC (*idem* en 93). Ce qui ne s'est pas fait pour l'instant pour les raisons suivantes :
- accueil réservé aux sociétaires et des craintes pour l'emploi ;
- obstacles juridiques ;
- absence de synergies entre les marques NF et Jacquart ;
- désaccords entre le *board* soucieux de gérer l'entreprise et les adhérents préoccupés par ce que leur doit cette coop.

et la distribution de la « recette viticole » aux adhérents se régularise dans le temps. Cependant, nous identifions plusieurs zones de contre-développement pour la coopération :

1- sur le revenu de l'adhérent

Le but des coopératives vinicoles est la diminution des coûts de vinification. Paradoxalement, le revenu monétaire des petites exploitations s'en trouve réduit[340]. Les charges annuelles d'amortissement sont donc plus lourdes en coopératives qu'en exploitations individuelles. En ce qui concerne la qualité des produits élaborés, la coopération a deux influences contradictoires :

- la tendance est à la baisse de la qualité de la matière première apportée par les adhérents. C'est pour ces raisons que sont instaurés les systèmes de sélection des vendanges et de primes à la qualité. L'amélioration des techniques d'évaluation des apports a cependant un coût qui diminue d'autant le revenu des adhérents ;

- l'action des coopératives pour régulariser le revenu des adhérents a eu pour conséquence d'instaurer une mentalité de salariés chez les viticulteurs.

2- sur le pilotage interne

La coopérative souffre des limites imposées par son statut administratif. L'un des aspects fondamentaux de la cave coopérative est le groupement d'hommes dont l'entente est facteur prépondérant dans le pilotage de l'unité. Cependant, les habitudes d'individualisme ancrées dans la région génèrent des conflits qui handicapent le développement de la coopérative[341] confrontée à :

- la notion de terroir et de personnalité des vins, importante pour le consommateur ;
- un univers de production atomistique.

A cela s'ajoute le problème posé par l'adhésion d'exploitants à temps partiel (polyculture) pour lesquels les quelques pieds de vignes cultivés ne constituent qu'un complément de ressources. Nombreux sont ceux qui, ne se considérant pas comme coopérateurs, ignorent même le statut de cet organisme. Hostiles à tout investissement dont ils tireront peu d'avantages, ces exploitants à temps partiel considèrent la coopérative comme une solution de facilité qui leur assure protection et garantie de débouché. Les exploitants à temps

[340] Les adhérents perçoivent régulièrement la rétribution de leurs apports. Cependant, contrairement à de nombreuses coopératives, beaucoup de négociants assurent le paiement de la récolte livrée dès l'entrée de celle-ci dans leurs chais. Ce phénomène peut, dans certains cas, conduire à la désaffection de quelques adhérents de coopératives disposant d'une trésorerie trop faible.
[341] Le principe coopératif donnant une voie à chaque adhérent, il est difficile d'atteindre le *quorum* nécessaire à l'élaboration de toute politique. Il manque à la prise de décision la célérité indispensable dans un contexte en constante évolution.

partiels se plient donc difficilement aux consignes de production des organes dirigeants de la cave coopérative. Dans ce cas particulier, la coopérative est plutôt assimilable à une entreprise distincte du sous-secteur de la production.

La qualité du fonctionnement interne de la coopérative est liée à la nature de la participation de ses adhérents dont les compétences en gestion restent faibles. Un palliatif à ce type d'obstacle consiste à déplacer le centre de décision de gestion et d'élaboration de la stratégie du conseil d'administration élu aux administratifs salariés. Ce phénomène, courant, impacte sur l'intérêt que porte l'adhérant à sa coopérative. La prise de participation des vignerons en assemblée générale est souvent peu stimulante et se limite fréquemment à entériner les décisions du conseil d'administration.

3- sur le produit et la marque

Face à un marché qui évolue, la coopération doit s'adapter à des fonctions qui lui sont inconnues. Contrairement aux coopératives laitières[342] qui savent prendre une place importante dans l'aval et s'insérer dans les circuits de distribution, les coopératives restent en majorité cantonnées aux fonctions techniques, prenant conscience très tard du rôle à jouer dans la commercialisation de leur propre produit. La commercialisation n'est pas incompatible avec les objectifs originels de la coopération, même si elle constitue un écran entre le marché et les producteurs.

3a- sur le produit

Les coopératives ont souvent une mauvaise image auprès de consommateurs avertis puisqu'elles assurent la vente de leurs produits aux entreprises du commerce moderne intégré. C'est-à-dire là où le rapport quantité/prix et la vitesse de rotation du produit sur le linéaire importent plus que ses qualités organoleptiques. C'est un facteur supplémentaire de standardisation du vin de champagne élaboré avec des techniques industrielles. Les économies d'échelles qui peuvent en découler sont-elles suffisantes pour combler la rente procurée par la personnalité du produit ? Il faut donc pallier la contrainte de vinification en commun en limitant la gamme de produits offerts, puis développer la diversification des logements pour garantir les caractéristiques de chaque vin. Cet axe suppose des investissements importants en cuverie et stockage, une contrainte forte pour les coopératives malgré les soutiens des pouvoirs publics.

[342] En abandonnant son statut de coopérative française pour celui d'une multinationale du lait, le groupe Sodiaal (16.5 milliards de CA, 6500 salariés dont 700 cadres en 1996) avec des marques comme Yoplait, Babette, fait deux paris. D'une part, se renforcer sur les marchés internationaux, de l'autre, acquérir une culture managériale moderne, sans renoncer aux valeurs « humanistes » d'origine. Le premier volet tenu, le chantier des ressources humaines peut donc s'ouvrir. Le pilotage des travaux de modernisation se fait par l'ex directrice des ressources humaines de Rank Xerox. Elle est assistée d'un spécialiste des rémunérations individualisées et d'un responsable de la gestion prévisionnelle chargé de créer un centre de formation.

3b- sur la marque

Le développement commercial de la coopération ne pourra pas se faire dans les créneaux les plus valorisants car elle s'appuie sur trop peu de marques à forte image.

Tableau synthétique sur les forces et faiblesses des marques des coopératives

	point fort	point faible	tendance
notoriété	bonne en France	très faible à l'étranger	souhaite se développer sur l'Europe et à terme sur les USA et l'Asie
gamme	large et profonde	reste très champenoise	va monter en valeur
prix	bon rapport qualité prix: 48-52 F	prix trop bas pour gagner de l'argent	va augmenter ses prix : 60-90 FF
distribution	très présent en GMS	pas assez dans le CHR	souhaite confirmer sa présence en CHR pour obtenir la reconnaissance des restaurateurs

Les coopératives ont su proposer des produits à des prix compétitifs, avec un portefeuille de produits large, marketé par de vrais professionnels. Depuis 1996, elles se sont recentrées sur un prix à la bouteille plus élevé ; elles sont ainsi plus compétitives face à la concentration des négociants et de leurs monopoles à l'export.

4- sur la taille et la commercialisation

L'ensemble des coopératives champenoises éprouve des problèmes de surface financière et industrielle face à la concentration de la GD et à la demande de l'export. Pour réduire la concurrence inter-coopérative, la fédération préconise un regroupement des unités sur leur premier prix, MDD et sur leurs bouteilles sur lattes.

- la dépendance vis-à-vis de la GD

Les coopératives sont les partenaires privilégiés des sociétés de distribution modernes car elles proposent des vins en grande quantité, de qualité homogène, à des prix compétitifs, tout en participant aux efforts technologiques d'amélioration de la qualité. Enfin, elles offrent du vin sur lattes qui se négocie plus en termes de quantité que de prix. Ce partenariat a permis aux distributeurs de pénétrer l'amont. De plus, les circuits de la GD sont organisés, regroupés pour leurs achats et les interlocuteurs sont peu nombreux. Face à cela, le nombre des vendeurs potentiels (négoces, vignerons et coopératives) sont trop nombreux. Plus le nombre de

metteurs en marché augmente, plus la notion de concurrence entre ces différents vendeurs s'accentue, provoquant une baisse des prix de vente.

- la recherche de nouvelle offre

Avec le développement des grands groupes du négoce et de la distribution, le pouvoir de la coopérative de base diminue. Ce qui la contraint à rechercher de nouvelles fonctions permettant d'augmenter la valeur ajoutée du produit fabriqué. Elle recherche alors de nouveaux débouchés et l'amélioration de la qualité des prestations viniques. Dans ce dernier cas, les coopératives additionnent les responsabilités, de l'amont, par certaines mesures incitatives, à la transformation. Ces pratiques aboutissent à une sélection de la production et donc des producteurs, amenant à terme à deux évolutions majeures :

- des coopératives qui adoptent des comportements de firmes menaçant directement les approvisionnements en raisin et la commercialisation du négoce ;

- le renchérissement du prix du kg de raisins via la multitude de primes offertes aux vignerons.

Ces facteurs contradictoires génèrent des tensions importantes au sein du secteur. Celles-ci exercent en retour des contraintes sur la gestion des coopératives qui se traduisent le plus souvent par un accroissement du capital prélevé sur les adhérents (autofinancement, augmentation des droits d'entrée...) qui augmente leur endettement. La réorganisation des structures de production, peu habilitées à assurer l'élaboration d'un produit de qualité suivie, reste coûteuse et nécessaire. Cependant, la coopérative, dès lors qu'elle quitte sa mission première d'organisation de la production pour des actes commerciaux, ne devrait plus bénéficier des accompagnements privilégiés des pouvoirs publics. A l'abri de fortes distorsions de concurrence, elle prend pied sur les marchés internationaux par une décote de marge sans souci de rentabilité et sans que pour autant le revenu individuel des adhérents s'améliore.

Pour conclure, Alliance Champagne, un pôle coopératif de première importance voit le jour en 1998 avec le regroupement des activités commerciales de l'Union Auboise de Villeneuve, de la Covama et de la Cogevi basée à Ay. Avec un CA cumulé de plus de 650 MF et des ventes de 5 millions de cols, la coopération se donne les moyens de répondre à la GD et d'attaquer aussi le segment des grandes marques. Dans l'ensemble, la coopération champenoise va donc continuer de se regrouper sous la triple contrainte des consommateurs, de la GD et de la commercialisation. C'est une double menace pour l'ensemble du secteur :

- la vente de produits à faible prix désacralise le champagne, rapprochant son positionnement de celui des mousseux ;

- l'intégration amont des viticulteurs renforce l'affaissement du volume des raisins disponibles pour les négociants.

Cependant, elle est pour sa part assez peu développée par rapport à d'autres filières[343] et son taux de VA est deux fois plus faible que la moyenne sectorielle (respectivement 10%, 21% et 19% pour les IAA).

Le champagne, produit de luxe devient un article de masse. Face au renforcement du pouvoir de négociation des fournisseurs de matière première, comment réagissent les négociants ? Les coopératives seront-elles les seules à pouvoir effectuer une intégration verticale de l'ensemble des fonctions d'élaboration du produit plus poussée que les négociants ? Ces derniers, malgré les fortes restructurations auxquelles ils se sont astreints ces dernières années, sont limités par des contraintes qui les ont conduits à une concentration plus horizontale que verticale.

Chapitre 3 - Les négociants champenois, concentration, diversification et régression ?

3.1 La situation du négoce éleveur en France

3.2 Le négoce champenois, un désengagement des capitaux externes

3.3 Les facteurs de différenciation concurrentiels

3.4 Performances comparées des acteurs

3.5 Marge de manœuvre potentielle

[343] Marie-Roberte Bédès, *Terre de l'Ouest*, « Histoire d'une coopérative agricole », la Cana-éditions ACL-Crocus-1989

L'organisation d'une industrie viticole résulte de l'histoire du terroir, de facteurs techniques spécifiques, de l'évolution, maîtrisée ou non, de ses marchés et des formes de concurrence qui s'y déploient. Dans ce chapitre consacré aux négociants[344] champenois, nous explicitons l'évolution du périmètre des négociants (intégration ou désintégration verticale et horizontale, diversification) et le développement de relations contractuelles entre entreprises (sous-traitance, partenariat, mise en réseaux). Cette analyse fondée sur l'observation de situations industrielles caractérise des «modes de croissance» que nous étudions en trois étapes. La première, qui consiste à décrire la situation des négociants éleveurs français permet d'identifier les caractéristiques de gestion et de production du négoce champenois par rapport à ceux de Bordeaux et de Bourgogne. La deuxième se concentre sur la situation du négoce champenois dont l'évolution est étudiée ensuite. La fin du chapitre, en mettant en relief forces, faiblesses, opportunités et menaces des négociants champenois, permet d'esquisser les marges de progression stratégique de M.

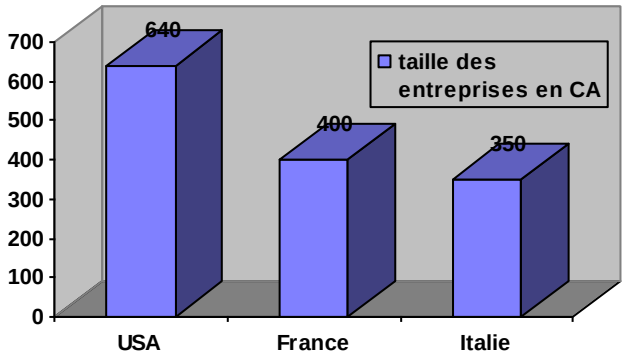
3.1 La situation du négoce éleveur en France

En 1995, sur un total secteur d'environ 120 milliards, le négoce viticole française réalise près de 60 milliards de CA, dont 90 pour l'AOC. L'essentiel des activités du négoce se fait en aval et intervient à peine dans la production, car il possède peu de vignobles, en dehors du Bordelais[345] et de la Champagne. Il recouvre plusieurs activités : négoces expéditeurs, embouteilleurs, éleveurs. Les premiers, implantés dans les zones de production, expédient le vin en vrac. Les autres sont souvent situés dans les places de consommation où ils entretiennent un stock permanent jusqu'à la mise en bouteilles. L'intégration des différentes opérations au sein d'une même société dépend de l'intensité des facteurs limitants internes (nature et ampleur du capital, organisation, dynamisme des dirigeants) ou externes (pression de l'environnement, prix du kilo de raisins élevé...). La modification des circuits de détail et des habitudes de consommation contraint les négociants à des mutations, que ce soit dans les fonctions qu'ils occupent, les produits qu'ils traitent ou dans leurs structures. Ce qui caractérise l'évolution des négociants éleveurs français, c'est leur régression, leur concentration et des diversifications.

[344] « Déclin du négoce champenois intermédiaire » - étude stratégique à caractère confidentiel présentée à la DAF de M et de L.V.M.H. Très peu de chiffres et tableaux peuvent être cités, pas plus les RCE (rentabilité sur capitaux engagés), les ensembles et positionnements stratégiques dans cette thèse.

[345] Dans le Bordelais, les négociants sont protégés par des appellations communales (grands crûs ou crûs classés) qui, si elles leur interdisent d'acheter du raisin à l'extérieur de l'aire géographique, leur confèrent un monopole de l'appellation.

Concentration comparée de 10 entreprises de vin dans différents pays



Source : Booz & Allen- 1995

Les négociants français sont plus fragmentés que leurs concurrents étrangers. Par contre, le secteur AOC est plus concentré par rapport aux négociants de vin de table.

Plusieurs analyses économiques (Booz & Allen, McKinsey, INSEAD…) et financières (INRA, Banque de France…) réalisées sur des échantillons représentatifs confirment leur régression : la faible capacité d'autofinancement et d'investissement du négoce éleveur ne permet pas d'affronter des marchés dont la demande évolue vers des vins de marques, où de nouveaux pays producteurs apparaissent (Australie, USA...) et où les concurrents traditionnels sont devenus puissants (Italie, Espagne, Portugal...). Afin de rester compétitifs, certains négociants éleveurs spécialistes des vins personnalisés ont diversifié leurs approvisionnements[346] en achetant à d'autres acteurs. De nos jours, le négoce éleveur va jusqu'à intégrer l'amont pour sécuriser ses approvisionnements (achat de vignoble...). Sa politique commerciale combine renommée de l'AOC et réputation de l'entreprise. Bien que situées sur un marché protégé, ces entreprises ont été confrontées aux problèmes de la production de vin d'AOC. Dès la crise de 1973, elles ont connu des difficultés financières (poids croissant des stocks, frais financiers, endettement), si bien qu'en 1975, plus de la moitié présentaient des marges d'exploitation négatives. Des restructurations importantes ont permis le redressement, avec comme conséquences :

- une perte d'autonomie financière couplée à un destockage massif ;
- une diversification des activités ;
- le renforcement d'une politique de marque commerciale ;
- un recentrage sur des stratégies de niche ;
- un développement de services accompagnant la vente des produits.

[346] Le rachat de la société Ogier (CA 1995 : 60 MF dont 25% en GMS) par le négociant Jeanjean permet à celui-ci d'élargir sa gamme d'approvisionnement. La société Jeanjean couvre un triangle qui va de la vallée du Rhône au Roussillon et en Provence. Les deux gammes de produits ont été regroupées. Ces rapprochements remettent en cause les statuts et la gestion traditionnelle et familiale des négociants.

Ces mutations, commencées dans les années 70, se sont brusquement accélérées : de 1978 à 1982, le nombre d'entreprises vinicoles est passé de 5500 à 3800, soit une diminution de 9% par an. Plusieurs causes sont à l'origine de ce repli :

- une modification durable de la consommation intérieure ;
- une progression des AOC et des substitutions entre les différentes catégories de produits ;
- l'évolution des circuits de distribution (déclin et concentration du CHR[347], croissance du maxi discount en Europe...) ;
- la concurrence de la production encouragée par les pouvoirs publics ;
- les nouvelles formes de commercialisation : vente par correspondance ;
- l'alourdissement du poste des immobilisations des négociants champenois et bordelais car la sécurité des approvisionnements passe par l'investissement foncier.

Depuis la crise de 1989, la baisse des taux d'intérêt et la relance de l'activité à l'étranger (hormis sur les marchés traditionnels (GB, Allemagne...) n'ont pas été suffisantes pour permettre d'atteindre l'équilibre financier[348] (cf annexe p. 226). Cette conjoncture économique difficile complique la tâche des gestionnaires. La dérive des frais de gestion, financiers et de personnel amène certains négociants à se restructurer. L'amélioration des résultats courants et des résultats nets est due en grande partie à l'allégement de la contrainte financière[349]..., mais reste très modeste. L'exercice de 1994 n'a pas permis de retrouver des taux de marges nécessaires au développement de la filière[350]. Argent rare et cher, coûts de production en hausse, concurrence acharnée sur les marchés extérieurs... accroissent les antagonismes entre les opérateurs du secteur viticole. Pour le négoce éleveur, les années 90 restent marquées par des frais financiers trop lourds, un niveau d'investissement faible et une valeur ajoutée insuffisante. Dans le climat d'instabilité monétaire de cette période, les frais financiers inhérents au stockage et à l'élevage sur une longue période (cinq ans), ne sont plus rentabilisés. Un risque de déclin – voire d'abandon - de la fonction d'élevage est réel. Outre la perte de la forte valeur ajoutée dont bénéficient les vins élevés, il en résulte un abaissement qualitatif de toute la gamme des vins AOC. Depuis 1995, le renforcement de la situation concurrentielle se caractérise par :
- l'amélioration qualitative et la structuration de l'offre des principaux opérateurs étrangers ;
- la multiplication des pôles de production dans le monde ;
- la montée des groupes de distribution qui ont pénétré le secteur par intégration verticale ascendante.

[347] Pourtant, c'est dans ce circuit que l'on construit les marques de vin et de spiritueux. Le marché traditionnel des marchands de vins est pris d'assaut par les entrepositaires grossistes à la recherche de nouveaux débouchés.
[348] La rentabilité d'un vignoble ne dépasse pas 4% dans les grands crus classés de Bordeaux.

[349] En 1992, les taux d'intérêts que les négociants ont dû payer aux banques représentaient 23.5% de la VA, soit 15.5% de hausse depuis 90.

La remise en ordre pour le négoce éleveur a été marquée par la forte demande de vins français au Japon[351] malgré la crise asiatique, la diversification des firmes françaises de spiritueux (Pernod Ricard...) dans les vins étrangers, le désengagement des institutions financières (Suez, Paribas, AXA, Crédit Lyonnais...) et des entreprises étrangères d'alcool (IDV, UD, Rackle, Allied, Seagram...) qui appauvrit le développement du secteur. Cependant, la position des négociants éleveurs est moins confortable et la progression de leur CA plus aléatoire. La viticulture française d'AOC, malgré ou à cause de sa réputation, reste une viticulture de luxe qui s'impose difficilement sur des marchés dominés par une distribution de masse. Le négoce doit riposter en gagnant la confiance du consommateur final, ce qui suppose des dépenses A&P[352] considérables et le développement de nouveaux réseaux de distribution (E-Business[353]…).

---

[350] L'impact des PPHP (provision pour hausse de prix de la matière première) a été très lourd pour les entreprises de Champagne, de Bourgogne et de Bordeaux.

[351] Avec un potentiel de quatre millions de caisses, le marché japonais est une aubaine pour la France. Les Japonais recherchant des vins de qualité à bas prix, ce sont les vins de pays qui connaissent un essor. Pour dominer, ce marché, les exportateurs français doivent éduquer le consommateur en développant une communication adéquate ainsi qu'une approche marketing à long terme.

352 Advertising & Publicity.

[353] La vente sur internet sera-t-elle à terme dominante (en volume/valeur d'affaire brassée) ? Va-t-elle remettre en cause à moyen terme les canaux classiques de distribution ? C'est une opportunité stratégique pour certaines marques du groupe L.V.M.H de contourner la domination de la GD et de reprendre le pouvoir que certaines sociétés avaient transféré aux prescripteurs (presse, CHR, trend setters...). « Une nouvelle stratégie possible, nécessaire ? » Etude sur le potentiel du E-Business pour les métiers du groupe remis à la DG de L.V.M.H- Paul-William Delorme-1999.

Les 20 premiers opérateurs en vin français, y compris d'AOC en 1996

entreprises	CA consolidé en MF	CA export	effectif
1Castel Frères	2100.1	220.4	650
2 Grands chais de France	2092	1540	418
3 Val D'Orbieu	1800	540	490
4 Groupe Bernard Taillan	1043	320	430
5 William Pitters Internal	940	94	180
6 Grands Terroirs associés	910	455	287
7 Vignerons des côtes du Rhône	895.6	104.5	
8 Chais Beaucairos	843	168.6	262
9 Grands vins de Gironde	799	280	131
10 Trilles	700	35	60
11 Jeanjean	688.6	131.1	207
12 CVBG	678.6	372.5	152
13 UCCOAR	608	75	100
14 Les vignerons de la Méditerranée	600	330	120
15 Baron Ph. de Rothschild	596	315	300
16 S. des vins de France	573.4	40.4	
17 Boisset	569	307.3	310
18 Georges Duboeuf	550	357.5	110
19 J.-P. Selles	550		
20 M. Picard	520	150	262

Source : RVI - février 1998

Sur certains marchés, les coûts fixes d'approche rendent seules possibles la progression et la rentabilisation des dépenses engagées. Les économies d'échelle réalisées par les négociants sont d'autant plus faibles que les positions acquises sur les marchés étrangers ne sont plus immuables. L'exportation n'est plus seulement l'apanage du négoce. L'idée que tout négociant accède à la commercialisation directe de ses produits grâce à leur notoriété est remise en cause par la structuration de la distribution mondiale. Les négociants de la filière souffrent d'un manque de compétitivité lié aussi à :

- des prix finaux trop élevés ;
- des budgets de communication insuffisants ;
- une offre hétérogène, non régulière et inadaptée au goût du consommateur ;
- de faibles capacités de négociation avec la GD dues à la petite taille des opérateurs AOC ;

- un manque de structures marketing, commerciales et logistiques pour aborder les marchés exports ;
- une offre sans produit intermédiaire.

Côtoyant des entreprises nationales en vin de table (Castel, Société des vins de France...) et quelques entreprises régionales moyennes, les PME dominent le secteur viti-vinicole. En 1995, plus de 40% d'entre elles sont à capital personnel, 40% n'ont pas de salariés, moins de 10% emploient plus de 20 salariés[354]. Les négociants éleveurs, régionalisés, sont surtout situés dans les zones de production d'AOC comme le Bordelais, la Bourgogne et la Champagne. Ils sont moins de 800, emploient moins de 18 000 personnes et représentent un CA de plus de 30 milliards de francs[355].

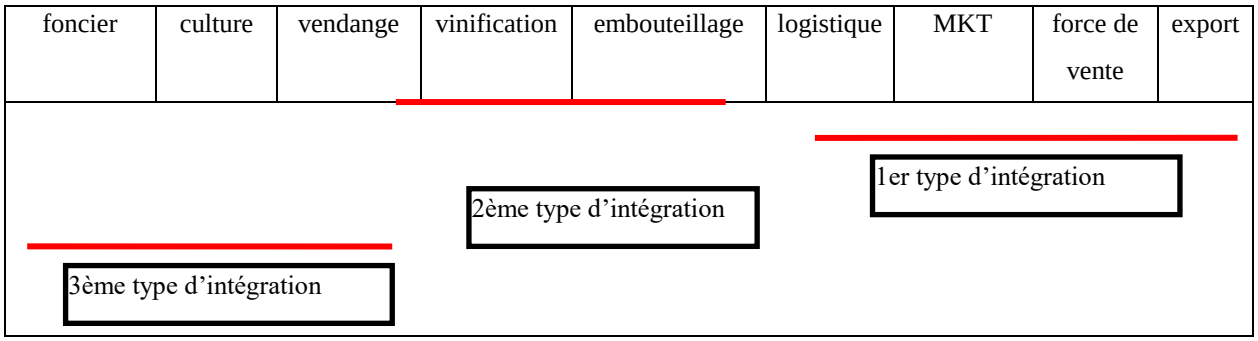
Organisation de la production en France

Type d'entreprise	nombre	superficie en millier d'ha	volume en millier d'hl		CA en M de F	
			total	moyen	total	moyen
négociants éleveurs	800		22000	28	60000	80
négociants embout	2200		11	5		
coopératives	1000		26000	26	30000	30
exploitations commerciales :						
activité exclusive	96000	683	65000	0.4	54000	0.3
double actif	33000	137				

Source : RGA - 1988. Il n'y a pas eu d'autre recensement depuis. Les chiffres sont indicatifs car ils sont peu fiables.

Le caractère principalement marchand du secteur AOC ainsi que la structure du vignoble entraînent le maintien d'entreprises de petite taille, de type familial, spécialisées. Les économies d'échelle techniques sont limitées et leur rentabilité reste dans l'ensemble médiocre.

Analyse de la chaîne de VA chez les négociants français d'après l'étude confidentielle de Booz & Allen -1995



Référentiel

<10%	15-20%	15-30%	50%	65-80%
x	xx	xxx	xxxx	xxxxx

Note : 2 xx : conseils, directifs dans certains cas / 3 xxx : pas de véritable marque/ 1x : assemblage uniquement.

[354] Chiffres provenant du dernier recensement INSEE-1983.
[355] Chiffres de 1998.

L'existence de cette chaîne qui - du producteur à la vente au détail - si elle connaît les mécanismes classiques de la concurrence verticale pour le partage de la valeur ajoutée, crée autour du produit une solidarité entre les opérateurs.

Position des premiers négociants sur la chaîne de la valeur ajoutée- 1 type : vinifiant

	foncier	culture	vendange	vinification	**embout**	**logistique**	MKT	**f de v**	export
Val d'Orbieu	x	x	x	xxxxx	xxxxx	xxxxx	3xxx	xxxxx	xx
Uccoar	x	x	x	xxx	xxxxx	xxxxx	3xxx	xxxxx	xx
G Chais de France	xx	xx	xxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	3xxx	xxxxx	xxxxx
Salin du Midi	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	x
G Henri Maire	xxx	xxx	xx	xxxx	xxxxx	xxxxx	3xxx	xxxxx	x
UV des C du R	x	2xxx	2xxx	xxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xx
Skalli	xx	2xxx	2xxx	xxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxx

Synthèse : faibles | mitigés | **forces** | mitigés | **forces** | faibles

Le négoce éleveur a un rôle très important sur les marchés étrangers puisqu'il assure plus de 88% des exportations françaises de vin.

2 types d'entreprises : non-vinifiant avec suivi technique

	foncier	culture	vendange	vinification	embout	logistique	MKT	force de vente	export
Chais Beaucairois	x	x	x	1xxx	xxxxx	xxxxx	3xxx	xxxxx	xx
Jeanjean	xx	2xx	x	2xxx	xxxxx	xxxxx	3xxx	xxxxx	x
G Duboeuf	x	x	xxx	1xxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxx

faibles | mitigés | **forces** | mitigés | **forces** | faibles

Cependant, ces négociants n'ont pratiquement pas de marques internationales et n'ont pas la souplesse de leurs concurrents sur les pratiques culturales et œnologiques nouvelles. L'entreprise d'une AOC est enfermée dans une logique de terroir qui fait remonter la valeur ajoutée aux détenteurs de la matière première ; ce système s'oppose sur les marchés internationaux à celui du nouveau monde qui permet une meilleure répartition de la valeur ajoutée.

3 types d'entreprises : non- vinifiant

	foncier	culture	vendange	vinification	embout	logistique	MKT	force de vente	export
Castel Frères	xx	xx	x	1xxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	x
G. Saint Arnould	x	x	x	xxx1	xxxxx	xxxxx	3xxx	xxxxx	x
G. Taillan	xx	xx	xxx	1xxx	xxxxx	xxxxx	3xxx	xxxxx	xx
GTA	x	x	x	xxx1	4xxxx	xxxxx	3xxx	xxxxx	xxx
SDVF	x	x	x	x	4xxx	xxxxx	3xxx	xxxxx	xx
B. P. de Rothschild	x	xx	xx	1xxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxx
G. Calvet	x	x	x	xxx	xxxxx	xxxxx	xxxx	xxxxx	xx
R. Pannier	x	x	x	xxx	xxxxx	xxxxx	xxxx	xxxxx	xxx
B. & Guestier	x	x	x	1xxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxx
	faibles			mitigés	**forces**		mitigés +	**forces**	faibles

Sur l'ensemble des négociants analysés ci-dessus, on note :

foncier	culture	vendange	vinification	embouteillage	logistique	MKT	force de vente	export
faiblesses pour l'ensemble des opérateurs				**forces pour l'ensemble des opérateurs (hormis pour l'export)**		faiblesses	**forces**	faiblesses

Chacune des grandes sociétés de plus de 400 MF de chiffre d'affaires a un positionnement différencié.

La profonde modification des « stratégies » en aval et en amont du négoce éleveur les oblige à adapter leur offre initiale à la demande finale des consommateurs. Elle nécessite une série d'ajustements qualitatifs et quantitatifs :

- les premiers varient en fonction du stade d'élaboration du produit, de ses caractéristiques, des contraintes techniques et du contrôle administratif dont il a été l'objet de longue date.

- les seconds concernent le groupage, le transport sur les lieux de consommation et le stockage aux différents niveaux.

Cependant, peu de négociants éleveurs ont entamé ces processus. Afin de mieux cerner cette situation du négoce éleveur, nous reprenons la typologie financière[356] décrite par l'INRA et la Banque de France comprenant les paramètres suivants :

a- la taille[357]

Le taux de croissance du CA progresse avec la taille des entreprises, surtout à partir de 100 MF. Les sociétés de grande taille (CA> à 80 MF) ont un fort résultat net malgré des marges et une VA[358] moyennes. Leur taux de croissance est plus élevé que celui de l'activité et elles ont une forte autonomie financière. Ceci résulte de leurs possibilités d'appel public à l'épargne d'où un fort endettement long terme et une plus grande part de capitaux permanents dans l'ensemble du passif, ce qui couvre leurs stocks par leurs fonds de roulement. Les deux catégories supérieures d'entreprise (CA> à 115 MF) génèrent leur autofinancement et des économies d'échelle pour le compte de résultat. La marge brute rapprochée aux effectifs évolue de façon favorable en fonction de la taille de l'entreprise (>135 MF) dont le comportement industriel permet d'échapper en partie aux aléas du cycle d'exploitation. A mesure que le CA s'élève, la proportion des frais de personnel[359] est dégressive. Inversement, plus le poids des frais financiers s'accroît, plus le CA est conséquent. Ce sont les sociétés de petite taille (CA < à 20 MFF) qui dégagent les plus fortes VA et marge d'exploitation ; ces capacités sont néanmoins absorbées par des coûts structurels élevés, notamment les frais de personnel. Elles constituent les plus grandes provisions d'autofinancement et génèrent donc un autofinancement important. Ces négociants éleveurs ont les frais financiers les plus élevés car leur vitesse de rotation des stocks est plus lente d'où une contribution financière de la part de leurs fournisseurs. La catégorie critique des négociants éleveurs est constitué d'un CA de 30 à 70 millions : ils ont du mal à générer de la valeur ajoutée et font appel au financement extérieur, ce qui provoque un déséquilibre des structures financières. Au regard de ces constats, la taille est un facteur de compétitivité essentiel pour les AOC.

b- l'activité exportatrice

Pendant les années 80, il était plus rémunérateur d'exporter que de vendre sur le marché national. L'analyse récente des bilans révèle pour les entreprises les plus exportatrices :

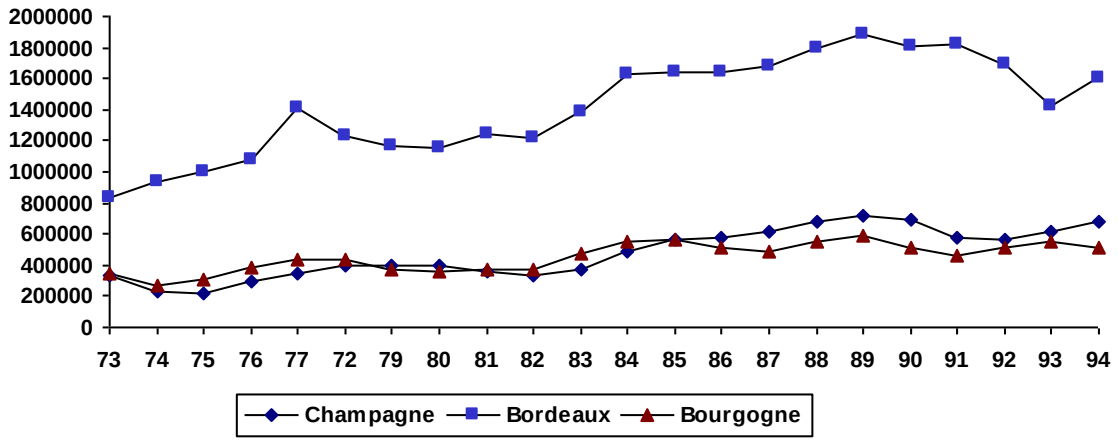
- une corrélation renforcée entre activité exportatrice et croissance du CA et du résultat ;
- une marge, des frais d'exploitation et financiers importants, une forte intensité en capital et une valeur ajoutée élevée[360] ;

[356] Cette analyse s'appuie sur divers documents dont ceux de la FFVS, de l'INRA, de la Banque de France - 1999. L'échantillon comprend environ 100 entreprises dont 26 de Champagne. Les chiffres restent toutefois indicatifs.
[357] Par le CA : 1er : < à 30 MF/ 2e : 30 < et < à 75 MF/ 3e : 75< et <135 MF et 4e : >135 MF.
[358] La VA est liée au processus technique de champagnisation, donc à la lenteur de la rotation des stocks. Le stock est aussi générateur de forte valeur ajoutée.
[359] Depuis 1995, la productivité par personne s'améliore.
[360] Exemples de négociants dont le taux d'exportation varie entre 40 et 60% du CA :

	1976	1977	1978	1979	1980

- une marge brute supplémentaire par salarié ;
- un crédit client supérieur à la moyenne des autres secteurs.

Analyse comparative des volumes des exportations françaises de champagne, bordeaux et bourgogne



Source : INAO/DGI - 1996

La VA, le coefficient d'intensité en capital, le résultat net, l'autofinancement, l'autonomie financière, les frais financiers, les frais d'exploitation, la vitesse de rotation des stocks sont d'autant plus élevés que les sociétés sont plus exportatrices. La catégorie des négociants réalisant entre 25 et 45% de leur CA à l'exportation se distingue des autres par sa structure financière (un endettement long terme plus élevé, une rotation des stocks plus rapide[361], donc une valeur ajoutée moindre). Les classes moyennes (20 MF < CA <80MF) dont le taux de croissance d'activité est élevé, sont celles qui exportent le plus. D'après les ratios marges d'exploitation/CA, dettes long terme/endettement total et autofinancement/CA, plus le taux d'exportation est élevé, plus la rentabilité des entreprises est forte. Cette création de valeur dépend aussi de l'orientation des régions, de la stratégie des *leaders*, de la personnalité des produits et de leur clientèle. Les négociants champenois, de Bourgogne et de Bordeaux qui ont le taux d'exportation compris entre 40 et 60% du CA ainsi qu'une gestion des stocks la plus lente disposent de deux paramètres de différenciation concurrentiels clés face aux RM et à la coopération.

c- les stocks[362]

Dettes L.terme	27.47	20.19	27.29	29.14	21.37
Frais financiers/CA	7.54	6.79	6.22	5.44	6.60
VA/CA	46.96	47.91	49	51.51	50.65
Coefficient d'intensité en capital	33.55	28.38	28.68	25.67	28.55

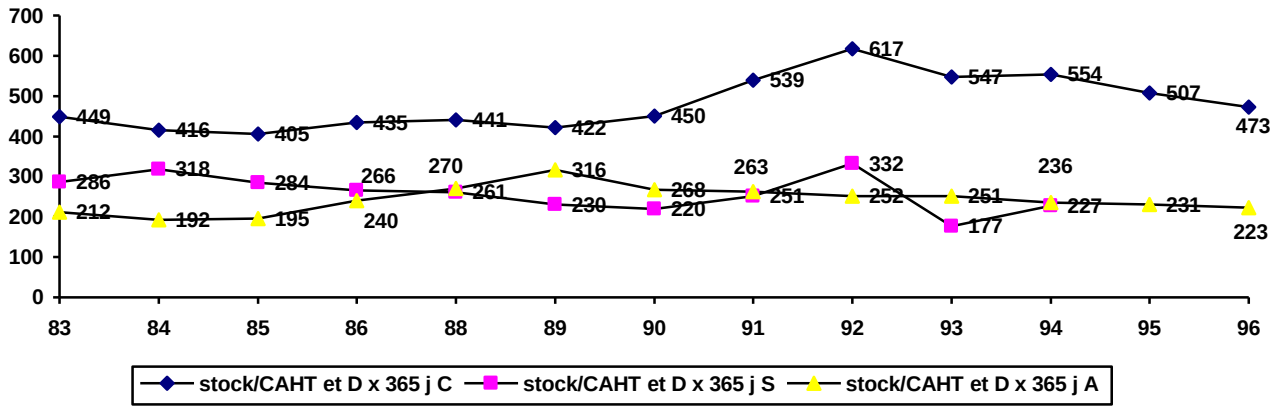
Source : INRA - 1980

[361] Les négociants qui ont résisté au mouvement de déstockage malgré des contraintes sur leurs frais financiers et d'exploitation conservent une très forte VA et obtiennent les meilleurs résultats. Il n'y a pas d'incompatibilité entre le vieillissement des vins et la rentabilité des sociétés. Cependant, s'il y a report du stockage sur le vignoble et/ou un déstockage du négoce, le vignoble a-t-il les moyens de financer le vieillissement ?

La valeur ajoutée et le résultat net augmentent avec la durée de rotation des stocks. Le renforcement en valeur relative - de la valeur ajoutée comme des stocks - ne se vérifie que chez les négociants éleveurs au cycle de rotation lent (+ 190 jours) :

- les frais financiers, l'autonomie financière[363] s'accroissent avec la durée de rotation des stocks ;
- la part des capitaux permanents est corrélée avec l'allongement de la durée de rotation des stocks ;
- la rotation des stocks a une conséquence directe sur le niveau de la valeur ajoutée et sur les marges ;
- la part des fonds propres est, elle aussi, liée à l'allongement de la durée des stocks, ce qui est parfaitement sain.

Analyse de la politique de stockage pour les firmes de trois régions (Champagne, Saumur et Alsace)



Source : EGV - 1996- données indicatives.

Note : C pour Champagne, S pour Saumur et A pour Alsace.

D'après l'étude de l'INRA, la classe de 211 à 365 jours est pour 30% occupée par les négociants champenois et, dans une moindre mesure, par des firmes de Bordeaux, de Bourgogne et d'Alsace. La classe « plus de 365 jours » est fortement dominée par le champagne. Enfin, sur les années 1990-1993, l'ensemble des opérateurs des trois régions ont augmenté les rotations de stocks afin de réduire l'alourdissement financier[364], soit 55% de l'actif. Dès 1996, le déstockage365 est lié à la reprise des ventes.

[362] D'après le ratio : stocks financiers / CA HT et D x 365 jours.
[363] Autonomie financière d'après l'INRA : (capitaux propres) + (réserves) / (actif +passif) x 100
[364] Ceci est lié à une faible rotation des stocks, car la demande sur la période 89-95 s'est contractée.
[365] Il s'agit d'un choix paradoxal, mais consécutif à une période de crise. Celle de 1989 accentue l'importance des frais financiers aux dépends des résultats potentiels. Quand la firme ne peut plus faire face à ses échéances à cause d'un processus de production trop coûteux, elle le modifie pour rétablir la rentabilité à CT.

Analyse du taux de rotation des stocks en fonction de la durée en jours des entreprises viti-vinicoles

rotation en jours	taux d'exportation	valeur ajoutée	frais financiers	résultat courant
-100	31.2	15.8	1.6	0.9
100 à 190	44.6	16.2	2.7	3.1
190 à 365	40.8	24	3.6	2.6
+ de 365	53.3	30.7	12.7	-0.2
+ de 365 en 1995	55.9	34.1	11	5.0
+ de 365 en 96	55.1	35.6	10	10.1

Source : EGV-1994- données indicatives.

La classe de 200 à 365 jours est pour plus de 40% occupée par les Champenois et dans une moindre mesure par des sociétés bourguignonnes et bordelaises.

L'analyse de la structure des bilans confirme la nécessité de fonds propres élevés pour les négociants dont les stocks tournent très lentement[366]. La VA[367], le coefficient d'intensité en capital, les résultats, l'autofinancement, l'autonomie financière, les frais financiers, l'endettement de long terme, la couverture financière des stocks par le fond de roulement, la couverture financière des achats par les fournisseurs sont d'autant plus élevés que la rotation des stocks est plus lente.

Analyse de la structure financière des sociétés selon la vitesse de rotation des stocks (en %)

ratio financier	plus de 200 jours vin tranquille	plus de 200 jours champagne
intensité en capital	20.8	45.2
valeur ajoutée/ CA	40.6	56.6
frais financiers/ CA	4.9	7.9
autofinancemment/CA	15.0	11.6
dettes long terme/ endettement total	20.6	35.2
CA moyen	40.835	91.723
autonomie financière	38.7	43.1
marge d'exploitation/ CA	4.4	8.7
frais d'exploitation/ CA	28	38

Source : EGV - 1997 - données indicatives.

Les entreprises ont une structure financière plus équilibrée quand la part des capitaux propres est importante, même si l'endettement en capitaux permanent reste plus fort. L'objectif est d'accroître le fond de roulement

[366] Ces entreprises à forte valeur ajoutée qui dégagent les marges les plus fortes de la filière viticole française quand les taux sont normaux se retrouvent lourdement pénalisées dès que ces taux s'élèvent.

[367] La VA présente une corrélation avec l'intensité en capital et des frais d'exploitation élevés. L'intensité en capital mesure l'importance des immobilisations nécessaires à l'activité pratiquée. Les fonctions de transformations (vinification, élevage, vieillissement...) sont génératrices de plus forte VA.

pour ne pas altérer l'équilibre de la société. Les marges d'exploitation et l'autofinancement sont plus élevées chez les négociants éleveurs qui gardent leurs vins plus longtemps, malgré la part plus grande des frais engagés. Cela n'est possible que grâce au haut niveau de valeur ajoutée générée, VA qui s'appuie sur une forte politique de marque. Le choix d'une certaine vitesse de rotation des stocks correspond à un choix fondamental d'orientation et de politique pour un négociant en vins de qualité. De ce choix fondamental dépend le pouvoir détenu par le négoce éleveur au sein de la filière AOC et l'avenir de la définition du produit lui-même.

d- le produit dominant

La complexité de la structure financière dépend des caractéristiques du produit dominant.

Analyse du comportement de firmes par région en fonction de certains ratios financiers en % (échantillon)

région ratio financier	Champagne	Alsace	Bordeaux	Bourgogne
marge brute	56.3	41.2	30.9	36.7
valeur ajoutée	34.2	23.9	16.6	22.8
frais de personnel	15.4	17	8.6	12.8
résultat d'exploitation	14.7	2.4	5.4	6.2
frais financiers	9.9368	2	1.7	3.2
résultats courants avant impôts	10	0.8	4.6	3.9
auto financement/CA	8.6	3.1	5.1	5.1
dettes long terme/endettement total369	35	10	14	13
rotation des stocks en jours	350	137	165	145
CA	91. 723	23.823	67.911	48.106
taux de croissance de l'activité (F courant)	23	23	25	25
autonomie financière	43	24	30	31

Source : EGV-1997 - données indicatives.

Le résultat courant et la VA sont deux fois plus importants pour les produits de seconde transformation (champagne) et les mousseux « méthode champenoise » que pour les vins tranquilles. Les négociants champenois ont de loin la plus forte intensité en capital, des frais d'exploitation très élevés et une rotation des

[368] En Champagne, l'augmentation de la VA est liée à :
- la hausse des prix aux cols ;
- la valorisation réelle des stocks de vieillissement (qualitative) ;
- l'exploitation et le processus technique de transformation ;
- le resserrement des frais d'exploitation.

Cependant, ces leviers privilégient le CT (déstockage...) et donne la priorité à l'activité commerciale. La structure de la société et le processus de production générateurs de la VA sont atteints. Les délais de répercussion de ces phénomènes sur les différents postes comptables étant longs, la stabilisation de la VA n'est que temporaire.

stocks plus lente. La VA est donc absorbée en grande partie par les différents postes du compte de résultats, avec des frais de personnel et financiers deux fois plus importants. Ces résultats sont liés à la fois au processus technique de production et au produit dominant (VA). Industrie lourde, le négoce champenois qui pratique l'élevage nécessite d'immobilisé d'importants capitaux.

Cette typologie de la taille, de l'activité exportatrice, des stocks et du produit dominant montre qu'il existe une corrélation entre ces paramètres et la valeur ajoutée. Les caractéristiques financières du négoce éleveur se résument sur la période 1988-1996 à :

- une marge d'exploitation faible, souvent négative : - 4.5 % du CA ;
- un autofinancement bas : 0.3 % du CA ;
- des frais financiers élevés qui empêchent le dégagement de marge d'exploitation bénéficiaire : + 10% du CA ;
- un autofinancement quasi nul ;
- un endettement de LT élevé, donc coûteux : 65% du bilan provoqué par la lenteur de la rotation des stocks. Les firmes peinent à dégager des capitaux propres supplémentaires, même en période de croissance des volumes.

Pour clore cette étape, l'activité des négociants champenois est la plus coûteuse (cf annexe sur la création du champagne) mais elle permet de générer à la fois la plus forte VA et les meilleurs résultats du secteur viti-vinicole, malgré une forte intensité en capital[370]bloqué (stock).

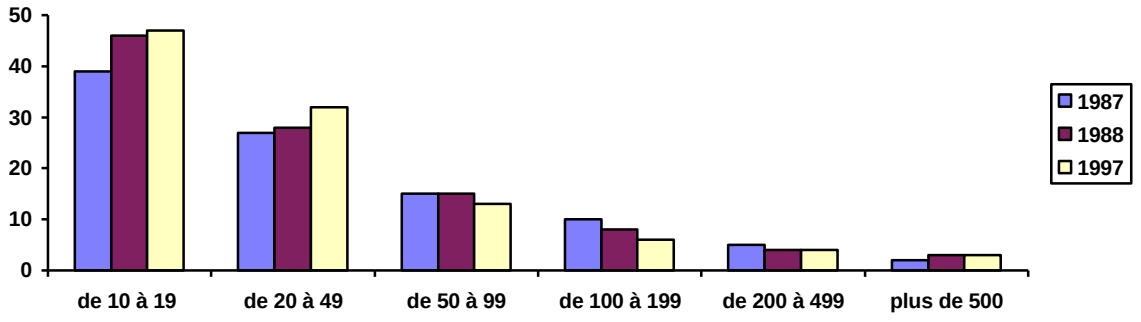
3.2 Le négoce champenois, un désengagement récent des capitaux externes

D'après les données économiques[371] de 1993, les entreprises de Champagne-Ardenne emploient 17 500 salariés et génèrent 31,4 milliards de francs de CA, dont plus de 42% grâce au secteur de la champagnisation.

[369] L'endettement de LT est aussi le plus élevé puisqu'il représente plus du tiers de l'endettement total. La baisse peut se faire par des fonds propres et par un cycle de court terme.

[370] Entre le pressurage, le dégorgement, le bouchage, le muselage et l'étiquetage, le cycle de fabrication d'une bouteille de champagne est de trois ans. Ce process coûte cher en surface de cave, en manipulations, en risques et frais financiers d'autant que la croissance du négociant passe par l'augmentation des stocks, des immobilisations et des investissements commerciaux.

Analyse de la structure du secteur par taille d'entreprises (en nombre de salariés)

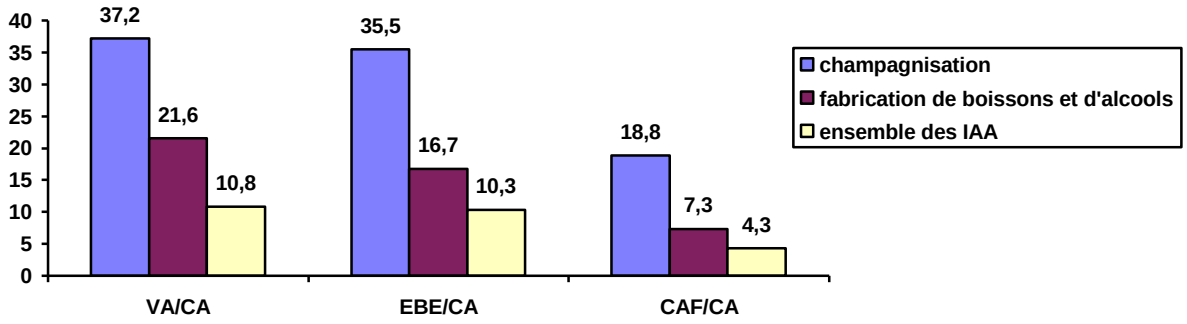


Source : SCEES - 1997

On recense plus de 176 entreprises de plus de 10 salariés en Champagne-Ardenne. La structure des entreprises qui emploient moins de 50 salariés augmente au détriment des maisons de 50 à 199 salariés (74.5% en 1989 contre 68.4% en 1987).

Le champagne représente 45% des entreprises régionales et emploie 6 546 personnes. Les industries annexes groupent environ 4 500 employés et comptent deux verreries, quinze bouchonneries, cinq caisseries (bois et cartons) ou fabriques d'emballage, vingt entreprises diverses (muselets, agrafes, étains, étiquetages, machines...), des imprimeries, des laboratoires d'analyse. Chiffres conséquents si l'on considère les résultats de l'industrie laitière (5,5 milliards de francs de CA - 5 362 salariés), ceux des viandes (3 milliards de francs - 1 450 employés) et ceux des autres industries alimentaires avec 2.7 milliards de francs et 2.230 employés. En 1996, les performances économiques du champagne sont acceptables, comparées à celles des boissons et alcools ou de la moyenne des industries agroalimentaires. En effet, leurs taux respectifs d'excédent brut d'exploitation s'élèvent à 21.6%, 16.7% et 7.3%.

Analyse des performances économiques du secteur

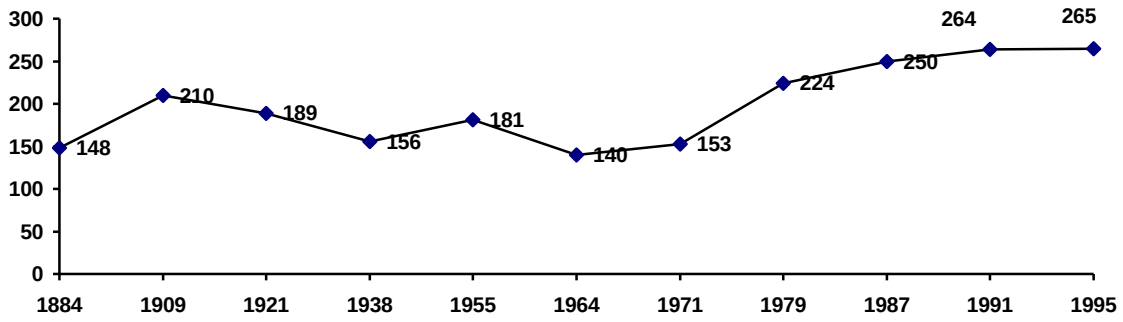


Source : SCEES - 1996- entreprises de 10 personnes et plus

[371] Services statistiques agricoles des directions régionales de l'agriculture et de la forêt de Champagne-Ardenne.

L'industrie du champagne occupe une place de plus en plus importante dans les ventes régionales de produits agroalimentaires, pour un montant total de 15 milliards de francs. L'export atteint 6 014 MF, soit près de 30% du total des exportations françaises de vins. Elles représentent 25% de l'ensemble des exportations industrielles de la région Champagne-Ardenne, suivies par les secteurs de la malterie et de la meunerie[372] (cf annexe p.227). La région exporte un tiers de sa production de vin de champagne en volume et 40% en valeur. L'analyse démontre la part importante des exportations du secteur champagnisation tant dans le secteur des boissons que dans l'ensemble des IAA. A la lecture de ces statistiques, la spécificité du champagne est d'être l'un des plus rentables dans la catégorie des vins fins[373] malgré sa faible production. En 1995, sur les 14.9 milliards de francs de chiffre d'affaires[374] réalisés par la Champagne, le négoce a représenté 11.4 milliards dont plus de la moitié à l'export. Ces négociants emploient environ 5000 salariés dont 1000 dans la viticulture, 2800 en cave et 1500 dans les services et l'encadrement. L'AOC Champagne est constitué de firmes industrielles dominées par la logique financière et d'entreprises familiales de petite taille.

Analyse de l'évolution historique du nombre des négociants champenois de 1884 à 1995



Source : CIVC - 1997

En l'espace de dix ans, la part d'activité des 10 premières sociétés dans l'activité totale du négoce est passée de 68% à plus de 80% avec une moyenne de 140 à 170 millions de bouteilles expédiées chaque année dans plus de 160 pays. Sur une période de vingt ans, une trentaine de négociants ont cessé toute activité et un nombre à peu près équivalent se sont créés. Une centaine de maisons ont réalisé 73% des expéditions et ont dominé le marché de l'export en s'assurant une part de marché évaluée à 93.6%. Monos produits issus du terroir, les firmes ont longtemps conservé leurs traditions, leur caractère familial, le patronyme de leur créateur et leur

[372] La Champagne-Ardenne est aussi une région céréalière. En 1994, les exportations de blé, de malt et d'orge ont atteint près de deux milliards de francs. Mais, là encore, les résultats sont disparates, l'essentiel des ventes est dévolu à quelques grands établissements autour desquels gravite une multitude de petites sociétés locales de moins de 10 salariés. Dans ce contexte, l'ouverture aux marchés internationaux est très variable selon les filières. Si les maisons de champagne réalisent jusqu'à 40% de leurs ventes à l'étranger, la part du chiffre d'affaires consacré à l'exportation est en revanche beaucoup plus faible dans les autres industries agroalimentaires (27% pour le travail du grain à 3% pour la fabrication de conserve.

[373] Avec le cognac dans les spiritueux et certains Bordeaux.

[374] En 1977, l'industrie du champagne réalise 4 milliards de CA.

indépendance de gestion dans ce secteur ancien, morcelé et sous-capitalisé, puis se sont modernisées. Pour comprendre ces caractéristiques et ces résultats, nous avons travaillé sur cinq étapes historiques :

3.2.1 Le négoce s'organise et se stabilise

Les décrets royaux du XVIIIe qui autorisent et organisent le commerce du vin, la maîtrise d'élaboration du produit, la fabrication des bouteilles en verre et le développement commercial du champagne favorisent la naissance des premiers négociants : Gosset dès 1584, Ruinart en 1729, Taittinger (1734), M (1743), Lanson (1760), Roederer (1776), Heidsieck Monopole et Piper Heidsieck (1785). Cependant, la diffusion du vin de champagne est faible, son prix reste dissuasif pour les uns et signe de distinction pour les autres. Établis à Épernay, à Reims et à Châlons-sur-Marne, ces négociants achètent le raisin aux vignerons pour élaborer le vin, le champagniser et assurer la commercialisation. Ils sont issus de la conjonction du vignoble et des marchands de vin champenois.

Analyse du conseil d'administration de trois sociétés (ne sont pas prises en compte les participations croisées).

sociétés	Laurent Perrier	Mumm	Piper-Heidsieck	Philipponnat
Lanson	B de Nomencourt et P Lanson			
Taittinger		A de Gunzburg	F d'Aulan	
Gosset				A et E Gosset

Si chaque fondateur champenois a imprimé un développement original à son entreprise, on retrouve néanmoins des constantes dans chacune d'entre elles (paternalisme, qualité du produit, exportation, RPC). Les milieux des dirigeants champenois sont interdépendants. La stabilité du nombre de maisons anciennes s'explique par le non renouvellement et le non rajeunissement des dirigeants à leur tête. Le microcosme du secteur s'en trouve renforcé. C'est seulement par les capitaux financiers étrangers que les changements ont eu lieu.

3.2.2 Une intégration verticale progressive

Les marchands de Reims et d'Epernay du XVIIIe collectent les pièces de vin tranquille pour les vendre à la noblesse et au clergé. Les cultivateurs, ainsi dégagés de la vente, se consacrent à leur exploitation. Le vin est vendu sous le nom de ceux qui le commercialisent. Le bénéfice du commerce de détail est supérieur à celui de l'exploitant puisqu'il se fait à un prix de vente plus élevé sans avoir à financer le cycle de production, ni supporter les risques agricoles. Cependant, quelques maisons réussissent l'intégration verticale du process de production : elles investissent dans des terres, des lieux de stockage et d'élaboration du vin, des bâtiments de mise en bouteilles. C'est une stratégie que les négociants adoptent pour améliorer leurs marges et diminuer leurs risques d'approvisionnement. Cela débute souvent par une intégration amont, ce qui constitue un «contrat d'intégration partielle», ni défensive, ni offensive. Cette intégration verticale progressive marque le

début des grandes maisons qui réunissent trois métiers différents : la viticulture, la vinification- production et la distribution[375]. Cependant, l'intégration verticale coûte cher au négociant (complexité dans la gestion, coordination des différentes phases du métier) et ne résout pas forcément le manque de matière première.

3.2.3 Une intensification de la concurrence

Dans son Traité théorique et pratique sur la culture de la vigne de 1801, Chaptal précise que les expéditions du négoce sont d'environ 300 000 bouteilles par an et n'excèdent pas 1% de la production totale des vins de champagne. Les négociants profitent de la stabilité des monnaies européennes, de la prospérité de la noblesse issue de l'Empire et de l'enrichissement d'une bourgeoisie en plein essor pour exporter de nouveau. De quelques centaines de bouteilles vendues en 1785, on est déjà à 6 millions et demi en 1845. Les USA et la Russie absorbent les deux tiers de la production. La vente passe de 11 millions de bouteilles en 1861 à 17 millions en 1870. A la fin du siècle, elle approche les 30 millions de bouteilles dont 90% des ventes sont destinées à l'étranger. Dès cette époque, Veuve Cliquot à Reims et Moët[376] à Epernay, devenue « Moët & Chandon » en 1833 lors du départ à la retraite de J.-R. Moët, dominent le marché et déterminent l'apparition de nouveaux concurrents. Entre 1811 à 1870, vingt-et-une Maisons se créent à Épernay, Reims, Châlons-sur-Marne, Aÿ, Mareuil-sur-Aÿ, Ludes, Vertus. En 1811, c'est d'abord Perrier-Jouët ; en 1818, Billecart-Salmon ; 1825, Joseph Perrier et Prieur ; 1829 Renaudin-Bollinger ; 1827 la société « PA Mumm Giesler & Cie » ; 1834 de Montebello ; 1836 Mercier ; 1838 Deutz ; 1843 Krug ; 1849 Pol Roger ; 1853 Massé, 1856 Pommery & Greno ; en 1860 Ayala... Ces entreprises appartiennent à la catégorie des « négociants-manipulants ». Elles sont regroupées au sein de « l'Union des syndicats des négociants », issue du « Syndicat du Commerce des Vins de Champagne » fondé en 1882 qui défend leurs intérêts propres : celui des « grandes marques de champagne ». Cinquante-quatre marques y sont inscrites. A partir de 1971, la hausse du nombre de négociants est due à des RM qui achètent et vendent le complément nécessaire à leur récolte. Le développement de la concurrence se couple à un cycle de concentration qui se poursuit de nos jours. Quelles en sont les conséquences pour les opérateurs historiques ?

3.2.4 Un regroupement et une diversification

Au XXe siècle, on assiste à une concentration[377] et à une diversification de certains opérateurs. La première vague de fusions et d'acquisitions a lieu durant la forte expansion des ventes de champagne en 1950. La

[375] Badis M.F, A.Berger, I.Foulhouze « Le négoce champenois en 1982 » - janv. 1984 - INRA.
[376] En 1883, M exporte à Londres, New York, Turin, Lisbonne, Madrid, Berlin, Cologne.
[377] Pour K.Marx, il existe en économie capitaliste une double tendance à la concentration. D'une part, il y a accumulation du capital constant au sein des entreprises par réinvestissement de la plus-value, et d'autre part, l'on assiste à une réduction inéluctable du nombre de firmes. Selon l'auteur du *Capital*, « la concentration est donc un phénomène économique caractérisé à la fois par une croissance autonome des entreprises et une diminution corrélative de leur nombre ». D'après des auteurs comme J.-A. Schumpeter, la concentration s'identifie à une mutation structurelle. Elle apparaît à la fois comme la description et le résultat d'un processus. Dans l'optique descriptive, elle comprend le mouvement qui localise la fonction de l'entreprise dans des entités de dimension de plus en plus importantes et réduit le nombre de centres de décision. Il y a deux formes de concentration :
- la concentration relative ;
- la concentration absolue.

deuxième vague de concentration des années 1970 correspond au « big bang » qui a eu lieu dans tous les secteurs de l'économie. Ces négociants se sont regroupés pour :

-rentabiliser leurs stocks et leurs unités de production ;

-acquérir un réseau de distribution ;

- disposer d'une taille sectorielle ;

- faciliter leurs achats de raisin[378] ;

-compléter la gamme des produits avec des boissons et des spiritueux ;

-avoir un poids de négociation face aux banques, aux syndicats et aux pouvoirs publics ;

- réduire les coûts de production par des synergies[379].

Ce graphe montre que le phénomène de concentration s'accélère entre 1981 et 1982. En 1983, les dix premières maisons qui représentent un peu moins de la moitié des expéditions totales des négociants, voient leur part monter jusqu'à 59%. En 1992, 221 négociants se partagent 6% de PDM. Les six plus importants, réunissant 21 maisons de toutes dimensions, totalisent 59%. Depuis 1996, la part du marché français pour les maisons de petite taille a régressé de 13% suite à la concurrence directe avec les récoltants-manipulants et les coopératives.

L'analyse démontre que le nombre d'unités, leur taille moyenne, l'asymétrie de leur distribution par rapport à la moyenne rend compte de la concentration relative alors que la concentration absolue se fonde sur la proportion des ressources productives détenues par un nombre donné d'entreprises dans le secteur. Ces deux formes traduisent une seule réalité : une diminution du nombre de firmes dans un secteur industriel. Ce phénomène s'amplifie quand le rythme de croissance est plus fort pour certaines que pour d'autres. L'augmentation de la part de marché d'une firme entraîne parallèlement l'augmentation de son pouvoir de marché. Cependant, la mesure objective de l'intensité de ce pouvoir doit tenir compte de l'existence réelle ou potentielle :

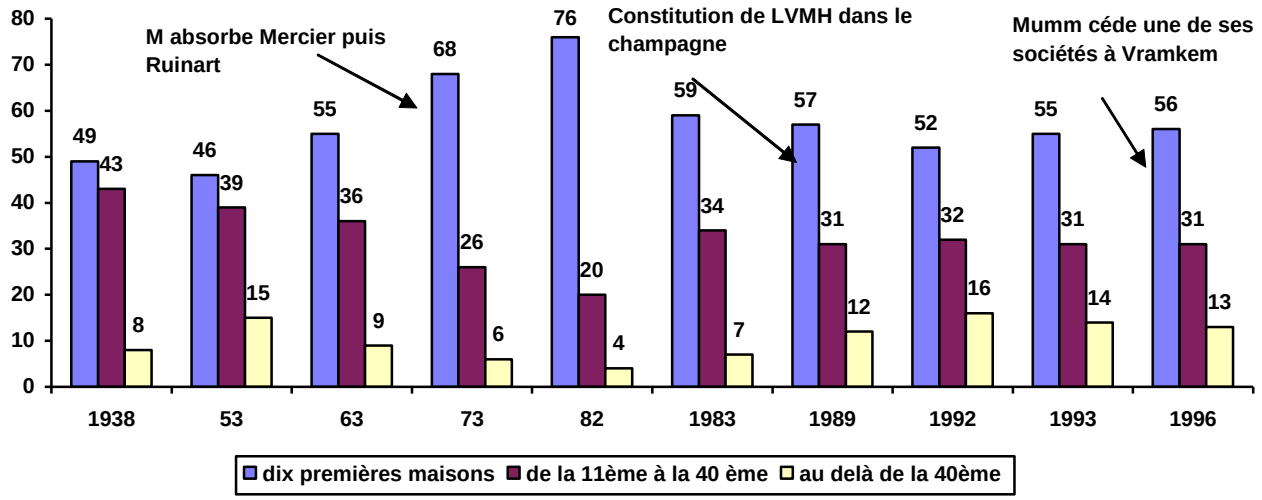
- des produits de substitution ;
- du niveau des barrières à l'entrée ;
- de la pression de la concurrence potentielle ;
- de la différenciation des produits ;
- des économies d'échelle par du « *cost killing* » (production et distribution).

Autant d'éléments d'appréciation de la dimension réelle du pouvoir d'une entreprise. À long terme, il ne subsistera sur le marché qu'un nombre fini de firmes efficientes qui déterminera le degré de concentration. A. Jacquemin définit ce nombre comme « le rapport entre le volume total de la production de l'industrie et le volume de la production correspondant à l'échelle individuelle de la production la plus favorable ». On retrouve donc un mouvement cumulatif. De ce point de vue, la concentration peut être le résultat d'une expansion liée à une élimination ou alors de diverses formes de fusions horizontales. Cette forme accroît le revenu des survivants alors que parallèlement, elle limite l'éventail des substituts et des concurrents. La volonté de constituer ce qu'on appelle « groupe d'entreprises » (ensemble d'entreprises qui dépendent d'unités de décision plus larges) se retrouve au centre des stratégies des firmes.

[378]Le meilleur exemple est le rachat de Cazanove par M au moment des problèmes d'approvisionnement liés à des récoltes insuffisantes... M obtient ses vignes, son stock et son droit à l'approvisionnement extérieur. Un tel rachat suppose la reprise du personnel et des moyens de production. En 1998, M procède au rachat de De Venoge pour les mêmes raisons.

[379] La concentration peut prendre la forme de rapprochements et d'alliances entre maisons. Le Groupe Frey, qui possède le Champagne Germain (1,25 millions de bouteilles vendues, 75 MF de CA, 80% des ventes en GD a créé la société de distribution « Génération champagne » qui gère les marques Germain et Binet (310 000 bouteilles, 20 MF de CA, 65% à l'export, 16,5 ha de vignoble maison) par l'intermédiaire d'une entité baptisée « Champagnissisme » et propose des vins de propriété comme ceux de J.-P. Husson ou Collery (200 000 bouteilles) sous la bannière d'une autre entité, VHV. Cette entité s'appuie sur deux sites de production à Rilly composés de 4 pressoirs, 18 000 hl de cuverie et 30 personnes. Ce dispositif est complété par la deuxième unité de production (30 000 hl de cuverie, 10 personnes). D'autres entreprises du secteur partagent leur plate-forme logistique, caves, outil industriel et force de vente.

Évolution de la concentration du négoce champenois en % (par rapport à l'évolution du CA)

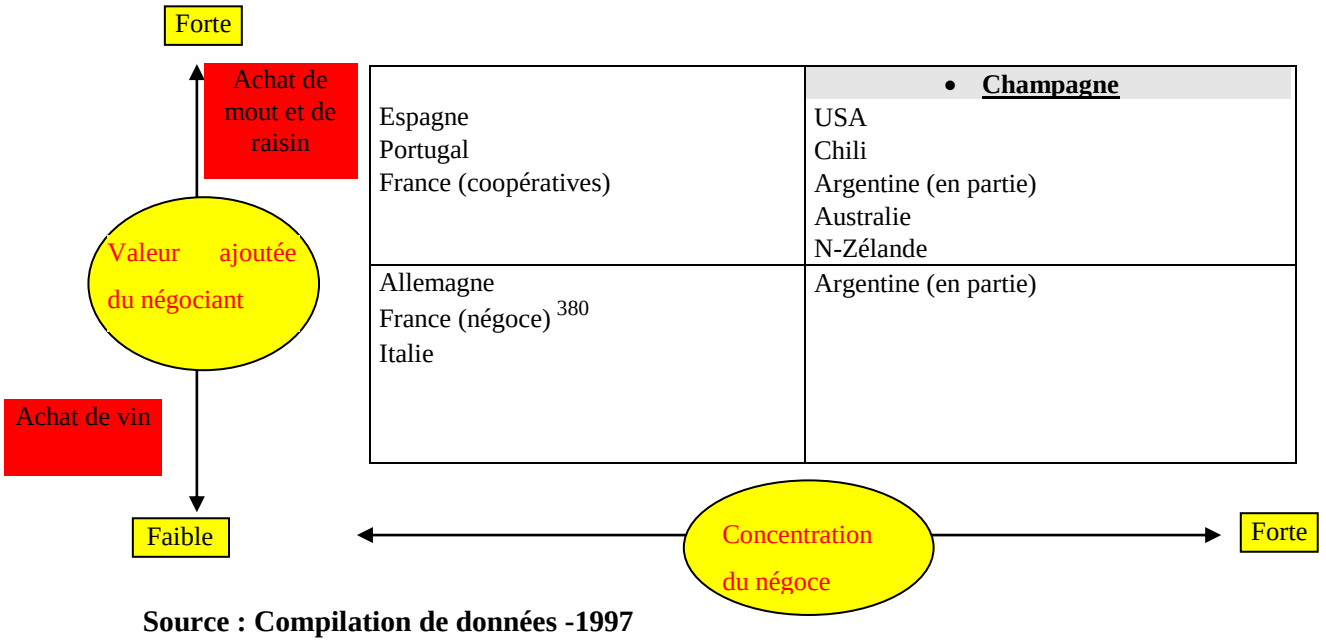


Source : CIVC-1996

Il s'agit d'une concentration commerciale et capitalistique.

Plus de la moitié du CA est réalisé par les cinq premiers négociants. La concentration est le fait de groupes multinationaux extérieurs à la Champagne (Seagram, Cointreau, Marie-Brizard...).

Analyse comparative des entreprises de vin de l'UE et de l'étranger



Source : Compilation de données -1997

[380] Une quinzaine de producteurs de vins mousseux commercialise plus de 105 millions de bouteilles par an en Allemagne, en Espagne et aux USA.

En 1997, par un mouvement de concentration régulier, les entreprises sont moins de 100, dont 24 seulement appartiennent au « Syndicat des grandes marques[381] ». Les 10 plus importantes vendent chacune plus de 5 millions de bouteilles par an, soit 49% des expéditions du négoce. Les regroupements, acquisitions et cessions d'entreprises se poursuivent :

- achat du champagne De Vénoge par le Groupe R. Cointreau[382], Deutz par Roederer ;
- vente des deux sociétés du groupe Marie-Brizard à PIB, de Heidseick Monopole (Mumm ne disposera plus que de 270 ha de grand et premier cru), de la société Mumm par Seagram à Vrankem.

Ce processus de consolidation qui s'autoalimente change la structure du marché dans son ensemble. Il se couple dès les années 70 (1960 pour M) à des activités extra sectorielles[383] qui s'explique par la volonté des opérateurs d'échapper aux aléas climatiques qui menacent les récoltes et à la valeur excessive du foncier. L'analyse relève deux types de diversifications :

1) diversifications primaires[384]

Celles-ci utilisent les compétences acquises, il n'y a donc pas une reconversion totale pour le négociant. Neuf maisons de champagne font du mousseux : M, VCP, Mumm, Roederer, Taittinger, Piper-Heidsieck, Deutz, Bollinger, Laurent Perrier. Ces négociants se sont diversifiés dans le mousseux car ils sont limités par le prix, l'aire de l'appellation et le droit d'acquérir du foncier. Cependant, les français en s'installant en Californie légitiment la production locale de vins mousseux et créent leur propre concurrence[385]. Depuis 1990, la qualité de ces vins s'est fortement renforcée et l'écart qualitatif avec le champagne a diminué. En réaction à l'attaque des mousseux, certains négociants ont lancé des marques intermédiaires comme Taittinger avec Irroy et Saint Evremond.

b) diversifications secondaires

Les négociants dont les sociétés sont cotées en bourse sortent du cœur de leur métier en se diversifiant dans l'industrie, la banque, l'hôtellerie, la cosmétique. Taittinger s'est diversifié dans l'hôtellerie, la banque… M dans les cosmétiques avec Christian Dior. Cette diversification permet d'assurer une stabilité à la rémunération du capital investi.

---

[381] Depuis 1995, les maisons, pour devenir « grandes marques de champagne » subissent un audit basé sur des critères sévères : sélection des moûts, assemblages, stockage des vins de réserve pour respecter les caractéristiques des vins d'une année à l'autre. Ces « grandes marques » sont regroupées au sein de l'Union des maisons de Champagne.

[382] R-Cointreau commercialise en GMS la marque De Vénoge, rachetée à la CNM en 1995. Suite à ce rachat, le groupe a créé une nouvelle division commerciale et marketing regroupant les champagnes De Vénoge, Bonnet et Princesse de France. En 1997, cette division dépasse les 250 MF et les 4 millions de cols (dont plus de un million de MDD).

[383]Les diversifications sont rares. Elles portent sur des activités annexes de vinification et concernent moins de 10% du CA total des intervenants.

[384]Ansoff définit la diversification comme la marque d'un changement au sein d'une stratégie. L'entreprise fabriquera de nouveaux produits commercialisés sur de nouveaux marchés. Il existe deux formes de diversification : « primaire » (toute diversification où les nouveaux produits sont proches de ceux déjà fabriqués par l'entreprise) et « secondaire ».

Diversifications d'opérateurs champenois depuis le début du XXe siècle

Participations/ Négociants	autres vignobles français	vignobles européens	vignobles californiens	vignobles australiens
Henriot	Bouchard Père et Fils comprenant 230 ha dont 175 ha de grands crus et 1ers crus pour 50 à 60 M de $.			
Roederer	1975 : acquisition de L'Aulée (-25 ha) produit un vin tranquille et mousseux. 1977, rachat de Delas Frères (vins de Côte du Rhône dont L'Hermitage, Côte Rotie... 1989 : achat de Château Vernous, cru bourgeois (Médoc). En 1992, le château de Pez (306 millions de CA), cru bourgeois Saint Estèphe et château Picard Beauséjour.	domaine de Ramos-Pinto (Porto386)	mousseux	
Marne et C.	AOC			
L. Perrier	En 1996, vend ses participations viticoles en France			
Ayala	possède un Haut-Médoc a Bordeaux,			
Deutz[387]	AOC en Côtes du Rhône et Val de Loire		mousseux	
Taittinger	mousseux		mousseux	
Vrankem,		porto		
Bollinger			mousseux	mousseux
R. Cointreau[388]			mousseux	mousseux
Mumm			mousseux	
M et VCP		Porto, moux	mousseux	mousseux

Source : Compilation de données (CIVC, UMC, Université de Reims, RVI...) P.-W. Delorme – 1998

Sous la pression de la crise économique de 1989, certains opérateurs réalisent un repli stratégique en vendant leurs participations extra sectorielles acquises récemment. Ainsi, afin de se recentrer sur son métier de base, le champagne, Laurent Perrier a revendu : le château Malartic-Lagravière, Dubos et Antoine Rodet.

3.2.5 La pénétration du secteur par des opérateurs étrangers

La reconstitution analytique de l'origine du capital social et du chiffre d'affaires des premières sociétés met en évidence :

[385] Seul Bollinger (qui a également des intérêts dans des domaines viticoles en Californie et en Australie) précise dans sa « charte d'éthique et de qualité » qu'en raison de la délimitation précise, le nom de la maison est réservé exclusivement au champagne authentique.

[386] 60% des spiritueux consommés en Espagne sont élaborés localement. Sur ces 60%, 30% le sont par des entreprises étrangères installées en Espagne. Les deux principales entreprises sont Osborne et Larios.

[387] Deuzt a élaboré un vin mousseux avec la société Daesun. Dès 1984, les premières vignes ont été plantées en Chine. La commercialisation porte sur plus de 30 000 cols.

[388] Cette société aide l'entreprise indienne Omar Khayyam pour la fabrication de vin mousseux vendu en Angleterre.

- jusque dans les années 60, la stratégie défensive de l'organisation construite autour de l'AOC fait échec à l'assaut de pôles intégrateurs extérieurs.
- le passage progressif depuis les années 70 d'un capital d'origine exclusivement familiale à une pénétration directe du capital par des banques[389] (Crédit lyonnais pour Marne & Champagne, Paribas pour De Venoge[390], Crédit Agricole pour Taittinger, Banexi, filiale de la BNP et Vranken...), de certains groupes français de spiritueux (Cointreau, Marie Brizard...) et étrangers (IDV, Seagram, Freixenet...) s'accompagne aussi d'un déplacement des centres de décision. Le pilotage stratégique de ces firmes se prend dorénavant hors du cercle fermé des instances interprofessionnelles et du microcosme champenois. Le capital concentré étranger au secteur qui y a pénétré n'a pas encore cherché à le restructurer fondamentalement. L'arrivée de grands groupes se limite plutôt à une modification de la politique commerciale des sociétés absorbées. Les deux exemples les plus caractéristiques sont fournis par les groupes L.V.M.H et Seagram qui ont resserré leurs contrôles financiers et organisationnels sur leurs unités champenoises. Ainsi, Seagram, numéro deux mondial des spiritueux a dans le cadre du reeingenering de sa branche "champagne", cédé en 1996-1997 la marque Heidsieck Monopole à Vranken[391] et ses locaux rémois à la coopérative de producteurs des grands terroirs de la Champagne. Côté commercialisation, la maison rémoise profite des équipes des filiales de Seagram, hormis pour la GB et l'Allemagne, où des distributeurs quasi exclusifs ont ses ventes en charge. Seagram vise dans le champagne :
- un RCE de 10% (Mumm réalise un RCE de 5%) grâce à une meilleure gestion de stocks, des réduction de coûts et à une hausse des prix (+5% en 1997) ;
- un recentrage des ventes sur trois grands marchés : Italie, France et USA.

Les conséquences de cette pénétration de groupes étrangers, surtout depuis 90 portent aussi bien sur le plan de l'encadrement (management moderne, changement des dirigeants, politique marketing et commercial offensives) que sur le plan des capitaux, permettant ainsi l'achat de nouveaux vignobles ou la réorganisation de l'entreprise. L.V.M.H et Seagram constituent des noyaux de concentration non négligeables et intensifient la transformation du secteur.

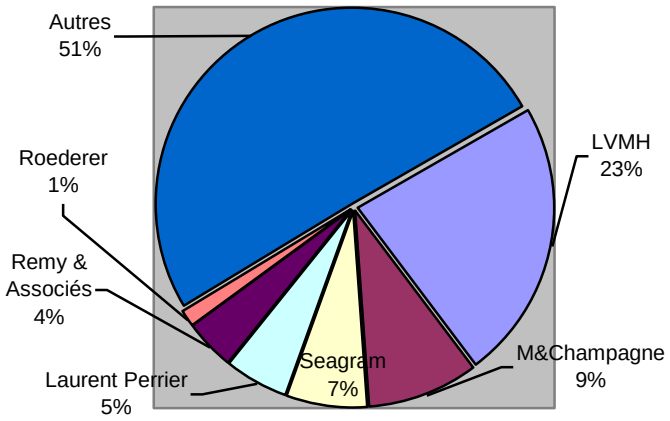
L'analyse financière révèle aussi les mouvements financiers. Certaines maisons se sont introduites à la bourse de Paris comme M, Mumm, Perrier-Jouët, Heidsieck Monopole, Piper-Heidsieck, Charles Heidsieck. D'autres

[389] Ces mêmes banques ont incité en 1989 certains opérateurs à vendre à n'importe quel prix pour dégager de la trésorerie sans se poser la question de la perturbation causée au marché.
[390] De Vénoge qui appartenait à la Navigation mixte, est détenu début 1995 par Paribas (CA en 1994 : 120MF). Ce changement s'accompagne d'une remise à plat de l'organisation (contrôle informatique de la cuverie), du re développement d'une marque d'appui, Henry de Navarre, pour ses clients qui ont besoin d'un champagne meilleur marché: 200 000 et 300 000 bouteilles en 1995. Le potentiel de production est de 500 000 bouteilles. La nouvelle stratégie commerciale est de se retirer de la GMS pour s'appuyer sur le réseau CHR. L'objectif de croissance modérée des volumes combinée à un positionnement de prix élevé permet de rejoindre le prix des grandes marques. Sur les marchés allemand, suisse, belge et américain, le prix moyen est en augmentation.
[391] Vranken qui dispose d'une filiale en Allemagne va commercialiser H-Monopole qui lui appartient dorénavant. C'est le second marché export pour cette marque avec 300 000 cols en 1997 contre 250 000 en 1996.

ont été rachetées (Ruinart et Mercier par M, Isoroy par Taittinger, Delbeck par Pierre Martin, Roederer[392] a acquis Deuzt[393] - 348 MF de CA consolidé en 1995), certaines ont été cédées, comme Abel Lepître[394] fondée en 1924 et Georges Goulet fondée en 1867, réunies sous le nom de « Grands Champagnes de Reims », filiales du groupe Bordelais de Felix Chatellier avant d'être revendues en 1989 à la société bordelaise Marie Brizard & Roger International (liqueur, champagne Philiponnat, Pulco...).

En 1991, les deux tiers des ventes du négoce sont réalisés par six groupes, dont seulement trois sont encore d'origine familiale : Marne et Champagne (Besserat de Bellefon, Lanson) détenu à 85% par la famille Burtin-Mora, Laurent-Perrier (de Castellane, Lemoine, Delamotte, Salon), détenu par la famille Nomancourt, des institutionnels (CFF et Banexi) et un groupe de spiritueux anglais, IDV. Taittinger est détenu à plus de 50% par la famille Taittinger. Les processus de prise de participation (prise de contrôle majoritaire ou minoritaire, création de filiales communes) révèlent les luttes d'influence que se livrent les différentes sociétés en présence. Si la prise de participation reste l'instrument privilégié du processus de concentration des firmes, elle s'accompagne d'autres techniques telles que transfert d'actifs, accords techniques, accords de campagne, ententes sur les prix du kilo de raisin et de la bouteille. La prise de contrôle constitue le mécanisme le plus courant, elle se fait par l'augmentation de capital avec émission d'actions nouvelles entièrement souscrites par les (ou la) sociétés.

Analyse des premiers groupes champenois en 1991 (PDM en %)



Source : ATKearney - 1992

[392] Roederer possède les marques L. Roederer et Théophile Roederer.
[393] Accusant un manque de fonds propres de 1990 à 1992, la société Deutz doit trouver un partenaire. En 1993, par le biais d'une augmentation de capital de 120 MF, Roederer a pris une participation majoritaire de 60% dans la holding qui contrôle Deutz et la maison Delas Frères dans la vallée du Rhône. En 1994, la maison a redressé sa situation avec un résultat d'exploitation positif de 4,5 MF. Même si le chiffre d'affaires a marqué une baisse de 2,7% à 67 MF. Les ventes se sont montrées stables à 925 000 bouteilles. Le CA 1994 de Roederer comprenant Deuzt est de 283,5 MF.
[394] En 1995, le chiffre d'affaires du champagne Lepître s'élevait à 45 MF dont 44.7 en France. La production est de 500 000 bouteilles avec un effectif de 7 personnes.

En 1991, L.V.M.H est le leader du marché du champagne avec une PDM de l'ordre de 23%.

En 1995, toutes les autres maisons, c'est-à-dire la quasi-totalité des négociants-manipulants titulaires d'une carte professionnelle, sont familiales. Déjà fortement capitalisées par les stocks et consommatrices de besoin en fonds de roulement, ces firmes ont toujours privilégié la mise en réserves d'une grande partie de leurs résultats au détriment de la trésorerie de leurs actionnaires familiaux, devenus très nombreux au fil des générations. Leur capital s'est depuis éparpillé (cf annexe p.228). Cependant, contrairement à d'autres branches de l'économie française, les capitaux extérieurs se sont réduits. Seules quatre maisons sont la propriété de trois groupes étrangers (Seagram (Mumm[395]...), Freixenet (Abel Lepître) et Rackle (Bricout[396]) qui ne représentent en 1992 que 6% des expéditions de l'ensemble de la Champagne et moins de dix autres sont les filiales de groupes français implantés dans le secteur des vins et spiritueux (L.V.M.H, Marie-Brizard, Cointreau...). Depuis quelques années, la typologie des négociants a changé : parmi les cinq premiers, L.V.M.H, Cointreau ont leur centre de décision à Paris ou à l'étranger. D'autres, comme Pernod-Ricard (vente de Besserat de Bellefon à Sopalia en mars 1991), BSN, Seagram, Marie Brizard[397], Freixenet et Rackle se sont désengagés du secteur.

3.3 Les facteurs majeurs de différenciation concurrentiels

Parmi le négoce champenois, il faut distinguer :

- le négoce propriétaire de vigne : 195 qui exploitent 3.0257 hectares ;
- le négoce manipulateur : 258 ;
- le négoce distributeur : 94.

Il existe deux catégories spécifiques :

- les RM qui ont pris le statut de négociants-manipulants afin d'acheter des raisins, des vins clairs et des bouteilles pour compléter leur récolte ;

[395] En 1999, Frey reprend 20% des actifs des marques de champagnes Mumm et P. Jouët, Seagram contrôlant toujours la distribution des vins. Le départ de Seagram marque la fin d'une présence étrangère à la Champagne.

[396] En 1998, cette société a été revendue par son propriétaire allemand Kupferberger, un producteur de sekt à la société financière Paul-Louis Martin, propriétaire du champagne Delbeck à Bouzy (Marne). Cette décision de vendre est justifiée par le recentrage sur le mousseux et par l'importance des investissements nécessaires en Champagne. Cette société avait acquise Bricout en 1968, qui fait plus de 3 millions de bouteilles par an, tandis que Delbeck en produit 200 000 pour un CA de 120 millions de FF.

[397] En 1987, Marie Brizard a repris Philipponnat et Abel Lepître, mais la notoriété de ces deux marques reste faible. Abel Lepître enregistre en 1994 une perte de 11 MF contre 12.8 en 1993. Dans le même temps, le CA est passé de 89 MF en 1993 pour des ventes de 500 000 bouteilles. Ce champagne traditionnel n'est pas en GD. Son marché se répartit pour 40% en France et 60% à l'export avec, dans l'ordre l'Italie, la Suisse, l'Allemagne, le Japon, la Belgique, l'Angleterre et les USA. En 1997, Brizard pour se désendetter vend Philipponnat et Abel Lepître à Boizel Chanoine. Marie Brizard se retire complètement de ce secteur. En 1996, ces marques malgré le redémarrage sectoriel accusent un déficit de 5.2 millions. Cette acquisition pour Boizel représente un volume d'affaires supplémentaire d'un million de bouteilles par an, ainsi que 17 hectares de vignoble dont 16 détenus en pleine propriété. Jusqu'à présent cette société s'est spécialisée dans la vente à la GMS qui absorbe 80% de sa production. Philipponnat permet à Boizel de se développer à l'export : - 30% de son CA.

- les négociants « non-manipulants » qui se contentent d'acheter du champagne aux RM et copropriétaires pour le revendre sous diverses marques[398].

Repères structurels du secteur

	élevé	moyen	faible	tendance
nombre de grandes entreprises				☜
nombre de petites entreprises				☟
concentration industrielle et financière				☜
diversification des intervenants				☜
internationalisation				☝
place de cette industrie en Europe				☜
pénétration étrangère				☟
intégration amont*				☜
intégration aval				☜
taux de valeur ajoutée moyen				☟
taux de marge d'exploitation moyen				☟
taux de capacité d'autofinancement				☟

* contrats maisons de champagne-vignerons

Source : étude Precepta, entretiens Banque de France, CIVC et INRA-P.-W Delorme - 1998

Le processus d'élaboration du produit fini[399] est le point commun à ces négociants, d'où il résulte une organisation du travail et un environnement socio-économique homogènes. En revanche, ils n'ont pas tous franchi les mêmes étapes de modernisation. En complétant notre travail du champ concurrentiel, cinq facteurs de différenciation clés soulignent la situation actuelle du négoce :

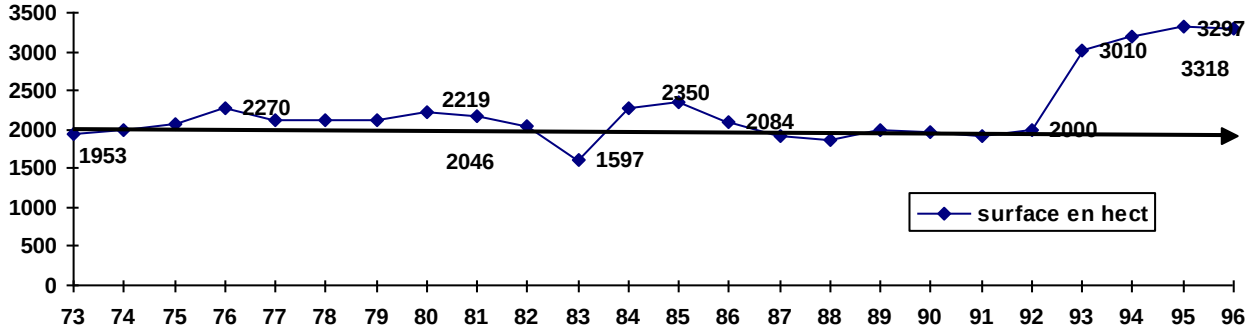
3.3.1 Sa capacité d'approvisionnement et son évolution

Sur 152 négociants traditionnels, 110 disposent d'un accès direct aux raisins pour une surface totale de 3.800 hectares, soit 13% du vignoble champenois en production. Une majorité des 109 autres négociants-manipulants, dont des R-M, possèdent 300 hectares. Cependant, le vignoble est réparti de manière très inégale entre les maisons. Outre les 42 négociants qui ne possèdent pas de vigne, près de la moitié des bénéficiaires revendiquent chacun moins de 10 hectares.

[398] Cependant, ces deux catégories représentent une toute petite part du négoce.

[399] D'après DAFSA, un secteur d'entreprise se compose de l'ensemble des sociétés ayant la même activité principale, cette dernière étant déterminée à partir de la ventilation des ventes et des effectifs. Il s'oppose à la notion de « branche » qui se réfère à l'ensemble des fractions d'entreprises correspondant à une même activité.

Évolution de la surface moyenne en hectares des négociants de 1973 à 1996



Depuis 1970, on assiste à une quasi stagnation des capacités de production des négociants qui s'explique par le prix élevé du foncier, le manque d'affaires mises sur le marché ainsi que le manque de retour rapide sur investissement.

A l'inverse, 8 maisons possèdent chacune plus de 100 hectares qui fournissent plus de 80% de leurs besoins en raisins ; 113 négociants achètent 56% de la récolte en plus de leur propre récolte et commercialisent près de 70% du champagne mis sur le marché chaque année. Cependant, pour la grande majorité, parmi lesquels figurent les principaux expéditeurs, les raisins propres n'apportent jamais plus du quart des rentrées à la vendange. En 1992, la surface exploitée par les négociants est de 10% de 32 000 hectares, plus de la moitié se trouvant dans des communes situées dans l'échelle des crus de 90 à 100%. En 1997, 15% de la superficie totale du vignoble est exploitée, soit 4 726 ha[400]. La grande majorité des négociants ne possède pas de vignes et se trouve dépendante des vignerons et coopératives pour l'achat du raisin et celui de bouteilles sur lattes sur lesquelles ils apposent leur marque.

Analyse de la capacité de production des principales maisons du négoce champenois (en hectares)

société	Brizard[401]	Trouillard	Duval-L [402]	de Venoge[403]	Pol Roger	L. Perrier	Ayala
en hectares	20	20	140	17	85	105	35
tx de couvert en %	15	15		10	45	12	12

Moët, Pommery, Veuve Cliquot, Mumm et Taittinger disposent à elles seules de près de 2000 ha qui assurent 25 à 30% de la couverture de leurs besoins en matière première et constituent une part très importante de

[400] En 1976, les négociants sont propriétaires de 3 000 hectares de vignobles sur plus de 20 000 ha en production. Pour mémo, en 1952, 15% sont exploités sur une surface de 11 000 par une soixantaine de négociants, alors que le reste de la superficie champenoise est partagé entre 15 000 récoltants.

[401] Avec le retrait de Marie Brizard du secteur, Boizel champagne (199 MF de CA et 12.7 de bénéfice net) récupère 17 hectares de vigne du groupe Marie Brizard.

[402] En 1996, D. Leroy achète 7 hectares tous classés 100% : 3,5 à Ay (reprise du vignoble Hamm),1 à Ambonnay, 2,6 ha à Chouilly. D. Leroy est ainsi présent dans tous les crus de la Côte des Blancs. Parallèlement, D. Leroy porte à 80 000 hl sa capacité de cuverie et obtient la certification ISO 9002. Elle est aujourd'hui classée 9e maison.

[403]Dès 1992, De Venoge accroît son vignoble en achetant la totalité des parts de la Sté Forestière Agricole et Viticole de Commentreuil. Dans le même temps, elle modernise sa production et redéploie sa force commerciale.

leur capital social dont la valeur spéculative ne fait que croître. En 1994, M[404] *possède plus de 800 hectares en exploitation, soit 2,5% du total et 20% des vignes de tous les négociants.*

M	Pommery	VPC	Mum	Roederer[405]	R-Cointreau	Bollinger	Vranken	Taittinger	groupe Frey (Germain)
800	500	256	-340	190 dont 176 de premier et grand cru[406]	70 dont 15 détenus par Krug	100-150	175 dont 55 en pleine propriété	250-260 dont 150 ha de chardonnay	50
taux d'approvisionnement pour L.V.M.H: 1500 hectares soit 30% dont Pommery : couverture: 45% et le groupe M [407]: 25%...			vente	50% (rachat de 16 ha afin d'augmenter sa production de 130 000 cols/an)	7%	70%	+ 20%	40%	

Taittinger est moins sensible que la plupart des intervenants à l'augmentation du coût du raisin. Le groupe possède un vignoble de plus de 250 hectares, ce qui lui permet de s'auto approvisionner[408] *à hauteur de 40%. Ce taux est très élevé par rapport à des maisons comme L.V.M.H et Seagram*[409]*: 25% ; Laurent Perrier : 12%. Seuls Roederer et Bollinger ont des taux de l'ordre de 50%.*

De nombreux négociants dépendent de leurs fournisseurs, ce qui entraîne une tension sur les approvisionnements en quantité et valeur.

[404] Son vignoble est situé exclusivement dans les grands crus d'Aÿ et de Tours-sur-Marne pour la Marne, d'Avize, de Chouilly, de Cramant et du Mesnil pour la Côte des Blancs, de Bouzy, d'Ambonnay, de Mailly, de Puisieul, de Sillery, de Verzenay et de Verzy pour la Montagne de Reims. Le groupe possède des vignobles dans 13 des 17 crus classés à 100%. Propriétaire le plus important, il ne couvre pourtant que 25% de ses besoins.

[405] La force de Roederer dans son auto-approvisionnement, un endettement CT et LT quasiment nul, un engagement bancaire inexistant et des frais financiers de 2% sur ses ventes. C'est la première maison pour sa rentabilité ; son prix moyen est très élevé, le deuxième de champagne et son bénéfice d'exploitation représentent 40% du CA.

[406]Son vignoble est situé dans la Montagne de Reims, la Vallée de la Marne et la Côte des Blancs.

[407] M est le propriétaire le plus important, mais il ne couvre que 25% de sa production de champagne.

[408] Ce taux de couverture dépend des volumes produits.

Analyse de l'intensité du pouvoir de négociation des fournisseurs vis-à-vis des ensembles stratégiques

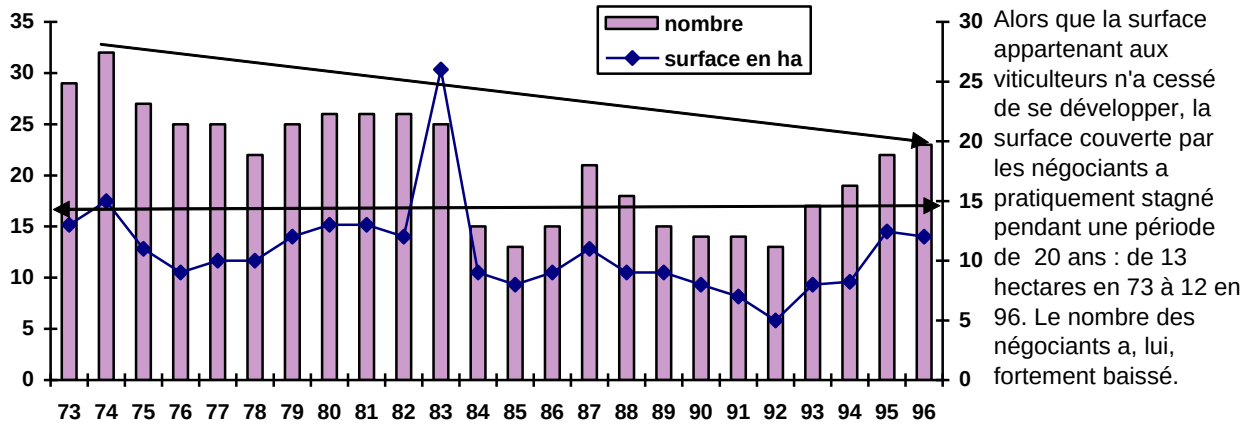
société	possibilité d'auto approvisionnement	possibilité de maîtriser les prix d'achat et de vente	pouvoir de négociation des fournisseurs
Bollinger, Pol Roger, Roederer	++	++	-
Marne et C.	--	-/+	++
VCP, M, Perrier-J., Krug, Mumm, L. Perrier, Ayala	+/-	+/-	+/-
Henriot, Vranken, Boizel	-	+/-	+

+ : possibilités ou pouvoirs de négociation élevés ; +/- : possibilités ou pouvoirs de négociation moyens ; - : possibilités ou pouvoirs de négociation modérés.

Ainsi s'installe pour la majorité des négociants une pénurie latente et récurrente des approvisionnements. Très peu de maisons disposent d'un vignoble capable de couvrir la totalité de leurs besoins[410]. Les graphes ci-dessous le confirment.

Les exploitations des négociants par tranches de superficie productive en hectares de 1973 à 1992

De 0 à 1 ha

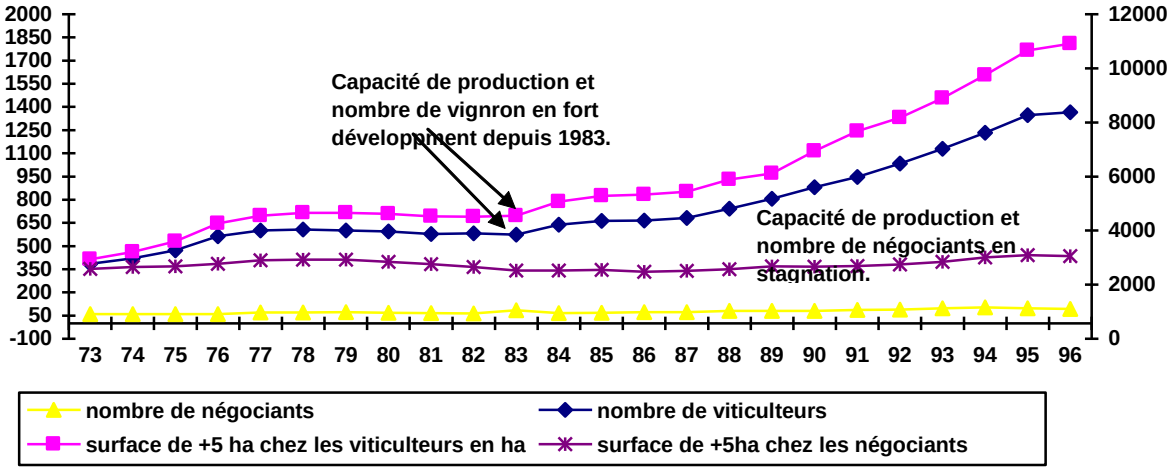


L'importance du vignoble[411] est capitale pour la qualité/quantité des vins mis sur le marché, ainsi que sa niche spatiale (identité[412]) et sa dimension humaine qui servent de repère au consommateur dans son acte d'achat.

[409] Depuis 1996, une partie de son vignoble à été vendue à la SAFER et à Vranken.
[410] Piper-Heidsïeck est la seule grande maison ne possédant pas de vignoble, ce qui l'oblige à engager des contrats de livraison à long terme avec des viticulteurs portant sur 500 ha de vignes.
[411] Le contrôle du vignoble est le seul moyen de garantir la quantité et la qualité du vin.
[412] La dimension psychologique du consommateur est très importante. Aujourd'hui la cave donne une image industrielle de la Champagne alors que le vignoble donne une identité plus forte au produit, peu valorisée par le négoce.

Depuis 1973, le nombre de négociants possédant des surfaces de 2 à 3 ha a augmenté sensiblement : on est passé de 9 maisons il y a 20 ans à plus de 25 en 1996. Pour la tranche de superficie de 3 à 5 ha, on assiste là aussi à une quasi-stagnation du nombre de négociants et du nombre de parcelles. En 1996, on est passé de 28 à 36 maisons. Pour les surfaces de plus de 5 ha, le nombre de négociants a progressé puisqu'il est passé de 60 maisons en 1973 à 92 en 1996. Les négociants exploitent leurs superficies en faire valoir direct, en location (fermage) ou encore en métayage[413]. Par ce dernier mode, propriétaire et viticulteur exploitant sont unis par un partage pré-établi des résultats des récoltes. Une réglementation de 1985 autorise le métayer à exiger la transformation de ce contrat en fermage, ce qui prive le propriétaire de sa part de récolte, lequel diminue depuis les propositions de métayage. L'intention du législateur de favoriser les exploitants provoque en fait la raréfaction des superficies susceptibles de leur être proposées.

Synthèse de l'évolution du nombre de négociants et de déclarants pour une surface de plus de 5 hectares



Sur la période 1989-1995, le manque d'acquisitions de vignobles par le négoce s'explique par la crise et le taux d'endettement qui lui est consécutif.

La stabilité des acquisitions de vignoble par les négociants s'explique aussi par la concentration des achats de terre faits par le passé dans les grands crus de la Marne en zone de mi-coteaux, le « cœur de coteaux », le plus favorable à la culture de la vigne par rapport aux haut et bas de coteaux, zones beaucoup plus sensibles aux aléas climatiques. Cette concentration du vignoble des négociants dans les grands crus privilégie la qualité. Le cœur de la Champagne reste la Marne, les vignes des maisons sont localisées dans la Côte des blancs et la Montagne de Reims[414]. Elles peuvent parfois représenter la part dominante d'un terroir, comme à Aÿ où les

[413] En France, le droit de plantation nouvelle résulte d'une autorisation ministérielle rarement accordée en Champagne. Ces droits sont rattachés à une exploitation. Depuis 1973, les maisons de champagne sont tributaires des droits nouveaux à conditions de louer les terres à des métayers pour éviter un trop grand cumul.

[414] En 1996, pas moins de 80 communes sont le siège d'une ou de plusieurs d'entre elles. On compte 3 négociants dans l'Aisne, 28 dans l'Aube et 230 dans la Marne, cœur du système champenois. La ville d'Epernay rassemble 32 maisons qui assurent 39.3% des expéditions des négociants. Avec l'apport des communes environnantes (Aÿ, Pierry...) la proportion monte jusqu'à 57.8%. La ville de

186 hectares détenus par seize négociants forment 59% du vignoble communal. L'étude de la répartition des exploitations d'après leur taille montre que leur concentration est :

- nettement plus forte que pour le seul vignoble des récoltants ;
- encore plus marquée pour deux régions viticoles : la « grande vallée de la Marne » et la « petite vallée de la Marne » où prédominent respectivement les exploitations des négociants et des récoltants dont la surface de parcelle excède 2 hectares[415].

Si les négociants ont une capacité de production trop concentrée, ce qui est une faiblesse, ils ont l'atout d'un vignoble de qualité surtout planté en cépages fins (pinots noirs et chardonnay). Par ailleurs, certains négociants renouvellent plus facilement leur vignoble en raison même de l'importance de leurs exploitations.

Analyse du nombre de superficies pour le négoce champenois

superficies en ha	nombre de négociants
moins de 1	14 : logique spéculative avec la GD
1 à moins de 3	22 : logique spéculative comme LP, Vranken, M&Champagne, négociants distributeurs avec la GD...
3 à moins de 5	5
5 à moins de 10	6
10 à moins de 50	3
50 à moins de 100	5 : à partir de ce chiffre on a une vraie stratégie produit
100 et plus	5

Source : compilation de données- P.-W. Delorme - 1997

La Champagne étend sa production vers l'Aisne et la Côte des Bars, région réservée autrefois aux petits crus. Dans ces zones de production, la qualité des raisins a augmenté grâce à l'amélioration des savoirs[416] techniques des vignerons, plus pointu parfois que chez certains négociants, avec pour conséquence des surcoûts pour les firmes. Le négoce n'a pas eu de stratégie prospective d'achat sur ces zones « périphériques » alors qu'à l'époque le prix du terrain y était faible. Pour conclure sur les capacités de production des négociants, leur quasi-stagnation a diverses conséquences :

Reims réunit 28 maisons qui assurent 32.4% des expéditions du négoce. Avec Ludes, Rilly, Bouzy, la proportion progresse de 36.7%. Enfin, plus d'une centaine de petits négociants (anciens vignerons) exercent leur activité hors d'Epernay, de Reims. Mais ils ne représentent que 8.5% des ventes de négociants. Seule Laurent-Perrier est située en dehors des deux principales villes.

[415] Les exploitations les plus étendues sont concentrées dans les trois premières de ces régions ainsi que dans la vallée du Cubry, c'est là que sont groupées avec les meilleurs crus la plupart des négociants.

[416] Le transfert de savoir s'est réalisé plus facilement dans la vinification car le nombre d'acteurs était plus restreint, ce qui n'était pas le cas en viticulture. Cependant, on note des savoirs émergents pour la vigne comme :
- le savoir parasitaire ;
- le suivi du degré de maturation du raisin et du volume ;
- la mise en place d'une lecture plus fine des parcelles pour adapter à chaque terroir des traitements spécifiques.

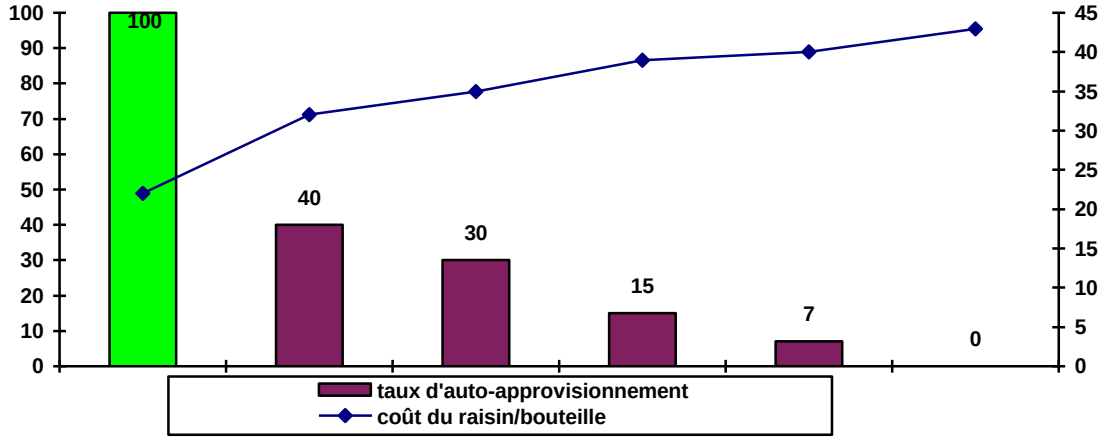
- une expansion commerciale limitée. Roederer, Bollinger, Taittinger (...) sont contraints d'adopter des stratégies de niche par produit, marché, circuit de distribution, clientèle.

Analyse comparative de la PDM des groupes et du vignoble possédé en 1993

groupes	PDM volume en %	vignes en hectares
L.V.M.H	20	1578
Marne et C.	9.5	-
Seagram	6.3	432 ne prend pas encore en compte la vente à Vranken
L.-Perrier	5.2	105
Rémy-Cointreau	4.1	-

- des économies d'échelles insuffisantes malgré des investissements corporels qui améliorent les rendements des vignes :

Analyse des coûts de revient (coût du raisin/bouteille en FF) suivant le taux d'auto-approvisionnement (en %) de Taittinger, L.V.M.H, Marie Brizard, R. Coitreau



Calcul réalisé à partir du prix indicatif maximum atteint à la vendange de 1990 (de 32 F/kg) et des taux d'auto-approvisionnement de Taittinger (40%), L.V.M.H (30%), M. Brizard (15%) et R. Cointreau (7%).

Le coût de production du négoce est élevé[417]*, autour de 30F le kilo alors que le prix de revient chez le vigneron est de 24F.*

- l'accroissement de leur dépendance vis-à-vis des producteurs :

[417] En Champagne, les deux postes élevés dans le coût d'un raisin sont la main d'œuvre et le matériel.

Analyse de l'évolution de l'approvisionnement en raisin du négoce

	1992	1993	1994	1995
Achat de raisins	354 460	360 426	399 435	502 942
Quantité soumise au blocage	105 645	79 829	24 914	-
Récolte maison	150 930	139 183	129 057	150 180
Totaux	611 035	579 438	553 406	653 122

La fidélisation des vignerons à une maison pour sa matière première fait partie des politiques majeures des négociants. Les principales maisons ont personnalisé leurs relations avec la viticulture pour s'assurer des sources constantes d'approvisionnement, allant jusqu'à intéresser les vignerons aux bénéfices. D'autres (Taittinger), pour maintenir leur RN ont revendu 472 000 Kg de raisin au moment de la vendange 1993.

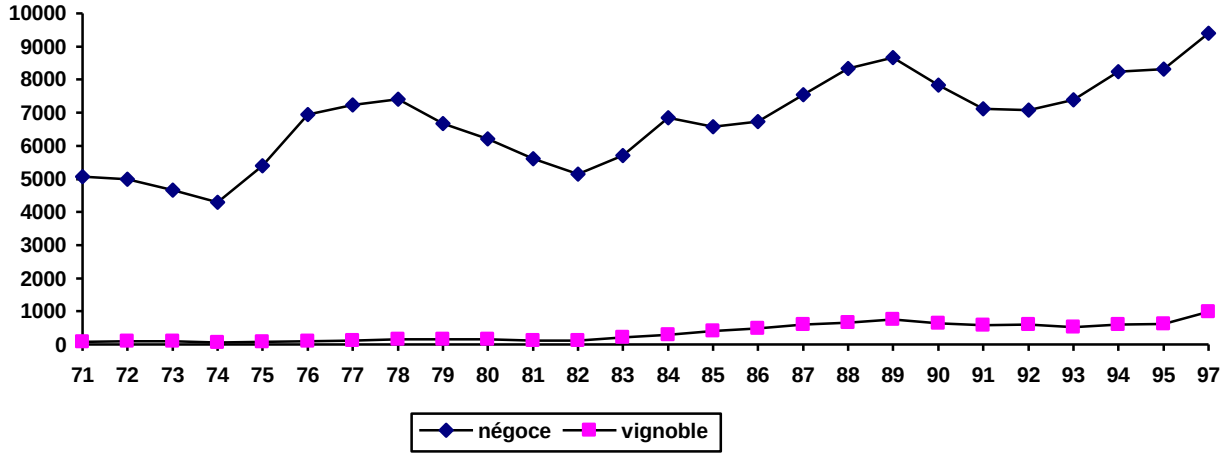
La rentabilité, principal objectif des négociants, se traduit par la maîtrise des coûts de production et d'approvisionnement. Cependant le coût annuel d'exploitation d'un hectare varie de 80 à 120 000 FF d'autant qu'il arrive qu'une faible production ne couvre pas les frais de mise en valeur. Enfin, les viticulteurs qui vendent leurs raisins ont bénéficié d'un prix unitaire de vente qui a dépassé le coût de la vie de 1970 à 1985 (cf annexe p.229). Pour les négociants, la propriété de vignoble est stabilisatrice de la rente car la soumission aux conditions de l'offre de raisin est d'autant plus difficile qu'elles sont fluctuantes ou imposées par des coopératives plus puissantes, le rôle du CIVC est à ce stade essentiel. L'instabilité sectorielle accroît incontestablement la fragilité financière du négoce. Cependant, si la détention de vignes influe très positivement au cours des dernières années sur le taux de VA, la corrélation est en revanche plus faible lorsque l'on observe les taux de marge brute d'exploitation. De plus, sur une longue période, le lien entre VA et propriété s'avère fluctuant et réversible. Cette tension sur les coûts d'exploitation et d'approvisionnement nécessite une politique commerciale très dynamique, révélatrice de l'importance du rôle contre-aléatoire du taux d'auto apprivoisement. La plupart des négociants disposent d'au moins ¼ de couverture des besoins par leur propre production, ce qui est insuffisant. La désintégration verticale progressive de certains négociants se confirme couplée à un redéploiement stratégique vers l'exportation. C'est le deuxième paramètre clé que nous allons étudier.

3.3.2 L'exportation, un avantage concurrentiel majeur

Historiquement, le champagne s'est toujours développé à l'export (cf annexe p.230). Apprécié dans tous les pays où la France à une influence culturelle, le vin de champagne se vend là où le public dispose d'un pouvoir d'achat élevé. Le champagne a bénéficié jusqu'en 1973 d'une exportation spectaculaire, avec un volume multiplié par deux en huit ans. Cependant, l'amenuisement des stocks dû à la flambée de la demande a provoqué une hausse des prix de 50% du PMV en trois ans. Il en résulte une chute des exportations a -6.1%

qui n'ont repris qu'en 1976, après une baisse sensible des prix. Depuis 1990, ces temps sont révolus : la pression commerciale sur des marchés parvenus à maturité s'intensifie. L'édification de l'Europe force les sociétés à aligner leurs prix sur les différents marchés. Les négociants sont obligées d'aller chercher des économies d'échelles aux Etats - Unis et en Asie. Pour M, comme pour d'autres firmes, l'internationalisation est devenue la priorité. De 1969 à 1989, période au cours de laquelle les ventes pour l'ensemble de la Champagne sont passées de 94.5 à 249 millions de cols, les expéditions des maisons ont progressé de 138.3%. Cette moyenne recouvre des évolutions individuelles diverses : pour les trente premiers négociants, l'augmentation est supérieure à 200%.

Analyse comparative des ventes export du négoce et de la production (vignerons + coopératives) en M de cl



Source : CIVC-1997

Sur la période 1986-1990, le TCAM pour les négociants est de 3,4% (à comparer avec celui des coopératives et des vignerons : 4,9%).Une trentaine de propriétaires de grandes marques réalisent à l'époque plus de 85% des ventes hors frontières.

De 1989 à 1992, les expéditions ont diminué de 13.4% pour l'ensemble des négociants. Cette moyenne recouvre des différences profondes : certains chutent de 50% comme Bollinger, Pol Roger, Philipponnat, Deuzt qui commercialisent surtout leurs champagnes en CHR et sur des pays export matures (GB, Allemagne...), d'autres progressent de 50%, essentiellement des petits négociants (faible structure, peu d'effectifs, partie industrielle sous-traitée à des coopératives ou à des négociants) qui vendent des marques d'acheteurs et des MDD à la GD. Dans l'ensemble, les maisons qui échappent à la baisse des ventes enregistrée depuis 1989 sont celles qui commercialisent des vins plus jeunes (d'où des stocks faibles) et pratiquent des prix attractifs (de 40 à 70 FF) : Vranken a ainsi réalisé un bénéfice de 12 millions avec « La Demoiselle » et de 8 millions avec « Charles Laffitte » ; le négociant Bruno Paillard a gagné 6 millions. Ces petites maisons ne peuvent prospérer que dans les créneaux de marché et de qualité bien définis avec peu de marge de manœuvre.

Analyse de la ventilation des volumes commercialisés par maison en M/cols (1989 et 1992)

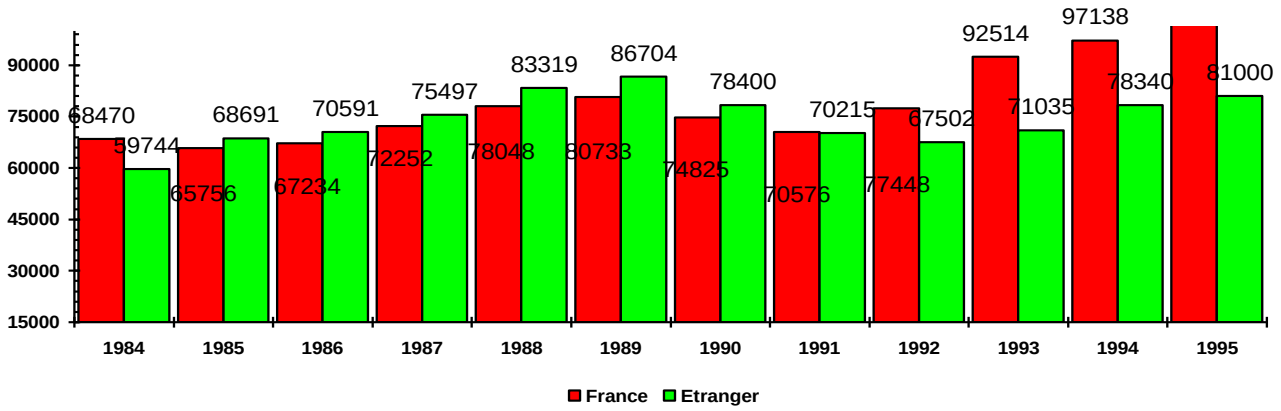
	1989		1992		tendance
production	nombre de négociants	volume expédié	nombre de négociants	volume expédié	
+ de 5	7	85.6	7	69.6	stagnation et baisse
de 2.5 à 5	9	31.8	6	21.2	baisse
de 1 à 2.5	13	20.2	18	27.2	hausse
de 500.000 à 1	14	9.7	15	10.1	hausse
de 200.000 à 500.000	27	8.7	31	10	hausse
de 100.000 à 200.000	29	4	28	4.1	hausse
de 50.000 à 100.000	31	2.3	40	2.9	hausse
- de 50.000	117	1.6	116	1.5	hausse
total	247	163.9	261	146.6	

Source : compilation de données – P.-W. Delorme - 1997

La frange la plus importante de négociants est constituée d'anciens vignerons qui se sont développés en fournissant des MDD à la GMS. Ils sont très peu présents à l'international, leur CA à l'export stagne depuis plusieurs années, ils sont pour la plupart fortement endettés et manquent de fonds propres.

En 1994, le CIVC enregistrait 241,6 millions de bouteilles commercialisées, dont 157,1 millions en France et le reste à l'export (Allemagne, Grande Bretagne et USA étant les trois plus gros importateurs). Soit une progression globale de 5,4% pour l'ensemble des ventes de champagne (contre 7% en 1993), qui vient contrebalancer le ralentissement connu en 1991 et 1992.

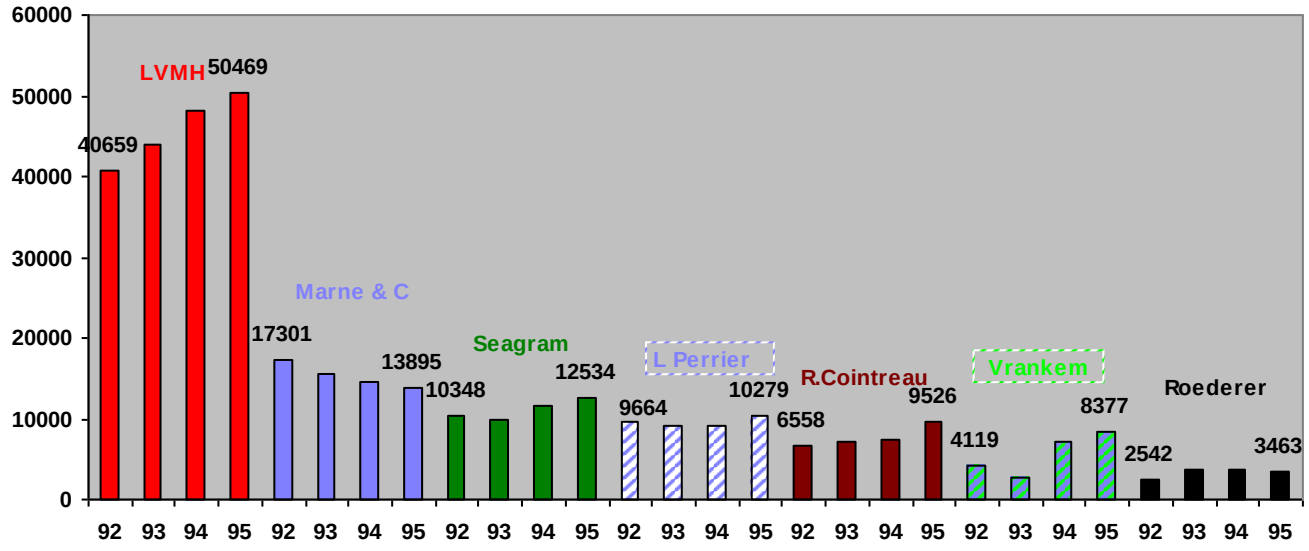
Analyse des expéditions du négoce en millions de bouteilles



Source : Banque de France

Ce record est le deuxième après celui de 249 millions de bouteilles atteint en 1989. Deux raisons à cela : des ventes tirées par les exportations, d'où la meilleure performance du négoce par rapport au vignoble, mais surtout des efforts réalisés en matière de prix à la consommation de l'ordre de 3 à 4% sur les grandes marques internationales. La part de marché du négoce avec 175 millions de bouteilles progresse pour atteindre 72,6% du total des expéditions contre 27.4% au vignoble (ensemble des coopératives (7.7 %) et des récoltants (19.7%)). Cependant, les hausses de volumes ne se traduisent par aucune valeur. En conséquence, les marges restent faibles, d'autant que les raisins ont été réglés à un prix excessif et la baisse des monnaies - de 7% à 15% par rapport au franc - fragilise le redéveloppement des ventes exports sur la Grande-Bretagne, les USA, l'Italie et l'Espagne (cf annexe p.232). L'export reste un avantage concurrentiel pour le négoce traditionnel face aux nouveaux négociants, coopératives et vignerons. C'est un objectif prioritaire en raison de son potentiel. Ces marchés sont l'avenir de la profession car le marché français est saturé (64% de l'ensemble des ventes de champagne), en progression de 1,8%, un chiffre qui souffre de l'impact des grèves. En 1994, le CIVC constate une réelle domination des maisons de champagne sur les marchés étrangers, celles-ci ayant assuré 93% des exportations et 61,8% des ventes en France.

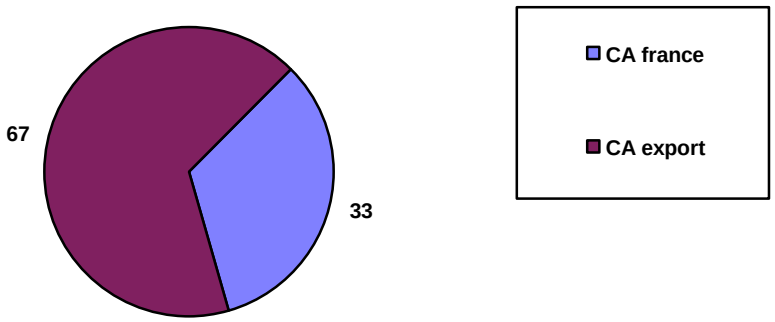
Evolution des expéditions des principaux groupes de champagne de 1992 à 1995



Source : Banque de France- Etude sectorielle. Marketing M 1996

Les cinq premiers groupes champenois (L.V.M.H, Marne et Champagne, Seagram, Laurent-Perrier et Remy Cointreau) qui réalisent déjà une part importante de leur chiffre d'affaires à l'exportation, misent sur l'étranger pour développer leurs ventes. Les maisons qui ont progressé plus vite que la moyenne du négoce sont celles dont la vocation exportatrice est la plus forte, qui commercialisent des vins de qualité et au vieillissement prolongé, valorisent les marques et pratiquent des tarifs supérieurs à leurs concurrents.

Répartition du CA champagne de Taittinger export/France en 1995 (%)



En 1995, Taittinger a lancé deux champagnes milieu de gamme pour conquérir la clientèle des groupes d'hôtels à l'étranger.

En 1995, les ventes de champagne ont atteint 246,6 millions de bouteilles (pour une récolte équivalente à 286 M), en progression de 2% par rapport à 1994. Malgré les perturbations provoquées par la reprise des essais nucléaires à Mururoa et les grèves de fin d'année, l'export se développe de 2,5% avec 86,6 millions de bouteilles. Allemagne, Angleterre, USA demeurent les principaux marchés (55% des exportations totales)[418]. Alors que les ventes repartent, les chiffres d'affaires stagnent, régressent même : l'exercice 1995 ne marquera pas le redressement attendu. Dans ce contexte, les maisons exportatrices augmentent les prix pour renforcer leurs marges. Cependant, leur décision est annihilée par les turbulences monétaires (cf annexe p.231). Certaines sociétés sont plus touchées que d'autres, comme M, qui réalise près de 25% de son chiffre d'affaires outre-Atlantique. Face à cette situation, les réactions diffèrent. M et VCP ont augmenté leurs prix de 18% et 12% en Italie pour compenser la chute de la lire. La perte des ventes dans un premier temps permet de retrouver un niveau de marge convenable en Europe. Ces turbulences sont d'autant plus graves qu'après les années de crise, la situation reste fragile en Champagne. Ce n'est qu'à partir de 1996 que l'augmentation des prix de vente proposée n'est pas rejetée par le consommateur[419]. En 1997, la moitié des maisons renoue avec les bénéfices. L'année suivante, les commandes en provenance du Canada ont bondi de 40%, celles d'Espagne de 30% et 10% aux Etats Unis permettant à la Champagne d'atteindre 113,4 millions de cols à l'exportation. Cependant, le développement des ventes exports est concentré sur l'Europe avec plus de 70%, provoquant l'encombrement de l'offre dans certains pays cibles, les entreprises du secteur sont rares à prospecter les marchés en dehors de cette zone.

[418] Principaux consommateurs de champagne, Allemagne, GB et USA ont augmenté leurs achats en volume. Cette dynamique tenant en partie aux offres promotionnelles des Champenois.

Les 10 principaux marchés extérieurs en millions de cols

	Années/pays	**88**	**89**	**90**	**91**	**92**	**93**	**94**	**95**	**97**
1	Allemagne	12.31	12.95	14.24	14.05	13 609	15 190	18 845	17.75	17
2	Grande-B[420]	20.65	22.79	21.29	14.02	14 660	14 649	17 021	16.95	21.4
3	USA421	14.51	13.67	11.67	10.19	9 997	10 846	11 992	12.58	14.9
4	Suisse	8.56	9.32	8.6	6.31	6 426	7 270	7 524	7.44	7.4
5	Italie[422]	8.43	9.11	9.63	9.04	8 123	6 026	6 616	7.34	7.2
6	Belgique[423]	5.45	5.87	5.89	5.24	5 766	6265	6 553	6.4	8.3
7	Pays-Bas	1.59	1.99	1.65	1.7	1 463	1 909	1 926	1.88	2
8	Japon[424]	0.77	1.29	1.51	1.43	1021	1 015	1 459	1.88	2.6
9	Australie	1.37	1.59	1.23	0.83	882	919	1 107	0.86	
10	Espagne	0.89	0.95	0.98	0.91	1023	873	1087	1.9	1.3
	TOTAL	90.0	94.3	84.8	75.6	62 970	64 962	74 130		113.4
	en %					85,7	85,0	87,8		

Source : CIVC

Les cinq premiers marchés extérieurs représentent plus de 80% des expéditions (en nombre de cols).

Dix pays reçoivent 85% des bouteilles expédiées et dépassent le million de bouteilles. Les progressions de l'Allemagne sont dues à la permanence de premiers prix qui n'ont pas entaché l'image du champagne. Malgré

[419]L'effet devise permet aux entreprises de développer ses PDM en proposant un produit mécaniquement moins cher, et surtout d'augmenter ses marges financières lorsque les contrats sont facturés en £ et $. En 1996, la hausse du dollar et de la livre sterling dope les ventes de champagne aux USA et en GB.

[420] Le Champagne représente 35% des vins mousseux et pétillants achetés au Royaume-Uni. Les ventes progressent de 16% pour atteindre sur 1994 les 17 millions de bouteilles. Liée à la reprise de la croissance économique et aux périodes de pointe des fêtes de fin d'année, cette évolution positive ne porte pas préjudice aux prix moyens de vente qui se raffermissent sensiblement. Depuis 1995, là où les magasins spécialisés assurent les deux tiers de la distribution, ce sont les grandes marques qui ont progressé en adaptant leurs tarifs à la baisse de la livre sterling. Seule la quasi disparition des premiers prix explique la progression du prix moyen de vente.

[421] Avec près de 12 millions de bouteilles reçues, le marché américain poursuit son redressement. La croissance continue de profiter aux grandes marques qui consolident leurs positions. Cependant, le champagne est en concurrence avec les vins californiens de méthode champenoise, de qualité croissante et de prix inférieurs.

[422] Le marché italien soutenu par la croissance économique se redresse tant au niveau des volumes que des prix. Les grandes marques reprennent leurs positions et le prix moyen de la bouteille dépasse le seuil de 100 F. Marché de qualité, l'Italie retrouve son attrait pour les millésimés et cuvées spéciales. Les premiers prix, fortement concurrencés par les mousseux élaborés localement, ne réussissent pas à percer.

[423] La consommation en Belgique est l'une des plus importantes d'Europe avec la Suisse et le Danemark, derrière la France, où elle est surtout urbaine.

[424] Pour la majorité des exportateurs champenois, l'Asie du Sud-Est n'est pas encore un point de référence ; il faudra au moins deux générations pour que les habitudes de consommation s'y enracinent. Cependant, depuis 1993, ce marché n'a cessé de progresser. En 1995, le Japon était le septième importateur derrière les Pays-Bas, avec 1,88 millions de cols, cela représente une augmentation de 28,6% par rapport à 1994 et 85% par rapport à 1993. La consommation du champagne est caractérisée par deux particularités :

- une demande concentrée à 80% sur les banquets d'entreprises ;
- la distribution en circuit court rendant le produit disponible en masse.

L'émergence de nouveaux canaux de distribution (discount, *convenience store*…) génère des volumes. C'est une consommation de masse.

la concurrence des effervescents qui fait du marché allemand l'un des plus durs au monde[425], Mumm réalise un score de croissance sans précédent, de même que Lanson et Taittinger.

Analyse comparative des ventes de mousseux par rapport aux champagnes dans certains pays en 1992

	champagne (M de cols)	mousseux	total en millions de bouteilles
Allemagne	15.2	419.1	506.3
US[426]	10.9	206.2	217
Italy	6	103.6	109.6
GB	14.7	27.2	41.9
Belgique	6.3	17	23.2
Suisse	7.3	10.9	18.2

Ces zones Europe – Amériques - Asie[427] *comprennent à la fois des pays à consommation mûre où priment un travail de repositionnement d'image et de lancement de nouveaux produits à plus grande valeur ajoutée, et d'autres plus neufs que ces groupes devront pénétrer rapidement.*

En Angleterre, les mousseux avec 77% des ventes en volume (48% en valeur) restent leaders avec le Cava espagnol, les mousseux californiens ou les australiens, en progression de 20% sur la même période. C'est sur ce marché porteur que les grandes surfaces se livrent à une nouvelle guerre des prix, à coups de promotions et de produits vendus en marque propre. Les principales zones porteuses en termes de rentabilité sont constituées par la nouvelle Allemagne, le Sud-Est asiatique[428] où les consommateurs demandent des vins de notoriété internationale, l'Amérique du Sud et du nord et le bassin Pacifique. Le CIVC signale une émergence des importations des pays d'Europe centrale et orientale qui pourrait signifier une reconquête de leur place de nations jadis grandes consommatrices de champagnes. La stratégie d'internationalisation du CA permet d'isoler :

1- les sociétés bien implantées sur les marchés étrangers à forte valeur ajoutée. L.V.M.H, Seagram, R.Cointreau... S'ils disposent d'avantages concurrentiels significatifs à l'export par rapport au vignoble, ils sont cependant confrontés aux problèmes d'élargissements, de coûts et d'entretien du réseau de distribution international.

[425] La crainte par les négociants de voir l'Allemagne se transformer en marché de petits prix (déjà plus de 30% du total des ventes) se confirme. Cela fait référence à l'histoire politique et religieuse de l'Allemagne qui explique un refus de l'ostentation : boire du champagne est un luxe, mais, le niveau de vie s'élevant, la notion de luxe évolue. Dans ce pays, la conception des années 80 : « Plus paraître qu'être » s'est inversée.

[426] Le Cava est passé de 11 millions de cols en 1985 à 33 en 1992 (17% du marché du mousseux). Sa production à l'export est de 45 sur 130 millions de cols. Le succès d'un des opérateurs espagnols de Cava, Freixenet, repose sur un excellent rapport-qualité prix.

[427]Réunion Chine du 6 octobre 1994 - Banque Indosuez - Délégation à la Clientèle européenne d'Entreprise.

[428] Pour attaquer l'Asie, les entreprises ont intérêt à agir avec un partenaire local (Joint Venture ou partenariat ou agent) qui, outre la connaissance des marchés, dispose d'un fort tissu relationnel : à Singapoure : Pommery avec Prasia/ Pernod-Ricard avec Riche Monde/UD/M&C et Bousteau- Colombie : Pommery avec Marpico- Hong Kong : Pommery avec Pacific Wines & Spirits/ Bacardi-Martini de Rich Monde/UD & M&C et Jardine Matheson -Japon : création d'une nouvelle société « La Languedocienne » composé de Bollinger, Dulong bordeaux et Deinhard German : Bollinger avec Barclay, Deinhard avec Heublein japon et IDV.

2- les sociétés implantées de façon moins significative sur les marchés étrangers en termes de CA parce qu'elles ont prioritairement développé une stratégie orientée vers le marché français (Marne et Champagne, De Vénoge, Deutz, Ayala, Bricout...) et quelques marchés européens (Vranken, CHPL, Boizel...). Elles cherchent depuis fin 80 à modifier leur politique de croissance par le biais d'actions plus prononcées sur les marchés étrangers[429] :

- acquisition de marques internationales ;
- création d'une filiale de commercialisation : solution coûteuse et peu rentable pour de faibles volumes ;
- contrat d'exclusivité avec des grossistes importateurs locaux ;
- développement d'un réseau d'agents ;
- participation avec un groupe au réseau de distribution mondiale.

Si le champagne est déjà un produit international, la stratégie exportatrice est un enjeu croissant ; il passe par le développement de marques et la possession d'un réseau de distribution mondialisé. Cette stratégie nécessite aussi des compétences spécifiques (renforcement des équipes d'area manager et marketing et des investissements de plus en plus lourds. La création d'une filiale ou l'acquisition d'une société de distribution déjà existante peut également favoriser l'implantation dans un pays. Ces modalités d'attaque des marchés se substituent aux contrats d'agence passés avec des importateurs indépendants lorsque les acteurs atteignent une taille commerciale critique. Le couple marque internationale - réseau de distribution constitue deux autres facteurs clés de succès pour ces négociants.

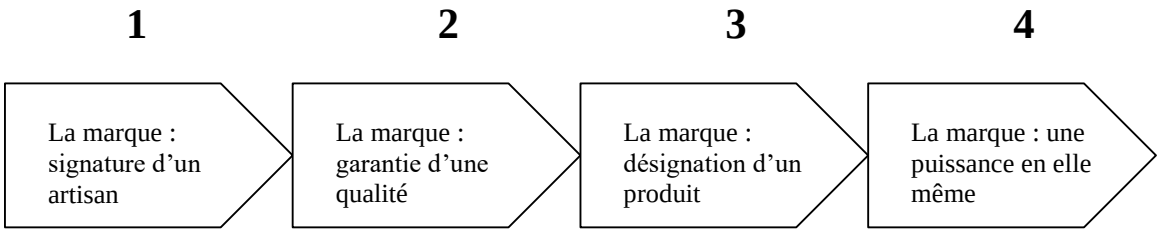
3.3.3 Le management d'une marque de négociant

Dans l'ensemble des régions viticoles, les vins se différencient par une profusion d'appellations; en Champagne, il n'en existe qu'une. Pour se distinguer entre eux, les négociants ont eu recours, dès le XIXe siècle, à la marque. Ce sont les marques qui, au départ, ont fait connaître l'AOC Champagne. Pour le négoce, leur rôle est d'autant plus important que les corrélations appellation - qualité et appellation - personnalité sont moins nettes. Elles procurent incontestablement une rente commerciale, même s'il faut dix à quinze ans, selon les pays d'exportation cible, pour créer et stabiliser un segment de marché. A l'intérieur de l'AOC Champagne, ce sont les marques qui font la richesse et la variété des produits.

---

[429] *"Globalisation recognises the local competition. Fist, manager must analyse three issues :*
(1) the competitive dynamics of the industry, (2) the market in question and the company's competitive assets. (3) How great is the pressure towards globalisation in your industry ? What is the degree to which your company's asset are transferable internationally ? What product characteristic is your target market looking for ? These principles apply to both multinational companies entering an emerging market and to local companies girding for battle with new entrants. The assets of a company need to be aligned with the characteristics of the industry"- Financial Times, Monday august 26 2002.

Évolution des signes distinctifs de la marque

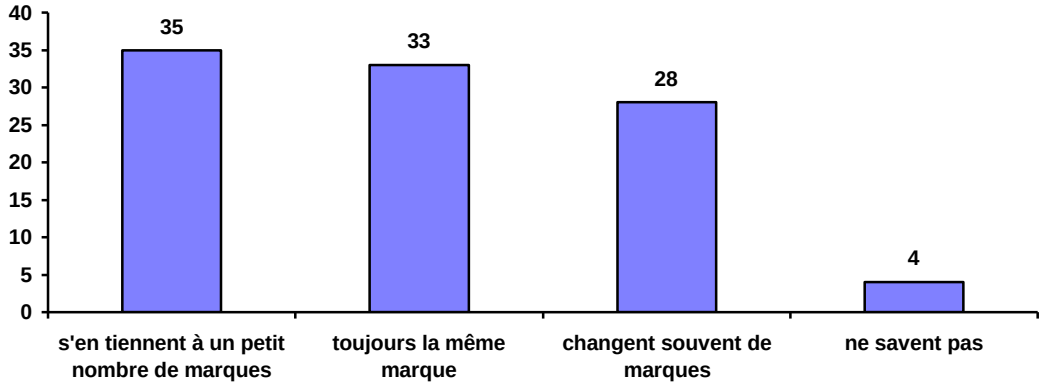


La marque, traditionnellement indication d'origine, est devenue source d'individualisation et d'identification d'un produit, puis la garantie de sa qualité. Enfin, la marque de haute renommée remplit une fonction originale de réclame fondamentale, en acquérant une valeur patrimoniale qui lui est propre : c'est le goodwill. Cette dynamique de marque d'AOC[430] haut de gamme[431] s'exploite par le renouvellement des produits, la conservation du capital de représentation et le contrôle de la rente. Le développement des marques AOC est fondé sur l'existence d'une rente de représentation ou d'image qui suppose le consentement du consommateur à payer la marque au-delà de son coût complet. La différence entre ce coût et le plus bas des prix de détail engendre une rente de marque, qui s'obtient sur des produits de grande diffusion. L'AOC apporte la garantie d'authenticité (une même appellation recouvre des qualités très inégales), la marque, différente de l'appellation, cautionne la qualité au sein d'un segment. La singularité d'une AOC réside dans des produits créateurs de représentations qui spécifient le territoire et la communication des marques. Cependant, la qualité de ses produits résulte d'une contrainte économique : vendre des produits de qualité supérieure à prix moindres érode le capital de représentations.

[430] Juridiquement, rappelons que l'AO ne se réduit pas à une simple indication de provenance, aussi bien sur le plan des apports que sur celui de la protection juridique. L'appellation est la garantie d'un ensemble de qualités spécifiques d'un terroir. Son titre de qualité donne naissance à un droit privatif et l'utilisation d'une fausse AO constitue l'usurpation d'un droit. L'indication de provenance est l'identification d'un produit, mention dont l'utilisation abusive est une concurrence déloyale, puisque assimilable à une tromperie vis-à-vis des consommateurs. Quant aux marques de fabrique, de commerce ou de service, la loi du 31 décembre 1964 donne une définition claire : « sont considérés comme marque de fabrique, de commerce ou de service, les noms patronymes et en général tout signe matériel servant à distinguer des produits, objets ou services d'une entreprise quelconque ». La marque différencie les produits vendus des fabricants. L'appellation d'origine, au contraire, indique la ressemblance d'un ensemble de produits entre eux et leur différence avec ceux qui n'en bénéficient pas. Enfin, propriété personnelle, exclusive, la marque est cessible et peut s'appliquer à différents produits, alors que l'appellation d'origine est un droit de propriété lié au sol qui n'appartient pas à celui qui en fait usage et ne peut en conséquence faire l'objet de transactions.

[431] Quatre facteurs président à la création d'une marque AOC haut de gamme : savoir-faire, ressource naturelle, talent artistique et qualité en progrès. Cependant, il existe des barrières à l'entrée :
- le temps (il faut plusieurs dizaines d'années pour créer une marque d'AOC haut de gamme) ;
- la limitation des ressources (foncier, raisins) ;
- le coût de production des représentations (espace médiatique...) ;
- la main-d'œuvre formée, chère et rare.

Analyse du concept de marque dans l'acte d'achat du champagne (sur 100 acheteurs)



Source : IFOP-1995

Les représentations du consommateur sur une marque sont un élément déterminant du prix, d'autant que son consentement à payer pour la marque est plus fort sur les produits hauts de gamme.

La spécificité de la concurrence sur les produits AOC haut de gamme champagne joue simultanément sur les performances du produit et sur ses représentations. Sur les marchés qui évoquent avant tout prospérité et réussite économique, la marque doit viser d'abord la notoriété. Cette dernière repose sur le couple marque-appellation, moteur du développement des ventes. Cependant, si le nom de la marque s'impose en premier à l'esprit (*top of mind*), une représentation complémentaire lui permet d'obtenir un consentement à payer (CPA) encore supérieur. Le CPA pour une marque[432] est précaire, pour l'entretenir et l'internationaliser, ces opérateurs investissent dans la création de représentations et l'extension de leur notoriété[433], un processus à la fois capital-intensif et risqué. Les stratégies centrées exclusivement sur l'exploitation financière des représentations (apposition de la marque aux produits), sans maîtrise de la fabrication (personnalisation des facteurs techniques de vinification et d'élevage), ni de la vente, liquident le capital de la marque.

[432] Tomasz Sikora – « Projet de recherche sur l'apprentissage du luxe par les personnes récemment enrichies » : le cas de la Pologne – HEC - 1999.

[433] La notoriété se substitue à la qualité intrinsèque pour certains consommateurs et provient :

- de la qualité propre du produit (confirmée par la tradition - exemple les grands vins de Bordeaux) ;
- d'une qualité prétendue instituée grâce à une publicité convaincante. La notoriété dans ce dernier cas tient à une marque qui, tout en garantissant au consommateur la qualité, a pour objet de distinguer le produit au sein de l'appellation.

Statut et imaginaire du champagne : un monde opaque

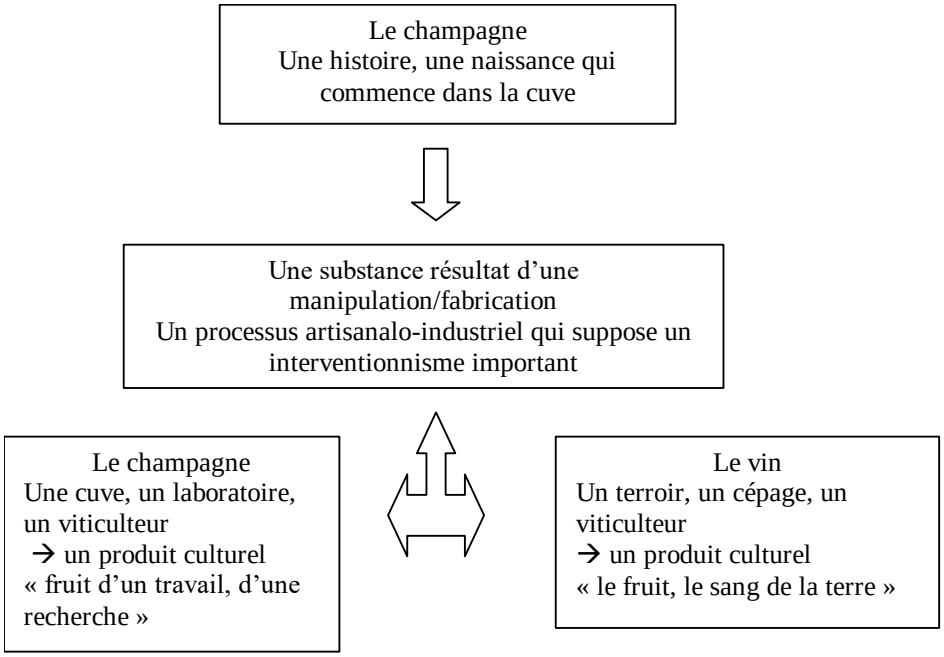
L'appartenance du champagne à la catégorie « vin » est reconnue, mais elle reste un élément très minoré du discours qui est caractérisé par : les bulles et la notion d'assemblage d'où :

- un imaginaire de fabrication basé sur l'existence d'une manipulation / transformation importante, d'un fort interventionnisme de l'homme : ce n'est pas dans les vignes que commence son histoire, mais dans les cuves, ce n'est pas un vigneron qui est mis en scène, mais un alchimiste ;
- un imaginaire déconnecté du terroir et de l'origine, et en cela opposé à celui du vin ;
- son statut est celui d'une boisson, signe d'exception, de luxe et de fête, dotée d'une fonction sociale forte, à la fois distinctive et fédératrice (lien social) ;
- un univers sur lequel les repères classiques / basiques disponibles sur le vin n'existent pas : on ne dispose que de peu de critères de repérage, hormis les grandes catégories brut / demi-sec, blanc / rosé ;
- un univers à la fois opaque et homogène ;
- des modalités de choix et d'achat très éloignées de celles du vin : c'est la combinaison marque / prix qui domine sur les indicateurs de goût et d'origine ;
- un univers accessible aux hommes par une médiation : d'autres hommes, d'où le règne de marques patronymiques et incarnées qui supplantent le terroir et l'origine géographique.

Source : Insight marketing - étude confidentielle-1999

C'est le couple « appellation + qualité » qui procure une rente politique et géographique beaucoup plus stable ; le segment de marché existe déjà par l'appellation, renforcé par la marque qui s'appuie sur l'AOC. Dissocier la marque de l'appellation Champagne qui bénéficie d'un prestige et d'une histoire risquerait d'amener une confusion supplémentaire dans l'esprit du consommateur.

Le champagne, un vin détaché de son terroir



Source : Insight marketing- étude confidentielle-1999

A la différence d'un vin, l'identité du champagne repose sur l'assemblage ; le consommateur y perd ses traditionnels repères spatio-temporels. Il est fortement associé aux symboles[434] *de prestige et d'art de vivre.*

En 1996, 12 207 marques de vin de champagne se répartissent comme suit :

Analyse de la répartition du nombre de marques par opérateurs

catégorie	MA	RM[435]	RC[436]	NM[437]	ND[438]	CM[439]	SR[440]	total
nombre de marques	253	111	99	68	24	8	2	565441

Source : CIVC-1997

LaChampagne est l'une des rares régions viticoles françaises où de très grandes marques concentrent la part principale du marché.

Cependant, on a constaté une diminution de 14.1 des immatriculations par rapport à l'année 1995 et une baisse de 32.9% par rapport à l'année 1994 : seules 565 nouvelles marques ont été immatriculées. Dans le même temps, 389 marques non utilisées ont été radiées. Pour les 68 marques NM, 6 constituent

[434] Les produits et marques de prestige ont une forte dimension symbolique, qui consiste à influencer le comportement des individus qui tiennent à témoigner d'une certaine identité sociale. Comme le remarque Pierre Bourdieu (1975), tous les agents qui ne sont pas au sommet de la hiérarchie sociale ont tendance à vouloir s'approprier les pratiques et les biens qui caractérisent les représentants des classes dominantes.
[435] Récoltant manipulant.
[436] Récoltant coopérateur : coopérative qui élabore le vin et rétrocède la bouteille aux vignerons qui sa appose marque.
[437] Négociants manipulants.
[438] Négociant qui distribue une marque, sans l'élaborer.
[439] Coopérative qui possède des marques et les commercialise (exemple : Jacquart).
[440] Société de récoltants qui commercialisent leurs propres marques.
[441] La différence entre le nombre de marques par opérateurs (565) et le chiffre de 12.207 s'explique : la GD utilise des premiers prix et MDD.

l'immatriculation principale des 6 nouveaux négociants-manipulants inscrits. Parmi les 24 marques de négociants distributeurs, 14 constituent l'immatriculation principale des 14 négociants distributeurs inscrits. Par ailleurs, 56 marques de type RM et 76 marques de type RC correspondent à l'immatriculation principale des 132 nouveaux récoltants expéditeurs. Pour les MA, le nombre augmente fortement puisque les immatriculations ont été plus nombreuses (253) que les radiations (213). En 1996, 124 NM, 8 ND, 25 coopératives et 188 récoltants ont eu recours à une ou plusieurs marques de type MA[442].

Analyse des dix premiers acteurs du champagne par CA, et leurs marques en MDF

groupes	CA 1994	principales marques	caractéristiques
L.V.M.H	4,1	M&C, Dom Pérignon, Mercier, Ruinart, VCP, Canard-Duchêne, Pommery	Possède 4 sites industriels pour ses différentes marques avec peu de synergies entre eux : 1 à Epernay 3 à Reims
Marne & Champagne	1,1	Alfred de Rothschild, Pol Gessner, Gauthier, Giesler, Eugène Cliquot, Lanson, Baron Edouard Massé, De Puyminges, Besserat de Bellefon, Grand Trianon, Marne et Champagne Geissmann et MDD	groupe spécialisé dans le champagne. Il se développe essentiellement par la GD. Possède un site industriel pour l'ensemble de ses marques
Seagram	1,0	Mumm, Perrier-Jouët, Heidsick-Monopole[443], Belle Epoque, Blason de France	groupe canadien diversifié dans les spiritueux et les communications. Depuis 1996 : modernise et recentre ses activités sur quelques marques
Laurent-Perrier	661	Laurent-Perrier, Grand siècle, Salon, Delamotte, Castellane, Joseph Perrier, Lemaire, Salon et MDD	groupe diversifié dans le vin qui s'est recentré sur le champagne depuis 1996 pour éponger ses dettes.
Remy Cointreau	614	Piper-Heidsick, Charles Heidsick, Krug, Bonnet Père et Fils, Gosset et des marques pour la GMS, De Venoge et MDD	groupe diversifié dans le vin et les spiritueux. Achat en 1996 de De Vénoge à la CN Mixte qui a vendu + d'1 M/cols et possède 17 hectares
Vrankem	446 en 95	Vranken, Demoiselle, Charles Laffite, Sacotte Histoire de Champagne, Barancourt, Collin, Charbaut et depuis 1996 a racheté Heidsieck Monopole au groupe Seagram, Brutisime, Veuve Meunier et MDD	groupe spécialisé. Diversification récente avec l'achat de la Quinta Sao Pedro, au Portugal (vin de Porto).
Taittinger	411	Taittinger, Irroy, Comte de champagne, Brut de Mosny, Prestige Brut	groupe diversifié dans les hôtels, la banque, les vins mousseux...
Roederer	331	L. Roederer, Cristal, Brut 1er, Deutz	
GH Martel et Cie	289	Martel, Rapeneau, Comte de Lamotte,	groupe étranger diversifié dans les spiritueux
Bricout	285	Bricout, Pol Varene,	groupe diversifié dans les vins mousseux. Appartient au groupe Rakle

Krug[444] et De Venoge ont été cédés en 1998-1999 à M et VCP (groupe L.V.M.H)

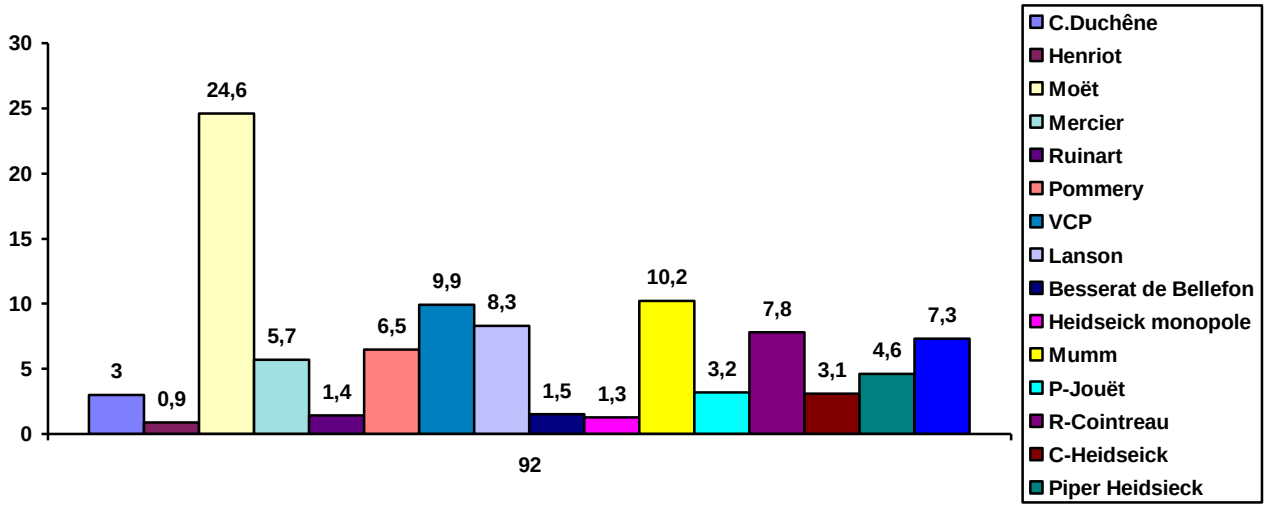
[442] 25 négociants comme PIB, Marne et Champagne et 7 coopératives exploitent chacun plus de 10 marques de type MA. D'autre part, un certain nombre d'opérateurs de MA ont utilisé une même marque pour vendre mousseux et champagne. Le CIVC demande la signature d'un engagement pour éviter ces pratiques.
[443] Cette marque, en vente depuis 1990, l'a été en 1996 à Vrankem.

Source : Eurostaf - 1994

Grâce à un approvisionnement qui provient de plus de 3000 vignerons, Marne et Champagne dispose de 200 marques dont la majorité sont des MDD et des premiers prix.

Source de revenu, ces mouvements de création / radiation s'expliquent par les GMS, les magasins, les restaurants, les bars et les clients qui sont nombreux à placer leurs marques sur l'étiquetage des bouteilles qu'ils achètent[445]. Ce phénomène est inquiétant pour la Champagne car il participe à la banalisation de l'appellation.

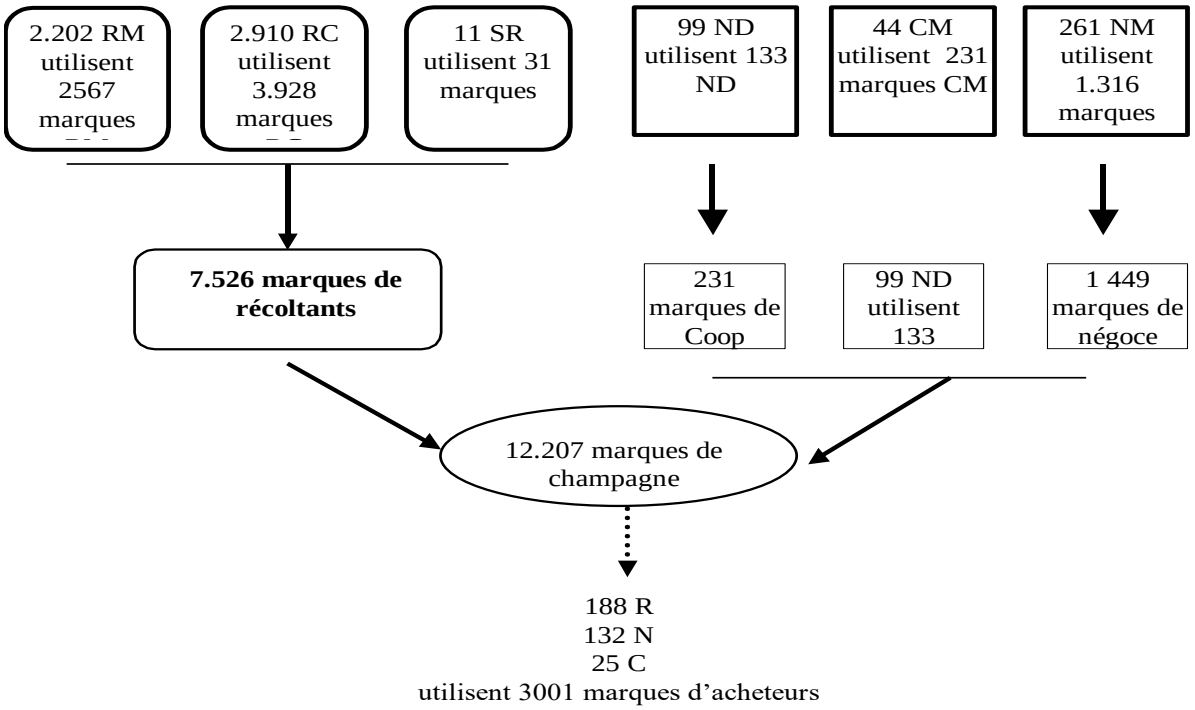
Analyse comparative des ventes par marques des principaux groupes de champagne



Le champagne représente pour le consommateur à la fois l'infinité des assemblages possibles et l'unicité générique d'un processus de fabrication puisque rien ne permet de distinguer objectivement entre tel et tel assemblage. Dans ce contexte, la marque est un élément de différenciation et de repère pour le consommateur.

[444] Cette maison fondée en 1843 emploie 42 salariés et produit 500 000 bouteilles pour un CA de 80 millions de francs (en 1995) dont 80% à l'exportation. Ce négociant s'est spécialisé dans les cuvées de prestige.

[445] Le champagne Jacquart élabore et distribue en France et dans le monde la marque « champagne Ritz ». Il est distribué dans les hôtels Ritz, cavistes, revendeurs spécialisés et *duty free*.



Source : CIVC- 1997

Face à ce marché encombré de marques, des stratégies alternatives de « mix marketing » sont dégagées par les négociants :

1. Le produit versus marque

Un certain nombre d'opérateurs associent des politiques de marques avec celles de l'AOC, les premières supplantant les secondes pour le consommateur, d'autant que les plus chères sont les mieux vendues (Dom Perignon de M, Krug de VCP, Cristalle de Roederer). Tandis que les opérateurs les plus importants mettent en avant leurs marques, c'est l'appellation qui est la plus visible sur les bouteilles des outsiders. Pour les leaders du marché, le lancement de nouveaux produits de niche, qui ne disposent que de produits limités, positionnés plus haut de gamme que les BSA[446] est la seule façon d'assurer leur développement. Ainsi, Pommery remplace son millésime 1989 par le 1990, VCP développe sa cuvée Grande Dame jusqu'alors présente ponctuellement. Le groupe Rémy Cointreau mise sur le lancement destiné aux femmes avec Princesse de Femmes à 80 FF, Mercier sort un demi-sec rosé puis sa cuvée Eugène Mercier, M met sur le marché un Brut premier cru M&C[447] qui se place entre le Brut Impérial et le Brut Millésimé de la marque. En terme de

[446] Plus de 85% des bouteilles vendues par des négociants sont des BSA, ce qui ne leur permet pas de se différencier. Pour séduire les clients, on lance de « nouveaux produits » qui ne sont que des concepts marketing.

[447] Participation au processus de création et de lancement de produits innovants en tant que *brand manager* : champagne PoP, parfum Guerlain et sac Vuitton – Paul-William Delorme. On ne peut revendiquer les mentions « Premier cru » et « Grand cru » sans respecter les conditions prévues par la réglementation : décret du 29 juin 1936, modifié le 1er juillet

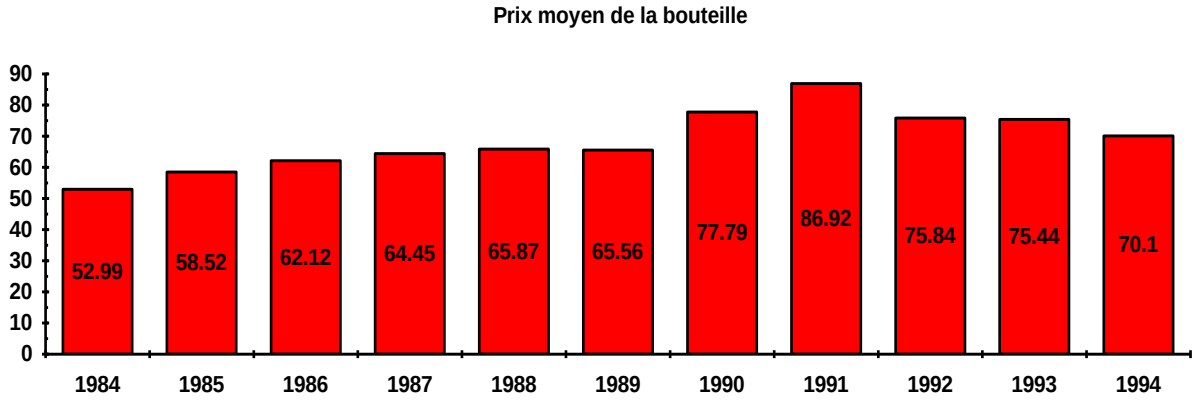
prix, ce Brut premier cru (140 FF) vient donc se glisser entre les deux références précédentes (respectivement 120 et 150 FF). Germain, Marie Stuart et Martel lancent eux aussi un premier cru. Reconquérir de la marge en augmentant les PMC est l'objectif de tous les opérateurs sur ce marché passé du statut de « luxe » à celui de « haut de gamme ».

2. Le prix (marché français)

Contraints d'écouler d'importants volumes sur un marché français stagnant pour renflouer leur trésorerie, tous les Champenois ont joué avec le levier du prix. En effet, soumis à une relative faiblesse de la consommation des ménages, les négociants consentent de nouvelles baisses pour contrer les premiers prix. En baissant son prix de 6F, Henriot augmente ses ventes de 36%. En ne relevant pas le sien, Taittinger voit ses volumes croître de 13% et la diminution du PVC de Germain (-12.3%) permet à la marque une forte croissance des ventes (+17%). Processus identique pour VCP (prix : -2,5%, ventes : + 32%) ou Mumm (-10%, +32%). Le prix moyen de la bouteille de champagne est passé de 53FF en 1984 à 65,5 FF en 1989, puis augmente de 32,5% en deux ans, pour chuter finalement à 70,10 FF en 1994.

1952. Peuvent être qualifiés de « Premier cru », les vins provenant des communes classées de 100% à 90% dans l'échelle des crus ; de « Grand cru » ceux provenant des communes classées à 100%. Ces vins doivent provenir en totalité d'une ou plusieurs communes répondant au classement requis. L'interprofession prend en compte le lieu d'origine des raisins et non celui où ils ont été pressurés, encore moins élaborés. Un récoltant installé dan une commune classée à 100%, dont les raisins proviennent d'une commune classée à 80% ne peut recourir à aucune mentions. De même, l'assemblage d'un vin provenant d'un grand cru ou premier cru avec un autre vin ne bénéficiant pas de cette qualité, ne peut en bénéficier.

Analyse du prix moyen de la bouteille



Source : Banque de France

Si la part de la matière première est importante dans le prix de la bouteille, elle n'en est pas moins relative. Un modèle d'ajustement graduel, issu du Modèle de Rotemberg (1982), souligne des coefficients d'ajustement immédiat de 0,5 et de prix retardé de 0,3. Ainsi, une hausse de 10% du prix de raisin se répercute la même année à hauteur de 5% sur le prix de la bouteille, puis à hauteur de 3% une période plus tard. Le lissage du coût de la matière première dans le temps est donc nécessaire.

Pour la majorité des non connaisseurs, le couple prix-image du produit influence l'acte d'achat. Le champagne est l'un des produits les plus élastiques au prix, et le consommateur est sensible à une différence d'un ou deux francs d'augmentation. Traditionnellement, image et prix évoluent de manière parallèle : dans la segmentation du marché, les « marques internationales » (Moët, Mumm) riches en images, sont les plus chères[448]. Pris séparément, ces deux critères influent différemment sur les ventes. L'image se travaille à long terme tandis que le prix agit immédiatement. Même si son efficacité globale n'est plus à prouver, la baisse des prix pénalise les opérateurs sur le moyen long terme pour quatre raisons :

- les marges ne supportent pas un PVC (Prix de vente aux consommateurs) faible dans un contexte où le prix du kilogramme de raisins augmente depuis 1993 ;

- c'est dommageable pour l'image du vin : en perdant 10 à 20 FF, une bouteille de champagne ne perd-elle pas également une partie de son prestige ? Moët à 75 FF est-il toujours du Moët aux yeux des consommateurs ? ;

[448] D'après l'« effet Veblen », les hausses de prix pour certains produits entraînent l'augmentation de la demande ; la cherté témoigne des hauts revenus de leurs possesseurs.

- le consommateur constate que la qualité d'un certain nombre de champagnes ne correspond plus au prix[449] ni à la réputation que les publicités maintiennent.

Comportement des consommateurs ayant renoncé à acheter du champagne pour des raisons de prix/qualité

A la place du champagne, le consommateur achète principalement :	en %
vin pétillant	42
apéritif à base de vin	7
whisky	7
autres	24
ne savent pas	17
pastis	4
Vodka, gin…	2

Source : IFOP - 1995

- Si elles essaient à nouveau d'augmenter leurs prix, elles perdent des PDM. Si elles restent au même prix, elles diminuent leur notoriété. Les fluctuations tarifaires n'ont jamais été favorables, c'est pourquoi Mercier (leader des ventes en GMS) privilégie la stabilité des prix à 82 FF en fond de rayon. Néanmoins, certaines enseignes proposent du Mercier en lot de deux à 149, 90 F.

Classification consommateurs & PDM par segments - total valeur CAM 1994		
Segment	PDM	Fourchette de prix & image
Grandes marques : Moët, Taittinger, Mumm, Cliquot...	21.5%	95 F et très au-dessus - Marques internationales Tradition - Qualité-Prestige
Marques Intermédiaires : Mercier, Canard Duchêne	28,5%	75/95F - Marques « françaises » Rapport Qualité / Prix - Notoriété
Petites marques	50%	Au-dessous de 75 F - Marques très nombreuses Beaucoup de ventes aussi sur les lieux de production Prix déterminant - Faible importance de la marque

Critères d'achat		
Occasion de consommation :	Détermine type de champagne (Catégorie - Prix) ↙ ↘	
	Marque	Prix

La concurrence des champagnes à petits prix nuit aux négociants. Ce que confirme l'analyse globale de la consommation des ménages qui révèle une progression plus favorable de l'indice de volume comparé à l'indice de valeur (respectivement +0.6% et -2.4%). Les prix bas de petites marques, ou inconnues ou encore de champagnes de producteurs se situant entre 50 et 70 F, occupent 40% du marché et progressent de 5%. Les marques de distributeurs (20% du marché), souvent de bonne qualité à 65-70 F obtiennent la plus forte

[449] Le consommateur n'a pas conscience de la variabilité des récoltes et de son impact sur le prix de la bouteille à terme.

croissance (+10%). En revanche, les marques intermédiaires, de 70 à 95 F (Mercier, Canbard-Duchêne, Rothschild) et les grandes marques (Moët, Mumm, Lanson, Pommery, Charles Heidsieck), à plus de 100 F, progressent seulement de 2%.

Enquête terrain sur les premiers prix de 15 enseignes (semaine du 4 au 14 septembre 1995) – P.-W. Delorme

magasins	marque	prix en FF
Leclerc Valence 4000 m2	charles de Montherland	52.90
Géant Chantecouriol 7400 m2	Amarande	54. 90
Géant Cap sud 10 000 m2	George d'Albot	49.90
Leclerc Meaux 1700 m2	JP de la Grange	49.95
Leclerc Tarbes 2200 m2	Saint Simon	52.50
Mamouth Castres 5430 m2	G de Martieux	53.85
Carrefour Euralille 12 000 m2	H Claminger	55

A partir d'un même fournisseur, une enseigne[450] utilise des noms de marques de champagne différents.

En 1994, le repositionnement tarifaire des marques se confirme. Alors que l'écart entre les premiers prix et les maisons prestigieuses est de 3 en 1990, celui-ci n'est plus que de 2 en 1994. Un équilibre prix-qualité-marque est retrouvé. Les « premiers prix » remontent, ils sont passés de moins de 40F à +/-50F à 52,50F. Cette tendance permet à des entreprises champenoises en difficulté depuis quatre ans de refaire un peu de marge.

Analyse des ventes par catégories sur le marché français en 1995

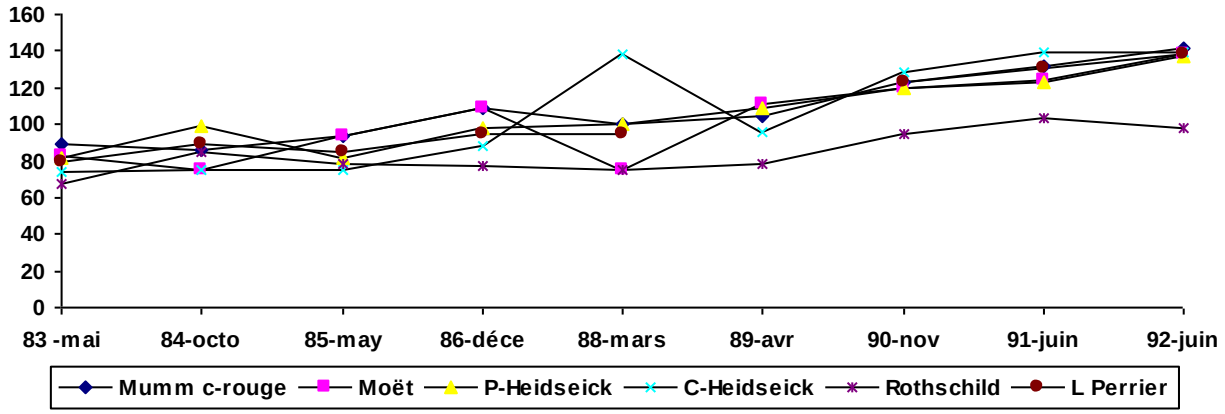
	Part de marché (%)	Evolution (%)
Grandes marques	15	+2
Marques intermédiaires	25	+2
Marques de distributeurs	20	+10
Premiers Prix	40	+5

La fourchette des prix s'étire de 40 FF à 50 FF pour les produits premiers prix, jusqu'à 110 FF à 1230 FF en moyenne pour les grandes marques.

En 1996, la bouteille de champagne augmente de 2 F à 74.93 F alors que de 1992 à 1994, le prix moyen avait perdu plus de 20 F. Les opérateurs maintiennent leur politique de volume tout en développant une revalorisation du produit. Ce choix résulte, d'une part de la répercussion quasi-générale de la TVA sur l'ensemble des vins et spiritueux, des augmentations des cours du raisin et des emballages et, d'autre part, de la volonté de la filière de revaloriser sa production. Sur un marché orienté à la hausse, les maisons de champagnes ont toutes tiré leurs prix vers le haut avec des conséquences diverses sur les ventes (cf annexe p.231). Cependant, certaines marques ont mal su gérer le renchérissement de leur PVC, trop important ou pas assez soutenu par l'animation des ventes. Lanson perd sur cette période 5 et 9% de son volume en ayant

augmenté le prix de 5.5% et 3.8%. D'autres, n'ont pas su se faire diffuser là où il fallait et le changement de leur politique commerciale n'a pas porté ses fruits : Laffite et Germain, dont les prix baissent respectivement de 2,5% et 8% perdent des volumes (-32% et 12%) par une moindre présence en magasins[451].

Analyse comparative des prix à la bouteille de brut en F



Source : RVI/IWSR –1994

L'ensemble des opérateurs champenois a augmenté ses prix au même moment sans tenir compte des réalités du marché. D'après une étude SECODIP, 40% des consommateurs considèrent le prix du champagne trop élevé.

3. Le packaging

Dans les années 80, la consommation de luxe était statutaire. Aujourd'hui, le rapport au luxe est devenu plus personnel, les consommateurs attendent qu'on leur parle d'eux-mêmes. Cependant, dans les linéaires de champagne, l'uniformité est réelle : les marques se copiant entre elles finissent par se ressembler. Depuis la loi Evin et dans le contexte concurrentiel de la GMS[452], l'emballage du champagne est le premier vecteur de communication. En 1995-1996, le problème des marques est de justifier l'augmentation des prix, de revaloriser leurs produits afin de creuser visuellement l'écart avec les premiers prix. Face à un univers statutaire, rigide, non différenciant face aux mousseux[453] et fortement codé en termes de design[454] par la

[450] La marge générée pour ces circuits de distribution reste faible.
[451] Les prix très bas en magasin témoignent de ventes à perte, condamnées par le CIVC à plusieurs reprises.
[452] La présentation des vins n'est adaptée ni aux circuits de distribution modernes ni aux nouveaux enjeux commerciaux. Il suffit de mettre en parallèle l'évolution du packaging d'une bouteille de lait avec celle d'un vin d'AOC champagne. Enfin, la plupart des étiquettes et capsules des vins français sont défectueuses en terme de lisibilité, qualité (étiquettes mal collées, capsules mal fermées...). Cela a été le cas pour la collerette sur les bouteilles BSA M&C et la stagnole du Dom Pérignon de la firme M.
[453]Des stratégies similaires sont menées par les fabricants de vins mousseux confrontés à une intensification de la concurrence des vins moyens et bas de gamme. En 1994, ce segment de 183 millions de bouteilles a bénéficié d'une bonne orientation de ses ventes (+7% en volume).

profession (or, noir, doré, gaufrages, étiquettes blanches, typographies, formes des bouteilles, enluminures typiques qui répondent aux exigences de la tradition champenoise). Pour contrer l'homogénéité dans le packaging, certaines maisons vont « marqueter » leurs produits en introduisant de nouveaux critères. Trois grandes stratégies de repackaging se dessinent dans les linéaires :

- l'habillage, qui renforce les spécificités de chaque marque : Mercier, leader en France en nombre de bouteilles avec un positionnement prix (80 F le brut en GMS), s'est fixé un double objectif de modernité et de clarté de l'offre. En 1996, la marque retravaille son packaging après avoir déjà demandé en 1994 à une agence de la positionner dans l'univers du champagne d'où la référence au foudre Mercier sur le bouclier de la bouteille (en bas du goulot). Taittinger fait également appel à des agences de design et privilégie le nom de la famille porté sur la bouteille. Outre ses références classiques, la marque développe chaque année des bouteilles de collection recouvertes d'une coque spécialement dessinée par un peintre actuel ;

- la couleur : la marque Mumm travaille depuis quatre ans pour homogénéiser l'ensemble des signes émis et créer une bouteille plus élégante. La première étape donne naissance à un logo commun à l'ensemble des champagnes de la gamme, traité en rouge rubis. Cette couleur a été revue pour plus de raffinement, de même que la typographie des étiquettes a été harmonisée. La barre est plus fine, légèrement courbée et l'étiquette est visuellement réduite par un filet noir, ce qui évite un changement de production. Autant de codes forts renvoyant immédiatement à la marque. Ces maisons (l'orangé de Veuve Cliquot, le rouge de Mumm) impulsent par la couleur un rythme nouveau aux linéaires jusque-là très classiques ;

- la forme : la bouteille de Perrier-Jouët capitalise sur sa « Cuvée Belle époque », inchangée depuis sa création, même si les étiquettes évoluent dans leur graphisme ; ou encore la bouteille de Krug inspirée des bouteilles du XIXe siècle et redessinée au début des années 70 pour répondre aux normes industrielles de Saint Gobain.

Sous l'influence du marketing, la tradition évolue. Piper propose des étuis fraîcheur tandis que De Venoge adopte un nouvel habillage avec des étiquettes plus lisibles et un graphisme qui insiste sur la spécificité de chacun des produits. Ce négociant appose sur ses bouteilles une contre-étiquette garantissant l'origine des crus, l'assemblage des cépages et la durée du vieillissement en cave. Si l'ensemble des non-marques représente 60% des volumes commerciaux en GMS, on note un regain d'intérêt du consommateur pour les

[454] L'euro influe sur les attitudes de consommation : avec un écart de prix divisé par 6,6, les différences se jouent sur la deuxième décimale : trop peu pour inciter le client à chercher moins cher. Dans ces conditions, la marque constitue un solide repère. Les MDD qui jouent l'argument du prix devront renforcer leur image.

marques qui ont une stratégie de rupture comme Pommery[455] et ses étuis colorés de rose ou de bleu. On voit à travers ces quelques exemples l'importance du design sur un marché discret en matière de publicité[456].

4. Les actions publi-promotionnelles

Devenu produit de masse, le champagne doit aujourd'hui privilégier la publicité[457] et les promotions[458] que son image de luxe lui avait longtemps épargnées. Avant 1995, le champagne vendait avant tout de l'image et du rêve comme « Lanson l'enchanteur », un statut social « Tant qu'il y aura des fêtes» de Mercier. Bien que la publicité soit réglementée par la loi Evin[459] depuis le 10 janvier 1991 (modifiée en juillet 1994), les NM ont compris l'importance de la communication et poursuivent une politique active de mécénat, de promotion et de publicité. La forte présence du champagne en GMS a son revers : la banalisation. D'où une augmentation des investissements publicitaires (61 MF en 1995 contre 39 en 1994) chez des négociants comme M, Taittinger, Pommery, Mumm, Charles et Piper Heidsieck, VCP, et plus rarement des coopératives, comme Jacquart, qui ont multiplié les messages nouveaux, moins élitistes et plus axés sur le produit. L'objectif est de convaincre le consommateur qu'il existe différents champagnes et de justifier les prix d'achat : au dos de la caisse de trois bouteilles, Lanson (Marne et Champagne) communique sur l'absence de fermentation malolactique. Dans sa campagne « Les carnets d'Idées », Charles Laffitte (Vranken) présente les caractéristiques du champagne (couleur, nez, goût) sur une collerette ou un livret adapté à chaque bouteille tandis que De Castellane (Sovedi) et Charles de Cazanove ont choisi de mettre en avant leurs distinctions obtenues dans le guide Hachette.

---

[455] Pommery a obtenu l'oscar de l'emballage pour son étui plissé et resserré au col, laissant le muselet dégagé. La bouteille est parfaitement protégée des chocs et de la lumière. La plupart des maisons de champagne optent pour le coffret métallique comme M & C.

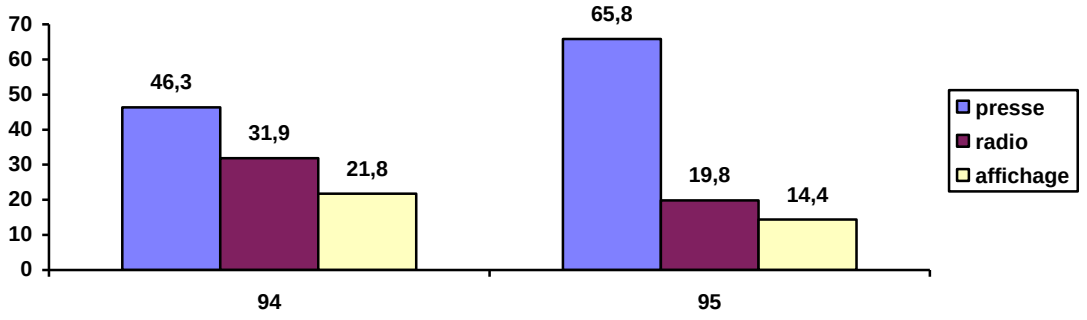
[456] Les maisons ne voulaient pas utiliser jusqu'à une date très récente les avantages de la publicité.

[457] En 1994, pour la première fois de son histoire, la marque Mumm se lance dans une campagne de publicité internationale et confie au réseau Grey un budget de 20 millions de dollars. L'idée d'exploiter dans les médias un véritable cordon rouge en trois dimensions qui figure sur des millions d'annonces représente un véritable tour de force technique. La communication et le design jouent un rôle de plus en plus important car ce sont eux qui expriment l'esprit, le prestige et l'élégance de la marque. Avec 8,5 millions de bouteilles vendues dans le monde, Mumm est la deuxième marque française, tous circuits confondus, derrière M&C et occupe 20% du segment des grandes marques.

[458] Les outils promotionnels servent à récompenser un « bon » comportement, celui d'avoir acheté une marque et fonctionnent selon le principe du renforcement positif : réachat de cette marque.

[459] La loi tolère une publicité en faveur des alcools sur certains supports (pas la TV) si le message a un contenu purement informationnel. On ne peut communiquer sur le caractère convivial de la consommation d'alcool, ni l'associer à des situations de chance, exploit, audace, exercice d'un sport, force… Ainsi, la cour de cassation interdit toute mise en scène publicitaire des alcools. Pour détourner cette loi, les marques se « placent » dans les films (petit et grand écran). La rémunération directe est interdite, mais un réalisateur a le droit, au nom de la liberté d'expression, d'insérer une bouteille dans une scène. En contribuant au financement du cinéma à travers leurs fondations, des entreprises nouent des relations privilégiées avec le septième art : Vranken, cinquième groupe champenois (plus de 7,4 millions de bouteilles) lance une « Demoiselle du cinéma » en accord avec Unifrance, association pour la promotion du film français lors du centenaire du cinéma. Dans la presse écrite, la publicité directe ou indirecte, (lorsqu'elle est autorisée) comprend à l'indication du degré volumique d'alcool, de l'origine, de la dénomination, de la composition du produit, du nom et de l'adresse du fabricant, des agents et des dépositaires ainsi que du mode d'élaboration, des modalités de vente et du mode de consommation. Orchestré par des entreprises et des groupements professionnels, le lobbying a fait la preuve d'efficacité : les alcools ont finalement obtenu le droit de communiquer par voie d'affiche sur tout le territoire. Autre axe privilégié, le hors médias : le point de vente qui touche le distributeur et le consommateur final avec publicité, promotions et animations. Enfin, les fabricants d'alcool apprécient de plus en plus le marketing direct, qui se développe moins du fait de la loi Evin que par la volonté de mieux cibler.

Investissements publicitaires champagne et VM par support sur le marché français



Source : Secodip 1995

Les investissements média ont beaucoup progressé, essentiellement au bénéfice de la presse qui en absorbe plus de 80%. Cette communication reste finalement très classique et peu diversifiée.

Les opérateurs sont revenus au mythe fondateur du champagne, à savoir le produit. Auparavant, le discours associait cette boisson à la fête, comme gin et vodka à l'univers de la nuit. D'après les résultats de l'étude d'Insight Marketing, le CIVC est le premier à parler du champagne comme d'un vin avec ce slogan « La Champagne est unique. Les champagnes sont multiples ». Les champagnes sont segmentés par le CIVC en quatre types : ceux qui ont du « corps », du « cœur », de « l'esprit » et de « l'âme ». Les « carnets du champagne » publiés par l'interprofession mettent en avant la diversité de ces vins et incitent à désaisonnaliser sa consommation. La première campagne s'adresse à des prescripteurs qui répercuteront le message auprès des consommateurs. En 1995, une deuxième vague de carnets est diffusée plus largement (encart dans un magazine national) et en 1996, le troisième numéro traite de la dégustation. Aux 5 MF annuels dépensés par le CIVC depuis 1993 pour promouvoir le champagne se sont ajoutés les investissements publicitaires de nombreuses marques. M&C et Pommery ont deux approches différentes d'une même problématique : revendiquer un statut de produit de luxe tout en le rendant plus accessible. Cependant, M&C et Pommery passent pour des marques qui se sont banalisé et démodé : « leur caractère conventionnel tient à l'hégémonie de leurs statuts de signe, leurs accointances avec une mondanité convenue, la faiblesse de leurs enracinements terriens et des critères sensoriels à partir desquels on les appréhende ». Saatchi & Saatchie se voit donc confier la communication internationale de M&C pour 35 MF afin de trouver un angle revalorisant : une riposte marketing aux MDD et aux premiers prix. Les visuels[460] associent cépages et peinture, haute couture et art des jardins, rendant hommage au travail créatif des œnologues, « à la fois hommes de mémoire

[460] Plaquette de présentation presse de M - 1995 et plaquette de présentation presse de Pommery - 1995.

et d'imagination ». Le quotidien, magnifié par une coupe, est transcendé par la magie et le mystère qui entourent l'élaboration du produit. M, qui exporte 70% de sa production, communique avec les mêmes visuels en Belgique, en GB et en Italie. Pour Pommery, la campagne incite le consommateur à multiplier les occasions de consommation. En résumé, autant de stratégies de communication que de marques, ce qui favorise l'identification d'une part, et influe sur le marché du champagne en général.

D'après l'enquête demandée par le CIVC, l'identité du vin du champagne est reconnu mais elle reste un élément très minoré du discours dans la définition et la perception de son identité.

Car

Les repères classiques/basiques disponibles sur le vin ne font pas ici sens et n'existent pas :

- la valeur de signe domine sur l'identité gustative,
- la marque domine sur les indicateurs d'origine

Les critères à partir desquels on choisit un champagne sont très éloignés de ceux d'un vin

En période de crise, les promotions sont un moyen supplémentaire d'éviter une baisse durable du prix tout en stimulant les ventes. Chaque marque a sa politique : les signatures internationales privilégient le packaging (coffrets, étuis), les marques intermédiaires, les lots, jeux, primes directes, réductions immédiates ou différées en TG[461]. Germain et Jeanmaire, par exemple, développent des opérations « couponing » pour déclencher le premier acte d'achat. Le négociant de Castellane[462] vise les promotions prospectus pour améliorer la notoriété et la diffusion des produits. C'est lors des fêtes de fin d'année que les opérateurs, qui réalisent alors 30 à 40% de leurs ventes, rivalisent de créativité : lot de deux bouteilles[463], coffret d'une bouteille et deux flûtes, sac *duty free*, *bipacks* avec thermomètre, caisse portable de trois bouteilles, seau à champagne pour six bouteilles achetées, organisation d'un jeu consommateur, remboursement de 25 F sur l'achat de deux bouteilles de brut premier cru, offre de bouchon hermétique « balle de golf »... Rien de moins pour séduire un consommateur qui, habitué à cette profusion de « cadeaux », n'en devient que plus difficile. En 1996 et 1997, le dynamisme promotionnel est donc apparu à l'ensemble des intervenants comme le seul moyen d'augmenter le prix de vente sans que les volumes se rétractent. L'opération « La vie Pommery » est originale : la diffusion d'un

[461] TG : tête de gondole.
[462] A l'occasion de son centenaire, de Castellane (distribué par SOVEDI France) lance une collection de plaques de muselet reprenant dix des plus belles affiches de la maison champenoise.

numéro vert permet aux consommateurs, sur simple appel, de recevoir une carte-cadeau valable pour une bouteille de brut royal, ainsi que la liste des restaurants participant à l'opération. Le restaurateur offre, sur présentation de la carte, une bouteille à emporter ainsi qu'une invitation pour découvrir le Domaine à Reims. Par ailleurs, si les marques nationales ont réussi à soutenir leurs ventes face au développement des MDD tout en maintenant leurs prix, c'est aussi grâce au « *trade marketing* »[464]. Dans un contexte d'augmentation du PVC pour la majorité des marques, le rôle des TG, coffrets, primes directes et autres coupons s'est avéré primordial : *trade marketing* sous forme de jeu pour A. de Rothschild qui propose chez Cora un coffret de deux bouteilles plus une demi bouteille gratuite. Ces opérations sont moins onéreuses que la communication institutionnelle et plus percutante que n'importe quelle information technique. Pour cela Jeanmaire et Bricout retiennent deux actions :

- offrir aux consommateurs une prime[465] directe pour provoquer le premier acte d'achat ;
- faire déguster directement en magasin.

Du packaging à la promotion en passant par le marketing direct, le merchandising et l'animation en synergies avec d'autres produits (catalogue de Noël Carrefour, bar des Continents...), toutes les techniques du mix sont désormais mises en œuvre. C'est le travail des responsables marketing de la grande consommation qui font leur entrée dans les structures dirigeantes des négociants. Cette génération n'a pas tardé à mettre en application un marketing pointu. Au lieu d'attirer les consommateurs par les prix, ils ont joué la carte des promotions et du marketing (sortie de nouvelles références présentant un plus par rapport au BSA : premier cru ou tête de cuvée). Sollicité régulièrement, le consommateur est devenu un « zappeur ». Difficile, dans ces conditions, de le fidéliser si ce n'est en renchérissant sur la proposition du concurrent. Dure constat, y compris pour ceux qui croyaient ce produit au-dessus des lois du marché.

En résumé, le management d'une marque AOC Champagne répond à la fois au besoin du négoce de personnaliser ses fonctions et fournir aux consommateurs les repères dans l'anonymat de la GMS. Ce management, pour réussir, doit se coupler à :

- une construction qui s'appuie sur les capacités de production du vignoble avant l'analyse marketing du mix. Les entreprises qui possèdent leurs propres vignobles sont avantagées dans la maîtrise du processus de création d'une marque, ce qui est peu le cas en Champagne. Aux USA, Gallo, Mondavi, Black Tower,

---

[463]Le lot permet d'amener le consommateur à boire du champagne en quantité et en fréquence. Cette offre permet aussi d'améliorer la rotation des stocks de l'entreprise productrice.

[464] La stratégie du *trade marketing* s'adapte à chaque distributeur en analysant sa clientèle, ses besoins et son mode de fonctionnement pour écouler les produits d'une manière plus cibléé.

[465] Les statistiques le confirment : les offres de prix et de primes directes ; parmi les plus appréciés du public, sont en constant développement. Ces techniques semblent particulièrement appropriées aux boissons alcoolisées et nombre de promotions estivales y ont recours. Limitée par la loi Evin, Sovedi France offre en prime directe sur les bouteilles de J&B une paire de lunettes de soleil. D'autres marques ont choisi de combiner ce mécanisme avec l'opération d'échantillonnage qui a l'avantage de partager les coûts

Blue Nun[466] ont construit des marques à la couverture est internationale grâce à des approvisionnements importants, sans contrainte réglementaire ;

- un développement de services associés ;
- une réorganisation des structures de commercialisation.

5. La déclinaison du mix marketing à l'international

Le développement de ces marques dépend aussi des moyens financiers des négociants. Seules 30 marques de négociants sont connues dans le monde entier.

Export : les 10 premières marques en millions de cols

Rang	Marque	94	93	Variation 94/93 en%
1	Moët	17.3	15.9	8.8
2	Veuve C P	7.6	6.6	15.3
3	Piper H (1)	5.8	3.5	NS
4	Mumm	5.7	4	43.1
5	Pommery	4.8	4.7	2.3
6	Lanson	3.6	2.9	24.3
7	Laurent P	3	3.4	-13.1
8	Marne et ch	2.8	3.2	NS
9	Taittinger	2.5	1.9	30.1
10	Perrier-J[467]	2.2	2.4	-7
Total export		88.4	76.4	15.7

(1) : sans C. Heidsieck/Krug. NS: non significatif

Source : CIVC/RIV

Avec près de 12 millions de bouteilles importées, les Etats-Unis sont le plus grand marché de marques pour le champagne. En effet, la marque joue un rôle capital dans l'acte d'achat du consommateur américain ; de même au Japon.

promotionnels. Exemple : deux boites de 20 cl de Schweppes offertes avec chaque bouteille de Martini ; les deux marques prolongent leur association promotionnelle pour une campagne de presse et d'affichage.

[466] En Europe, on trouve les marque Mouton-Cadet Torres, Hugel et Antinori.

[467] Le classement 1994 des entreprises sur les marchés extérieurs, établi par le Moici, place Perrier-Jouët en première position des maisons de champagne, avec 82,5% de son CA à l'étranger. Perrier-Jouët occupe le 45e rang des PME exportatrices en France.

Les quatre premières marques de champagne aux USA en milliers de caisses

rang par marques	sociétés	90	91	92	93	94	95
1 M&C	L.V.M.H/Guiness	150	115	115	105	110	115
2 Mumm	Seagram	60	53	61	78	90	110
3 Veuve CP	L.V.M.H	90	80	74	80	90	95
4 P-Jouët	Seagram	90	80	74	80	90	95
total		785	668	695	733	755	805

Source : Impact Databank – 1996

L'évolution des ventes des grandes marques sur les marchés étrangers est plus rapide que sur le marché français. En 1997, pour la première fois, l'exportation a dépassé les 100 millions de cols (USA, GB, Australie et Japon où la consommation a doublé en cinq ans) même si le marché français représente toujours 2/3 des ventes. Face à cette mondialisation de l'univers des boissons, les négociants champenois de première ligne doivent posséder des marques fortes, c'est un facteur de différenciation concurrentiel majeur. Or la promotion d'une marque à l'export implique des coûts A&P parfois supérieurs au résultat dégagé et les zones porteuses à moyen et long terme sont de plus en plus difficiles à conquérir (coût élevé d'attaque, concurrence vive, parallèle...). Cette politique par la marque est à la fois une réaction à la réorganisation du secteur amont et aval de la filière champenoise et une volonté de substituer la marque à l'appellation AOC. La multitude de produits similaires oblige l'ensemble des firmes à offrir des produits à plus forte valeur ajoutée. Celle-ci diffère selon la place du vin dans la hiérarchie qualitative de l'opérateur. Les négociants champenois de ce pôle d'attraction « marque internationale » sont donc situés sur des marchés ayant un taux de rentabilité supérieur dans la mesure où ils s'appuient aussi sur un réseau de distribution mondiale. C'est le troisième critère de distinction concurrentiel avec le vignoble et entre négociants.

3.3.4 La possession d'un réseau de distribution

Dans le contexte de stabilisation des ventes (1995), la maîtrise directe de la distribution, qui contrôle prix, conditions de vente et image de marque, devient un enjeu croissant pour les négociants. Le négociant privilégie la gestion des produits et de la distribution pour empêcher le producteur, la coopérative ou la GMS de percevoir une part de la rente de marque. Cette stratégie nécessite un lourd investissement. Les contraintes de l'intégration verticale sont les mêmes que dans toute autre activité industrielle : au-delà de l'investissement initial, elle engendre des coûts fixes en cas de fluctuation de

la demande. En revanche, elle maintient au sein du négoce l'ensemble des compétences utiles à sa compétitivité et permet une rentabilité maximale en phase de croissance soutenue. Les négociants adossés à un groupe spécialisé et disposant d'un circuit de distribution intégré et puissant sont favorisés (M et VCP, Pommery dans le réseau Diageo depuis 1998, Krug dans celui de Remy distribution France[468]...). Les autres maisons et petits producteurs possèdent des agents multicartes en France (Laurent Perrier, Taittinger, Ruinart), des attachés commerciaux et des directeurs régionaux (Mumm, M). A l'étranger, la plupart des sociétés ont des agents importateurs qui distribuent leurs produits sur place. Seules quelques très grandes maisons ont créé des filiales (Laurent Perrier en Angleterre, M aux USA…). La concurrence qui s'exerce entre les producteurs de vins et spiritueux influe sur la situation des négociants partenaires dans les structures de distribution[469]. Entreprise depuis plusieurs années, la concentration de leurs réseaux se poursuit dans la mesure où un portefeuille de produits équilibré devient un facteur clé de succès nécessaire. Cette tendance se trouve renforcée par l'instauration potentielle de nouvelles contraintes comme la suppression du régime de vente en duty-free aux Européens. En effet, plusieurs réseaux sont impactés comme Camus France Distribution (distributeur de Pol Roger…) qui réalise 70% de son CA en duty free. Le phénomène de concentration contraint les maisons indépendantes à rechercher de nouveaux circuits de distribution, ou à intégrer un réseau de plus grande envergure. Ces restructurations, qui bouleversent la distribution internationale des entreprises de vins et spiritueux ont contraint les négociants indépendants tels que Bollinger ou Taittinger à rechercher de nouveaux distributeurs[470]. C'est l'une des raisons qui ont motivé la société Piper-Heidsieck à rejoindre Rémy Martin. Cette décision implique une perte d'indépendance financière et stratégique. Elle se traduit aussi par une réorganisation du portefeuille de produits, la concurrence entre les marques pénalisant les ventes des négociants.

Au sein du portefeuille de produits de ces réseaux de distributions, la concurrence est coûteuse et nécessite :

- une modification des approvisionnements et des techniques de production ;
- une réorganisation des forces de vente vers l'export ;

[468] Avant la vente à L.V.M.H en 1999.

[469] L'internationalisation de Laurent Perrier se fonde sur son partenariat avec IDV, remis en cause par la fusion avec GMet.

[470] Christian Brothers, distributeur américain de Jacquart, a été racheté dans les années 80 par IDV et Buckinghan Wile, distributeur américain de Bollinger intégré par Allied Lyons... Le partenariat de Laurent Perrier avec IDV (Grand Met) qui devait lui permettre à terme d'exporter environ 70% de leur production en valeur (contre 55% en 1994) est rompu suite à la formation de Diageo. En raison du phénomène mondial de concentration dans le secteur, ces distributeurs pourraient passer dans le giron de grands groupes. Idem pour Taittinger qui distribue son champagne par le biais de sociétés à l'actionnariat familial : Ashbach, distributeur de Taittinger en Allemagne a été racheté en 1991 par Guiness.

- une rentabilisation du portefeuille de marque (élagage des marques non leader) ;
- une redéfinition du mix produit ;
- une réduction des coûts de production et de structure afin de mieux maîtriser l'amont et d'augmenter les investissements de notoriété.

Analyse des réseaux de distribution des leaders mondiaux de champagne (avant constitution de DIAGEO)

	Seagram[471]	IDV	UDG	MH	Cointreau[472]
Europe	xxx	xx	xx	xx	xx
Afrique et M. Orient	x	xxx	x	x	x
Extrême Orient et Australie	xxx	xx	xxx	xx	xxx
Amérique latine et Caraïbe	xxx	xx	xx	x	x
Amérique du nord	xxx	xxx	xx	xx	x

Source : International drinks bulletin - 1996

xxx : forte implantation, xx : implantation moyenne, x : faible implantation

Très peu de négociants champenois possèdent de réseau de distribution en propre[473]. Seules M, VCP, Mumm, Cointreau, Laurent Perrier (seulement en suisse et en GB) ont leur propre filiale. Or, le luxe, s'exporte d'autant mieux qu'il bénéficie de réseaux de distribution intégrée. Pour les maisons qui ne peuvent mettre en œuvre ces solutions, des stratégies d'alliance et de partenariats sont mises en place afin de partager la rente avec leurs licenciés, sous-traitants et distributeurs. Les négociants qui disposent d'un réseau de distribution avec des marques internationales ont un avantage concurrentiel face au vignoble dans la mesure où ils ont accès à des marchés de distribution captifs (pays de l'OCDE, ASEAN, consommateurs vivant dans la « golden belt »).

Le négoce doit rester professionnel, s'orienter vers la qualité du vin produit et développer les réseaux de distribution, ambassadeurs de leurs marques.

[471]Seagram France distribution, c'est 160 personnes et plus de 80 multicartes CHR. Début 90, ils ont engagé une action de *reengineering* afin de mieux coordonner leurs actions au niveau européen.

[472] Cointreau, producteur et distributeur de V&S sur les 5 continents, possède le 5e réseau mondial de distribution de vins et spiritueux avec plus de 30 filiales et une présence active dans 165 pays. Le groupe essaye de rentabiliser son réseau international de distribution en commercialisant des marques extérieures (une cinquantaine de marques de V&S). Une politique peu rémunératrice qui alourdit sa structure financière, sans compter que les marques indépendantes prestigieuses sont devenues rares depuis que les géants des V&S (Seagram, Grand Met, Guiness, Allied Domecq...) ont multiplié les acquisitions au cours des années 80.

[473] Par exemple, la distribution à l'international de la marque Lanson (groupe Marne et Champagne) est sous la responsabilité du groupe Allied Domecq. Marne & Champagne va reprendre cette distribution afin d'augmenter les exportations de Lanson (3,7 millions de bouteilles contre 3 millions en 1994). Les ventes totales de Lanson ont atteint 6 300 000 bouteilles contre 5 787 000 l'année précédente, soit une hausse de 8,8%.

3.4 Performances comparées des acteurs

L'analyse comparée des différents négociants champenois est délicate car leurs caractéristiques industrielles et commerciales sont très hétérogènes :

- certains sont propriétaires de vignoble (Roederer), d'autres s'approvisionnement en totalité chez les viticulteurs (Marne et Champagne),
- certains ont des marques qui sont très orientées vers l'export et sont de réputation mondiale (M&C) tandis que d'autres limitent l'essentiel de leur activité à la France (Mercier),
- certains ne vendent que des champagnes à leur marque (Krug) alors que d'autres élaborent pour partie de leur activité des cuvées pour le compte de clients extérieurs qui le commercialisent sous leur propre nom (PBI).

Cependant, ces entreprises très spécialisée ont pour objectifs prioritaires l'augmentation de la rentabilité à moyen long/ terme. Pour y parvenir, les principaux négociants affichent une stratégie de pénétration des marchés qui intensifie la concurrence sectorielle d'autant que sur les prochaines années, les expéditions seront limitées : le volume des ventes est proche du potentiel viticole de la Champagne. Cette limite structurelle du marché va t-elle imposer une réorganisation des stratégies suivies par les firmes ? Vont-elles s'orienter vers des marchés à forte valeur ajoutée ou vers des activités de diversification ?

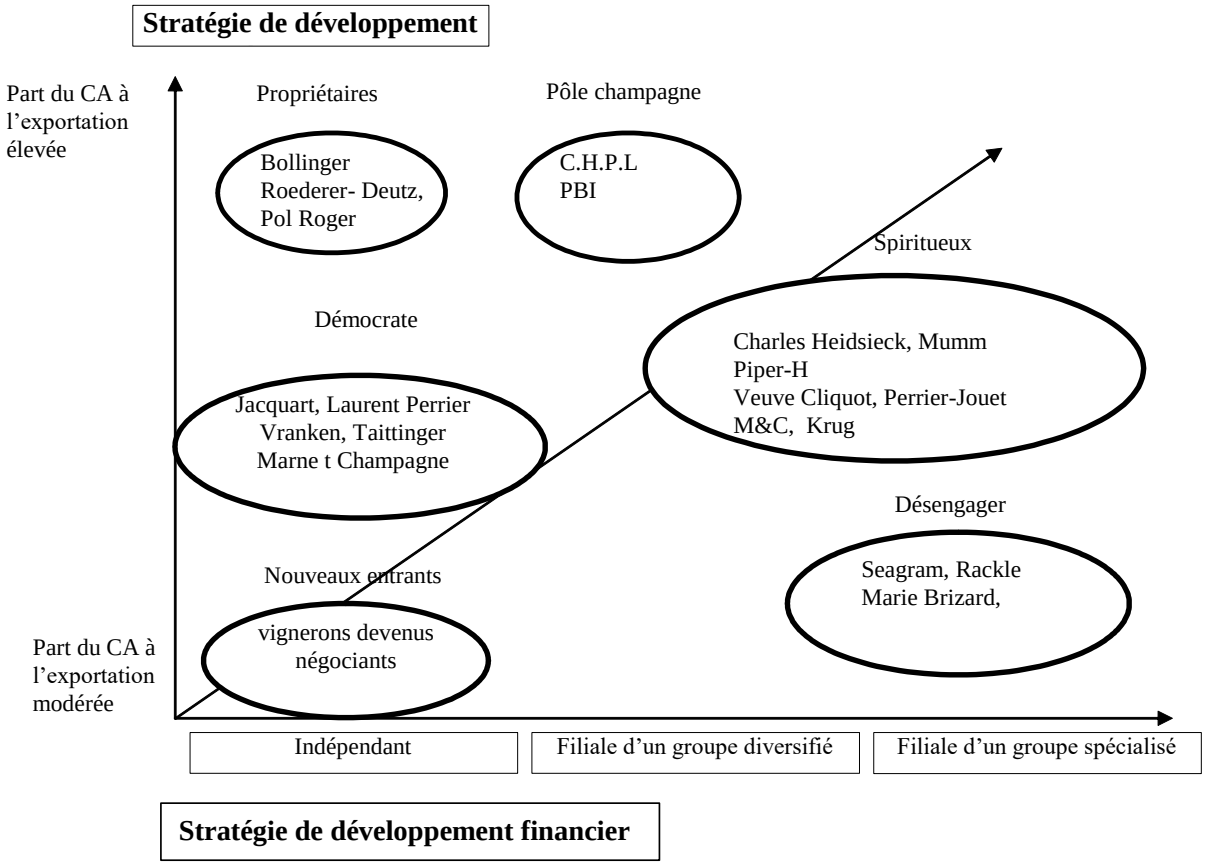
Nos précédents constats se vérifient par l'analyse plus fine des ensembles stratégiques du secteur.

a) les ensembles stratégiques

Six ensembles stratégiques[474] émergent de notre travail.

[474] M.E.Porter entend par groupe stratégique : l'ensemble des firmes d'un secteur qui adoptent une stratégie voisine à tous les niveaux. Le marché serait donc constituer de sous-ensembles d'entreprises relativement homogènes qui forment chacun un segment du marché. Les formes et la nature de la concurrence différent d'un segment à l'autre et il se développe, à l'intérieur de chaque segment, un « mimétisme » de comportements. Cette tendance pousse ainsi à assimiler les groupes stratégiques à des entités homogènes et cohérentes se concurrençant entre elles.

Carte des ensembles stratégiques



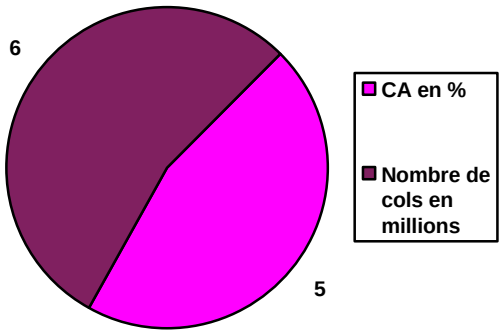
Source : compilation de données (Precepta, Bilan des Maisons de Champagne, SEC)- P-W. Delorme-1999

Subissant l'influence de ces différents pôles, la majorité des négociants champenois n'ont pas encore su faire évoluer leur stratégie dans une où l'autre sphère

- premier ensemble (propriétaire → dilemmes)

Les maisons de moindre importance qui réalisent 5% du CA du négoce sont constituées par des négociant traditionnels et exclusifs. Ces structures à capital[475] essentiellement familiales ont des comportements défensifs en matière de levée de capitaux et d'ouverture sur le monde extérieur. Hormis certaines firmes comme Roederer, le refus de se faire référencer par la GD favorise la stagnation progressive de leurs ventes.

Analyse de la ventilation du CA et du nombre de bouteilles pour les petites maisons en 1995



Bon nombre d'entre eux bénéficient d'un auto approvisionnement par leur vignoble. Leurs expéditions représentent environ 6 millions de cols qui sont orientées vers le marché français (moins de 6% du total des expéditions). De petite taille, ces négociants ont un positionnement «produit haut de gamme» (distribution sélective, produit à valeur ajoutée et ont une rentabilité supérieure au secteur comme Roederer-Deutz, détenue par la famille et par l'allemand Schlumberger (CA de 348.4 millions de francs et des ventes expédiés de 3.4 millions de bouteilles) ou encore, Bollinger et Pol Roger. En 1997, l'analyse du taux de valeur ajoutée de Krug et de Roederer[476] confirme la différence de positionnement de ces maisons. L'effort de modernisation de leurs outils industriels leur permet d'avoir un niveau capitalistique supérieur aux autres maisons et une progression de leurs VA, ce qui réduit l'écart entre elles et les premières places.

Analyse de l'évolution de la VA (VA/production) en %

sociétés	1987	1988	1997
Roederer	**51.6**	**54**	**55.1**
Taittinger	-	47.5	49.4
Krug	38.2	38	45.8
Perrier-jouët	40.6	34.6	-
Mumm	39.5	41.3	42.5
Piper Heidsieck	30	32.5	-
Marne et Champagne	24.7	24.4	33.9
Duval Leroy	22.9	20.5	31.9
L Perrier	29.5	30.2	35.3

Source : Tribunaux de commerce- 1997

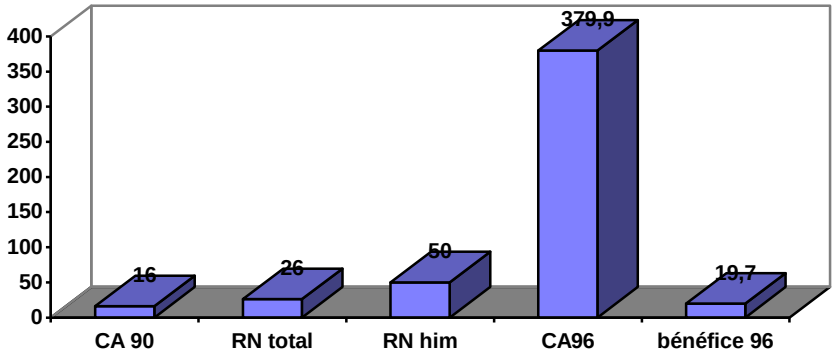
[475] Karel Cool., 1994 «The Champagne Industry in 1993, Competitor'profiles » INSEAD-CEDEP.
[476] Roederer a le taux de VA le plus élevé de l'échantillon (55.1%) lié à sa stratégie sélective et à son intégration en amont.

Le bénéfice avant impôt de Roederer[477] a atteint 90 MF, celui de Bollinger 25 et celui de Taittinger 20. Tous ces négociants possèdent des vignes (qui leur assurent un approvisionnement en raisins meilleur marché d'où des frais financiers moindres) et font des cuvées spéciales.

Autre exemple clé qui caractérise cet ensemble, Taittinger. Avec les marques Taittinger, Irroy, Saint-Evremond, ce négociant a réalisé 390 MF de CA consolidé en 1994 contre 340 en 1993. Cependant, les quantités vendues ont été produites en 89-90 à des coûts élevés, même si le taux d'auto approvisionnement (40%) permet un certain lissage (le prix de revient de son propre raisin est de 17 F/kg[478]) et ne compense pas un stock plus élevé (estimé à 5,5x les ventes) alors que le ratio de la profession est de 4 ans. Cela conduit à une chute du résultat d'exploitation de 27 MF en 1993 et 10 MF en 1994. L'objectif principal est la réduction des stocks, objectif atteint dès la fin 1994 (le stock ne représentait que 3.8 années). Le RN dégagé atteint 12 MF grâce à une réduction des frais financiers liée à la baisse du BFR, une stabilité du résultat des filiales et une reprise des provisions. Sans cette dernière, le résultat aurait été négatif. Sur 1995, les ventes sont de 10% inférieures[479] à 1994 et atteignent 3 700 000 bouteilles.

Analyse du % des activités champagne dans le groupe Taittinger. En 1996, le chiffre est en millions de F

6ème maison de négoce, champagne Taittinger ne représente qu'une part réduite du CA consolidé du groupe. Mais sa contribution au RN part du groupe représente plus de 33% (50% en 1990 et moins de 38% en 1992).En 1994, les V&S ne représente plus que 10% du CA consolidé du groupe.

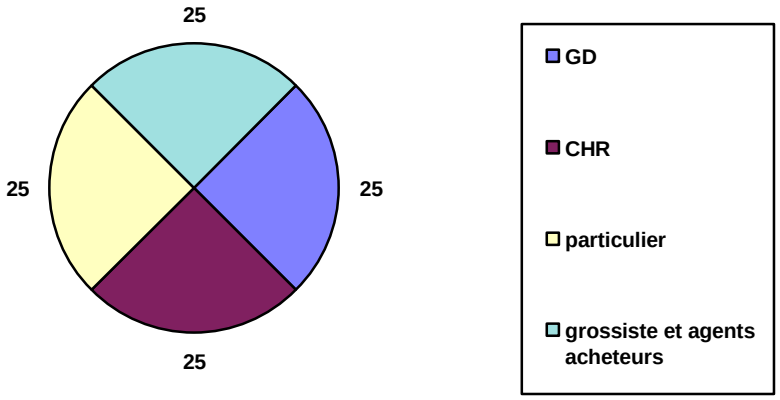


En 1997, pour la France, Taittinger opte pour une stratégie qui privilégie un marché étroit mais sûr, celui des CHR et des chaînes spécialisées comme Nicolas. Le groupe délaissera à terme la GMS.

Répartition du CA champagne de Taittinger par circuit de distribution en 1995 en %

[477] Roederer veut garder le même volume (2.5 à 2.7 M de cols), car l'entreprise ne souhaite pas dépendre des vignerons : 2/3 des besoins sont couverts, ce qui lui permet de faire face à la flambée des prix du raisin : 16 hectares ont été achetés afin d'augmenter sa production de 130 000 bouteilles. Son ratio dette/fonds propres est de 120 MF. Sa cuvée Crital n'est vendue qu'à 500 000 bouteilles (contribution de 40% du CA). Présente dans 100 pays, elle n'est pas distribuée en GMS. Roederer ne dispose pas de réseau de distribution en propre pour l'étranger, mais s'appuie sur des entreprises familiales locales.

[478] Chez Taittinger, le prix du raisin représente en 1991, 50% du prix de vente public et environ 75% du coût de revient d'une bouteille de champagne.



La stratégie des négociants du premier ensemble par rapport au produit (savoir-faire et assemblage) reste liée au caractère familial et traditionnel des dirigeants. Cependant, la plupart de ces négociants sont en difficulté : axant leur politique sur la qualité et la tradition, donc sur un processus de production très coûteux, ils supportent difficilement l'instabilité des approvisionnements, les prix élevés du raisins et les coûts de financements de stocks. Si la constitution de stocks est stratégiquement avantageuse, elle nécessite des frais de financement élevés. Ceux-ci viennent alourdir des coûts déjà structurellement importants liés au processus d'élaboration du champagne. La nécessité de constituer des stocks oblige ces firmes à recourir à l'endettement, notamment à court terme, avec pour conséquence des frais financiers très lourds, entre plus de 6 à 8% du CA pour l'ensemble stratégique 1. Pour certains négociants de cet ensemble stratégique, leur faible notoriété et l'insuffisance de trésorerie les empêchent de développer leurs ventes en maintenant les prix qui correspondent à la haute image du produit.

[479] En 1995, le boycott contre les essais nucléaires a fait chuter les exportations d'environ 10% en volume.

Typologie des petits négociants à mono marque prédominante

Critères	Typologie
Composition du capital	familiale uniquement
Diversification	faible et reste franco-française
Marques	une mono-marque
Grille financière	croissance instable et génération de VA aléatoire
Production	Vitesse de rotation lente- faible production (< à 300 000 cols/an)
distribution	CHR, sur site et clientèle particulière (peu d'export)
Forces s'auto - suffit en raisin, qualité du produit et AOC Champagne au cœur du système de production (cuvée spéciale), stratégie de niche	
Faiblesses Structure financière fragile et taille limitée, succession de l'entreprise, faible vision stratégique, capacité financière d'attaque de l'export insuffisante mais aussi de développement, concurrence frontale avec les RM	

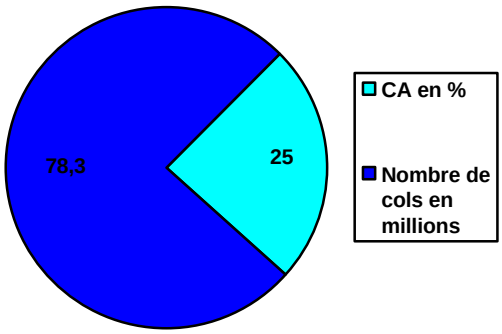
La majorité des firmes de cet ensemble stratégique vendent leurs bouteilles à une clientèle très fidèle mais vieillissante à travers un réseau de distribution sélectif en déclin (CHR). Ces opérateurs passent des accords de commercialisation avec des agents sur les marchés d'exportation. Ces négociants adoptent une politique similaire à celle des récoltants et sont menacés à terme dans leurs développements par les MDD, les premiers prix et les produits des vignerons et coopératives qui tirent l'image «champagne » vers le bas. La concurrence avec les RM et la coopération sur le segment de la «clientèle particulière» leur limite également toute expansion durable. Cela constitue très certainement des facteurs de fragilisation de ces maisons historiques dont certaines ont perdu leur indépendance (Deuzt, Phillipon, Boizel[480], Gosset…). Le poids prédominant des grands négociants les étouffe, ils sont marginalisés sur l'échiquier concurrentiel. L'éventualité de regroupement se heurte à l'individualisme et au désir de rester des sociétés familiales et autonomes. Enfin, leur stratégie reste axée sur le repli et la défensive.

- deuxième ensemble (démocrate→ prédateur)

Ces entreprises, une vingtaine de taille moyenne (leur CA de 20 à 500 millions de F et leurs expéditions de 300 000 à 3 millions de cols représentant au total 25% du volume expédié par les négociants) sont diversifiées[481] dans des activités vinicoles extra- champagne mais ne disposent pas de réseau de distribution en propre. Il s'agit plus particulièrement de Laurent Perrier qui s'est développé en faisant du trading tout comme Vranken.

[480] Fortement endetté pour financer des stocks élevés (158 MF pour 48 MF de fonds propres), Boizel, en 1996, se met au second marché pour se développer en GMS et à l'export.
[481] A la concentration du capital qui se développe au sein du secteur s'associe une recherche de zones de profit plus diversifiées.

Analyse de la ventilation du CA et du nombre de bouteilles pour les maisons moyennes en 1995



Positionnée «art de la table et savoir-faire français», Laurent Perrier, premier négociant à majorité familiale, est devenu l'une des premières maisons de champagne en 1994 (l'entreprise génère un chiffre d'affaires de 718.7 millions de francs et plus de 10.2 millions de bouteilles expédiées, contre 80 000 au lendemain de la guerre). Avec l'ensemble de ses marques dont Laurent Perrier[482] (6 millions de bouteilles et 450 millions réalisés), De Castellane (qui vend en GMS 3 millions de bouteilles), Salon (export), Delamotte (CHR et export), Lemoine (500 000 bouteilles) et Joseph Perrier racheté en 1994 (600 000 bouteilles), le négociant L. Perrier couvre l'ensemble de l'offre du secteur. Cependant, en raison de frais financiers importants et cela malgré une augmentation de 10% des ventes à l'export (60% de l'activité[483]), les trois derniers exercices se soldent par un résultat négatif et l'endettement reste lourd. Après avoir fait appel à des dirigeants extérieurs à la famille et à la Champagne pour assainir et consolider la structure financière du groupe, la présidence du directoire est confiée en 1997 à un ancien d'Unilever et de Reckitt & Colman.

L'autre négociant qui illustre aussi le deuxième ensemble stratégique est Vrankem. Son fondateur, P-F Vranken, s'est établit en 1975 comme négociant et vendait ses champagnes à bas prix pour les GMS. Vranken est l'un des compétiteurs qui a sur les dix dernières années un développement plus rapide que le reste des autres maisons, car il a été le premier à s'implanter chez Casino et Prisunic. En 1995, sa croissance le force à investir 12 MF sur plusieurs chaînes de production capables de fabriquer 5000 bouteilles/heure sur le site ultra moderne de Tours-sur Marne pour un effectif de 300 employés. Depuis, son offre s'est diversifiée et a monté en gamme (large et profonde). Il attaque le CHR afin d'y construire ses marques et obtenir la notoriété. Il se développe aussi par acquisitions : Veuve Monnier (1978), C. Laffite (1983), Sacotte (1988), Lallemant (1993) Charbaut et Barancourt (deux sociétés en faillite). Ces rachats lui permettent d'avoir 160 hectares de

[482] Afin de se démarquer, L Perrier mise sur la communication comme en témoigne la création en 1995 du club Lucky Partner. Celui-ci fidélise ses consommateurs en associant le champagne L Perrier à des succès. Par exemple, pour les événements positifs de la vie des leaders économiques, la marque leur adresse des magnums millésimés. Par ailleurs, la marque développe des PLV dans le CHR et la GMS.

[483] En 1993, l'entreprise vend 21% de son capital à Grand Met pour bénéficier du réseau de distribution de IDV en Asie du Sud-est et Amérique du Sud.

vigne et un effectif de 250 personnes supplémentaires. L'acquisition de la marque Heidsieck-Monopole[484] (1996) puis de Pommery[485] (2001) lui permet d'accéder à la troisième place des maisons de champagne derrière L.V.M.H, Marne & Champagne et devant Laurent Perrier. Avec un chiffre d'affaires de 575 millions de francs, ce groupe a dégagé un bénéfice de 22 millions de francs.

Analyse des maisons de champagne en 1992

	salariés	ventes en FF	% export	**% en GMS**	ventes en M de b	% export
groupe Marne et C	433	1398	94.8	**67.6**	16.3	42.7
Marque Marne et C	173	736	19.3	**92.7**	9.0	36.1
Lanson	230	559	40	**47**	5.6	60.1
Besserat de Bellefon	30	103	35.5	**-**	1.7	19.9
groupe L Perrier		741			9.7	47.4
L Perrier	180	610	61	**22**	6.1	61.5
Castellane	98	350	20	**50**	3.1	22.1
groupe R Cointreau	337	632	65	**50**	6.5	70
Taittinger	242	328	61	**24.3**	3.4	57
Roederer	150	255	65.5	**-**	2.4	64.5
Duval Leroy	73	290	25	**60**	4.4	28.8

Dernier type d'entreprise à illustrer cet ensemble stratégique : premier opérateur par le chiffre d'affaires en France, Marne et Champagne créée en 1933 par Burtin est le premier à introduire une fermentation plus technologique pour avoir une approche industrielle du marché. Avec des coûts de production assez bas, Marne & Champagne met à disposition de la GMS des vins à prix cassé. La clé de sa réussite est de vendre du champagne au meilleur prix pour chaque enseigne sous plus d'une centaine de marques (Lanson, B de Bellefon, Massé, A. Rothschild). Alors qu'il est très présent sur le marché français, spécialement en GMS, Marne et Champagne cherche aussi à accroître son rôle au Moyen Orient et en Asie. Cet opérateur régule le marché du champagne par ses stocks et par ses invendus mais malgré des volumes importants en GMS, l'entreprise n'a pas une rentabilité élevée. Cependant, fortement endettée[486] début 90, ses produits moyennes gammes se font concurrencer par les champagnes de coopératives et son développement dépend trop de la GD. En 1994, Marne et champagne obtient le rééchelonnement de sa dette et les forces de vente des différentes marques sont fusionnées.

Typologie des négociants moyens multimarques

[484] Achat auprès de Mumm en 1996 de cette marque (1.2 M/cols vendues en 1995/ Stock de 3 M de cols, 52 personnes & 132 hectares de vigne). Vrankem totalise 47 MF de frais financiers, ses dettes sont égales au montant des fonds propres.
[485] Par l'acquisition de Pommery, Vranken tente d'atteindre les marchés exports.
[486] Capital-août-1994

Critères	Typologie
Composition du capital	familiale
Diversification	V&S
Marques	une mono marque dominante, MDD à faible notoriété
Grille financière	marges faibles et RCE étroite
Production	Vitesse de rotation forte, stratégie de volume
distribution	CHR, GD prédominant, sur site et moins de 20% à l'exportation
Forces : Outil de production ultra moderne et très flexible, stratégie offensive par acquisition, modèle de croissance basé sur la GD, attitude stratégique «open box » et en rupture avec le secteur	
Faiblesses Structure financière fragile, accès aux approvisionnements en concurrence directe avec la massification des volumes de la coopération, taux d'endettement élevé, en rupture avec les pratiques de l'AOC, pas de marque mondiale, ne possède aucun réseau de distribution à l'export	

Laurent Perrier, Vranken et Marne et Champagne ont un modèle de croissance identique. Ce sont des négociants de taille moyenne et multimarques. Le marché français est leur terrain privilégié, les stratégies de type BOB (Brand of Buyer) représentent l'axe principal de croissance où ils ont développé des sous marques en partenariat avec la GD. Leur stratégie se fonde sur la démocratisation du marché à laquelle ils participent activement : ils visent la base large du marché en s'adaptant à la demande de la GD et des consommateurs. Ils se distinguent par leur stratégie de volume avec des champagne à bas prix, quitte à générer une VA inférieure aux normes du secteur. L'absence de marque leader à forte notoriété ne leur permet pas une facturation élevée à l'unité. Ces négociants compensent cette faiblesse financière par des économies d'échelle et la VA intrinsèque du produit «champagne». La menace perçue dépend de la non - pérennité du marché des premiers prix, marché des premiers prix qui repose exclusivement sur la capacité de la notoriété du champagne à faire face à une présence soutenue des mousseux. Enfin, les stratégies BOB constituent une inversion du rapport des pouvoirs de négociation entre fournisseurs et distributeurs : la fidélisation sur ce marché comme celui des premiers prix n'existe pas avec le client final. Elle s'établit au niveau des centrales d'achat des grandes surfaces en proposant une qualité du produit très standardisée, une flexibilité dans le changement de marques et une rotation des stocks élevée. C'est une démarche coûteuse, parce qu'elle dépend d'un partenaire exigeant, la GD.

- troisième ensemble (pôle champagne→ opportuniste)

Ces sociétés sont spécialisées uniquement dans le champagne. Elles doivent leur développement à la GD grâce à un mix produit inférieur à ceux des leaders. Elles n'ont pas de réseau de distribution et amorcent depuis peu un développement sur l'étranger. Dans cette catégorie subsiste le dynamisme de quelques groupes comme PBI avec Chanoine Frères et la Champenoise des Grands Vins qui réalisent 188.4 millions de CA et expédie 3.9 millions de bouteilles.

Typologie des moyens négociants et des grandes marques

Critères	Typologie
Composition du capital	familiale
Diversification	/
Marques	une mono-marque dominante, forte politique de marque
Grille financière	taux de croissance instable
Production	Vitesse de rotation rapide
distribution	GD, CHR, sur site et clientèle particulière
Forces : Qualité du produit et AOC Champagne au cœur du système de production (cuvée spéciale)	
Faiblesses : Structure financière fragile, composition des CODIR, vision stratégique champenoise, réseau commercial et de distribution non intégré, taille insuffisante, présent à l'export sur des marchés matures	

Parmi les autres maisons figurant dans cette catégorie, citons par ordre Montebello, Beaumet- Jeanmaire, Duval Leroy, De Méric, Goulet, Mansard-Baillet et Montaudon. Ces sociétés s'inscrivent dans une stratégie collective fondée sur la haute image de la marque de champagne. La qualité est à la fois l'atout de leur réussite et une menace face à l'évolution négative du produit «champagne». C'est surtout la puissance de la marque «champagne» qui fait leur force, ces négociants font passer auprès du consommateur la présence du vignoble et l'existence de cuvées spéciales avant la notoriété de leur marque. Leur surface financière et surtout leurs difficultés en matière d'approvisionnement qui s'accroissent avec le développement des ventes, sont un handicap important.

- quatrième ensemble (désengager→ proie potentielle)

Les crises de 80 – 90, la hausse du coût d'exploitation provoquent le désengagement de plusieurs opérateurs extérieurs à la Champagne et au renforcement de L.V.M.H et de Vrankem :

-BSN a cédé Pommery et Lanson au groupe L.V.M.H en décembre 1990 pour 3.1 MdF[487] ;

-Pernod Ricard a vendu Besserat de Bellefon à Sopalia en mars 1991 ;

Pour BSN et Pernod, ces deux désengagements ont donné lieu à un démantèlement ultérieur :

- Marne et Champagne, n°2[488] du négoce, a repris la marque Lanson et ses stocks à L.V.M.H qui conserve les 500 ha de vignoble pour 1.8 MdF ;

- la marque Besserat de Bellefon a rejoint Marne et Champagne alors que ses installations industrielles et ses stocks sont acquis par R.Cointreau.

[487] Source : Banque CCF et L.V.M.H- 1991.

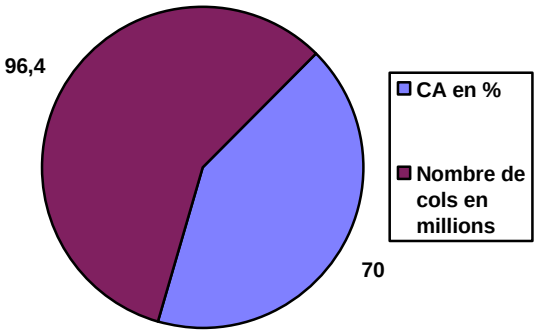
[488] Après le désengagement de Seagram, Marne & Champagne devient n°2 avec 14% des expéditions du négoce et 9% de la profession en 1991, derrière le groupe L.V.M.H, n°1 du secteur.

Enfin, sur la période 1998 à 2001, Rackle (Bricout), Marie-Brizard (Philipponnat), Compagnie de Navigation mixte (De Vénoge), Seagram (Mumm…) font partie des entreprise qui se sont complètement désengagées du secteur. A ce jour, Cointreau cherche à se désengager de la Champagne. Or, comme nous l'avions précédemment souligné, la présence de capitaux extérieurs est fortement stimulatrice de développement pour l'AOC Champagne.

- cinquième ensemble (spiritueux)

La progression rapide de leurs ventes au cours des 15 dernières années est à l'origine du développement de très importants groupes dont le CA dépasse 500 millions de F. Cinq groupes, dont 3 sont d'envergure internationale, réalisent 70% du chiffre d'affaires du négoce total.

Analyse de la ventilation du CA et du nombre de bouteilles pour les grandes maisons en 1995



L.V.M.H[489] arrive en tête avec un CA de 4195.8 millions de francs et 50.4 millions de bouteilles expédiées. Ce chiffre équivaut à 27.8% des ventes du négoce et 24.4% de celles de l'ensemble de la Champagne. Pourtant, le champagne ne constitue qu'un secteur d'activité parmi d'autres puisqu'il ne représente que 20% du CA total groupe. Sa pérennité passe par la préservation de la haute image de ses marques, fondée sur la qualité du produit. VCP, M (L.V.M.H), Perrier-Jouët (Seagram), Charles Heidsieck (Cointreau)[490] développent une politique de marque prononcée et font partie des "grands noms de la Champagne". Ces marques sont intégrées à ces groupes internationaux, ce qui leur alloue d'importantes synergies en production et en distribution. L'arrivée de ces grands groupes est facilitée par les faiblesses structurelles des négociants eux-mêmes. Elle est motivée non seulement par l'attrait du secteur (croissance/rentabilité) mais également par

[489] Moët Hennessy avant sa fusion avec Louis Vuitton mène une politique de diversification et d'internationalisation de ses activités. Son taux d'endettement est élevé et le fait de se rapprocher de LV lui permet de bénéficier de synergies de distribution qui accroissent sa présence internationale.

[490] R-Cointreau dispose des marques Piper Heidsieck (GD) racheté en 1988 et Charles Heidsieck (haut-de-gamme). En 1992, 11% de ses revenus globaux se font en Champagne. Avec 10 millions de cols stockés, 8000 vignerons qui apportent leur raisins, R-Cointreau couvre tous les segments : 1/3 se fait en GD et 20% à l'export. Les deux marques conservent une stratégie commerciale autonome.

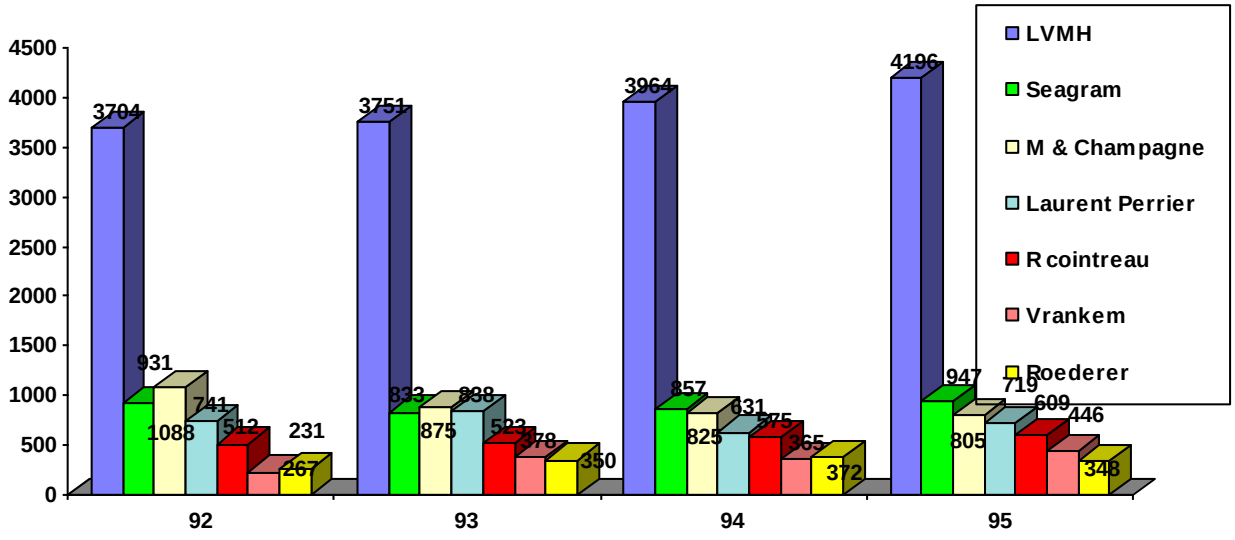
la capacité du produit à être déclinable sur les grandes zones de consommations : Amérique du Nord, Europe Occidentale et Asie du Sud –Est principalement. La nécessité d'être présent sur ces zones avec un produit idoine et un réseau de distribution dédié constitue un enjeu primordial. L'absence de contrôle d'un tel niveau explique la perte d'autonomie de Piper Heidsieck (reprise par Remy Cointreau). Pour chacun de ces groupes (Remy Cointreau, L.V.M.H), l'enjeu financier renvoie à un investissement soutenu dans la distribution, après l'investissement initial consenti dans l'appropriation de marques leaders.

Typologie des grands négociants et des grandes marques

Critères	Typologie
Composition du capital	Bourse (ancienne entreprise familiale), banque et familiale
Diversification	V&S et multi sectoriel (hormis pour Marne & Champagne)
Marques	Forte notoriété, international, une mono marque dominante
Grille financière	VA et rente de situation élevé, taux de croissance régulière
Production	Vitesse de rotation moyenne et forte
distribution	CHR, GD, sur site et plus de 50% à l'exportation
Forces : Marque déclinable a l'internationale, réseau commercial et de distribution intégrée, surface financière importante, diversification extra sectorielle large	
Faiblesses Structure financière fragile, lourdeur culturelle et de fonctionnement, composition des CODIR, capacité d'augmenter le potentiel de production limité, vision stratégique non différenciant, choc des cultures et des pratiques de gestion entre le local et le corporat situé à Paris	

Jusqu'en 1999, Seagram se maintient à la seconde place avec un chiffre d'affaires de 947 millions de francs et un volume d'expéditions de l'ordre de 12.5 millions de bouteilles dont Mumm (7.4 millions de bouteilles (baisse des ventes de moins 10%) générant un chiffre d'affaires de 565 millions (-6%), P-Jouët (3 millions de bouteilles avec un chiffre d'affaires en hausse de 2% à 300 millions de francs) et Heidsieck-Monopole constitue la marque du groupe Seagram.

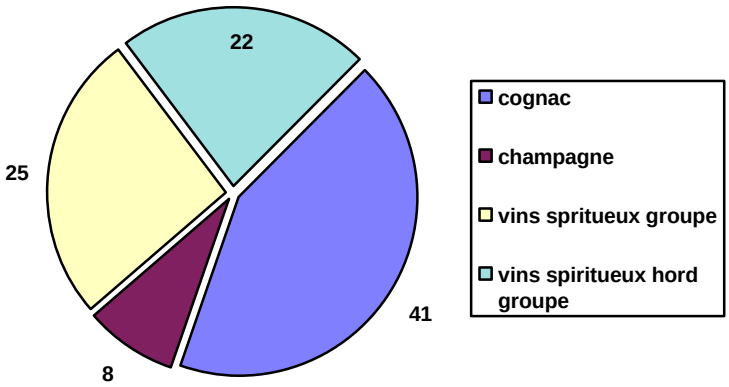
Evolution du CA des principaux groupes de champagne de 1992 à 1995 en FF



Source : Banque de France- Etude sectorielle, Marketing M 1996

En cinquième place figure le groupe Remy Cointreau avec 9.5 millions de bouteilles et un chiffre d'affaires de 609.3 millions de francs de CA. L'activité champagne du groupe représente une source de revenu marginal et qui ne génère que 2% de profit.

Analyse de la ventilation du portefeuille de R.Cointreau par CA en %



Source : R. Cointreau - Rapport Annuel 1991

Depuis 1990, le groupe à un endettement de 8,7 milliards de francs, soit 3,3 fois ses fonds propres, et sa décision d'augmenter les prix de 4 à 10% selon les produits pour redresser les marges opérationnelles ne s'est

pas avérée suffisante. Pour désendetter le groupe de 3 milliards de francs, la direction décide la vente de 3 millions de titres, (soit 10% du capital), la cession de petites marques, la conversion des 860 millions d'obligations convertibles détenues par le holding familial Orpar et l'ouverture du capital de filiales. Ces paramètres, couplés à une très forte saisonnalité des ventes (2/3 réalisées entre novembre et février) et un taux d'auto approvisionnement très réduit par rapport à ses principaux concurrents pèse fortement sur la rentabilité du groupe. En 1996, les ventes de champagne (15% de l'activité du groupe) ont réalisé un bond de 30%, surtout grâce à un destockage massif sous marques de distributeurs caractérisées par de faibles marges bénéficiaires.

Analyse de la ventilation par produits de la durée des stocks

marques[491]	Krug	C Heidseick	Piper Heidseick
durée de stocks (en année)	9	4	2.7

Source : R. Cointreau 1995

En effet, le poids des stocks en valeur est très élevé par rapport aux ventes (172% au 31/03/91) surtout pour les marques Piper-Heidsieck et Krug qui ne représentent que 3% des ventes mondiales de champagne, loin derrière L.V.M.H.

La branche champagne du groupe réalise 900 MF, en progression de 1.3%. Le CA des champagnes C&P Heidseick et Krug augmente de 10%.

Ce classement a changé depuis le retrait du groupe Seagram du secteur, et le rachat par Vrankem de Pommery. A travers l'étude du cinquième ensemble, on observe un glissement du centre stratégique de l'amont vers l'aval, renforcé par un marketing industriel sur la marque avec le risque de ne plus considérer les spécificités du produit comme un enjeu majeur valorisable. Ces grandes marques ont beaucoup profité de la période de développement des ventes, mais elles semblent plus vulnérables en cas de difficultés commerciales. L'importance économique et financière des firmes restantes constitue un atout de croissance considérable pour le secteur et une capacité à résister aux aléas plus forte que les deux précédentes classes de négociants.

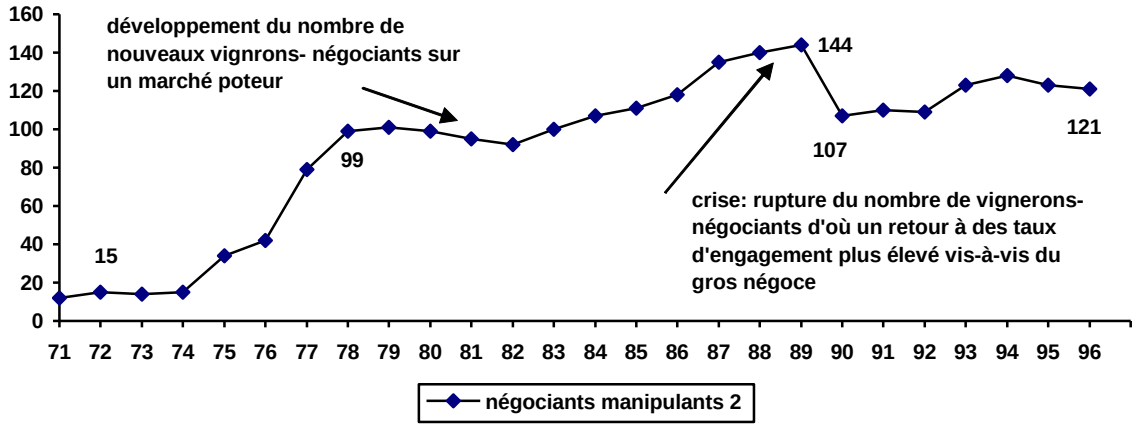
- sixième ensemble (nouveaux entrants)

Cette frange des "autres négociants" résulte d'une réponse opportuniste à la croissance du marché dans les années 80, il s'agit de vignerons qui se sont mis à commercialiser leur production. Ces vignerons- négociants

[491] Cointreau possède, outre des marques de champagne, le cognac Rémy Martin, la liqueur Cointreau et la société Grands Vins de Gironde (premier négociant en vins de Bordeaux). Les ventes de cognac (qui représentent 41% de l'activité du groupe et 76% du résultat opérationnel) ont chuté de 15% en 1995. Principalement à cause de la baisse du marché japonais. Rémy Martin, qui exporte 97% de sa production perd des parts de marché au profit de ses concurrents Hennessy (groupe L.V.M.H) et Martell (Seagram). En France, la consommation de cognac s'est effondrée, tout comme celle du Cointreau.

ne disposent pas de véritables marques, ni de capacités financières et commerciales suffisantes pour attaquer les marchés export en créant des filiales. Ils n'apparaissent à l'exportation qu'à partir de 1980 et sans jamais réussir à atteindre la barre des 5%. Les nouveaux négociants ont certes acquis en une dizaine d'années 7.5% de PDM mais leur croissance se ralentie depuis 1988. Jusqu'en 1991, ils n'ont qu'une faible incidence sur les approvisionnements d'autant que leur nombre s'est rétracté dès le début de la crise 1989-1990.

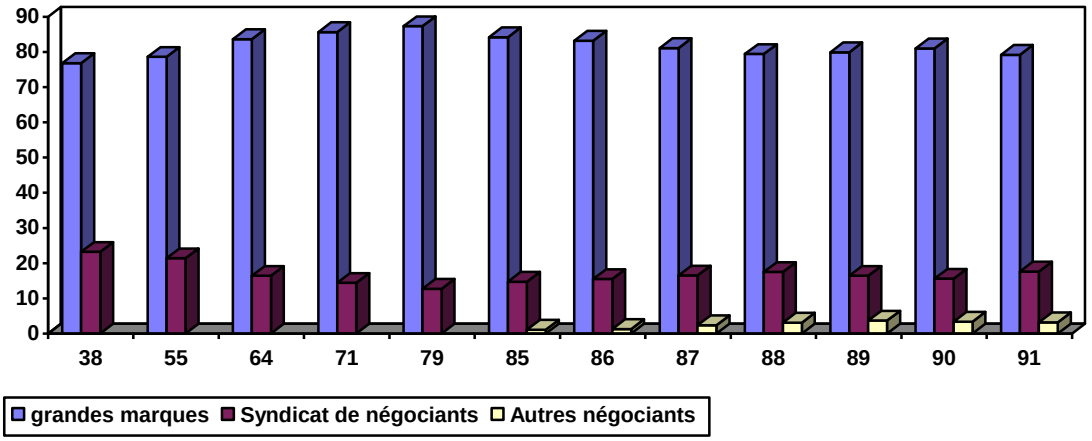
Analyse de l'évolution de la deuxième catégorie de négociants dont des vignerons qui commercialisent



Source : CIVC-1997

De 12 en 1971, ces «négociants» sont passés à 144 en 1989 puis à 110 en 1991. Ces professionnels constituent un groupe très fluctuant. La plupart ont une activité épisodique, très réduite, parfois symbolique. Un grand nombre d'entre eux reste cantonné dans la vente directe à la propriété, ou/et à la GMS régionale. Or via la GD française qui s'installe à l'étranger, leur possibilité à l'export s'en trouve élargie.

Analyse comparative des trois catégories de négociants en % de PDM Export



Source : CIVC 1997

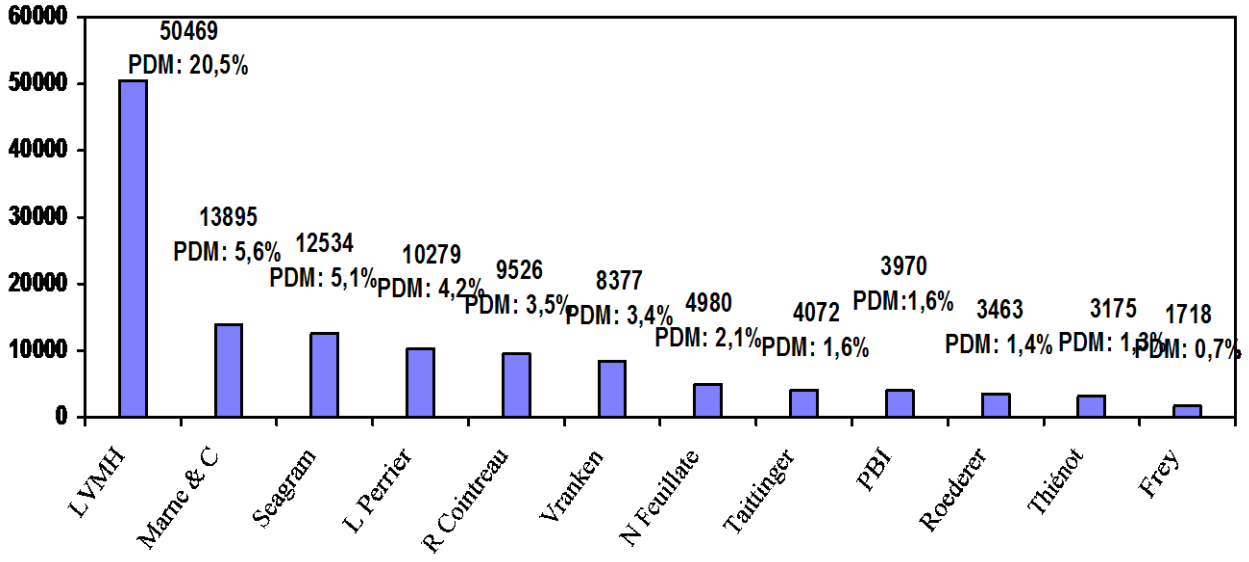
Pendant les années 80, les négociants qui possèdent des marques mondialement connues se sont développés avec les croissances des places financières américaines, françaises et londoniennes. Cela s'est fait au détriment des deux autres catégories de négociants.

Le négociant Alain Thienot caractérise le développement du sixième ensemble. Fondé en 1867, le champagne Marie Stuart (CA de 98 millions de francs) a été la propriété de Cazenove avant d'être racheté en 1994 par Alain Thienot, ancien courtier. En 1995, Alain Thienot compte 25 salariés et sa production s'élève à 1.63 millions de cols dont 20% sont destinées à l'export. Visant essentiellement la GD, la maison affiche la volonté de réintroduire la marque Marie Stuart dans le CHR avec une gamme spécifique.

Depuis 2002, malgré la notoriété de leurs marques qui reste faible, ces «nouveaux négociants» connaissent de nouveau une croissance avec pour corollaire un impact sur les approvisionnements des négociants traditionnels. Leur nombre est de nouveau en croissance régulière alors que les effectifs des deux autres catégories (grandes marques et syndicats de négociants) sont en baisse depuis plusieurs années.

Pour conclure sur l'analyse des forces, faiblesses des négociants, nous constatons que les maisons de négoce continuent d'être les locomotives de la Champagne. Les dix premières maisons de champagne contrôlent toujours 2/3 des ventes avec la présence à la tête du classement de grands pôles nationaux diversifiés (Moët-Hennessy) ou plus spécialisés (Marne et Champagne).

Analyse comparative du CA et PDM des principaux opérateurs de champagne



Source : Banque de France- Etude sectorielle- Marketing M 1996

En effet, le négoce champenois a très largement bénéficié de la croissance de l'AOC Champagne, même si les performances concurrentielles des principales firmes du secteur soulignent des disparités de chiffre d'affaires. Cela peut s'expliquer en partie par la volonté des firmes de ne pas vendre la totalité de leur production. Le stockage d'une partie de la production revalorise l'image globale du secteur par une restriction de l'offre. Cet outil stratégique assure aux entreprises un volant de manœuvre dans un contexte de relative pénurie des approvisionnements. Ainsi, après avoir puisé dans une partie de leurs stocks de produits finis, certains négociants reconstituent leurs stocks d'où une hausse du poids de la production stockée et immobilisée dans la production totale. Le poids des stocks dans le total du bilan des firmes est donc important avec des taux compris entre 43.7% pour Taittinger et plus de 70% pour Krug. La stratégie très élitiste[492] de ce dernier explique que les stocks de produits finis représentent les deux tiers de ses stocks totaux. Ce poids des stocks représente également une des faiblesses financières importantes pour le négoce champenois tout en étant une de ses spécificités majeures.

Analyse de l'évolution du poids des stocks et encours dans le total du bilan en %

sociétés	1987	1988	1997
Roederer	45.8	43.2	45.4
Taittinger	-	46.6	43.7
Krug	71.3	70.9	70.7
Perrier-jouët		66.63.22	-
Mumm	55.6	-	-
Piper Heidsieck	72.2	68.8	-
Marne et Champagne	57.1	57.1	55.5
Duval Leroy	76.1	77.4	79.1
L Perrier	65.8	64.4	60.4

Source : Tribunaux de commerce- 1997

Enfin, la structure d'activité des négociants est fortement liée aux achats de matières premières. L'analyse du poids des achats de matières premières et marchandises dans la production donne des taux variant de 28.2% pour Krug à plus de 62% pour Duval Leroy. A l'inverse, Taittinger et Roederer affichent des taux compris entre 43.4% et 46.3%. Ces coûts d'achat peu élevé s'expliquent par de faibles volumes et une intégration en amont qui couvrent plus de la moitié de leurs sorties. Ce poids est plus important quand il est corrélé aux stratégies de volumes mises en œuvre par des opérateurs comme Marne & Champagne[493], M, Canard Duchene, De Vénoge et Laurent Perrier. Ce qui représente une des faiblesses majeures pour cette typologie de

[492] Très cher (450 F et plus), il est le champagne de la nuit, et de toutes les occasions d'exception. Krug a une dimension particulière dans le domaine du champagne, d'abord parce que sa production est limitée (moins de 500 000 bouteilles dans le monde), ensuite parce qu'il na que des cuvées de prestige.

[493] Avec plus d'un million de bouteilles tous les ans, L.V.M.H et plus particulièrement M sont pour leurs approvisionnements un des grands clients de Marne et Champagne : en 1997, M achète des vins sur lattes, ce qui nuira à l'image de l'entreprise champenoise.

négoce. En outre, l'importance de leurs fonds propres dans le total bilan finance une partie de leurs immobilisations corporelles et de leur exploitation.

Evolution du poids des fonds propres dans le total bilan en %

sociétés	1987	1988	1997
Roederer	79.8	82.6	76.5
Taittinger	-	70.5	64.4
Krug	61.7	58.7	60.7
Perrier-jouët	42.5	41.5	-
Mumm	43.5	33.6	32.4
Piper Heidsieck	34.5	33.7	-
Marne et Champagne	45.5	45.1	42.4
Duval Leroy	25.2	22.1	25.7
L Perrier	23.2	25.6	28

Source : Tribunaux de commerce- 1997

Les concentrations horizontales sont donc plus fréquentes que les verticales au niveau du négoce champenois. Ce qui conduit à une réduction du nombre d'opérateurs avec parallèlement un accroissement de la dimension des firmes. Cela confirme la nécessité d'aller vers une croissance plus soutenue à l'encontre d'une certaine inertie traditionnelle qui affecte toujours de nombreuses maisons.

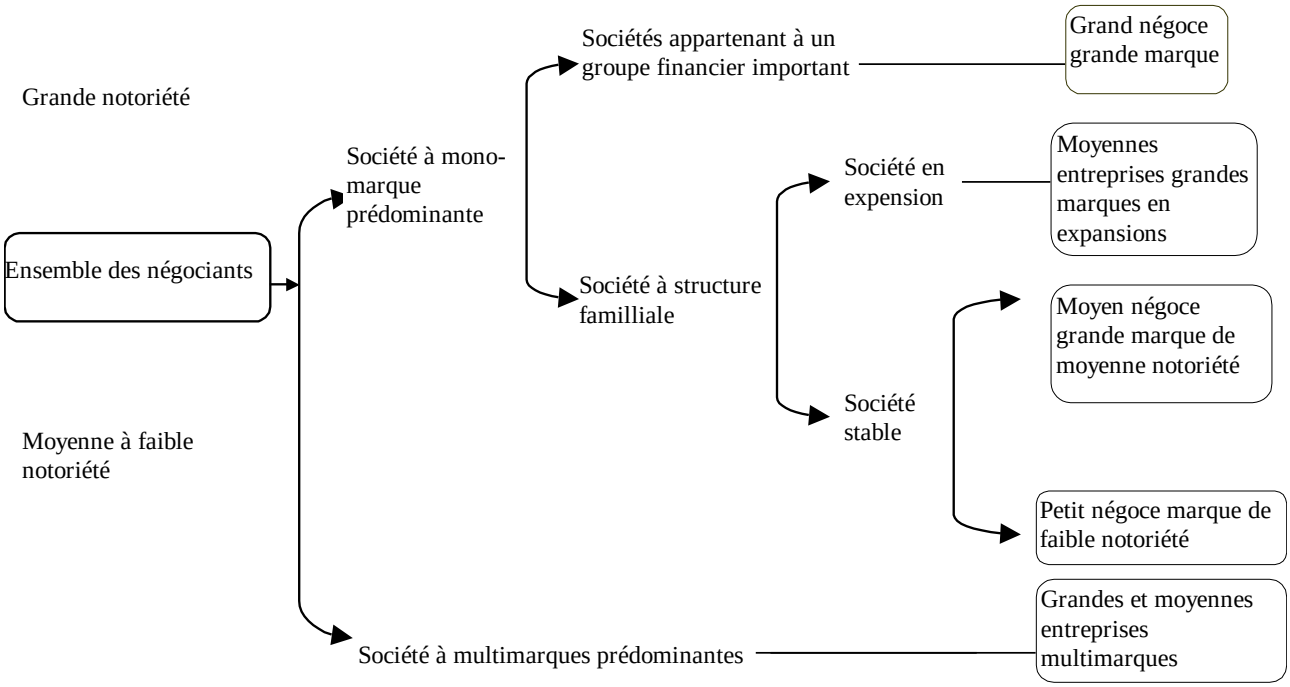
Analyse synthétique des forces, faiblesses, menaces et opportunités du négoce (toute taille confondue)

Forces	**Opportunités**
plus de 50% à l'exportation puissances financières lié à la taille de la firme qui permet de supporter le coût des fluctuations économique et productive le champagne est un produits qui traverse les époques, d'où des marques capables de réussir le challenge de l'exportation, grâce à leur notoriété mondiale et à leurs réseaux de distribution.	politique qualitative renforcé : cuvée spéciale, les marchés étrangers (surtout les NPV) sont prometteurs Nécessité de se diversifier en regard de la capacité de production limitée, les classes moyennes se développent, croissance du tourisme une croissance des échanges internationaux qui favorise le développement de marques mondialisables.
Faiblesses	**Menaces**
CHR uniquement poids élevé de l'histoire (inertie face au changement) gamme de produit étroit coût du vignoble (acquisition, entretiens) stratégies d'entreprise et vision sectorielle stratégique des board, vulnérabilité face à son approvisionnement d'où des charges financières très élevées, stock financé par les banques, ce qui réduit la marge de manœuvre. faiblesse des fonds propre, de la rentabilité lié au cycle de production du produit, endettement reste élevé, une mauvaise répartition des ventes avec un marché français archi-dominant qui banalise l'appellation et affaiblit les marques	tensions concurrentielles accrues lié à la matière première et à la saturation du marché français internationalisation et concentration de la GD vieillissement de la clientèle personnelle pression récurrente sur les prix amont et aval croissance des nouveaux négociants concentration de la coopération et des RM aléas climatiques qui fragilise les capacités commerciales des négociants l'élasticité accrue de la demande par rapport au prix de vente déphasage entre qualité et prix de vente du vin stagnation des naissances, ce qui entraîne une baisse des occasions de fête impact de la fiscalité (hausse de 15%) sur les V&S

L'ensemble de ces mouvements entraîne le déclin du «grand négoce intermédiaire», du moins sa remise en cause : il a été dominant jusqu'en 1964 et il subit depuis un déclin progressif. Le pouvoir économique, mesuré en termes de parts d'activité est lentement redistribué au profit des nouveaux entrants de petite et moyenne taille comme Duval[494], Frey, Paillard, Rappeneau, Thiénot provenant de l'amont et qui prennent de l'importance tant par leur CA que par les volumes commercialisés. De nombreux analystes financiers s'interrogent sur la pérennité de ce négoce champenois, coincé entre une propriété indépendante, une coopération qui se regroupe et la GMS dotée d'un réseau d'acheteurs à la compétence renforcée. La part croissante en ventes prise par la propriété et plus particulièrement la coopération, vient consolider cette

hypothèse, de même que la pression concurrentielle toujours plus vive sur le marché français peut remettre en cause l'échelon intermédiaire entre producteur et consommateur. Cependant, la crise de 1989 limite la porté de ces constats pour l'ensemble stratégique «spiritueux» :

- sur un marché français mature, seuls les négociants importants disposent des moyens commerciaux et publicitaires nécessaires à l'écoulement des produits ;
- lorsque le volume récolté ne correspond pas aux besoins du marché (problème qualitatif ou quantitatif), l'application des lois de l'offre et de la demande provoque une baisse des prix importante pour les vignerons. Le négoce joue alors une fonction d'amortisseur de la conjoncture qu'il ne faut pas sous estimer ;
- si l'avenir passe par l'exportation qui se caractérise par la qualité, le prix, le prestige, cela exige une dimension économique et commerciale suffisante. Celui qui n'y accède pas se voit contraint au marché français, où les circuits porteurs sont devenus marginaux. Or, la majorité des ventes à l'exportation nécessitent une structure lourde dont seul le négoce dispose ;
- rien n'indique que le poids croissant pris par la GMS s'oppose au maintien et au développement du négoce. La marge commerciale réalisée par le négociant qui traite avec la GMS constitue une prime à «la constance - qualité, délais de livraison, prix » dont le coût ne paraît pas excessif. La grande majorité des distributeurs intègre ce paramètre.



- si ces «grandes marques»[495] sont vendues plus cher que les autres, c'est parce qu'elles utilisent une grande partie de premier cru, elles consacrent des moyens à la recherche (c'est le cas de Mumm et de M), à la

[494] La maison Duval-Leroy achète 7 hectares qui sont tous classés 100% : 3,5 hectares à Ay (reprise du vignoble Hamm), 1 ha à Ambonnay et 2,6 ha à Chouilly. D- Leroy est ainsi présent dans tous les crus de la Côte des Blancs. La maison compte désormais 140 hectares de vignes en propriété et commence de nouveau travaux pour porter à 80 000 hl sa capacité de cuverie.
[495] 28 négociants sur 261 font partie des grandes marques.

formation de leur personnel, à la modernisation de leur production et à l'amélioration de la communication. C'est leur force mais en même temps leur faiblesse au regard des moyens financiers toujours plus importants nécessaires à leur pérennité.

Notre analyse financière (cf annexe p.234) et stratégique le démontre, si la baisse régulière de la rentabilité d'exploitation et le manque de fonds propres continuent, un mouvement de concentration au sein du négoce se poursuivra. Les rapports de forces qui s'exercent au sein du secteur soulignent des menaces (mousseux, coopératives, GD, limite de l'aire) et des opportunités (diversification, export) qui guident les comportements concurrentiels. Ceux-ci influent directement sur les performances futures des firmes.

3.5 Marge de manœuvre potentielle

En moins de dix ans, les grands négociants ont souvent changé de propriétaire et de dirigeants. En voici quelques exemples. Piper Heidsieck est acquis par Rémy Martin (groupe Seagram), Joseph Henriot vend Charles Heidsieck à Rémy Martin puis il devient PDG de Veuve Cliquot et apporte son vignoble à cette marque. Gosset et Ivernel sont achetés par Cointreau, Philipponnat est vendu à Marie Brizard, Laurent Perrier reprend Salon et Delamotte puis prend le contrôle de Joseph Perrier. Roederrer prend le contrôle de Deutz. Le marquis d'Aulan (ex Piper Heidsieck) redresse Delbeck puis s'en sépare. Bruno Paillard et deux associés font renaître Chanoine. Boizel s'associe à Bruno Paillard. Le groupe Frey reprend Germain, Binet, Collery et les locaux de Dehours. La valse concerne également les hommes : Yves Bénard (PDG de Moët & chandon) change de fonction au sein de L.V.M.H, Thierry Mantoux abandonne De Venoge, Pascal Andrivaux (Canard Duchêne) en fait autant, et Jean-P Daraut quitte le centre vinicole de Chouilly. Ces mouvements capitalistiques et de dirigeants présagent la quasi-disparition des maisons de négoce familiales dirigées par des hommes proches du terroir, au profit de groupes alimentaires internationaux gérés par des financiers. Les entreprises les moins menacées sont celles à forte notoriété, dès lors qu'elles disposent d'une marge de manœuvre en terme de prix de détail, qui maîtrisent la couverture de leurs approvisionnements et qui possèdent un réseau de distribution. La comparaison entre différentes sociétés met en avant les stratégies suivantes :

- une stratégie de différenciation par le prix, le packaging (Vranken, Piper Heidsieck, Pommery...) et par la marque : le positionnement de Mumm est sur le moyen/ haut de gamme, celui de Heidseick Monopole sur le moyen de gamme[496]. Ces différenciations exigent le renforcement des structures marketing (De Vénoge

[496] Les deux maisons cohabitant grâce à une grande différenciation. Les vignes sont mises en commun, portant à 340 hectares le terroir du groupe (Heidseick Monopole qui dispose d'un vignoble de 110 hectares situé dans les grands crus de pinot). Mais les cuvées Heidsieck Monopole sont encore réalisées et assemblées de façon indépendante. Ce qui permet de produire trois type de vins : (1) Dry Monopole brut sans année est positionné comme meilleur rapport qualité/prix. Pour le groupe, il s'agit de la "porte d'entrée" dans l'univers des marques aux côtés des Piper-Heidsieck & Charle Heidsieck (groupe Rémy Cointreau) et Lanson (Groupe Marne &

recrute un responsable MKT monde, L.V.M.H réorganise ses équipes marketing et sales avec des profils venant des lessiviers Unilever et Procter) ;
- une stratégie de focalisation sur certains produits de leur gamme soutenue par des politiques de communication très sélectives (Roederer, Krug, Bollinger, VCP...) ;
- une stratégie de volume[497] (Marne et Champagne, M, Paillard, Mumm....) ;
- une stratégie du «one shot». Marne et Champagne lance lors de la coupe du Monde "France 98" au prix de 110 FF.

Ces stratégies qui s'appuient souvent sur des outils d'aide à la vente sont aujourd'hui des succès en termes de croissance du CA. Marne et Champagne qui a fait +27% en GD (1999) a misé sur la qualité du service rendu pour accroître sa performance et l'optimisation du linéaires grâce au géo-merchandising qui lui a coûté 600 MF. Ces choix sont déterminés par la spécificité des contraintes propres à la limitation des approvisionnements, du métier de base et à la rigueur de la fabrication. Des manœuvres stratégiques potentielles pour les entreprises selon les types de scénarios et les positionnements sont possibles :

- poursuivre l'intégration en amont, afin de maîtriser l'ensemble de la VA ;
- disposer de ressources financières élevées afin d'asseoir une politique de différenciation efficace ;
- posséder une parfaite maîtrise de la distribution des produits. Le contrôle direct de la distribution se substitue aux contrats d'agence[498] passés avec des distributeurs indépendants puisque la maîtrise des conditions de vente et de prix garantit l'image de marque ;
- accroître la diversification vers d'autres activités pour bénéficier d'autres sources de profits ;
- renforcer la présence commerciale sur des marchés étrangers à forte rentabilité (Japon, USA, Allemagne, Russie...). Certaines sociétés comme VCP réalisent déjà plus de 70% de leur CA à l'étranger.

Cependant, la configuration même de l'AOC Champagne conduit à la relativisation du nombre de manœuvres potentielles et à leur déclinaison selon les ensembles stratégiques. En effet, le métier de négoce de champagne reste traditionnel, il est exercé par des firmes relativement spécialisées et aux intérêts communs. Les modifications sectorielles sont donc ressenties d'une façon homogène par la majorité des négociants. Aussi, est-il vraisemblable que les stratégies mises en œuvre soient plus ou moins identiques pour préserver la filière et promouvoir l'image d'un produit unique. L'ensemble des éléments prospectifs réunit nous conduit à anticiper une stratégie commerciale axée sur le produit, la communication pour une différenciation accrue et la diversification géographique (les nouveaux marchés). La dynamique du champ concurrentiel se dessine,

---

Champagne). (2) La cuvée Red Top fait figure d'exception, ce champagne sec est produit à 100 000 exemplaires par an pour les allemands. Enfin (3) la cuvée Diamant bleu lancée à la fin des années 60, positionné dans le créneau 180-200 F.

[497] A travers la mise en oeuvre d'importants programmes d'investissements, Marne et Champagne, M, Mumm ont renforcées leur stratégie de volume.

[498] En 1991, Jacquart a signé un accord de distribution avec le groupe R-Cointreau.

trois pôles d'attractions émergent : les stratégies de niche, le développement international sur des pays périphériques hors Europe (Japon, Asie du Sud Est) et l'acquisition d'une surface financière importante.

3.5.1 Premier pôle d'attraction : les stratégies de niche

Pour contrer l'offensive des spécialistes (Roederer), certains généralistes (Taittinger, Laurent Perrier…) se séparent de pans d'activités pour devenir à leur tour des experts et se redéployer sur leur cœur d'activité. Cette tendance est renforcée par l'évolution de la demande en faveur du «sur mesure». Cette stratégie de niche est aussi dictée par les capacités d'approvisionnement de la firme. La possession d'un vignoble est donc capital pour :

- sécuriser les approvisionnements de la société ;
- garantir la solvabilité des emprunts vis à- vis des institutions financières ;
- contrôler la qualité des vins mis sur le marché et assurer les ventes futures ;
- maîtriser le PIC, car la production demande des plants à 25 ans, le développement commercial à 5 ans avec une réflexion sur 10 ans ;
- maintenir la niche spatiale (identité, spécificité forte de la vigne) vis-à-vis des consommateurs.

La limitation des approvisionnements pose le problème du déséquilibre entre l'offre et la demande et du maintien de la qualité des produits. Cette contrainte oblige aussi le négoce à se diversifier et à s'orienter vers d'autres manières de gérer son métier. Ainsi, de plus en plus, il doit non seulement vendre des produits mais aussi des services (conseil en assortiment, animation sur les vins de champagne...). Cette stratégie de niche permet à des entreprises familiales malgré la faiblesse de leur taille sectorielle d'obtenir une rentabilité élevée.

3.5.2 Deuxième pôle d'attraction : le développement sur les pays émergents (Japon, Asie du Sud Est, Chine, Inde[499])

[499] Qu'est-ce qu'un marché émergent ? Le marché émergent se situe dans un pays en développement avec un taux de croissance de l'économie élevé. C'est aussi un risque pays beaucoup plus important que pour les marchés développés. Le manque d'investisseurs locaux est également fréquent, ils sont remplacés par des capitaux spéculatifs, à court terme. La présence d'un risque réel, qu'il soit économique ou politique est donc la contrepartie d'un potentiel de gain élevé. Quatre zones sont considérées émergentes : l'Asie, en excluant le Japon, l'Amérique latine et l'Europe de l'Est, enfin, l'Afrique qui est, elle - même coupée en deux car l'Afrique du Sud représente à elle seule un secteur. D'après le Financial Times- august 26th 2002 "Emerging markets are projected to grow at approximately 6% a year until 2010, about double the expected growth of OECD countries in the same period. It's not hard to demonstrate the attractiveness of emerging economies. In the late 1990s, Coca Cola invested $2bn in China, Indonesia and India,

Même si, en moyenne, sur 10 ans, les négociants représentent 95,5% des ventes à l'étranger[500], la concentration des ventes en Europe se révèle dangereuse (85% des volumes soit plus de 60 millions de cols se font sur 10 pays) car la plupart de ces marchés sont saturés et les risques sont mal répartis. Accéder à de nouveaux marchés export desserre les contraintes liées aux marchés français et à la GD. L'enjeu est aussi de décloisonner l'Europe et d'améliorer le taux de pénétration des marchés émergents d'autant qu'en 1996, le champagne reste peu connu des consommateurs : sur 1 700 milliards de bouteilles de mousseux, les «premium sparkling» représentent 400 à 500 millions de cols (26 à 30%), le champagne 240 millions de bouteilles (14%) et les ventes de M, 28 millions de cols (1.6%)[501]. A cette méconnaissance s'ajoute une moindre progression de l'engouement de la clientèle après l'an 2000 liée à :

- l'augmentation du prix du champagne ;
- la concurrence accrue sur le segment du haut de gamme des vins fins, mousseux et des alcools ;
- la diminution de la consommation d'alcool en Europe.

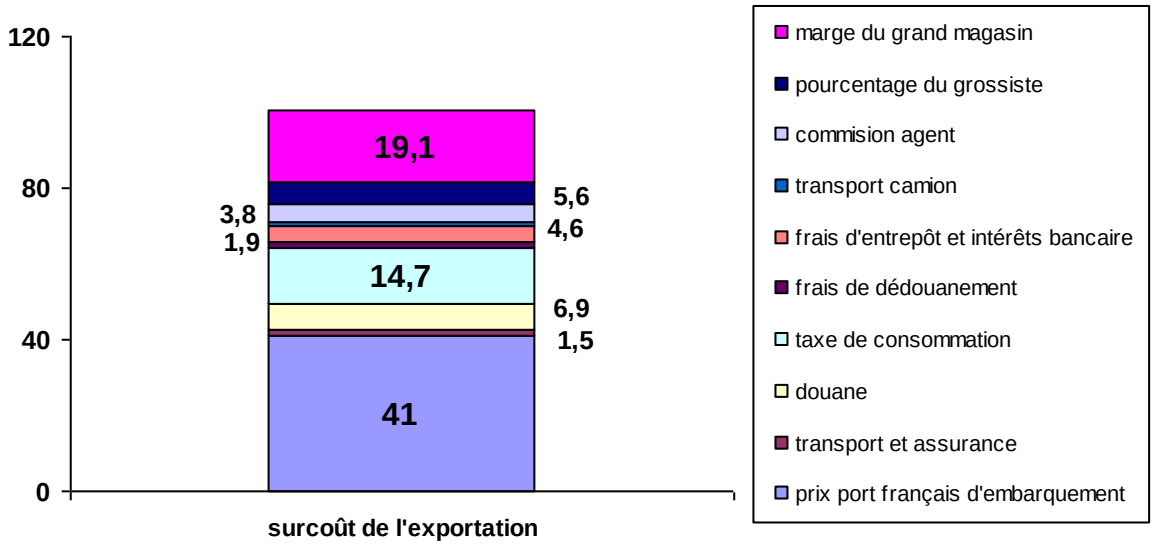
Dans ce contexte, la fréquence des achats de champagne devient beaucoup plus occasionnelle et plus festive. Les négociants sont obligés de réorganiser leur politique commerciale vers des pays à plus fort potentiel tel que le Japon[502], la Russie, l'Inde, le Chili... entraînant une modification des méthodes de vente, des circuits de distribution et un renforcement des coûts de commercialisation.

which together account for more than 40% of the world's population. Coke anticipates that sales in these countries can double every year".

[500] Déjà en 1979, le négoce avait un quasi-monopole des exportations avec 97% des ventes.

[501] Source : Marketing Meeting de M sur les « Sparkling World » – 1996. A noter que les chiffres restent des estimations.

[502] En 1994, les exportations françaises vers le Japon ont progressé de 10%. Elles ont bondi de 22,4% au premier trimestre (6,2 milliards de francs). Si la France achète environ deux fois plus de produits au Japon qu'elle n'en vend (d'ou un déficit d'une vingtaine de milliards de francs par an), ce pays est le premier ou le deuxième marché à l'export pour l'agroalimentaire, le nucléaire, l'aéronautique, l'espace, la pharmacie et le luxe. Le Japon absorbe 15% des ventes du Comité Colbert qui regroupe 75 entreprises françaises du secteur. Ce pays est aussi le premier acheteur dans le monde de Cognac, le septième client des distributeurs de vins français. Ses adhérents ont réalisé un peu plus de 32% de leur chiffre d'affaires total (34,6 milliards de francs) dans la zone Asie Pacifique.



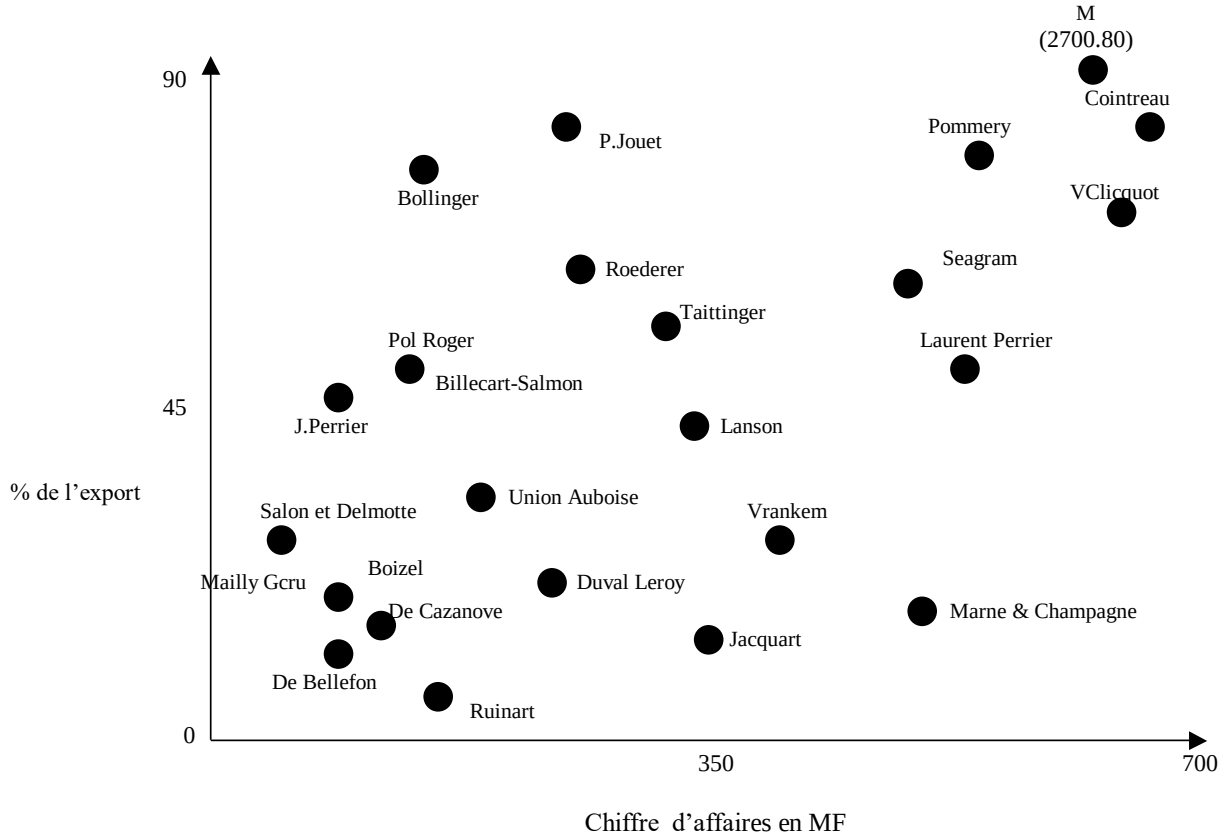
Le champagne coûte en moyenne deux fois plus cher à l'achat que le whisky et trois ou quatre fois plus cher que les mousseux locaux ou importés, d'où une difficulté à exporter pour le négoce. Cela s'explique par le coût des matières premières qui représentent environ 50% du prix de revient de la bouteille de champagne habillée. A titre d'exemple, la bouteille de Marne et Champagne revient à 36.80 francs, son prix final est calculé en fonction de la valeur de remplacement plus une marge. Ainsi, pour faire baisser les coûts, il est nécessaire de structurer le *back offices* afin de se couvrir contre les variations de change et de stabiliser les prix de vente. Enfin, les négociants doivent jouer sur la qualité de leur produit à l'exportation et non sur les prix, car il est encore considéré comme un bien de luxe. Il faut aussi adapter le modèle économique à l'export en regard de la perméabilité de certains marchés à une stratégie de marque. Cette perméabilité est d'autant plus importante que le marché est nouvellement consommateur, c'est à dire où il n'existe pas de longue tradition viticole. D'après l'étude d'Euromonitor in Wine and Spirit International d'octobre 1996, les perspectives sont les suivantes sur ces marchés estimé à 326 M de $US :

Pays	Taux de croissance en % de 1991 à 1995
Hong Kong	+ 60
Singapour	+ 58
Indonésie	+300
Corée du Sud	+377

La consommation de champagne en Asie et en Océanie a un potentiel de développement très important car le niveau de vie y progresse rapidement.

Les chances de pénétration du champagne seront d'autant plus grandes qu'elle se fera avec d'autres vins français qui s'adressent à la même typologie de consommateur.

Taille et engagement à l'exportation en 1993



Source : Compilation de données (La Revue Vinicole, M, RVI, CIVC)- P.-W. Delorme- 1999

Une réponse adéquate aux besoins des nouveaux consommateurs étrangers suppose une connaissance de leurs goûts car ceux-ci sont très différents de ceux des consommateurs français traditionnels. Or, le champagne reste un mono produit proposé sur l'ensemble des marchés sans aucune adaptation à chaque pays. Le concept de mondialisation, pour ce produit naturel rejoint une problématique de standardisation qui nécessite l'élaboration d'une politique de marque structurée. Décliner dans tous les pays, la politique de marques est un atout, cela évite une trop grande distorsion de prix sur les marchés. Cependant, combien de négociants auront les moyens financiers d'une telle stratégie ? L'exportation nécessite des structures spécifiques, tous les négociants n'en sont pas pourvus. L'autre problème qui se pose aussi n'est plus l'internationalisation à proprement dit mais l'inter -continentalisation des démarches commerciales.

3.5.3 Troisième pôle d'attraction : la surface financière

Soulignons l'importante sensibilité de la structure financière des négociants à la conjoncture, et ce d'autant plus que ces firmes sont de petite taille par rapport aux leaders mondiaux des V&S. En effet, la notoriété de leurs marques et leurs positions commerciales ne les protégent pas suffisamment. Ces négociants veulent améliorer, voire récupérer leur rentabilité en rétablissant les marges. En 1991, le négoce a été plus touché (-13%) que les R-M indépendants et les coopérateurs (-5%). Certaines maisons ont vu leurs ventes reculer de

plus de 20%. Sur les sept premiers expéditeurs (en volume), seuls M et VCP ont été bénéficiaires, les cinq autres ont été dans le rouge.

	93	94	93	94	93	94	93	94
	M	M	Mumm	Mumm	L Perrier	L Perrier	Taittinger	Taittinger
effectif	1500	1500	500	300	177	132	274	210
Bénéfice/ perte (KF)	5367	90 000	-273530	-172715	-29269	-40262	24212	36470
trésorerie nette	-47284		7476		-176830	-223005	38388	56773
immob corp nette	520 769		267477		47475	45390	131073	130602
taux de CAF	0.5		-23.4		-4.4	-4	3.1	2.9
taux d'endettement	72.2		68.2		42.5	44.4	23.1	19.8

Selon un document de la profession, Mumm a perdu 276 millions de francs (essentiellement en raison des dettes liées au rachat de Martell), Lanson 147 millions, Charles et Piper Heidsieck 64 millions, Pommery 53 millions et Laurent Perrier 23 millions. Face à eux, Vranken a réalisé un bénéfice de 12 millions avec le champagne " La Demoiselle" et de 8 millions avec "Charles Laffitte", Bruno Paillard a gagné 6 millions. Mais tous deux vendent surtout en France et en grande surface. Les maisons les plus prestigieuses qui ont des stratégies de niche sont celles qui ont le mieux tiré leur épingle du jeu. Le bénéfice, avant impôt de Roederer atteint 90 millions de francs et celui de Bollinger, 25 millions. Toutes possèdent des vignes et font des cuvées spéciales. Il s'agit toutefois d'une petite élite. Cependant, les investissements qui tendent au maintien des PDM sont devenus hors de portée des entreprises moyennes (l'informatisation des services coûte entre 4 à 5 MF, 70 MF pour M lors de son projet SAP-VINCI). La taille financière et commerciale deviennent un élément clé dans le dispositif de développement du négoce : très peu ont à ce jours atteint la taille critique. Ce qui confirme que les périodes à conjoncture difficile, en fragilisant d'autant les petites sociétés, favorisent la concentration du secteur.

Analyse financière de l'activité champagne de 4 sociétés

Critères	M	Remy Cointreau	Taittinger	Marie Brizard
portefeuille de marque	Moët et DP :24.6 Mercier: 5.7 Ruinart: 1.4	P-Heidsieck: 4.7 C Heidsieck: 3.1 Krug:0.4	Taittinger:4.0	Philipponat: 0.5 C des Goisses A Lepître: 0.4
expéditions (M/cols)	51.6	8.2	4.0	0.9
part de l'exp (%)	70	70	67	55
part de marché (%)	22	4	2	0.4
vignoble détenu (ha)	810	55+15 (Krug)	250	11.5
auto-appro (%)	30 à35	7	40	15
stocks/Exp (années)	3.5	3.7	4.1	3
stocks en valeur/ CA	108%	172%	130%	110%
CA réalisé		773	374	87.7
en% du CA consolidé	25%	12%	13%	8%
diversification en % du CA consolidé		Cognac : 41 spiri produit : 25 dont mousseux : 0.9 Mb spiri distri: 22	Autres V&S : 4 dont: Bouvet-Ladubay France), Domaine Carneros et Champcal Estate (vigne en production aux USA) + 2 autres unités. Hôtellerie: 60,industrie : 22 immo & fin :1	BSA : 35 spiri produit : 28% spiri distribué : 29%
Ca total consolidé (MF)				
CA HDT[503] total consolidé		6557	2849	1092
dont % à l'export		79%	12%	29%
dont % en devises		80		
dont USD		17		
dont % en yen		12		
rentabilité			toujours faible en 96	
solde financier/ CA %		-7.1	-3.6	-2.1
marge nette en % CA		3.2	5.9 (- de 4% en 96)	3.8
RN courant[504] (MF)		214	102.7	43.3
bilan dettes fin totale nettes/fonds	hors TSDI	hords TSDI de 1.4 MMF		

[503] Hors taxes et droit sur CA.
[504] Hors intérêt minoritaire.

propres (%) stocks/CA HDT immobilisation dont marques (en MF) écart d'acquisition en MF		376 71 5260 dont 3051 321 amortis sur dix ans	46 28 3122 dont 0 139.6 sur 20 ans max	38 22 275 dont 0 92 amortis sur 20 ans
actionnariat principal (%)	L.V.M.H 100	ORPAR (famille) 46	Famille Taittinger 50.5	SOFIA (famille) 55

Certaines maisons sont ressorties fragilisées par la crise, prélude à de nouveaux regroupements, cessions, dépôts de bilan. A terme 5 groupes domineront le négoce. Déjà en 1992, L.V.M.H réalisait 50 millions de cols et Marne et Champagne plus de 20 millions de cols. Ces deux sociétés totalisent respectivement 30% des expéditions de la Champagne et 40% environ des achats à la propriété. La branche champagne de L.V.M.H, MHVS s'est dotée d'une gamme complète de produits, tant en terme de marques que de marchés, avec un taux d'approvisionnement accru depuis la reprise du vignoble des champagnes Lanson (500 ha) et avec un niveau de stock dans la moyenne de la profession (4x les ventes en 1991 contre 3.5x en 1990). MHVS est donc mieux placé pour supporter l'effet négatif de la hausse du coût des raisins par rapport à ses principaux concurrents malgré un alourdissement de sa structure financière. Ce groupe dispose d'une capacité financière importante qui lui permet de s'approvisionner à des prix plus élevés et de les répercuter sur les prix à la bouteille. Il est bien implanté sur des marchés hauts de gamme à forte notoriété qui sont plus réceptif à la hausse des prix.

Cette économie champenoise est un monde bipolaire formé d'entreprises mono - produit dont la croissance est dépendante de la qualité et la quantité du raisin, des niveaux d'approvisionnements et qui faute de moyens financiers se spécialise. Il est nécessaire pour les groupes champenois d'assurer une croissance régulière en limitant les risques agricoles du champagne et parallèlement de se lancer dans d'autres activités avec de nouveaux produits. C'est donc de la qualité de la réponse de la production à ces nouvelles conditions que dépend directement l'amélioration des capacités financières du négoce.

L'univers concurrentiel s'est depuis les années 70 considérablement élargi. Comment répondre compte tenu du rapport de force inégal entre le négoce champenois et les firmes de spiritueux et de l'agroalimentaire ? Une stratégie de recentrage sur la qualité et sur l'identité des marques nous semble l'un des axes envisageables. Dans une note de 1993, "Révolution culturelle au Syndicat des Grandes Marques", le syndicat établit une liste des exigences de qualité très sévères auxquelles doivent répondre les membres. Ceux qui ne peuvent ou ne veulent s'y conformer quittent le Syndicat. Quatre maisons se sont retirées volontairement. Une évaluation vérifie si les critères imposés sont réalisés mais rien à ce jour n'a été fait. A son tour, le CIVC prend des

initiatives pour relever la réputation en matière de qualité. Des mesures supplémentaires rendent plus sévère la charte de qualité de 1987. Mais cela sera t-il suffisant ? L'idée prévaut toujours dans le négoce que la qualité du produit est en fait le seul attribut des marques renommées. Or, le champagne n'est plus un produit de luxe même s'il appartient à cette famille des produits de prestige pour lesquels la qualité intrinsèque ne doit pas être remis en cause. Des articles, repris dans la presse grand public française et étrangère, mettent en cause la qualité et le prix du champagne. Des dégustations à l'aveugle dans de nombreux pays renforcent ces articles en mettant en concurrence des champagnes et des mousseux. En France, le magazine «50 millions de consommateurs», dans son édition de janvier 1994 teste 23 marques de champagne et conclut qu'un «grand nom ne fait pas toujours un grand champagne». Ces publications remettent en cause la pérennité de ces maisons et de leurs marques. C'est un élément clé du dispositif de leur rente qui est visé : la qualité intrinsèque des marques. Celles ci établissent leur notoriété sur l'originalité et l'excellence de leur produit, allant jusqu'à promouvoir l'idée que chaque négociant propose des produits uniques. Pour s'être mis à la portée des classes moyennes avec des vins de champagne à valeur unitaire faible, les négociants ont connu une forte croissance mais les repères des principales marques se sont déplacés.

Analyse du test comparatif entre VM et champagne du magasine " 50 millions de consommateurs [505]" en 1994

	champagne			mousseux			
	expert	amateur	prix/cols		expert	amateur	prix/cols
C Duchêne	12.9	11.2	100	**Saumur**			
Barancourt	12.6	10.2	98	Saumur	10.4	7.4	21
Jacquart	12.4	10.4	105	Gratien-M	9.3	9.4	45
Dorgeval	12.1	12.3	77	Ackermann	9	9	28
L Briant	11.9	9.9	120	Cadre noir	7.3	8.3	34
P Jouët	11.9	10.5	140	**Alsace**			
L Perrier	11.7	11	98	D & Irion	12.7	9.1	48
M&C	11.6	9.9	135	Kuentz-Bas	10.3	9.7	48
Lanson	11.4	11	109	Laugel	9.9	9.9	38
Rothschild	11.4	11.7	96	Wolfberger	9.4	10.5	36
Taittinger	11.1	11.3	120	**Limoux**			
P. Larson	11	11.7	73	Aimery	9.1	8.6	24
VCP	11	11	133	**Bourgogne**			
Gimonet	10.6	9.1	129	Charnelieu	9.1	10.1	35
Mercier	10.4	11.3	86	A Delorme	8.1	9.1	47
Mumm	10.4	10.3	134	**Vouvray**			

[505] Le magazine «50 millions de consommateurs» est édité par l'Institut National de la Consommation, établissement public autonome dont on ne peut critiquer le professionnalisme et l'impartialité.

Veuve Emile	10.3	11.2	78	G Huet	9	11	45
Pommery	10.1	10.2	121	Vouvray	8.6	9.3	52
Delafon	10	9.6	73	**Espagne**			
J Vesselle	10	10.5	135	Freixenet	9.7	8.6	36

Note : teste à l'aveugle comprenant un jury de 50 connaisseurs et 50 amateurs. Ce teste comprend 24 critères différents (goût, couleur, taux d'acidité...)

Confronté à la crise, le négoce a pris conscience de sa position concurrentielle et non monopolistique. Pour la plupart des négociants, son déclin l'atteste, l'époque des marges confortables est révolue. Désormais, les maisons se livrent une concurrence en amont pour trouver du raisin et en aval pour défendre leurs parts de marché. Depuis plus de 30 ans, le négoce a perdu plus de la moitié de son pouvoir au sein de la filière. La structure concurrentielle entre les différents acteurs n'est donc plus la même. Conscients de ces difficultés, les analystes financiers prévoient des rapprochements et des diversifications concentriques ou primaires, soit hétérogènes ou secondaires, dont le négoce attend de nouveaux profits.

Chapitre 4 - Les mousseux, analyse et critique de la concurrence indirecte

4.1 Champagne et mousseux, une origine historique commune

4.2 L'organisation du marché, le rôle de la réglementation, de la vinification et du coût de la matière première

4.3 L'industrie des vins mousseux, une réalité complexe

4.4 Une concurrence ambiguë et protéiforme

Le champagne est à l'origine du marché et de l'industrie des vins mousseux (VM). L'amélioration de la qualité de ces derniers constitue une menace pour les producteurs de champagne. Aussi, les champenois ont-ils compris que leur vin ne pouvait plus être vendu comme s'il n'avait pas de substitut. Notre analyse du segment des mousseux sur 20 ans a pour objectif de montrer la dynamique concurrentielle de ce marché et les pressions auxquelles la firme M est soumise. Il s'agit également de cerner dans quels pays se fait la substitution et pourquoi. Qui consomme et dans quelle proportion ? Et enfin, d'identifier les menaces futures pour M. Plusieurs niveaux d'analyse ont été étudiés pour répondre à l'ensemble de ces points :

- la naissance et l'évolution du vin mousseux ;
- la réglementation française et européenne ;
- les modes de production (cépage, culture de la vigne, vinification...) ;
- le marché français et étranger du mousseux qui comprend :
    - les caractéristiques de production ;
    - les principaux opérateurs ;
    - les exportations ;
    - le mix produit.

La faible fiabilité des chiffres sur les mousseux liée au secteur viti-vinicole, au manque de données synthétiques sur cette industrie de la part des organismes publics et parapublics, à la pauvreté des informations, en quantité, et qualité chez M, MHVS[506] et L.V.M.H n'ont pas simplifié notre tâche.

4.1 Champagne et mousseux, une origine historique commune

L'analyse historique des vins mousseux démontre que la référence pour ces vins, en France comme à l'étranger, a été, et reste, le champagne. Elle permet aussi de comprendre les substitutions technologiques intra et inter sectorielles qui ont eu lieu depuis le XIXème siècle et qui pénalisent aujourd'hui le développement de M. En effet, depuis 20 ans, les effervescents produits hors de la Champagne (et, singulièrement, l'appellation Crémant) se développent à un rythme soutenu. La production française des vins

[506] Les difficultés pour obtenir des informations sur le marché des vins mousseux au sein du groupe L.V.M.H s'expliquent par l'origine de la création des activités mousseux par M dans les années 60 :
- cette activité mousseux a été créée pour échapper aux contraintes de l'approvisionnement en terme de coûts et d'aléas climatiques en Champagne ;
- pour avoir un relais de croissance pour ses activités champagne ;
- jusqu'en 1989, il n'y a jamais eu de stratégie sur l'activité mousseux, ni de vision à moyen long terme. Chaque site se développe localement sans aucune coordination, ni contrôle de la part du siège de M. L'intérêt stratégique pour L.V.M.H date de 1995-1996 avec la création d'une division mousseux au sein de la branche MH et la nomination d'un directeur général qui vient de Mars (groupe américain agro-alimentaire). Ce recrutement représente une rupture avec les profils des dirigeants d'hier puisqu'il ne s'agit ni d'un champenois, ni d'un recrutement par relation ou par l'une des familles fondatrices du groupe. Enfin, les pratiques de gestion sont défectueuses, par exemple : des informations sur les coûts de production datent seulement de 1994 et ne sont pas réactualisés depuis. Ces mêmes coûts ont été estimés par un oenologue et non par le contrôle de gestion de M. Pas d'étude sur le marché français en terme de produit, d'opérateurs, d'évolution de la production, aucune coordination formalisée entre les différents sites pour la fiabilité des informations... quand elles existent...Pas de documents de veille économique et stratégique auprès du service des études de M sur les mousseux français et étrangers. Pas d'étude sur le consommateur français de mousseux. (Est-ce le même que celui qui consomme du

effervescents représente le quart de la production mondiale. Elle se situe parmi les premiers producteurs mondiaux de vins effervescents avec près de 475 millions de bouteilles dont les vins de Champagne, cela en dépit de l'arrivée incessante de nouveaux pays producteurs. Il n'en demeure pas moins que certains mousseux de qualité ne s'obtiennent que dans des écosystèmes bien définis. Si les premiers mousseux furent fabriqués en Champagne[507], d'autres régions viticoles de France comme dans le Val-de-Loire (Saumur, Vouvray[508]), en élaborent selon les caractéristiques des champagnes : cépages, méthode de vinification[509] dès le début du XIXème siècle. Au XIXème siècle se créent les premières maisons de mousseux (Ackerman, Gratien Meyer...). Cependant, face à la prolifération de producteurs de mousseux à l'étranger, les opérateurs français adoptent une double discipline : se mettre d'accord pour établir une qualité collective et s'entendre entre les appellations pour une dénomination unique (Champagne, Clairette de Die, Blanquette de Limoux...). C'est ainsi que depuis le 4 juillet 1975, l'appellation "Crémant[510] " est réservée aux vins effervescents d'AOC élaborés selon la méthode champenoise. Cette loi concerne les professionnels des zones AOC du Val de Loire, de Bourgogne et d'Alsace qui utilisent cette méthode et qui ont créé les AOC «Crémant d'Alsace, Crémant de Bourgogne, Crémant de Loire...». Dispersés aux quatre coins du monde, issus de méthodes traditionnelles, de cépages français et européens, les vins mousseux semblent n'avoir en commun avec le champagne que les bulles formées par le dégagement de l'anhydride carbonique. C'est ce caractère "mousseux" du vin qui les distingue des vins tranquilles et exerce une influence sur la perception de leurs goûts et arômes par les consommateurs. Le champagne est donc à l'origine de l'industrie des vins mousseux. Il est la référence incontestée en matière d'image et de prestige. Cependant, l'analyse du développement historique du marché des mousseux souligne la marginalisation croissante du champagne dans l'univers de la bulle. Du XVIIIème siècle aux lendemains de la dernière guerre mondiale, la présence du champagne a largement dominé le marché des vins mousseux. Les vins effervescents produits en Europe, en Amérique du Nord et du Sud ou encore en Australie n'avaient qu'une faible réputation. Puis la demande des consommateurs pour les VM s'est considérablement développée dans le sillage du marché du champagne. Une maîtrise croissante des techniques de vinification pour améliorer la qualité, et des actions publicitaires pour faire connaître le vin ont fait le reste.

---

champagne ? Qui est-il, comment boit-il ? Quel est son comportement devant le linéaire ? Aucune information de ce type n'est disponible en interne).

[507] Le champagne était déjà renommé en tant que vin tranquille dès le XVIème siècle par sa clientèle composée de rois et d'aristocrates de la cour, cela bien avant la domestication du phénomène de seconde fermentation au milieu du XVIIème siècle.

[508] Au XIXème siècle, le Vouvray était en France presque aussi célèbre que le champagne.

[509] A savoir que la première fermentation ne consommait pas tout le sucre contenu dans le moût. Si bien qu'aux premières chaleurs de printemps, une seconde fermentation s'effectuait, se traduisant à l'ouverture du récipient par un dégagement de gaz carbonique.

[510] Cette appellation était déjà utilisée en Champagne pour caractériser un champagne à pression moindre, mais toujours supérieure à 3 atmosphères.

Evolution de la production de vins mousseux par continent et par pays en millions de cols

Continent et pays	Champagne 1985	VM 1985	total 1985	Champagne 1994	VM 1994	total 1994
Europe de l'Ouest	167	765	932	218	1004	1222
All	8.4	330.7	339	17.8	540.0	558
GB	15.3	19.8	35	16	23.5	40
Italie	5.8	99.9	105.7	7.1	122.9	130
France	122.6	121	243.6	157.2	184.1	341
Espagne	0.2	98.8	99	1.1	65.6	67
Suisse	6.1	54.3	60.4	7.6	7.9	16
Afrique du Sud	0.1	7.5	7.6	1.0	10.6	12
Afrique du Nord	16	247	263	12.7	153	166
USA	14.2	217.6	231.8	12	138.1	150
Canada	1.7	29.1	31	0.7	14.9	16
A. du Sud et Centrale	0.4	15.4	15.8	0.8	26.7	28
Argentine		0.1			19.3	19
Brésil	0.1	12.7	12.8		4.5	5
Asie	0.7	1.3	2	2.3	7.4	10
Océanie	2.5	51.5	54	1.3	55.1	56
Australie	2	43.4	45.4	1.1	47	48
Nlle-Z	0.5	8.1	8.6	0.3	8.2	8
Total pour 32 pays :	187	1140	1327	237	1431	1668

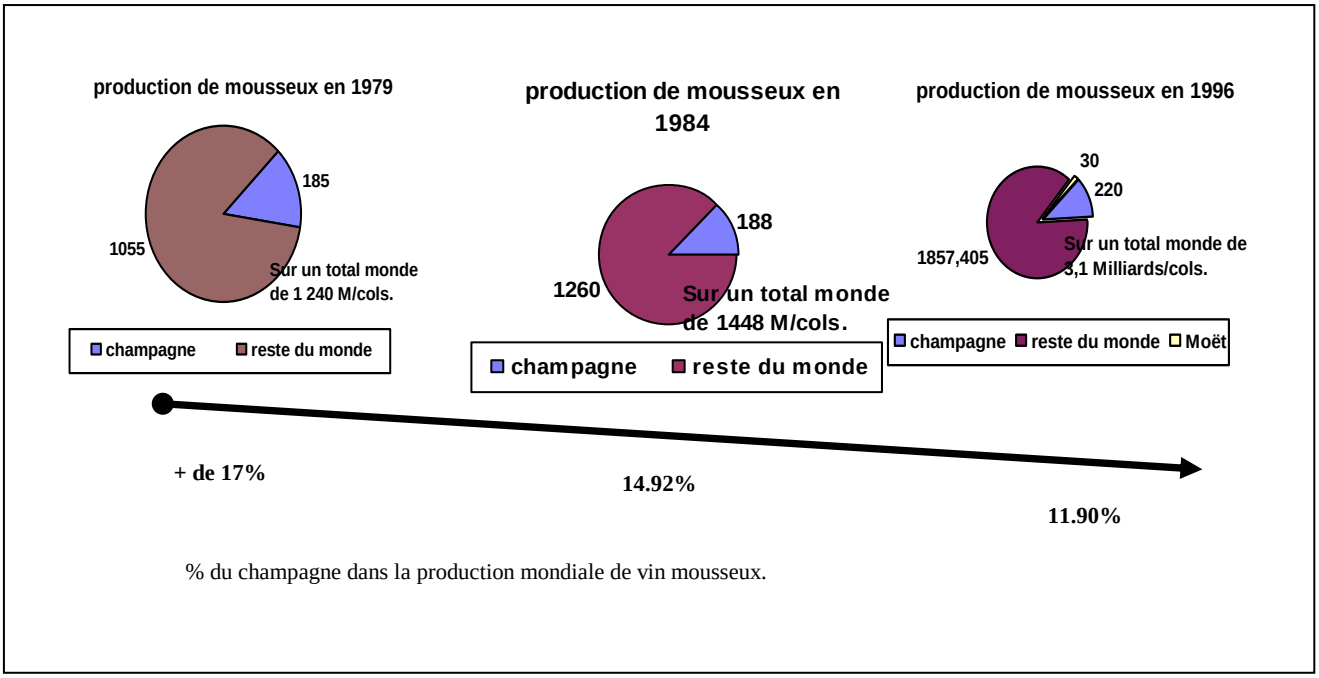
La variation entre les différents chiffres s'explique en partie par les stocks et les aléas climatiques.

Le marché mondial des mousseux est passé d'un niveau de 100 millions de bouteilles (champagne compris[511]) dans les années 50 à celui de 560 millions de bouteilles en 1970[512], puis 1.2 milliard en 1980 pour dépasser 2.6 milliards de bouteilles en 1996. Si l'on soustrait le champagne, le taux de progression ressort à 19.4% au lieu de 16.8%.

[511] Le vin de champagne à l'époque représentait le tiers d'un tel volume.

[512] En 1979, le marché français pèse en millions de bouteilles : 128 pour le champagne, 60 pour la méthode charmat, transfert et 30 pour la méthode dit champenoise.

Evolution de la production mondiale de mousseux depuis 1979 en millions de cols



Source : compilation de données P.-W. Delorme- 1998

La firme M représente en millions de bouteilles 1.6% du marché mondial des VM, ce qui reste très faible. La Champagne avec 240[513] *millions de bouteilles est à hauteur de 14% de cet ensemble. La part des Premium et des vins de champagne dans le monde est de 400 à 500 millions de bouteilles, c'est à dire de 26 à 30% du total du marché. D'après des sources du marketing de la division mousseux de MHVS, le marché du super premium en 1996 est évalué à 171 millions de bouteilles soit 15% des 1.2 milliards de cols. La part de la division mousseux sur ce segment s'établit à 10%*[514].

Cette progression des VM est d'autant plus remarquable qu'elle s'inscrit dans une régression de la consommation globale de vin depuis le début des années 60 (hormis celle des vins fins). Cependant, le marché des vins effervescents occupe une part modeste dans la production mondiale de vin puisqu'il représente moins

[513] Chiffre 1994 qui prennent en compte l'ensemble des VM élaboré par la méthode champenoises. Présentation marketing M d'octobre 1996 et réactualiser en 1997 mais qui prend en compte seulement le prix d'où un écart entre les deux chiffres.
[514] L'ensemble de ces chiffres est une estimation.

de 6% de celle-ci sur une production de plus de 243 millions d'hectolitres. C'est après 1950 que la situation a rapidement changé. Tandis qu'en un quart de siècle, la région de Champagne voyait son volume d'activité multiplié par cinq, les autres secteurs voyaient le leur multiplié par dix et quelquefois même par 16, 18 ou 20. Si les ventes de champagne ont progressé de 703%, celles des autres vins effervescents français accuse une augmentation de 1060%. En 1979, moins d'une trentaine de pays dans le monde produisaient des vins mousseux. En 1996, il y en a plus de trente - six dont la Chine, la Corée du sud, l'Inde... La plupart d'entre eux répondent à la demande de leur marché intérieur et sont difficiles à situer faute de statistiques fiables. Résultat de cette croissance, la part du vin de Champagne dans la production mondiale de vin mousseux ne cesse de diminuer depuis 1979. Egale à 17% cette année là, elle ne s'élève plus qu'à 14.92% en 1984[515] et à 11.90% en 1996. Le champagne devient plus qu'un micromarché en volume et un segment parmi d'autres dans l'univers mousseux. Malgré son développement, la marginalisation du champagne va t-elle s'accentuer ? L'Europe occupe début 2003 une position prédominante avec 76% de la production mondiale, malgré le développement des pays du nouveau monde sur ce marché. En 1995, cela représente plus que 66% de la consommation mondiale avec un taux de croissance de 37% sur les 10 dernières années : les USA et l'Australie commencent depuis le début des années 80 à prendre une place importante parmi les producteurs de VM. Face à un marché mondial des effervescents dont le volume est de l'ordre de deux milliards de cols, la France n'est plus depuis les années 90 le premier producteur de VM. Les ¾ des effervescents français étant vendus sur le marché national, l'exportation de ces produits reste confidentielle. C'est l'Allemagne qui domine dorénavant le marché, surtout grâce à la production de ses "cuves closes".

[515] Bien que la Champagne ait enregistré cette année-là un chiffre d'expédition record.

Les principaux pays producteurs de mousseux en h/l en 1990[516]

pays	All	F de Russie	Italie	Esp	France	US[517]	Australie
rang	2		4	5	1	6	7
1988	3.38	pas de données fiables	2.10	820	4.06	873	63
rang	1	2	3	4	5	6	8
1990	3.13	2.025	1.55	1.39	1.08	1.02	312
rang	1		2	3		4	
1995	4.32	données non fiables	2.18	1.44	3.2	927	
tendance	hausse		hausse	en hausse		en baisse pour la production liée au phylloxera. La formation de stocks est toujours d'actualité[518] car la production excède le volume mis en marché	tassement de la production

Source : CFCE - 1997

Malgré l'apparition récente de nouveaux pays producteurs, le nombre de pays qui dominent le marché de la production de vin mousseux reste concentré. Sept pays totalisent à eux seuls 90% de la production mondiale.

[516] La plupart des chiffres donnés par les PEE correspondent à des estimations.

[517] Il est important de distinguer les quantités produites des quantités mises sur le marché. En effet, il faut retenir une durée de vieillissement de deux ans en moyenne pour la production de mousseux. Ainsi, par exemple une mise en marché en 1989 doit elle être comparée aux quantités produites en 1987. Ce décalage de deux ans permet de faire coïncider l'année de commercialisation avec l'année réelle de production.

[518] Ces stocks exercent une influence majeure sur la politique pratiquée pour les mousseux américains : les USA possèdent en stock près d'une année complète de surplus de production.

Autres pays producteurs de mousseux dans le monde en h/l

	9	10	11	12	13	14	15	16
	Autri	Canada	Afr du S	Tcheco[519] chiffres peu fiables	Argentine	Suisse	Lux	Japon
1980	7.3		3.5	?	3.9		1.6	2.3
1990	10.5	8.9	9.6	6.4	5.8	4.1	3.3	3.8
1995	13.4		7.5	7.9	12.5		5.4	3.3
tendance			en hausse		en hausse		en hausse	en hausse

Source : CFCE- 1996

Citons parmi les autres producteurs de mousseux le Japon, le Chili, le Venezuela, la Nouvelle-Zélande et la Grèce. Leurs volumes de production restent cependant marginaux par rapport à ceux des pays qui dominent le marché mondial. Ce sont les pays du nouveau monde (Argentine, Afrique du Sud…) qui se développent le plus fortement face aux pays européens. Depuis les années 60-70, la Champagne se trouve ainsi confrontée à l'émergence d'une multitude de pôles de production de vins mousseux et à l'augmentation de leur capacité. Cette diversité des sites de production tant en France que dans le monde amène sur les marchés une grande variété de produits, malgré des méthodes de fabrication communes à l'ensemble des opérateurs.

4.2 L'organisation du marché Français, le rôle de la réglementation, de la vinification et du coût de la matière première

Nos analyses démontrent que la structure du marché français des vins mousseux procède de la réglementation, des modes de vinification et du coût des matières premières. La législation basée sur la renommée et l'antériorité a pour but de garantir au consommateur l'origine et le procédé de fabrication du produit, ces derniers déterminant les deux principaux facteurs de "qualité" : la nature du vin de base utilisé et la durée d'élaboration. Les vins utilisés pour la fabrication des mousseux sont donc classés selon la même législation que les vins tranquilles (vins courants, vins d'AOC). Ce sont la réglementation et les modes de vinification qui différencient les mousseux entre eux, segmentent les marchés et permettent la classification finale du produit.

4.2.1 Le rôle de la réglementation

La réglementation applicable aux mousseux est :

[519] D'après le PEE, il leur est impossible de trouver les statistiques pour 1980 car les statistiques tchèques ne font pas la séparation vins tranquilles/vins mousseux.

- au niveau français, celle du décret du 19/08/1921 et des textes qui sont venus le compléter, notamment la loi du 4/07/1975 relative aux crémants ;

- au niveau européen, celle des règlements 816/70- 817/70 pour la définition générale des vins mousseux ou des vins mousseux de qualité produits dans les régions déterminées (VMQPRD), et celle du règlement 358/79 pour les deux catégories de vins mousseux sans appellation : les vins mousseux et les vins mousseux de qualité. Ils sont remplacés par les décrets ratifiés 337/79 et 338/79 du 5/02/79, complété par le règlement 3685/84 du 19 décembre 1984 (annexe 2) de l'UE reprenant la définition française datant du décret du 19.8.1921 (article 5, alinéa 3). Depuis, il y eut le règlement CEE N° 2333/92 du conseil du 13/07/1992 puis le règlement CEE N°554/95 du conseil du 13/03/1995.

Les mousseux AOC élaborés à partir de vins d'AOC et selon les méthodes champenoises entrent dans la définition de l'UE (règlement 538/79) des VMQRPD qui distingue les VMQ et les VMQ d'AOC dont :

1- les mousseux à AOC dont les crémants AOC

Les mousseux AOC dont les "Crémants", les mousseux de Bourgogne, d'Alsace et de Loire ainsi que la Blanquette de Limoux, la Clairette de Die... sont définis par la loi du 4/07/1975. Ils doivent provenir de raisins issus de certaines variétés de vigne et récoltés à l'intérieur de chaque région déterminée avant d'être entièrement élaborés dans cette région. Ces mousseux sont produits selon la "méthode champenoise" ou la méthode "transfert" dont la durée de fermentation est comprise entre 4 et 9 mois. Cette dénomination est aussi autorisée pour les vins mousseux réalisés à partir des vins sans appellation, à condition que ces mousseux soient élaborés selon le procédé utilisé en Champagne et en dehors des trois zones suivantes : Champagne viticole, zone blanquette de Limoux et Clairette de Die. Chaque vin mousseux d'AOC est soumis aux dispositions nationales spécifiques à son appellation. Cette dernière distinction est de plus en plus utilisée en France et dans les pays du nouveau monde. La réglementation communautaire prévoit également la possibilité, sous certaines conditions, de recourir à différentes mentions telles que crémants pour les VM d'AOC produits dans des régions déterminées.

2- les VMQ (mousseux sans appellation)

Les vins mousseux de qualité (VMQ) sont soumis à des règles de vieillissement de six mois dont trente jours de fermentation et de présence de la cuvée sur lies pour la méthode en cuve close, neuf mois dont soixante jours de fermentation et de présence de la cuvée sur lies si le vin est tiré en bouteilles. Ce dernier point a pour objectif d'augmenter la qualité finale du produit. Les VMQ doivent aussi être issus de cuvée de titre alcoométrique volumique de 9% et présenter un titre alcoométrique volumique acquis minimum de 10%. Par ailleurs, les VMQ aromatiques doivent être obtenus à partir de variété de vigne dont la liste nominative figure en annexe du règlement 358/79.

3- les vins mousseux de qualité qui sont non AOC (mousseux cuve close)

Ce sont les mousseux produits hors des trois zones précitées selon la méthode "cuve close" sans durée minimale de fermentation.

Et les pétillants et le champagne qui est, parmi l'ensemble de ces catégories, le plus connu.

La réglementation communautaire distingue donc les vins mousseux d'AOC, les VMQ, les mousseux cuves closes, les diététiques, les vins mousseux aromatiques, les vins pétillants, les vins mousseux gazéifiés, les vins pétillants gazéifiés qui sont élaborés selon le procédé de gazéification (toujours en dehors des trois zones) et enfin les champagne. Au niveau de la vente, l'étiquetage strict permet une identification très précise de ces 5 catégories de mousseux puisqu'il comporte le lieu de production et la dénomination du producteur. L'évocation des termes mousseux, pétillants ou encore effervescents[520] souligne aussi la prééminence de la technologie dans l'élaboration de ces vins.

4.2.2 Le rôle des modes de vinification

La segmentation du marché dépend également des procédés de vinification. Les mousseux sont fabriqués dans le monde entier via des transferts de technologie, selon cinq différentes méthodes de vinification d'origine française, avec des raisins qui n'ont pas forcément les qualités requises pour devenir effervescents. Sauf dérogation, ces vins mousseux sont obtenus avec des raisins frais, des moûts de raisins, du vin aptes à donner du vin de table et des vins de qualité produits dans des régions déterminées (VQPRD) ou de vin importé.

Analyse comparative des technologies employées dans les principaux pays producteurs de mousseux en %

pays méthode	France	All	Italie	Espagne	USA[521]	Hongrie	Suisse	Australie
champenoise	63	5	8-9	88	de 11.7 en 1985 à 25.5 en 1996[522]	faible	30-40	77.5
transfert	5	5	-	-	tranfert et charmat : 74.5	faible	- ↘	-
cuve close	27	90	90	9.8		95	60-70	16.99
gazeification	5	-	production faible	2.2	nd	faible	interdit	5..51
Tendance	gazeification en déclin. Technologie dominante : champenoise. On va vers une technologie champenoise avec la deuxième fermentation en cuve et non en bouteille	modernisation accrue	modernisation accrue et recentrage vers la méthode champenoise	panachage entre méthode traditionnelle et haute technologie	recentrage sur l'utilisation de la méthode champenoise	modernisation accrue	les grands producteurs utilisent la cuve close car elle permet de réduire la main-d'oeuvre qui coûte cher	recentrage des opérateurs sur la méthode champenoise

Source : PEE et statistiques locales + compilation P.-W. Delorme - 1997

On assiste, depuis les années 70, à une standardisation au niveau mondial de la technologie employée pour les vins mousseux. Les opérateurs utilisent cinq méthodes dont quatre à fermentation secondaire (1), dont une dite en cuve close. La dernière est une méthode artificielle de gazéification (2).

1) les méthodes à fermentation secondaire

Suivant la nature du récipient, on peut séparer ces méthodes en deux types (a) et (b) :

a) les méthodes à fermentation secondaire en bouteille, au nombre de trois :

1) la méthode « naturelle» ou «rurale» :

[520] Quelques exceptions près sont uniquement concernés les vins mousseux, les pétillants ne jouant en général qu'un rôle très accessoire.

[521] L'Association des producteurs californiens de mousseux «méthodes champenoises » créée à l'initiative de Domaine Chandon a pour but de promouvoir la méthode champenoise auprès de la clientèle. Il regroupe Mumm Napa Valley, Domaine Carneros, Maison Deuzt, Piper Sonoma, Roederer Estate, Scharffenberger, Vineyards et Culberston Winery.

La méthode « naturelle» ou «rurale», la plus ancienne, est originaire des régions de Die[523], de Gallac et de Limoux. Elle consiste à ne pas ajouter de liqueur au moment du tirage en bouteilles car les moûts sont versés partiellement fermentés en bouteilles. Une seconde fermentation s'opère naturellement à partir des sucres résiduels contenus dans le vin de base et sous l'action des levures. On procède ensuite aux opérations d'élimination du dépôt issu de cette seconde fermentation. Cette opération se fait de deux façons : soit par remuage et dégorgement, soit par filtration et transvasage. L'élaboration dure plusieurs mois. C'est une méthode de moins en moins utilisée car elle pose le problème du contrôle des fermentations successives et son coût est prohibitif.

2- la méthode champenoise dite aussi «méthode traditionnelle ou classique[524] »

C'est en Champagne que cette méthode a pris naissance et c'est toujours la seule méthode en vigueur dans cette région. Elle est aussi utilisée dans la fabrication d'autres mousseux, notamment dans les zones d'AOC de France (Saumur, Bourgogne, Touraine, Bordeaux, Alsace...) et à l'étranger. Elle représente un progrès technique par rapport à la méthode précédente car le contrôle de la fermentation est optimisé. Par ailleurs, cette méthode permet de typer les vins en extra - brut, brut, extra-dry, demi-sec ou sucrés, par l'utilisation d'une liqueur d'expédition[525] : mélange de sucre de canne, de vin vieux, parfois d'eau-de-vie (cognac) que l'on introduit dans les bouteilles après dégorgement ou filtration. On obtient ainsi les bruts, demi secs. Ceci, d'ailleurs est vrai pour toutes les méthodes à fermentation secondaire, sauf la méthode naturelle (CF Annexe 2 - chapitre 2 L'élaboration du vin de champagne, un process industriel). Dans le monde, un nombre de plus en plus important d'opérateurs se tournent vers cette méthode de vinification. Celle-ci entraîne cependant, des coûts de fabrication plus élevés (main d'œuvre et temps) d'où une hausse des prix des produits mis sur le marché.

---

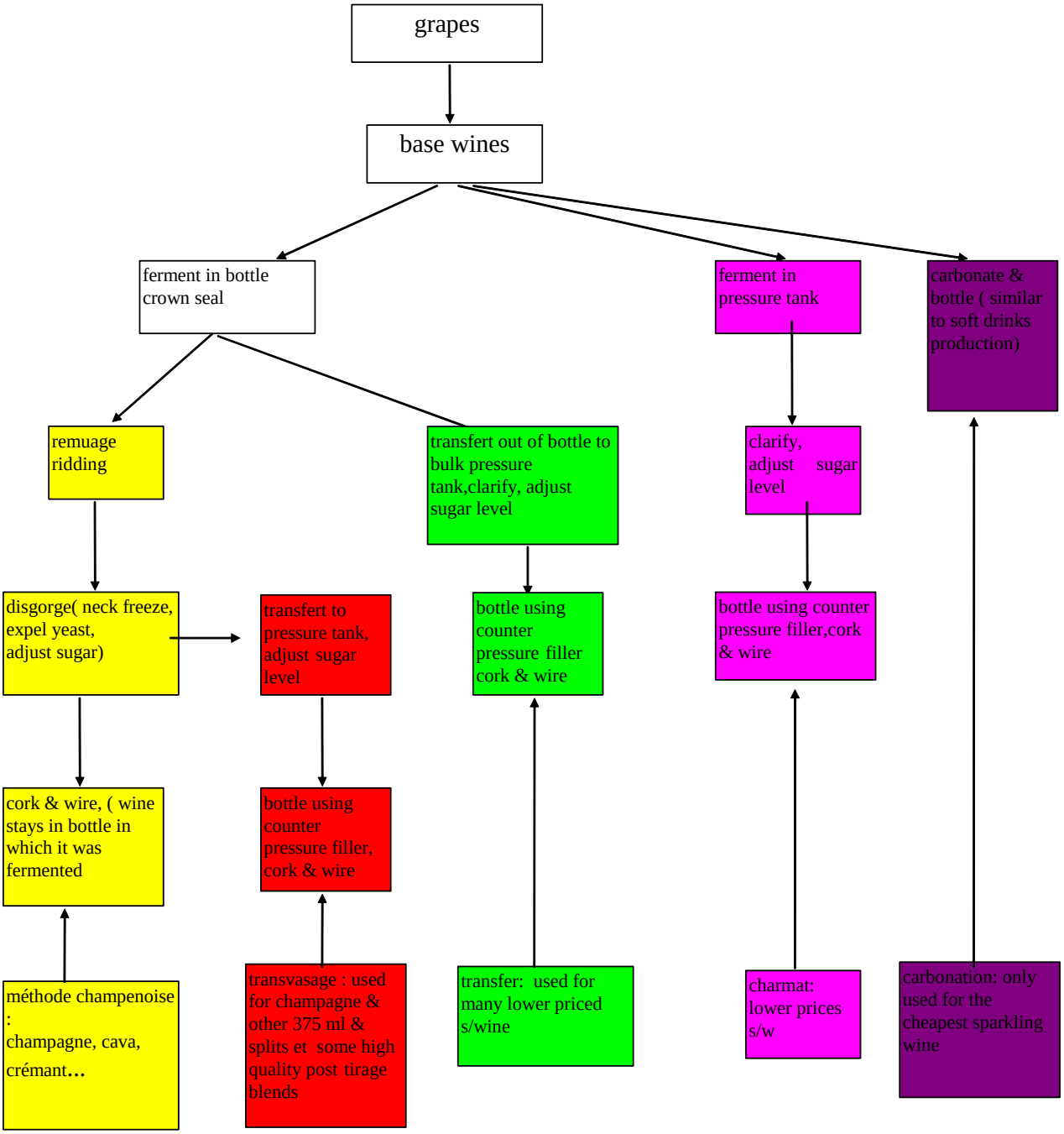
[522] Ces chiffres sont tirés du Wine Institute pour 1996 et pour les autres années de Gomberg, Fredrikson & A, consultants spécialisés dans les vins et spiritueux.

[523] Pour la clairette de Die, la fermentation est ralentie par le froid ou par filtration et les vins sont mis en bouteille après le 1er janvier selon la méthode dioise ancestrale. Quand la fermentation s'arrête dans la bouteille, le mousseux obtenu contient 35 à 40 g de sucre résiduel. Il s'agit donc de la méthode rurale car on n'y ajoute ni sucre, ni levure. En revanche, le crémant, AOC obtenu en 1993, est réalisé selon la méthode champenoise avec exclusivement de la clairette blanche. 500 producteurs se répartissent 1000 hectares.

[524] Depuis 1985, l'UE interdit à compter du 01/01/1994, la mention «méthode champenoise» pour désigner des vins n'ayant pas droit à l'appellation champagne. D'où l'utilisation, par les opérateurs français et étrangers de mousseux, de la dénomination «méthode classique- traditionnelle».

[525] Cette liqueur est destinée à être ajoutée aux vins mousseux afin de leur conférer des caractéristiques gustatives particulières. Elle est exclusivement composée de saccharose, moût de raisin, moût de raisin partiellement fermenté, moût de raisins concentré, moût de raisins concentré rectifié, vin ou leur mélange et éventuellement de distillat de vin. Cela ne peut augmenter la cuvée de plus de 0.5%

Les diverses techniques d'élaboration de vin mousseux dans le monde



Source : compilation de données : Interprofessions/INAO- 1994

Ces divers procédés ont des incidences financières tant au niveau des investissements en matériels que du coût de la main d'oeuvre. Producteurs et élaborateurs de VM doivent consentir des sacrifices financiers importants.

---

vol le titre alcoométrique volumique acquis des VM. Le titre alcoométrique volumique total des cuvées destinées à l'élaboration des vins mousseux est au minimum de 8.5% vol. Pour les VMQ, il est porté à 9% vol.

3- la méthode transfert

La prise de mousse s'effectue comme la méthode décrite précédemment, mais dans de plus grandes bouteilles. Les opérations de remuage et dégorgeage sont remplacées par un transvasage des bouteilles en cuve étanche avec filtrage et addition de la liqueur d'expédition. Le vin est ensuite tiré et mis en bouteilles afin d'être présenté aux consommateurs. Ces opérations sont conduites sous pression à basse température. Cette technique est plus rapide que la précédente et permet des économies de main-d'oeuvre.

Les méthodes à fermentation secondaire utilisent aussi la cuve close dite «méthode Charmat».

b) la méthode cuve close

La particularité de cette méthode, créée par le professeur Charmat en 1907, est que toutes les opérations de la méthode champenoise se font en cuve étanche. Le vin est donc à l'abri de l'air (risque d'oxydation[526]) et ne perd pas la pression qu'il prend au cours de sa fermentation. Il en résulte une grande rapidité des opérations. Un vieillissement artificiel du vin est obtenu par une chauffe rapide de 12 à 16 heures suivie d'une fermentation et d'une prise de mousse qui se fait en moyenne entre 10 et 15 jours au lieu des 9 mois dans une cuve hermétiquement close. Elle est provoquée par l'addition de la liqueur qui est entretenue par agitation. Le VM est caractérisé au débouchage du récipient par un dégagement d'anhydride carbonique provenant exclusivement de la fermentation et qui, conservé à la température de 20° C dans des récipients fermés, accuse une surpression non inférieure à 3 atmosphères. Pour le taux de sucre, l'optimum se situe vers 180 g/l et il n'est pas conseillé de dépasser les 200 g. Ce chiffre est peu élevé mais la qualité des mousseux réside dans leur légèreté, leur finesse et leur fraîcheur, ce qui rend souhaitable un taux d'acidité assez élevé de l'ordre de 130 à 160m équivalents par litre aux 10-12g d'acidité tartrique. De même, le PH ne devrait pas dépasser 3.2. Le vin devenu mousseux est ensuite clarifié par réfrigération en cuve close, puis filtré et embouteillé à l'abri de l'air, sous contre-pression. Cependant, on considère que la qualité des mousseux dépend pour une large part de la durée de prise de mousse. Cette méthode n'exclut pas la qualité, mais c'est l'assemblage qui est déterminant.

Nous terminons notre démonstration par la méthode artificielle de gazéification.

2) la méthode de gazéification

C'est la méthode la plus simple et la plus récente. C'est aussi la plus rapide. Elle consiste à additionner du gaz carbonique pur au vin. Cette opération se fait soit directement dans les bouteilles, soit en cuve. Ces mousseux doivent accuser 20°C et une surpression supérieure à 3 atmosphères. En dessous de 3 Atm de surpression, il s'agit de vins pétillants et de vins pétillants gazéifiés. Ces VM ne subissent guère d'autres contraintes que celles d'atteindre un titre alcoométrique minimal de 9.5% vol et ne doivent pas dépasser 235 milligrammes par litre de teneur en anhydride sulfureux. Cette méthode est utilisée pour l'autoconsommation des producteurs avec des coûts de production très bas.

Analyse comparative des différentes méthodes de vinification par opérateurs pour le VM aux USA

années méthode/opérateurs	1980	1985	1990	1991	1992
méthode charmat (cuve close)					
Gallo Winery	4600	5681	5010	5251	5349
Guild Wineries	305	787	1669	1957	1871
Canandaigua	210	1043	781	832	936
Weibel	390	448	261	231	208
Heublein/C. Bros	760	651	241	170	150
The Wine Group	470	750	132	127	119
Golden State Vnt/Bev Scr	1170	915	81	61	30
Bruno Wine C	120	165	46	41	30
Sutter Home	-	47	37	9	-
Total	8025	10 488	8257	8678	8693
méthode de transfert en bouteille	**Méthode surtout utilisée par des filiales de maisons champenoises.**				
Taylor, Great W					
Gold seal, H Marchant	985	820	550	450	400
P Masson	360	230	112	67	48
Total	1345	1050	662	517	448
méthode champenoise	**Méthode se développement**				
Korbel	350	1012	1097	1055	1007
Domaine Chandon	115	305	387	355	390
Mumm cuvée Napa	-	-	82	128	160
Domaine sté Michelle	-	-	54	104	151
Piper Sonoma	6	55	80	80	80
Château St Jean	-	19	17	48	50
Gloria Ferrer	-	-	32	37	47
Culbertson	-	3	21	15	37
Schramberg	15	30	35	36	36
Gloria Ferrer	-	-	19	22	35
Culbertson	-	-	28	25	29
Scharffenberg	-	7	13	17	19
Domaine Carneros	-	-	-	11	18

[526] Le risque d'oxydation par la matière première existe aussi pour les cuves closes.

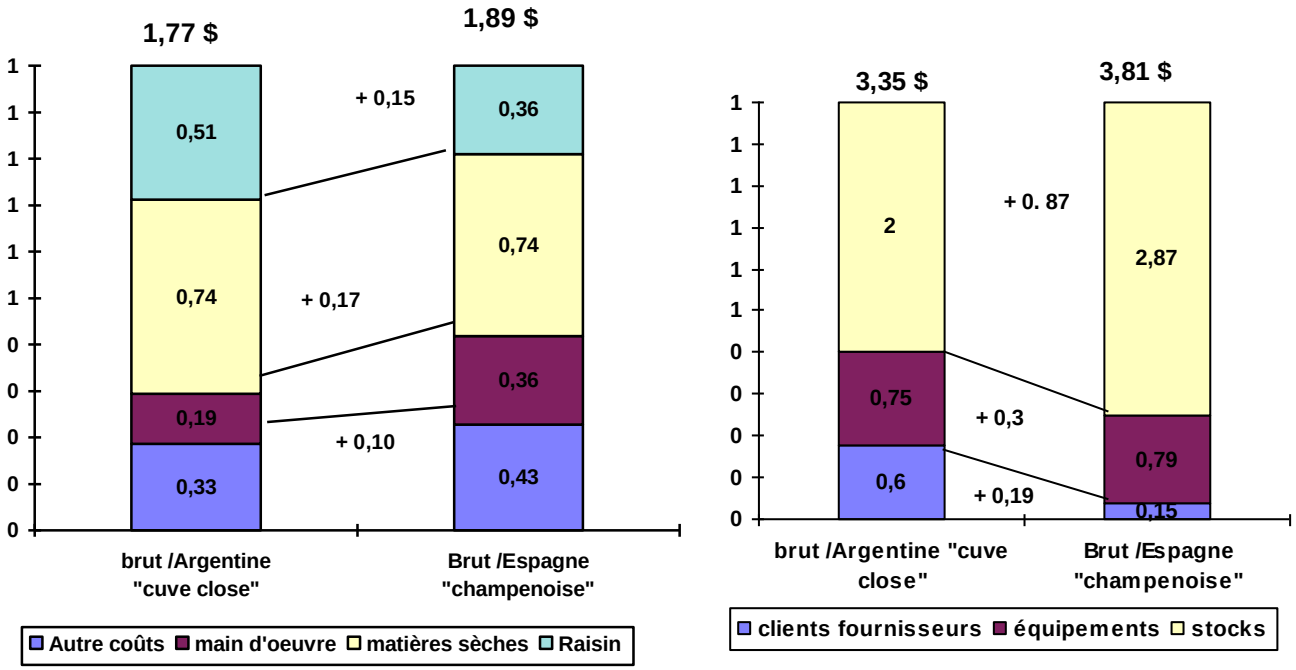
autres productions	86	122	107	78	87
Total	572	1554	1973	2009	2145

Source : California State Board of Equalization US Treasury Dept of Commerce- 1994

La technologie dominante est la cuve close (interdite en Champagne pour des raisons d'image et de réduction de main d'oeuvre), mais un certain nombre d'opérateurs se recentrent sur la méthode champenoise sans la deuxième fermentation en bouteille. On relève donc en France comme dans l'ensemble des pays producteurs, une amélioration de qualité des mousseux obtenue grâce au développement de la méthode champenoise (en particulier en Espagne, aux USA et en Australie). Cette dernière, plus coûteuse que la précédente pousse les opérateurs à distribuer sur le marché des produits plus chers. La méthode transfert est en déclin régulier depuis 1980.

Analyse comparative des coûts des méthodes «Charmat» et «champagne» réalisée par la division mousseux de MH

D'après l'analyse des contrôleurs de gestion de MH mousseux, deux paramètres sont variables : le prix de revient et les capitaux engagés hors bâtiments et plantation.



Source : Plan stratégique 1998-2002 MH Chandon Estate

Les coûts de ces différentes méthodes d'élaboration[527] sont d'autant plus importants que la durée de garde des vins est grande. La part des frais financiers dans le prix du produit fini varie de 4% à plus de 12% selon que le

[527] Analyse comparative des coûts de fabrication de la division mousseux MHVS-1998 Paul William Delorme. L'étude porte sur les coûts de production et la variation de la RCE en fonction des méthodes de vinifications utilisées dans les différentes unités de production. Dans un deuxième temps, des avis sont demandés aux oenologues sur la pertinence d'une méthode par rapport à une autre.

produit est gardé moins de 6 mois ou plus d'un an. Le degré de complexité du processus d'élaboration et la diversité des besoins en personnel contribuent également aux écarts de coûts des principales méthodes utilisées. Ces disparités reflètent en fait la multiplicité des méthodes de fabrication des vins effervescents. Le marché français est donc structuré par les méthodes -techniques de vinification, non par les attentes des consommateurs. Le coût de la matière première rentre aussi dans la segmentation du marché puisqu'il fixe le positionnement du produit vendu.

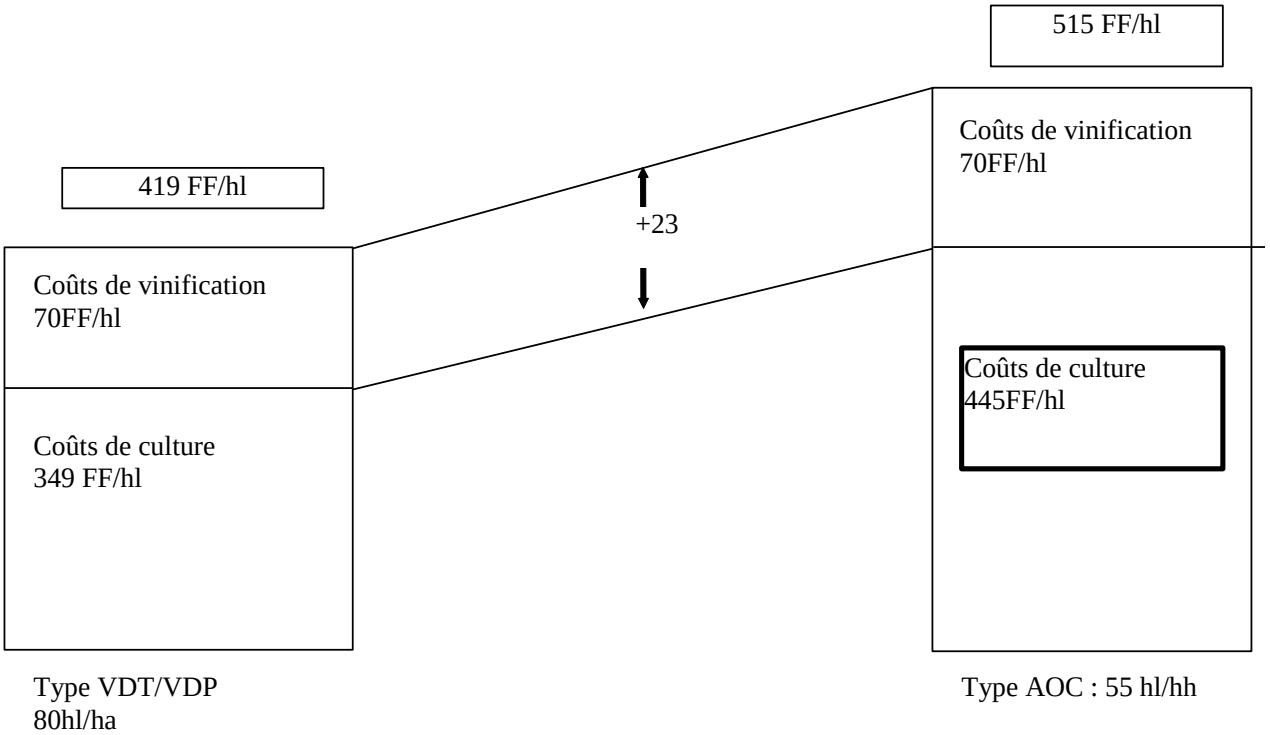
4.2.3 Troisième segmentation du marché français, le coût de la matière première

Le développement de la production de vin mousseux non AOC est porté essentiellement par les VMQ. Les vins de base servant à l'élaboration de ces mousseux n'ayant pas d'origine définie, leur production est relativement indépendante de leur approvisionnement. C'est donc le coût de la matière première qui est déterminant. Les régions du Val de Loire, de Bordeaux, de Bourgogne et des Charentes constituent les fournisseurs pour les VMQ, alors que les élaborateurs de produit standard recherchent une matière première à moindre coût, notamment à l'importation. En revanche, dans les zones d'appellation d'origine contrôlée, le prix de la matière première est plus élevé suite aux contraintes de production à respecter. Si, le prix du kilo de raisin est en général réglementé par les organismes interprofessionnels, le prix du vin de base, lui est libre pour les autres mousseux. Ainsi, au sein de l'ensemble du secteur des mousseux, les différences de prix (raisin ou vin de base) sont très grandes : d'un rapport de 1 à 4 et pour les AOC, elles passent à un rapport de 1 à 14 qui s'explique par deux paramètres (a) et (b) :

a- le système AOC qui majore très fortement les coûts de production.

En fonction des informations recueillies, des propositions sont faites à la DG de MH. A noter qu'avant cette étude, aucune information n'est disponible en interne sur une analyse comparative des coûts par méthode de vinification. Or, certaines unités de MH sont déjà équipées de cuves closes. Sur quels critères se sont fait les choix d'opter pour telle méthode plutôt que telle autre ?

Comparaison des coûts de production au sein d'une même région (Région V du Rhône)



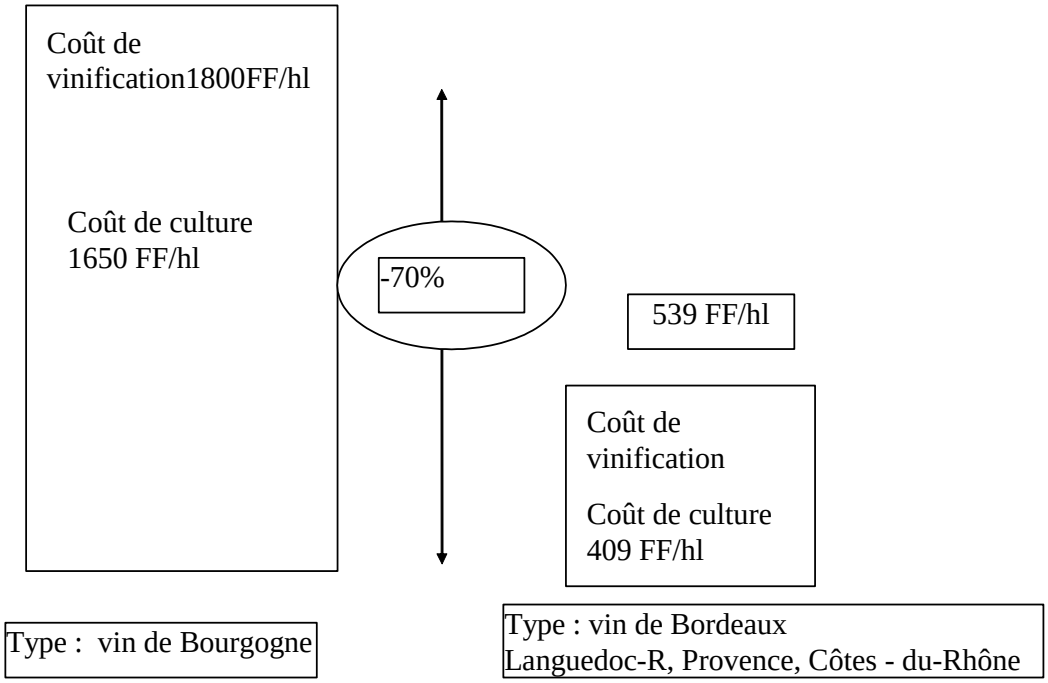
Au sein d'une même région, la production d'AOC est la plus coûteuse, notamment à cause des contraintes de rendement et de délimitation de l'aire.

Par exemple, l'évolution des engagements des producteurs vis - à - vis du contrat interprofessionnel en Champagne et la nécessité de préserver un flux d'engagement suffisant par rapport au négoce, comme l'obligation d'acheter la matière première en zone d'appellation pour l'ensemble des mousseux d'AOC, conduisent les opérateurs à pratiquer des PMV[528] plus élevés (CF Annexe 2 – chapitre 4 – Le CIVC, une gestion corporatiste de la rente).

b- la structure du vignoble en France provoque une hétérogénéité des coûts de production.

[528] Le coût des articles de conditionnement intervient peu dans cette disparité.

Comparaison des coûts de production de VM d'AOC (hors fermage et rémunération du vigneron)



Source : compilations de données dont interprofessions/ INAO/ P.-W. Delorme -1997

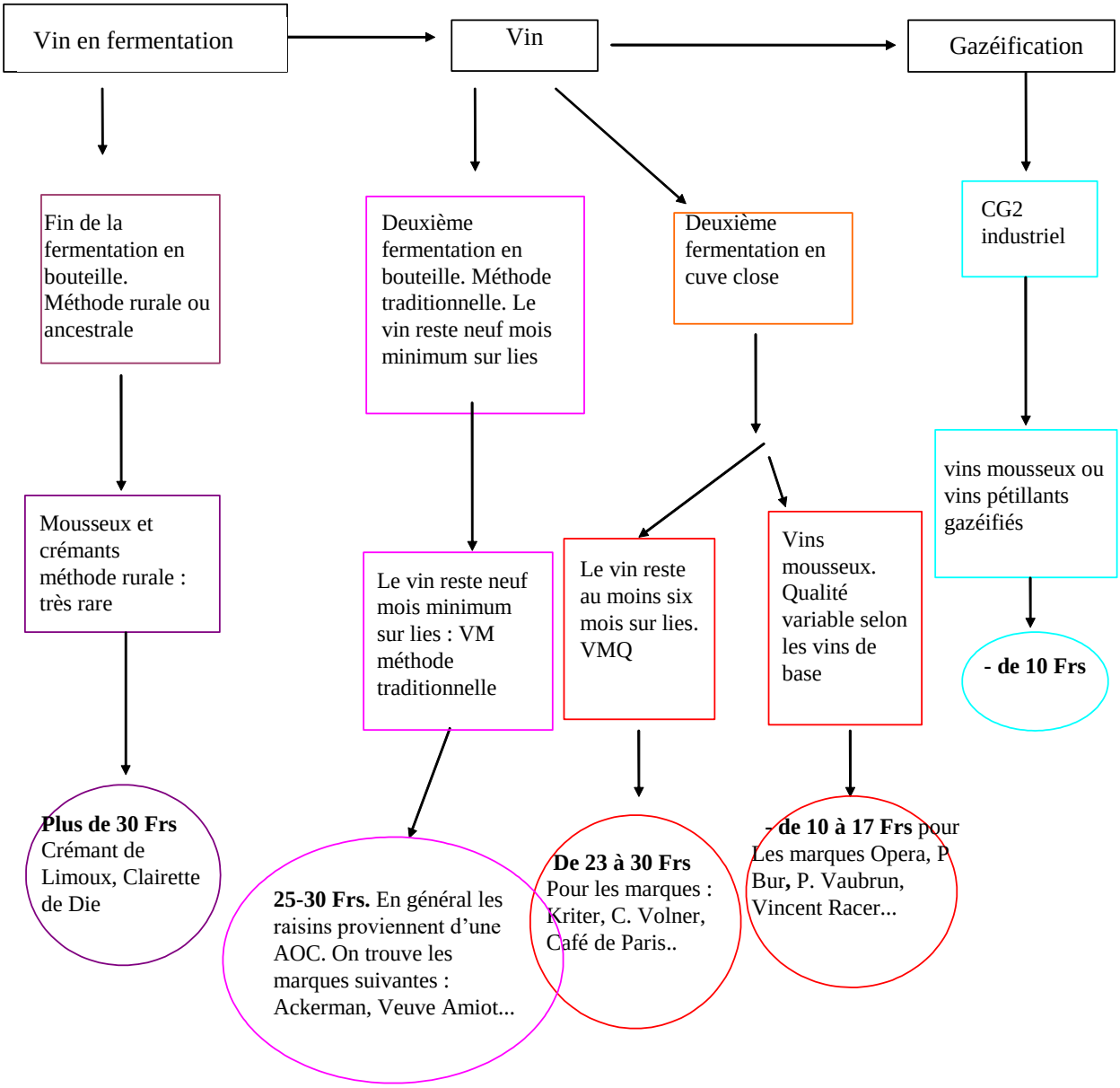
Les écarts sont dûs au morcellement des exploitations[529], à la densité de la vigne, au manque d'automatisation de la vendange notamment en Alsace et en Champagne, au coût du matériel certifié avec sélection clonale en zone d'AOC.

Ces deux paramètres (a) et (b) ont des répercussions sur le prix de la bouteille à la consommation. Dans le premier cas, le prix de la bouteille finie est lié au prix de revient. Ainsi, en Champagne, la marge de notoriété du produit fini se trouve en partie intégrée au prix du raisin. Dans d'autres vignobles produisant du mousseux, le prix de la matière première dépend du prix constaté sur les marchés de consommation. Pour les mousseux

[529] Très élevé en Champagne avec plus de 200 000 parcelles sur plus de 34 000 hectares en 1996. Pour M, le morcellement de son vignoble est de 6000 parcelles (numéro cadastral) surtout pour Chouilly et Jaulgonne (Aisne) où le morcellement est très important. Le service vignoble de M ne possède pas d'informations sur l'évolution du morcellement de son vignoble ainsi que le nombre de remembrements effectués pour réduire le nombre de parcelles. Ce service ne dispose pas de chiffres sur la surface de chaque parcelle. Enfin, le chiffre de 6000 date de 1980 et n'a pas été réactualisé depuis.

sans appellation d'origine, la concurrence sur la matière première, beaucoup plus forte, entretient un prix relativement bas pour cette catégorie de vins.

Impact des différentes méthodes de fabrication sur la structure des prix à la consommation



Source : Compilation de données - P.-W. Delorme - 1997.

A titre de comparaison : le premier prix d'un champagne démarre à 40 Frs.

La segmentation du marché des vins mousseux en France comporte donc quatre grandes catégories : champagne, mousseux d'AOC, vins mousseux de qualité, vins mousseux standards, soit quatre niveaux de prix à la consommation. Cette première analyse nous permet d'identifier une double menace pour M :

- la concurrence indirecte : l'utilisation de la dénomination «vin mousseux» pour d'autres produits banalise l'AO Champagne qui perd son pouvoir d'attraction. Le consommateur, même s'il ne confond pas les produits, est trompé dans la mesure où il se voit proposer d'autres vins qui se placent dans le sillage du champagne. Ces mousseux ne présentent, pourtant dans leur grande majorité aucune garantie et aucun standard de qualité, ni contrôle, alors que l'AOC Champagne évoque de telles garanties. Par exemple, la coopérative Clairette de Die, leader des vins AOC effervescents avec 11% de part de marché dans l'univers des AOC et marques[530], joue tant sur la marque que sur la typicité du produit, ses caractéristiques viniques et son enracinement dans sa région ;

- la différenciation concurrentielle par les coûts : la réglementation, les procédés de vinification ainsi que le prix du kilo de raisin en Champagne entraînent un surcoût de fonctionnement élevé par rapport aux régions françaises non AOC mais aussi par rapport au nouveau monde producteurs de mousseux, ce qui rend la filière AOC Champagne faiblement compétitive au regard de ses principaux challengers.

4.3 L'industrie des vins mousseux, une réalité complexe

L'économie des champagnes et des mousseux en France recouvre une réalité assez complexe au sein du secteur viti-vinicole. Le champagne représente une activité ancienne (le classement du vignoble en appellation d'origine date de 1908), homogène, spécialisée et géographiquement très localisée. Pour l'industrie des mousseux[531], la réalité est beaucoup plus hétérogène : elle englobe des petites productions régionales et des opérateurs plus ou moins industrialisés répartis sur l'ensemble du territoire. La production de vins effervescents, champagnes inclus, constitue un des rares pôles de développement viticole en France (+ 12.8% de 1988 à 1994). Ce développement a essentiellement lieu sur le marché intérieur (+22.6% sur cette période de 7 ans) pour une consommation taxée globale d'environ 37.5 millions d'hl. La progression de la PDM en volume est de 6.5% par an. Selon une étude menée par la Fédération Nationale des Syndicats Régionaux du Négoce Eleveur des Vins de France, 434 millions de bouteilles d'effervescents (champagne compris) ont été commercialisées. Si l'on déduit de ces résultats la part champagne qui reste prépondérante pour la France et pour l'export, la commercialisation globale des vins mousseux français s'est élevée à 220 millions de cols, dont plus de 168 millions de cols pour le marché français et 52 millions pour l'export. Cependant, la

[530] En France, c'est la marque Kriter qui domine le marché global des effervescents.
[531] Si les données concernant le champagne sont disponibles, celles relatives aux autres mousseux sont difficiles à obtenir. Ce ne seront donc que des estimations.

croissance du vin mousseux en France se trouve limitée par vente à des prix très bas de vin de qualité médiocre[532].

Dans un premier temps, les caractéristiques de production des vins mousseux sont cernées pour identifier les différences existantes avec le vin de champagne. Dans un deuxième temps, nous nous pencherons sur les principaux opérateurs de mousseux français et leur capacité d'exportation. Enfin, l'étude du marché français sous l'ensemble de ses composants ferme l'analyse.

4.3.1 Caractéristiques des capacités de production des vins mousseux et leurs évolutions

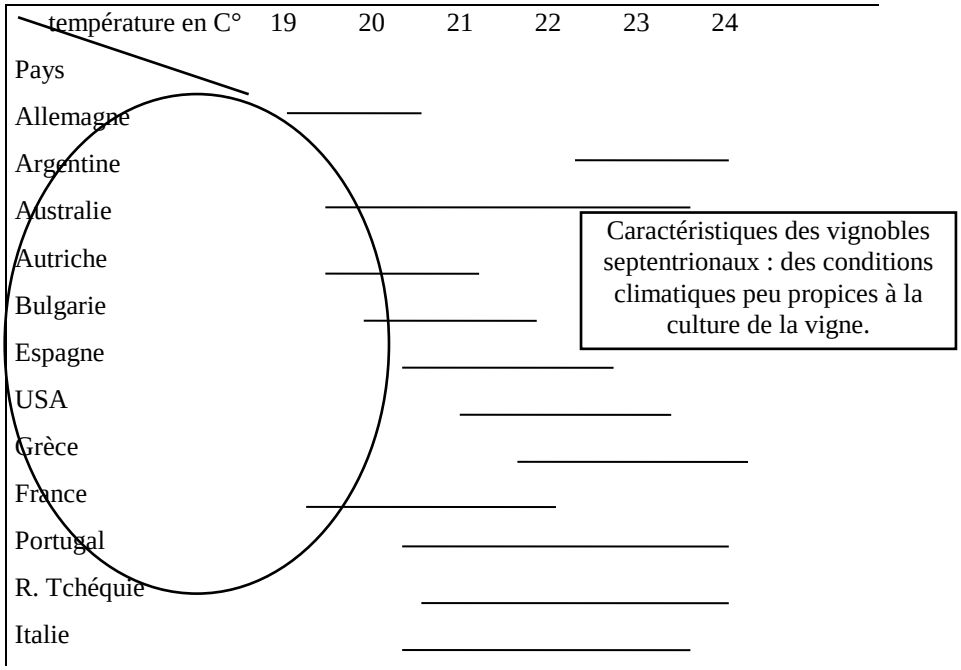
La superficie viticole française en production consacrée aux vins mousseux est supérieure à 1 000 000 ha (plus de 5% de l'ensemble) dont 637 500 hectares de mousseux AOC et 450 000 hectares de mousseux non – AOC dont plus de 30 000 en Champagne. Contrairement à d'autres pays européens et du nouveau monde, la capacité française à étendre sa superficie est limitée par une grande parcellisation et par le système de l'AOC. Très diversifiée, la production de mousseux est de 1.087 millions d'H/l. On compte de multiples AOC, même si certaines demeurent anecdotiques comme le Sessel mousseux. La plupart de ces vignobles sont des entités spécialisées surtout pour les vins d'appellation : Champagne, Clairette de Die, Blanquette de Limoux. Dans d'autres régions, l'origine des vins de base, tout en étant moins précise, se localise dans les mêmes parcelles de vignes[533]. Il y a 7 régions de production française de mousseux. Les implantation de ces vignobles AOC mousseux sont presque toutes situées sous des zones climatiques plutôt fraîches, soit par leur latitude, soit par leur altitude (Champagne, Alsace, Bourgogne, Jura, Savoie, Val de Loire, Bordeaux[534], Gaillac). Compte tenu des différences climatiques considérables des pays et des régions producteurs de mousseux, ce sont les vignobles situés en zones climatiques tempérées fraîches qui favorisent la création de mousseux de qualité.

[532] Pour des raisons commerciales, des opérateurs utilisent les vins tranquilles des mauvaises récoltes pour mettre sur le marché des effervescents de qualité médiocre à des prix dérisoires. Cette pratique nuit à l'image des vins effervescents d'appellation et les positionne à des niveaux de prix de ventes qu'ils sont obligés d'assumer.

[533] Pour les autres zones non AOC mousseux spécialisées ou largement orientées dans la production des vins de base, la délimitation des aires ne semble pas constituer un handicap à moyen terme. Il reste par contre un problème pour les zones AOC produisant sur une même aire tantôt des vins de base tantôt des vins tranquilles d'appellation. Ces deux orientations se trouvent en concurrence pour la matière première.

[534] En GMS, les mousseux de Bordeaux ont une part de marché faible (0.8%). Toutefois, ils enregistrent des hausses de volumes très fortes de 40.1% d'où un CA en hausse de 38.7% sur 1996. Ce vin mousseux de Bordeaux créé en 1990 souffre d'un déficit de notoriété par rapport aux autres crémants. La demande est tirée par le prix qui est attractif. On assiste depuis à une remontée des prix/cols.

Analyse comparative des températures climatiques par pays producteurs du mois de juillet au mois de janvier



Sources : OIV - 1993

L'encépagement de ces régions repose sur une tradition de production de mousseux plus ou moins ancienne. Ainsi, dans certains vignobles, le choix des cépages a été effectué au départ indépendamment des pouvoirs publics :

- la Vallée de la Loire

C'est une région traditionnelle de production de mousseux. Le cépage de base est le Chenin blanc ou le Pineau de la Loire. En année normale, ce cépage donne de très bons produits, ce qui n'est pas le cas en année tardive. Des essais sont en cours pour y adjoindre des cépages plus précoces comme le chardonnay ou le pinot blanc.

- le Languedoc

A l'origine, la Blanquette de Limoux était issue d'un seul cépage tardif, le mauzac. Mais des essais montrent que dans certaines conditions microclimatiques, le chenin blanc et le chardonnay améliorent le produit.

- les Alpes de Provence

La Clairette de Die comprend deux types de cépages : le muscat de frontignan et la clairette blanche.

Des appellations récentes comme le Crémant qui utilise la méthode champenoise ont démarré avec des encépagements[535] spécifiques : pinot blanc, auxerrois, pinot gris, riesling en Alsace, pinot noir, gris et blanc, chardonnay, gamay, aligoté en Bourgogne. La variabilité climatique de tous les vignobles septentrionaux exige, en année moins favorable, l'appoint d'un cépage plus précoce, tel le pinot meunier.

En Europe, les différentes zones de production de mousseux se sont développées par l'utilisation de cépages régionaux :

- l'Espagne

Dans la région de Penedes (Catalogne), trois cépages autochtones et tardifs (Xarel-lo, Parellada et Macabeo) permettent l'obtention d'un produit original. Le pinot noir et le chardonnay avec des conditions climatiques chaudes ne sont pas intéressants bien qu'ils soient de plus en plus utilisés par certains opérateurs ;

- l'Italie

L'Asti Spumante se fait à base de muscat dans le Piemont et en Vénétie, les mousseux secs sont élaborés à partir du cépage autochtone prosecco ;

- l'Allemagne

Les "Sket" sont également issus d'une tradition ancienne. A côté des rieslings, pinot blanc et sylvaner, un cépage autochtone, l'elbling est particulièrement prisé pour son élaboration. Depuis 1982-1983, l'Institut de Recherche de Geisenheim a créé une nouvelle variété (l'Arnsburger) spécialement destinée à la production de mousseux.

Deux tendances prédominent. La première utilise un encépagement autochtone dans le but de produire des vins conformes aux conditions du milieu naturel, la seconde tend à recourir aux deux cépages chardonnay et pinot noir pour mettre sur le marché des standards mondiaux. C'est le cas en Grèce, en Bulgarie, en Autriche et en Argentine. Cette tendance se distingue en Australie et aux USA :

- les vignobles australiens

Ils sont en majeure partie situés en zone climatique chaude. Les mousseux élaborés dans ces régions sont issus d'un grand nombre de cépages parmi lesquels le colombard, particulièrement productif. On assiste aussi dans les régions les plus fraîches du pays à l'installation de vignobles à base de chardonnay et de pinot noir destinés à la production de mousseux ;

[535] La palette des cépages autorisée est large. Elle comprend les cépages de la Champagne, pinot noir et chardonnay (le chardonnay est en plein essor) et les cépages traditionnels alsaciens (riesling, pinots l'auxerrois, le riesling, le tokay pinot gris. La plupart des Crémants associent pinot blanc et pinot auxerrois. Le riesling donne des crémants très élégants, longilignes. Le pinot gris apporte

- aux USA

Aussi bien sur la côte pacifique qu'à l'Est, les mousseux de grande qualité élaborés en méthode champenoise sont obtenus à partir de chardonnay et de pinot noir[536] dans des conditions climatiques, surtout à l'ouest[537], beaucoup plus chaude qu'en France. En Californie, les mousseux cuve close, moins onéreux, sont issus de vignobles à forts rendements à base de colombard et de chenin blanc.

Parallèlement au climat, le sol et les techniques culturales sont deux autres paramètres qui caractérisent la production de vins mousseux. Au 18ème congrès de l'OIV (1983), la plupart des remarques faites sur l'influence du sol concernent ses caractéristiques physiques, c'est-à-dire son climat. Pour les uns, il s'agit d'une influence prépondérante de la composition chimique du sol, pour d'autres, d'une influence avant tout due à sa structure physique. Cependant, les types de sols évoqués par les spécialistes montrent que les vignobles destinés aux mousseux sont de nature très diverses. Citons par exemple la Grèce où les sols sont sablonneux à Amynteon et lourds en Arcadie. Cette diversité se retrouve au sein d'une même région, c'est ainsi que l'AOC Blanquette de Limoux comprend pas moins de neuf types de sols[538]. En Champagne, tous les vignobles ne sont pas établis sur sols calcaires mais ceux qui se trouvent sur des sous-sols extrêmement calcaires constituent les meilleurs. Il est reconnu que le chardonnay ne donne toutes ses qualités pour l'élaboration du champagne que dans la Côte des blancs établis sur craie à Belemnites au sud d'Epernay. Des trois facteurs de l'écosystème, le sol est, en définitive, le moins important, loin derrière le cépage et le climat. Un autre critère qualitatif tout à fait essentiel et en partie indépendant du milieu est le caractère aromatique des cépages. Ainsi, dès que l'on s'oriente vers un produit de qualité, il faut modifier les techniques culturales. Les différentes modalités de systèmes de conduite des vignobles agissent sur le microclimat de la plante (densité de plantation, hauteur de la végétation, palissage en forme libre, taille...). Dans les zones tempérées fraîches, le rapprochement de la végétation vers le sol, la limitation des rendements, la qualité du plan de palissage permettent une meilleure exposition des feuilles à la lumière directe d'où un gain de maturité considérable. Dans les vignobles des pays chauds où l'obtention d'un taux de sucre suffisant ne pose pas de problème, on retarde la maturation par des charges importantes, une densité de plantation faible, une

richesse et charpente, le chardonnay la légèreté. Tous les assemblages sont permis, ce qui aboutit à une grande diversité de crémants. La réglementation sur ce sujet n'impose rien de particulier.

[536] Il est déconseillé d'utiliser ces deux cépages dans des zones chaudes.

[537] Sauf dans certains secteurs des Etats de l'Oregon et de Washington.

[538] Un fort taux de potassium dans le sol a une influence négative sur la qualité des mousseux. En effet, cet élément réduit l'acidité des moûts par salification de l'acide malique et augmentation du Ph. Des teneurs élevées en matières azotées sont en revanche nécessaires pour une bonne fermentation secondaire des mousseux, d'où l'importance de la fumure azotée. Cependant, un excès de fertilisation, particulièrement de fumure azotée, contribue à l'aggravation de la pourriture grise. Il y a là une situation antagoniste avec l'intérêt de l'azote dans le déroulement de la seconde fermentation.

végétation éloignée du sol, l'irrigation...Compte tenu des critères d'élaboration de mousseux de qualité, c'est donc dans les régions chaudes qu'il faut "septentrionaliser" la culture de la vigne. Cela facilite l'obtention de vins secs à faible degré d'alcool et à forte acidité en partie malique, tout en permettant l'acquisition des qualités aromatiques satisfaisantes. Mais ces actions ont des limites, de sorte que le choix du cépage reste prépondérant.

A travers ce travail, quatre constats émergent :

1) les régions viticoles situées près de la limite des possibilités de culture de la vigne constituent des situations de prédilection pour la production de mousseux. C'est en effet dans ces milieux que se développent le plus facilement les qualités de fraîcheur et de finesse aromatique exigées pour ces vins ;

2) la majorité des opérateurs français et étrangers utilisent le chardonnay pour se rapprocher de la qualité organoleptique du champagne. Ce vin, avec ses deux cépages "pilotes" que sont le meunier et le pinot noir, est la référence pour un nombre important de régions productrices de mousseux dans le monde. Cependant, compte tenu de leur précocité, il est peu probable que ces deux variétés conservent sous un climat chaud les qualités organoleptiques optimales qu'elles possèdent sous d'autres régions. Cette constatation est surtout valable pour le pinot noir ;

3) la production de mousseux se fait grâce à des techniques culturales appropriées, à la sélection clonale[539] et surtout à un choix de cépages plus tardifs. Force est de constater que la hiérarchie qualitative des mousseux va de pair avec les soins spécifiques effectués au vignoble. Si une forte proportion de champagne arrive en tête, c'est que tout tourne autour de cette production (système de conduite, choix des cépages, tri des raisins...) ;

4) d'autres régions du monde produisent des mousseux de qualité, en particulier grâce à un encépagement et des techniques culturales spécifiques et, souvent, dans le cadre d'une réglementation plus ou moins sévère.

La qualité des vins mousseux de marques dépend de la vigilance apportée par les firmes transformatrices à la production et à la récolte de leur matière première. Une qualité organoleptique utilise une certaine proportion de vin de base issue de cépages typés comme le chenin blanc et le chardonnay. Il y a enfin les mousseux «neutres» produits économiquement tant sur le plan viticole que sur le plan oenologique. Dans le passé, ces produits n'avaient pas la qualité suffisante susceptible d'attirer le consommateur. Depuis 1970, la qualité des vins de base élaborés par les opérateurs français et étrangers est en nette progression.

[539] A noter que les porte-greffes utilisés dans les vignobles destinés à la production des mousseux ne présentent pas de spécificité importante. Les règles qui président leur choix sont les mêmes que pour les autres productions. La variété la plus utilisée est le 41B car de nombreux vignobles sont établis en zones calcaires et que ce porte-greffe a tendance à retarder la maturation, ce qui est un avantage en régions chaudes.

4. 3.2 Les principaux opérateurs de mousseux français

Le secteur des vins mousseux en France est concentré fort de quelques dizaines de milliers de viticulteurs et de plusieurs centaines de maisons de négoces dans toutes les régions viticoles françaises[540], ce domaine d'activité fournit un emploi direct à environ 50 000 personnes et génère un chiffre d'affaires de l'ordre de 17 à 18 milliards de francs. Les vins mousseux sans appellation (VMQ) et vins mousseux standards sont commercialisés par de grandes entreprises diversifiées, filiales de groupes nationaux ou internationaux de boissons alcoolisées. Il en résulte pour ce sous-secteur :

- qu'une même entreprise commercialise plus de 50% des vins mousseux de qualité ;
- que deux entreprises assurent la commercialisation de plus de deux tiers des vins mousseux standards.

En revanche, dans le sous-secteur des vins d'AOC, essentiellement Champagne, Saumur, Blanquette de Limoux, Clairette de Die... la commercialisation repose tantôt sur les entreprises de négoce avec un degré de concentration élevé, tantôt sur les caves coopératives ou les producteurs.

Part d'activité des premières sociétés de négoce et de coopérative dans l'ensemble de l'activité (en %)

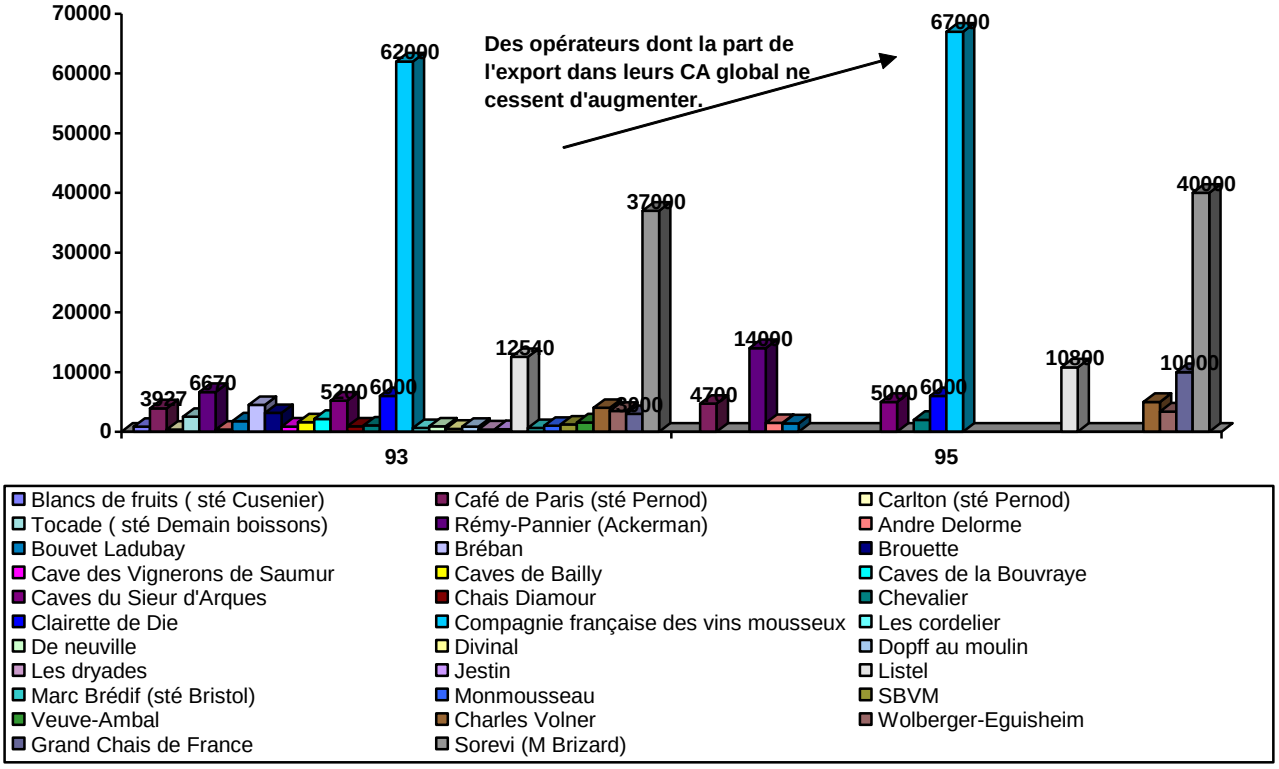
Négoce	Négoce	Coopératives[541]	Coopératives
champagne	59	champagne	7
saumur	78	saumur	7
vins mousseux de qualité	81	Alsace	30
vins mousseux standards	80	Clairette de Die	75
		Blanquette de Limoux	84

Source : compilation de données - P.-W. Delorme - 1997

Alors que la coopération participe avec une seule cave, à plus de 75% des ventes de Blanquette de Limoux ou de Clairette de Die[542], en saumurois, le poids du négoce reste important : 4 entreprises assurent 70% de la commercialisation. Mais la taille industrielle et financière reste réduite notamment en comparaison aux firmes étrangères.

[540] Hormis Champagne.
[541] Part de la coopération dans l'activité totale vins mousseux d'AOC en %.
[542] Depuis son origine jusqu'à nos jours, cette coopérative est passée de 500 000 à plus de 8 millions de bouteilles dont 6.5 millions de Clairette de Die.

Les principales marques des opérateurs français de vins effervescents en milliers de cols

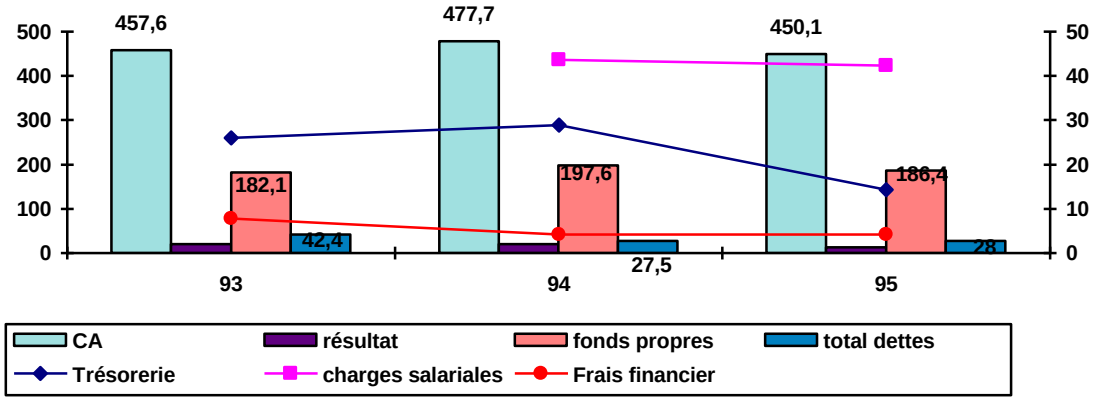


Source : FNEVF- 1996

Deux groupes dominent, la Compagnie Française des Vins Mousseux (CFMV) et Sorevi qui détiennent près de 80% du marché français des vins mousseux cuves closes et conduisent une politique de marques. La CFVM [543], est filiale de St Raphaël (groupe Bacardi-Martini), le plus important intervenant sur le marché français. Cette compagnie élabore des produits en fonction des pays et des taxes sur les alcools. Elle fournit aussi des MDD et des premiers prix pour l'export. Cela représente pour cet opérateur un axe de développement avec certains continents cibles comme l'Amérique du Sud. Ses marques Wissembourg et St Hilaire pour les AOC et Tournant pour les vins mousseux de qualité, sont des tête de pont pour l'export. La CFVM est une entreprise fortement industrialisée, l'ensemble de son process de remuage se fait avec des giropalettes. Chaque site est spécialisé, ce qui permet de répondre à chaque segment du marché. Cependant,

on note sur la période 1993-1995 une stabilité de son chiffre d'affaires alors que le CA du secteur croît de 6% et une forte décroissance de son résultat. Le ratio (résultat/CA) dont l'analyse permet de déterminer la performance de l'entreprise se révèle faible de l'ordre de 3%. La valorisation du produit reste insuffisante, le développement se fait par le volume.

Analyse de l'évolution financière de la CFVM de 1993 à 1995



Source : rapports et études CFVM-1997

La rentabilité de la firme (résultat/fonds propres) est assez bonne (7%) par rapport au secteur (3%). Son endettement est modeste (dettes -trésorerie/fond propres) de l'ordre de 7% d'où une indépendance financière appréciable au sein d'un secteur dont le taux d'endettement moyen est supérieur à 9 %. On a donc d'un côté, la CFVM avec près de 67 millions de cols (dont 59 millions de cuves closes y compris les 1er prix et les muscats ainsi que 6 millions en méthode traditionnelle) et un CA de 450 MF et de l'autre la Sorevi, filiale du groupe Marie-Brizard, co-leader des vins effervescents cuves closes avec un CA de 260 MF et 40 millions de bouteilles vendues dans le monde en 1994, dont 28,5 en France (70%), la différence étant exportée vers le Japon, les USA et les pays de l' Est. La Sorevi connaît une progression annuelle de plus de 15% depuis quatre ans. Quel est le secret de cette efficacité ? Une équipe commerciale de 25 personnes d'abord. Des idées ensuite, avec le développement de deux politiques : une politique de premier prix avec Chevalier de Malte et Pol Rémy (deuxième plus grosse marque française de vins mousseux vendus dans le monde avec 12 millions de cols) et une politique de marque avec Paul Bur et Veuve du Vernay. Paul Bur est aujourd'hui une des marques leaders du marché des effervescents. Les ventes sont passées de 800 000 cols en 1990 à 3 millions en 1994. La marque a choisi de se positionner sur un créneau intermédiaire, celui des 10 F - 20 F, sachant que 80% des ventes de mousseux se situent au-dessous de 10 F. L'habillage de la bouteille reste luxueux et évoque un positionnement haut de gamme. En France, les marques sont présentes pour 85 % en GMS qu'il s'agisse de Pol Rémy, Paul Bur, Veuve de Vernay ou de la gamme muscat avec Muscabur et Rosabel. La Sorevi est aussi

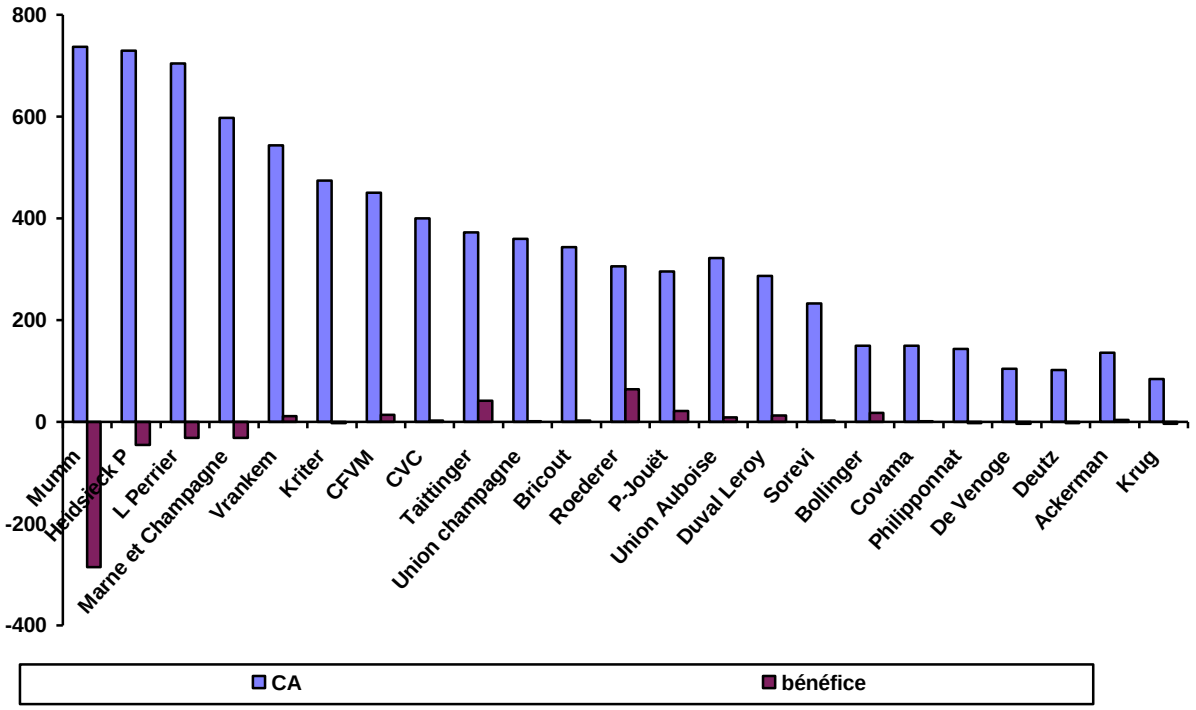
[543] Saint Raphaël détient 50% de la CFVM avec la société Faber qui possède les 50% restant. Depuis 1998, B-Martini possède une forte participation dans St Raphaël.

un gros fournisseur en marques de distributeurs, aussi bien pour les blancs de blancs et les aromatisés. Une production strictement contrôlée[544], donc des produits de qualité, mais également des innovations sont les principaux axes stratégiques de cet opérateur. Sur 1997-2001, son plan moyen terme se décline ainsi :

- réduire les volumes et créer de la valeur ajoutée (innovation produit et augmentation des prix) ;
- attaquer les marchés émergents (Asie, Amérique du Sud,...) ;
- augmenter ses budgets de communication et de R&D (déjà 4.5% de son CA va à la communication et à la R&D[545]).

En dehors de la CFVM et de la Sorevi, la majorité des opérateurs se situe entre 1 et 4 millions de cols commercialisés.

Analyse comparative des CA et bénéfice d'entreprises de Champagne et de vins mousseux (en MF) -1995



En 1997, la lutte entre les grands groupes s'intensifie. La Sorevi et la CFVM accentuent leurs actions promotionnelles sur leurs gammes de produits. Ainsi, c'est en gagnant des référencements que le produit de St-Raphaël Grant a progressé sur le segment des plus de 20 F avec C. Volner[546] qui possède le plus gros budget de communication,10 MF, soit le quart des budgets A&P du secteur. La Sorevi et CFVM utilisent le

[544] Depuis la certification Iso 9002 de son unité de production de Bordeaux, les investissements de la Sorevi portent sur la cuverie et les chaînes d'embouteillage.
[545] La R&D porte sur les produits commercialisés à l'export qui représentent 25% des volumes mis en marché.
[546] C. Volner arrive en 2ème position avec 23.4% de PDM, suivi par C de Paris (19.2% de PDM). Les autres marques décrochent des 25 F et passent sous la barre des 20 F. C'est Kriter qui détient la part de marché la plus importante avec 30.4% tous circuits confondus alors que son prix frôle les 30 F. C'est le produit le plus cher des mousseux cuves closes.

marketing pour gagner des parts de marché sur un segment mousseux très encombré. En effet, les VM français bénéficient d'un marketing-mix très étudié, d'un packaging et d'un nom valorisant, de campagnes d'affichage régulières et d'un bon rapport – qualité - prix. Pour l'instant, la Sorevi, qui a vu ses ventes progresser sur un marché national en légère croissance (+2% en 1997), et CFVM continuent de dominer le marché. Cependant, avec l'arrivée des caves de Landiras (ex Moët & Chandon), filiale des Grands Chais de France (groupe Alsacien) et de B. Camp Romain appartenant aux domaines Listel, le marché des cuves closes devient le théâtre de nouveaux affrontements. Cela entraîne une diminution des prix de cession de l'ordre de 7 à 9% qui n'est pas encore répercuté par les distributeurs sur les prix de vente[547]. De fait, l'évolution des cuves closes enregistre une évolution en valeur égale à son évolution en volume, +8%. Les ventes de 1er prix restent stables pour un volume de vente à 38.8 M/cols et le créneau des VMQ de marque se développe. P.Bur et Pol Remy de la Sorevi, se trouvent en tête des vins mousseux de marque.

Evolution de la part de la GMS et du CHR dans le CA France + export des opérateurs français (en %)

années	94		95		Trend : ➘ en CHR & ➔ en GD
Circuits/ opérateurs	CHR	GMS		GMS	
CFVM	5	95	CFVM	90	
Sorevi	10	90	Sorevi	95	
Listel	3	97	Listel	98	
Kriter	15	85	Kriter	95	
C de Die	4 dont autres : 14	82	C de Die	80	
B de Limoux	15 dont 15 en VPC	70	16 dont 14 en VPC	70	
Remy Pannier	7	93	7	93	

Source : compilation - P.-W. Delorme - 1996

Le développement de ces principaux opérateurs français se fait surtout par la GMS.

Le marché des vins mousseux est donc contrôlé par la CFVM et par Sorevi, ces deux firmes ayant commercialisé plus de 111 millions de cols en 1996. Sur le marché national, cela représente respectivement 67 et 57% de leurs ventes. Elles consolident leur leadership par le lancement de nouveaux produits en fonction de la clientèle, des marchés, des canaux de distribution et bientôt par pays. L'innovation porte sur le produit et son emballage et non sur les processus de développement qui sont les même pour l'ensemble des opérateurs de vins mousseux. L'analyse démontre qu'ils se développent tous avec les mêmes moyens :

[547] L'augmentation du prix des marques qui s'était amorcée lors de la dernière campagne (+3.2% entre septembre 1995 et septembre 1996) semble se résorber. L'augmentation du prix de la matière première ne peut être répercutée que sur le PVC car la GD est réticente à ce principe et tire les prix vers le bas.

Analyse comparative des axes de développement des principaux opérateurs français de VM

années	1994	1996-1997
CFVM	-commercialisation d'un cocktail cassis pêche - lancement d'un chardonnay - mise sur le marché d'un Crémant de Limoux - campagne de radio - développement à l'export	- promotions sur le thème de l'Opéra - communication presse + jeu - développement a l'export renforcé mais reste faible
Sorevi	- lancement de prestige de cassis afin de s'installer sur le segment des cocktails à base de vin ; - campagne de promotion (jeux, concours...), opération de mécénat ; - développement à l'export	- développement à l'export renforcé mais qui reste faible
Listel	- élargissement de la gamme - développement à l'export	- déclinaison du produit dans des bouteilles sérigraphiées en fonction des saisons - campagne de promotions en GMS - opération de trade MKT avec Casino pour l'ensemble de la gamme - campagne de pub avec Carlos - développement à l'export mais qui reste faible
Kriter	- freine ses investissements publicitaires - développement de pack 3x20cl - investissements importants sur le plan industriel (ligne de tirage à haute cadence, stérilisation du contenant...) - développement à l'export	- développement à l'export mais qui reste faible
C de Die	- sortie d'un visuel et campagne d'affichage - création d'une plate-forme logistique de 2500 m2 développement à l'export	- développement à l'export : renforcement mais qui reste faible
B de Limoux	- lancement de nouveaux produits - développement à l'export	- développement à l'export : renforcement surtout en GB, mais qui reste faible
Remy Pannier	- lancement d'un mousseux de cépage chardonnay - offre de différents produits dans trois AOC : saumur, Loire et d'Alsace - développement à l'export	- développement à l'export

Source : étude marketing, panel de distributeurs, presse, interprofessions- - P.-W. Delorme - 1997

Cependant, la rentabilité de l'ensemble des sociétés de vin mousseux est plutôt faible malgré une rotation des stocks plus forte qu'en Champagne, car le coeur du marché, en l'occurrence les premiers prix, ne dégage pas assez de valeur ajoutée.

4. 3.3 Le marché français des vins mousseux, une offre trop diversifié ?

Mis à part les champagnes qui forment une catégorie juridique et économique homogène, les vins effervescents français présentent une grande diversité qui est aussi bien un atout qu'un handicap.

Analyse des catégories de produit mousseux avec l'évolution des ventes en milliers de bouteilles

Années/ catégories	1988	1994	évolution en %
Anjou	308	809	+ 162.7
Bordeaux	4 360	2 310	- 47
Bourgogne	134	100	- 25.4
Crémant[548]	11 953	26 082	+ 118.2
Die	6 530	8 640	+ 32.3
Gaillac	1050	820	- 21.9
Jura	1 174	430	- 63.4
Blanquette de Limoux[549]	7 311	7 658	+ 4.7
Montlouis	620	300	- 51.6
Saint-Peray	55	60	+ 9.1
Saumur	11 799	11 913	+ 1
Savoie	600	340	- 43.4
Touraine[550]	2 642	1557	- 41.1
Vouvray[551]	4 603	4 500	- 2.2
total	53 139	65 519	+ 23.3

Source : CIVC/INAO -1995

[548] En 1995, le Crémant de Loire atteint les 5 millions de cols mais sa couverture géographique est faible pour l'ensemble des GMS, soit 51%. Ce sont les produits les plus chers du marché d'où une perte de consommateurs.

[549] La zone d'AOC Limoux est très nettement dominée par la Blanquette qui représente plus de 90% des VMQPRD de cette zone. Contrairement à l'année 1993, 1994 s'est inscrit en recul par rapport à l'année précédente de près de 10.5% : 7 millions de cols contre 7.8 en 1992. Ce recul provient des difficultés rencontrées à la fois à l'exportation (-15.6 %), du contexte concurrentiel important en GMS (-9% sur le marché intérieur) et du poids des stocks générés par les difficultés commerciales rencontrées. La production est donc limitée à 5.5 millions de bouteilles en 1995 contre 8 millions en 1992. Sur 1996, la Blanquette de Limoux a progressé de 4.7%, sa part de marché étant de 14.6% en volume et de 13.1% en valeur. Sa couverture géographique couvre 81% des GMS. Sa DN a gagné 5 et sa DV 7 points.

[550] En GMS, ils ont connu une chute de leurs ventes de 11.9%. Leur part de marché passant de 1.5% en 1994 à 1.3% en 1995.

[551] Les vins mousseux du Vouvray dont la notoriété est établie sur l'AOC et non sur les marques sont moins sensibles aux aléas du marché car ils sont d'abord recherchés par les amateurs de vins effervescents pour leurs particularités, leur finesse et non pour leur prix de vente. Cette AOC a connu un extraordinaire développement en 1996 avec un CA qui a progressé de 47.4%, leur volume augmentant

Les ventes totales de mousseux AOC ont enregistré un léger repli (-1%) sur la période alors que le marché français, pour sa part, a progressé d'un point pour atteindre près de 57 millions de cols. Les ventes de mousseux AOC ont été pénalisées par la baisse du prix du champagne. Les situations restent très diverses selon les AOC, mais on est frappé par le développement des crémants. De 1988 à 1994, les crémants ont eu la plus forte progression avec +118.2% après l'Anjou mousseux (+162.7%). Avec 40% du segment, soit 49 millions de cols, 26% des ventes d'AOC mousseux, sept régions et quelques 505 producteurs, les crémants représentent un potentiel de croissance important. Quelques crémants sont de tradition récente comme celui du Jura ou d'Alsace, d'autres de tradition plus ancienne (certains figurent dans les décrets des appellations depuis leur origine, en 1936). Les appellations "Crémant" se substituent progressivement aux mousseux AOC et il commence à s'en produire presque autant que de champagne. Cette mention crémant apparaît en Champagne au début du XIXème siècle pour désigner un vin à la mousse réduite, résultat d'une pression moindre dans la bouteille[552]. Le mot crémant est suivi du nom du cru d'origine du vin ainsi qualifié (Crémant de Sillery, Crémant de Bouzy, Crémant d'Ay...). L'absence de réglementation a même permis l'usage d'expressions telles que «Grand Crémant Royal» ou «Crémant Impérial» sur l'étiquetage de mousseux de médiocre qualité fabriqués en cuves closes. Le développement de l'AOC Champagne[553] à partir du XXème siècle incite les champenois à mettre leur appellation en avant et à limiter le recours à la mention crémant. Afin d'éviter la dévalorisation de la mention, différents décrets définissent en 1975, et 1976, sept régions dont les AOC Crémant de Bourgogne[554], de Loire et d'Alsace[555]. Chaque décret mentionne les contraintes communes et donne la liste spécifique des cépages. En dehors de ces trois appellations, trois catégories de vins ont recours à la mention crémant :

- celles définies par les trois décrets ;
- celles qui associent la mention crémant à une autre appellation ;
- les vins de Champagne crémants qui sont les seuls à présenter une pression moindre[556].

---

de 51.4% et leur part de marché qui passe de 8.3% à 11.7% entre 1995 et 1996. C'est une des AOC les plus attractives du marché par le prix. Un effort accru sur les promotions a permis de relancer les ventes.

[552] Tandis que le champagne présente une pression de cinq à six atmosphères, un champagne qualifié de crémant a une pression de trois à quatre atmosphères. Cette différence est le résultat d'une plus faible quantité de sucre dans la liqueur de tirage destinée au crémant.

[553] En août 1994, il est officiellement décidé que le terme «méthode champenoise» ne peut être utilisé qu'en Champagne. «Méthode traditionnelle» a remplacé le terme précédent.

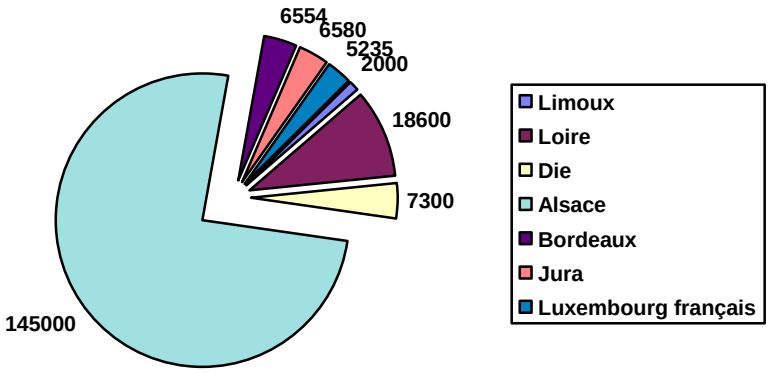
[554] Le vignoble du nord de la Bourgogne faisait autrefois partie du comté de Champagne. On y travaille le chardonnay et le pinot noir qui représentent 30% des cépages et les caves sont taillées pour certaines dans le même calcaire que la Champagne. Les producteurs se sont imposés un double agrément : l'un sur les vins de base, le second sur les lots de bouteilles. 120 élaborateurs produisent et commercialisent environ 6 millions de cols en 1994. Avec 7.5% du marché en volume, un taux de couverture nationale de 57% en moyenne, cette AOC a progressé de 50.6% sur l'année 1996. Son CA a pris 38.2% dont 7.3% en valeur.

[555] Afin que certaines régions françaises de mousseux puissent utiliser le mot crémant, un accord est passé entre champenois et producteurs de mousseux. Ces derniers peuvent se servir de la mention crémant. En échange, l'inscription «méthode champenoise» est interdite pour les opérateurs de mousseux. Le «troc» a été accepté par les champenois pour ne pas galvauder le terme champagne. Diverses tolérances existent jusqu'en 1993, ce qui explique quelques mentions, désormais interdites que l'on trouve encore.

[556] Cramant, ce mot, peu usité, a été utilisé par Mumm pour son vin «Crémant de Cramant». Il a été rebaptisé «Cramant de Mumm ».

Chaque région est libre de ses actions, mais elle ne remet pas en cause les lois communes. A partir de 1990, d'autres régions arrivent sur ce segment du crémant, attirées par son développement et par le positionnement «prix plus élevé» que celui des AOC traditionnelles : Bordeaux[557] et Limoux en 1990, Die en 1993 et le Jura en 1995. Le crémant est la seule appellation française gérée collectivement par plusieurs régions.

Analyse de la production de crémants en 1994 en hl



Source : syndicat des différentes régions- 1997

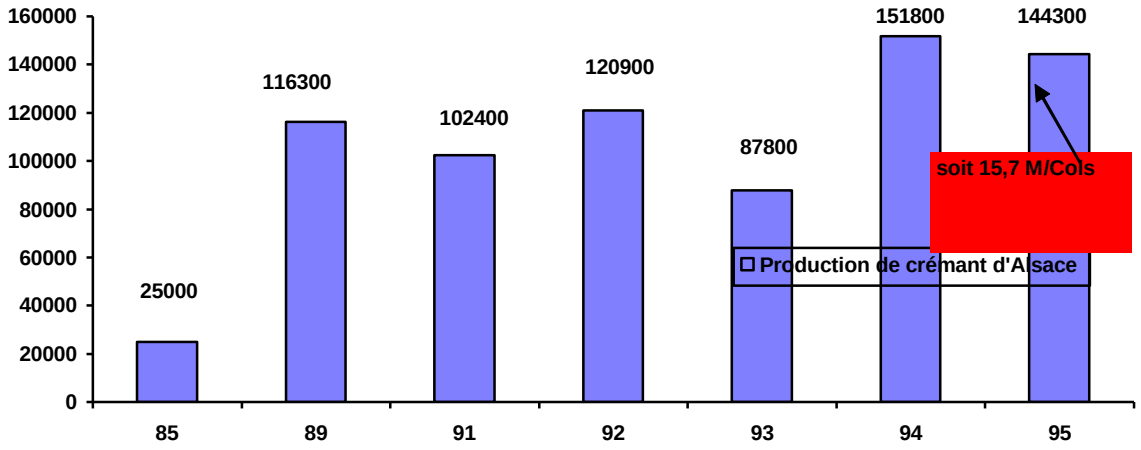
Les quatre premières catégories en vins mousseux AOC autres que le champagne sont respectivement le crémant d'Alsace avec 22.2% de ce segment de marché, le Saumur (18.3%), puis la Clairette de Die (13.2%) et la Blanquette de Limoux avec 11.7%. Ces quatre AOC représentent environ 65% du marché depuis 1989 :

- le crémant d'Alsace

La rigueur du climat s'adapte bien aux soins méticuleux et intensifs dispensés par les 500 producteurs de crémant alsaciens[558]. La commercialisation est assurée à 45% par le négoce, à 38% par les caves coopératives et à 17% par les vignerons récoltants. Le marché est dominé par deux grands opérateurs qui développent des marques fortes : Wolfberger (3.5 M/cols) et A. Metz (2.7 M/cols). Enfin, le crémant supporte assez bien des excès de rendement comme en Champagne. Le développement de ce crémant sur un marché déstabilisé par la crise champenoise témoigne d'une reconnaissance de la part des consommateurs pour ce produit. De moins de deux millions de cols en 1982, le crémant d'Alsace est passé en 1995 à plus de 15 millions. En 1996, il est de 20 millions de bouteilles avec 30% de PDM dont 19% en valeur et une évolution du CA de + 28.7%. Ce produit répond à une demande de plus en plus soutenue en France : ses ventes ont été multipliées par 7 en 13 ans.

[557] La production de mousseux qui existe depuis le XIXème siècle couvre une superficie de seulement 100 hectares sur 100 000 hectares en production pour l'ensemble du vignoble bordelais. Le rendement est fixé à 65 hectolitres par hectare (9 750 kg de raisins) et les galeries souterraines des vallées de la Garonne et de la Dordogne permettent une bonne prise de mousse.

Analyse de l'évolution de la production de crémant d'Alsace depuis dix ans en H/l



Source : interprofession/INAO-1996

Après avoir atteint des sommets à plus de 35 F/col, son prix se stabilise en 1997 à 29-30 F/col. Ce qui en fait encore l'un des effervescents les mieux valorisés après le champagne.

En GMS, les opérateurs multiplient les références et déclinent leur gamme : du brut au demi sec, du blanc au rosé, du générique au millésimé.

	nombre de cols	CA	PDM	références	vente moyenne hebdo/magasin	prix de v/en F	commentaire
hyper	2.606	74 130	11	2.4	67 cols	30.08	
tendance	+25.6%	hausse	hausse	en hausse	en baisse	+6.7%	
super	1644	50 847	9.6	1.8	11 cols	31.62	L'AO crémant et les promotions réalisées provoquent la demande.
tendance	+14.2%	en hausse	hausse	en hausse	en baisse	+4.4%	C'est la meilleure croissance du marché. Sa présence en GMS sur le territoire est mal répartie.

Source : compilation interprofessions- PW Delorme- 1997

Bien que le marché du crémant d'Alsace soit d'abord national à 90%, sa progression à l'étranger est importante avec des ventes multipliées par 18 en 14 ans. Cependant, les volumes exportés sont encore faibles

[558] En 1995, les 8 premiers producteurs ont décidé de former un comité pour la protection du crémant d'Alsace.

avec seulement 11%, l'Allemagne restant le principal marché du crémant d'Alsace avec 950 000 bouteilles exportées. Cette production française est attaquée par le Cava et les vins mousseux australiens, très compétitifs.

- les vins mousseux de Saumur

Toujours leader en volume, l'appellation Saumur a enregistré une baisse de 11% de ses ventes après une révision de quelques centaines d'hectares de vignes et une diminution de rendement qu'il faut imputer au transfert d'une partie de la production en Crémant de Loire. La récolte est passée de 173 mhl (1687 ha) en 1992 à 168 mhl pour 12125 ha en 1995. En 1996, sur les 22.7 millions de bouteilles d'AOC mousseux nature vendues en GMS, ce sont les vins de Saumur qui sont parmi les plus vendus avec 5.3 millions de bouteilles (23.5% en volume et 23.2% en valeur) et une part de marché de 29.7% pour un taux de couverture géographique de 90% sur l'ensemble de la GMS en France :

En GMS	nombre de cols	CA	PDM	vente moyenne hebdo/magasin	références	prix de v/en F	commentaire
hyper	2 961	82.8	26.7	56 cols	5.7	27.26	
tendance	- 12.4%	-10.4%		en baisse	+ 0.3%	+ 5%	Ce prix place ce vin comme le plus cher de l'ensemble des AOC derrière les crémants de Loire et d'Alsace.
super	2 118	59 568		14 cols	2.9	28.57	
tendance	-20%			en baisse	+ 0.3	+ 3.1	Demande de produits nouveaux renforcés. Pression promotionnelle accrue.

Source : Compilation interprofessions - P.-W. Delorme - 1997

Enfin, le troisième vin mousseux qui illustre l'hétérogénéité du marché français est la Clairette de Die brut ou demi sec dont la dénomination devient en 1999 le Crémant de Die[559]. Le Crémant Clairette est élaboré exclusivement à partir de cépage clairette (75% de muscat blanc au prix de 6.08 F/Kg). La matière première est assez chère alors que la concurrence est rude en GMS. Malgré ces difficultés, le marché est sain avec des récoltes, des stocks et des ventes qui s'équilibrent. La production représente 67 000 hl (environ 9 millions de bouteilles) dont 8 000 hl pour le crémant et la clairette brut, le reste, concerne la méthode ancestrale. La Clairette de Die, c'est 5.4 millions de bouteilles à 40 F l'unité, sa part de marché est de 19.2% en volume et

[559] Le crémant de Bordeaux, le crémant de Die et le crémant de Limoux vont remplacés progressivement les appellations Bordeaux mousseux, clairette de Die et blanquette de Limoux.

19.4% en valeur pour un CA de 56 MF. La DN est de 95% sur l'ensemble de la GMS en France où l'on observe :

	nombre de cols	CA	vente moyenne hebdo/magasin	PDM	références	prix de v/en F.	commentaire
hyper	3165	84 975	62 cols	16.5	2. 8	27.0.7	
tendance	stable : + 1.2%	stable	en baisse		stable	+ 2.4%	C'est un produit traditionnel qui réussit à maintenir ses volumes. Mais elle perd des PDM: de 21. 3 à 16.9%
super	2106	60 552	7 cols	20	1. 9	27.87	
tendance	hausse		en baisse		stable	- 4.1%	progression des volumes par la baisse des prix Promotion faible.

Source : compilation interprofessions - P.-W. Delorme - 1997

Dans ce contexte difficile, les crémants bénéficient d'un statut privilégié dans l'esprit du consommateur dû à leur notoriété. Ils ont su mettre en avant leur spécificité d'AOC et développer des marques. Cette dénomination "crémant" dynamise à nouveaux les mousseux : en effet, ce sont les régions de l'Alsace, de la Bourgogne associées à la Loire qui ont donné un second souffle au mousseux, à son image vieillissante et galvaudée. Ces régions productrices veulent maintenir la typicité de leurs produits. Ceci explique le succès rencontré par les producteurs de vins de Saumur, de Blanquette de Limoux, de Crémant d'Alsace, de Clairette de Die, même si les limites quantitatives de chaque région et la dispersion des marques compliquent leur accès au marché international[560]. Ces crémants forment ensemble le haut de gamme des vins mousseux d'AOC. C'est donc quatre régions de production ancienne et réputée qui s'imposent dans l'univers très concurrentiel des vins mousseux français. Les effervescents ne provenant pas de ces régions ou ne suivant pas les décrets des appellations portent le nom de VMQPRD ou VMQ produits dans des régions délimitées. En 1996, le marché se décompose comme en 1980[561] en trois autres grandes catégories de produits :

- Deuxième segment parmi les mousseux natures, les vins d'AOC (VMQPRD) représentent 26.3% des ventes avec une croissance moyenne annuelle de 5.3% en hyper et 4.6% en super. Ces vins mousseux, à trente francs la bouteille sur les linéaires des GMS où ils donnent lieu à des promotions fréquentes connaissent une progression plus limitée que celle du marché qui est tirée par les mousseux ordinaires. La baisse des prix du champagne gêne le mousseux brut qui accuse une baisse globale de ses ventes.

[560] Les crémants de ces différentes régions ont été lancés sur le marché lorsque les prix des champagnes flambaient. Cette situation n'a pas duré car les écarts de prix se sont réduits, mais leur notoriété qualitative demeure.
[561] Ce qui n'est pas le cas pour le champagne qui a vu arriver les 1er prix et les MDD.

- La production de vins de qualité (VMQ) avec plus de 37.5 millions de bouteilles porte sur des volumes plus réduits que ceux des vins mousseux élaborés en cuves closes. Quelques marques comme Kriter, Café de Paris, C.Volner[562] détiennent plus de la moitié du marché des VMQ et mènent des campagnes de publicité actives. Les prix pratiqués placent ces marquent en position de vive concurrence avec les champagnes. Selon le panel Secodip, sur 100 marques, le nombre de bouteilles de champagne vendues est passé de 175 à 171 entre 1996 et 1997, celui de mousseux de 162 à 167. Face à la multitude des marques de mousseux, le consommateur est perdu d'autant plus que l'optimisation du mix produit par le marketing crée une confusion de prix entre AOC et cuves closes de marque. Ces dernières ont des prix supérieurs aux AOC mais sont vendues à un prix inférieur à celui des crémants et des champagnes premiers prix. Cependant, certaines entreprises continuent d'étoffer leur gamme en lançant de nouveaux produits.

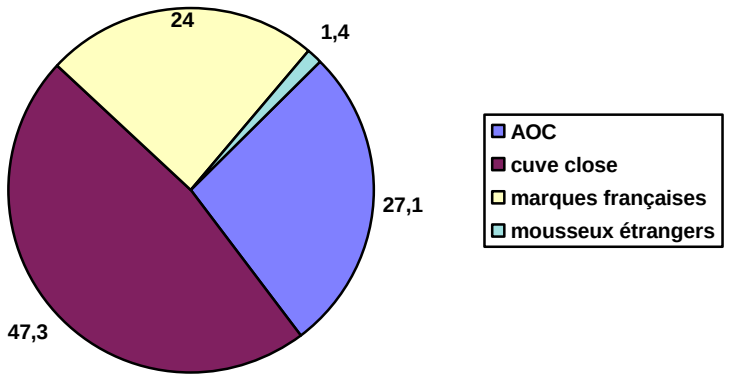
- les cuves closes, qui regroupent à la fois les vins mousseux (VM) et les vins mousseux de qualité (VMQ) d'entrée de gamme, représentent 41 millions de bouteilles et 52.8% du marché. En hausse de 3.3%, leur part de chiffre d'affaires est beaucoup plus faible puisqu'il ne représente que 27.1% du CA total du marché. Continuant à progresser, le marché des cuves closes prend l'avantage en volume et parfois en valeur sur les «méthode traditionnelle».

La prépondérance des marques sur les AOC est démontrée. Ce marché enregistre l'arrivée de nouveaux intervenants (Val d'Orbieu, Grands de Chais de France), notamment dans la fourchette des 13-16 F (Paul Bur, Opéra, marque vedette de la filiale de Martini réalise 2 millions de cols, contre 1,5 en 1994). Alors que les ventes d'aromatisés n'en finissent pas de chuter, Kriter a pris la décision de ne plus surenchérir à la baisse et de privilégier la promotion qualitative. C'est une prise de risque car le système est perverti. Bien que solidement installé sur la plus haute marche du podium (18% de part de marché), Café de Paris, n°2 du linéaire avec un prix de 26 F (contre 30 F au leader) progresse de + 1,6% malgré le déréférencement d'Intermarché. En face, les AOC sont moins performantes pour plusieurs raisons :
- grâce aux procédés des cuves closes supérieures qui ont des coûts de production moindres, des actions de communication de grande envergure sont possibles pour les VMQ et les VM, ce que les appellations ne peuvent se permettrent en raison de leurs coûts d'élaboration qui amputent les budgets promotionnels ;
- les clients méconnaissent les spécificités des AOC. Il n'y a donc pas de valorisation du produit perçu auprès du consommateur ;
- le positionnement prix des marques VM et VMQ est souvent identique ou supérieur à celui des AOC ;
- le rayon en GMS est mal valorisé et encombré.

Au sein du marché des cuves closes, ce sont donc les marques qui progressent avec 15.8% du marché en volume et 12 millions de bouteilles vendues. Leur CA est de 315.4 MF soit 24% du CA total.

[562] A la fin des années 70, les ventes étaient de 150 000 bouteilles. En 1992, elles atteignent plus de 3.5 millions de cols.

Analyse de la ventilation par catégorie de leur CA par rapport au CA total – en %



Source : Compilation de données (Interprofessions, INAO) - PW Delorme -1997

L'engouement des consommateurs pour ce qui mousse est important dès lors que le prix de vente est attractif.

L'un des segments du marché français qui connaît aussi un développement commercial important est celui des millésimés. Mais pour l'instant certaines règles de vieillissement "sur lattes" sont à fixer. Il est prévu que ce vieillissement soit de trois ans comme en Champagne. L'autre axe est l'agrément qui se fait en cuve. A terme, les producteurs de VM devront l'effectuer en bouteille pour assurer la qualité de bout en bout du process. En ce qui concerne les mousseux étrangers, ceux ci ne représentent que 1.4% du marché total avec 1.1 million de bouteilles vendues. Leur part de chiffre d'affaires est de 1.7% en baisse de 10.7%. Ce repli est lié à un faible référencement et à une couverture nationale par enseignes insuffisante (2.1 % vins mousseux étrangers sont proposés toute l'année contre 2.3 % il y a un an). Ainsi, à l'exception des aromatisés qui poursuivent leur chute, le marché des vins mousseux se développe à la fois par le bas (en 1995, les produits à moins de 10 F représentent 22% des ventes de GMS) et par le haut, comme en témoigne la poussée des crémants. Le consommateur commence à se rendre compte qu'il existe à côté du champagne une offre de vins mousseux de terroirs à la personnalité distincte.

4.3.4 L'évolution commerciale des vins mousseux par circuit de distribution en France

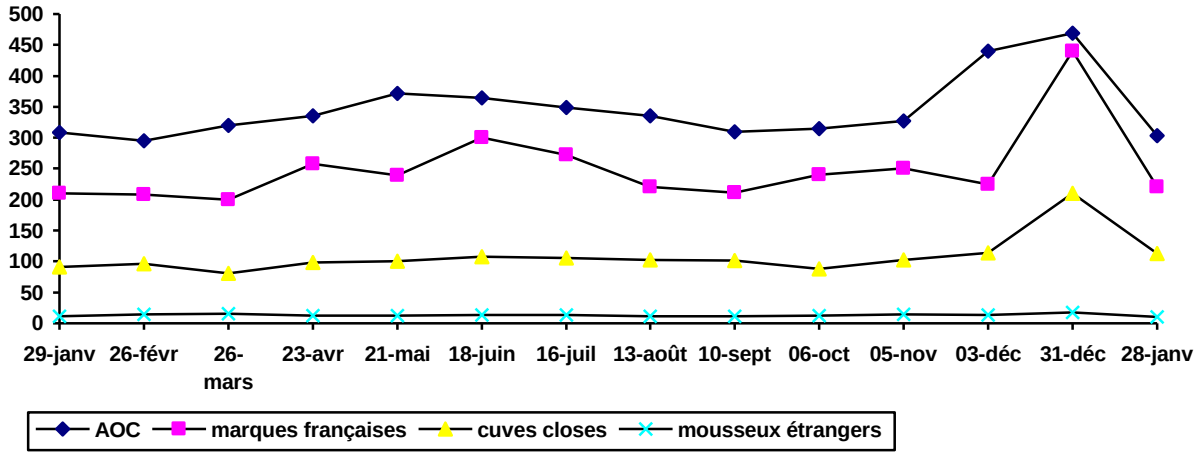
Les vins effervescents (hors champagne) réalisent des ventes totales d'environ 180 millions de cols pour un chiffre d'affaires de près d'un milliard et demi de francs en GMS. C'est le circuit essentiel puisque près de 88% des achats mousseux des ménages transitent par ce canal, dont 47.5% pour les supermarchés. Un marché

très lourd en volume qui se caractérise avant tout par son hétérogénéité, et ce, à tous niveaux : prix, offre produits, qualité, image. Si cette diversité apparaît comme une force, celle du choix, elle n'en constitue pas moins une faiblesse, compte tenu du climat de confusion qui s'installe chaque année dans les linéaires. L'analyse distincte des hyper et super souligne des spécificités :

- le marché des vins mousseux en hypermarchés (cf annexe page 217)

En 1995, la prépondérance du rapport volume/valeur dans ce circuit est due à une meilleure part de marché des AOC qui représentent 35.6% du marché en volume lié a l'augmentation du nombre de références vendues par magasin. Cependant, la part des ventes en promotion ne cesse de se développer surtout en décembre avec 1132 cols/semaine comme le champagne (26%) et en octobre avec les foires aux vins (33.8%). Les marques françaises sont aussi beaucoup vendues par promotion avec un pourcentage de 21.8 alors que les cuves closes n'ont qu'un taux de promotion de 12.8% sur l'année. Restent les mousseux étrangers, leur pourcentage de promotion est le plus bas du marché avec seulement 9.8 % sur l'année.

Saisonnalité de la demande consommateurs sur les vins mousseux nature en hypermarchés - 1996



Source : FIVAL/Infoscan- 1996

Avec des ventes moyennes hebdomadaires de 714 cols/semaines, le prix a un rôle clé dans l'acte d'achat. Il est en augmentation pour l'ensemble des catégories de VM sauf pour les vins mousseux étrangers ;

Analyse des prix de vente consommateurs en hyper. En Frs/ au col

catégories	AOC	marques françaises	cuves closes	marques étrangères
prix	27.54	26.09	8.91	19.86
tendance	+ 5.2%	+ 2.4%	+ 6.5%	- 4.9%

En 1996, les supers supplantent les hypers pour l'ensemble des produits avec une part de marché volume de 50.6% et une évolution de + 5% contre seulement 2.3% en hypers. De 1997 à 1998, le principal changement intervenu sur le marché des vins effervescents concerne son évolution en valeur de + 4.8%. Cette croissance en valeur permet au marché d'atteindre 1.5 milliard de francs et est liée à la diminution du nombre d'actions promotionnelles, les opérations de gratuité de type 1+2 n'ont pas été renouvelées car elle dégradait la marge.
- le marché français du vin mousseux en supermarchés

La part des cuves closes dans ce circuit est de 58.2% malgré une baisse du nombre de références (on est passée de 8.3 références à 7.4% en 1996). On note, là aussi, une forte saisonnalité, même si elle est moins marquée qu'en hypermarchés, les ventes moyennes hebdomadaires au moment des fêtes étant de 171 cols/ semaine contre 112 en moyenne sur les autres périodes de l'année (+52.7%). La promotion reste le principal vecteur de l'animation du rayon. Charles Volner a consacré plus de 10 MF à ce poste sur un total mousseux de 17.7 MF (source Secodip). Parallèlement, les autres segments de produit ont un nombre de références en augmentation, ils sont passés de 20.4 à 21.7 en 1996. Ce sont les AOC qui ne pèsent que 24.3%, qui sont les plus proposées avec un pic de 10.3 références en décembre. L'écart entre une période moyenne, hors décembre (des ventes hebdomadaires de 26 cols/semaine) et la période des fêtes (47 cols/semaine) est beaucoup plus élevé (+ 80.8%). Signe que les AOC sont donc des produits qui s'apparentent le plus, pour les consommateurs, à un produit de fête comme les champagnes. Les mousseux étrangers dont la demande est déjà très faible sont ceux qui bénéficient le moins de cette augmentation de la demande. Leurs ventes moyennes hebdomadaires passant de 13 à 18 cols/ semaine entre novembre et décembre. Cela s'explique par un taux de références de 2.1 % proposés toute l'année contre 2.3 % il y a un an. Ce sont des produits qui restent marginaux. Les AOC de marques françaises et cuves closes ont une couverture géographique (DN) sur l'ensemble des magasins. Comme en hypermarchés, les seuls effervescents qui n'y soient pas systématiquement présents sont les mousseux étrangers, à hauteur de 59 % seulement. Enfin les prix, ils sont légèrement supérieurs à l'hyper avec des hausses variables et modestes pour l'ensemble des produits. Seuls les vins mousseux étrangers sont en baisse.

Prix de vente consommateurs au col en super- en Frs

catégories	AOC	marques françaises	cuves closes	marques étrangères
prix	28.45	27.45	8.99	21.25
tendance	+1.4%	+11.9%	+1.8%	-1.8

L'élargissement très limité des gammes et l'absence de saisonnalité dans l'offre sont deux facteurs expliquant le manque de dynamisme des mousseux en super.

Au sein de ces différents segments (AOC, cuves closes, mousseux étrangers), ce sont les produits marketés et clairement positionnés qui se développent. La tendance est de réduire les volumes et de créer de la VA. Pour conclure, la valorisation des mousseux se fait de façon plus pertinente en hyper qu'en super même si c'est sur les deux circuits que les opérateurs augmentent leurs prix aux cols valorisant en valeur leurs produits. Ce sont les AOC les plus chères qui tirent le marché vers le haut (en valeur). Seul le prix des marques étrangères est en recul. La stratégie pour un négociant est donc d'être référencé d'abord dans des formats de superficie moyenne en centre ville.Paradoxalement, les mousseux AOC souffrent plus dans le secteur traditionnel alors qu'ils avaient réussi une belle percée commerciale en restauration fin 80-début 90 quand les champenois pratiquaient des prix hors marché. Avec le protocole d'accord grandes marques CHR dont plus de 700 restaurants, le négoce champenois réinvestit ces canaux de distribution depuis 1993. Grâce à une couverture géographique des VM par hyper et super qui oscille entre 70% et 90% et aux promotions faites sur l'ensemble des catégories, le marché se développe. En effet, la part des ventes en promotion ne cesse de se développer et, fait nouveau, sans réelle saisonnalité même si décembre reste la forte période des ventes comme pour l'ensemble des produits alimentaires en GMS. Ce sont les AOC qui représentent le plus fort taux de vente en promotion. Parallèlement, le nombre de références vendues par magasin augmente pour tous types de mousseux. Ainsi 8.8 marques françaises sont proposées toute l'année avec une extension de gamme qui se fait en décembre avec 11 références.

L'un des développements récents qui représente à terme une menace sérieuse pour le champagne est la mise sur le marché en GMS et CHR de mousseux à 30-50 FF et de cuvée spéciale à 70-100 FF par les opérateurs français de VM. Cependant, les linéaires sont encombrés, les produits mis en vrac et le consommateur perdu. Il y a deux sortes de désordres : l'un est de la responsabilité des producteurs et des fabricants qui créent des fourchettes de prix trop larges pour prendre des parts de marché, l'autre incombe aux distributeurs qui n'ont pas saisi l'importance d'une meilleure organisation du rayon. La segmentation est relativement claire dans l'esprit des centrales. Dans les rayons, c'est différent.

4.3.5 La répartition des ventes d'effervescents par tranche de prix

Dans l'esprit du consommateur, c'est la confusion totale. Pour lui, tout ce qui n'est pas champagne est mousseux et il ne comprend pas les écarts de prix d'un produit à l'autre. Difficile en effet pour le client non averti (une majorité) d'opérer toutes les différences qui s'imposent entre un produit à moins de 7 F (les 1er prix de cuves closes, segment de marché le plus dynamique), d'autres vendus entre 20 F à 35 F des vins mousseux de qualité (VQM), autrement dit de marque et le Crémant de Limoux affiché au-dessus des 30 F. En GMS, la répartition des VM par tranche de prix sur 1996-1997[563] souligne les segmentations suivantes :

- sous 14 F/col : zone encombrée de vins mousseux avec une moyenne de prix oscillant autour de 8 F/col ;
- entre 10 à 20 F/col : zone peu encombrée ;
- entre 20 et 30-35 F/col : zone de prix encombrée surtout par les VMQ de marque : Kriter; Café de Paris ;
- entre 35 et 40 F/col : une seconde zone de prix peu "peuplée" correspondant plutôt à la ligne de démarcation entre VMQ/VMQPRD d'un côté et les premiers prix de champagne de l'autre.
- à partir de 45 F/col : les premiers prix de champagne (20 à 25% des champagnes sont à moins de 50F) ;
- 65-85 F/col : les marques nationales de champagne ;
- 100F/col et plus : les marques internationales de champagne et les cuvées spéciales.

Analyse comparative des segments champagne/VM par le prix

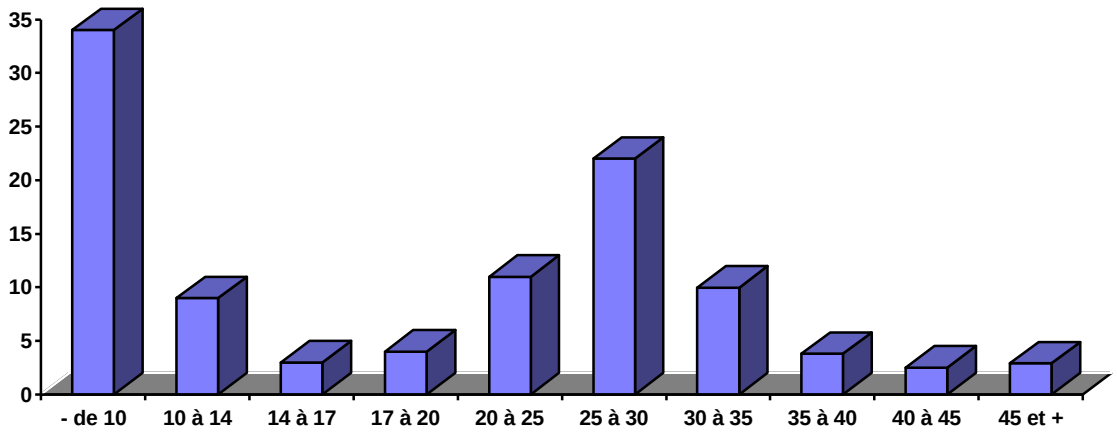
Mousseux / Champagne	Cuve close	VMQ de marque Kriter, Café de Paris	VMQ/VMQPRD		
	fourchette de prix: sous 14 F/col avec une moyenne de prix oscillant à 8 F/Col et entre 10 à 20 F/col	20 et 30-35 F/col		Le chevauchement entre champagne et VM se fait essentiellement sur ce segment. Au détriment du VM dans la majorité des cas.	
les 1er prix de champagne (20 à 25% du marché est sous 50F)			**À partir de 40-45 F/cols**		
les marques nationales de champagne				65-85 F/col	
les marques internationales de champagne et les cuvées spéciales					plus de 100F/col

Source : Compilation de données - P.-W. Delorme - 1996

L'offre importante de champagne premier prix concurrence les VM de marque et les vins mousseux AOC positionnés sur le même créneau de prix. Le positionnement de ces VMQPRD est une alternative crédible au champagne dans l'univers festif des consommateurs. La substitution des vins effervescents au champagne est très imparfaite mais les premiers prennent des PDM au champagne sur les segments des premiers prix. Lorsque les consommateurs se sont tournés vers ces vins, il faut aux marques champenoises deux à trois ans pour les récupérer.

[563] Source SECODIP 1996.

Répartition des volumes de VM par tranche de prix (quantités achetées par ménage en 1996) en F /col



Plus du tiers des achats en GMS se fait sous la barre des 10F/la bouteille et près de 50% à moins de 20F car la majorité des mousseux mis sur le marché ne dépasse pas le seuil psychologique des 30 FF dont le leader du marché est Kriter. Environ un quart des achats des ménages s'effectue dans la fourchette comprise entre 25 et 30 F. En effet, plus on monte dans la gamme, plus il existe un seuil psychologique à ne pas dépasser. Cette analyse démontre que la zone de recouvrement champagne/ vins mousseux en GMS se fait seulement autour des 40 F. La grande majorité des mousseux en France se situe à un prix inférieur aux premiers prix champagne. Pour le prix d'une bouteille de champagne en France, il est possible de trouver en GMS douze bouteilles de vins mousseux variés fabriqués en cuves closes à partir de vins de base français ou parfois étrangers. Sur ce créneau, la guerre des prix fait rage, certaines bouteilles sont vendues à 6 francs et les ventes explosent. C'est sur le prix, déterminant dans l'acte d'achat et l'appellation champagne que se fait la segmentation entre champagne et mousseux.

4.3.6 La consommation par région

D'après une récente étude menée par l'ONIVINS sur les vins effervescents qui comprend aussi bien les mousseux que les champagnes, le Nord se caractérise comme la région la plus forte consommatrice de vins effervescents à domicile (90% de la consommation se fait à la maison). Elle représente 17% des volumes achetés par les consommateurs. Elle est suivie par la région Ouest avec un taux de 37% des volumes totaux de mousseux nature achetés en France (77% de vins mousseux et 23% de champagne). La région Est, quant à elle, la plus proche en terme de volume de la moyenne nationale à 51% des acheteurs de VM pour 7.9 cols achetés par an.

Analyse des consommations de VMF y compris champagne par région (en % des volumes)

régions	mousseux nature	champagne
Nord	50	48.1
Est	51.6	47.1
région parisienne	30.7	68.8
Ouest	76.2	22.8
Centre-Ouest	57	42.1
Centre-Est	57	41.9
Sud-Ouest	54.3	43
Sud-Est	32.6	66
total France	53.5	45.3

Source : ONIVINS-1996

La région parisienne est légèrement sous consommatrice en matière de vins mousseux. Cette tendance s'explique par le faible % d'acheteurs (- de 49%). Par contre le volume moyen acheté par ménage est semblable à la moyenne nationale (8 cols/an). Le champagne représente sur cette zone 70% des volumes. La région Sud-Est affiche la consommation la plus faible de VM, cela est dû tant à un faible % de consommateurs (47.6% le plus faible au niveau national) qu'à une faible quantité achetée par ménage (6.2 cols par an, soit 23% en dessous de la moyenne nationale). En terme de répartition des achats, il existe un fort déséquilibre entre le champagne (66% des volumes achetés) et les VM. Près ¾ des ménages acheteurs de mousseux ont acheté soit exclusivement du champagne, soit exclusivement des mousseux nature**,** soit uniquement des mousseux aromatisés. Seulement environ ¼ des acheteurs de mousseux ont sélectionné deux des trois ou les trois types de produits. Les changements de moeurs couplé à des évolutions de modes alimentaires font se déplacer le marché des vins mousseux vers une plus grande segmentation de son offre.

4.3.7 L'exportation

C'est seulement depuis 1995 que la plupart des opérateurs de VM commencent à débloquer des ressources pour les principaux marchés d'exportation d'Europe. Par exemple, la coopérative qui commercialise la Clairette de Die vient d'installer une plateforme dédiée à l'exportation entièrement autofinancée.

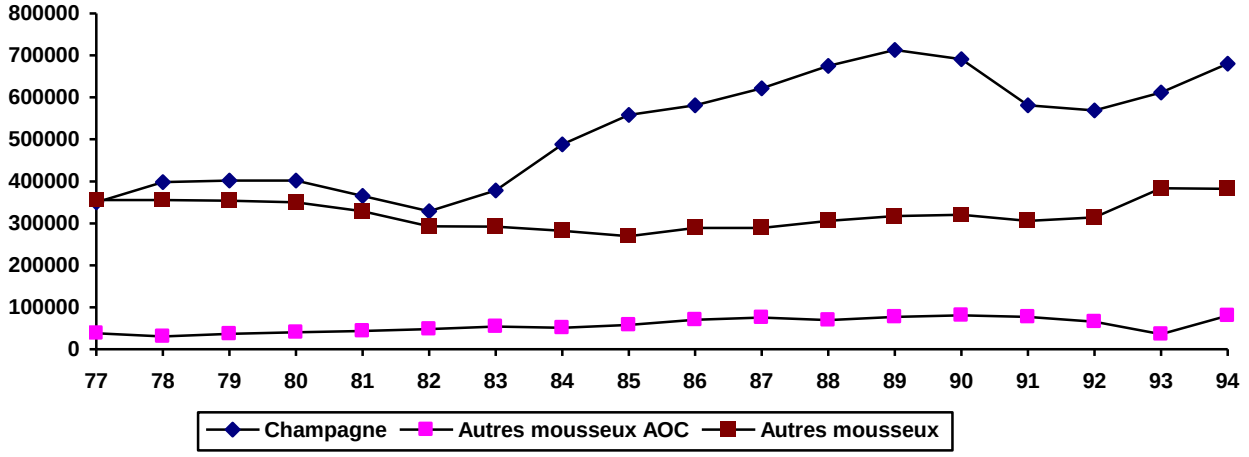
Evolution de la part de l'exportation dans le CA des principaux opérateurs français en 1994 et 1995 (en %)

Années/opérateurs	1994	1995	tendance
CFVM	33	27	☹
Sorevi	23	25	☺
Listel	12	12	😐
Kriter	11	20	🏳
C de Die	8	9	☺
Remy Pannier	27	25	💣

Source : compilation - P.-W. Delorme - 1996

Si la France domine les marchés d'exportation pour le vin en général et le champagne en particulier, ce n'est pas le cas dans les vins mousseux. En effet, son offre est trop vaste et de qualité hétérogène, elle reste confuse auprès du consommateur et de la distribution des pays étrangers. Les VM français sont dominés localement pas des producteurs régionaux et nationaux.

Analyse comparative des volumes d'exportations françaises de VM depuis 1977 (en H/l)



Source : INAO/division Economie - 1995

Depuis 1982, l'exportation en volume du champagne surclasse en France et à l'étranger les autres mousseux français.

Le marché d'exportation des vins mousseux français, hormis le champagne, est un marché concentré dont les quantités commercialisées restent très faibles encore de nos jours. Cela a représenté en 1992-1993 près de 9% en volume, mais surtout 31% en valeur de l'ensemble des exportation françaises de vins (soit 6.4 sur 20.80 milliards de francs) de ce secteur, quoiqu'en repli par rapport à 1989 (34%). Depuis 1996, avec à peine plus

de 48 millions de bouteilles de vin mousseux, l'exportation représente 20.7% des ventes totales pour une production de plus de 400 millions de cols pour les opérateurs français[564]. Ces expéditions de mousseux français constituées pour moitié de champagne, environ un quart de standards, 15% de mousseux AOC et 10% d'autres mousseux de qualité, se stabilisent après un doublement dans la décennie précédente. La valeur hors taxes de ces ventes à l'étranger n'atteint pas 600[565] millions de francs.

Analyse des prix à la vente par bouteille entre les vins mousseux et les champagnes dans les principaux pays

Pays/ catégorie de produits	All DM	France FF	US $	Italie L	Espagne PSE	Australie AUD	UK £
M&C BImpérial	363	137	206	170	233	235	186
Champagne bas de gamme	160	57	138	109	206	135	106
Mousseux haut de gamme	11	35	13	20 500	1500	20	10.49

Source : marketing meeting de M - 1996

Les VMQPRD autres que le Champagne demeurent marginaux à l'export malgré leur importance sur le marché intérieur, derrière les VMQ. Après le champagne, les cuves closes constituent donc le deuxième pôle du marché des vins mousseux français à l'exportation. Cependant, cela reste en dessous des chiffres du négoce champenois. Même si les ventes de mousseux sont largement diffusées dans le monde (180 pays pour le champagne), quelques marchés très encombrés et fortement concurrentiels concentrent l'essentiel des ventes de vins mousseux français : en 70, 80 et 90, les principaux partenaires en volume sont toujours l'Allemagne, la GB, les USA et l'UEBL. Ces 4 pays représentent 86% des ventes françaises de mousseux AOC, 79% des mousseux sans AOC et 66% du champagne. Aussi l'évolution des exportations est réceptive aux modifications de marché de ces pays, la baisse des importations allemandes et italiennes de mousseux « standards » est particulièrement sensible sur le niveau des ventes françaises.

[564] The European Alcoholic Beverages market - RISC survey – 1999.
[565] Les mousseux français malgré un CA de 600 millions de francs n'atteignent pas les 6.5 MDS du champagne[565].

Les expéditions françaises d'effervescents par destination de 1988 à 1993 (unités : millions cols/millions FF)

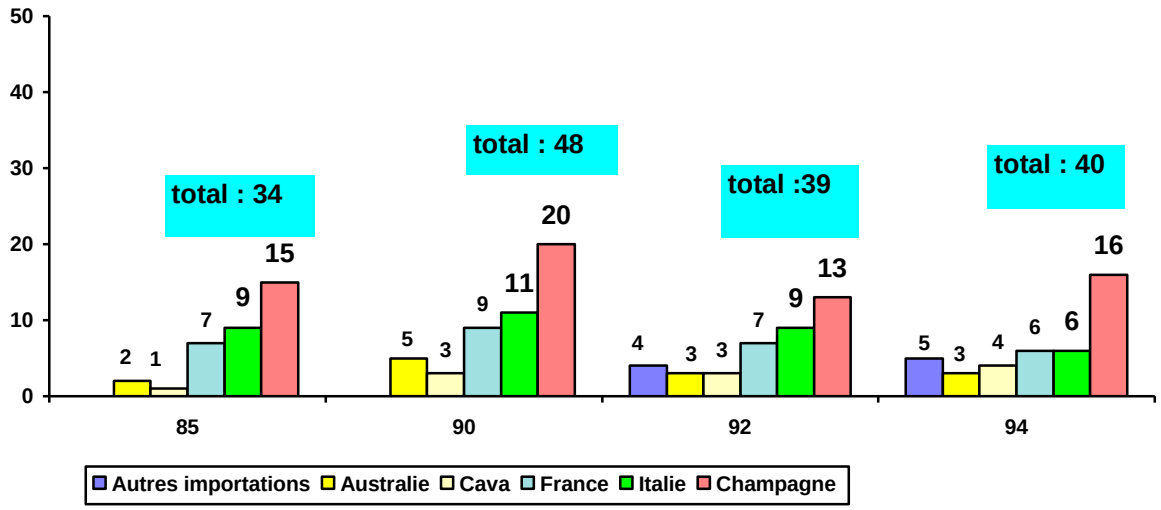
Années/pays	88	89	90	91	92	93
Champagne	90	94	84	77	73	76
Allemagne	13.3	13.5	14.2	14.1	13.6	15.2
RU	20.7	22.8	21.3	14	14.7	14.6
USA	14.5	13.6	11.7	10.2	10	10.8
Suisse			8.6	6.9	6.4	7.3
UEBL	6.3	6.8	6.4	5.8	6.3	6.7
Italie			9.6	9	8.1	6
Mousseux nature	139.8	144	134	124	122.3	128.3
Allemagne	17.3	18	18.4	21.1	21.7	
RU	10.1	10.3	9.9	8.1	6.4	
USA	4.9	3.7	3.2	2.3	2.4	
Suisse	0.7	0.8	0.8	1.2	0.8	
UEBL	4.4	4.9	5.2	5.1	5.1	
Italie	1.6	2.1	2.4	2.3	2	

Source : DGDDI/CIVC-1996

La France marque le pas depuis plusieurs années alors que ses principaux concurrents européens profitent de l'extension du marché mondial. En effet, nos principaux concurrents européens, l'Italie, l'Espagne et l'Allemagne accroissent nettement leurs ventes. L'analyse comparative des exportations de ces pays montre que si la France a le monopole des mousseux chers, elle se trouve en situation marginale pour les mousseux AOC et abandonne des parts de marché pour les "standards". L'Italie, avec ses dénominations d'origine et ses vins bas de gamme, l'Espagne et l'Allemagne, avec leurs marques, captent le marché croissant des mousseux de prix intermédiaire (10 -18 francs la bouteille), au détriment de la France. L'existence de vins de base bon marché dans ces pays, leur mise en oeuvre par des structures industrielles et commerciales importantes capables d'imposer leur marque à la grande distribution, sont à la base de ces succès. La France exporte donc d'une part les vins mousseux les plus renommés du marché mondial, et d'autre part des produits bas de gamme, alors que les vins mousseux intermédiaires restent orientés sur le marché intérieur, même si leurs ventes augmentent. C'est d'ailleurs sur ce segment que se sont aussi engouffrés les pays du nouveau monde. Depuis les années 80, les vins mousseux français se font concurrencer très sévèrement sur leurs marchés

d'exportation traditionnelle comme l'Angleterre, par des producteurs de Cava, d'Asti...suivi par les mousseux californiens[566], argentin, chiliens qui rencontrent un vif succès auprès des consommateurs britanniques.

Analyse de la segmentation du marché anglais de 1985 à 1994 en millions de cols



Source : marketing meeting de M -1996

Fortement encombré par une multitude de produits, le marché anglais importe une part croissante de nouveaux mousseux fabriqués en Argentine, au Chili, en Israël...au détriment des mousseux français. Les producteurs hexagonaux ont toujours autant de mal à sortir de leurs frontières.

[566] Depuis 1994, E & J Gallo Winery Europe basé en Angleterre distribue deux effervescents sur le marché britannique : Gallo California Brut et Totts. La GB et l'Allemagne représentent pour Gallo des niches. Le prix de vente au consommateur de ces deux vins se situe autour de 44 F sur le marché britannique et 41 F sur le marché allemand. Deux marchés sur lesquels les effervescents français sont souvent positionnés à des niveaux supérieurs.

Exemple de pénétration marginale du marché anglais par les vins mousseux français en 1996

distributeurs /origine du produit	Asda	Oddbins	Safeway	Sainsbury	Tesco	Threshers	Victoria	Waitrose	indépendants**
C d'Alsace	0	0	1	0	0	0	1	0	1
C de Bourgogne	0	1	1	0	1	0	1	2	0
C de Loire	0	0	0		0	1	0	1	0
Limoux	1	1	1	0	1	0	0	1	0
Saumur	0	1	0	2	2	0	0	1	2
Divers France	3	1	4	2	2	3	6	4	4
Australie	3	20	2	6	8	9	10	5	5
Californie	1	4	1	2	2	1	3	1	1
GB	0	0	1	0	0	0	0	1	0
Allemagne	1	0	1	1	1	0	3	1	0
Italie*[567]	1	1	2	0	4	0	4	1	1
Nlle Z	0	3	1	1	3	2	4	0	2
Afrique du S	0	1	1	1	2	0	1	0	0
Espagne[568]	3	3	2	3	5	2	7	3	2

* hormis Asti et Lambrusco /** les premiers indépendants. **Source : WIS - 1996**

Lors de la Wine Trade Fair de Londres, certains importateurs anglais regrettaient l'absence de politique de marque de la part des élaborateurs de vins mousseux français. D'autant que les GMS anglaises distribuent au moins un effervescent français en MDD sans en préciser l'origine. D'après le plus gros importateur et distributeur indépendant de vins et spiriteux en GB, Winerite[569] (un portefeuille de plus de 1800 vins, spiritueux, bières et cidres), le consommateur britannique a tendance à acheter soit du champagne soit un effervescent bon marché.

[567] Asti Martini Spumante, distribué au même prix que la Blanquette de Limoux sur le marché britannique, se développe plus vite et mieux que ses concurrents français grâce à des campagnes de publicité agressives. Les effervescents français souffrent d'une absence chronique d'investissements publicitaires et certains sont 50% plus chers que le prix du marché.

[568] En GB, Freixeneit investit massivement, deux fois par an, dans des campagnes pour valoriser sa marque Cordon Negro, tout en cherchant à éduquer le consommateur.

[568] Cordoniu, avec ses 50 millions de cols commercialisés à travers le monde, tente une percée sur le marché français qui est toujours une référence du point de vue international.

[569] Winerite fait ses plus importants volumes (66 000 bouteilles par an) avec sa marque Calvini (Moscato Spumante).

Il ne faut pas oublier que le marché européen du vin mousseux est dominé par le Cava, élaboré en Catalogne. Le Cava est un nom très connu dans le monde, sa notoriété arrivant juste derrière celle du champagne. Cette notoriété s'est accrue depuis l'interdiction faite aux non - opérateurs champenois d'utiliser la mention "méthode champenoise" au sein de l'UE car ces producteurs espagnols élaborent leurs vins selon cette méthode champenoise dans des caves très grandes et très modernes[570]. Parmi les autres produits européens, le Seckt allemand rivalise quantitativement avec le Cava espagnol, mais il est pour l'essentiel élaboré en cuves closes. Soucieuses de diversification, et le terme champagne leur étant interdit, certaines grandes firmes utilisent la notoriété du crémant pour écouler leurs produits.

En 1997, les exportations totales de vin mousseux français restent marginales. La majorité des ventes de vins mousseux français se fait encore en France. Cette proportion est plus importante pour les vins produits en cuves closes et plus réduite pour les vins d'AOC. Cette contre - performance trouve ses sources parmi les paramètres suivants :

1) un manque de moyens : peu d'opérateurs français de vins mousseux ont les moyens d'exporter leur production. Dans leur grande majorité, ils ne disposent pas non plus de filiale à l'étranger ;

2) la stratégie des firmes françaises de mousseux consiste à se développer en France car la couverture nationale reste encore insuffisante ;

3) le développement de la concurrence accrue d'autres pays de l'UE dont :
- l'Italie : 39.3% du total UE (662 757 hl) ;
- l'Espagne : 29% du total UE (489 829 hl) dont 70 millions de cols de Cava ;
- l'Allemagne : 7.5% du total de l'UE (126 772 hl) dont plus de 37.2 millions de cols ;

Ces 3 pays assurent donc la quasi totalité des exportations communautaires de mousseux. Hors UE ; les principaux pays exportateurs sont l'Australie et l'Argentine ;

4) les coûts élevés de production des vins mousseux français ;

5) une image floue : le positionnement champagne vis à vis du mousseux n'est pas très bien perçu par le consommateur moyen étranger, les mousseux français n'ont pas encore une image spécifique à l'export. Si bien que le champagne nuit souvent à la croissance des mousseux français. En effet, les consommateurs étrangers sont prêts à payer un prix élevé pour boire du champagne mais pas du mousseux. Difficulté que ne connaissent pas les vins mousseux américains et chiliens ;

[570] C'est Cordoniu qui a inventé la giropalette qui permet d'automatiser le remuage, autrefois manuel.

6) l'abondance des appellations de mousseux français ne permet pas au consommateur de s'y retrouver (Saumur, Crémant d'Alsace, Crémant de Bourgogne, Crémant de Bordeaux, Vouvray...) ;

7) l'absence de politique de marque de la part des opérateurs de mousseux français. Celle ci joue un rôle important dans l'acte d'achat du produit sur les marchés des USA, de l'Asie et de l'Angleterre ;

8) les taxes sur ces produits sont particulièrement élevées en Belgique et en GB. D'autre part, la différence de taxations entre mousseux et pétillants est favorable aux ventes de ces derniers, que la France ne produit pas ;

9) l'essentiel des exportations de vins mousseux français reste concentré sur un nombre très limité de pays dont la consommation de vin est mûre.

Pour augmenter ses exportations, la France doit également se redéployer vers des marchés en croissance où elle est absente contrairement à ses concurrents européens qui ont une vision "plus mondiale" de leurs débouchés. Enfin, sur la plupart des marchés, la concurrence (Espagne, Allemagne, Italie, Luxembourg et Portugal) décline des gammes beaucoup plus restreintes et concentrées. Le taux de pénétration des marchés étrangers par des pays tiers s'en trouve renforcé par rapport aux VM français. Pour faire face à cette concurrence étrangère, certaines entreprises françaises de vins mousseux adoptent des stratégies très proches de celles qui sont utilisées en Champagne. La société Bouvet-Ladubay (racheté en 1974) par le groupe Taittinger met en place les même pratiques champenoises pour la réalisation de ses mousseux de Saumur (mise en place d'un système de collecte des moûts auprès de 120 vignerons de l'AOC Saumur, assemblage de trois cépages locaux et champenois, vieillissement prolongé en cave). Attaquées sur les marchés exports par des opérateurs étrangers, maintenues en France par les firmes champenoises dans un segment où leur production se valorise mal, les entreprises françaises de vin mousseux sont - elles devenues au fil des ans de simples prestataires de la grandes distribution ? D'autre part, le développement des capacités de production à travers le monde a favorisé l'émergence d'opérateurs étrangers très puissants et capables d'avoir une stratégie globale. Ces différentes firmes attaquent sur le marché des vins mousseux l'ensemble des segments, y compris celui du haut de gamme. Cela entraîne de fait un rétrécissement du marché pour les firmes européennes et plus spécifiquement françaises.

Quel premier élément de critique de la concurrence indirecte peut-on tirer de ces chiffres pour l'ensemble du marché français ? Plusieurs constats peuvent être faits :

1- il existe des régions très spécialisées, surtout en zone AOC et des capacités de production en augmentation régulière depuis plusieurs années[571]. Cependant, malgré le développement des VMF, leur production reste encore insuffisante : 16.3 millions de bouteilles en 1996 pour le crémant d'Alsace par exemple, loin derrière le plus de 30 millions de bouteilles produite par M. A terme, cette capacité devrait croître avec l'augmentation des zones de production et l'élargissement des surfaces commerciales du crémant français ;

2- le secteur est concentré puisque dominé par deux opérateurs, mais la rentabilité reste faible malgré les volumes en millions de cols mis sur le marché. La majorité de leur production est commercialisée en France, trop peu à ce jour à l'export ;

3-les vins mousseux français se situent dans le sillage des vins de champagne qui restent la référence. L'expansion champenoise entraîne celle des autres vins à bulles et cette dernière perdure même quand les ventes du champagne baissent. En effet, depuis l'effondrement du marché du champagne en 1989, les différentes marques de mousseux se sont fortement développées. Cela est dû à l'augmentation du nombre de références et de promotions en GMS ;

4-les VMF représentent un marché de masse, hétérogène, en croissance pour les crémants notamment d'Alsace, les VMQ élaborés en cuves closes et certaines marques. C'est un marché de masse parce qu'il se développe à la fois par le bas et par le haut du segment. Toutes les catégories sociales s'y approvisionnent et les tranches de prix y constituent le repère dominant. L'offre intermédiaire est peu présente en France. Ce segment est difficilement attaqué par les opérateurs étrangers (-19% en 1999). C'est un marché hétérogène car la diversité de l'offre procure plusieurs avantages dont une meilleure pénétration du marché, un effet de masse et un choix important. Mais cette offre très standardisée[572] émane de nombreux opérateurs qui sous une même appellation générique "vins mousseux", ne coordonnent pas assez leurs moyens de communication vers le consommateur. Il en résulte une hétérogénéité dans la qualité pour une même dénomination de produit et un marché encombré et complexe pour le consommateur. La multiplicité de l'offre rend le linéaire de GMS peu lisible, les AOC y côtoient des cocktails aromatisés, les codes packaging ne sont pas toujours très clairs et surtout, la gamme de prix varie de moins de 10 francs à plus de 30 francs sans que le client en perçoive une quelconque justification ;

5- le marché français des VM se caractérise par une distribution concentrée. En effet, la GMS écoule plus de 88% (chiffre 1996 - 1997) de la production de vins mousseux. Malgré des résultats commerciaux satisfaisants dans l'ensemble, la couverture nationale en GMS par les opérateurs de vin mousseux reste insuffisant ;

[571] Aucune étude chez M et Moët Hennessy ne vient pour l'instant infirmer ou confirmer ce mouvement.
[572] Une étude marketing réalisé en 1992-1993 par St Raphaël démontre que le marché est très banalisé.

6- Enfin, un marché essentiellement régional. Par la GMS, les vins mousseux sont surtout distribués et consommés régionalement.

Le marché français des VM se développe en qualité et en volume. C'est aussi un marché concentré, encombré, complexe, tiré vers le bas par les premier prix et les promotions. Très concurrentiel, il est dominé par les cuves closes, par quelques marques (Kriter, Café de Paris...) et par l'AOC crémant d'Alsace. La standardisation et la banalisation des produits s'accroît, conduisant les différents opérateurs à renforcer le capital de leurs marques respectives ou à produire des MDD pour la GD. La méconnaissance, déjà soulignée des consommateurs, peut accentuer la concurrence entre ces vins d'AOC bloqués dans leur croissance par les difficultés d'obtention des vins de base et les vins mousseux de qualité, misant de plus en plus sur une personnalisation du produit, entretenue par d'importantes campagnes publicitaires. Néanmoins, ce marché, faiblement valorisé par rapport à celui du champagne, recèle des plages de croissance relativement importantes. La synthèse de notre étude sur le marché des VMF permet d'établir une analyse comparative des paramètres dits de "différenciation" entre champagne et VMF.

Synthèse des paramètres de différenciation entre champagne et mousseux français

Les capacités de production	VM (toutes catégories confondues) : croissance importante surtout dans les crémants	champagne (toutes catégories confondues) : croissance limitée
nombre de régions de production en Europe	7 y compris le Luxembourg français	1 seule région
capacité de production vignoble	hétérogène, extensible (sauf AOC)- en extension- faiblement valorisé	hétérogène, très parcelarisé, capacité limitée- pas extensible -très valorisée (prix du foncier +)
production	en hausse: varie en fonction des aléas et des régions	en hausse mais pratiquement au taquet
risques d'approvisionnement	non, car varié sauf dans AOC	risque fort
prix du kilo de raisin	varie en fonction des régions mais inférieur à celui de la Champagne	
coût de production	coût de production des VMF varie en fonction des régions AOC ou non mais inférieur à ceux pratiqués en Champagne	

Le développement est beaucoup plus fort chez les VMF que les champagnes qui, au niveau de leur capacité de production, sont arrivés à la limite de leur aire d'AOC.

cépages	variés dont les 3 utilisés en Champagne	3 obligatoires
méthodes d'élaboration	cuves closes dominantes mais renforcement de l'utilisation de la méthode champenoise	utilisation de la méthode champenoise uniquement
packaging	aucune différence, sauf par la marque et l'AOC	
prix	de moins de 10 F à plus de 30 F	De plus de 40 à 1500 F
communication	aucune différence : la fête, tous les moments de bonheur.	
mode de communication	aucune différence : RP auprès des même personnalités, lieux de prestige	
clientèle visée par la pub des opérateurs	aucune différence. CSP supérieure et clientèle prestigieuse	
clientèle qui achète	tout type et tout milieu	
distribution	GMS surtout et aussi CHR (réseau traditionnel du champagne : en déclin)	
marché français	de masse mais à terme devrait monter en gamme	était un marché élitiste. Depuis 80-90 est devenu un marché de masse.

Le champagne est attaqué sur l'ensemble de ces paramètres de différenciation à l'exception du prix, des canaux de distribution CHR, du terme générique "AOC Champagne" et de l'export. Cependant, l'expansion des effervescents français sur les marchés internationaux suppose que soient au moins dépassés deux facteurs limitants :

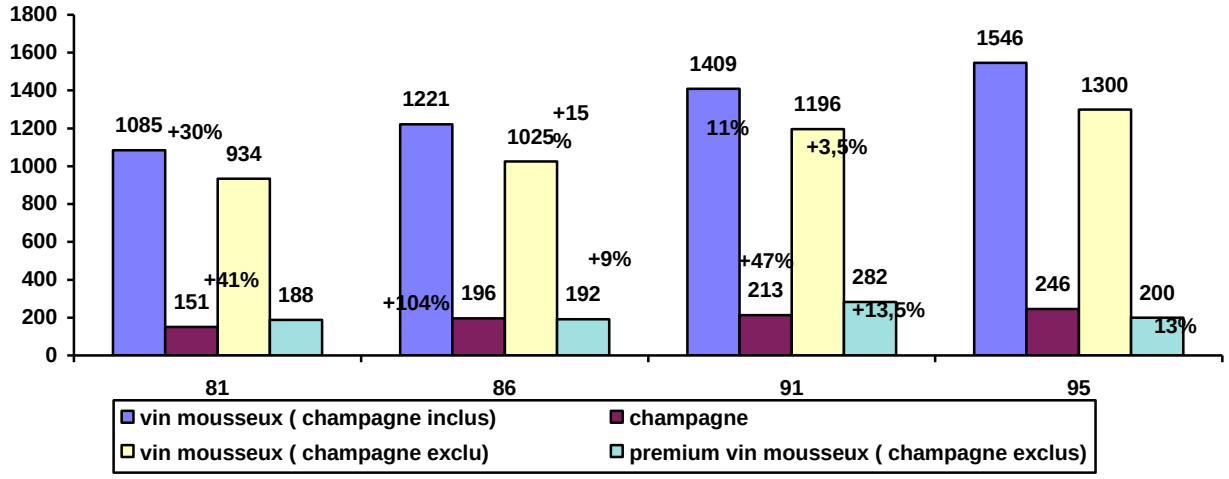
- redimensionner la surface financière des entreprises exportatrices face à des concurrents des autres pays très performantes ;
- atténuer, au niveau international, la forte hétérogénéité des taxes prises par certains pays importateurs. Ces mesures conduisent à discriminer certains produits au profit d'autres, sur des marchés où la confusion du consommateur le mène à choisir son vin en fonction de son prix plutôt qu'en fonction de sa spécificité.

Aujourd'hui, tout opérateur de VMF peut disposer des techniques et des moyens pour mettre sur le marché d'excellents "champagnes".

4.4 Une concurrence ambiguë et protéiforme

Dans les années 70, le mousseux est un marché de masse dont la qualité oenologique est plutôt faible. C'est un vin financièrement accessible et convivial. Durant les années 80, sa qualité s'améliore et certaines maisons de champagne implantées en Californie[573] et en Argentine mettent des mousseux de marque sur le segment moyen de gamme. Ces produits sont présentés à la presse comme des vins fins afin d'en justifier le prix élevé auprès des consommateurs.

Le vin mousseux dans le monde - ventes mondiales (en millions de cols)



Sur la même période, les connaissances viniques des consommateurs se sont accrues, créant du même coup une demande pour des vins mousseux haut de gamme. Ce segment reste à ce jour peu attaqué. Début 90, la presse anglo-saxonne et un certain nombre d'opérateurs étrangers présentent aux consommateurs les mousseux du nouveau monde comme une alternative très sérieuse au champagne. À partir de cette période, le marché mondial des mousseux commence à se déplacer vers le moyen haut de gamme. Le vin de champagne

[573] La Californie constitue également le premier état de consommation aux USA.

est confronté à une concurrence devenue mondiale. Le succès des mousseux de Nouvelle-Zélande, d'Argentine, du Chili, des USA et d'Australie[574], mais aussi de l'Afrique du sud, de Bulgarie, de Hongrie, tient de l'action conjuguée de quatre paramètres :

1- amélioration de la qualité par des transferts de technologie, des programmes de recherche internationaux et des restructurations du vignoble ;

2- importations de vins de cépages reconnus dont l'objectif est une homogénéisation de la qualité des vins exportés (développement de vins de cépage "premium" aux USA) ;

3- positionnement qualité/prix très avantageux grâce à des faibles coûts, une optimisation du process (modernisation de la récolte et de l'embouteillage, limitation des marges du producteur, économies d'échelles) et une ventilation des produits en fonction des canaux de distribution ;

4- création de produit avec un packaging innovant et différenciant, un support promotionnel important, des concepts traditionnels "réserve de la famille et /ou fabrication artisanale", une approche sélective et une caution de la marque.

Les vins mousseux connaissent depuis 1970 un développement important en Europe et aux USA. Cette évolution positive s'est vue confortée dès 1990 par le recul des ventes de champagne. Afin de poursuivre le deuxième volet de notre critique de la concurrence indirecte, quatre cas internationaux sont analysés : ceux de l'Allemagne, de l'Italie, de l'Espagne et des USA. Ils illustrent concrètement l'ambiguïté concurrentielle qui existe entre champagne et mousseux.

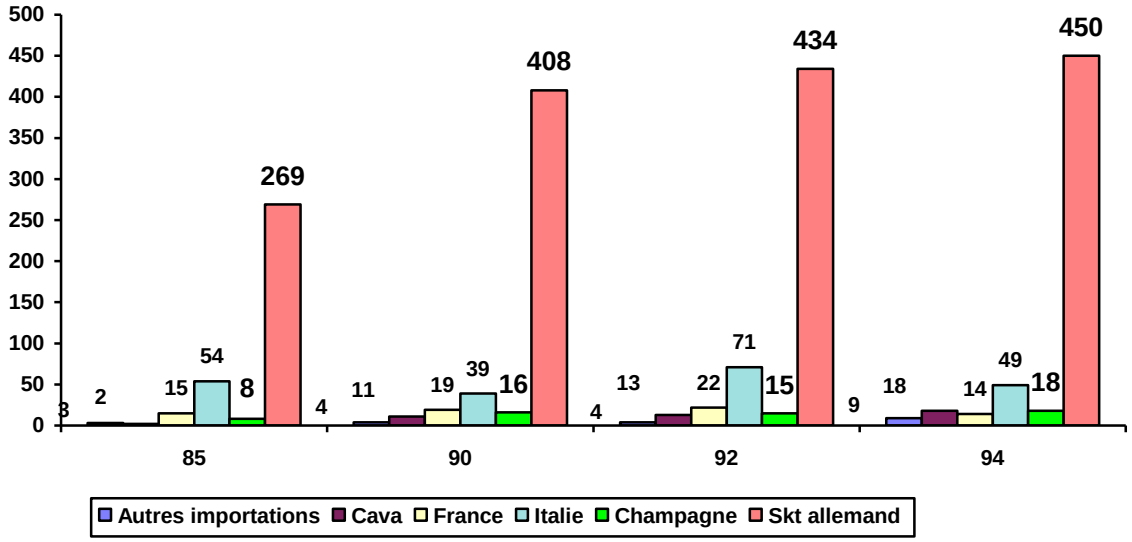
4.4.1 Le marché allemand, principal marché d'effervescents au monde

Sur 80 millions d'habitants, c'est un total de 550 millions de bouteilles qui sont consommées par an, (7 bouteilles de mousseux par an/habitant). Ces chiffres font du marché allemand[575] le premier marché des vins mousseux dans le monde, marché devenu très concurrentiel depuis la fin des années 80. En 1988, la production en cuves closes correspond à 90% de la production des mousseux alors que la méthode transfert

[574] En Australie, l'influence de la France dans la création de l'industrie des vins mousseux a été prépondérante. La production australienne de mousseux se caractérisait par des vins de cuves closes vendus à bas prix. Si ce segment de marché, dominé par la société Penfolds, représente encore 80% des 63 millions de bouteilles produites, c'est seulement dans les années 1970 que des vins fermentés en bouteille de meilleure qualité commencent à être appréciés. Ces vins haut de gamme élaborés en méthode champenoise servent de fleurons à la production de ce pays. Il y a dans la Varra Valley 43 wineries et environ 85 vineyards pour un vignoble qui est passé de 57 à 513 hectares et devrait doubler vers 2003 à 1000 hectares. La tendance à la baisse de la consommation par habitant depuis 1988 pousse les producteurs à se tourner vers l'étranger. L'Australie est un marché en pleine mutation.

(7%) et la méthode traditionnelle (3%) restent l'exception. Depuis, la catégorie des vins mousseux de qualité vendus au-dessus de 10 DM s'accroît. On distingue trois types de mousseux : les vins mousseux sans autre spécification, les vins mousseux de qualité (Seckt) et les mousseux de qualité produit dans des régions délimitées.

Analyse de la segmentation du marché allemand de 1985 à 1994 en millions de cols



Source : marketing meeting de M - 1996

Avec la crise de 1989, c'est le prix qui fait la différence dans l'acte d'achat d'une bouteille de mousseux. Cette guerre des prix permet de maintenir les volumes. Le marché est dominé par le Seckt fabriqué par la méthode cuves closes (méthode charmat). 50% des ventes se font en dessous de 5 DM par bouteille, ce qui explique la domination de la production de vin allemand. Le développement des promotions et des campagnes

[575] Pour les landers de l'ouest, il y a 50 100 entreprises avec 98 000 ha de vignes (chiffres : 1989) et 44 300 en 1993 avec 99100 ha de vignobles.

publicitaires accroît la tension sur les marges des producteurs et menace à terme leur rentabilité malgré une TVA sur les alcools assez faible (de l'ordre de 2 DM par bouteille). Autre levier de développement dont dispose les entreprises du secteur, la création de produit.

Analyse des principales marques de vins mousseux en Allemagne

marques	ventes en millions de cols	évolution en %
Faber	23.4	-1.3
Söhnelein brillant	15.6	+27.5
Mumm	12.5	+28.1
Rüttgers club	9.1	-8
Deinhard cabinett	8.3	-1
Henkell trocken	6.8	+6.5
Cinzano Asti	5.6	+6
MM extra	5.2	20.5
Freixenet	4.2	35.9
Kupferberb gold	3.8	-23
Carstens SC	3.4	-10.9

Source : Mathab consulting - 1995

Douze unités produisent[576] chacune plus de 5 millions de bouteilles et assurent 85% des volumes. Le groupe Oetker (Henkell-Söhnlein) produit plus de 100 millions de bouteilles, Günther Rëh (Faber/Schloss Böchingen) plus de 94 millions, Seagram (Mumm), Rackle (Kupferberg-Fürstbismarck) et Deinhard produisent chacun plus de 40 millions de cols. Par ailleurs, un certain nombre d'opérateurs (dont des coopératives) mettent des produits de plus grande qualité sur le marché, élaborés selon la méthode champenoise, ce qui leur permet de vendre leurs vins entre 10 et 20 DM et de prendre des parts de marché aux mousseux de marques et aux champagnes. Ce segment ne représente que 1% du marché global, mais il est en croissance de plus de 7.4% par an. Le marché est cyclique comme en France avec une pointe très forte en décembre pour les fêtes. Les producteurs allemands se partagent le marché avec les Français, les Italiens et les Espagnols.

4.4.2 L'Italie, un marché dominé par des puissants groupes

Avec 220 millions de bouteilles et 600 producteurs, l'Italie occupe la quatrième place mondiale dans la production de vins mousseux. La moitié de cette production est faite en cuves closes et les vins d'Asti

refermentés en bouteille comptent pour 65 à 70 millions de bouteilles avec une croissance de l'ordre de 30%. Le développement des opérateurs se fait surtout à l'export avec plus de 100 millions de bouteilles vendues (soit plus de la moitié de la production globale). Ce sont les vins d'Asti et les mousseux produits en cuves closes (40 millions de bouteilles) qui alimentent le marché international. Depuis les années 80, la qualité des vins effervescents italiens s'est considérablement améliorée grâce au progrès des installations techniques, à l'intervention d'oenologues français, à des entreprises comme Cal del Bosco, Cesare Sforza, Villa Marzuchelli, Berlucchi, Ferrari, Cinzano, Gancia, Martini et à la création de zone d'AOC comme "Francia Corta" qui regroupe 48 vignerons sur 1700 hectares de vignes pour une production de moins de 40 000 cols vendus. Le développement de cette région s'appuie sur une réglementation très contraignante ainsi que des modes de culture (des vendanges manuelles, rendement plafonné à 10.000 k/hectare, densité de 4000 ceps à l'hectare...) et de vinification rigoureux (rendement au pressurage plus faible qu'en champagne, vieillissement de 18 mois minimum...) et des prix à la bouteille élevé : BSA à 80F, millésime à 110 F et tête de cuvée à 190 F.

Analyse de l'évolution des ventes d'Asti et de Spumante en millions de cols

	1993	1994
Italie	19	20.4
export	65.7	64.4
exportation vers l'Allemagne	36.7	34.4
total	84.7	84.8

Source : Gancia /WSI- 1995

L'industrie du vin mousseux italien est dominée par des groupes puissants, comme Martini & Cinzano qui contrôle 40% des millions de cols produits chaque année. A côté de ces opérateurs de taille mondiale, on trouve une multitude de PME-PMI qui se développent sur des segments moyen haut de gamme. Fratelli Gancia est une PME fondée en 1850 dont l'analyse des processus de développement démontre que ses axes de croissance sont les mêmes que ceux de l'ensemble de son secteur. L'objectif de Fratelli Gancia est d'élaborer l'Asti Spumante pour en faire un champagne italien. Cette entreprise qui produit 15 millions de cols par an se développe selon trois axes :

1) dès les années 1950, cette PME a pris 50% du capital dans la société Rivera qui produit des vins de très haute qualité pour des volumes de 1.5 à 2 millions de caisses. L'acquisition de la société Torrebienco avec ses 100 ha en 1980 a là aussi pour objectif d'élargir l'offre de la société ;

[576] La très grande majorité des vins de base est importée de l'étranger. Les vendanges autochtones servent essentiellement à la production des mousseux de régions délimitées.

2) le lancement de produit est une autre source de développement. Fratelli Gancia rencontre un grand succès avec Pinot di Pinot lancé en 1980. Ce mousseux élaboré en cuves closes est un assemblage de pinots blanc et noir. Ce produit a non seulement su s'imposer mais il a créé un nouveau segment de marché dont la société est leader. Le portefeuille de produits de cette société est large puisqu'il comprend aussi Brut d'Oro, Castello, Mirafiore...et des produits élaborés selon la méthode champenoise ;

Répartition des ventes des produits de la société Fratelli Gancia en % par rapport au CA

Produit	part en % du produit dans le CA
Pinot di pinot	35
Grande Reale	26
Castello*	16
Asti spumante	12
Still wines	9
imported spirit**	3

*inclu avec les autres spumante/** Romanoff Vodka, Greenall's Gin

Source : Gancia -1996

3) l'export représente depuis le début des années 90 une source de croissance en volume pour cet opérateur. Son objectif est de passer de 30% du CA à l'export à 50% en 1998. Pour accompagner ces développements, 4 moyens sont mobilisés :

- contrôler la qualité des produits mis sur le marché ;
- contrôler les coûts de production et les frais de structure ;
- soutenir le lancement des produits par des investissements publicitaires importants ;
- renforcer et moderniser l'outil industriel. Cette entreprise s'équipe de cuveries ultra - modernes, de laboratoires d'analyses. Elle informatise la gestion des températures et des pressions lors des fermentations et installe des chaînes d'embouteillage à haute cadence couplée à des systèmes de filtration stérile du vin.

Malgré ces efforts, les PME-PMI italiennes restent fragiles par rapport à la mondialisation du marché et à la concentration de la GMS. Ainsi Gancia, entreprise familiale de petite taille, est une proie facile pour des groupes comme Seagram et MH. Cette entreprise se retrouve isolée dans son développement depuis les rachats de Cinzano par IDV en 1992 et de Baccardi absorbé par Martini en 1994.

4.4.3 L'Espagne, des capacités de production très importantes

L'Espagne possède la région de production la plus grande au monde avec 39 000 hectares. Son dynamisme repose sur les cavas de l'Alto Pénédes[577] qui représentent 90% de la production totale des vins mousseux espagnols et les 10% complémentaires se trouvent en Aragon, au pays Basque et dans la Rioja. L'étendue de la zone de production s'explique par le fait que le Cava[578] est d'abord un concept : il y a un siècle, l'Espagne élaborait des vins selon la méthode champenoise[579] sans prétendre faire de concurrence au champagne. D'abord descriptif d'une élaboration en méthode traditionnelle, le terme Cava (qui signifie cave ou chai) désigne, depuis 1986, une appellation de mousseux espagnols de qualité[580]. 159 municipalités de 8 provinces ont droit à l'AO Cava et suivent la réglementation supervisée par le conseil régulateur des vins mousseux.

Evolution de la production de Cava en millions de cols de 1980 à 1994

années	marché local	exportation	total marché
1980	72.000	10.848	82.048
1981	74.500	13.896	88.396
1982	80.973	17.952	98.925
1983	80.075	22.925	103.075
1985	82.650	28.852	111.502
1987	89.000	40.650	129.670
1989	93 878	48.122	142.000
1990	92.500	47.226	139.726
1991	89 725	44.827	134.552
1992	78.578	49.966	128.544
1993	78.578	45.374	130.612
1994	81.500	50.038	131.538
tendance	hausse	hausse	hausse

Source : Ministère de l'Agriculture espagnol - 1993

Depuis 1990, à l'heure où de nombreux pays d'Europe et du nouveau monde développent leur mousseux, les producteurs espagnols se rendent compte qu'ils doivent donner à leurs vins une identité commune, une

[577] 60% des vendanges sont destinées à l'élaboration des mousseux. Cette zone constitue une des plus importantes régions de production de mousseux du globe.
[578] Cava se rapporte plus à un vin qu'à une aire de production.
[579] Pour l'élaboration du cava, les raisins sont cueillis prématurément pour garantir le degré d'acidité nécessaire et des conditions optimales. Ils sont alors mis sous presse où 40% du moût est récupéré et sera, par une première fermentation, transformé en vin. Des quantités de sucre de canne et de levure sont ajoutées, et le vin mis en bouteille pour la deuxième fermentation. Après un vieillissement d'un minimum de neuf mois dans des caves, les bouteilles sont remuées. On expulse le dépôt et on ajoute la liqueur d'expédition. Les producteurs de Cava apposent sur les bouchons une étoile à quatre branches pour distinguer leurs vins des autres mousseux produits en Espagne. Les procédés de vinification sont proches du champagne. Toutefois, le Cava peut gagner en complexité lors de période de vieillissement plus ou moins longue. Il est déclaré VMQPRD par la législation de la communauté européenne.
[580] Il y a encore quelques années, le Cava était considéré comme un mousseux bas de gamme, de qualité irrégulière. L'utilisation de procédés oenologiques de meilleure qualité (cuves en inox...) ont permis que ce ne soit plus le cas aujourd'hui.

personnalité qui leur soit propre s'ils veulent être compétitifs sur d'autres marchés. L'originalité et l'identité du Cava se trouvent dans les cépages utilisés : la variété catalane, le xarel-lo, la variété espagnole, le macabeo appelé aussi airen, la parellada et le chardonnay qui poursuit une lente progression dans la proportion des assemblages. Cependant, l'introduction du chardonnay est au coeur d'une polémique, car n'étant pas un cépage local, il dénaturerait la typicité du Cava en lui donnant un goût plus fin, plus délicat et plus pierre à fusil qui le rend plus accessible au goût international[581]. Mais le coût de ce cépage est trois plus élevé que celui des cépages locaux. Cordoniu est un des nombreux opérateurs de la région à utiliser dans sa "Première cuvée" 85% de chardonnay. L'utilisation de ce cépage rapproche cette cuvée des vins mousseux australiens et des champagnes. En 1996, les 250 producteurs de Cava (plus de 150 M/cols) ont exporté 70 millions de cols, soit une progression de 15% par rapport à 1995. Avec 30 millions de bouteilles, l'Allemagne demeure le premier marché importateurs du Cava, suivi par les USA (15 millions de cols). Si ces deux marchés enregistre une progression respective de 5 et de 3 millions de cols, le marché espagnol ne progresse que d'un point à 84 millions de bouteilles.

Les 10 principaux marchés du Cava en 1994 et PDM de Freixenet à l'export (millions de cols)

pays	total export	Freixenet	Freixenet PDM en %
Allemagne	18.8	13.8	73.5
USA	10.5	8.7	82.7
GB	4.2	2.8	65.9
Suède	2	1.2	59.9
Suisse	2	1.8	88.7
Canada	1.4	0.9	64.3
Japon	1.3	0.7	53.7
Hollande	0.9	0.4	47.2
Danemark	0.9	0.6	71.1
Norvège	0.8	0.5	68.7
total monde	50	34.9	69.8

Source : Burson Masteller, Madrid, Verband Deutscher Sektkellereien-1997

Seul le marché allemand se développe grâce aux efforts A&P de Freixenet dans ce pays. En GB, cette société est le leader du vin mousseux avec le brut Cava (4.8% du marché). Avec des ventes de 2.8 M, Freixenet est derrière M&C.

Comme en France, seuls deux opérateurs, Freixenet et Cordoniu couvrent la majeure partie du marché ibérique. La plus grande partie des autres firmes espagnoles réalisent que 100 à 120 MF de CA. Fortement

[581] Une dégustation réalisée par des professionnels du journal " Drinks International " démontre qu'il est très difficile de définir le style des vins d'une région de production dans sa globalité. L'origine est par contre à "95% identifiée".

spécialisés dans les vins mousseux, Freixenet, *leader* à l'exportation[582], et Cordoniu, *leader* en Espagne assurent 90% des volumes dont 75% pour Freixenet. Ce dernier est le premier élaborateur mondial de vins mousseux de méthode traditionnelle avec plus de 85 millions de bouteilles.

La société, aux mains de la famille Ferrer, possède :

- le Champagne Henri Abelé à Reims. Acheté 30 MF en 1985 et malgré un investissement de 58 M de FF afin de moderniser l'outil de production, les ventes restent faibles ;

- un vignoble de 600 ha[583] à Sonoma en Californie acheté en 1982 pour 7 millions de $. On y produit des vins mousseux composés de chardonnay et de pinot noir pour une production de 55 000 caisses. La culture de la vigne et la méthode de vinification sont les mêmes qu'en Champagne afin de produire des vins de haute qualité ;

- des implantations internationales (une JV en Russie avec la société Gosagroprom, une usine au Mexique[584] depuis 1982 qui produit 400 000 bouteilles/an, et aussi en Hongrie, en Estonie, en Lituanie, en Slovenie, en Chine depuis 1986 avec un partenariat local[585] et au Japon depuis 1991). En 1995, Freixenet s'installe en Australie et en Allemagne grâce à une JV avec P.Eckes (cf annexe 3 p 220).

[582] Source : Canadean Company Watch -1999.

[583] Ce vignoble est composé de 73 ha en chardonnay (25%) et 75% en pinot noir.

[584] Dès 1973, cette société s'installe en Angleterre (1980), aux USA en 1986, puis en Allemagne et en Chine. Dès 1991, Freixent procède à l'installation d'une filiale au Japon qui s'accompagne de lancement de nouveaux produits. Au Mexique, Freixenet a restructuré sa filiale avec la suppression de son réseau commercial direct, d'où un résultat et un bénéfice (21 MF contre 47) réduit de moitié.

[585] Shandong Ziang Bin est le partenaire local.

Grille d'analyse des processus de développement de Freixenet

international	capitaux	capacité industrielle	communication	Mix produit	aspects oenologique	distribution	facteurs annexes de développement
dès 1975: implantation locale de site de production, partenariat croisé avec des sociétés de production et de distribution, stratégie mondiale d'implantation de la marque, répartition équitable des ventes entre l'export et le marché domestique. Position dominante sur certains marchés export. Rachat et acquisition d'entreprise (Segura Viudas en 1980...)	familiaux, rentabilité faible liée à des stocks importants	moderne, innovante (utilisation d'un giropalette qui prend 80m pour préparer les bouteilles au dégorgement, chaîne fortement mécanisée, acquisition de nouvelles usines et de machines. En 1996, possède six centres de production d'une capacité totale de 100 M de bouteilles	campagne mondiale annuelle de publicité s'appuyant sur des stars et des personnalités connues du grand public.	moments de fêtes (mariages), bon rapport qualité prix pour le consommateur, une marge confortable pour le distributeur, un packaging attrayant et différenciant le produit, politique de prix bas afin de rendre le produit accessible au consommateur, chacun des segments du marché identifié est occupé par un de leurs produits	composition typique : 40% de paradella, 35% macabeo, 25% xarelo, chardonnay..., lancement de produits (une cuvée qui contient 25% de cépage monastrel, un raisin noir vinifié comme un raisin blanc)	développement depuis 1975 d'un réseau de distribution en propre et en partenariat	essor du tourisme en Espagne a contribuer à faire connaître la marque à l'étranger

Compilation de données - P.-W. Delorme – 1997

Sur un CA de 1.6 MDF, 640 MF ont été réalisés à l'exportation. Pour faire face à la demande de ces nouveaux marchés, le groupe construit une nouvelle cave souterraine sur 21 000 m2 et un bâtiment de 9 800 m2 qui abritera de nouvelles chaînes d'embouteillage. Ces travaux seront entièrement autofinancés par les profits de l'export.

Cordoniù, fondé en 1851 par la famille Raventos qui en est toujours propriétaire (100% du capital est familial) est l'autre grand leader espagnol (700 personnes, 1 milliard de pesetas de CA, production en 1995 : plus de 50 millions de bouteilles sont vendus sous le nom Cordoniu et de deux autres noms à consonance française : Delapierre et Rondel pour une PDM domestique de 42% et 23% à l'export. Dès 1960, de nouvelles installations voient le jour portant la surface des caves à 70 000m^2 où 120 millions de bouteilles réparties sur 5 niveaux sont stockées. Cordoniù a une capacité de production de 2000 ha en propre, ce qui correspond à 12% de ses besoins en matière première. Pour le reste, il s'approvisionne auprès de 1050 vignerons sélectionnés selon les standards de la société. En 1993, un nouveau prix a été déterminé en fonction d'une amélioration du ratio sucre/acidité pour l'achat de raisin qui résulte d'une meilleure optimisation de la taille et donc des rendements. L'utilisation depuis 1988 de méthodes culturales sans produits sanitaires est un des autres aspects de la politique de qualité. Cordoniù s'appuie dans sa croissance sur un laboratoire de recherche Agro 2001 dont-il est le créateur en coopération avec la région de Navarre et l'université de Davis aux USA. Les travaux portent aussi bien sur la résistance des pieds de vigne aux maladies, le choix des porte-greffes...,que sur l'amélioration des procédés de la deuxième fermentation et les problèmes liés à la clarification du vin. Le rôle de la recherche permet à cette société d'être innovante sur l'ensemble du process du vin. Cordoniù s'est aussi équipé de giropalettes afin de réduire les coûts de main-d'oeuvre et d'augmenter les cadences de production. Récemment une giropallette non plus de 504 bouteilles, mais de 675 a été mise en service avec succès. Cependant, pour sa cuvée de prestige "Gran Cordoniù blanc de blanc", le remuage se fait toujours manuellement. C'est dans le vignoble que les innovations sont les plus spectaculaires, notamment dans le choix des cépages pour la production d'un vin mousseux. Le choix final s'est porté sur un groupe de cépages dits aromatiques : abbarino, sauvignon blanc, chardonnay. Les deux autres axes stratégiques sont le développement de nouveaux produits et l'export par l'acquisition/partenariat de sociétés locales comme la firme de mousseux californiens achetés par le groupe en 1991 pour 20 millions de $ et qui comprend 144 ha de chardonnay et de pinot noir à Carneros, au sud de Napa (pour une production estimée à plus de 2 millions de bouteilles). Certains de leurs vins sont à base de cépage champenois comme Ana de Cordoniù et Grand brut de Raimat composé de 85% de chardonnay. Depuis peu, Cordoniù développe pour la France des produits hauts de gamme, notamment la cuvée Raventos (30% de chardonnay, vieillie de plus de deux ans...) à 80 FF.

Volumes de Cordoniù exportés en % dans les principaux marché étrangers

France	Italie	Allemagne	US	GB	ventes à l'export	ventes locales	Production totale
1%	2%	15%	10%	7%	20% soit 12.5 M de cols	80% soit 50 M de cols	65.5 M de cols
stable	stable	en hausse	en hausse	hausse			

Compilation de données - P.-W. Delorme - 1997

A côté de ces deux opérateurs, Freixenet et Cordoniù, des bodegas familiales comme Ferret et Jean B Dubosc subsistent. Ces bodegas de taille moyenne constituent un groupe beaucoup plus hétérogène. Ne destinant jusqu'il y a peu leur production qu'au marché national, elles s'ouvrent maintenant à l'international. La bodega Jean B Dubosc qui produit un des meilleurs Cavas d'Espagne utilise une multitude de techniques ultra - modernes pour produire son vin afin de rester compétitive par rapport à Cordoniù et Freixenet. Le développement de ces entreprises et de leur marché est lié à une demande des consommateurs pour un produit de qualité, festif et dont le prix est inférieur à celui du champagne. Le Cava est un produit qui récupère toute une frange de la population pour laquelle le champagne est un produit trop cher. L'objectif des opérateurs est de proposer un produit dont le rapport qualité/ prix reste raisonnable. Le Cava est l'autre très grand succès des vins mousseux dans le monde, juste derrière les champagnes.

4.4.4 Le marché américains, des opérateurs offensifs

Si la production de vins US est dans sa grande majorité une production de vin de table, limitée pendant longtemps à une production régionale de dimensions modestes, la production de mousseux américains a fait l'objet dès 1975 d'un développement spectaculaire puisque sa production dépasse 217 M/cols (cf tableau page 3) avant de connaître en 1994 un ralentissement. La production et la consommation, surtout urbaine, de vin mousseux sont localisée pour l'essentiel en Californie (86%) et dans l'Etat de New York (13.5%).

Les cinq premières marques de vin US en milliers de caisses

Rang par société	groupe	catégorie	1994	1995	PDM94 en %	PDM 95 en %
1 Franzia	The wine group	vin de table	11500	13000	6.2	6.9
Carlo Rosi	E&J Gallo Winery	v de t	11 600	11 695	6.2	6.3
Gallo Livingston cellars	E&J Gallo Winery	v de t	11 700	11 230	6.4	5.9
The wine cellars of ernest & julio Gallo	E&J Gallo Winery	v de t	9 100	9 300	4.9	4.9
Inglenook	Canandaigua Wine co inc	v de t	7.200	7 550	3.9	4
total			51 000	52 775	27.8	27.84

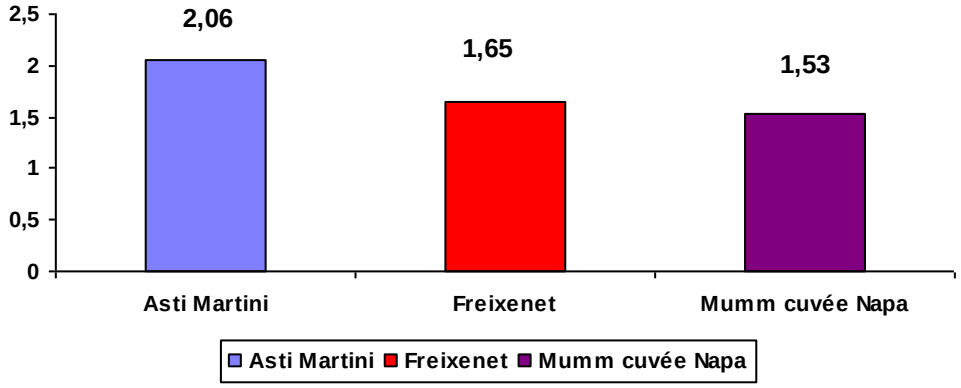
Source : Impact Databank 1996

L'essor de l'industrie des vins mousseux californiens s'est faite à partir :

- des transferts de technologies en matière oenologique et culturale[586] ;
- de l'installation de sept maisons champenoises (Mumm, Deutz, Moët, Roederer, Lanson, Piper-Heidsieck, Taittinger) et deux espagnoles (Freixenet et Cordoniu) en Californie, élaborant des sparkling wines destinés au marché intérieur américain. Leurs produits étaient à l'époque supérieurs au niveau de la qualité des vins locaux. A la suite de ces lancements et du développement du marché, un savoir oenologique s'est répandu via le canal de la presse. Ces producteurs ont favorisé le développement de connaissances (terroir, vinification, cépages..) en communiquant sur leurs produits par un positionnement et une description "vin". La crise de 90, quant à elle, a favorisé la découverte de ces produits par les consommateurs. Afin d'asseoir le prestige d'un VM, plusieurs leviers sont actionnés :
- campagne de relations publiques ciblée sur une clientèle VIP lors d'événements prestigieux ;

[586] La plupart des cépages utilisés aux US sont des variétés surtout françaises comme le chardonnay, le cabernet sauvignon, le merlot, le pinot noir... avec un développement de ce dernier depuis quelques années. Les vins proposés sont des standards mondiaux avec peu de complexité sur le plan organoleptique et des contraintes gouvernementales assez faibles.

Analyse comparative des dépenses média par bouteilles en F/F de Mumm, de Freixenet et Asti Martini



Source : marketing meeting de M - 1996

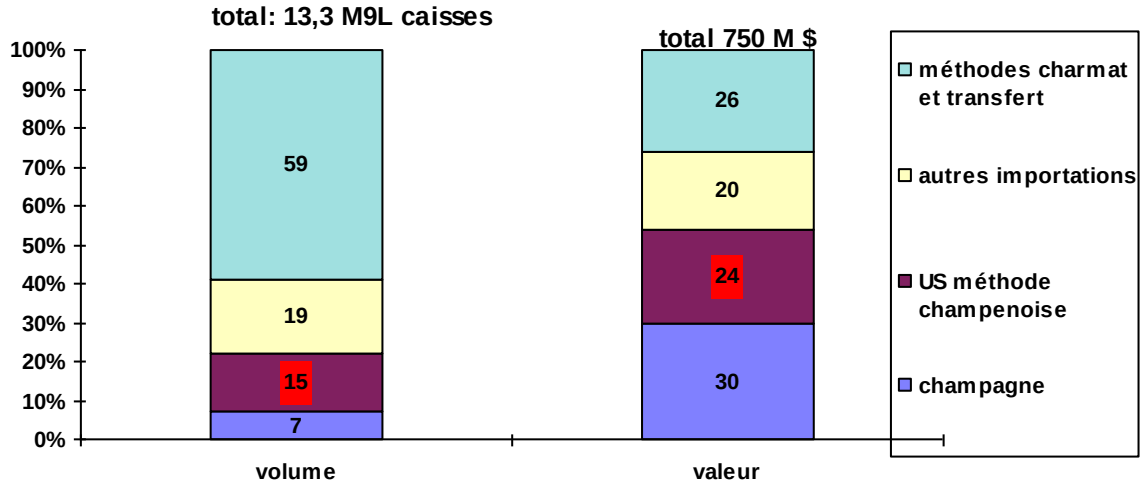
- commercialisation dans des lieux de prestiges et le CHR ;
- communication par un oenologue de la firme sur le vin auprès d'une presse spécialisé ;
- SAV personnalisé ;
- cohérence de la qualité du produit et de son positionnement prix/communication/lieux de vente/clientèle cible.

Roederer, par exemple, vend plus de 36 000 caisses sur le marché US avec un spleet entre le « on trade » à 40% et le « off trade » à 60%. Début 1996, Roederer Californie a démarré ses exportations avec son produit «The Quartet Label[587] » avec l'objectif d'atteindre 10 à 15% des ventes à l'export. La stratégie de cette société n'est pas de faire du volume mais de respecter un certain seuil de production pour garantir la qualité du produit (cf annexe 3 p 221).

Dix entreprises réalisent 95% de la production et 90% des exportations. Les techniques de vinification sont adaptées à la segmentation des marchés. Les vins en cuves closes représentent plus de 54% du marché global et sont vendus entre 4 et 8 dollars la bouteille. Les vins issus de la méthode transfert, vendus entre 7 et 12$ occupent plus de 5% du marché. Les vins élaborés à partir de la méthode champenoise représentent 12% des expéditions, leur prix unitaire est de 10 à 15 $. Enfin, la demande des consommateurs évolue vers le haut de gamme, amenant l'émergence d'un marché de "premium" californiens vendus au-delà de 15 $.

[587] Ce produit est fait à partir de chardonnay et de pinot noir, il est vinifié par la méthode champenoise avec un vieillissement de 3 ans.

Analyse de la ventilation par méthodes en volumes et valeur sur le marché US en 1993 (%)



Les autres importations contiennent les Cavas, l'Asti et les vins mousseux français.

Source : Mars & Co 1994

Le décalage est très net entre les volumes et la valeur que chaque segment rapporte aux opérateurs. Les faibles volumes du champagne sont compensés par les prix de vente élevés du produit.

Les opérateurs US de vin mousseux se développent sur deux axes : la mise sur le marché de vin haut de gamme et l'exportation.

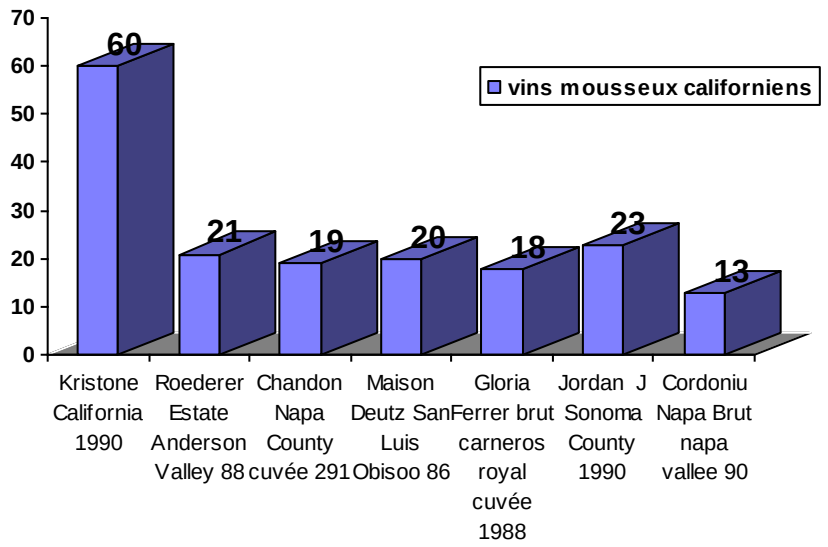
1- la mise sur le marché de vin haut de gamme

Les ventes aux US sont depuis plusieurs années linéaires, seul le segment des premium augmente de 15 à 20% sur les cinq dernières années. A titre d'exemple, Iron Horse, winerie réputée pour ses vins de très haute qualité, a lancé un ultra premium à 45$. Ce vin rejoint ses autres produits comme le fumé blanc, le chardonnay, le cabernet et le pinot noir. La société Kendall-Jackson a, elle aussi, positionné sa marque, la plus chère des vins mousseux californiens, l'ultra premium Kristone décliné en blanc de blanc, blanc de noir et brut rosé[588] au prix de 60$ la bouteille, entre le champagne et les cuvées de prestige mousseux. Son positionnement par son prix, la qualité de son vin et sa distribution en CHR attaquent directement les champagnes Dom Pérignon et Comtes de Champagne. L'utilisation de grappes de raisins bien mûrs, de levures naturelles, de cuves en chêne, de la fermentation malolactique avec un minimum de sulfitage donnent d'après l'oenologue maison un style propre à la cuvée Kristone. Cependant, ce vin utilise le mot champagne

[588] L'oenologue a rajouté aux cépages classique champenois du syrah afin d'améliorer sa couleur.

dans sa communication alors qu'il n'en a pas le droit. Sa stratégie est de produire en faible quantité (10.000 caisses) des vins de haute qualité afin d'attaquer le segment du champagne. Ce développement s'appuie là aussi sur une communication événementielle auprès du «on-trade» et de la presse.

Analyse comparative des différents premium californiens par le prix (en $)



Source : Wine spectator et compilation de données - P.-W. Delorme - 1999

2- la conquête de marchés exports

Les opérateurs américains desservent principalement leurs marchés locaux mais depuis le début des années 90, ces opérateurs se mettent à exporter leur production en Europe. Les ventes ont repris sur les marchés export, plus particulièrement sur le Canada, la Suède, la Suisse et le Japon. Mais c'est l'Angleterre qui représente le plus gros débouché pour les ventes de vins mousseux US avec 200.310 hl en 1994. Ce marché devient une référence pour le vin et les marques californiennes même si parfois, le prix reste prohibitif. Ainsi, la société Scharffenberger (US), qui exporte 7% de ces vins mousseux, table sur une augmentation de 15% dans le futur. Son produit Brut Anderson Vallee à 14.99$ attaque directement le segment des vins haut de gamme californiens comme celui de Hiron Horse et Domaine Carneros.

Exportation de vins californiens en hl sur la période 90-93

Années/pays	1990	1991	1992	1993	1994
Japon	46 820	34 650	64 670	14 600	23 210
UK	2 700	17 280	28 000	33 090	40 130
Canada	9 760	10 670	14 600	14 270	17 510
Mexique	3 160	2 520	7 310	4 270	16 760
total monde	91 170	103 500	166 910	107 280	136 500

Source : California Wine Institue - 1996

Le marché UK est devenu le premier marché d'exportation pour les vins de Californie et pour la construction d'une marque. "Mumm Cuvée Napa", dont la production est de 70 000 à 80 000 caisses et la part de marché de 20%, est de loin le premier produit exporté en Angleterre. Son développement s'appuie sur un vin de qualité couplé à des campagnes TV et presse. La communication du produit auprès des restaurateurs s'appuie sur les oenologues de l'entreprise, ce qui, aux yeux de cette clientèle, conforte l'image haut de gamme du produit. Le lancement d'un autre ultra premium par Mumm, la Cuvée DVX, a pour objectif de répondre à la demande. Son prix est de 30$ avec une production de 2000 caisses. Korbel (groupe B-FWIC), première marque de vins mousseux aux US, a redessiné son packaging pour donner à ses produits une approche plus internationale qu'avant. La tactique des opérateurs américains est "d'encercler " la France en attaquant l'ensemble des pays européens et en s'appuyant :

- sur l'augmentation des capacités de production ;
- sur la sélection de cépage résistant aux maladies et adapté aux goûts du consommateur ;
- sur la modernisation des outils de production et d'analyse des qualités organoleptiques des moûts ;
- sur des campagnes de publicité locale. C'est Sutter Home qui a dépensé les plus importantes sommes avec un budget de 6.6 millions de $, suivi par E&J Gallo Winery avec 5.7 millions de $.

Pour contre - attaquer le développement des vins mousseux américains, un certains nombre de firmes européennes se sont développées soit en s'y installant, soit en y exportant une partie de leur production. Elles considèrent que le marché US, même s'il reste concentré sur quelques villes de la côte Est et Ouest est un " key market " en volume et en valeur (notamment par la convertibilité des devises).

Les trois premières marques étrangères de vins mousseux en milliers de caisses aux USA

rang par marques	sociétés	90	91	92	93	94	95	tendances
1 Freixenet	Freixenet	925	785	690	655	640	645	forte baisse
2 Martini & R	Bacardi-Martini	600	595	605	610	590	565	baisse
3 M&C	L.V.M.H	485	420	445	470	465	485	hausse
total		2.010	1.800	1.740	1.735	1.695	1.695	baisse

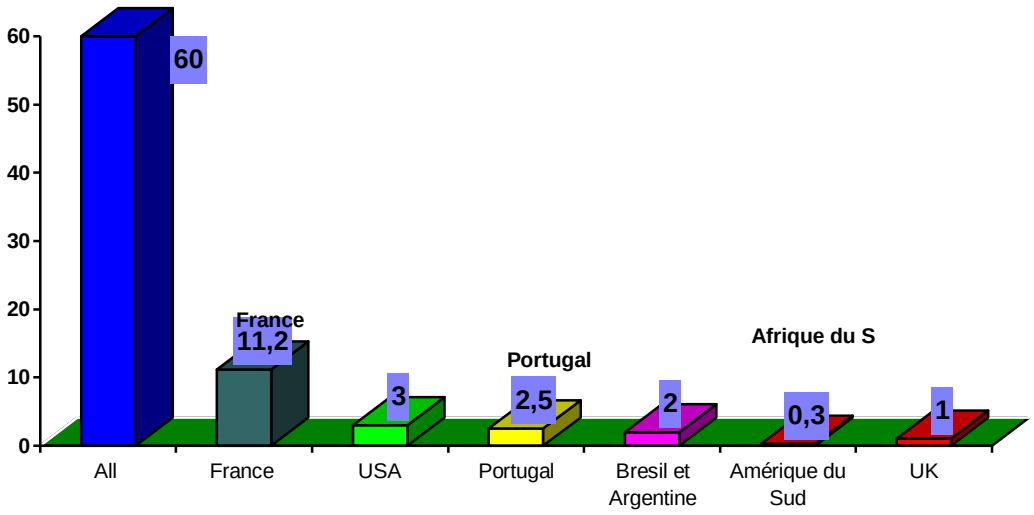
Source : Impact Databank 1996

Plusieurs remarques peuvent être faites sur le développement de ces opérateurs :

- les quantités vendues sur le territoire nord américains sont faibles ;

- le développement de la Cuvée Napa de Mumm (groupe Seagram) est lié, dès 1990, à la montée régulière des prix du champagne, qui lui permet de pénétrer un segment intermédiaire ;

Ventes de vins mousseux du groupe Seagram en millions de cols par pays (chiffres 1994)



Ne figurent pas sur ce graphe : l'Australie, l'Italie, la Russie et l'Espagne.

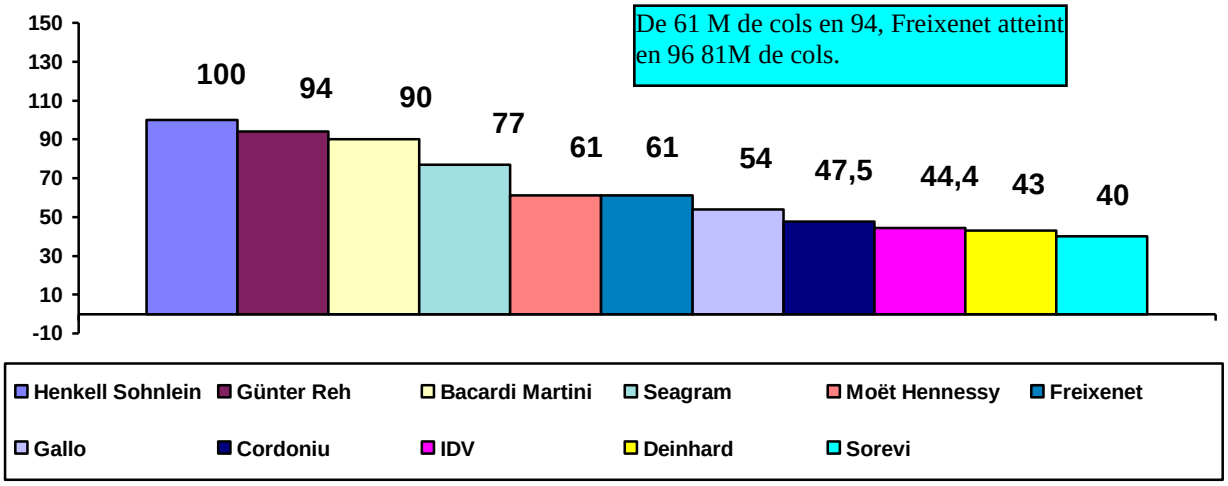
Source : marketing meeting de M- 1996

- la capacité financière des opérateurs européens et leurs tailles restent modestes par rapport à leurs concurrents américains car l'export est un axe récent de développement, plus particulièrement pour les négociants champenois implantés en Californie.

L'analyse des marchés des opérateurs allemands, italiens, espagnols et américains démontre :

1- sur l'ensemble de ces opérateurs de mousseux étrangers, seulement quatre ont une couverture mondiale du marché. Il s'agit d'IDV, Seagram, B-Martini qui possède la CFVM et Moët-Hennessy[589]. Depuis les années 80, certaines de ces sociétés comme Freixenet et Cordoniù se sont fortement internationalisées ;

Les principaux opérateurs internationaux de vins effervescents en millions de cols (1994)



Source : marketing meeting de M - 1996

2- il n'existe pas d'opérateur de taille mondiale dans ce secteur qui puisse se prévaloir d'être le numéro un dans les produits haut de gamme. En effet, les principaux concurrents de MH se sont tous développés sur une politique de «mass-market». Chaque pays possède quelques opérateurs qui dominent le marché. Le degré de concentration y est élevé ;

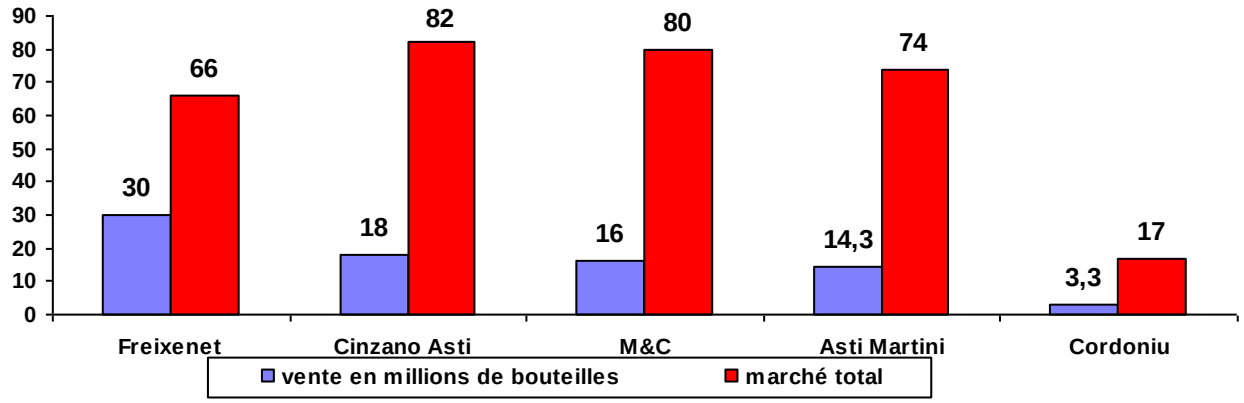
[589] On note qu'aucune autre maison de négoce d'origine champenoise que MH ne figure dans ce classement.

Allemagne	Espagne	Italie	USA	Australie
14 sociétés représentent + de 88% de la production de vins mousseux. 4 groupes possèdent plus de 65% du marché : Henkel, Deinhard,Kupferberg et Seagram	très concentré autour de 2 grands groupes: Freixenet et Cordoniu qui représentent 80% de la production de mousseux	concentration assez faible. Les grands groupes sont au nombre d'une dizaine : 5 spécialisés (Riccadonna, Gancia, Ferrari...), 5 généralistes (Martini & Rossi, Buton, Cinzano...)	Très concentré. La marque Andre/Totts représente 30% du marché total, les 4 premières marques : 50%	Peu concentré : 60 producteurs de mousseux sur un total de plus de 600 producteurs de vin[590]. Les producteurs sont souvent de grands groupes. L'opérateur South Aystralian Brewing Holding regroupe plus de 15 entreprises et détient + de 42% du marché intérieur.
concentration par rachat et fusion[591]		concentration par rachat et fusion		concentration par rachat et fusion

Source : Compilation de données- PW Delorme - 1997

3- les marchés allemands, italiens, espagnol, américains est fortement encombré par une multitude de produits, les marges dégagées sont insuffisantes pour pouvoir financer une hausse des budgets A&P. Afin de faire face à ces différentes menaces, ces opérateurs se mettent à exporter leur production ;

Les cinq premières marques à l'export (ventes en millions de bouteilles & marché total -%)



[590] Il n'y a pas de coopératives en Australie, les vignerons sont regroupés au sein de la «Australian Wine & Brandy Corporation ».
[591] Le N°1 Allemand fait une proposition d'achat sur le N°4 allemand en juin 1997.

4- les firmes allemandes, italiennes, espagnoles et US se sont développées par des stratégies de volume, s'appuyant sur la méthode charmat pour mettre sur le marché des produits de masse. Elles ont un portefeuille d'activité large mais qui reste concentré sur certains produits ;

5- le marché des vins mousseux se développe d'abord localement. Il y a une corrélation forte entre la capacité de production, l'émergence d'opérateurs puissants et une consommation locale importante. Le consommateur boit d'abord les produits qui sont élaborés dans sa région. Sous l'influence de l'UE et de ces opérateurs locaux, la qualité de la matière première s'améliore ;

6- certaines entreprises disposent d'un réseau de distribution internationale qui va conditionner par la suite l'image du produit et la marge dont pourra en tirer la firme.

Dans l'ensemble, ces firmes comme Freixenet, Cordoniù se développent selon les mêmes leviers, sans réelle créativité face au marché. Pour finir sur le deuxième volet de la critique de la concurrence indirecte, depuis 90, les mousseux ont acquis une identité et une notoriété propres grâce aux efforts des opérateurs. Ces vins ne sont plus simplement considérés comme des vins de substitution aux champagnes, même si l'ensemble des opérateurs mondiaux continue d'utiliser cette référence. La qualité des vins mousseux étrangers et français se renforce, attaquant celle du champagne. D'autre part, sur des marchés très concentrés, la croissance du CA dépendra beaucoup plus des efforts de commercialisation et de la stratégie développés par les leaders (acquisition, intensification de l'internationale, accords de distribution). L'examen des stratégies marketing et de l'image de marque véhiculée par les différents types d'entreprise permet de distinguer des :
- produits de haute qualité, se positionnant sur le marché du luxe ;
- produits à image très sélective pour lesquels l'identification à la marque joue fortement;
- produits de grande consommation.

Le développement se fait grâce à un positionnement prix-produit attractif pour chaque pays.

Analyse comparative de la structure du marché par pays et par produit (II)

pays /Mix produit	USA	Australie
Type de produit	catégorie : - économique (majorité des ventes) ; - Super Premium et Ultra Premium	segmentation par le prix : Bas de gamme : entre 3 et 7 AUD ; Milieu de gamme : 9 et 13 AUD ; Haut de gamme : 16 à 20 AUD. Des groupes possèdent de nombreuses firmes avec chacune des dizaines de marques. Seppelt (groupe SABHolding) commercialise + de 16 produits
moment de consommation	Consommation de champagne et de mousseux très concentrée géographiquement, urbaine et féminine. Réservée à la CSP >. Consommation occasionnelle et festive	Consommation occasionnelle. Réservé à la CSP >. Consommation lors de fêtes, pic de Noël. Pas de confusion entre champagne et VM. Ce dernier est consommé lors d'occasions multiples, pas le champagne ...
prix	différenciation du produit par le prix.	
distribution	GMS très concentré, distribution spécialisée, CHR	Pas de GMS en Australie. Distribué par les détaillants spécialisés et CHR.
Budget A&P	en augmentation : réservé aux opérateurs de taille importante outil prépondérant pour développer les ventes	en augmentation : réservé aux opérateurs de taille importante outil prépondérant pour développer les ventes
promotion sur lieux de vente	multiplication	
accès au linéaire	par le prix en premier	
tendance	C'est un marché de marques comme la GB et le Canada concurrence accrue car concentration sur cinq marques : - **Espagne**: Freixenet, Cordorniu, Paul Cheneau, - **Française** : M&C, Champs d'Ore. - **Italiennes** : Martini& Rossi, Tosti Asti,Gancia, Zonnin, Depuis fin 80, un glissement en faveur de classes de prix les plus élevés[592] (Ultra Premium surtout puis Super Premium et enfin sur Premium) et donc des mousseux de meilleurs qualité.	Marché concentré au niveau des marques : quatre groupes représentent + de 73% du marché. Amélioration qualitative des produits par l'ensemble des opérateurs malgré leur standardisation. Le champagne est référant pour ces produits haut de gamme.[593] L'Italie domine largement le marché d'importation (vaste gamme de produits soutenus par de grandes marques (Gancia, Cinzano...). L'Asti Spumante est la locomotive des exportateurs italiens.

Source : Compilation de données - P.-W. Delorme -, CFCE, étude DATA, Booz - 1997

La concurrence acharnée que se livrent certains opérateurs sur le segment bas de gamme les pousse à rechercher des produits et/ou des pays et circuits de distribution à plus forte valeur ajoutée, et à investir dans

[592] En 1996, la crise du phylloxera provoque l'augmentation du prix du raisin donc de la bouteille.

la R&D pour la création de nouveaux produits. Le secteur des vins mousseux se caractérise aussi par des synergies intergroupes sur le potentiel de production (recherche de baisse des coûts sur les matières premières, le stockage, les A&P...) et de distribution (coûts de structure...) afin de renforcer leur présence sur le marché national et à l'export. Enfin, le déclin des marchés traditionnels et l'explosion de la consommation dans certains pays asiatiques poussent les leaders à adopter des stratégies de recentrage sur leur «core business». La configuration du secteur des vins mousseux est de ce fait en train de se modifier.

Depuis la fin des années 70, malgré de nombreuses fluctuations, le trend du marché des "Premium" reste *booming*. Ce marché est d'ailleurs devenu le segment le plus attractif et le plus rentable en raison d'une segmentation accrue des principaux marchés européens et de l'accessibilité des techniques de vinification d'origine française. Le mix des Premium (cf annexe p.222) se décompose en une marque à connotation française, une histoire "produit " afin de donner un côté "tradition", un prix élevé et une distribution ciblée. Les canaux sont sélectionnés pour leurs prestiges car ils renforcent la notoriété et l'image haut de gamme du vin. A cela s'ajoute une communication qui travaille deux types de population :

- une clientèle de sommeliers, de restaurateurs de renom qui vont qualifier le vin et lui donner une assise technique ;
- une clientèle de VIP choisie pour ses capacités financières et sa notoriété que l'on retrouve lors de chaque lancement d'un "produit de prestige". Une segmentation s'opère par milieux artistique, mondain, sportif....

Il s'agit au départ d'un micro-marché très concentré mais qui s'ouvre à une population plus large que dans le passé. Pour répondre à cette demande, les opérateurs rentrent dans des logiques de volume. La majorité de l'offre mousseux reste industrielle mais les Crémants, Spumante, Cava présentent une réelle profondeur que certains champagnes n'ont plus.

[593] Les emballages et les présentations des mousseux haut de gamme se calquent sur celles des champagnes.

Analyse comparative de la structure du marché mondial des VM par pays et par produit (I)

pays /Mix produit	Allemagne	Espagne	Italie	Hongrie
Type de produit	Konsumseckt Traditionesekt Premiumseck	appellation Cava : 98% de la consommation. demi secs, bruts, secs, bruts, nature	" méthodo champenois ", mousseux doux, principalement l'Asti Spumante qui s'exportent surtout dans les pays anglo-saxons, Prosecco, mousseux secs de cépages, mousseux rouges	
moment de consommation	évènements familiaux, réceptions privées et professionnelles. A l'apéritif et aux desserts. Le champagne et le mousseux se boivent en groupe. Consommation occasionnelle (2 à 5 fois/an) et urbaine. Pic de consommation à Noël. Consommation sensible chez les CSP supérieures			consommation occasionnelle (2 à 5 fois/an) et urbaine. Le vin étranger est cher. Les Hongrois achètent surtout la production locale
prix	en augmentation			-
distribution	65%. Dans les restaurants gastronomiques les VM sont en concurrence avec les champagnes	59%. Pour les détaillants traditionnels et CHR : 31%	56%. Pour les détaillants traditionnels et CHR : 44%	magasins d'Etat, GMS et petits magasins
Budget A&P	en augmentation : réservé aux opérateurs de taille important			
promotion sur lieux de vente	multiplication	multiplication	multiplication	-
accès au linéaire	par le prix en premier			-
tendance	concentration de produits nouveaux sur le haut de gamme : en 1986, les Premium représentaient 8.4%, en 90 : 13.6%. Rôle des marques fondamentales	concentration de produits nouveaux sur le haut de gamme : développement des " cavas artisanales[594] ". Développement de nouveaux produits	rôle des marques fondamentales. Qualité des produits accrus. Développement de nouveaux produits. Elargissement des segments en fonction des produits et des prix. Orientation de la consommation vers l'Asti Spumante haut de gamme	Qualité des produits accrue. Prix de vente très compétitifs

Source : Compilation de données - P.-W. Delorme - CFCE, Interprofessions, étude Booz- 1997

La segmentation majeure entre le champagne et les VM reste le prix. Ce constat, très vrai en France l'est de moins en moins dans le reste du monde. La Champagne a fait beaucoup moins d'efforts qualitatifs que certains producteurs français et étrangers de VM sur les 20 dernières années. Ainsi, un nombre toujours plus important de mousseux deviennent qualitativement bien meilleurs que certains champagnes, rendant le rapport qualité prix de ce dernier moins évident. Le manque de différenciation entre les vins de champagne et les mousseux entraîne de la part du consommateur une infidélité grandissante. Le Crémant est le cas le plus frappant qui menace très sérieusement le champagne, à la fois comme produit de substitution potentiel (cf annexe p. 220) et par l'utilisation de la même méthode de vinification. En 1996, le parlement de Strasbourg adopte une nouvelle proposition de règlement élaborée par sa commission de l'agriculture et entérinée par le conseil des ministres. Le Crémant devient une appellation européenne à part entière[595]. La Cour de Justice européenne reconnaît à la société Cordorniù le droit d'utiliser le terme Crémant. La mention est autorisée dans tous les Etats-membres mais ne s'applique qu'à des mousseux de qualité élaborés traditionnellement depuis plus de dix ans. Le nom de la région de production devra être associé à la mention Crémant. Cette précision associe le vin à son terroir d'origine et élimine les opérateurs qui achètent des raisins à moindres coûts en Europe. Cette nouvelle réglementation européenne préserve à la fois la notion de terroir et garantit la notion de qualité. L'essentiel de ce qui fait la spécificité des crémants est donc préservé. Cependant, depuis cette date la concurrence s'est européanisée beaucoup plus fortement. D'autre part, le positionnement «produit» démontre que, dans certains pays, la substitution mousseux/ champagne est faite par le consommateur pour des fêtes. La campagne de publicité de Kriter se positionne directement sur ce segment. L'imitation du champagne par les autres catégories de mousseux ne laisse pas indifférents les opérateurs champenois, à la fois soucieux de préserver la notoriété de leur produit et de combattre toute atteinte à la libre concurrence. La forte hétérogénéité de produits que recouvre le terme "mousseux" provoque des démarches ambiguës[596] de la part des opérateurs concernés quant à l'image qu'ils exploitent pour commercialiser le

---

[594] Mousseux de haut de gamme produits en quantités limitées.

[595] Depuis le décret CEE n° 2333/92 du Conseil en 1992 sur les vins mousseux, une dynamique s'est mise en place et ces vins font l'objet de campagnes de publicité et de promotions actives. Cet élan commercial a été stoppé par un arrêt du 18/05/1194 de la Cour de justice de la CEE. La société Cordoniù a saisi directement la cour le 9 octobre 1989 en faisant valoir, à l'appui de son recours en annulation pour illégalité, qu'elle commercialise depuis 1924 une partie importante de sa production de vins mousseux de qualité produits dans une région déterminée sous la marque Gran Crémant de Cordoniù. La cour a observé, tout d'abord que :
- la mention Crémant se réfère non à la provenance géographique, mais à la méthode d'élaboration des VMQ produits dans des régions déterminées,
- les vins vendus sous la marque Gran Crémant de Cordoniù remplissent les conditions fixées par le règlement, celui-ci traite de manière différente des situations comparables,
- Cordoniù a recours à la mention Crémant depuis 1924, soit bien avant les mesures nationales prises à partir de 1975 en France et au Luxembourg.
En conséquence, la cour a annulé l'ensemble du dispositif réglementaire relatif à la mention Crémant en Europe. Cette décision entraîne des conséquences pratiques importantes pour les producteurs français de VM. Certes, les textes nationaux régissant en France et au Luxembourg les différentes appellations sont maintenus mais la mention Crémant devient également disponible pour tous les vins mousseux des pays membres de l'UE et, sauf d'éventuelles dispositions nationales, sans aucune contrainte réglementaire. C'est pourquoi il a été envisagé une définition communautaire de la mention Crémant, quel que soit le pays et la région de production.

[596] L'enquête de la DGCCRF (Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes) démontre que sur 1033 établissements contrôlés lors de la dernière période de fêtes a relevé 69 présentations volontairement confusionnelles

produit. Ces démarches visent à individualiser le produit par rapport aux autres, tout en cherchant à profiter de l'image dont bénéficient les produits à plus forte notoriété. Le champagne reste ainsi un modèle prestigieux pour les autres effervescents, modèle que les metteurs en marché des autres filières imitent. Une autre stratégie est fondée sur un postulat simple : le champagne ne répondant pas à toute la demande d'effervescents de haute qualité, le VM se situe en complément du champagne en jouant sur une hiérarchisation des conditions de consommation plutôt que comme substitut. C'est encore le cas en France, mais c'est de moins en moins vrai à l'étranger d'autant que, souvent, le consommateur ne sait pas distinguer précisément les différentes catégories de mousseux.

Analyse des caractéristiques champagne/VM dans le monde pour déterminer les degrés de différenciation

critère	champagne	vin mousseux	degré de différenciation et de compétitivité
AOC	coût élevé en champagne	inférieur aux coûts de la Champagne	Le champagne n'est pas compétitif
valorisation du foncier	forte	faible même dans les AOC	ticket d'entrée pour la concurrence plus élevé en Champagne
	morcellement élevé: entraîne des coûts supplémentaires, notamment pour les approvisionnement	varie suivant les régions. Mais n'impacte pas sur les appro sauf pour les AOC. Toutefois les prix restent inférieurs à ceux du champagne	Le champagne n'est pas compétitif
capacité de production	presque au taquet	élargis et en développement	capacité à se développer plus forte dans les régions de vins mousseux qu'en Champagne
prix du kilo	élevé	élevé dans les AOC mais inférieure à celui du champagne	contraintes très fortes en champagne. Faible pour les VM
cépages	contraintes fortes : 3 seulement.	contraintes faibles : choix plus larges dont les 3 cépages champenois	différenciation du produit inexistante entre champagne et VM. Avantage concurrentiel inexistant
culture de la vigne	contraintes fortes : 3 méthodes sont déterminées	contraintes faibles : choix élargi dont les 3 conduites champenoises	différenciation inexistante
main-d'oeuvre	élevée en champagne	faible mais varie en	Le champagne n'est pas compétitif

entre vins mousseux et champagnes en CHR et GMS. Par ces pratiques, le consommateur est induit en erreur et cela accroît le peu de différence qu'il fait entre les deux produits malgré les subtilités des étiquettes et la différence de prix.

		fonction des régions	
rendement	contraintes fortes car coût élevé	varie en fonction des régions et des AOC	contraintes fortes pour le champagne dont un coût supérieure à la moyenne des VM français.
process de vinification	contraintes fortes : une seule méthode et coût élevé	plusieurs type de méthodes dont la champenoise	Avantage concurrentiel technologique inexistant pour le champagne
coûts de production	les plus élevés de France	variable suivant les régions. Les AOC mousseux ont un coût supérieur mais qui reste inférieur à ceux du champagne	Le champagne n'est pas compétitif
opérateurs	concentration avec 4 -5 dominants et 4-5 émergents	hétérogène dont 2 dominants et 6-8 émergents	faiblesses des opérateurs de VM
	position dominante à l'export	faiblesse à l'export	faiblesses des opérateurs de VM
	capacité financière et d'endettement importante	capacité financière et d'endettement faible	faiblesses des opérateurs de VM
	RCE faible	RCE faible: inférieure à celle du champagne	faiblesses des opérateurs de VM
	mécanisation faible	mécanisation forte	le champagne n'est pas compétitif

Autrefois, la différence entre champagne et vin mousseux était claire. D'un côté, le champagne jouissait du prestige, de la notoriété, d'habillages luxueux et d'une politique de communication élitiste. De l'autre, les mousseux français avançaient en ordre disparate, avec une qualité souvent approximative, des étiquettes douteuses, une image vieillie et une identification difficile. Entre les mousseux de marque, les cuves closes, les appellations d'OC et le champagne, les prix variaient du simple au double. Or, les champagnes ont baissé tant sur les prix que sur la qualité, conséquence directe de l'augmentation du rendement et de la montée en puissance des producteurs par rapport au négoce. Les premiers prix du champagne se trouvent maintenant au niveau du Crémant et la confusion est totale pour le consommateur. L'aura et la magie du champagne se sont diluées dans les mêmes proportions que les fêtes se sont banalisées. Cependant, la différenciation perdure entre le champagne et les VM étrangers autour de la marque, du goût (mais l'acte d'achat est déjà réalisé), du style du vin (Cava, Asti, Crémant....), du pays d'origine, de l'AOC (peu perçue par le consommateur français et étranger) et de la mention « France ». Est - ce suffisant ? La croissance de la demande de mousseux porte à croire que non. Le champagne est très attaqué par les mousseux sur ses paramètres de différenciation.

Chapitre 5 - La Grande distribution française, une captation de la rente champenoise ?

5.1 La GMS, concentration et internationalisation

5.2 Un acteur de poids dans le commerce du vin d'AOC

5.3 Une reconfiguration des canaux de distribution du champagne

5.4 La GMS, une captation de la rente champenoise ?

L'importance des agents de la filière d'AOC a entraîné le développement d'un puissant circuit de distribution dit «artisanal long et semi–industriel» devenu inadapté au contexte économique, dans lequel intervient, entre production et marché de détail, un marché de gros constitué de PME. Dès les années 70, l'aval de la production s'est modifié en un circuit long de types industriel caractérisé par un processus de coordination verticale et d'intégration plus ou moins poussée[597] .

Répartition des achats de vins fins par les ménages selon le lieu d'achat pour 1976 (en %)

Structures d'achat / Qualités	Indépendants	Succursalistes	Coopér	grands magasins + populaires	Caves indépendantes	Achat à la production	Autres
AOC	19	24.5	12	3.5	8.5	20.5	12
VDQS	24	37.5	12.5	3	6	7.5	9.5
Prix moyen AOC	5.85	5.55	4.75	6.20	8.15	8.35	8.30

Source : Secodip

En 1996, sur les 29 millions d'hectolitres consommés, 10 l'ont été dans les CHR et 11 millions ont été achetés dans les GMS et 8 dans les magasins spécialisés ou directement à la propriété. Sur ces millions d'hectolitres, 6 sont des vins de pays et 5 des AOC. Intéressée par les produits d'appel, la GMS renforce le rayon vin qui devient moteur dans son développement commercial :

- grâce à un pouvoir excessif de négociation face à un amont très fragmenté, les centrales d'achat ont conquis une part croissante dans la distribution des vins, commercialisant 80 à 85% des vins de table et 60 à 65% des vins d'AOC ;
- le développement du commerce de masse entraîne une multiplication des GMS par rapport à des commerces de proximité inadaptés ou peu structurés.

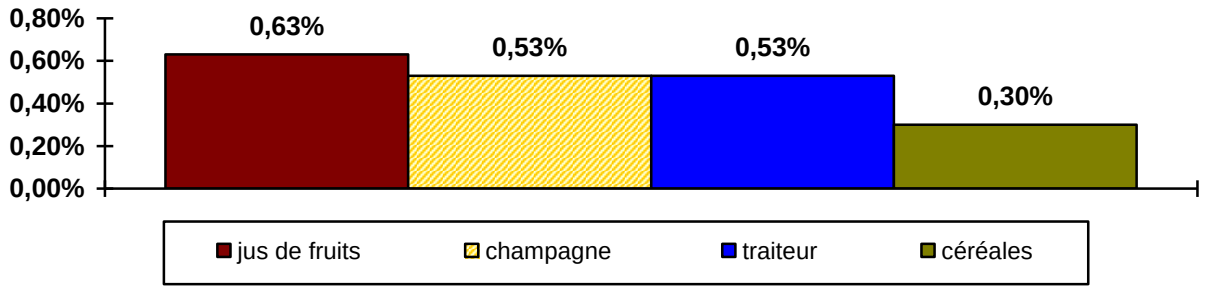
La GD[598] est devenue incontournable pour la vente du vin en volume avec, en corollaire un transfert de la marge de l'amont vers l'aval. En effet, les marges concédées par le producteur à la distribution, promotion comprise, varient du simple au double sur un même produit, disproportion plus ou moins absorbée en fonction des différentes structures financières. La Grande distribution érode leurs rentabilités d'autant que les coûts connexes se sont accrus (PLV, ticket de référencement et marge arrière élevés, force marketing et commerciale dédiée). En 1996, la plus importante maison de négoce girondine, la « Société des Vins Fins »,

[597] Les cinq fonctions essentielles de production, de transformation et d'expédition sont en général séparées.

[598] « Les deux termes « commerce » et « distribution » ne sont pas substituables lorsqu'on met l'accent sur le concept d'échange, et sur celui d'écoulement. La distribution assure le passage des produits finis depuis leurs lieux de production jusqu'à leurs lieux d'acquisition ou de consommation. Son rôle économique est de permettre que les biens élaborés au stade de la production puissent parvenir en quantité voulue là où s'exprime une demande ». Source : Benoun M., « Distribution, Acteurs et Stratégie », Economica, 1995.

qui vendait à perte à la GD, a déposé son bilan. La Champagne plus tardivement que d'autres régions, s'est retrouvée en décalage face à l'émergence de ce puissant canal de distribution. Les dirigeants de M, comme la majorité des Champenois, font preuve d'immobilisme face aux évolutions des modes de consommation et aux nouveaux modèles de vente. Confiants dans l'image mythique de leur produit, ils négligent le dialogue avec le consommateur. La recherche de nouveaux débouchés pour maintenir les ventes les oblige à reconsidérer leur position : plus de 65% des ventes de champagne se font en GD (volume de 50 millions de cols) pour un CA de 3.912 milliards de F (cumul annuel mobile)[599].

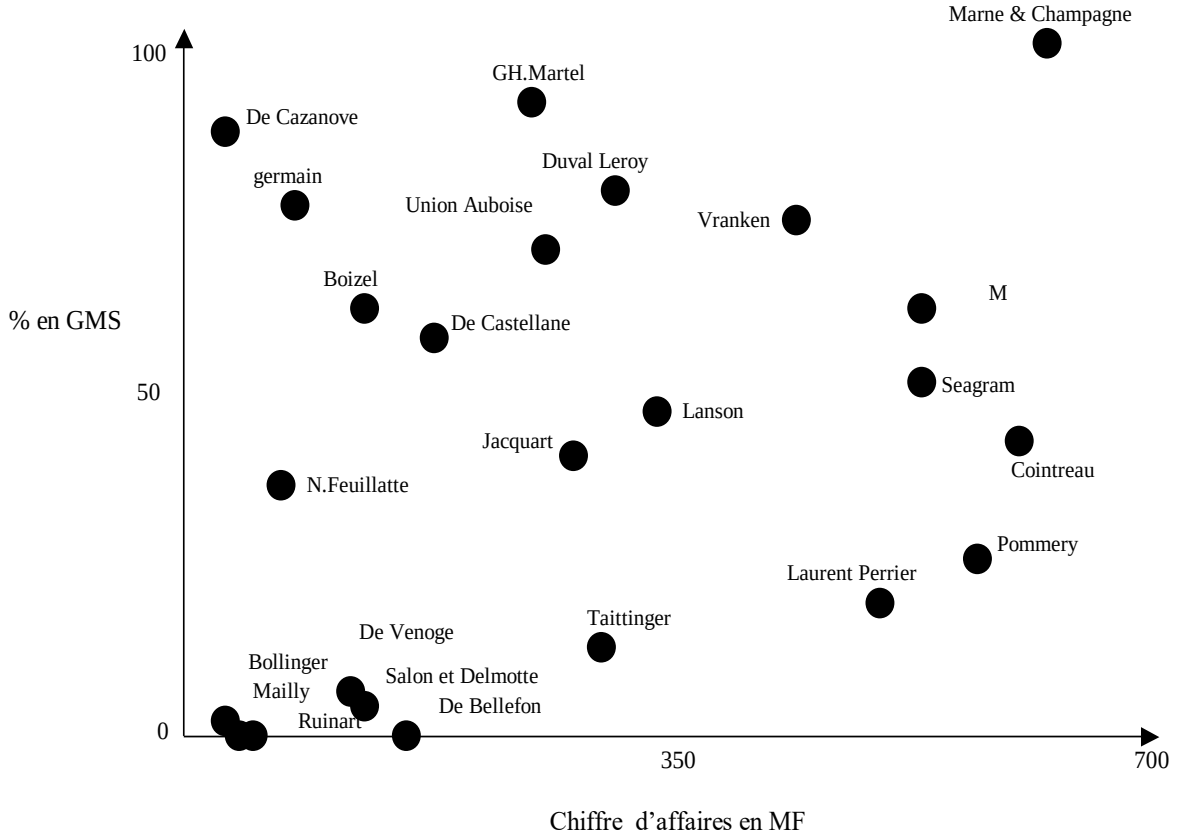
Marché du champagne en GD (poids du CA tous produits - hors carburant et cafétéria) total France



Est-ce une option stratégique de fond ? Faut-il renforcer les ventes en GD comme pour Mercier[600] (groupe M) qui détient la PDM la plus importante (9%) ? Parmi les producteurs qui ont joué la carte GMS, Duval-Leroy a fait sa spécialité de travailler la marque de distributeurs. Chaque année, 1,9 millions de bouteilles sortent de ses caves sous cette forme à un prix public de 65/75 F. Sur le marché extérieur, Duval-Leroy fournit la marque Sainsbury et travaille aussi l'image de sa propre marque, avec 500 à 600 milliers de cols commercialisés par la GD. Le développement de la société familiale, tous types d'activités confondus, passe par la réassurance des acheteurs des enseignes. Pour renforcer son image de technicien du champagne de qualité, avalisée en 1996 par 50 Millions de Consommateurs, la maison investit dans son outil de production. L'ISO 9002 lui a été décerné tandis qu'aux Vinalies Internationales, le Blanc de Blanc a reçu le grand prix d'excellence. Ce souci de conserver l'initiative l'incite à monter des promotions tout en maintenant un équilibre nécessaire entre tradition et sa dimension industrielle.

[599] Source : panel de distributeurs.
[600] L.V.M.H y est fortement présent avec une stratégie de groupe qui structure les linéaires, plus particulièrement avec les marques Moët & chandon, Mercier et Canard Duchêne.

Taille et engagement en GMS des principaux opérateurs champenois - 1993



Source : Compilation de données (« La Revue vinicole », M, RVI, CIVC) –P.-W. Delorme- 1999

Jacquart, Union Auboise, et Nicolas Feuillatte deviennent aussi partenaires de la GMS en invitant leurs sélectionneurs à participer à l'élaboration des gammes de produits et, d'autre part, réalisent des outils de communication dédiés. Face au comportement de la GMS, au développement des MDD et aux risques financiers encourus par le négoce, le partenariat de type ECR[601] est-il une réponse alternative suffisante ? Si la nécessité de reconquérir des volumes est acquise pour de nombreux négociants, il subsiste quelques écueils:

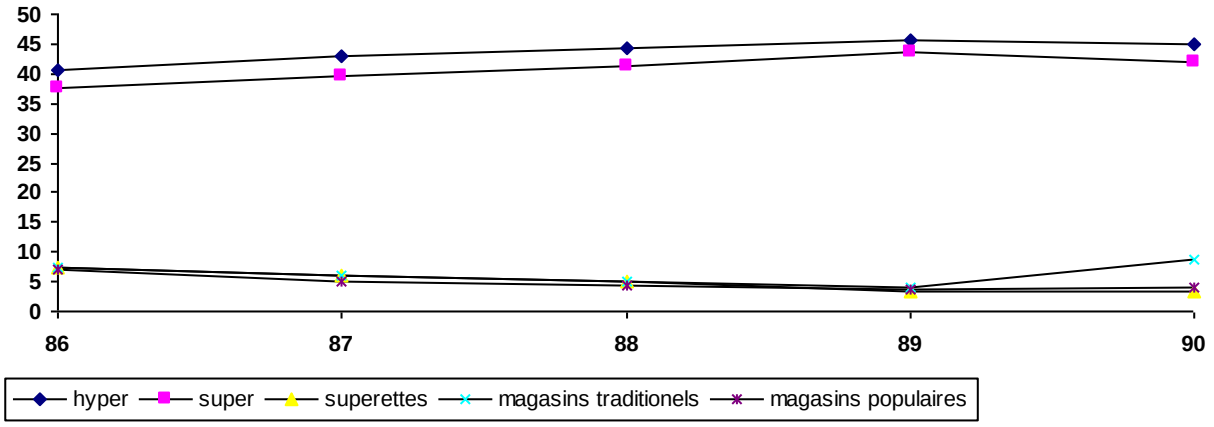
- paiement d'un ticket d'entrée de plus en plus élevé pour se faire référencer ;
- demandes en volume croissantes que peu d'opérateurs peuvent satisfaire ;
- MDD en concurrence avec les marques des opérateurs ;
- gestion du linéaire nécessitant une couverture commerciale nationale importante ;
- stratégies de production vers des segments plus ou moins typés et stables ;
- coûts informatiques et de structures dédiés qui augmentent ;

[601] *Efficient Consumer Respons* ou réponse optimale au consommateur. Il s'agit de transférer aux industriels le pilotage des stocks à distance à partir des données fournies par les magasins.

- stratégie marketing de différenciation renforcée[602] ;
- rationalisation des processus industriels et des modes opératoires.

L'autre point d'analyse révèle l'attaque par la GMS du circuit traditionnel d'écoulement du champagne. En cela, ce vin ne diffère pas des autres produits de consommation, si ce n'est par la brutalité du phénomène.

Analyse comparative des canaux de distribution français du champagne (en % de vente)



Source : Revue vinicole - 1991

Dans un premier temps, nous étudierons l'évolution de la GMS, puis celle des canaux de distribution du champagne ; enfin l'impact de la GMS sur le secteur.

5.1 La GMS française, concentration et internationalisation

Si le petit commerce alimentaire a toujours existé, ce n'est qu'au XIXe siècle que le concept de grands magasins, devenus GMS se développe. Deux objectifs fondamentaux guident les gestionnaires du commerce intégré : réaliser un assortiment[603] de produits à bas prix et assurer à ceux-ci la meilleure implantation pour parvenir au CA le plus élevé.

[602] Rappelons qu'il existe d'après le CIVC plus de 12 000 marques dont 1178 sont gérées par le négoce et 200 par la coopération.
[603] La gestion de l'assortiment est assurée en fonction de la cohérence entre l'offre et la demande du rayon. Il s'agit de répercuter sur l'amont les besoins ressentis chez la clientèle. L'assortiment se fait ainsi par région, type de magasin, de clientèle, concurrence et politique commerciale.

Bref historique

1835 : les canuts lyonnais créent leur propre réseau de distribution, le commerce Véridique et Social.

1852 : Aristide Boucicaut, ouvre, à Paris, "Au bon marché".

1931 : Création du premier magasin populaire "vente spéciale à prix unique" qui donnera naissance, en 1936, aux magasins Prisunic.

1949 : Edouard Leclerc ouvre son premier magasin à Landernau et introduit les prix " discount".

1953 : Le décret-loi d' Antoine Pinay interdit aux industriels le refus de vente à la grande distribution.

1960 : La circulaire Fontanet interdit les prix imposés.

1963 : Carrefour ouvre le premier hypermarché en région parisienne, à Sainte- Geneviève- des Bois.

1969 : JP Leroch, cadre supérieur, quitte Leclerc pour créer Intermarché.

1973 : La Loi Royer soumet la création d'un magasin de plus de 1500 m^2 à l'autorisation préalable d'une commission départementale.

1989 : Aldi ouvre le premier hard-discount dans le nord de la France.

1993 : Les autorisations d'implantation de grandes surfaces sont gelées par le premier ministre, Edouard Balladur.

1995 : le ministre du Commerce, Jean-Pierre Raffarin, lance un programme national de "maîtrise des surfaces".

Les sociétés de la GD se sont toutes acheminées vers le succursalisme (centralisation ou supervision de toutes les opérations administratives et commerciales de l'entreprise, à l'exception de la vente au détail) et cherchent à faire bénéficier chaque hypermarché de la force économique et technique de l'ensemble. La GD se situe à la pointe du secteur commercial, car elle a su comprendre les avantages de l'intégration verticale tout en recherchant une expertise sur la gestion et l'écoulement physique des marchandises. A cette évolution s'ajoute un mouvement de concentration et l'apparition de nouvelles formes de distribution qui génèrent un régime de compétition plus vif qu'à l'ère précédente de la dispersion (absorption d'Euromarché par Carrefour[604], fusion Carrefour–Promodes, rachat de Casino par Rallye, forte diminution des magasins Coop et faillite de Félix Potin). La concentration modifie la répartition du pouvoir à l'intérieur de sous-secteur viticole, sans pour autant induire de conséquences directes dans les autres sous-secteurs. Elle amène aussi une réorganisation interne qui accentue l'inégalité de la répartition des forces économiques au sein de l'AOC Champagne en favorisant le développement de certains pôles comme la coopération.

Part de marché (en %)

Intermarché[605]	15,2
Leclerc	15,1
Carrefour, Ed,	13,1
Promodès (Champion, Continent, Shopi, 8 à Huit, Codec...)	11,1
Groupe Casino	7,3
Auchan606	7
Docks de France (Mammouth, Atac...)	5,8
Système U (Hyper U, Super U, Marché U)	5,6
Cora, Match	4,4
Comptoirs Moderne (Comod, Stoc)	2,9

Source : Nielsen

En 1996, les dix premiers distributeurs réalisent 87,5% du chiffre d'affaires de la distribution alimentaire française avec l'un des premiers taux d'équipement d'Europe en grandes surfaces. La superficie totale du parc s'est étendue de 60%, on compte 1,6 hypermarchés pour 100 000 habitants, soit 1071 unités. Autre spécificité française, les chaînes de magasins regroupant des entrepreneurs indépendants et la croissance du hard discount. La France est le seul pays au monde où près de 40% de la distribution appartient à des indépendants. Ainsi, le directeur d'un point de vente Leclerc[607], Intermarché ou système U, peut en être aussi le propriétaire alors que d'autres enseignes appartiennent à des groupes. Les capitaux d'origine familiale y sont très présents comme chez Auchan, Cora, Carrefour et Promodès[608]. Quant au hard discount, le nombre de ses points de vente dépasse 1500 et une PDM de 7.6%[609] représente près de 6% des ventes à la distribution (enseignes ED, Aldi, Lidl ou Leader Price). Ce concept de distribution venu d'Allemagne propose au consommateur une gamme restreinte de produits (entre 500 et 600 références contre 25 000 pour un hypermarché) à des prix très bas, grâce à des coûts d'exploitation très faibles (présentation des produits sur palette dans leur carton d'origine, service minimal…) qui reste pour ces raisons un magasin d'appoint.

[604] Carrefour est l'inventeur du concept d'« hyper », dont le premier a été inauguré en 1963 à Sainte-Genevivieve-des-Bois. C'est aussi le *leader* incontesté de la grande distribution en France avec 145 milliards de F de CA et 2,7 milliards de F de bénéfices. C'est un groupe très internationalisé qui réalise près de 55% de son profit à l'étranger. Carrefour se classe deuxième groupe mondial.

[605] Intermarché n'est pas une chaîne intégrée : les gérants des hypers et supers affiliés à cette enseigne qui s'approvisionnent auprès d'une centrale commune sont propriétaires de leurs magasins. Il y en a 2 600 dans toute la France et le groupe, peu présent à l'étranger, possède des usines et même des chalutiers.

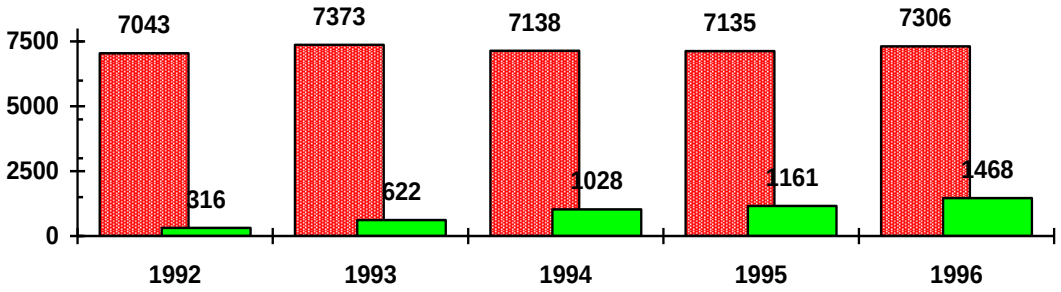
[606] Auchan : environ 80 hypers. Présent dans le sport avec Décatlon, le textile avec KIABI, le bricolage avec Leroy-Merlin, l'électroménager avec Boulanger, la maison avec Alinéa. En 1996, dans la restauration, Auchan travaille avec 4000 fournisseurs.

[607] Leclerc est un groupement d'indépendants qui réalise 130 milliards de F de chiffre d'affaires dans 600 points de vente, dont la moitié sont des hypers.

[608] Promodes (100 MF de CA) joue sur toute la gamme de la distribution en étant présent dans les hypers avec Continent, les supers avec Champion, le *hard discount* avec DIA, le commerce de proximité avec Huit à huit, Codec et Shopi et réalise 35% de son chiffre d'affaires à l'étranger (Espagne, Turquie, Dubaï et Taïwan).

[609] La PDM en 2002 est de 11.6%.

Nombre de supermarchés (en rouge) et de hard discount



Source : LSA

En juin 1995, le gouvernement, qui s'appuie sur la loi Royer de 1973, a annoncé le lancement d'un « programme de maîtrise des surfaces ». Les autorisations d'ouverture au-delà de 300m^2 sont accordées sous certaines conditions. « Coincé » dans un marché hexagonal trop étroit et une réglementation de plus en plus contraignante, la grande distribution française se concentre, puis se développe à l'international permettant une stabilité de sa rentabilité potentielle.

Analyse de l'internationalisation de la GD par pays et par enseigne

pays	degré de compétitivité	nom de l'enseigne
Argentine	+++	Carrefour, Wal-Mart, Makro
Brésil	+++	Carrefour, Wal-Mart, Makro,Ahold
Mexique	+++	Carrefour, Wal-Mart, Makro, Auchan
Chine	+	Carrefour, Wal-Mart, Makro, Jardine-Matheson, Ito-Yokado, Ahold, Metro
Inde	-	Jardine-Matheson
Indonésie	+	Jardine-Matheson, Wal-Mart, Makro, Ahold, Carrefour
Corée	+	Carrefour, Price costo
Malaysie	++	Carrefour, Jardine-Matheson, Makro, Ahold
Philippines	+	Makro
Taïwan	+++	Carrefour, Promodès, Jardine-Matheson, Makro, Casino
Thaïlande	++	Ahold, Auchan, Ito-Yokado, Carrefour
Grèce	++	Promodès, Delhaize, Makro, Metro
Italie	++	Promodès, Carrefour, auchan, Metro, Tengelmann, Inter-marché
Portugal	++	Ahold, Promodès, Carrefour, auchan, Metro, Inter-marché, leclerc
Espagne	+++	Ahold, Promodès, Carrefour, auchan, Metro, Inter-marché, leclerc, Tengelmann
Turquie	++	Promodès, Carrefour, Metro
Hongrie	+	Metro, Tengelmann
Pologne	++	Carrefour, auchan, Casino, Makro, Metro, Tengelmann, Leclerc

Dans ce classement, Français et Allemands se détachent nettement du peloton devant les Britanniques, à la fois parce que ces derniers ont entrepris plus tard leur développement international (excepté Marks & Spencer au dix-huitième rang) et parce qu'ils ont misé sur de grands supermarchés alimentaires[610].

Distribution alimentaire : les quinze premiers groupes en Europe. Chiffre d'affaires consolidés en MDS en 1996

1 Metro	260.6
2 Rewe	192.6
3 Promodès	143.2
4 Aldi	138.9
5 Edeka	133.4
6 Leclerc	128.3
7 Intermarché	125.9
8 Carrefour	124.2
9 Tengelmann	96.77
10 Karstadt	95.5
11 Tesco	94.5
12 Sainsbury	93.1
13 Auchan	91.8
14 Casino	67.9
15 Migros	67

Source : M et EURODATA

Si l'on comparait les bénéfices au lieu des ventes, les Anglais seraient mieux placés. En revanche, ce palmarès fait aussi ressortir le rôle considérable de certains groupes de hard discount, notamment Aldi qui, au 4e rang, distance largement Lidl (n°16), de création plus récente. Métro, qui détient 5% du marché européen par son activité d'origine, le commerce de gros avec chaînes de « *cash and carry* », a beaucoup progressé par croissance externe, (acquisition de Kaufhof et de groupes d'hypermarchés). La croissance rapide de cette distribution intégrée modifie les rapports de forces au point de mettre en cause la faible concurrence au sein de certains secteurs viticoles. Pour le champagne, la GD européenne absorbe environ 70 millions de bouteilles, souvent à leurs marques et en premier prix. Aldi en vend plus de 3 millions par an, avec une dizaine de fournisseurs différents. Le résultat concret de cette situation, à laquelle s'est ajoutée la crise des trois dernières années, est un prix moyen de vente au moins 12 F plus bas qu'il y a 6 ans. Désormais, les distributeurs assument une mission qu'ils ont voulue moins mécanique et moins dépendante des opérateurs d'amont. Loin de se contenter de transférer des produits en leur faisant subir diverses opérations de transport, de groupage et de fractionnement, les distributeurs orientent les choix de leurs fournisseurs et de leurs clients.

[610] Ces chiffres portent sur 21 pays englobant, au delà de l'ensemble de la Communauté européenne, les pays de l'Europe centrale et les chiffres d'affaires qui y sont réalisés.

5.2 La GMS, un acteur de poids dans le commerce du vin d'AOC

C'est à la fin des années 50 que le circuit de distribution traditionnel du vin va éclater sous l'effet de la pénétration de la GMS, de l'industrialisation de la filière par le conditionnement et le renforcement du pouvoir de négociation des centrales d'achat.

5.2.1 La pénétration de la GMS dans le milieu viticole

C'est par l'embouteillage de vins de table vendus sous marque qu'a débuté l'intégration ascendante. Il s'agit d'un simple prolongement des fonctions que la GD assumait jusqu'alors. La pénétration du secteur AOC marque l'évolution la plus importante. En effet, la GMS s'assure des positions de plus en plus fortes en amont de la filière (mise en concurrence des offreurs) et sur les consommateurs pour les produits qu'elle impose :

- le groupe Radar contrôle les domaines viticoles de Maravenne en Côtes du Rhône ;
- les Docks lyonnais et Cora participent au capital de la compagnie générale des vins du Midi (CVMA) qui contrôle elle-même Cadval ;
- le groupe Disco dispose de 34% du capital de Evoluneau à Vertou ;
- Promodès possède des participations dans Mestrezat-Preller, Gexvins, des grands vignobles de Bordeaux, dans la compagnie de la Vallée de la Loire, de la Compagnie de la Vallée du Rhône, de J. Verdier et du Château Chasse-Spleen.

Carrefour introduit chaque année 200 nouvelles références dont des MDD. Le vin de table et les AOC régionales produits en grande quantité s'adaptent aux normes de la GD. Cependant, la pénétration et son développement dans le milieu viticole sont limités :
- le mode de production reste artisanal dans la majorité des cas (petite série) ;
- les fluctuations de récolte ne permettent aucune planification précise à long terme. Le jeu des spéculations qu'elles favorisent s'est même révélé dangereux pour certains capitaux concentrés ;
- la politique contractuelle limite la souplesse d'approvisionnement (seuls des accords à très court terme permettent de ne pas supporter les conséquences de l'instabilité) ;
- les capacités de certains vignobles sont insuffisantes ;
- le savoir-faire que la production et l'élaboration de certains vins nécessitent freine l'arrivée de la GMS.

La pénétration des distributeurs en amont de la filière ne correspond pas à une stratégie orchestrée. Il s'agit d'opérations isolées, conçues en fonction de la conjoncture et de la faiblesse financière du négoce.

5.2.2 L'industrialisation de la filière par le conditionnement

Les années 60 sont marquées par l'essor de l'industrie agroalimentaire avec le conditionnement des produits de consommation et le développement des marques commerciales. La création de la « capsule congé », représentative du paiement des droits spécifiques (accises) sur le vin va accélérer la personnalisation de la mise en bouteille. Trois conséquences en découlent :

1- le conditionnement du vin passe au stade industriel. Les économies d'échelle[611] techniques font leur apparition dans ce secteur à capitaux marchands, et provoquent une concentration du négoce ;
2- les conditions de la distribution permettent une diversification des entreprises au stade de détail vers la GMS ;
3- la fonction d'embouteillage est prise en charge par le négoce destinataire, mais aussi par certaines enseignes : Promodès est l'un des plus gros embouteilleurs de vin derrière Castel.

Parallèlement, les techniques de palettisation réduisent les coûts de manutention et le taux de casse. Un transfert de la fonction d'embouteillage s'effectue ainsi vers l'amont, y compris au stade de la production.

5.2.3 Le renforcement du pouvoir de négociation

La nature des relations entre la distribution et les opérateurs viticoles varie selon le degré de concentration/fragmentation de l'AOC. La GMS pratique un contrôle très strict de ses fournisseurs grâce aux centrales d'achat et à des procédures de référencement (la centrale d'achat commune, Opéra, entre Cora et Casino, pèse plus de 70 milliards de F en 2002). Les rentabilités des fournisseurs de la GD sont donc plus étroites, mais surtout jamais acquises. Le non respect des règles du jeu entraîne pour le fournisseur un déférencement de sa marque. En 1996, Galec (centrale d'achat de Leclerc) a déférencée C. Duchêne et VCP entraînant une baisse de leur volume de -19%. Alors que le CHR était subordonné aux exigences et aux contraintes imposées par le négoce éleveur, dans les formes modernes de distribution, les relations de domination sont renversées. Par sa capacité d'assortiment, de présentation et d'information d'une part, la surface du marché qu'elle couvre d'autre part, la GD engage les fournisseurs à tenir compte de ses conditions. Les rapports sont devenus contraignants, la demande est concentrée aux mains de nouveaux partenaires obligés, des centrales d'achat très puissantes, ce qui renforce la logique de volume industrielle et de standardisation du vin d'AOC. Seul les opérateurs capables de fournir en

[611] L'intégration du conditionnement ne manque pas d'avantages : c'est l'une des rares fonctions de la chaîne vitivinicole où l'on puisse profiter d'économies d'échelle.

quantité importante et constante à la GMS sont référencés. L'analyse des stratégies d'achat des différentes enseignes a permis de distinguer deux groupes :

- des enseignes centralisatrices ;
- celles où le magasin reste le centre de décision, en matière de sélection des fournisseurs et choix de l'assortiment.

Sur le plan de l'offre, et notamment de l'organisation du linéaire, excepté les offres sur les premiers prix et les marques distributeurs (avec consignes des centrales précises), la liberté des points de ventes est un ressort important, même si l'organisation par couleur et bassin d'appellation semble devenir la base du merchandising vin en GMS. Il ressort qu'à condition de respecter les codes d'accès des centrales, de s'adresser à l'échelon pertinent de décision et d'argumenter sur ses propositions par rapport à l'offre disponible, il est possible de travailler avec les GMS : les foires aux vins sont le lieu privilégié de contact entre producteurs et enseignes. A terme cependant, leurs exigences, notamment logistiques, induiront pour la filière viticole d'AOC la poursuite de la concentration des metteurs en marché.

Analyse de l'impact de la concentration de la GD sur les firmes du secteur d'AOC

le négoce est contraint de	
	réduire les prix, d'où une marge réduite mettre en place un marketing et une organisation dédiée, la norme ISO 9000612, et des délais de paiement à 90 jours en moyenne, alors que le taux de renouvellement du stock varie de 49 à 56 jours restructurer la supply chain (impératifs de livraison) et réduire les coûts éliminer des références non rentables, revoir les gammes de produits, renouveler les conditionnements, adapter le merchandising, accroître les promotions pour se différencier produire en flux tendus, avoir un approvisionnement quasi-permanent (réduction du niveau des stocks et des ruptures) s'allier à d'autres partenaires pour avoir la taille suffisante créer des outils avec la GD (ECR, EDI…) et recruter des compétences spécifiques

Source : compilation de données – P.-W. Delorme - 1998

Ces nouvelles formes de commerce modifient l'ensemble des conditions de distribution du vin d'AOC. La GMS est devenue incontournable puisque 60% des vins d'AOC sont vendus par ce canal. Les hyper et supermarchés commercialisent 75% des côtes-du-rhône, 73% de champagnes, 72% des appellations du Languedoc et 66% des bordeaux. La Secodip estime que 55% des ventes sont réalisés par les grands magasins succursaliste contre 18% par les spécialistes et les cavistes, 12% en vente directe, 8% par les magasins d'alimentation générale et 7% par correspondance. Le maxidiscount trouve également sa place avec 9% du

total de la vente de vin. Le mouvement va s'amplifier car cette évolution est structurelle. La GD est, sans doute, avec les ventes directes des producteurs, le principal vecteur du développement des vins génériques d'AOC dont la vitesse de rotation des stocks est plus élevé que celle des grands vins, avec un taux de marge unitaire restant faible pour les producteurs.

Face à la concentration de la GMS, les centrales d'achat traiteront de moins en moins avec de simples négociants. Une des options possibles pour les enseignes est l'implication directe dans la production pour mieux maîtriser le produit. Dans une stratégie de pénétration des vignobles, les rentes de situation propres aux AO constituent les seuls pôles attractifs réels.

5.3 Une reconfiguration des canaux de distribution du champagne

En 1996, la distribution alimentaire en France, c'est plus de 61 000 magasins, 800 milliards de F de chiffre d'affaires et 2,3 millions d'emplois. Intégrée[613], elle joue un rôle fondamental dans l'avènement de la société de masse. L'offre y est plus accessible et plus large. Les atouts des formes modernes de distribution reposent sur la :

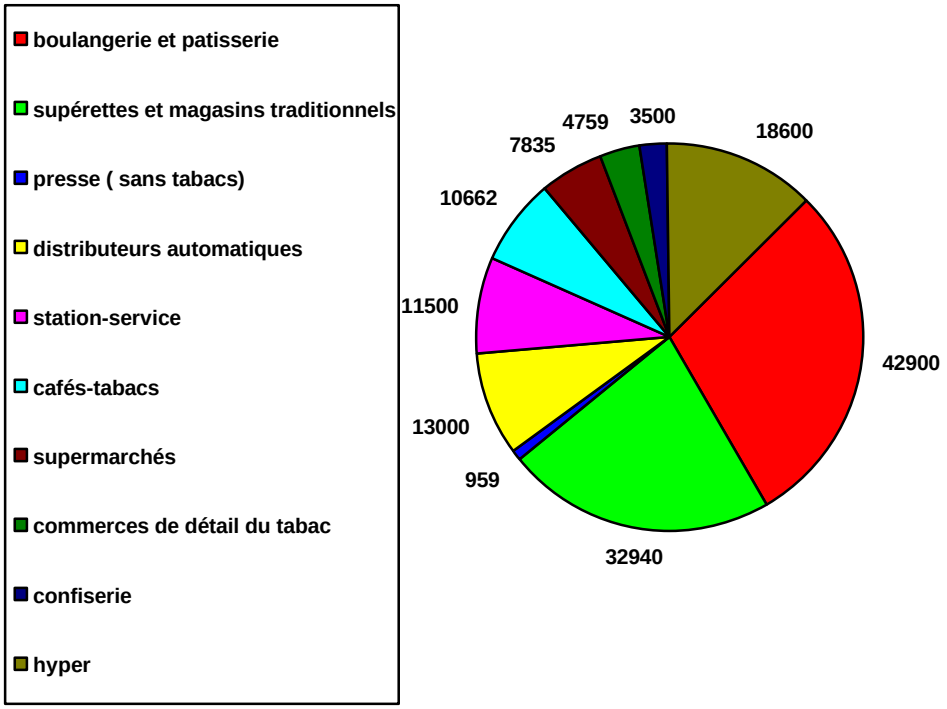
- démocratisation et banalisation de l'acte d'achat ;
- sacralisation de la liberté du consommateur ;
- présentation directe du produit et clarté sur les prix.

Sous l'influence de la déstructuration accrue des comportements des consommateurs, le paysage de la distribution a changé.

[612] Sur la demande de la GD, après Duval-Leroy et Mumm, c'est le CVC qui obtient en 1996 la certification ISO 9002. Le CVC est la première coopérative champenoise à être certifiée.

[613] Sous la dénomination « commerce intégré » sont regroupées les chaînes volontaires (groupements de grossistes et de détaillants), les sociétés à succursales multiples (Nicolas), les sociétés de grands magasins et magasins populaires, et les sociétés coopératives de consommation.

Analyse du nombre d'unités par circuit de distribution en France en 1996



D'après les statistiques, 97% des ménages français font leurs courses en super ou en hypermarché, à la cadence moyenne de sept ou huit visites par mois, mais ils passent au maximum 40 secondes pour choisir un produit.

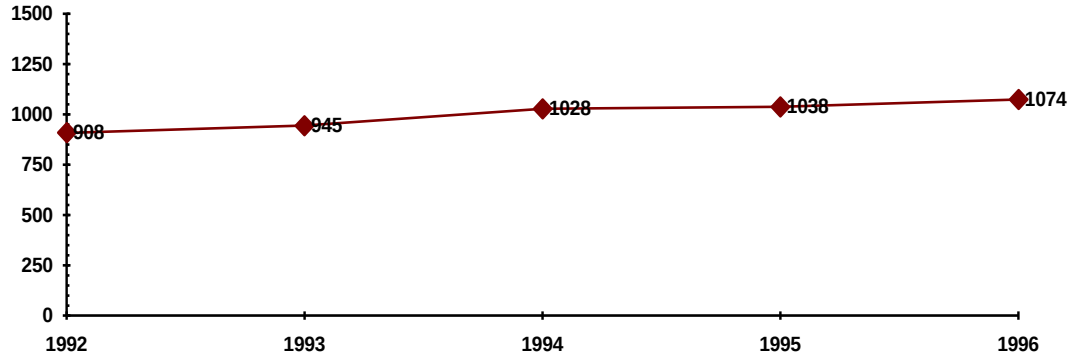
Les supérettes et les épiceries traditionnelles sont encore plus de 36 800 (chiffres Univers Nielsen) et réalisent plus de 9% du chiffre d'affaires (tous produits total France) de la distribution. Ces chiffres ont chuté respectivement à 32 600 et 6%, tandis que les hypermarchés614 et supermarchés faisaient plus que doubler leurs effectifs sur la période. Les crises économiques et l'offre accrue des produits de premier prix ont amplifié le déclin des canaux historiques d'écoulement du champagne (CHR[615], vente directe, cavistes) au profit de la GMS avec 61% des volumes[616] en hypers et hard discount qui restent nettement dominants.

[614] Hypermarchés : surface de vente supérieure à 2500 m^2 ;
Supermarchés : surface de vente entre 400 et 2500 m^2 ;
Magasins de proximité : supérettes (surfaces de vente entre 120 et 400 m^2) et magasins traditionnels (surfaces de vente inférieures à 120 m^2).

[615] Il est cependant difficile, en l'absence de statistiques fiables, de savoir quelle est la part des CHR, des cavistes et des ventes directes aux particuliers dans le développement des ventes. D'autres canaux existent dans le dispositif de vente du champagne comme les compagnies aériennes qui prévoient 700 millions de voyageurs en 2010 et le *duty free* (jusqu'en 2000 pour l'UE). A titre d'exemple, British Airways est le troisième plus gros acheteur de vins français en GB et premier acheteur pour les vins de qualité. Pour le *duty free*, le marché mondial est estimé à 18 milliards de dollars contre 4 milliards il y a dix ans, la part des vins et spiritueux se monte à 25 % pour 228 millions de bouteilles.

[616] 1121 contre 1019 en 1994.

Nombre d'hypermarchés



Source : LSA

Sur un marché français qui absorbe quelque 150 millions de bouteilles de champagne, la majorité sont achetées dans les hypers (45%) et supers (37%).

Evolution du poids de la GD en France pour le champagne

	1992	1993	1994	1995	1995/1994
Grandes marques	19.7	11.9	14.5	15	+2
Marques intermédiaires	18.9	17.5	21.2	25	+2
MDD	15.5	20.2	23.4	20	+10
Premiers prix	45.8	50.4	49.9	40	+5

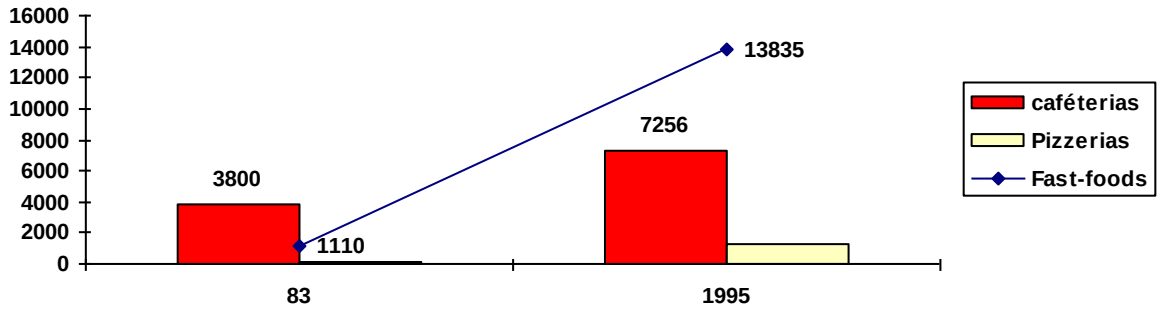
Source : LSA n° 1478 - 1995 (de 1992 à 1995 : ventes de février à mars)

Les pourcentages restants sont commercialisés par les CHR[617] et 15% concernent la vente directe, les cavistes, la vente par correspondance et les offres dans des revues oenologiques.

5.3.1 Le CHR (café, hôtels, restaurants)

Les 60 000 CHR, réseau très atomisé, constituent historiquement la vitrine des marques de champagne et jouent un rôle de prescripteurs auprès des consommateurs. Cependant, la baisse de la consommation de vin en France entraîne progressivement la disparition des bars et cafés de quartiers : une création pour 1,7 disparitions. Les négociants champenois sont aussi confrontés aux impayés de la part des restaurateurs malgré un coefficient multiplicateur de 2.3 à 3. Depuis les années 90, la fréquentation baisse de 15% à 25%618. Secodip observe chez les consommateurs des comportements contradictoires : les établissements moyens sont plus touchés que la restauration rapide, exotique et haut de gamme dans l'air du temps.

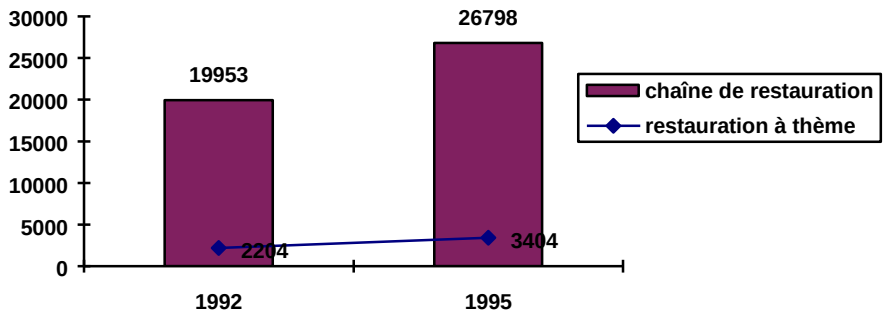
[617] A titre comparatif, 55% des ventes de Beaujolais sur le marché français se font par ce canal.
[618] Beaucoup de jeunes (18-34 ans) sautent le repas du déjeuner. Cela concerne surtout la région parisienne.



Source : Girac – Conseil - 1997

Concurrencés par les distributions automatiques, food-corners, restauration livrée, boulangeries, traiteurs…qui vendent salades, sandwichs, plats à emporter, les restaurateurs ripostent en développant d'autres activités (cinémas, boites de nuit[619]). Or, le vin de champagne est quasi absent des premiers lieux de consommation et des noctambules n'y sont plus aussi réceptifs que dans le passé. Cocktails, whisky et vodka ont gagné la bataille de la nuit[620] : entre une bouteille de champagne Cordon rouge et une bouteille de Chivas, l'écart de marge bénéficiaire est de 1 à 4 en faveur du dernier.

Analyse de l'évolution de la restauration en France (en M de F)



Source : Girac-Conseil-1997

Les commerces en expansion sont ceux qui créent une ambiance thématique et tissent des liens de complicité ; une tendance qui multiplie les initiatives en redynamisant les ventes. Les Champenois ont passé un contrat avec les restaurateurs : ils payent moins cher les bouteilles à condition de les vendre moins cher. Certains ont

[619] Martini & Rossi confirment la nécessité pour une marque d'être présente dans les établissements où se crée la mode : bars et boîtes de nuit afin de faire partie des habitudes de consommation des vedettes. Les fournisseurs nocturnes sont, d'après l'association des métiers de la nuit : Sovedi, Ricard, Moët, Martini, CSA, Cusenier, St Raphael, Marie Brizard, Hiram Walker devenu Allied Domecq, Seagram, Pernod, Rémy Distribution, Taittinger, Métro, Promocash, Entrepositaires.

[620] Le groupe M qui est leader en CHR avec 4 millions de cols, soit 10% du marché, connaît assez mal le circuit des boîtes de nuit (environnement très statutaire) : son marketing n'a pas d'information spécifique sur les prix pratiqués à la vente et leur variabilité d'un établissement à un autre.

compris qu'ils valait mieux multiplier les clients et les « actes d'achat » que les coefficients. Les négociants (Alaya, Billecart-Salmon, Charles Heidsieck, Deutz, Gosset, Henriot, Joseph Perrier, Louis Roederer, M, Mumm, Perrier-Jouet, Piper-Heidsieck, Pol Roger, Pommery, Ruinart, Taittinger et VCP) proposent le protocole[621] « grandes marques de champagnes et restauration ». En contrepartie de remises commerciales, de supports d'aide à la vente et de mentions spéciales dans certains guides gastronomiques, les restaurateurs s'engagent à ne pas commercialiser un vin au-delà du prix fixé, et à le proposer à la coupe (80% de la consommation). Ils restent libres du choix des marques et de la fixation des prix en fonction des négociations effectuées. Autre cible pour les producteurs champenois, les chaînes d'hôtels. Les Mercure (Accord) qui demandent un marketing de l'offre très poussé développent des cartes de grands vins à marge réduite afin d'élever le ticket moyen de la partie solide. A travers cet exemple se dessine la spécificité de ce marché : une négociation centralisée pour une distribution éclatée sur tout le territoire. Deux axes se dégagent pour les producteurs champenois : l'exclusivité des contrats entre deux partenaires et le besoin d'animation des ventes. L'exclusivité par partenariat avec le CHR est un gage de développement pour le fournisseur autant qu'un facteur de préservation des marges.

L'analyse révèle aussi une concentration du CHR en France et en Europe, une utilisation de bouteilles de champagne sous marques propres (Maxim's, Taillevent...). Dans ce contexte en reconfiguration, la marque et la notoriété ne suffisent plus, il faut leur adjoindre un concept marketing basé sur le prix, le produit et le circuit de distribution.

5.3.2 La vente directe et les cavistes

L'essor de la vente directe par les viticulteurs et les coopératives[622] est lui aussi source de croissance ; ce canal de commercialisation a atteint un niveau presque aussi élevé que le petit commerce spécialisé (cavistes).

[621] Une enquête auprès des membres du Cercle des grandes marques de champagne en Belgique a démontré que le prix trop élevé au restaurant est la principale cause du déclin de la consommation. En effet, le consommateur se rend compte que depuis deux ans, le prix baisse à tous les autres points de vente.

[622] En Champagne, à travers la charte régionale d'installation signée en 1996, l'Etat favorise l'adhésion à un groupement ou à une coopérative (CUMA notamment).

Répartition des ventes par circuit de distribution en%

circuit	1989	1990	1991	1992	1993
Total GMS	37.30	38.40	33.70	46.80	54.10
Hyper	16.90	18.60	17.30	25.50	28.70
Super	15.90	16.20	17	20.30	25.30
Spécifiques et autres	62.60	61.70	62.30	54.20	45.90
Vente directe	35.80	38.40	36.40	33	26.90
Reçus en cadeau	13.60	12	11.90	8.90	
	100	100	100	100	100

Source : Interdeco étude 1996

La commercialisation directe force la nouvelle génération de vignerons à acquérir des connaissances technico-commerciales. Cependant, depuis 1993, la vente directe a vu sa part descendre en dessous de 30%. Le recul s'explique en partie par la baisse du nombre de points de vente au profit de la GMS qui les concurrence directement. A cela s'ajoutent deux raisons complémentaires :

- les vignerons soucieux de préserver les volumes de vente et de limiter l'explosion des coûts des stocks bradent leurs produits en vendant d'importants volumes à la GMS. Cela ne fait qu'accentuer le transfert de la rente vers la GD et contribue à dégrader le prix et l'image du produit ;
- le PMV est le critère majeur de la décision d'achat renforçant le concept de discount.

Parallèlement à la vente directe, les réseaux spécialisés s'adaptent aux tendances de consommation grâce au marketing. Spécialisé dans la distribution de vin, Nicolas[623] choisit une stratégie visant à offrir des champagnes de milieu et haut de gamme aux qualités suivies. Les marges prélevées (25%) sont plus élevées qu'elles ne le sont pour les produits d'appel en GMS (3%)624, ce qui est dû à la présence de vendeurs qualifiés sur le point de vente. La multiplication de boutiques Nicolas dans certains centres commerciaux pallie aux contraintes relevées dans les GMS. Cependant, la survie de ce circuit passe par la justification de son savoir-faire d'autant qu'a la demande des consommateurs, la GD fait appel a des œnologues ou des sommeliers pour assurer la présentation qualitative d'un produit encore complexe. Des « coins-caves » s'organisent dans certaines grandes surfaces où l'on trouve des marques connues ou élaborées par de petits propriétaires ainsi que des opérations « champagnes en fête » au cours desquelles sept champagnes de petits propriétaires, tous classés grands crus et premiers crus. Leclerc se fait l'un des pionniers de l'information sur les produits en lançant dans 520 magasins l'ILV (information sur les lieux de vente) qui met en place affiches détaillées, drapeaux et dépliants. Objectif annoncé : faire découvrir aux clients les terroirs, les mariages possibles entre champagnes et plats, en les initiant au vocabulaire approprié. La GD tend à se substituer de

623 « Le miracle de 33 champagnes à – 20% », campagne promotionnelle du mois de décembre chez Nicolas.

plus en plus au CHR en volume, valeur et conseil sur les lieux de vente. M l'a compris en mettant en place une information, via sa filiale de distribution MHD, sur le linéaire champagne, uniquement orienté sur l'accompagnement des mets. Il reste à savoir si cet axe de communication est le seul à privilégier et connaître sa réelle valeur ajoutée. Cette collaboration entre œnologues du siège et responsables merchandising, se fait avec peu de moyens humains et financiers, pour couvrir la totalité de la GMS en France. Peut-on voir à travers cet exemple un « gap » entre, d'un côté les volontés politiques, et de l'autre les moyens mis en œuvre ? Deux points nous semblent intéressants à soulever. D'une part, cette information reste très orientée « champagne » et n'est pas spécifique aux marques du groupe M, d'autre part une différenciation inexistante entre les marques Moët, Mercier, Dom Pérignon et Ruinart.

Ces évolutions confirment pour le champagne l'imbrication croissante entre le circuit dit « traditionnel », « spécialisé », tel qu'il fonctionnait après-guerre et la distribution polyvalente, en plein développement depuis les années 60.

5.4 La GMS, une captation de la rente champenoise

Même s'il y a une hétérogénéité des structures et des comportements des distributeurs face à l'offre et la demande, le grand perturbateur du marché du champagne est la GMS. C'est elle qui a changé les rapports de force entre négoce et la production en permettant à la coopérative de maîtriser les variables du marché grâce à une distribution en masse des « petites marques ». Ceci explique qu'une part de plus en plus importante des volumes réalisés en GMS est soustraite à l'activité du négoce tout en lui imposant des contraintes, notamment sur le process industriel, les stocks, le segment intermédiaire, les conditions de mise en vente, le marché parallèle et les prix de vente :

- le process industriel, une rationalisation obligée

Sous la pression des consommateurs, la GMS demande des gages de qualité pour tous les champagnes référencés : elle force ses fournisseurs à se certifier à la norme ISO 9002, amenant leur outil industriel à se réorganiser[625]. Après Duval Leroy et Mumm, l'année 1996 a vu N. Feuillatte rejoindre les entreprises champenoises certifiées. Dorénavant, les GMS vérifient sur place les étapes d'élaboration. Certains, comme Promodès, demandent à leurs fournisseurs champenois un suivi qualitatif par un laboratoire pour assurer la traçabilité des vins qu'ils commercialisent.

---

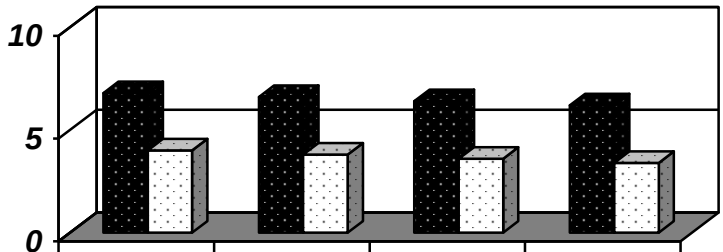
[624] Ce chiffre est une moyenne basse (1995).

[625] Si l'AOC définit l'origine et les conditions de production du produit, la certification entre dans le détail quotidien des modalités d'élaboration. L'ISO garantit les procédures, les définit et les fait respecter. Duval Leroy est passée d'une culture orale à une culture écrite. Si un collaborateur manque ou change, les procédures écrites sont là pour pérenniser les modes opératoires. Ces modes sont transmis et donnent au personnel une responsabilité accrue, une amélioration de ses compétences dans des tâches qui s'en trouvent valorisées. Mumm a procédé de la même manière en mettant en place une assurance qualité. Ce système a permis de développer le

b) une forte pression sur la rotation des stocks

La rotation rapide des stocks reste une des caractéristiques majeures de la GMS. Les grandes surfaces ont compris qu'elles pouvaient obtenir des conditions d'approvisionnement intéressantes auprès des grands négociants et des coopératives avec des volumes et une réactivité que les vignerons-récoltants sont incapables d'assurer. Ils restent encore trop absents de la grande distribution, inquiets de voir leurs champagnes bradés par des circuits qu'ils connaissent mal. Entre les troisième et quatrième trimestre, période où la croissance a été de 15 millions de bouteilles pour les vignerons et de 17 millions pour le négoce du aux fêtes de Noël et de la Saint-Sylvestre. La part des maisons de négoce approche dorénavant 62% du marché français alors qu'elle était à peine au-dessus de 50% en 1991. Au delà de l'impact qui se fait aussi ressentir sur la qualité des vins mis en vente, cette exigence sur la vitesse de rotation des stocks force les coopératives à se regrouper et les négociants à doubler leur capacité de stockage.

Exemple : rotations de stocks par marques du groupe M (1995- 1998)



	1995	1996	1997	1998
Dom Perignon	6,8	6,6	6,4	6,2
M&C	4	3,8	3,6	3,4

c) les MDD, une croissance du segment intermédiaire

La GMS offre au consommateur une relative liberté d'achat en augmentant le choix, mais conduit à rendre le geste plus anonyme que dans les CHR. Une plus grande personnalisation de l'objet à vendre est donc nécessaire afin que le client reconnaisse parmi d'autres les produits qu'il recherche. La marque répond à ce besoin d'identification ; elle peut prendre autant d'importance que la composition du produit. C'est elle qui sécurise le consommateur. Sur le marché du champagne, il existe des premiers prix, des marques de distributeurs (MDD), des marques nationales et internationales qui réagissent de manière très différente à l'évolution du marché.

travail en équipe qui vérifie lui même les erreurs de process. Cette auto-critique n'est plus ressentie comme une sanction par les opérateurs.

Evolution en volume et en valeur des segments de champagne en GMS, de septembre 1995 à août 1996 en %

	PDM	volume	prix	en FF	vol total (en %)
marques internationales	13.9	-3.4	+1.8	132	+1.7
marques intermédiaires	23.8	-0.8	+1.3	92	26
MDD	20.9	+6	+2.8	66	60
autres marques dont 1er prix	41.3	+3.6	+6.9	64	

Si l'accroissement du pouvoir de la distribution ne risque pas de ravir au négoce l'exclusivité d'une politique de marque. L'utilisation dès les années 60 par plusieurs grandes chaînes de distribution de leurs propres marques (MDD) comme garanties des produits qu'elles commercialisent tend à confirmer cette thèse.

Toutes catégories confondues, c'est le segment marques de distributeurs qui réalise une des meilleures progressions en valeur (+13,5%) grâce aux prospectus et aux têtes de gondole[626]. Elaborées dans le cadre d'un partenariat de plus en plus étroit avec les groupements de coopérateurs ou avec les négociants[627] de la nouvelle génération (Paillar, Vrankem…), elles représentent plus de 50% des débouchés commerciaux. A cela une double raison : l'augmentation des sorties (+10%) et l'accroissement de leur prix moyen de vente de 62,50 à 64,30 F. Ce développement s'accompagne d'un élargissement des gammes, couvrant ainsi une zone de prix plus grande. Chez Casino, la gamme MDD s'étend de 65F à près de 150 F pour un magnum. Monoprix décline quant à lui sa marque phare Dorgeval en neuf références. Il propose un rosé, deux bruts millésimés (un 1990 et un blanc de blanc 1988) ainsi qu'une cuvée spéciale « Dorgeval Vif Argent ». Cora, en plus de sa gamme Charles d'Harleville (sept références) propose Veuve Heringer, un premier cru à moins de 65 F. C'est l'un des segments de marché les plus dynamiques car il offre un plus par rapport aux premiers prix comme par exemple, le « Premier cru ». La multiplication des déclinaisons de produits entraîne un effet de gamme et crédibilise la marque, avec des retombées positives sur les ventes de BSA. La présentation classique ainsi que les noms (où veuves et particules ont la cote, même s'il s'agit de l'étiquette d'une maison de champagne qui a disparu et dont les droits ont été acquis par la GD) font référence aux marques des industriels. Afficher le nom des distributeurs sur la bouteille serait peu valorisant. La signature « Carrefour » a disparu de l'étiquette et s'inscrit dorénavant sur une collerette amovible. Casino va même plus loin : sa référence de brut standard Paul de Lavigny devient comte de Lavigny en version millésimée. Cependant, ce distributeur a du mal à mettre des bouteilles haut de gamme sur le marché : la référence « Hubert de Gertale » a disparu des rayons.

[626] Sur un linéaire de GMS, le champagne est mis à part des vins AOC et VDQS.
[627] Analyse des stratégies et du marketing Mix produit des 4 premiers négociants- Etude marketing présentée à la direction marketing de M et à la DG de MHVS- P.-W. Delorme - 1998.

Les marques de distributeurs en Champagne – panel des principaux intervenants en 1996

Enseignes	Nom de la MDD	Prix indicatif en FF	producteur
Auchan	Veuve Emile	69.95	Union Auboise
Carrefour	De Stael	69.90	Duval Leroy
Champion	Keller	69.90	Martel
Cora	Charles d'Harleville	71.90	Jacquart
Hyper U	Paul de Lavigny	67.95	Boizel
Intermarché	Jacques Courson	69.90	Martel
Leclerc	Pol Carson	67.30	Nicolas Feuillatte
Atac	Pol Breteuil	68.90	Vrankem
Match	Charles d'Harleville	71.90	Jacquart
Monoprix	Dorgeval	71.70	De Cazanove
Prisunic	Denis père et fils	79.90	Duval Leroy
Stoc	Veuve Vaugrenet	71.50	Duval Leroy

Source : Rayon Boissons-octobre 1996

Pour les négociants, le rayon champagne est encombré par des MDD et premiers prix qui déroutent les consommateurs[628]. La présentation du produit est donc fondamentale en GMS puisqu'elle favorise une meilleure rotation du linéaire. Ce phénomène de MDD résulte d'un changement d'attitude du consommateur qui recherche avant tout un rapport qualité prix optimal pour tous ces achats. Cette évolution n'est guère favorable au segment-marques intermédiaire des négociants. La multiplication des MDD permet à la GD de verrouiller le rayon champagne[629] et de se constituer un actif. Elle attaque d'abord le bas et le milieu de gamme pour :

- bénéficier des volumes des premiers prix ;
- tirer profit de l'avantage concurrentiel que constitue la mise en linéaire de ses propres marques moyens de gamme sans coût de référencement ni de marketing ;
- favoriser un rapport de force avec les grands négociants sur le marché étroit du haut de gamme ;
- pénétrer le cœur du marché situé entre 85 et 115 F.

Au travers de la gestion de MDD, la GD développe une politique d'intégration sectorielle afin de cumuler les marges sans réaliser d'investissement. Leur dynamisme attaque les marques des négociants qui accusent un recul en volume. Comment réagissent- elles ? Comment justifier la différence de prix entre deux champagnes élaborés par le même opérateur ? Certaines entreprises, comme Marne et Champagne, Duval-Leroy, jouent la carte de la diversification, offrant à côté de leur marque-phare des premiers prix et des marques de distributeurs. Pour elles, le maintien du CA ne se fera pas sans une forte politique promotionnelle (jeux,

[628] A noter que la loi Evin a pour conséquence de faire progresser la PDM des produits bas de gamme au détriment des marques nationales. En 1998, plus de 50% des ventes d'anis, de cassis et de champagne sont faites sous des marques distributeurs.

[629] En 1996, la réglementation donne lieu à de nouvelles modifications de *packaging*. L'étiquette des marques de distributeurs indique clairement le nom de l'élaborateur sous la forme d'un code incompréhensible pour le consommateur. Si certains opérateurs sont favorables à plus de transparence, d'autres craignent qu'elle soit source de confusion pour le consommateur. Cette manœuvre du grand négoce a pour but de faire à terme disparaître les MDD et les premier prix, qui pénalisent les marques internationales sur le marché français.

coupons, liflet personnalisé aux noms de la clientèle pour des mariages, fêtes[630] et contre-étiquette de conseils culinaires). Devant cette surenchère, le consommateur est de plus en plus volage, d'autant que la différence qualitative de deux champagnes munis du même label « maison » d'une chaîne d'hypermarchés (61% des volumes) n'existe pas forcément. Banalisé, le champagne va-t-il se scinder en deux qualités : champagne de luxe et champagne de masse, les MDD ?

Malgré la pression qu'exercent les MDD sur le concept de marque, socle sur lequel repose la stratégie des négociants, pour certains, c'est une opportunité. Par la GD, le champagne de la coopérative est distribué à l'étranger et son développement par le volume permet une réduction du coût du stock et des dépenses marketing. Ces quelques raisons expliquent le développement des MDD.

d) des conditions de mises en ventes difficiles

Pendant longtemps, le champagne n'a bénéficié d'aucun régime particulier ; assimilé depuis les années 80 aux produits de grande consommation, il est utilisé par la GD comme produit d'appel à bas prix. Les variations antagonistes du prix, tantôt facteur d'appel, tantôt critère d'information sur la valeur du produit ont détruit chez un grand nombre de consommateurs la confiance qu'ils auraient pu avoir (et le refuge qu'ils auraient pu trouver dans le prix en tant que référence de la qualité.

Le rayon « champagne », un enjeu stratégique pour la GD : contribution hebdomadaire au mètre linéaire

Marques	CA généré en FF	Marques	CA généré en FF
A. Rotsthschild Rothschild	5576	C. Duchêne (groupe VCP)	3821
Lanson	4288	Mercier (groupe M)	3783
MDD	3846	Mumm	3713
Moët (groupe M)	3595	De Castellane	8429
Premier prix	3504	Nicolas Feuillate	3311

Source : panel de distributeurs/RVI- 1996

Même si la GD est devenue un « mal nécessaire » pour la commercialisation du champagne, les contraintes techniques et économiques de la GMS moderne sont peu favorables à ce vin. Les conditions d'entreposage provoquent de fréquentes manipulations, de fortes variations thermiques (chaleur la journée, froid la nuit) liées à l'éclairage direct nécessaire à l'identification rapide des produits, de la disposition verticale des bouteilles (qui conduit à un dessèchement du bouchon), du référencement anarchique créent pour le champagne un contexte de vente très difficile. Depuis 1999, l'encombrement produit s'est accru, mais la GMS progresse, du stockage à la mise en rayon (segmentation champagne/ mousseux/alcool/vin/liqueur). En effet, quelle que soit la façon dont on décide d'implanter et de segmenter le champagne au point de vente, la largeur de l'assortiment, sa profondeur et le choix de la marque, une communication s'impose en direction du consommateur. Il faut lui expliquer le produit, le conseiller sur sa conservation, sur la façon de le servir et sur

[630] De Castellane (Sovedi) propose une promotion pour la fête des pères destinée à la grande distribution qui portera sur

ses occasions de consommation. Certains fournisseurs de la grande distribution ont créé des outils de communication destinés à cet usage. Par exemple, sur la signalétique de Mumm pour animer son habillage de linéaire, on peut apprendre où, comment et à partir de quels cépages le champagne est élaboré. L'implantation du rayon séparée des vins tient compte des logiques de format, de catégorie et d'image correspondant à des occasions de consommation différentes.

Schéma d'implantation type/ Mumm

+
Cher
↑

ROSES	MILLESIMES			CUVEES
Espace ½ bouteilles	Grandes marques			
Espace½ bouteilles	Marques intermédiaires (+)	MDD ou réservée	Marques intermédiaires (+)	Espace ½ secs
Marques intermédiaires (-)				Espace 1/2secs
Magnums	Petites marques et 1 er prix			

↓
-
Cher

Sens de circulation : ➔

Le schéma d'implantation type proposé par Mumm, prenant en compte la marque comme critère fondamental d'achat, joue les effets de gamme en regroupant les références de même marque par catégorie de prix. Pour la valorisation du produit, Mumm a créé des éléments de mobilier qui se composent d'un fronton, de bandes signalétiques verticales qui figurent au centre du rayon véhiculant des informations sur le champagne et d'un éclairage ne dégageant pas d'UV, ni de chaleur. L'objectif est double :

1) casser la perception du consommateur conditionnée par le prix grâce au merchandising et aux opérations de trade marketing.

Prix en ligne	**Perception par le consommateur**
au dessus de 100 F	bon champagne et très bon champagne
en dessous de 100 F	produit répondant à l'AOC Champagne et sans caractère qualitatif fort
le premier niveau de différenciation en terme de prix se concrétise par une frontière à 100 F	

2) réorganiser la présentation du vin afin d'optimiser le rayon

plus de 100 000 cols.

L’équation de la distribution repose sur la marque, la tendance, la largeur de gamme et l’opportunisme. Les segmentations adoptées par les chefs de rayon diffèrent selon les magasins : implantation par niveaux de prix ou, plus rarement, par dénomination. En fonction de la taille, de son emplacement géographique et de sa clientèle, l’importance du rayon varie également (en hyper, la taille moyenne d’un linéaire « champagne » est de 20 mètres et comprend 37 références), ce qui se traduit par une présentation soignée (box métalliques, meubles, balisage). L’objectif du chef de rayon est d’arbitrer entre les marques en fonction du trafic créé. Avec soixante hypers qui adoptent le concept, Mumm espère séduire toujours plus le consommateur.

Cependant, il faut dissocier le fond de rayon des foires aux vins ou autres opérations spécifiques et, au sein de ce fonds de rayon, les produits classiques de ceux destinés à se positionner sur le créneau des premiers prix ou à devenir des MDD : un champagne à 51 F en tête de gondole se vend mieux qu'une référence fond de rayon à 49,90F.

e) un marché gris[631] en croissance

Les bouteilles empruntent deux types de parcours :

Pour leur image de marque, les grandes maisons consentent aux restaurateurs étoilés des prix défiant toute concurrence. Ces derniers achètent à 80 F des bouteilles qu'ils cèdent à un distributeur pour 90 F qui les met en vente à 99 F. Il suffit qu'un hypermarché propose une grande marque à un prix cassé pour que ses concurrents voisins fassent jouer le droit d'alignement. Ainsi une marque peut se retrouver bradée dans une région entière. La Loi Galland[632] met fin à ce droit. Le second circuit passe par l'étranger. Des distributeurs achètent des lots de champagne à faible prix sur certains marchés étrangers. Grâce à la dévaluation de la lire italienne, les Français ont trouvé des champagnes 20 ou 25% moins chers : le Mumm chez Auchan ou Leclerc, le plus souvent en tête de gondole, est à 99,90 F au lieu de 110 F chez les concurrents. Grâce à ces opérations, les grandes surfaces voient le chiffre d'affaires de ce rayon grimper de 6,7% à (3,58 milliards de F). La hausse de certaines devises rend ce procédé moins lucratif.

f) les prix de vente, l’impact des premiers prix

[631] Marché gris : « parallèle ». Les années 80 furent celles de la contrefaçon des produits de luxe, les années 90 voient copier les marques internationales à forte notoriété. Toutes les marques pratiquant une distribution sélective sont en butte à cette pratique. Toutes les marques de luxe en souffrent. Les ventes des circuits parallèles font concurrence aux détaillants agréés et nuisent à l'image de la marque, le produit étant vendu à bas prix dans un cadre médiocre. 64% des industriels français ont déjà été victimes de contrefaçon, selon une enquête menée par l'Union des fabricants auprès de 522 sociétés. 25% des victimes n'ont rien intenté, jugeant les procédures longues, compliquées et chères : de 50 à 100 000 F pour une contrefaçon de marque.

Malgré le rôle dynamique de la GMS dans le développement de la filière par les volumes traités, le comportement d'Auchan, Cora, Leclerc et du hard discount (Aldi, Lidl, ED…) se caractérise par la pratique du prix le plus bas et le transfert vers le producteur de la gestion de l'essentiel des contraintes (BFR, zéro défaut - délai, ISO 9002). De 1991 à 1993, le % des ventes de champagne premiers prix passe de 40 à 63% et le PVM chute de 70 à 49 F. La grande distribution a compris que le champagne fascinait les adeptes de la fête, à condition d'être un luxe abordable; elle propose des premiers prix trois fois inférieurs à ceux des grandes marques et le dixième de celui des cuvées de prestige. Cependant, les premiers prix ne bénéficient plus de l'effet de surprise, ils se renchérissent, attestant de l'allègement des stocks. Les champagnes les moins chers sont, avec l'augmentation de la TVA, au dessus de 50F en magasin. L'écart entre premiers prix et marques internationales se réduit de 1-3 à 1-2. La justification des prix des marques leaders par rapport à l'offre de la GD devient difficile à maintenir. Les marques intermédiaires des négociants sont squeezées. La riposte consiste à pratiquer le discount ou à repositionner le mix-marketing.

Répartition des ventes par circuit et par prix en 1992 en %

Prix en FF	total	Hyper	Super	Vente directe
Moins de 55	17.4	31.2	33.2	2.8
55 à 60	13.8	11.5	9.7	3.7
60 à 65	5.4	2.3	3.2	9.7
65 à 70	16.3	9	9.3	29.9
70 à 75	14.7	2.6	5	29.8
75 à 100	19.1	23.9	22.5	16.9
100 et plus	13.1	19.6	17.1	7.9
	100	100	100	100

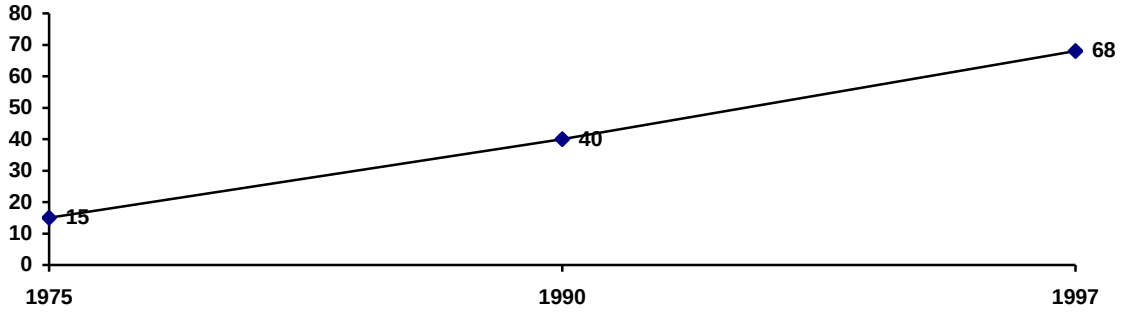
Source : SECODIP- 1994

Si le champagne perd une partie de sa personnalité commerciale en tant que vin haut de gamme, sa propre force qualitative menace d'être diluée par le prix. La concurrence devient de plus en plus âpre, entre des produits de même segment, mais de qualité différente. Avec toutes ces marques qui pratiquent des tarifs si différents mais qui sont toutes des bouteilles de champagne, comment expliquer au consommateur où se trouve la vraie valeur ajoutée ? Les spécificités du produit sont menacées par la GMS qui le standardise (par le volume) et le démocratise (par le prix). Le secteur est confronté à une cannibalisation progressive des producteurs et des propriétaires de marques. L'impact pour l'ensemble de la filière est une perte de valeur sur le produit.

[632] La loi Galland sur l'interdiction de ventes à pertes a entraîné une augmentation des tarifs des marques et accentué un différentiel de prix avec les concurrents meilleur marché.

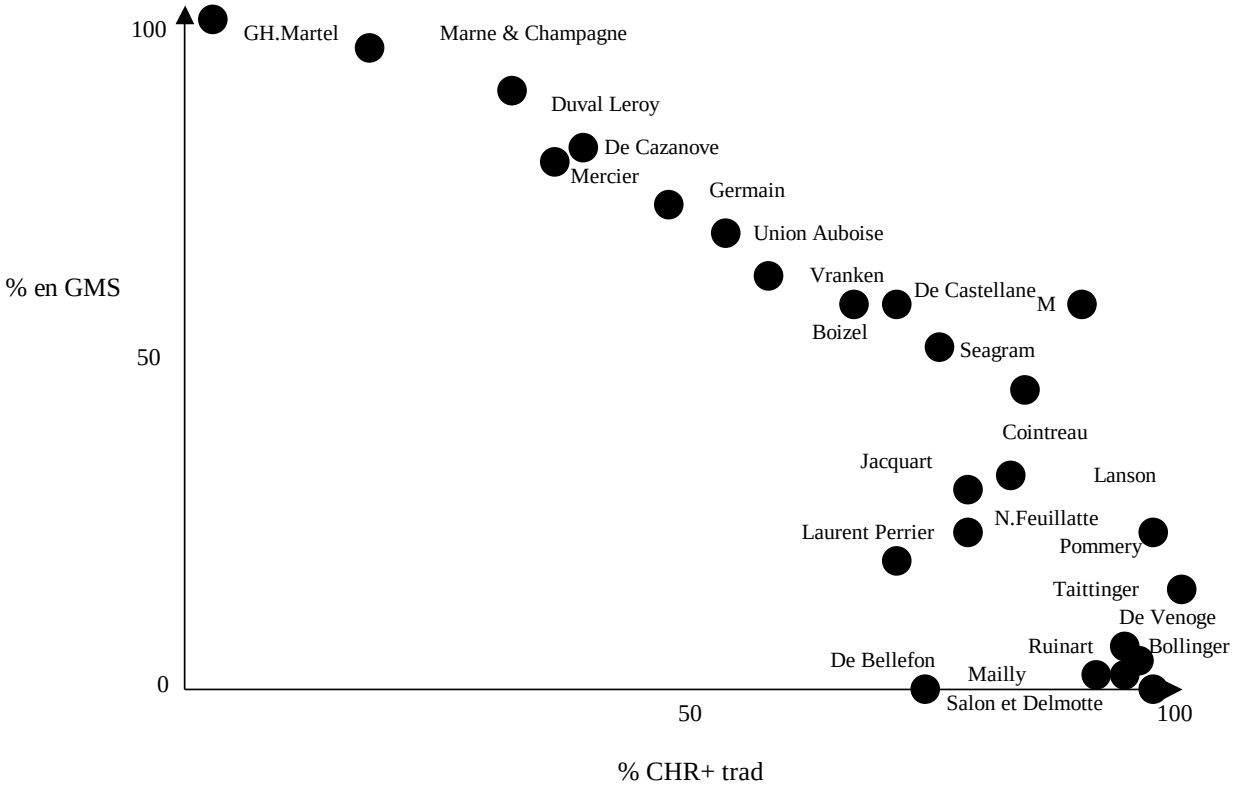
Pour fermer ce chapitre, même si certaines maisons, pour qui le champagne reste un produit de luxe, refusent d'être référencées en GMS, la GD est devenue l'incontournable réseau de distribution des champagnes. Elle constitue un véritable tremplin pour certains négociants (Marne et champagne, Laurent Perrier, Vranken, Paillar...) et coopératives qui déploient à leur intention de véritables stratégies de service.

Analyse de l'évolution de la commercialisation de champagne en GMS en France (en %)



Par ailleurs, cette évolution de la distribution on- trade et off-trade ne favorise plus le développement cohérent des produits haut de gamme. La pression sur les volumes, le développement des MDD force les opérateurs champenois à faire des choix stratégiques de distribution différenciés. Marne et Champagne ne vend qu'en GMS, d'autres maisons (Laurent Perrier, Taittinger, Ruinart) emploient des agents multicartes et certaines des attachés commerciaux (Mumm, M, …). A l'étranger, la plupart des sociétés disposent d'agents importateurs qui distribuent leurs produits sur place ; seules quelques très grandes maisons ont créé des filiales (Laurent Perrier en Angleterre, M aux US…). Et pour confirmer le déséquilibre entre négociants et distributeurs, rares sont les acteurs dont la gamme de produits est suffisamment large pour satisfaire exclusivement une centrale d'achat. Le paysage de la distribution du champagne a donc profondément changé.

Engagements respectifs en GMS et en CHR + on et off trad



Source : Compilation de données (« La Revue vinicole », M, RVI, CIVC) – P.-W. Delorme - 1999

Enfin, sauf quelques exceptions de partenariats, le transfert progressif de pouvoir depuis les années 70 de l'amont vers l'aval (client et distribution) s'est fait au détriment du négoce éleveur. La GD favorise le développement de la coopérative qui regroupe l'offre de matière première nécessaire à l'approvisionner en MDD et premier prix. En redistribuant les cartes sur l'amont et l'aval, la GD est devenue l'enjeu central de la formation et du prélèvement de la rente champenoise. Le pouvoir qu'elle détient est considérable, car il porte non seulement sur le produit (image - qualité) et le consommateur, mais aussi sur les fournisseurs. La GD force les opérateurs à adopter des stratégies de volumes, restructurations industrielles, à banaliser le produit. Tout semble résumé en un rapport de force entre la GD et certains négociants de la filière.

Chapitre 6 - Synthèses stratégiques, une cohérence d'ensemble menacée

6.1 Des phases de transition amenant une complexité nouvelle

6.2 Une cohérence d'ensemble menacée

6.1 Des phases de transition amenant une complexité nouvelle

Jusqu'à la fin des années 80, le négoce détenait le pouvoir économique au sein du secteur. Il représentait une masse de capitaux concentrés face à l'atomisation de l'offre et la dispersion de la demande. Il était aussi l'unique opérateur de la filière pour la commercialisation, les caves coopératives traditionnellement limitées à des fonctions techniques. La redistribution des tâches n'a pas été menée avec la même intensité à chaque niveau de la filière. Face à une production et à une coopération qui ont accentué son pouvoir en amont et une distribution qui, sous l'impulsion des sociétés de commerce, s'est fortement concentrée en aval, le négoce est resté plus lent. Deux courants d'intégration se sont confirmés :

- l'un descendant, mené par la production et les coopératives pour la prise en charge des fonctions commerciales ;
- l'autre ascendant, pratiqué par la GD pour la prise en charge de certaines étapes assumées jusqu'alors par le négoce.

De plus, les crises de 73-80-90 ont opéré une sélection entre les plus forts et les plus faibles : le négoce champenois a souffert de sa position charnière, et sa sphère d'activité se trouve restreinte alors que le marché lui-même subit une série de transformations. Quatre phases de transition majeures soulignent l'évolution de la lutte au sein du champ concurrentiel :

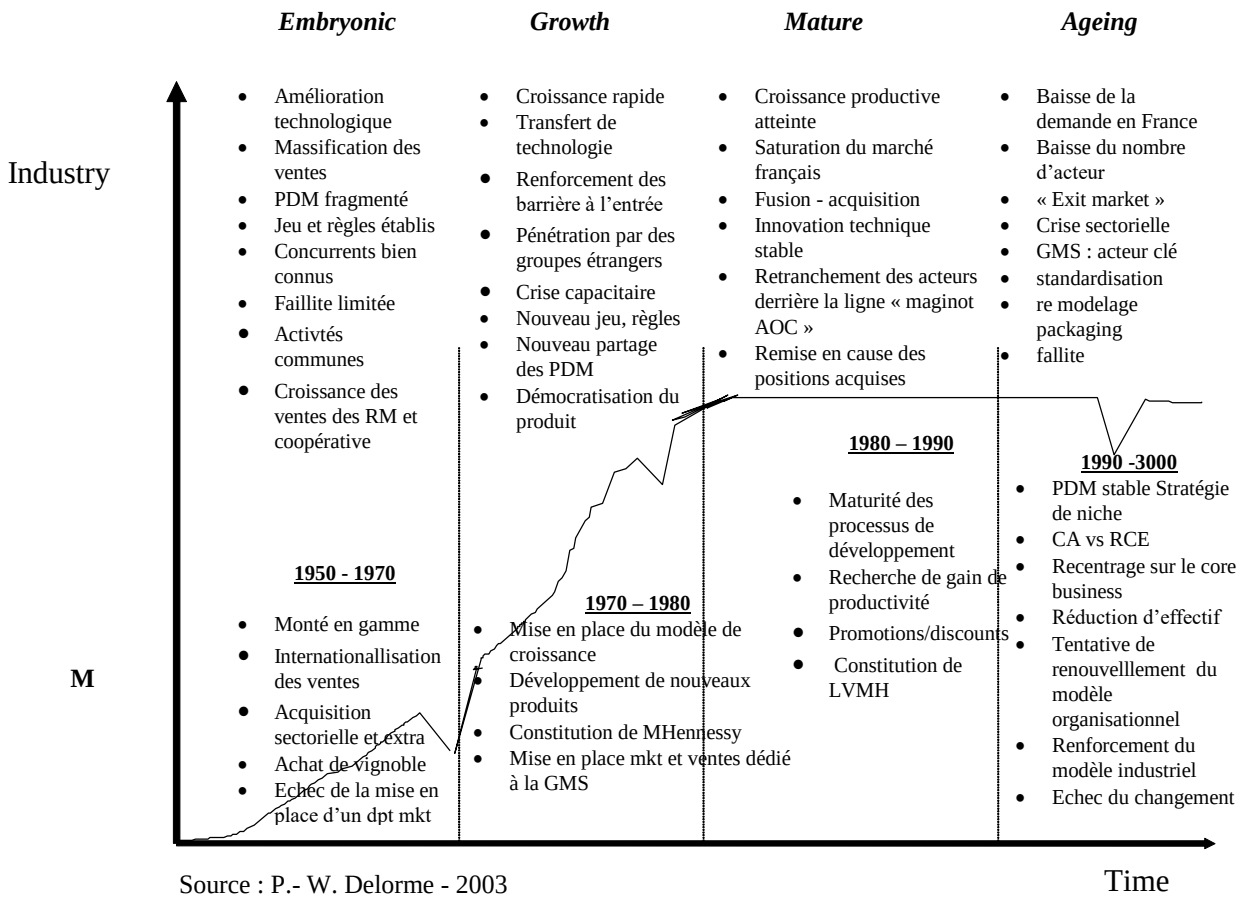
6.1.1 La maturité de l'« Industry life cycle »

Si les limites des vignobles champenois sont garantes de la qualité du vin de champagne, elles constituent également un frein à la croissance des expéditions. Dans la mesure où il n'est pas envisageable de les étendre, le potentiel de la région est proche d'être atteint. Cette stabilisation du volume de l'offre pourrait signifier :

- un accroissement des prix du champagne ;
- un marché des vins clairs très limité, serait à des cours inaccessibles ;
- la poursuite des actions de diversification et du processus de sortie d'opérateurs majeurs ;
- une pression sur les contrats de raisins ;
- un stock du négoce en constante régression ;
- l'obligation entre les opérateurs de trouver un point d'équilibre.

Seules des décisions réglementaires et politiques permettront de sortir le modèle de production de la stagnation.

Exemple avec M



Source : P.- W. Delorme - 2003

Le niveau des prix du raisin favorise une croissante du taux de concentration du marché.

L'industrie du champagne est un secteur fortement oligopolistique qui se caractérise par de fortes barrières, aussi bien à l'entrée qu'à la sortie, avec cette particularité que les positions respectives des concurrents[633] sont sans cesse remises en cause. La maturité du « champagne Industry life cycle » donne une nouvelle dimension à la concurrence qui sévit entre les acteurs.

6.1.2 Les barrières à l'entrée

L'économie champenoise dépend d'un modèle fermé, régulé, l'AOC, où d'importantes barrières (d'origine publique et privée) à l'entrée et à la sortie sont censées empêcher la venue de nouveaux opérateurs. Cet avantage, qui constitue une rente pour ceux qui y sont installés, engendre aussi des coûts d'établissement plus élevés. L'obstacle lié à la mobilité ou barrière à l'entrée au sens de G.Stigler est un coût de production (à un niveau quelconque de production) qui doit être supportée par les firmes qui envisagent de pénétrer une industrie. Cette notion, dont l'origine remonte à J. Bain suggère l'idée de coûts irrécupérables (sunk cost).

[633] « Concurrents » s'entend ici concurrents directs et potentiels.

L'idée sous-jacente est qu'aucune barrière[634] n'est infranchissable et qu'un avantage acquis par une firme peut être remis en cause par des concurrents qui se battent à l'entrée du secteur. Deux types de barrières sont répertoriées dans la littérature : les barrières économiques[635] (relatives aux coûts) qui comprennent les économies d'échelle, les avantages absolus de coûts, la différenciation des produits et les barrières institutionnelles[636] portant sur les mesures réglementaires.

barrière à l'entrée pour un opérateur extérieur souhaitant pénétrer le secteur	**Avant 1970**	**Après 1990**
foncier élevé	💣	💣💣
réglementation très poussée et contraignante	💣	💣💣
pouvoir de la filière aux mains des vignerons	💣	💣
prix du kilo de raisin élevé	💣	💣💣
rentabilité du secteur faible		💣
cycle de production long et décalé par rapport aux marchés	💣	💣
aléas climatiques qui influent sur la qualité et la quantité de la production	💣	💣
convention collective rigide et onéreuse	💣	💣
syndicalisme CGT fort	💣	
secteur clos et relationnel très développé entre les opérateurs		
coût de fabrication du process	💣💣	💣
création et innovation produit faible	💣	💣
prépondérance de la GD dans l'écoulement du produit		💣💣

Bien que cette distinction barrières économiques/ barrières institutionnelles soit relativement facile à établir, il est plus difficile de mesurer l'incidence de ces barrières sur le niveau de performance des firmes.

- les économies d'échelles

par intégration verticale, les firmes déjà en place ont acquis des économies d'échelles, un effet d'expérience[637] et de spécialisation élevé (maîtrise du processus d'élaboration, réseau relationnel nécessaire dans le CHR…) tels que tout nouvel entrant dans la filière se verrait confronté à des problèmes de compétitivité ;

- la masse critique en capitaux

[634] W. Baumol désigne un marché sur lequel l'action des firmes (entrée ou sortie) n'est soumise à aucune entrave. Si les barrières à l'entrée témoignent du processus concurrentiel, la manipulation stratégique dont elles peuvent faire l'objet influence le comportement des firmes sur les structures du secteur.

[635] Les barrières économiques trouvent leur expression à travers la dimension minimale/optimale de l'entreprise, le volume initial des capitaux investis et le processus d'apprentissage.

[636] Les barrières institutionnelles résultent d'une part de l'action des pouvoirs publics, d'autre part des stratégies déployées par les producteurs eux-mêmes.

[637] Les rendements d'échelle croissants résultent du phénomène d'apprentissage et ce, à tous les niveaux de la production. Les contraintes d'économie d'échelles requièrent un niveau initial d'investissement qui s'impose à tout entrant potentiel. Dès lors que cet investissement s'identifie à un coût irrécupérable, on peut le considérer comme une des barrières incontournables qui limitent l'entrée de nouvelles firmes dans le secteur.

L'industrie lourde du champagne nécessite des capitaux importants pour couvrir les charges financières liées au cycle de production ;

- la structure des coûts

Les frais de matières premières sont très importants, et ce d'autant plus que le négociant achète des cols élaborés à partir de raisins chers (supérieure a 30 FF le kilogramme).

Exemple des coûts pour un négociant s'approvisionnant sur le marché du vin sur lattes en 1994

Matières premières	40 à 70%	du coût global de la bouteille
Finition, mise en vente, administratif	20 à 40%	
Charges financières	10 à 20%	

L'activité du champagne est avant tout dominée par les coûts de matière. La maîtrise de l'amont est un enjeu croissant.

- la différenciation[638] des produits

L'enjeu d'une telle stratégie pour le négoce est incontournable, elle passe d'abord par la qualité totale perçue et reconnue par le consommateur final.Le modèle de production de l'AOC Champagne est construit sur la fabrication d'un produit générique. Cependant, les capacités des opérateurs à se différencier restent faibles. Cela s'est accentué par les communications promotionnelles réalisées sur l'appellation, et non sur les marques. De plus, la différenciation a un coût puisqu'elle doit combiner volumes globaux/densité géographique/ fidélisation afin de faire dévier l'acte d'achat, d'abord polarisé sur le prix, sur la valeur qualitative du produit.

- coût de la réglementation

Les différentes réglementations de l'AOC Champagne et leur complexité génèrent des surcoûts sur l'ensemble du process de fabrication de la bouteille cf annexe p. 43).

Stratégiquement, si le secteur dispose d'incontestables barrières à l'entrée, les barrières internes entre les marchés respectifs du vignoble et du négoce sont très fragiles. Le développement des ventes des RM sur le marché français en atteste. Une économie à deux vitesses s'est installée : une activité de commodité (les champagnes élaborés par la viticulture) et une activité de spécialité (les champagnes assemblés par le négoce). Cette situation n'est pas immuable, le succès des premiers prix, des MDD, la croissance des coopératives sont

[638] Chaque firme peut disposer d'un monopole sur le même marché, à la condition de proposer sur celui-ci des produits différenciés. L'attachement des consommateurs à des marques et produits spécifiques est au cœur de cette stratégie. Tout nouvel entrant devra conquérir une part de demande dite préférentielle jusque-là satisfaite par les firmes déjà installées. Ainsi, le coût auquel tout entrant potentiel sera astreint sera d'autant plus élevé et la conquête du marché plus difficile qu'il y régnera une forte différenciation.

autant de paramètres qui cassent ce duo-pôle et remettent en cause les barrières intra et extra sectorielles. L'acquisition du produit par des intervenants extérieures ne représente pas de difficulté : il suffit d'apposer sa marque sur une bouteille de champagne

6.1.3 la chaîne de valeur

Chaque opérateur de la filière champenoise avait un rôle parfaitement défini au sein du processus de fabrication et de commercialisation du produit. La décomposition de ce dernier confère aux négociants un rôle fondamental avec la coordination des fonctions, de la matière première à la distribution du produit fini. Cependant, le développement des ventes de la coopération et la pression de la GMS réduit sa chaîne de valeur et menace sa rentabilité, en diluant la VA du produit.

Analyse comparative de la chaîne de valeur des trois opérateurs

	foncier	culture	vendange	vinification	embout	logistique	MKT	vente	export
vigneron	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxx	xxx	xx	x3	x	xx
négociant	**xx**	**xx**	**xx**	**xxx**	**xxxxx**	**xxxx**	**xxx**	**xxxxx**	**xxxxx**
coopérative	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxx3	xxx	xxx
Référentiel	faiblesse			forces	forces		faible	forces	forces

<10%	15-20%	15-30%	50%	65-80%
x	**xx**	**xxx**	**xxxx**	**xxxxx**

Note : 2 : conseils, directifs dans certains cas/ 3 : pas de véritable marque/ 1 : assemblage uniquement.

Sous la contrainte, le modèle de développement du négoce basé sur le trading, les prescripteurs (journalistes, restaurateurs...) et une clientèle aisée a considérablement évolué. Des mesures d'adaptation sont mises en œuvre par le négoce, mais elles ne constituent que des palliatifs par rapport à son appauvrissement. En effet, les données du rapport de force sont éloquentes. Marne & Champagne ou L.V.M.H[639] sont des industriels d'une taille largement inférieure aux distributeurs qui raisonnent désormais sur un marché où l'unité de référence est la centaine de milliards de francs. Le processus de concentration (Carrefour - Promodes…) amplifie le phénomène et la mondialisation des économies alimente le mouvement.

[639] L.V.M.H est multiprocesseurs, mais seules ses activités V& S sont présentes en GD.

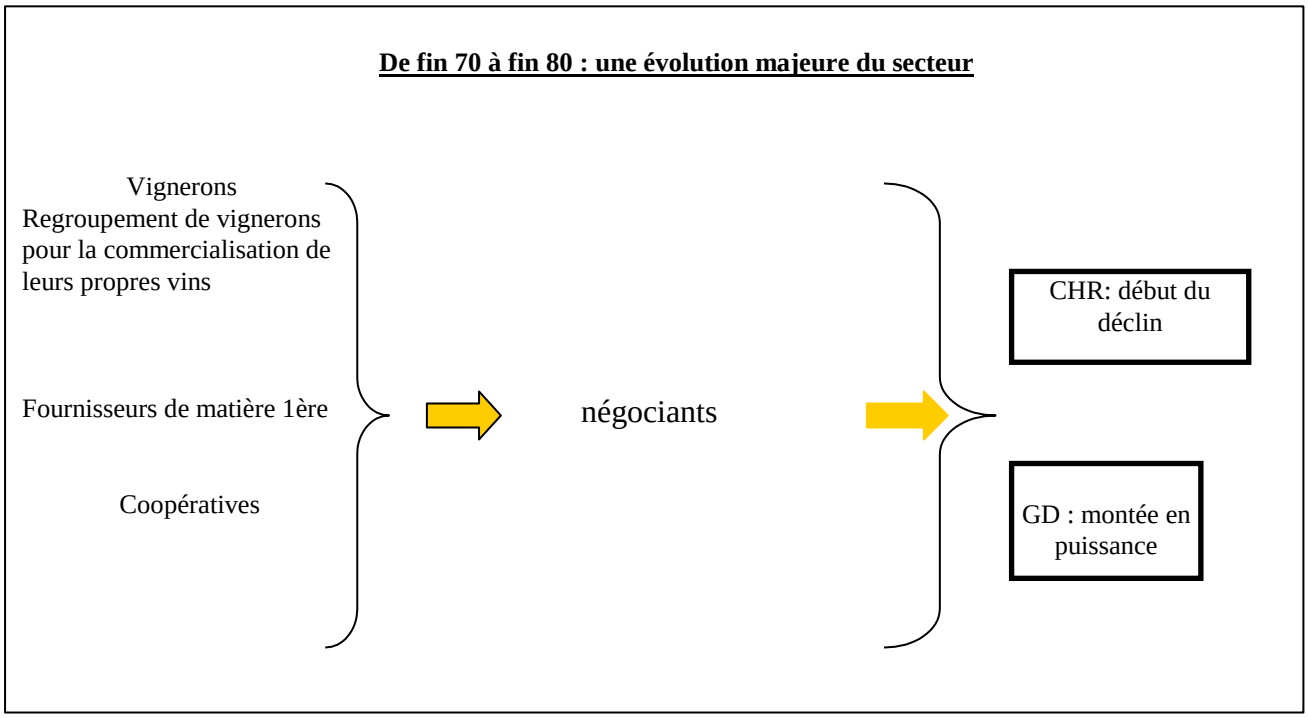
Exemple de taille comparative en 1996

Premier groupe champenois	En MF	Groupe de GD	En MF
L.V.M.H (V&S consolidé)	11113	Carrefour	144600
Remy Cointreau (CA consolidé)	6803	Leclerc	130 000
Marne et Champagne (CA consolidé)	1104	Intermarché	128 700
Laurent Perrier (CA consolidé)	941	Auchan	118 300

Sur des critères de taille et de surface financière, le pouvoir appartient aux distributeurs. Cependant, leader en Champagne, L.V.M.H et quelques groupes ont les capacités de gérer le rapport de force avec la GD grâce à :

- l'existence d'une gamme tarifaire adossée à un portefeuille de marques célèbres et internationales ;
- la possession d'un réseau de distribution intégré ;
- des moyens financiers importants (investissement et emprunt) ;
- la capacité d'attirer des hauts potentiels venant de Procter et Gamble et qui savent marketer un marché tenu par la GD.

Afin de se soustraire à la GD, des stratégies alternatives en terme d'opportunité sont identifiables. L'évolution des modes de vie qui favorise la consommation du produit chez soi est l'un des axe, l'attaque de zones où la présence de la GD y est moins structurée et la vente par internet sont deux autres options possibles. Une autre spécificité qui impacte directement la chaîne de valeur du négociant tient à l'organisation même de la filière : près de 90 % de la capacité de production dépend des fournisseurs. La reconduction d'une grande partie des contrats et l'organisation par les maisons d'une nouvelle politique d'approvisionnement[640] ne suffisent plus. D'autre part, la réorganisation de la production et des caves coopératives vers la commercialisation force le négoce à rééquilibrer les rapports de forces inter-sectoriels et à personnaliser cette fonction par la marque. L'évolution du pouvoir de négociation des fournisseurs est devenu une variable déterminante de l'activité des négociants et de l'image du produit, surtout lors de mauvaises récoltes.

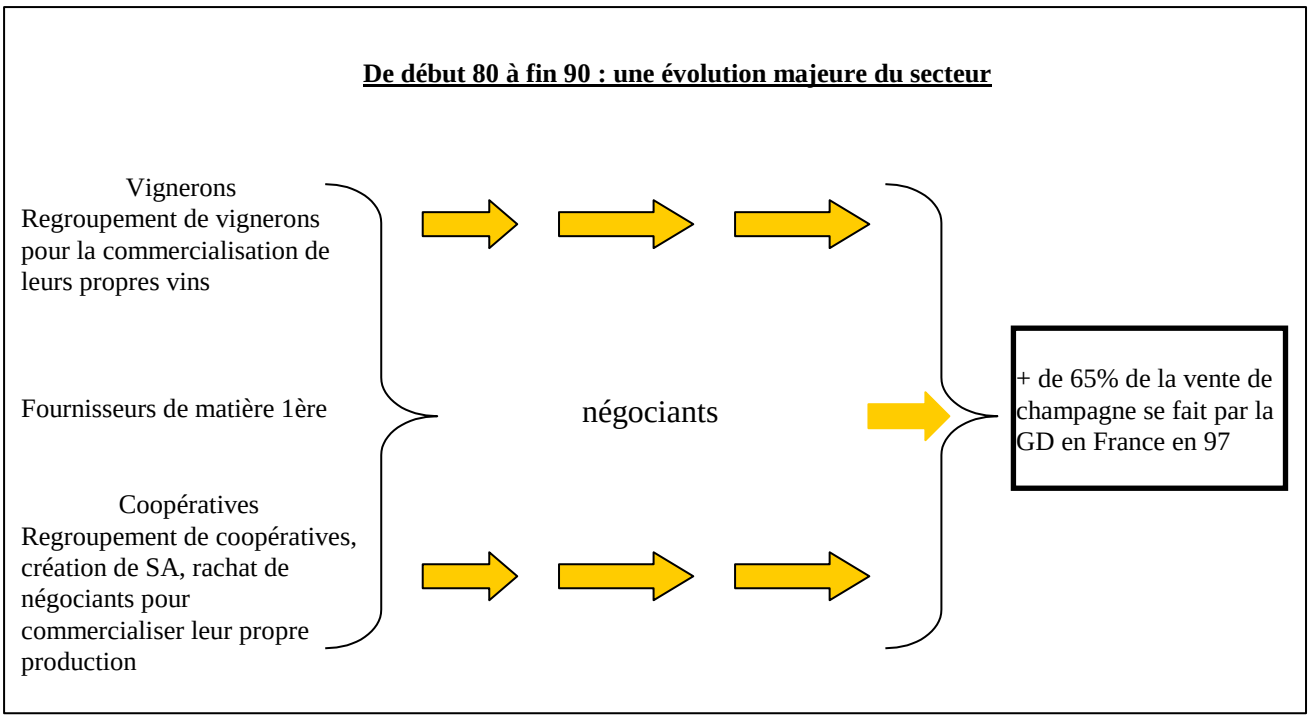


Un tel degré d'implication de la production leur confère incontestablement le rôle d'acteur clef de la profession. Le front de la compétition se situe sur trois points d'affrontement :

- la captation de la matière première et son prix ;
- la gamme des prix pratiqués ;
- le référencement des produits en GMS.

Le système de production du négociant est de moins en moins intégré alors que les coopératives qui commercialisent couvrent une chaîne de valeur plus complète. Ces évolutions restreignent progressivement la place du négoce dans la filière. Elles témoignent aussi d'une déspécialisation croissante des circuits de fabrication, rompant le lien objectif qui unissait l'ensemble des opérateurs pour l'écoulement d'un même produit. Les négociants sont attaqués sur leur capacité à produire et à vendre, la différenciation concurrentielle se jouant sur l'accroissement des moyens mis a disposition d'une stratégie.

[640] M a par exemple proposé des contrats aux viticulteurs portant sur trois ans avec des primes d'intéressement modulées.



Le champagne reste un marché de prescription, mais c'est la GD, avec ses nouveaux pouvoirs, qui dorénavant fixe les règles de fonctionnement au sein de la filière. Les opérateurs, y compris M, ne font que s'adapter aux demandes des enseignes : volume, qualité, délais, prix, promotions, certification ISO 9002.

6.1.4 La substitution technique et technologique

Le champagne a toujours été considéré comme un produit de luxe irremplaçable. Cependant, il existe depuis les années 50 une dynamique de substitution de la technologie de production de l'AOC Champagne : la filiation des mousseux avec le champagne, omniprésente tout au long du processus de création du produit fragilise les avantages concurrentiels technologiques de l'AOC Champagne.

risques de substitution du champagne par un autre produit	
	prix trop élevé du champagne
	faiblesse qualitative du champagne
	hausse qualitative des VM
	positionnement haut de gamme des VM, des alcools, des vins sur le même segment de prix
	campagne de communication des VM, alcools et vins sur la notion de plaisir, de fête, de luxe
	baisse de la pression commerciale des opérateurs dans les CHR et les boîtes de nuit
	coût de la bouteille en CHR et en boîtes de nuit élevé par rapport au gin, whisky, vodka
	rejet progressif du goût du champagne par la nouvelle génération
	crise économique

Exemple le plus flagrant : le crémant. C'est dans son élaboration qu'il y a substitution, le procédé, très technique étant identique à celui du champagne. Seuls changent le terroir, la climatologie, les cépages. L'exigence qualitative sur le papier est la même que pour le champagne. La cueillette est obligatoirement manuelle afin de sélectionner les raisins, la récolte doit être acheminée dans des bacs percés et la machine à vendanger est interdite. Les dates de vendanges sont soumises à un suivi et un contrôle très précis. Le pressurage, qui se fait avec des raisins entiers, est limité à 100 litres pour 150[641] kg de raisins (alors que pour la plupart des appellations, il suffit de 130 kg pour obtenir 100 litres de jus). Ainsi, pour 4000 kg de vendanges, la première presse extrait 20 hectolitres, suivent ensuite la première taille riche en sels minéraux (4 hectolitres), et la deuxième (2.66 hectolitres). Ce fractionnement sépare les trois zones de la baie du raisin. La première presse en extrait la zone intermédiaire, riche en sucre et en acide tartrique. La rebêche, obligatoirement envoyée en distillerie, représente au moins 7% du jus. Toutes ces opérations sont tenues dans des carnets de pressoir avec un autocontrôle important. Le concept d'assemblage des cépages, des millésimes, des terroirs est moins utilisé dans les régions productrices de Crémant où ces derniers se suffisent à eux mêmes. Le défi se situe dans la régularité de la production : l'incorporation des vins de réserve permet d'atteindre cet objectif. Les meilleurs producteurs jouent sur plusieurs millésimes pour produire un brut de qualité suivie. Les vins de base sont ensuite élaborés avec une fermentation alcoolique et éventuellement malolactique, puis mis en bouteille avec une liqueur de tirage composée de sucre et de levures. Cette seconde fermentation provoque du gaz carbonique. Pour obtenir une pression de six atmosphères, il faut ajouter 24 g

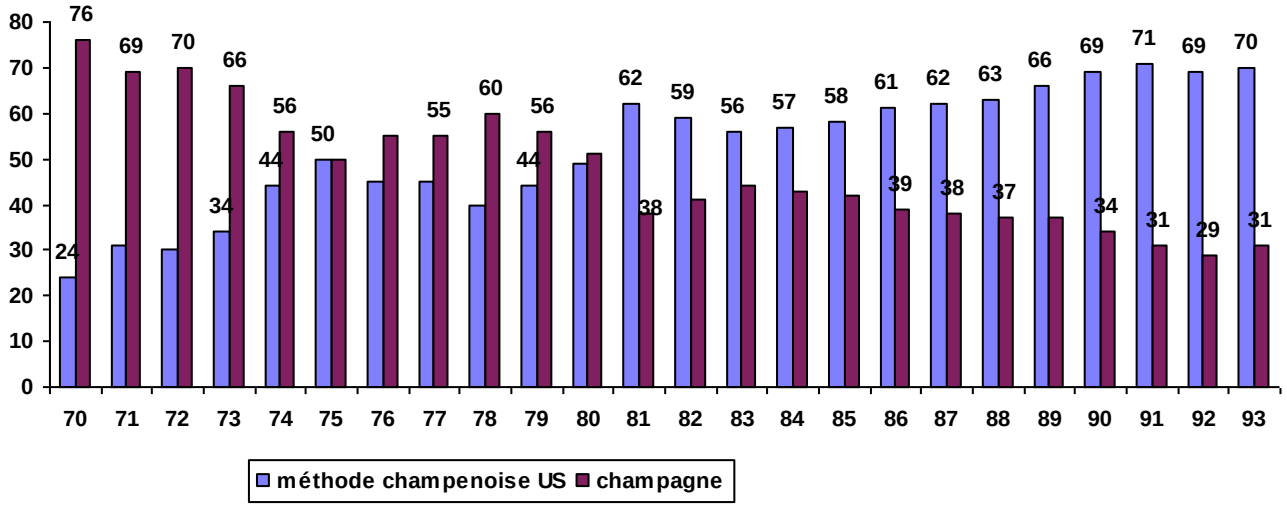
[641] 150 mg/ litre d'anhydride sulfureux. La teneur totale pour tout type de VM ne peut dépasser 235 milligrammes /litre. Si les conditions climatiques sont mauvaises, ce taux peut passer à 40. Pour les VMQPRD, la teneur totale en anhydride sulfureux ne peut dépasser 185 milligrammes par litre. L'acidification ne peut être effectuée que dans la limite de 150 grammes par litre exprimée en acide tartrique, soit 20 milliéquivalents par litre. L'acidification et la désacidification de la cuvée s'excluent mutuellement.

de sucre (4 g par atm). L'intérêt de cette méthode est de prolonger le contact entre le vin et la levure, qui produit des acides aminés. La transformation (autolyse des levures) est lente et nécessite au minimum neuf mois sur lies pour les non millésimés. Une attente en bouteille d'un an minimum augmente la persistance des bulles. Pour cette raison, le Crémant doit vieillir un an « sur lattes » comme le champagne. L'élimination des levures mortes s'effectue par remuage, bouteille inclinée, pour les concentrer sur la capsule. Puis, par dégorgement, les levures sont remplacées par une liqueur d'expédition plus ou moins sucrée selon le dosage recherché. Face à cette situation, les opérateurs champenois auraient dû choisir parmi des technologies qui génèrent des rentes de monopoles et/ou des rentes différentielles[642]. Ces firmes auraient pu tirer, en plus d'un avantage de coût, des économies d'échelle, des économies d'envergure (production conjointe de plusieurs biens) et des économies d'apprentissage. Cependant, aucune technologie n'étant pérenne, les opérateurs devraient observer une veille permanente et systématique sur l'apparition de nouveaux process de vinification. Ce qui n'a jamais été fait et peut s'expliquer :

- la réglementation de l'AOC limite toute innovation technologique majeure et le CIVC détermine pour la collectivité celle qui doit être employée ;
- la trop forte saisonnalité des activités post vinification représente un coût prohibitif par rapport aux temps d'utilisation de la technologie (des vendanges qui durent 15 jours au lieu de 2 mois dans d'autres régions viticoles, la préparation des vins post fermentation qui dure seulement 2 à 3 mois, l'assemblage des vins de base entre 6 à 8 mois...) ;
- le volume produit reste pour certains insuffisant pour développer une nouvelle technologie.

[642] Rente de monopole si la technologie est protégée par un brevet, rente différentielle si la technologie choisie, le savoir-faire, l'amélioration d'un procédé de base et les modalités de contrôle de la production abaissent les coûts.

% du volume en M de caisses produit par la méthode champenoise aux US et les ventes de champagne : une substitution technologique



En Californie, des entreprises françaises qui font partie d'un " club " (dont la filiale de M) diffuse cette « méthode champenoise ».

L'image et la qualité du champagne doivent être supérieures à celles des mousseux ; dans le cas contraire, c'est la fin de l'AOC. Le champagne doit justifier qu'il reste le premier des mousseux.

6.2 Une cohérence d'ensemble menacée

L'évolution du négoce montre que l'hétérogénéité des fonctions qu'il assurera dans l'avenir sera atténuée. Il semble que le contexte économique le conduise à intensifier sa fonction commerciale, si ce n'est à s'y spécialiser. Réaction le plus souvent défensive ; elle ne s'est qu'exceptionnellement révélée offensive à travers des concentrations commerciales de nature à contrebalancer sa perte de pouvoir face à l'amont et à l'aval. Nous remarquons qu'au même titre que les caves coopératives qui cherchent à se libérer d'une spécialisation technique trop limitante sur le plan des profits[643], de nombreux négociants éprouvent le besoin de renforcer la maîtrise de la commercialisation du produit pour profiter de la valeur qu'elle peut procurer. Cependant, le choix par le négoce d'une activité exclusivement commerciale est contre aléatoire, car une grande part des fluctuations et des risques est reportée sur l'amont. Il s'agit aussi de minimiser le savoir-faire exigé. Il reste qu'un tel choix d'activité offre des perspectives de résultats plus stables, mais plus faibles.

[643] L'embouteillage est encore peu pratiqué par les caves coopératives champenoises. De toutes les fonctions, elle reste celle qui autorise le plus d'économies d'échelles.

Seule une augmentation du volume d'activité permet de préserver le résultat, alors que la diminution de valeur ajoutée provoque une baisse de ce potentiel. Le négoce pourrait ouvrir le champ de ces perspectives par une intégration verticale qui se heurte à :

- une réglementation qui entérine le pouvoir politique et corporatiste des viticulteurs (prérogative de la SAFER et limitation des cumuls, maintien des transferts de droits de plantation au sein de la production...) ;
- la complexité d'une gestion journalière d'un domaine viticole.

La concentration commerciale apparaît dans ces conditions comme la seule mesure qui préserve les perspectives de rentabilité. La reconquête de la VA par le négoce au sein de la filière, via le prix de vente, nécessite un engagement de tous les acteurs :

- la propriété, dont les efforts qualitatifs doivent être renforcés et encouragés ;
- le CIVC dont les responsabilités de régulation, de coordination, de prospectives, de contrôle et de promotion s'avèrent indispensables ;
- les banques, tant les modes de financement appropriés de l'activité d'élevage est primordiale en regard de la faiblesse des fonds propres.

Le croisement de ces variables incertaines conduit à l'élaboration de quatre scénarios qui peuvent représenter des visions cohérentes du secteur.

Hypothèses sur les scénarios

scénario 1	scénario 2	Scénario3	scénario 4
attrait des produits de substitution	évolution des comportements d'achats des consommateurs sur les boissons alcoolisées haut de gamme	renforcement du poids des circuits de distribution	renforcement du pouvoir de l'amont
variables influentes	**variables influentes**	**variables influentes**	**variables influentes**
hausse de la qualité meilleur rapport qualité-prix même positionnement (fête, plaisir)	diminution de la consommation d'alcool dans les pays matures, sensibilité plus grande au prix	hausse du ticket d'entrée pour la GD et certains CHR, pouvoir de négociation accru lié à la concentration, développement des MDD augmentation des promotions et baisse des marges des fabricants	Captation de la matière première pour vendre leur propre produit
hypothèse favorable la substitution ne se fait pas : la frontière entre le champagne et les autres produits reste étanche, mais le segment champagne se rétrécit	**hypothèse favorable** la croissance des pays du groupe 4 - 5 (cf. chapitre 2) favorise l'émergence d'une classe moyenne réceptive à ces produits	**hypothèse favorable** de nouveaux modes de consommation se confirment de nouveaux supports de commercialisation apparaissent l'E-business[644] permet de contourner la GD	**hypothèse favorable** une vraie stratégie de partenariat se met en place le jeu collectif se resserre
hypothèse moyennement favorable les consommateurs réalisent la valeur qualitative des VM	**hypothèse moyennement favorable** le renouvellement de la consommation ne se produit pas : on est sur un marché en déclin	**hypothèse moyennement favorable** la concentration des réseaux de distribution ne dépasse pas les marchés déjà matures	**hypothèse moyennement favorable** le regroupement des viticulteurs leur permet de servir la GD
hypothèse négative la qualité des VM ainsi que leur mix produits leur permettent de se positionner sur le champagne : c'est une attaque frontale : déclin à terme de la rente	**hypothèse négative** le champagne perd son statut de vin de fêtes, se trouve en concurrence directe avec les alcools durs	**hypothèse négative** Le modèle de GD s'exporte, obligeant les négociants à se concentrer de nouveau	**hypothèse négative** La GD donne le pouvoir à la production au détriment du négoce

[644] L'E-business attire de nouveaux clients du monde entier sur le web et les clients attendent une qualité de service égale à celle qu'ils obtiennent par les canaux classiques.

Les quatre scénarios à degré de probabilité de réalisation différents auront chacun des impacts sur la configuration du secteur et les rapports de forces concurrentiels. Selon les types de scénarios, les firmes disposent de positions plus ou moins avantageuses.

Analyse des positions des ensembles stratégiques selon les scénarios

négociants	**Sc 1**	**SC 2**	**SC 3**	**SC 4**	**Groupe**
Roederer, Bollinger, Pol Roger, Krug	++	++	+/-	+/-	**G1 - niche**
Taittinger	+/-	+/-	+	+	
PJjouët,	+/-	+	+	+/-	
C Heisieck,P-H, Mumm	+/-	+	+	+	
M & Champagne, Vranken, Duval Leroy, Jacquart	+/-	+	++	+/-	**G2 - GD**
L Perrier	+/-	+	+/-	+/-	

++ : Position très favorable / + : position favorable/ +/- : position défavorable

Un groupe composé de négociants qui ont des stratégies de niche haut de gamme se démarque ainsi de ceux qui sont devenus des prestataires de services à la GD. Cependant, déjà ébranlé par la dernière crise de 1989-1995 et le renforcement des jeux individuels des acteurs, la cohérence d'ensemble est menacée. Même si des ajustements sont effectifs, la prise de conscience de ce contexte nécessaires à une réorganisation ne s'est toujours pas faîte. Les négociants sont persuadés qu'ils possèdent encore le monopole de la qualité sur le marché. Les tensions que nous avons soulevées dans nos parties 2 à 4 situent clairement les principaux défis que doit relever la société M du groupe L.V.M.H. Nous analyserons dans la dernière partie les différentes stratégies choisies par ce négociant pour répondre aux modifications de l'amont et de l'aval. Nous terminerons par une étude de son organisation.

Partie 3 M, la nécessaire recherche d'un nouveau modèle de croissance ?

Introduction

Chapitre 1 De la croissance à la maturité

1.1 Les fondamentaux du modèle de croissance

1.2 Force (1832–1962) et déclin du modèle (1962-1987) : le rôle des familles Moët & Chandon

Chapitre 2 Réflexion sur la stratégie de M

2.1 Une stratégie à triple détente

2.2 Scénarios alternatifs proposés

2.3 Perspectives de développement

Chapitre 3 Un changement sous contrainte

3.1 Les premières étapes

3.2 Les modalités du changement, quelques exemples

3.3 Les raisons de l'échec

Conclusion

Introduction

Cette dernière partie qui s'articule autour de trois chapitres présente la stratégie et le changement organisationnel de M. Le chapitre 1 insiste sur les leviers stratégiques qui, depuis 1741, permettent à la firme de se maintenir et de conforter son avance sur ses rivales. Dans le deuxième chapitre, nous décrivons les axes stratégiques mis en place par la nouvelle direction et proposons des recommandations. Le dernier chapitre clôt la thèse en illustrant par des exemples les changements que nous avons menés et/ou observés. Il explique le pourquoi de l'échec du processus piloté par la DRH centrale et ses raisons.

Chapitre 1 - De la croissance à la maturité

1.1 Les fondamentaux du modèle de croissance

1.2 Force (1832–1962) et déclin du modèle (1962-1987) : le rôle des familles Moët & Chandon

Le véritable essor de M commence sous la présidence de Jean-Remy Moët qui ouvre de nouveaux marchés d'exportation au cours du XIXe siècle. Introduite à la Bourse, M devient société anonyme en 1962. Au terme d'un processus rapide, elle renforce sa croissance en prenant le contrôle de Ruinart et Mercier. Ces deux maisons, dont le capital est détenu par M, sont distinctes au niveau juridique[645] et regroupées au sein d'un GIE à vocation commerciale qui vend les marques M&C, Mercier et Ruinart :

- M&C se situe par le volume de ses ventes au premier rang sur le marché français et les sept plus grands marchés du champagne (USA, Allemagne…) ;
- Mercier jouit d'une forte notoriété en GD sur le sol français ;
- Ruinart bénéficie d'une image de qualité auprès des connaisseurs et dans le domaine de la restauration.

En 1971, un rapprochement commercial audacieux avec la famille Hennessy permet de créer un pôle de regroupement actif. Jusqu'aux années 1980, aucune autre société du négoce français n'a atteint cette taille mondiale la transformant en leader. Depuis la constitution du groupe L.V.M.H en 1987, l'activité vins et spiritueux reste modeste comparée à celle des ténors anglo-saxons et japonais. Basée sur son modèle d'origine, la croissance de M semble s'essouffler face à un environnement qu'il ne maîtrise plus.

1.1 Les fondamentaux du modèle de croissance

En s'appuyant sur une approche historique[646] et longitudinale, ce chapitre cerne les principaux leviers de développement stratégique mis en place dès sa création. L'objectif est de déterminer s'ils restent à ce jour effectifs et porteurs de croissance pour M.

1.1.1 Une clientèle prestigieuse, vecteur d'image et de positionnement du produit (1754 - à nos jours)

Claude Moët[647] (1683-1760), négociant commissionnaire en vins dès 1717 possède à peine deux hectares de vignes. Il fonde la Maison Moët en 1743. En rapport avec les fournisseurs de la Cour à Paris, il développe

[645] Ces négociants ont gardé leur identité sur le plan industriel liée en partie à leur situation géographique : M et Mercier sur Epernay et Ruinart sur Reims.
[646] L'une des difficultés de ce travail est le grand nombre de documents sans date.

ses affaires avec pour clients de nombreux aristocrates. Entre 1750 et 1760, les expéditions oscillent de 19 000 à 69 000 bouteilles pour une moyenne annuelle de 40 000. Ses ventes progressent d'une manière aléatoire malgré des vins de qualité supérieure vendus cher et une marge commerciale de 10 à 30%. A son commerce du vin tranquille blanc, rosé et rouge s'ajoute celui du vin effervescent qu'il commence à exporter dès 1754 dans toutes les cours d'Europe. Habitué à des clients d'un niveau social élevé, M assistera à la montée d'une clientèle bourgeoise moins assidue. Des efforts se sont aussi porter vers les clients dits de prestige comme les ambassades et VIP en cohérence avec ce qu'est les produit de M notamment Dom Pérignon. Dès sa création, M devint et restera fournisseur des cours royales, des artistes, des ministres, des capitaines d'industrie et des sportifs. C'est par cette clientèle que le produit s'est positionné et internationalisé.

1.1.2 La croissance des ventes basée sur une bonne connaissance du client

Dans une lettre à son agent, Paul Chandon (1821-1895) écrit : « Il faut suivre le courant des affaires, mode ou caprice, il faut, en un mot, se soumettre au goût de celui qui paie ». Et il ajoute : « Eh bien, nous nous sommes écartés de ce principe. Depuis longtemps, nous nous reposons dans notre gloire d'autrefois, conservant la manière de faire que vous et monsieur Lightly père avez établie merveilleusement avec une grande habileté il y a 40 ans. Or nous touchons au moment décisif (...) il faut nous servir d'autres moyens... ». Gaston Chandon de Briailles (1852-1914) écrit à Raoul Chandon de Briailles (1850-1908) lors d'un voyage en Allemagne pour lui dire sa perception du consommateur allemand : « Il se fait aussi, comme partout ailleurs, deux catégories de consommateurs. La haute classe qui voyage et se fréquente dans le monde entier, gens de club et de jeu, celle-là tourne au vin sec. Elle boit du vin pour accompagner les mets d'un liquide apéritif et généreux. Tandis que la classe moyenne en est encore à se payer une bouteille de champagne pour se régaler. A celle-là, il faut du vin moins sec (...) notre gomme est favorable au bouchon et il y a chance que ce dernier conditionnement plaise aux consommateurs ». On retrouve grâce à cette correspondance les difficultés que l'entreprise connaît encore aujourd'hui : défauts de mousse, de température des caves et conséquences climatiques négatives sur la vigne. Le monde entier est source d'information « sur les hommes, leurs conceptions, leurs aspirations, leur mode de vie, dans un climat de confiance et d'amitié car nous ne concurrençons personne ». Parmi ces dirigeants familiaux, certains prennent en compte les attentes du consommateur, mais ce mode de management finit par s'étioler avec l'internationalisation, le vieillissement du personnel, la démocratisation du produit par l'augmentation des volumes et l'avènement de la grande distribution.

1.1.3 Le développement commercial s'appuie sur de nombreux prescripteurs

Le champagne a pris son essor au début du XVIIIe siècle. Il est servi à la table des fêtes couronnées et des aristocrates cosmopolites qui ont les moyens de se l'offrir car le produit est cher (à la fin du XVIIe, la

[647] Il est l'un des descendants d'une famille hollandaise établie dans la région champenoise au 14e et anoblie en 1446 par Charles VII.

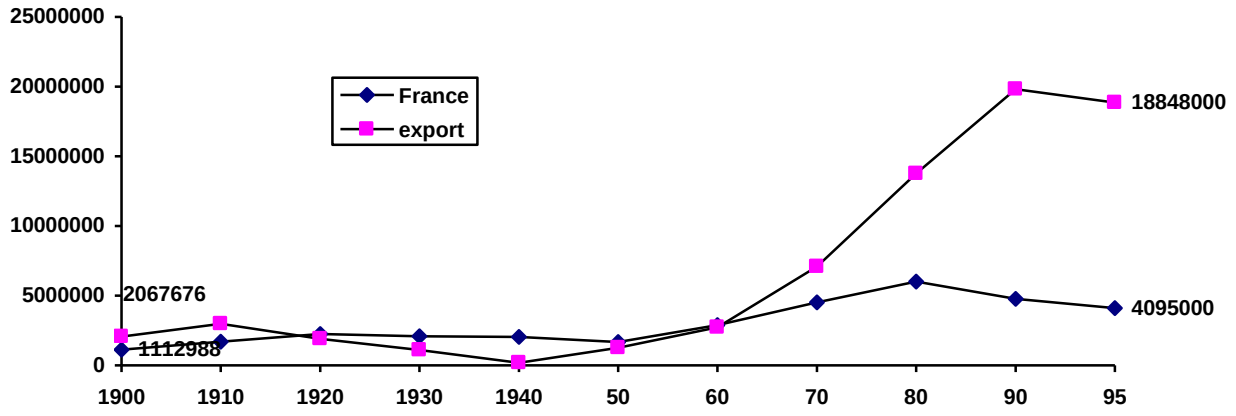
bouteille de 90cl vaut 1000F). C'est à la même époque, sous Louis XV, qu'apparaissent les premiers menus où l'on mentionne le champagne qui appuie ainsi son développement commercial sur les fêtes laïques, religieuses et libertines. Clients prestigieux, restaurateurs, cavistes, sommeliers, VIP et *trend setters* sont les principaux prescripteurs du champagne en général et de M&C en particulier. Malgré la concentration et le déclin du CHR en Europe, des marges qui reculent, un ticket d'entrée en augmentation, le vieillissement de sa clientèle traditionnelle, M continue d'appuyer son développement sur ces derniers. M pratique une stratégie de l'offre dans un univers très prescrit.

1.1.4 L'internationalisation commerciale débute en 1762

A Claude Moët succèdent son fils, Claude-Louis Nicolas (1719-1792) puis son petit-fils, Jean-Rémy Moët[648] (1758-1840). Ce dernier, après la Révolution française, donne à la maison son véritable essor en lui ouvrant les marchés d'Europe[649]. Cependant, Jean-Rémy rencontre des difficultés après le renforcement des mesures de blocus par les coalisés. Aux contraintes politiques s'ajoutent les barrières protectionnistes érigées par les pays viticoles. L'Italie, la Prusse... profitent de la guerre pour favoriser leur production locale. L'entreprise reste sous le Second Empire et dans les décennies ultérieures une aventure familiale et collective. En 1794, Jean-Rémy Moët vend près de 500 000 bouteilles et l'année d'après 132 000. Il commence, après la défaite de Napoléon, à fournir la cour de Louis XVIII. D'abord régional, puis national, le produit s'internationalise. En 1787, il effectue sa première expédition aux USA via un broker en vin, puis viennent l'Inde, la Jamaïque (1822), la Chine (1843), le continent africain, l'Amérique du Sud…, en faibles quantités. Les exportations se dirigent majoritairement vers l'Europe[650] mais le marché principal demeure la France. J.-R. Moët implante un réseau commercial qui couvre l'ensemble de l'Europe dès 1791 et fait la force de M encore aujourd'hui. La clientèle s'étend grâce à un réseau de commis-voyageurs, en France comme à l'étranger[651]. Jean-Rémy Moët donne ses bases modernes à une activité jusqu'alors artisanale dont le développement est soutenu par l'amélioration des transports, de la qualité des bouteilles et de la connaissance des phénomènes chimiques du champagne.

[648] Roubinet., Jacqueline, Jean-Remy Moët, *Un seigneur du champagne et un politique de talent* - 1996 – document confidentiel.
[649] Dès 1762, le père de Jean-Rémy conquiert la Russie.
[650] Les exportations se font en franchise du droit perçu sur les ventes et sur la circulation des bouteilles commercialisées en France (loi du 28 avril 1816).
[651] Très vite, le champagne s'est exporté grâce à sa clientèle et par les négociants. Dès 1850, certaines marques comme Pommery adaptent leurs produits aux goûts des pays en faisant varier le dosage.

Evolution des ventes de M France et export de 1900 à 1995 en millions de cols



Source : Conseil de surveillance de M-1961-données confidentielles

M exporte dès les années 50 dans les principaux pays dans le monde. En 1967, les expéditions approchent les 10 millions de bouteilles et représentent plus de 10% de celles de toute la Champagne. Malgré un PDM qui ne dépasse pas 50% par pays, sa couverture est déjà mondiale. Afin de renforcer l'emprise sur les marchés étrangers, Robert Jean de Vogüe (1896-1976) recrute des personnalités locales[652] qui servent de relations publiques dans les milieux aisés de ces pays. De nos jours, l'implantation et la couverture internationale que le groupe a initiées bien avant ses concurrents sont parmi les facteurs clés de son succès actuel.

1.1.5 La constitution d'un réseau de distribution intégrée (1957- à nos jours)

Le réseau de distribution complète le dispositif commercial mis en place dès 1791. Il débute avec l'intégration en 1957 de l'agent anglais Simon Brother, résultat d'une longue relation entre la famille Moët et les fondateurs de Simon Brother. L'année 1964 marque la création de M London, première filiale qui renforce la maîtrise de la distribution et l'internationalisation de la marque. On avait l'habitude à cette époque, en Champagne, d'estimer la valeur commerciale d'une maison d'après l'importance de son marché anglais. Ainsi, en 1964, la Champagne a expédié 5 337 000 bouteilles sur ce marché et M en a envoyé 1 588 000. Il occupe la première place en Grande-Bretagne[653], mais aussi en Belgique et en Italie. M crée en 1970 Chandon Munich, puis Moët-Hennessy Deutschland. Début 70, les ventes se réalisent à 70% en Europe, d'ou l'ouverture des US et du Mexique afin d'équilibrer la distribution. D'autres filiales suivront :

1972 – Italie ;

1974- France ;

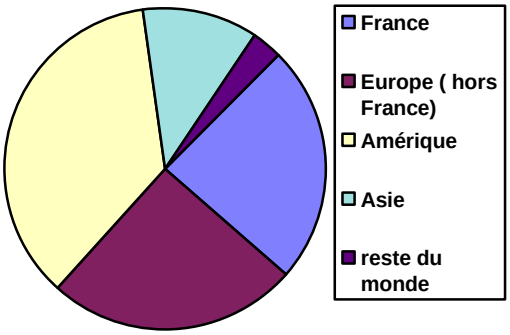
[652] Les principaux dirigeants de M, notamment R.-J. de Vogüe en charge de la partie commerciale n'hésitent pas à changer d'agents si les résultats ne sont pas à la hauteur.

[653] Dès 1751, M exporte sa production en Angleterre.

1979- Hollande : prise de participation de Wilmerink & Muller ;

1981- USA : acquisition de la société Schieffelin & Co, New-York (fondée en 1794), importateurs exclusifs pour les champagnes M&C, Ruinart et du Cognac Hennessy. Par le biais de cette acquisition, Moët-Hennessy possède une participation de 50% dans la société de vins Sichel (Allemagne) et devient propriétaire de Simi Winery[654], producteur de vins en Californie. En 1978, la France et les autres pays de la CEE assurent ensemble près des deux tiers du chiffre d'affaires total de Moët-Hennessy. Cette part est passée au-dessous de 50% en 1983.

Ventilation du CA par zones géographiques en 1983 de MH en %



En 1986, les ventes de la Champagne dépassent pour la première fois les 200 millions de cols annuels dont 30 millions sont vendus par M et 24 sous la marque M&C. Avec 60 filiales, 76% de sa production exportée, le groupe à en 1986 une couverture sur les marchés les plus significatifs (Italie, Allemagne, Grande-Bretagne, Pays-Bas et USA). En 1987, Moët Hennessy prend une participation à hauteur de 12% dans le groupe Guiness et passe un accord de distribution mondiale avec sa division spiritueux (United Distillers) qui possède les marques Johnnie Walker, Gordon's et Tanqueray. Cet accord sur les grands marchés de consommation entraîne en 1987 et 1988 des fusions qui font de la filiale nord-américaine la première société de distribution haut de gamme regroupant des marques leaders. Moët-Hennessy est aussi premier dans la zone Pacifique (prise de participation dans Jardine's) et sur certains marchés européens (création en 1988 d'un GIE commun en France entre M et United Distiller et en Irlande entre UD et Hennessy). Les années 90 marquent pour le groupe la mise en place de structures régionales de coordination comme la création de Moët Hennessy Asia à Singapour, le renforcement de liens capitalistiques de L.V.M.H dans le groupe Guiness qui est porté à 24% et la reprise en main de certaines filiales. En 1995, M prend le contrôle de son distributeur en Espagne, Aferfrans dont elle est actionnaire depuis 1988 en rachetant les 30% détenus par Alfonso Ferrer. Sept ans

[654] Cette société sera vendue en 2000 dans le cadre de la politique de recentrage de la branche MH sur le *core business*.

après son installation comme producteur de cava en Penedes, M réorganise sa filiale espagnole Chandon[655] afin d'accroître les ventes.

La mise en place de ces structures de distribution intégrées améliore la rentabilité par le partage des coûts, court-circuite la GD[656] et renforce les positions concurrentielles locales. Cette politique d'acquisition novatrice en son temps crée l'un des premiers réseaux de distribution de vins et spiritueux dans le monde.

1.1.6 Une intégration industrielle recherchée pour une maîtrise constante de la qualité du produit (1792- à nos jours)

Jean-Rémy Moët s'intéresse à tout ce qui peut améliorer la qualité de son vin (il exige des verriers qu'ils lui fournissent des flacons plus épais) et le rendement de sa production, car, en 1759, la récolte est mauvaise (14 000 bouteilles). En 1786, les ventes ne sont que de 1300 bouteilles et remontent à 13 000 pour passer à 22 000 de 1787 à 1792. A partir de là, Jean-Rémy Moët se penche sur le travail de la vigne (il va réserver les récoltes, organiser les vendanges afin d'assembler, tirer et stocker le vin chez lui). Il achète du matériel, embauche, fait construire pressoirs, cuves et écuries. Ce faisant, il sera l'un des premiers à se comporter en industriel. Dans le même temps, il agrandit son patrimoine par l'achat de vignes en friches, de bois, de prés et la construction d'immeubles[657]. En 1823, Pierre Gabriel Chandon (1798-1850) et V. Auban Moët (1832-1896) achètent les vignes et les bâtiments délabrés de l'abbaye d'Hautvillers qui constituera une source de revenu et d'image pour M[658]. A la fin du XIXe siècle, M possède près de 300 hectares de vignes (Aÿ, Clozet, Epernay, Partelaines, Pierry, Cramant, Verzenay et Hautvillers) qui constitue déjà le vignoble le plus important de Champagne. M emploie plusieurs centaines de personnes en permanence et dispose de 7 km de caves étagées sur trois niveaux avec 13 millions de bouteilles stockées. Dès 1953, la croissance des ventes oblige M à augmenter sa capacité de production (cuverie pour la fermentation des vins et leur logement) et moderniser le *process* (tireuses, boucheuses, dégorgement automatique) et mettre en place des canalisations pour la distribution de sulfate dans les vignobles afin de baisser les prix de revient, augmenter les volumes. En 1962, les principaux investissements réalisés par M portent sur la refonte des installations d'habillage et d'emballage des bouteilles automatiques. Dans un quatrième temps, l'aménagement des jardins a pour but d'améliorer le prestige auprès des visiteurs et des clients.

---

[655] Chandon a accumulé un montant de pertes de 23 MF dont 7MF pour le seul exercice 1994 où la société a réalisé un CA de 10 MF pour une production de 530 000 bouteilles. L'objectif est désormais de faire porter les efforts à l'exportation pour y réaliser 40% du CA contre 4% en 1994. La part de marché de Chandon sur le marché du cava en Espagne est de 0,2%. Cette affaire sera vendue en 2003 à l'un des *leaders* de VM espagnole.

[656] En 1986, M connaît son premier déférencement en France par la GD.

[657] Il achète la terre de Saran et de Romont où il construit le Château de Romont.

La mise en place de cette intégration verticale donne aujourd'hui à M un avantage concurrentiel majeur dans sa capacité à soutenir le développement de ses ventes. Détentrice du plus important vignoble champenois, la firme doit sa réussite économique et sociale à la maîtrise exercée sur le marché local des matières premières.

1.1.7 Une forte imbrication entre le développement de la firme et son environnement économique, social et local (1802 - à nos jours)

Jean-Rémy Moët, devenu maire d'Epernay en 1802, développe sa ville d'une manière considérable. L'année 1807 lui apporte la consécration : alors qu'il accueille l'Empereur Napoléon 1er[659] dans ses hôtels particuliers, il décide de baptiser ses cuvées « Brut Impérial ». Depuis, la famille n'a cessé d'exercer des responsabilités sociales et politiques en Champagne (Paul Chandon a été conseiller municipal d'Epernay, adjoint au maire, administrateur d'hospices, de collèges). Le rôle industriel des dirigeants de M devient indissociable de la vie publique. En 1938, Robert-Jean de Vogüe, l'un des dirigeants familiaux, crée l'« Union patronale d'Epernay » en réaction aux problèmes sociaux de 1936. Les fondateurs de M avaient une vue humaniste, philosophique et religieuse de leur rôle de chefs d'entreprise. La famille, qui intervient de tout son poids financier et politique dans les organes de décisions collectives comme le CIVC et l'Union des Maisons de Champagnes, est indissociable de l'histoire de la région. Le succès mondial du groupe rejaillit sur la ville d'Epernay, où siège la Maison.

1.1.8 Des innovations techniques et sociales régulières

a) sur le plan technique

En 1895, Raoul Chandon de Briailles[660] (1850-1908) dirige avec Gaston Chandon de Briailles (1852-1914) la Société « Chandon & Cie ». Réceptif à la recherche, Raoul Chandon de Briailles fait construire le Fort Chabrol, première station de greffage[661] pour lutter contre le phylloxera et sauvegarder le vignoble champenois. Il fait venir des plants américains sur lesquels on greffe les plants français, ce qui permet de reconstituer le vignoble sans altérer la qualité des cuvées, ni en modifier le goût. Paul Chandon-Moët, autre dirigeant favorable à l'innovation, installe son premier « ordinateur IBM », un système à carte perforée :

---

[658] Dès 1957, puis en 1967, R- Jean de Vogüe et Frederic Chandon ouvrent leurs sites pour accueillir leurs principaux clients.

[659] Les anciens registres portent trace des commandes reçues. A l'époque figurent les noms de l'Empereur Napoléon (600 000 bouteilles de premiers crus commandées), de Madame Bonaparte Mère et de l'Impératrice Joséphine, ainsi que de nombreux souverains et personnalités étrangères (l'Empereur et les Grands ducs Michel et Nicolas de Russie, Madame de Staël…).

[660] Raoul Chandon de Briailles épousa Francine Durand-Mercier, la fille du président Mercier. Ce qui facilita la fusion avec cette entreprise.

[661] Ce sont des pépinières où l'on acclimate tous les hybrides susceptibles de servir de porte-greffe aux plants champenois.

« sans renier la tradition, le progrès est nécessaire dans tous les domaines, procédés de culture, élaboration du vin, modernisation des installations, amélioration des circuits de distribution. Ce n'est qu'en se maintenant au courant des techniques les plus modernes et par un effort d'adaptation continu que les producteurs de champagne maintiendront bien haut la réputation de ce vin ». Ainsi « du pressoir au verre, notre champagne témoigne d'un art qui doit allier le respect du savoir-faire traditionnel à l'évolution et à la maîtrise des technologies de pointe ». Dans les années 1960, M va utiliser les procédés de culture mécanisés, motoculteurs, mototreuils et tracteurs-enjambeurs. Le travail du vin dans les caves a également bénéficié de nombreux progrès techniques, notamment sur les procédés vinaires, les cuves en inox, les mécanisations du pressurage, des circuits de réfrigération avant dégorgement et des chaînes d'habillage automatiques. Toutes ces actions ont permis à M d'améliorer son *time to market* et de réduire ses coûts. L'innovation technique est l'une des clefs de la longévité de cette entreprise.

b) l'attention portée à l'engagement social

Le progrès s'est aussi exercé sur le plan social par des méthodes modernes de rémunération couplées à un système de primes. Les liens entre les logiques sociales et familiales sont indissociables de l'activité industrielle. Depuis les années 80, l'innovation sociale stagne et l'innovation technique est développée par des PME/PMI champenoises. Depuis 1996, l'innovation de M s'est repositionnée sur la création et le lancement de nouveaux produits. Il s'agit d'ailleurs plus de « relifting packaging »et de discours marketing s'insérant dans des nouveaux concepts que de création de cuvées innovantes.

1.1.9 Des événements conjoncturels sources d'amélioration des ventes

La Champagne a été parcourue par les marchands et traversée par les armées, permettant au produit d'être diffusé en Europe[662]. Avec le passage des troupes au cours des guerres de l'Empire, le champagne se développe en Angleterre, en Allemagne et en Russie. Le journaliste Lallemand dans L'Illustration du 23 août 1862 prête ces paroles à J.-R. Moët durant la première occupation d'Epernay : « … Je souris à la spoliation dont je suis l'objet et je me fais de tous ceux qui boivent mon vin autant de commis voyageurs qui, en rentrant dans leurs patries lointaines, feront l'article pour ma maison ». Sous la monarchie de juillet, le commerce du vin bénéficie de la reprise de l'économie française. A partir de 1833, les ventes progressent d'environ 20% par an pour atteindre 447 137 bouteilles en 1839. Elles ne retrouveront ce niveau qu'après 1852, grâce aux fastes du Second Empire et à l'inauguration de la ligne de chemin de fer Epernay - Reims en 1854. De 4,3% des expéditions totales de la Champagne en 1845, les ventes de M passent à 5,3%, en 1855, 9,1% en 1860, 11,5% en 1865, 14,3% en 1869, puis régressent jusqu'en 1896. M subira aussi les conséquences de la crise de 1929,

[662] Dès l'époque romaine, Reims et Châlons se trouvaient au centre de l'ensemble du réseau routier romain et de l'axe qui relie Rome à l'Europe du nord. A la conquête romaine, la Gaule était découpée en Celtique, puis Lyonnaise. Les peuples de cette région

de l'avènement du Front Populaire en 1936, de la Seconde Guerre mondiale, de l'inflation, de la dépréciation du franc, de la taxe sur les produits de luxe instaurée en 1919, de l'IRPP (Impôt sur les revenus des personnes physiques promu en 1909) et de l'impôt sur les bénéfices qui amoindrit les ressources de l'entreprise et des actionnaires familiaux. Les expéditions, ainsi que les investissements de M sur cette période sont faibles. Dans la seconde moitié du XIXe, le développement du tourisme relance les ventes. Grâce à une politique de prudence, M continue de renforcer son commerce dans un environnement de dirigisme économique de l'Etat-Nation (règlement, fiscalité, abus de droit).

1.1.10 Une accélération de la PDM par acquisition intra-sectorielle et un élargissement du périmètre de l'offre (1963- à nos jours)

a) des acquisitions intra-sectorielles

Entre 1963 et 1971, M procède à diverses fusions intra-sectorielles. En 1963, ce négociant prend une participation[663] chez Ruinart Père & Fils à Reims, la plus ancienne Maison de Champagne, fondée en 1729. En 1970, il conclut un accord avec la Maison Mercier[664] qui produit le champagne le plus vendu en France après la marque M&C. M se transforme alors en société holding, détenant la quasi totalité des sociétés d'exploitation « champagne Moët & Chandon » et « champagne Mercier ». Le rapprochement des deux marques aura des conséquences importantes sur le positionnement de Mercier puisqu'il se fait à son dépend : plus de la moitié des stocks de Mercier alimentent les ventes de M&C.

---

dépendaient de la Gaule Belgique et de la Gaule Celtique. Dès le Bas-Empire, des villes comme Châlons, Reims, Langres et Sens prirent un grand essor par leur situation géographique.

[663] Dans un premier temps s'est France Champagne, détenu par la famille Moët & Chandon qui a racheté Ruinart et non M.

[664] E. Mercier était résolument plus innovant que la famille M&C. Il a été le premier à démocratiser le champagne et, dès les années 50, il s'ouvre à la GD. La réussite de Mercier est due principalement à : la GD, la modernisation de l'outil industriel, l'économie des frais de gestion, le maintien de la marge (faible prix de revient), des actions publicitaires (presse, manifestations, visites des caves, publicité sur les routes de France, film publicitaire dès 1958) et réception de la clientèle à Epernay au Royal champagne (restaurant gastronomique possédé par Mercier). E. Mercier était pionner à plus d'un titre : la construction du foudre de 215 000 bouteilles en 1889, le creusement de 18 km de caves et la réalisation de l'un des tout premiers films documentaires en 1900. « La vie d'une bouteille de champagne, de la grappe à la coupe ». E. Mercier s'est aussi développé en rachetant de nombreux petits négociants pour obtenir stocks et vignobles (Dufaut père & fils, créée en 1764, Veuve Soyez, fondée en 1784, René Lesecq qui date de 1794, Berton, 1811, Philippe Bourlon, 1836). Ces maisons étaient plus ou moins apparentées ou en étroite relation d'affaires. Ce qui lui permet de vendre sa propre marque. Puis, il propose à des négociants français et étrangers de leur vendre du champagne avec leur propre « marque d'acheteur ». Il achète certains lieux de consommation privilégiés pour le champagne (restaurants et bars de luxe..). Dès 1960, Mercier s'associe avec d'autres marques (Sandeman, Black et White...) pour élargir l'offre, capter une nouvelle clientèle, mieux rentabiliser le circuit de distribution et réduire les frais d'agence. Parallèlement, il propose nouveaux produits et nouveaux flaconnages, procède au *relifting* des étiquettes, adapte ses produits par circuit. 1969 marque la fin de l'indépendance de Mercier. Dans le rapport annuel de l'époque, le lecteur peut lire : « devant l'évolution rapide des circuits de distribution où apparaissent des groupes de plus en plus puissants, à un momment où la nécessité d'exporter exige des investissements de plus en plus importants, la part du marché champenois contrôlée par votre société n'était plus suffisante (…). Ce ne sera plus le cas du nouveau groupe formé par les deux entreprises…qui assureront 20% des ventes réalisées par le négoce des Vins de Champagne ».

Années	Chiffre d'affaires MF
1955	20
1965	92
1969	170
1970	380
1971	650
1973	1028

Avec cette maison, l'offre commerciale de M devient l'une des plus prestigieuses de la profession et l'ensemble constitue le premier opérateur de l'industrie du champagne. En 1973, M parachève le contrôle total de Ruinart et de la société France-Champagne, distribuant sur le marché français différents produits alcoolisés. C'est l'année où Moët Hennessy dépasse le milliard de CA. En 1990, avec l'accord de L.V.M.H, le rachat à la société BSN, de Pommery[665] et de Lanson permet au pôle champagne du groupe d'augmenter ses capacités de production avec un vignoble détenu de 500 ha. Dans cette industrie intensive, ces acquisitions en capital auraient dû permettre des économies d'échelle et protéger M des nouveaux entrants. Cependant, seuls les objectifs de croissance du CA, de taille sectorielle et d'augmentation des capacités de production ont été atteints. Le volant organisationnel a été un échec.

b) un élargissement du périmètre de l'offre dans les cognacs

Parallèlement à la prise de contrôle sur Ruinart, des pourparlers aboutissent à un apport-absortion avec la marque de cognac Jas Hennessy & Co, fondée en 1765. En 1971 est formée la holding Moët-Hennessy détenue par les deux groupes familiaux et les petits porteurs en bourse. Elle est la seule société du groupe cotée à la Bourse de Paris. Par ailleurs, elle reprend la participation de M dans les parfums Christian Dior et achève le rachat des actions (50% en 1969, puis 70% et en fin d'année 99%). Cette holding crée aussi un réseau commun de distribution avec la naissance la même année du GIE[666] « MH distribution ». Le groupe Moët-Hennessy[667] a plusieurs axes de développement :

[665] Moët Hennessy a acheté le 7/01/1991 la quasi totalité des actions des sociétés Champagne Lanson (nouvelle dénomination : CHAMFIPAR) et champagne Pommery & Greno comprenant, outre les deux marques, un vignoble d'environ 500 hectares situé dans les meilleurs crus, des stocks de 50 millions bouteilles ainsi que des actifs industriels et immobiliers importants. La transaction d'un montant de 3 100 MF a fait l'objet d'un règlement comptant à hauteur de 1 500 MF, le solde, soit 1 600 MF, ayant été réglé sans intérêts fin décembre 1991. En février 1991, une augmentation de capital de 1 478 MF souscrite par L.V.M.H finance le premier versement. Afin de rationaliser son portefeuille de marques de champagne, le groupe a cédé le 31 mai 1991 la marque Lanson. Outre la marque, la transaction a compris d'importants stocks de champagne et des actifs industriels et immobiliers situés à Reims. Ces opérations, réalisées par les filiales champenoises, n'ont pas eu d'impact sur les comptes de Moët Hennessy.

[666] Le GIE Moët Hennessy distribution a écoulé en 1978 l'équivalent de 16 millions de bouteilles sur le marché national par l'intermédiaire de 12 directions régionales réparties sur l'ensemble du territoire et de 25 dépôts régionaux.

[667] Moët Hennessy est une SA. L'objet social de la société, tant en France qu'à l'étranger, est « le placement et la gestion des fonds lui appartenant- toute prise d'intérêts par voie de participation directe ou indirecte, apport(s), fusion, scission ou alliance dans toute société ou groupement existant ou à constituer ayant pour activité toutes opérations commerciales, industrielles, agricoles, mobilières, immobilières ou financières liées (à la production et au commerce des vins de champagne et autres, des cognacs et autres alcools et,

1- l'alliance permanente de la tradition et de l'innovation ;

2- l'accentuation de ses diversifications ;

3- l'accroissement de son implantation internationale ;

4- un développement stratégique commun.

Analyse des participations de MH en 1980

Moet Hennessy détient 99.99% de filiales et participations	en %
union financière Privée	99.96
SA France champagne	99.9
Côte de Crezancy	99.04
Mercier	99.99
UFIPAR	89.90
Rozès	82.78
SCI friches de l'Aisne	96.53
Parfums CDior	14.49
Provifin (Brésil)	33
Ruinart	62.3
Champar	29.98
Cazanove	70
Chandon america del sur Panama	14.28

Source : étude comparative du périmètre juridique/comptable et de gestion - P-W. Delorme - 1995

Et ceci à travers des produits partageant de grandes affinités : une origine naturelle, une clientèle de prestige, des marchés internationaux et l'image du « bon goût » français. Ces différentes acquisitions et partenariats ouvrent la voie à la diversification, posent les bases d'une société multi-produits qui, en 1987, deviendra L.V.M.H, archétype du conglomérat.

1.1.11 La création de relais de croissances périphériques aux core business (1968-1996)

---

plus généralement, des produits dépendant du secteur alimentaire) ». Cela a été supprimé et remplacé par : la production, la distribution et la promotion de toutes boissons alcoolisées (à l'exception de la bière et de ses produits dérivés) et spécialement de tous vins et spiritueux et produits dérivés- (supprimés et remplacés par le commerce de tous produits pharmaceutiques, de parfums et de cosmétiques et, plus généralement, de produits à l'hygiène, à l'esthétique et aux soins,- l'exploitation de domaines viticoles et vinicoles (supprimés et remplacés par arboricoles, ainsi que le développement de tout procédé biotechnologique s'y rapportant,- l'exploitation de tous domaines fonciers,- l'exploitation de toute marque, griffe, modèle, dessin et, plus généralement, de tout droit de propriété industrielle, littéraire ou artistique,- la gestion, la cession ou l'échange des participations acquises,- et plus généralement, toutes opérations commerciales, industrielles, agricoles, viticoles, foncières, mobilières, immobilières, financières de gestion ou de service se rattachant directement ou indirectement à l'une des activités précitées ou destinées à les favoriser). Lors de la constitution, il a été fait apport à la société d'une somme de deux cent cinquante mille francs (F 250 000). Au terme d'un acte sous seing privé en date du 7 juillet 1987, il a été fait apport partiel à la société d'actifs, par la société Moët-Hennessy, de l'ensemble de son patrimoine à l'exception de ses vignobles, de ses parts dans la SCI du 30 de l'avenue Hoche et de ses actions dans la société Parfums CD. Le chiffre d'affaires de Moët Hennessy SA se répartit pour l'essentiel entre : dividendes d'assistance de gestion, dividendes perçus de filiales et refacturation

Dès 1960, les dirigeants familiaux du groupe réalisent que les perspectives de développement en Champagne sont faibles par la superficie délimitée de cette région et sa réglementation. M, monoproduit jusqu'en 1968, a su sortir des limites protectrices et des contraintes économiques de la Champagne par des diversifications[668] dans la parfumerie-cosmétique, le mousseux, les biotechnologies, les bagages.

En 1978, le chiffre d'affaires de MH se ventile comme suit

Champagne	Cognac	PCD
45%	29%	26%

a) dans les cosmétiques

1968- prise d'un intérêt de 34% dans les parfums Christian Dior (Paris et New-York) dont l'acquisition de la totalité du capital se fera en 1971. L'achat de Roc en 1978 (revendu en 1993669) spécialisé dans les produits de soins pour la peau et les cosmétiques et distribué exclusivement en pharmacie permet à MH de prendre position dans le secteur de la dermo-pharmacie, complémentaire du créneau déjà occupé par les Parfums Christian Dior, marque qui deviendra le socle de la future branche Parfum & Comestique du groupe L.V.M.H.

Grâce à une politique d'acquisitions successives (Guerlain, Kenzo Parfum…) et de lancement de nouveaux produits, L.V.M.H détient en 1995, 23% du marché du parfum et des produits de beauté haut de gamme en France. De « Dune » et « Dolce Vita » chez Dior à « Insensé » pour Homme de Givenchy, en passant par « KissKiss » de Guerlain et « Kashâya » de Kenzo, une dizaine sont lancés en deux ans. Les dix premiers parfums féminins vendus en France comprennent Guerlain, Dior à la quatrième place, Givenchy et Kenzo, respectivement en neuvième et dixième position. Ces produits sont distribués à travers le réseau sélectif, source de notoriété et de marges (parfumerie, corners, duty free, Sephora…). Malgré des résultats inférieurs à ce qui avait été annoncé aux analystes financiers, l'activité constitue une des branches majeures du groupe L.V.M.H avec 8 milliards de F de CA en 1995. Les développements à venir sont dans le renforcement de la RCE, du CA par produit, des PDM à l'export, des soins-beauté et de l'acquisition de compétences spécifiques. Contrarié dans la

aux filiales de frais engagés pour compte. Les produits financiers sont essentiellement constitués d'intérêts sur avances à des sociétés apparentées.

[668] L'une des premières diversifications de M s'est faite en Champagne dans la culture maraîchère (céréales nobles) puisque ce négociant possédait des fermes à Aulnay-aux-planches. La deuxième concerne en 1961 la commercialisation en France de la bière Heineken avec le whisky Juste Rini & Broocks.

[669] Les principaux mouvements de titres enregistrés au cours de l'exercice concerne la cession des titres (79,82%) de RoC et RoC International (cédée au groupe Johnson & Johnson pour un montant de 1.314 MF) dégageant 602 MF de plus-value pour le groupe L.V.M.H.

réalisation de ces objectifs par des multinationales comme P&Gamble, Unilever ou L'Oréal qui détient des positions de leader en grande distribution et qui gagnent des points d'année en année sur le sélectif. Ce qui permet au n°1 mondial de l'hygiène-beauté de rééquilibrer la donne en fonction des besoins et de valoriser son savoir-faire technique dans différents circuits de distribution. Un atout dont ne dispose pas L.V.M.H.

MH réunit les marques suivantes en 1987

Champagne	Cognac	Parfums/Cosmétiques	Horticulture	Cuir/Bagages
Moët & Chandon Mercier Ruinart D Pérignon Veuve Cliquot Ponsardin Canard Duchêne Henriot	Hennessy Hine's	Christian Dior Givenchy	Delbar	L-Vuitton

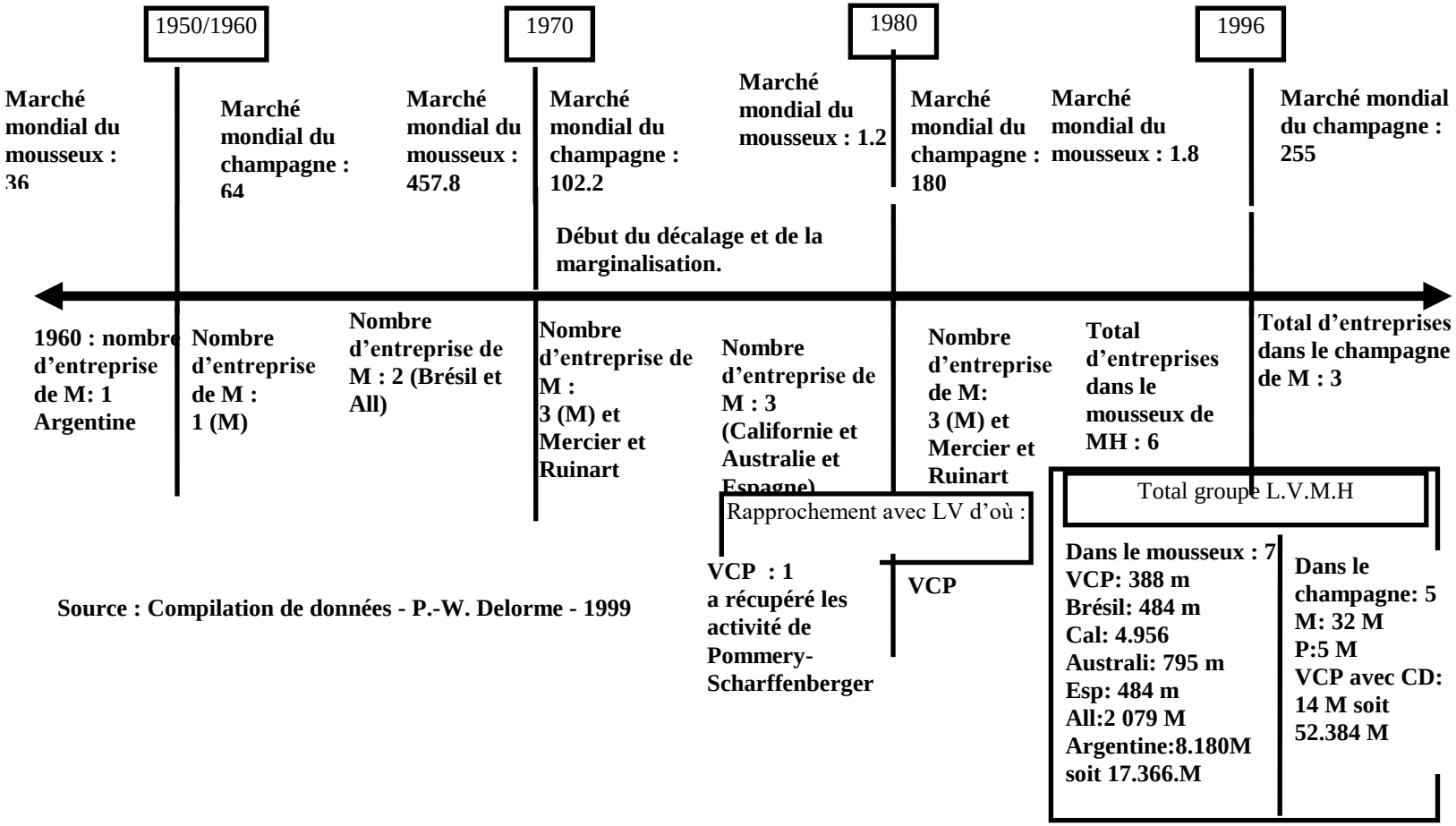
b) dans les mousseux et vins & spiritueux

Proviar est créé en 1959 en Argentine, puis le Domaine Chandon en 1973 avec l'acquisition d'un vignoble de 520 ha aux U.S.A. L'année suivante, ce seront 80 ha au Brésil et la création de la société Provifin pour l'élaboration de vins mousseux et tranquilles. L'année 1977 marque la prise de participation majoritaire (60%) dans les sociétés Rozès Limitada[670] au Portugal et Rozès France, spécialisées dans les vins de Porto. En 1985, le Domaine Chandon Australie voit le jour, suivi de l'acquisition d'un domaine de 130 hectares dans la Yarra Valley et de la marque Hine en 1987. M abandonne la distribution de J&B au profit de Johnnie Walkers. Puis le domaine viticole Chandon SA Espagne est créé en 1988. Au travers de ces diverses implantations, M constitue l'un des premiers pôles de production de mousseux dans le monde.

[670] L'acquisition de la totalité du capital de Rozès se fera en 1987.

C'est seulement à partir des années 80 que des maisons de champagne (Roederer, Mumm...) voyant qu'elles ne pourraient pas répondre à la demande mondiale en vin mousseux commencèrent à s'implanter à l'étranger notamment en Californie. Depuis ces années, l'évolution qualitative des mousseux fabriqués en France et à l'étranger est considérable. Cela pousse les négociants à mener une politique d'esthète et à revaloriser leurs marques afin de maintenir la différence.

Analyse comparative de l'évolution du marché mondiale des mousseux et des entreprises de L.V.M.H (en M de cols).



Source : Compilation de données - P.-W. Delorme - 1999

Ses investissements lui permettent d'exporter son savoir-faire et de s'extraire des contraintes de l'AOC Champagne. Ces relais de croissance sont de nos jours une source de revenus importante pour la branche V&S de L.V.M.H, ils démontrent l'efficacité d'une politique de répartition des risques commerciaux (variété de l'offre des produits) et productifs (forte implantation géographique).

c) une troisième diversification porte sur les biotechnologies de pointe

En 1980, Moët-Hennessy prend une participation dans les sociétés Transgene (14.4%) et Setric[671] en 1986. La même année voit la création d'un laboratoire de recherche chez M (amélioration de la vigne et maîtrise de l'élaboration). Ce pôle d'activité se renforce avec les 34% (portés à 66% en 1986) du capital de la société Georges Delbar S.A., l'une des premières affaires horticoles françaises. En même temps, le groupe acquiert la société américaine Armstrong Roses Inc. Moët-Hennessy marque son intérêt dans la biogénétique de pointe et participe à l'application à l'échelle industrielle de la multiplication « in vitro » des espèces ornementales et fruitières. MH se positionne comme premier producteur du monde de rosiers et d'arbres fruitiers. Ces acquisitions confortent l'effort de recherche en viticulture plus qu'elles n'ouvrent un nouvel axe de développement. En effet, la constitution d'un pôle homogène dans les produits de prestige entraîne la vente de certaines activités non stratégiques telles Armstrong Roses et Delbard qui est revendue en 1995 à la famille fondatrice, L.V.M.H se recentrant sur son core business.

d) une quatrième diversification concerne les bagages, la haute couture et le PAP

La période 1987-1988 marque le rapprochement avec Louis vuitton, propriétaire des parfums Givenchy, les trois marques de champagne : VCP (390 ha de vignoble qui s'ajoutent aux 850 de M), Canard Duchêne, Henriot et une prise de participation de 14% dans Guerlain. Outre L. Vuitton, cette branche regroupe également l'Espagnol Loewe[672] (acquis en 1995), Berlutti, artisan bottier (1993) et Christian Lacroix Maroquinerie. Le rôle de la haute couture (si Dior Couture ne fait pas partie de L.V.M.H, elle est directement rattachée à la Financière Agache, comme le Bon Marché et Céline), consiste à promouvoir l'image des grandes marques de parfumerie, cosmétique et accessoires diffusés à plus grande échelle. Un

[671] L.V.M.H cède en 1993 deux de ses filiales dont les activités présentaient peu de complémentarité avec les autres activités du groupe : SETRIC GENIE INDUSTRIEL (société spécialisée dans la mise au point, la fabrication et la commercialisation d'appareils et d'équipements de fermentation et de réfrigération). En investissant dans cette activité en 1981, le groupe Moët Hennessy pensait créer des synergies entre cette société et les laboratoires de recherche du groupe qui démarraient un programme sur l'amélioration de la vigne. L'insuffisance des synergies et les résultats déficitaires enregistrés (perte à fin juin 1992 : 2,5 MF) par la SETRIC depuis plusieurs années incite le groupe à se désengager de cette filiale. Elle a été cédée à INCELTECH HOLDINGS (société spécialisée dans la production de matériels pour la recherche et l'industrie en biotechnologie) pour un montant de 250 000 F.

[672] L.V.M.H en 1996 a racheté 70% du capital du maroquinier espagnol Loewe et levé une option sur 7%, prenant ainsi le contrôle de la société. Loewe (690 MF de chiffre d'affaires lors du dernier exercice en 1995) est un fabricant d'articles en cuir très réputé en Espagne, qui s'est diversifié dans le prêt-à-porter, les parfums et les accessoires. Redevenu positif en 1995, son résultat atteint 4,3% des ventes, soit 30 MF. En 1985, Louis Vuitton en était déjà devenu le distributeur international. De 1991 à 1994, B. Arnault a grignoté 23% du capital, empêchant l'entrée de Cartier d'y entrer. Le chiffre d'affaires de Loewe International s'est élevé à 315 MF en 1994 (+ 15%/1993), soit une très belle croissance lorsque l'on sait qu'en 1986, l'affaire ne pesait que 37 MF. Le chiffre d'affaires consolidé s'élève à près de 800 MF. La marque est présente dans seize pays et a progressé en 1994 de 15% en Europe, de 27% en Asie, de 12% au Japon et de 8% dans le Pacifique. Loewe gardera son autonomie avec son propre outil de distribution, constitué de cinquante-sept

exercice toujours déficitaire : Christian Lacroix (acquis en 1993 pour 80 MF) illustre cette situation. La ligne de PAP Bazar destinée à une clientèle plus jeune réalise 120 MF de chiffre d'affaires dès la première année, ce qui permet à la maison d'améliorer enfin sa situation financière. En ce qui concerne Kenzo Mode (1993, rachat de Kenzo Couture et Parfum pour 480 MF), le chiffre d'affaires en 1995 est de 750 MF. Chez Givenchy Couture, les ventes réalisées en 1994 demeurent stables (chiffre d'affaires de 400 MF), mais là aussi le résultat opérationnel progresse grâce à la ligne de luxe Couture Givenchy et de diffusion Boutique Givenchy. Sachant que l'activité de haute couture régresse, le poids global de la « branche couture » représente 1238 MF de chiffre d'affaires en 1994. Au sein de cette branche Mode & Bagage, Vuitton avec 5.7 milliards de F demeure la « vache à lait » du groupe L.V.M.H en terme de rentabilité et de croissance. Le succès de LV repose sur l'innovation produit, la dynamisation promotionnelle, la mondialisation du réseau de distribution et le renforcement du centre de logistique de Cergy. Cependant, l'élargissement récent au PAP est une nécessité pour LV, son core business est fortement spécialisé et son exposition commerciale au Japon est une faiblesse.

L'effet de taille est recherché par le groupe L.V.M.H pour ses activités « produits de prestige ». Il se traduit par le rachat ou la prise de participation dans des entreprises à forte image comme Fred Joaillier (1995) et Céline en 1996. Depuis, les acquisitions se sont internationalisées : entreprises italiennes (Pucci…) et américaines comme Dana Karan[673] en 1999. Selon les estimations de Merill Lynch, le groupe aurait investi près de 13 milliards de francs en acquisitions cette même année.

e) une cinquième diversification dès 1996 s'opère sur l'aval du business

L'année 1996 marque le début d'une intégration vers l'aval du business de L.V.M.H avec l'achat de DFS, puis celui de Séphora en 1997 et de M. J Godard en 1998. Cette stratégie, qui consiste à maîtriser la vente au consommateur final, présente un triple avantage :

- contrôle de l'image et remontée en temps réel des ventes (lissage de la production, réduction de coûts sur la logistique) ;
- verrouillage de la chaîne de valeur et récupération de la marge674 des grossiste et détaillants, d'où des économies d'envergure.

Ces trois affaires sont déficitaires et depuis leur acquisition en restructuration.

L'ensemble des opérations a permis de constituer un groupe mondial des produits de prestige de plus de 110 milliards de F de capitalisations boursières en 1999. Ces acquisitions par cercles concentriques constituent

---

magasins en propre, ce qui n'empêchera pas la mise en commun, notamment à l'international, de certains services tels que les finances et les ressources humaines, sachant que marketing et distribution resteront séparés.

[673] Acquise pour 3.3 milliards de francs.

[674] Les prix de détail dans la mode sont multipliés par 2.2 à 2.8 par rapport au prix de gros- Eurostaf - 1996.

l'une des caractéristiques historiques du groupe. C'est seulement depuis 1998 que seront mis en place des programmes de synergies entre les sociétés du groupe afin de réaliser des économies d'échelles. Les synergies se définissent non pas au niveau des métiers et/ou des produits, mais de la capacité de l'unité la plus importante à absorber des charges de gestion, de production et de SI supplémentaires. Nous pouvons considérer que cette vision restrictive des synergies atteste du souci d'adosser une marque à une double spécificité en production et en distribution.

1.2 Force (1832 – 1962) et déclin du modèle (1962-1987) : le rôle des familles Moët & Chandon

Les entreprises familiales ne sont pas seulement des firmes financières et industrielles, ce sont aussi des entreprises éducatives. Pierre Bourdieu oppose deux stratégies de reproduction, celle d'un capitalisme familial qui vise à transmettre un pouvoir économique héréditaire et celle des élites intellectuelles, qui transmet un « pouvoir viager » fondé sur la réussite scolaire. Dans les « grandes familles », les deux sont utilisées simultanément. Mais s'agit-il véritablement de stratégies ? La famille souche génère la pérennité dynastique, leurs membres ont tendance à inscrire leur destinée dans celle de leur lignée et privilégient les perspectives à long terme, l'épargne, l'éducation des enfants, l'innovation technique… La solidarité familiale allége les coûts de gestion et un nombre d'héritiers conséquent facilite la cooptation des collaborateurs et des successeurs. Ainsi, en 1832, Jean-Rémy Moët transmet l'entreprise familiale[675] à son fils, Victor Moët (1778-1850) et à son gendre Pierre-Gabriel Chandon[676] (1798-1850). A cette date, la société devient en nom collectif « V Moët et Chandon-Moët ». Elle est dirigée conjointement à partir de 1833 et de nouveau à partir de 1881 par Paul Chandon de Briailles (1821-1895) et Victor Auban-Moët (1832-1896). Des règles établies par le conseil d'administration et issues de la tradition « verrouillent » la transmission du patrimoine et du pouvoir dans l'entreprise. En commandite simple en 1868, M est dirigé par les commandités qui sont responsables collectivement sur l'ensemble de leurs biens. Bailleurs de fonds, les dirigeants n'ont pas de fonction dans l'affaire, leur responsabilité est limitée à leur apport. Par la suite, M prend différentes formes juridiques : SARL et SA. L'ouverture du capital, en se transformant de S.N.C. ou commandite en sociétés anonymes, permet la séparation entre propriété et gestion. La famille conserve la majorité du capital (du moins celle des droits de vote) ainsi que la gestion, mais elle peut aussi devenir actionnaire-rentier (majoritaire ou minoritaire). La gestion devenant managériale, grâce à des postes-clefs au sommet, tout en ne détenant plus qu'une part (qui peut être minime) du capital. En 1881, Paul Chandon de Briailles ne veut pas diluer sa responsabilité entre plusieurs personnes, il préfère l'exercer avec sa famille qui devient seule commanditée ; cette branche développe des stratégies de lutte contre tout risque d'éclatement successoral. En échange d'une

[675] Les concepts d'entreprise familiale et dynastique ne sont pas faciles à définir. L'entreprise familiale recouvre des entreprises dont la taille, l'objet, les structures, les stratégies et le statut juridique sont très différents. La définition de Chandler a le mérite de la simplicité : une entreprise possédée, contrôlée et gérée par une famille. Dans ces conditions, une entreprise dynastique est une entreprise familiale qui a été possédée, contrôlée et gérée par la même famille durant trois à quatre générations.

[676] Le mariage d'Adélaïde Moët, l'arrière petite fille du fondateur de la Maison, avec Pierre-Gabriel Chandon, unit ces deux familles le 30 août 1816. Jean-Remy Moët et P.-Gabriel Chandon de Briailles font partie des dirigeants de la société de 1852 à 1868.

majorité de 63,3%, elle attribue donc tous les actifs fonciers et immobiliers de la Maison à Victor Auban Moët et à sa femme. Une grande part de la fortune de Paul Chandon de Briailles est immobilisée dans l'affaire, tandis que celle des autres branches, placée ailleurs, peut être liquéfiée facilement. Cette branche va détenir le pouvoir jusqu'au décès de Paul Chandon-Moët, en 1967[677] . A cette époque, les ventes stagnent à 3.2 millions de bouteilles, un tiers de moins que leur niveau de 1910[678] (4.7 millions de bouteilles) ; une logique de resserrement du groupe familial est alors perceptible. L'importance des capitaux hérités et les stratégies pour que ces derniers se concentrent sur un seul enfant, le désir de concilier stratégies de fécondité (source d'alliances potentielles, possibilité de devenir une grande famille) sont les marques de cette gestion d'entreprise. Paul Chandon-Moët (1902-1967) dirige M en tant que président-directeur général avec pour adjoint Robert-Jean de Vogüe[679] (1896-1976). A l'écoute des autres, catholique croyant[680], ancien élève de l'École supérieure de Guerre, Robert-Jean de Vogüe gère M comme « un colonel de régiment et un aristocrate » dit Claude Fourmon, son adjoint. R.-J. de Vogüe affirme que sa réussite en affaires doit beaucoup à l'armée. Elle apprend à analyser, synthétiser les problèmes et décider rapidement, à juger les hommes et à commander. Pour Vogüe, l'essentiel est de choisir les meilleurs collaborateurs, d'établir leurs objectifs, puis de leur faire confiance pour l'exécution. C'est après la guerre et jusqu'au milieu des années 50, où la Champagne se trouve dans des conditions difficiles, que de Vogüe développe les potentialités de ses marques grâce à la modernisation commerciale, à l'augmentation de ses actifs et à l'amélioration des rapports avec les ouvriers. A l'origine de l'acquisition de Ruinart et de Mercier, Robert-Jean de Vogüe fut le seul en Champagne à créer un groupe capable de mener des opérations internationales. Convaincu que M avait besoin de nouveaux produits de luxe, il lance une OPA exorbitante en 1968 sur les Parfums Dior, filiale de Marcel Boussac. Puis, en 1971 avec la famille Hennessy, constitue la holding « Moët-Hennessy » financière et commerciale (mono produit, M ne pouvait pas s'offrir des réseaux commerciaux, avec Hennessy l'amortissement financier devient possible). Cette holding familiale, malgré des relations tendues entre M et Hennessy, a recourt à des alliances intergroupes, à la création de joint-ventures et s'ouvre au financement extérieur, le besoin en capitaux étant massif. Or, comme le montre la situation financière après 1945, plus les investissements se multiplient, plus de telles politiques sont difficiles à pratiquer. Pendant toute sa carrière, l'activité de R.-J. de Vogüe s'exerce principalement dans trois directions :

a) la gestion commerciale ;

b) la gestion du personnel ;

c) les rapports avec le Syndicat général des Vignerons (SGV).

---

[677] En 1967 lui succédera Frédéric Chandon de Briailles en tant que président-directeur général adjoint.

[678] La taxe sur les produits de luxe, instaurée en 1919 grève les ventes de champagne. La maison M ne se développe pas.

[679] Après avoir été P.-D.G de M, il devint président d'honneur, administrateur de Moët-Hennessy et président du conseil de surveillance de M.

[680] En Champagne, l'influence de l'Eglise n'avait cessé de s'affirmer. Beaucoup de maisons de champagne ont une origine protestante, alors que les vignes appartiennent à des catholiques.

a) sur le plan commercial

Soucieux de renforcer l'image de M à l'étranger, Robert-Jean de Vogüe voyage en Angleterre, aux USA, au Canada et en Amérique du Sud. En 1933-1934, il crée Moët et Chandon Inc aux USA et achète la marque Dom Pérignon, déposée antérieurement par E. Mercier, il la relance en 1937. Vin de prestige, elle est vendu d'abord aux USA, puis en 1947 en Belgique et, dès 1949, en France. Robert-Jean de Vogüe procède au rachat des différents agents étrangers pour en faire des filiales et des agences générales en rattachant le réseau de vente directement au siège. Il sait qu'il faut exporter le nom de M&C dans d'autres pays susceptibles de produire des vins mousseux de qualité. Dans les années 50, il investit en Argentine, importateur de champagne. Sa décision la plus courageuse est de créer le domaine Chandon en Californie. « Il faut vendre » était le slogan de Robert-Jean de Vogüe.

b) sur le plan de la gestion du personnel

R.-J. de Vogüe attache un grand prix à l'héritage moral qu'il a reçu de sa famille. Même si les convictions religieuses s'affaiblissent au fil des générations, une morale très austère, un ensemble d'habitudes méthodiques, de discipline quotidienne, voire de simples règles d'hygiène, demeurent. L'appartenance à une famille d'entrepreneurs implique des devoirs de mémoire et d'apprentissage : la responsabilité sociale d'une affaire en pleine croissance, les bonnes relations avec ses travailleurs. R.-J. de Vogüe relie ses privilèges de classe à des devoirs moraux, en insistant sur la primauté de la vie chrétienne et de l'éducation. Cette famille donne l'exemple d'un engagement multiforme : direction des affaires de famille, service de l'État, oeuvres sociales et politiques. La politique sociale de R.-J. de Vogüe est de combler le fossé qui sépare le personnel de la direction et de faire de la société une « maison de verre ». Il devance toujours le progrès en accordant à son personnel des avantages qui deviennent ensuite des obligations légales. En 1936, c'est la signature d'un accord avec la CGT régionale pour déterminer les conditions d'application de la loi des 40 heures dans la profession, en fonction des commandes. Cet accord est inséré tel quel dans le règlement public de la loi. En 1940, de Vogüe participe à la création du Centre interprofessionnel et social régional où une commission paritaire actionne directement et souverainement une équipe d'assistantes sociales polyvalentes. Les CIS, auquel s'est adjointe la médecine du travail, fonctionnent encore sur les mêmes bases. En 1947 est créé le Comité paritaire du logement où siègent les délégations ouvrière CGT et patronale désignée par les syndicats. R.-J. de Vogüe institutionnalise la concertation par la mise en place, dès 1947, avec l'accord du Secrétaire confédéral de la CGT d'un intéressement des ouvriers à la marche de l'entreprise. Au bout de quelques années, l'intéressement des salariés dépasse 30% des salaires contractuels. Sous sa direction, il n'y eut pratiquement aucune grève. Il y aura d'autres dispositions avec l'accord syndical telle que la désignation par le Comité d'entreprise d'un expert-comptable de son choix, puis la création en 1968 du congé de fin de carrière fixé aujourd'hui à 60 ans. Le personnel perçoit, selon son ancienneté, de 60 à 90% du traitement de sa dernière année d'activité, en conservant ses droits aux prestations de la Sécurité Sociale. R.-J. de Vogüe sera aussi le

créateur de l'un des premiers Comités d'Entreprise[681] de France, ainsi que d'un système d'information sociale. En 1971, le novateur institue des réunions d'information bimestrielles sur les problèmes entre Direction et personnel. Avec la mise en place de l'« information montante », la direction générale prend connaissance de tout ce qui se passe dans l'entreprise par trois canaux : le service du personnel, la hiérarchie et le Comité d'entreprise. Jusqu'en 1989, il n'y avait pas dans la gestion quotidienne de séparation entre la famille et l'entreprise.

c) les rapports avec le Syndicat général des Vignerons (SGV)

R.-J. de Vogüe joue un rôle capital dans l'organisation interprofessionnelle du champagne. Secrétaire général du « Groupement syndical des négociants en vins de champagne » dans les années 30, il représente le négoce à la « Commission de Châlons »[682] qui s'emploie, sous l'autorité du préfet de la Marne, à assurer le maintien de la qualité du champagne et à fixer aux vendanges les prix minima des raisins. Vogüe souhaite une collaboration égalitaire entre les deux partenaires de la communauté champenoise, d'où son surnom « le marquis rouge ». Certains responsables de maison refusèrent, notamment Melchior de Polignac, président de Pommery. Cependant, Vogüe avait le soutien de Bertrand de Mün, son beau-frère, P.-D. G de VCP, très influent dans la région. La concurrence n'empêche pas l'amitié, voire le mariage entre les dynasties[683] du champagne pour la plupart aujourd'hui disparues. Pourtant, écrit Peter Mathias[684], « Dans aucune industrie, la continuité dans la propriété et la direction familiale n'ont été le plus marquées ». En 1935, pour sortir la Champagne de la crise, R.-J. de Vogüe met au point avec le Syndicat général des vignerons un important accord, rendu obligatoire par un décret-loi, modifiant les rapports entre vendeurs et acheteurs. Pendant la Seconde Guerre mondiale, la Commission de Châlons élargit ses activités. En 1957, à l'initiative de R-J de Vogüe[685] encore naît le CIVC (première interprofession viticole française) pour préserver et défendre la Champagne à laquelle le sort des maisons est lié.

---

681 Par l'Ordonnance du 23/02/1945, obligation est faite pour l'employeur de tenir informé le Comité d'Entreprise de l'organisation de la gestion de l'entreprise en permettant à ce dernier de recourir à un expert comptable.

682 En 1930, la communauté champenoise a créé une Commission de propagande et de défense du vin de Champagne qui s'est avérée inefficace. En 1935, R.-J. de Vogüe tâche avec Maurice Doyard, le *leader* des vignerons, d'établir des normes sérieuses pour améliorer la qualité du vin de Champagne. Ensemble, ils jettent les bases d'une concertation permanente entre vignerons et négociants et d'une organisation rationnelle de l'économie du champagne. Un an plus tard, R.-J. de Vogüe propose que le prix des raisins soit multiplié par six et lance l'idée d'une organisation, la Commission de Châlons, qui supervise l'accord et établit les bases permanentes des rapports entre commerce et viticulture.

683 La production et le commerce des boissons alcoolisées fournissent d'importantes dynasties. Au XIXe siècle, les familles nombreuses étaient une assurance contre des morts prématurées, mais aussi contre le retrait des affaires de certains héritiers, même dans la France malthusienne. La « méritocratie » permettait de sélectionner les plus motivés des fils et neveux pour diriger. Menacée également par le retrait des affaires des héritiers, certaines familles ont été ruinées par la prodigalité. Les circonstances historiques sont le dernier facteur qui a pesé sur le sort des dynasties, frappées depuis deux siècles par une succession de bouleversements.

684 P. Mathias, *The Brewing Industry in England*, 1700-1830, Cambridge, 1959, pp.318-9. P. Butel, *Les dynasties bordelaises*. « De Colbert à Chaban », Paris, 1991. Bien que possédant en général vignobles et châteaux, ces négociants sont d'abord exportateurs. Sur le Champagne, voir pp 242-47. L. Bergeron, in *Y. Lequin, Histoire des Français aux XIX-XXe siècles*, II, La société, Paris, 1983. E.Chadeau, *L'Economie du risque*. Les entrepreneurs 1850-1980, Paris, 1988, pp 269-72, et *The large Family Firm in Twentieth-Century France*, Business History, 35, n°4, October 1993, pp 190,195,198-200.

685 A l'échelon national, de Vogüe fut de 1941 à 1943, président de la « Commission d'exportation des vins de France ».

Tous les processus de développement consolidés sous Vogüe font de lui un dirigeant clé de M. Seule la gestion par la famille, socle unitaire de la firme, va connaître ses limites par l'éclatement des leviers de contrôle et de direction.

De 1833 à 1922, la nouvelle société Chandon & Cie est dirigée conjointement par des membres de la famille Chandon et Moët. En 1930, Geoffroy d'Andigné (1858-1932) devient président du conseil d'administration, car Paul Chandon et Raoul Chandon sont trop jeunes pour diriger. Il faut donc faire appel aux gendres et, devenue très nombreuse, la branche éclate en " Chandon-Moët", d'une part et " Maigret" d'autre part. En 1932, Ghislain de Maigret (1882-1971) est nommé président d'un conseil d'administration composé des représentants de toutes les branches familiales. Il sera ensuite président du conseil de gérance en 1941, de surveillance en 1956, administrateur et président d'honneur en 1962. Maigret est le chef d'un groupe minoritaire qui pèse cependant 20% des voix en assemblée générale. Il s'occupe de l'administration, la partie technique étant assurée par Paul Chandon-Moët et la partie commerciale par R.-J. de Vogüe[686]. Ce sont trois styles de commandement différents, sans réelle coordination. G. de Maigret souhaite tout centraliser. Il n'y parvient pas et des dissensions surviennent. Il administre au plus juste et la société suit le marché sans investir. L'autofinancement crée aussi un impératif de rentabilité : réinvestir les bénéfices. Les capitaux propres, plus importants que les dettes long terme, couvrent une partie du BFR et permettent d'amortir les crises ou de financer un investissement exceptionnel. Comme ses prédécesseurs, l'administrateur refuse d'emprunter, malgré des taux de moins 5%). Les bénéfices régressent et peu de dividendes sont distribués. Pour vendre davantage, G. de Maigret doit acheter plus de raisins, augmenter les stocks, mais il n'a pas les liquidités pour le faire. Dans ce contexte, il préfère assurer la continuité, rassurer les actionnaires et, surtout, ne pas changer la géographie du capital. En 1941, en pleine guerre, il modifie la forme juridique : la SA devient une SARL, toujours sous la raison sociale de « Maison Moët et Chandon fondée en 1743 ». Cette dernière conserve longtemps la forme d'une société en nom collectif regroupant un nombre réduit d'actionnaires apparentés. Le retour en SA n'intervient que tardivement et avec réticence, car il pose le maintien du contrôle familial de l'entreprise. Le 6 mars, une AGE (assemblée générale extraordinaire) décide cette transformation. G. de Maigret préside le conseil de gérance avec Paul Chandon-Moët et R.-J. de Vogüe. Un Conseil de surveillance est nommé qui représente les autres branches familiales. Ce montage permet d'administrer les affaires courantes pendant la guerre, mais la paix revenue, s'avère sclérosant. Des rivalités entre les « Chandon-Moët », « Chandon de Briailles » et « Thomas van Bomberghen » fragilisent famille et entreprise.

1.2.1 Le manque de ressources financières pour accompagner la croissance de M (1962-1987), facteur complèmentaire du délitement du pouvoir des familles

Le déclin des entreprises familiales en France a commencé dans les années 20, avec la crise monétaire, conséquence de la rupture avec l'étalon-or. La déflation de 1929 à 1936, les faillites des assurances (obligeant certains à vendre leur affaire pour subsister), les nationalisations, les charges sociales, véritable impôt sur le travail des salariés, la fiscalité sur le droit de propriété individuelle, les droits de succession fragilisés déjà par le Code Napoléon… autant de facteurs aggravants qui ont déstabilisé les industries intensives en main-d'œuvre. L'entreprise est menacée d'éclatement. L'entrepreneur ne peut allouer ses biens en fonction de la logique économique, et après quatre générations, le lien entre famille et entreprise se rompt. La survie d'une dynastie dépend aussi des dispositions prises pour la transmission intergénérationnelle du pouvoir. Enfin, les entreprises familiales ont tendance à disparaître par la non-rentabilité des investissements industriels par rapport aux placements financiers. La croissance importante de M s'est faite lentement, avec les apports financiers des familles, sans capitaux extérieurs. Or, dès la fin des années 1950, les actionnaires de M ne disposaient pas des fonds pour injecter de nouvelles liquidités nécessaires à la recherche de nouveaux clients, l'acquisition de nouveaux procédés et le recrutement de compétences pointues. Les membres de la famille percevaient de faibles dividendes et peu d'entre eux étaient salariés de M. Les actionnaires familiaux font payer moins cher leurs apports que dans les sociétés à capitaux dispersés et anonymes. Ils doivent ainsi accepter une indemnisation au-dessous de la valeur réelle en cas de revente de leurs parts sociales pour favoriser un transfert de propriété vers l'héritier sélectionné. Pour financer son développement, M souscrit des emprunts à moyen et long terme et procède à des augmentations de capital[687] Devenue société anonyme en 1962, les actions de M sont introduites à la bourse de Paris le 28 juin de la même année au marché au comptant et le 24 janvier 1966 au marché à terme. Cette orientation fut à l'origine d'un développement important et le début d'une remise en cause des pouvoirs des familles au sein de M et de MH :

- première nomination d'un dirigeant non familial. En 1979 Yves Bénard[688] succède à Bertrand Mure, dernier membre de la famille président du directoire après avoir été, dès 1972, secrétaire général des trois

686 En 1930, R.-J. de Vogüe entre dans l'entreprise grâce à son épouse, il y restera 40 ans.

[687] Afin de préserver le contrôle familial de la firme, le conseil va, dès 1961, opter pour la constitution d'une *holding*. M, à cette époque, va passer de SARL à SA afin de bénéficier des facilités de financement bancaire et obtenir une cotation des actions familiales en bourse et non au bilan. La logique de conseil de surveillance est une volonté de contrôle de la famille sur l'affaire. La SA rejoint celle de la mise d'une partie du capital en bourse.

[688] En 1969, Yves Bénard rentre chez M. Il est recruté par Robert-Jean de Vogüe, alors président, qui lui confie la mise en place des nouvelles structures, au moment de la reprise par M de Mercier. Yves Bénard est président du directoire de 1979 à 1994. C'est un record de durée pour un même homme à ce poste depuis 1922. En 1994, il perd la direction de M remplacé par un manager autodidacte (1994-1996) et est nommé Directeur général des activités Champagne du groupe L.V.M.H. Yves Bénard coordonne l'activité et la stratégie des différentes sociétés champenoises afin de faire jouer les synergies entre les différentes Maisons tout en protégeant leur autonomie : « Il y a des « ponts » entre les maisons existant sur certains sujets pour lesquels on estime qu'il y a des économies d'échelle, des synergies intelligentes ». Il est aussi président de l'Union des Maisons de Champagne ; à ce titre, il exerce la co-présidence du CIVC avec le président du SGV.

marques de champagne du groupe Moët-Hennessy. M est passé de dirigeants « batisseurs » à des dirigeants « gestionnaires »;

- démission de Frédéric Chandon de Briailles en 1981 et nomination de Alain Chevalier comme président de Moët-Hennessy[689] qui fonde sa stratégie sur quatre axes :
- maintenir des marques leaders par marché ;
- fixer un prix élevé par produit ;
- obtenir de fortes marges ;
- accélérer l'expansion du réseau de distribution en l'internationalisant ;
- poursuivre les acquisitions externes.

Début 1987, la conjoncture se traduit par des facteurs d'instabilité dus au ralentissement de la croissance économique, à la faiblesse des investissements industriels et au krach des marchés financiers. Ce contexte entraîne de profonds déséquilibres dans le commerce mondial ainsi qu'un vaste mouvement de concentration parmi les groupes internationaux. Moët-Hennessy et Louis Vuitton recherchent alors un partenariat qui leur offre les moyens de leurs politiques de diversification et des sécurités qui permettent aux actionnaires familiaux dispersés d'assurer la stabilité des capitaux menacés par les OPA. Ils créent en juin 1987 une entité nouvelle : L.V.M.H. Ce rapprochement est réalisé grâce à quatre paramètres communs formant le socle référant : les (1) familles Moët et Chandon avaient la même volonté que celle d'Hennessy : maintenir leur (2) indépendance financière par l'autofinancement, renforcer leur (3) patrimoine par des alliances et des diversifications complémentaires au moyen de (4) produits de tradition et à forte valeur ajoutée. La vocation de L.V.M.H est centrée sur la haute qualité et l'export, tout en maintenant l'identité, l'autonomie, les structures et les activités des deux groupes. Trois axes stratégiques sont fixés :

- le développement du leadership mondial, en accentuant les stratégies industrielles de R&D, de création et de diversification[690],
- le renforcement et le développement des synergies opérationnelles par des réseaux communs de distribution,
- la création de relais de croissance externes à la Champagne.

M fait dorénavant partie de cet ensemble diversifié, composé d'entreprises familiales françaises traditionnelles. Les représentants des groupes Moët, Chandon, Hennessy et Louis Vuitton confirment Alain Chevalier comme premier président du groupe L.V.M.H et instituent un « comité technique » dirigé par le président de Vuitton. L'équilibre entre les représentants des familles est respecté au conseil d'administration, mais l'égalité du nombre des voix rend l'ensemble ingouvernable ; cette forme de direction suppose en effet un

[689] Les familles détenaient directement la majorité du capital de Moët-Hennessy et leurs représentants, Robert-Jean de Voguë, Frédéric Chandon de Briailles et Kilian Hennessy contrôlaient les orientations prises par Alain Chevalier qu'elles avaient désigné pour diriger leur société. Choisi par Vogüe, A. Chevalier n'était ni commerçant ni opérationnel, mais un homme de holding.

[690] *1985 : Prise de participation financière de 8.2% dans le capital de RTL.*

accord sur le choix des personnes et sur les objectifs. Très vite apparaissent entre les deux dirigeants H. Racamier (LV) et A. Chevalier des divergences sur la stratégie de développement. Le premier recherche les rachats d'enseignes alors que le président de Moët Hennessy privilégie alliances et participations croisées. Cette gestion familiale trouve de nouveau ses limites dans l'éclatement des leviers de contrôles et de directions entre différents responsables. En s'alliant à Louis Vuitton, les familles Moët, Chandon et Hennessy ont accepté de diluer leur pouvoir, en misant sur de bons rapports entre les actionnaires. Ils sont passés d'un « monocapitalisme » familial à un « polycapitalisme » d'entente. En octobre 1987, lors du krach boursier, les actions de L.V.M.H se trouvent au plus bas. Bernard Arnault[691], président de la Financière Agache, en profite pour acquérir 2% du capital. C'est le début de sa stratégie de redéploiement vers l'industrie du luxe dans laquelle il a déjà un pied avec Dior Couture[692]. En juin 1988, Guinness entre dans le capital de L.V.M.H, puis, en juillet, la constitution de la Société Jacques Rober (détenue par la Financière Agache à hauteur de 60% et par Guinness avec 40%) permet à Bernard Arnault et Guiness de posséder 24% de L.V.M.H. 1987 marque donc la perte du contrôle de la majorité du capital puis de la gestion de M par les familles fondatrices[693]. Depuis que les familles Moët, Hennessy et Vuitton ont vendu leur nom et leurs actifs à Bernard Arnault, nouveau dirigeant de L.V.M.H, elles ont cessé d'exister en tant que puissance industrielle. Trois dynasties ont disparu, une nouvelle est née.

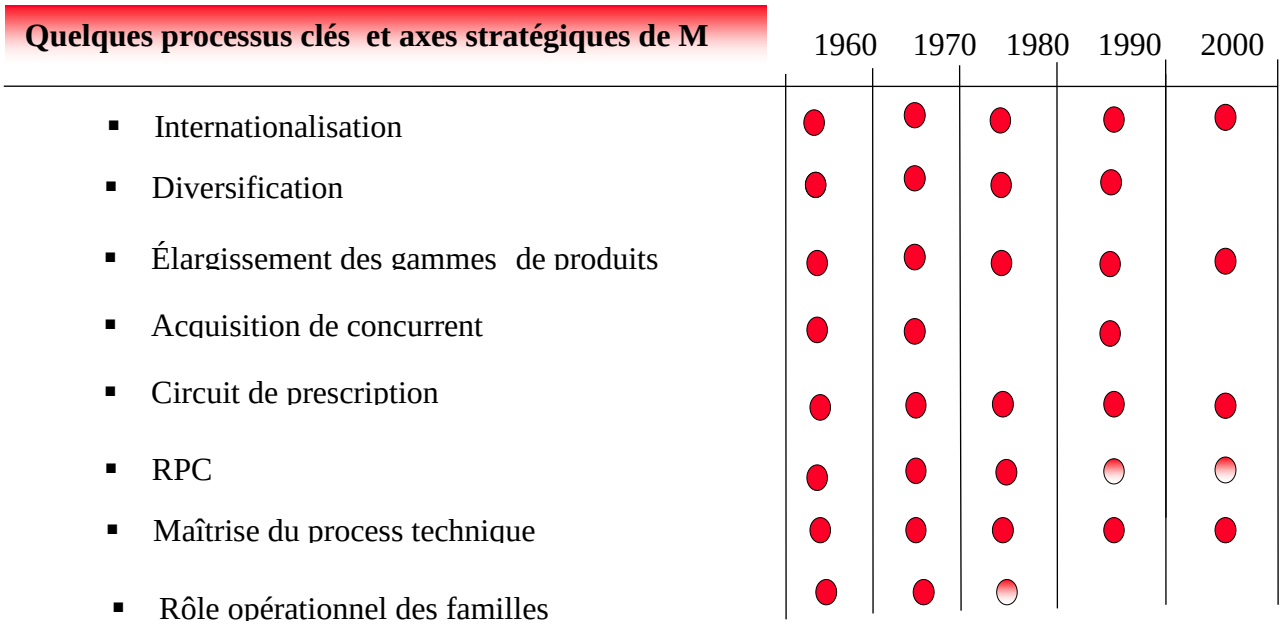
Ces faits démontrent qu'il faut dans une société familiale, non seulement diriger l'entreprise, mais aussi gérer la famille[694]. Ce ne sont donc pas seulement les stratégies industrielles qui déterminent la survie des entreprises familiales mais bien davantage leur capacité à gérer et les moyens financiers dont elles disposent.

Les familles détenaient le pouvoir absolu, même lorsqu'en 1962, une partie de leur capital avait été introduite en bourse. Les familles Moët et Hennessy n'ont commencé à perdre la direction de M qu'à partir de 1979. Ce processus s'est renforcé par la démission en 1981 de F. Chandon de Briailles de MH. Enfin, il a fallu l'entrée en 1988 de deux nouveaux partenaires extérieurs à la logique de fonctionnement familial et au monde des produits de prestige pour que la société M perde un peu plus de son indépendance. Avec l'arrivée de Guiness PLC et de la Financière Agache, les surfaces territoriales des membres fondateurs ont été réduites, puis menacées. En janvier 1989, les familles fondatrices, avec la démission de A. Chevalier par l'OPA lancée par B. Arnault sur L.V.M.H (il obtient 8% supplémentaires du capital), ont perdu leur pouvoir de décision au profit d'une augmentation de leur portefeuille d'actions et des dividendes distribués. En 1990, B. Arnault gagne la bataille juridique contre l'ancien président de Vuitton, sa prise de pouvoir capitalistique est totale.

[691] En décembre 1984, Bernard Arnault investit 90 MF dans Boussac-Saint frères (qui possède Christian Dior Couture, Céline et Bon Marché), déficitaire,et restructure les actifs de manière à redresser l'ensemble et intéresser d'autres partenaires, tout en conservant le contrôle.
[692] C'est pour obtenir Christian Dior Couture que Bernard Arnault a repris Boussac en 1984.
[693] En réalité, dès 1970, M n'était plus géré par un membre de la famille. JR Chandon qui président le comité de surveillance n'a pas de pouvoir de gestion. Enfin, les familles aurait voté contre la nomination comme président de B.Mur.

Même si le capital des actionnaires fondateurs de Moët Hennessy, maintenant administrateurs de L.V.M.H, a plus que doublé en six ans, de majoritaires au sein de M, puis de Moët-Hennessy, les familles sont devenues actionnaires minoritaires d'un groupe composé de deux cent filiales diversifiées environ (l'ensemble de leurs membres détient 11% du capital). Depuis 1995, un changement d'ordre managérial cette fois a lieu : si les décisions opérationnelles sont toujours prises à Epernay, siège de M, l'autorisation de mise en œuvre d'une stratégie, le choix des dirigeants et des cadres, la fixation et le contrôle des résultats, l'approbation des investissements, la mise en place de reporting se font à Paris, au siège de L.V.M.H. Depuis 1998, les familles fondatrices ne détiennent plus le pouvoir opérationnel[695] chez L.V.M.H. En France, peu de familles ont su mettre en place des mécanismes juridiques maintenant le contrôle.

Cette brève étude de M du XVIIIe siècle à nos jours confirme notre hypothèse de départ. Son mode de développement repose aujourd'hui encore sur les axes définis dès l'origine par Jean-Rémy Moët, puis maximisés par Vogüe qui a donné à cette PME sa dimension. L'action commune des familles qui ont dirigé M reposait sur : qualité du vin ←→ région→ marque→ client. Cependant, malgré la mise en place par Bernard Arnault d'une nouvelle classe de « dirigeants gestionnaires » depuis 1994, le modèle de croissance n'a pas été renouvelé.



[694] D.-H., Michel et M., Michel., Histoire des sociétés familiales - Gérer l'entreprise familiale. Objectif longue durée - Ed. d'Organisation - 1987.

[695] Démission en avril 1994 de G. Barbier de la Serre en tant qu'administrateur et DG (ce poste n'est pas remplacé). Il sera suivi par le départ de Guilain de Vogüe, fils de R.-Jean de Vogüe, responsable de la branche mousseux de M.

L’adaptation de M au marché s’est faite à travers la mise en place d’une stratégie ouverte sur le monde, sans qu’une réflexion de fond soit enclenchée sur ses processus de développement. La nécessaire recomposition de la rente AOC Champagne et l’évolution des marchés mousseux amène cette firme à revoir ses fondamentaux stratégiques et organisationnels.

Chapitre 2 - Réflexion sur la stratégie de M

2.1 Une stratégie à triple détente

2.2 Scénarios alternatifs proposés

2.3 Perspectives de développement

Le renforcement de la concurrence, tant au niveau des produits qu'à celui des firmes champenoises, est révélateur de l'importance que peut prendre un choix stratégique pour permettre à M de survivre, croître. Plus que par le passé, M a besoin d'identifier de nouvelles opportunités de croissance tant le champ de bataille s'élargit avec l'internationalisation, la globalisation et les stratégies hors-marché. Soumis à un ensemble de forces antagonistes, confronté à quatre années de crise, des stocks et des frais financiers qui créent un effet de ciseaux négatif sur ses marges, comment M peut retrouver sa rentabilité et ses ventes ?

Il s'agit de spécifier sa stratégie globale[696], d'évaluer les risques encourus par ces options et de proposer des scénarios différents. Pour réaliser ce travail, l'analyse s'appuie sur les PMT[697] de 1992 à 1998, PV du CODIR ainsi que divers documents produits par des cabinets conseils Telesys, ATKeaney et McKinsey.

2.1 Une stratégie à triple détente

Au delà d'une baisse des ventes amenant une explosion des coûts de structure et la récurrence des difficultés d'approvisionnements, l'état des lieux réalisé par McKinsey identifie une multitude de dysfonctionnements et souligne l'insuffisance de rentabilité du modèle : seule la marque Dom Perignon est le contributeur majeur de rentabilité de M puisqu'elle dépasse la cible RCE fixé à 15%. M rencontre aussi une érosion de son mix marketing sur ses autres marques clés, une rentabilité par canaux fortement variable, souffre également d'un décalage entre le PMC et la qualité du produit fini. Depuis 1995, M décline sa stratégie en trois axes sur le périmètre France et international :

1er axe - stratégie de réduction des coûts[698] afin d'améliorer la RCE et le RO

a) Même si la réduction des coûts unitaires de production se fait, la rentabilité apportée par un accroissement des volumes des produits existants est structurellement insuffisante (hors Dom Pérignon dont l'objectif volume est de 3.5 millions de cols pour 2001).

[696] La notion de globalisation a été introduite par Kenichi Ohmahe pour traduire la mondialisation de la concurrence. Elle oblige les firmes à concevoir leur stratégie, non plus seulement par région, mais dans une perspective des trois pôles de compétitivités : US, Japon et Europe.
[697] Analyse des PMT : plan moyen terme de 1992 à 1998.
[698] Les stratégies de coûts sont également appelées stratégies de volume.

Description des différents leviers de coût

catégories de coûts	leviers
frais commerciaux et administratifs	taille de l'entreprise
coûts d'embouteillage	1. matière sèche utilisée 2. taille des unités de production 3. coût de main d'œuvre
coûts de vinification	taille des unités de production
coûts de culture	1. coûts de main d'œuvre 2. nombre de ceps à l'ha 3. rendement à l'ha 4. automatisation de la récolte 5. coûts fonciers
endettement	taux d'intérêt

Trois autres leviers sont nécessaires pour faire baisser les coûts :

a1) mettre en place des synergies commerciales/industrielles avec VCP, Pommery et Diageo

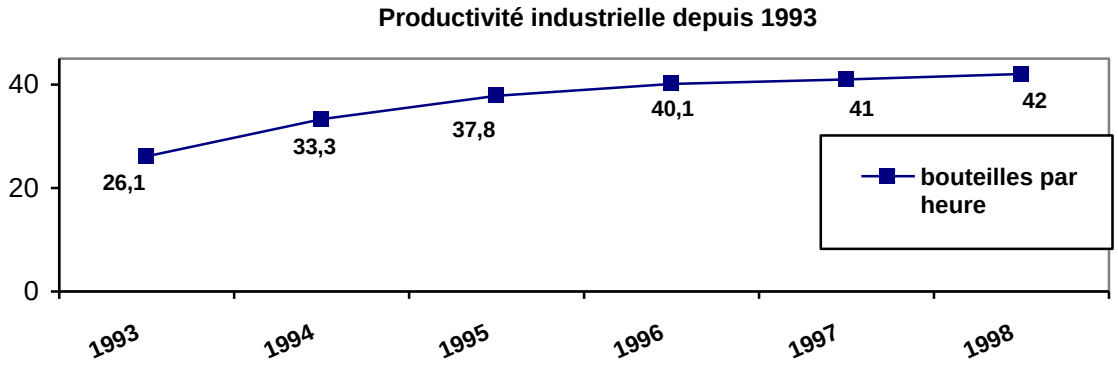
Depuis la fusion de IDV et UDG pour former Diageo, les filiales de distribution de MH ont vu leur portefeuille de produits renforcé ainsi que les frais fixes de fonctionnement partagés (réduction de la charge de distribution par produit) et le poids de la force de vente accru face à la GMS. Ces accords commerciaux entre ces trois partenaires permettent de récupérer leurs marges de distribution respectives de 10 à 30%. 200 MF d'économies sont prévues :
- en fusionnant les 3 sociétés de distribution en France ;
- en fermant les filiales de UD et IDV afin de transférer les marques à la JV MH/UDV en Asie.

a2) rationaliser les fonctionnements et optimiser les coûts de structure

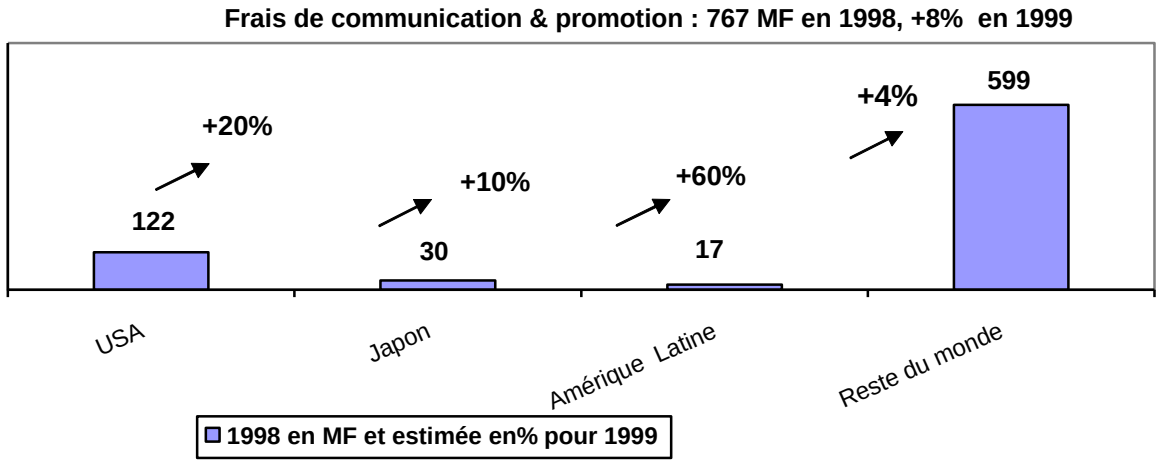
La mise en place du projet Vinci (SAP) fluidifie les process et réduit le nombre d'emplois administratifs. Parallèlement, la création d'un poste de Compensation & Benefit optimise la masse salariale et son évolution ;
a3) mécaniser les phases du process de fabrication du champagne

La mécanisation poussée réduit les coûts directs de production et permet à la productivité[699] industrielle d'augmenter de + 63% en 5 ans. Il s'agit aussi de diminuer les coûts du process d'élaboration du vin par l'innovation technologique des billes incluses[700] qui concourt à :

- réduire la main d'œuvre peu qualifiée sur les tâches de remuage, pointage et dépointage ;
- économiser la surface de stockage, d'entreposage et celle du quai d'expédition.



L'argent économisé est réinvesti en advertising & publicity[701] pour protéger les parts de marché en volume et en valeur.



Source : PMT - 1999
Le marché US devient un des marchés cibles.

[699] Mariotti. , D. Etude de la gestion des flux de matières seches dans le but de rationaliser l'utilisation des magasins de stockage chez M - ENSAIA-1995.
[700] Cette technologie est disponible pour d'autres opérateurs, son rôle de différenciation concurrentielle est donc faible. Elle ne constitue pas une compétence distinctive.
[701] L'effort d'investissement réalisé par la division champagne et vins est important car ce secteur absorbe plus de 50% des sommes consacrées à cet effet par L.V.M.H.

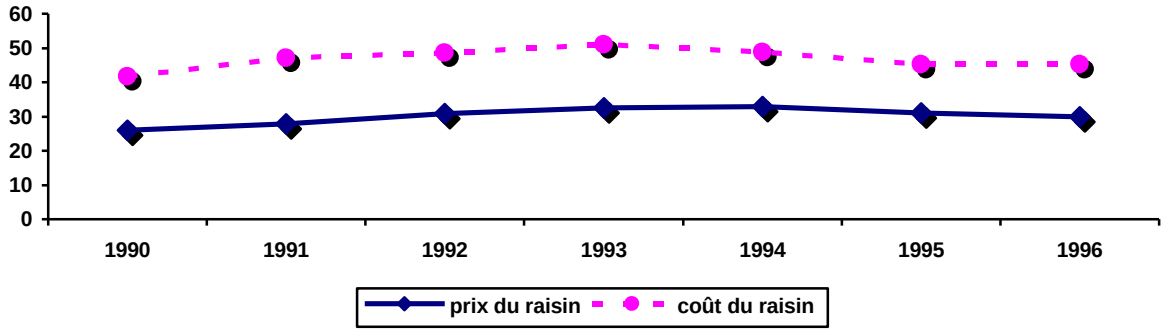
M dégage ainsi des ressources pour l'achat de ses matières premières, le développement de son réseau de distribution et ses marques. Cependant, cette stratégie d'augmentation des volumes couplée à celle de réduction - différenciation concurrentielle par les coûts rencontre des limites :

- les coûts principaux sont ceux de gestion par période et de stockage ;
- une tension intersectorielle sur le volume disponible de matière première ;
- la mécanisation–automatisation de son outil industriel (giro-palette, ligne d'habillage, formation et informatisation) amène une reprise haussière des frais de structure, frais généraux et coûts des investissements.

De plus, M se trouve confronté à des coûts incompressibles liés au fonctionnement de l'AOC Champagne :

- le prix du kilo de raisin menacé d'augmenter malgré le contrat de 4 ans. Le vigneron doit maintenir son revenu face à des charges sociales et fiscales en hausses. Ce coût représente entre 60 et 70% du coût des ventes de M ;

Analyse du coût de la matière première pour M en F



- la parcellarisation extrême du vignoble entraîne des coûts de logistique ;
- la valorisation régulière de l'échelle des crus génère la hausse du prix du raisin ;
- la convention collective amène des surcoûts sur la masse salariale ;
-la réglementation AOC, les techniques de production viticole et œnologique engendrent un manque de compétitivité face aux mousseux du nouveau monde.

En tenant compte de ces facteurs limitants, M doit-il continuer à générer ses avantages concurrentiels par ses coûts[702] (sources de rente différentielle[703]) ou ses hors coûts[704] (sources de rente de monopole[705]) ? Malgré sa

[702] Coûts d'immobilisation, coûts de fonctionnement, coûts d'approvisionnement, coûts de vente, niveaux de salaires, taux d'intérêt, taux de change, fiscalité.

taille, la firme a peu de marge de manoeuvre, les économies d'échelle ne sont possibles que sur une partie du process de production et disposer de l'AOC impose des soins onéreux, gages de la qualité finale. C'est dans le cadre de cette stratégie de domination par les coûts et les volumes que nous avons réalisé une étude[706]sur la filière champenoise dont les objectifs sont d'évaluer la rentabilité de la filière pour L.V.M.H et 2- identifier des scénarios alternatifs au sein du secteur. Nous avons décomposé toutes les étapes du cycle de production afin d'allouer un coût et ses variables à chaque opération et choisir des clés de répartition pertinentes. Les résultats favorisent en premier la diffusion et la formalisation des savoirs sur un secteur fortement personnalisé à travers deux dirigeants de M. Tout en améliorant la visibilité sur un secteur de nature opaque, des sources de coûts non maîtrisées et des îlots de rentabilité à optimiser sont identifiés. L'étude démontre également une captation de la rente du groupe MH par une multitude d'opérateurs et une perte progressive de leadership. Elle confirme la nécessité de coupler cette stratégie défensive limitée dans ses résultats à la croissance des ventes. En effet, une stratégie de volume – réduction des coûts seule ne permet pas d'améliorer la performance économique. Le levier majeur est l'augmentation des prix couplée à l'introduction de gammes nouvelles bénéficiant d'une RCE structurelle supérieure. La gamme à vieillissement long, peu rentable (Moët brut millésimé, rosé millésimé, Mercier millésimé) doit être revue en positionnement et en volume.

2ème axe - générer de la valeur : répartir les risques commerciaux et créer des produits plus rentables

La compétitivité d'une entreprise industrielle résulte prioritairement de ses produits. Cependant, confrontée à des marques « Belles aux bois dormant[707] » et à la difficile mise en valeur de la qualité des vins, la deuxième orientation stratégique de M est le lancement de « nouveaux produits ». L'axe pertinent consiste à valoriser la matière première en lançant de nouveaux vins positionnés sur un mix au-dessus des BSA. Il s'agit également de répartir les sources de revenu de l'entreprise, car plus de la moitié du CA se fait sur le BSA M&C. En 1996, M lance le « Brut 1er cru » suivi par la Cuvée « Gold Star » au Japon, deux produits dont la rentabilité est supérieure au brut.

---

[703] Les rentes différentielles reflètent des différences de coûts entre plusieurs entreprises. Elles trouvent leur origine dans la technologie, le savoir-faire, l'organisation, la maîtrise de l'information.

[704] Les éléments qualitatifs (qualité du produit et des services, marque, réputation, fiabilité du produit, force de vente, SAV) s'affirment comme des facteurs majeurs de compétitivité dans la mesure où la concurrence internationale renforce le pouvoir de choix des consommateurs.

[705] Différenciation des produits, des services associés, des marchés captifs, des situations de monopole naturel, des brevets de fabrication, lancement d'un nouveau produit ou d'un nouveau procédé.

[706] Etude confidentielle sur la rentabilité du secteur : identification et optimisation des poches de coûts - Remis à la DG de M et de L.V.M.H- P.-W. Delorme - 1998.

[707] Après allocation des frais de structure, M&C, Mercier et Ruinart génèrent des RCE faibles, voire nulles : RCE 95 totale M&C : 3.9%, Mercier : -0,1% et Ruinart : 1%.

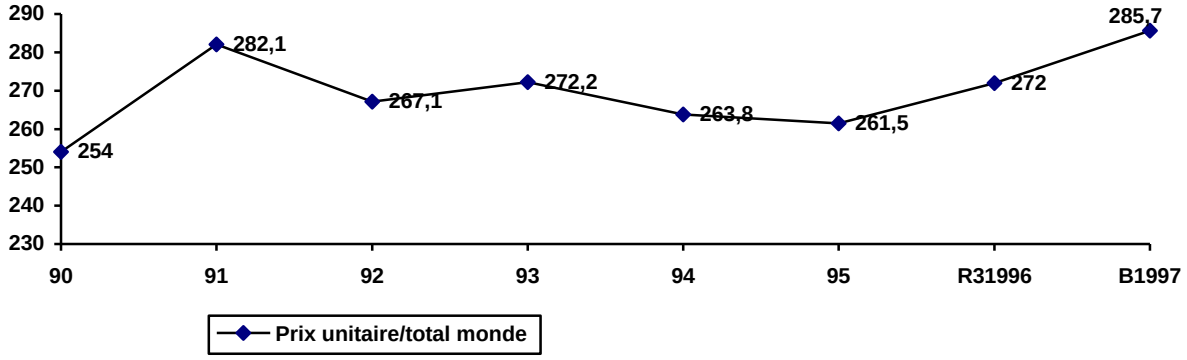
Quelques exemples de « nouveaux produits » mis sur le marché par M

produits	appartenance	Stratégie marketing
Brut 1er cru	**M**	**Monter en valeur** **Mieux répartir les risques par rapport aux BSA**
Nectar impérial	M	Monter en valeur Mieux répartir les risques par rapport aux BSA Adapter le produit aux goûts des pays
Brut rosé sans année	M	Rendre accessible au plus grand nombre Elargir la gamme
Réserve impériale	M	Mise sur le marché d'ancien concept S'appuyer sur la légitimité historique
Eugène Mercier	M (Mercier)	Donner une assise historique à la marque Elargir la gamme/sortir de l'image GD Monter en valeur
R de Ruinart Rosé	M (Ruinart)	Elargir la gamme

Il s'agit plutot de concept marketing que de nouveau produit.

La création de nouvelles cuvées pour réduire le risque de perte de revenu provenant pour l'essentiel du BSA remet dans un premier temps en cause la stratégie de réduction des coûts. Créer de la valeur nécessite la hausse des PMV. Par exemple, le recul du taux de marge de Dom Pérignon dans son corridor amène M à repositionner le prix dans l'ensemble des filiales, distributeurs et prescripteurs.

Evolution totale monde du prix unitaire de D. Pérignon en F par bouteille



Source : Budget secteur M-L.V.M.H-1997

Afin de monter sans cesse l'image, la PMV de D. Pérignon[708] augmente fortement. Même de qualité irréprochable, la marque doit être soutenue par des campagnes de publicité. Devenue marché de masse, concentrée et dominée par quelques opérateurs, une communication structurée sur les produits est nécessaire. Cette stratégie de la valeur n'est exécutable que si elle s'appuie sur des facteurs externes favorables, comme la montée généralisée des prix agroalimentaires en France, l'image du « French Touch » à l'étranger qui permet au produit d'être vendu plus cher que l'offre locale, l'aspect statutaire du produit et les valeurs véhiculées. Autant de facteurs qui peuvent être sources d'échec. Au delà de sa logique court-termiste,

[708] L'analyse ne prend pas en compte la marque Ruinart. Ces prix varient en fonction du pays, de l'agent et des ristournes accordées par M, des promotions durant les-fêtes et des canaux de distribution.

l'augmentation des prix est risquée, car le consommateur peut refuser de dépasser le seuil qu'il s'est fixé, sauf à y trouver un supplément correspondant à des besoins particuliers. La marque Mercier en France en a supporté les conséquences avec une chute notable de ses ventes en 1997. Ce choix subit également les contraintes d'un approvisionnement limité et des aléas climatiques qui remettent en cause le triptyque qualité→ image de marque → PMV. Finalement, poussé par ses coûts internes de production, la montée en gamme des MDD et des VM, le « choix » d'une stratégie de la valeur devient contraint. Par conséquent, l'optimisation de l'image et la maximisation de la marge doivent être privilégiées. Cet axe s'accompagne d'une hausse régulière des A&P (la dépense est fixée à 13F/cols d'après ATKearney) pour différencier les marques dans un environnement encombré et mondialisé. La stratégie « hausse des prix afin de retrouver la rentabilité » accroît le parallèle, entraîne la diminution potentielle d'une partie de la demande, le report vers d'autres produits de substitution, le renforcement des MDD (offre alternative) et crée une segmentation accrue du marché. D'autre part, les crises champenoises précédentes l'ont montré, le prix du raisin, celui de la bouteille sortie de cave et le pouvoir d'achat des consommateurs ne peuvent connaître des évolutions durablement divergentes sous peine de corrections sévères.

3ème axe - l'innovation produit pour élargir la gamme

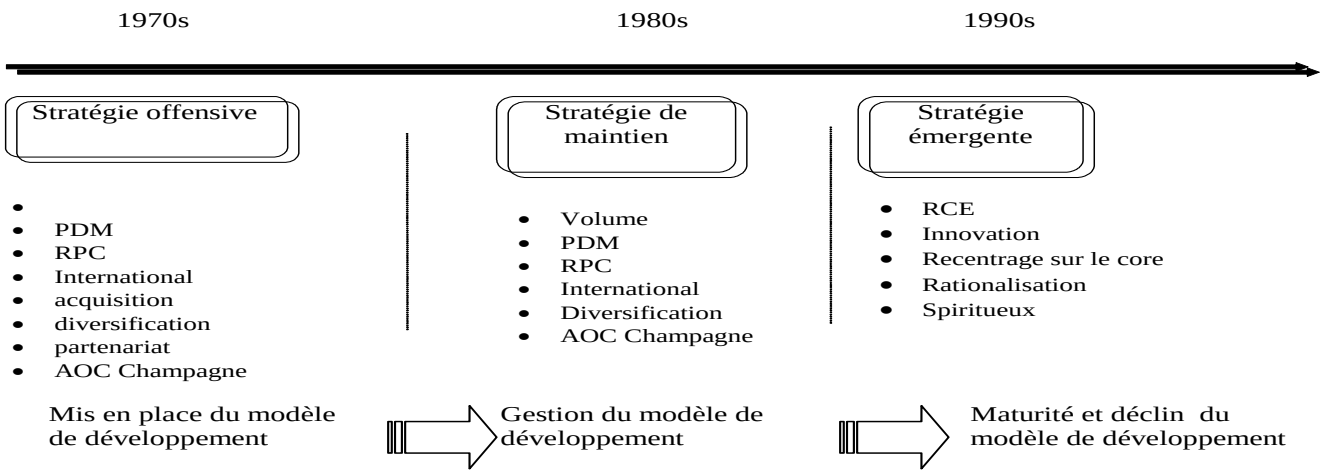
La capacité à mettre sur le marché de nouveaux champagnes et de meilleure qualité est indispensable à l'existence de la firme, compte tenu de l'absence de marge de manœuvre sectorielle. Cependant, le process étant régi par l'AOC Champagne, l'innovation produit est faible. La variabilité du contenu se fait par des ajustements à la marge (changement du dosage de la liqueur d'expédition, ajout de sucre). A ce jour, le Brut 1er Cru demeure un concept marketing destiné à améliorer la marge de la gamme. *Relifting* du packaging, *co-branding* M et LV servent le même objectif. Cependant, la firme bute sur le manque de capacité organisationnelle et de compétences clés nécessaires à l'innovation[709] : « la petite Liquorelle » a été un échec faute de marketing.

Pour terminer ce paragraphe, notons que l'exécution de ces trois axes stratégiques s'appuient sur une taille sectorielle importante[710], des capacités financières nécessaires au soutien de l'activité industrielle du champagne, une forte implantation géographique des affaires permettant une meilleure répartition des risques, une gamme de produits qui comprend deux marques mondiales et le premier réseau de distribution du secteur. Cependant, le schéma ci-dessous révèle l'incapacité du top management à réinventer le modèle de croissance.

Evolution de la stratégie de M

[709] Notre participation à la création et lancement d'un champagne pour les jeunes (POP) souligne le manque de méthode de développement, de mise au point des produits ainsi que de lancement et de suivi. La mise en place d'une procédure de lancement en 1996 par la nouvelle équipe marketing va clarifier les étapes.

[710] La structure du marché est déterminée par la rencontre des offreurs et des demandeurs. Ainsi, plus la taille d'une entreprise se rapproche de celle du secteur où elle exerce son activité, plus ses marges de manœuvre à l'égard de ce secteur sont importantes.



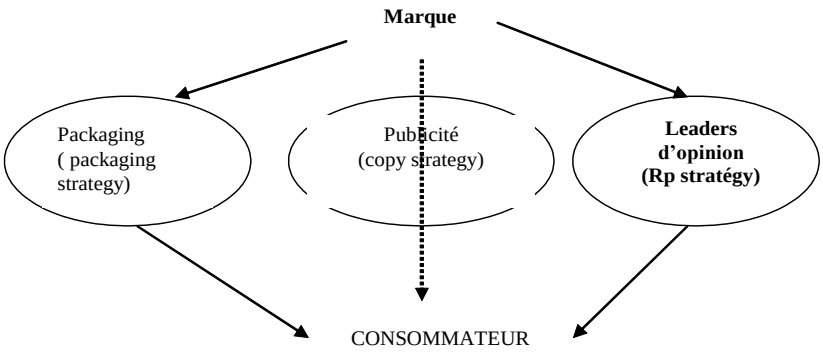
Source : compilation de données – P-W. Delorme - 2003

Le repositionnement de la marque M&C en est également l'illustration. Les conclusions générales des études quantitatives démontrent qu'il est un champagne générique, banal et substituable. Il n'a pas de point de différenciation dans son univers concurrentiel direct. Les origines de ces dérives sont cernées :

- action de communication faible depuis dix ans : pas de publicité, plus de 40% des dépenses en soutien de prix/marge distributeur ;
- budget à 60% sur le on trade : concentration sur le parrainage Formule 1 et les relations publiques « people » ;
- stratégie d'A&P toujours structurée selon le modèle consommateurs/réseaux des années 60/70, qui consiste à un saupoudrage pays/actions ;
- pas de cohérence avec les autres éléments du mix.

« Moët & Chandon magnifie la nature pour la transformer en œuvre d'art » est la nouvelle proposition d'exécution publicitaire qui s'insère dans une plateforme de communication à déclinaison européenne.

La « spirale vertueuse »



Ensemble de stratégie de communication fédérée par une « plateforme ».

« Think global/act local », stratégie marketing de repositionnement de M ne cherche pas de nouveau processus de développement, mais seulement à adapter les marques aux spécificités des marchés. Enfin, en rapportant ces stratégies aux secteurs étudiés dans la partie 1, chapitre 3 : « champ de l'étude », la référence aux trois premières firmes mondiales de spiritueux (Diageo, Allied, Seagram) se confirme :

- marketing (priorité à l'innovation produit, recentrage sur les marques les plus rentables, renforcement des budgets marketing et Advertising & Publicity) ;
- réseau de distribution (restructuration par réduction des coûts de structure et de fonctionnement) ;
- RH et organisation (privilégier une culture entrepreneuriale) ;
- industriel (amélioration des capacités) ;
- financier (optimisation financière par un meilleur équilibrage du panier des devises, signature de MOF[711], choix de la RCE comme critère d'évaluation majeure de l'activité).

Ce référentiel anglo-saxon au sein d'un secteur régionaliste menace l'équilibre de M qui doit apprendre à se transformer à un rythme compatible avec les évolutions de son univers stratégique direct. L'analyse voudrait souligner qu'entre le système AOC Champagne et la firme, il existe dorénavant des risques de ruptures.

2.2 Scénarios alternatifs proposés : consolider, contourner, sortir

L'évaluation des options stratégiques permet de recommander ces scénarios aux dirigeants de M pour une meilleure compétitivité.

[711] MOF (Multi-Option-Facility) : c'est un crédit à CT en plusieurs devises qui permet à la firme de choisir la source de financement la moins coûteuse tout en étant assuré d'une sécurité absolue quant à l'approvisionnement futur en capitaux.

2.2.1 consolider

Depuis qu'elle s'est « séparée[712] » de sa division mousseux pour se recentrer sur son core business en 1996, la firme renforce son leadership par une intégration verticale (achat de stocks, de vignobles, de m2 de caves). Cependant, sa stratégie de partenariat et d'alliance avec ses principaux fournisseurs de raisin mérite d'être développé :

- scénarios alternatifs proposés face à la menace sur les approvisionnements

Malgré l'adoption d'une stratégie de niche pour certain produit de la gamme (par marché, client, canal de distribution), la logique « volume » reste présente dans le cadre d'un développement mondial et favorise la tension sur les approvisionnements. Sur 210 pressoirs et 50 coopératives visités par le service vignoble de M pour ses approvisionnements en raisin, 150 sont des particuliers où l'on retrouve trois générations de vignerons :

- la première - 50 à 70 ans - garde avec M des liens de respect mutuel ;
- la deuxième - 30 à 50 ans -, est plus directive sur le prix, avec l'objectif d'augmenter sa part de valeur ajoutée. Ces vignerons ne tiennent pas compte de l'antériorité des relations que leurs pères pouvaient avoir avec M ;
- la dernière - 20 à 30 ans - d'un niveau culturel plus élevé s'intéresse moins aux métiers viticole et agricole.

Dans ce contexte, quels sont les scénarios alternatifs de M pour sécuriser ses approvisionnements ? La typologie des vignerons permet de mieux les segmenter.

[712] Une des conséquences porte sur les actifs industriels et les marques qui sont réunies dans une société d'exploitation « Champagne Moët & Chandon » ; le vignoble de M et les autres sociétés de mousseux appartiennent dorénavant à la *holding*. M ne possède plus que des filiales de distribution à l'étranger.

Analyse de la typologie des vignerons apporteurs de matière première à M

typologie des vignerons	type de rapport avec M	menaces et opportunités pour M
« les amis » de M	lien relationnel fort, construit par les dirigeants successifs de M- fidélité forte vis-à-vis de M- remise en cause par les jeunes	génération vieillissante - en déclin elle représente pour M la plus grosse partie de ses approvisionnements
Les « jeunes »	relationnel faible - l'argent les intéresse d'abord. M représente une caution financière- ils n'ont pas d'états d'âme - vendent la matière première au plus offrant	population émergente, en conflit avec l'ancienne - mieux formée - prendra le pouvoir de l'exploitation d'ici 5 ans - peut représenter une menace pour les approvisionnements de M car elle souhaite renforcer la commercialisation [713]
les « techniciens »	langage très technique, le produit les intéresse d'abord	relationnel fort - 40-50, population vieillissante, commercialise peu, bonnes relations avec M qui a su leur apporter des conseils et un service
les « opportunistes »	combinaison de différents critères : jeunes, ils ont un savoir technique et commercial pointu, connaissent l'étranger	minoritaires, ils n'ont pas de fidélité par rapport à tel ou tel opérateur et favorisent parfois leurs logiques au détriment de la collectivité « Champagne »

Source : service marketing de M et entretiens – P.-W. Delorme - 1998

Ces évolutions démographiques influent sur les objectifs d'« accroissement de nos surfaces sous contrat de 300 hectares en 1996, puis 150 pour 1999714 », des « stratégie de maximisation des contrats sans surenchère sur les prix, d'adaptation aux cycles de vente par une influence sur l'interprofession (fixation du rendement) et de non alimentation des filières déflationnistes». En complément nous recommandons de :

- S1 : fidéliser

Les vignerons trouvent dans la coopération une palette de services que M ne peut pas offrir. Il s'agit de conserver à leur compte la récolte à travers les stades d'élaboration ultérieurs et la vendre au moment choisi, selon leurs modalités. Pour contrer les coopératives, deux actions semblent nécessaires :

[713]De plus, l'augmentation des regroupements entre viticulteurs favorise la commercialisation. Suscitée par l'aide de l'Etat *via* la charte régionale signée en 1996, elle permet :

- d'obtenir des avantages fiscaux et sociaux ;
- de pérenniser l'exploitation en se regroupant entre père et fils.

[714] Politique d'approvisionnement de M – document confidentiel - 1996. Ce document reprend les recommandations émises par G.-L. Solers de l'INRA.

- développer l'approvisionnement aux viticulteurs en ouvrant les adhésions à leur SICA, en élaborant des mécanismes de transfert de propriété des vins et en rétrocédant en volumes et proportions limités des vins en bouteilles ;
- initier de nouveaux modes d'association avec des viticulteurs qui jouent sur le long terme afin d'immobiliser peu de capitaux (GFA, SCI, société d'exploitation, baux à longue durée).

- S2 : renouveler

D'après cette typologie, M doit favoriser les générations montantes tout en verrouillant l'acquis et favoriser une approche plus marketing avec ses livreurs de raisins. Ne faudrait-il pas revoir les contrats et les porter à moyen – long terme ? Inventer des partenariats croisés et formalisés, la rentabilité de la firme dépendant du relationnel entretenu avec ses vignerons ? Il s'agirait d'un marketing « approvisionnements » qui cible ses différents segments. Cette « stratégie défensive » (Chandler-1988) consiste à pérenniser les sources d'approvisionnement.

Deux autres scénarios nous semblent nécessaires à la sécurisation de ses rentes.

- S3 : scénarios alternatifs proposés face à l'attaque généralisée
En position centrale, M est attaquée de toutes parts. L'optimisation de son portefeuille d'activités, autrement dit arbitrages et allocations de ressources entre les domaines d'activités stratégiques (DAS) couplé à une modification des règles sectorielles de l'AOC Champagne est essentielle : par exemple une gestion pluriannuelle de l'économie champenoise apporterait aux viticulteurs une stabilité de revenus qui réduirait l'intérêt de la spéculation et du stockage de bouteilles. M sécuriserait ainsi ses approvisionnements, stabiliserait les prix et favoriserait son expansion commerciale.

- S4 : scénarios alternatifs proposés face à la complexification du champ sectoriel
Confronté à un potentiel de rentabilité (volume, hausse de prix, équilibre de marges M/distributeurs) hétérogène par zones et par pays, la sélectivité stratégique (pays/canaux) est impérative. M doit créer de nouveaux facteurs de différenciation et accroître sa couverture des marchés par une stratégie de niches par produit → pays→ canaux de distribution→clientèle permettant d'améliorer :

- l'approche marché par marché ;
- la responsabilisation par filiale (lisibilité plus forte du couple marché/produit...) ;
- la répartition qualitative des approvisionnements ;
- la segmentation des risques produit par marché.

M doit rechercher l'effet de taille au sein de l'AOC afin d'intervenir au mieux sur les marchés du raisin et contrecarrer le regroupement programmé de la coopération.

2.2.2 Contourner

Se donner les moyens de profiter de cette rente par deux leviers (mainmise productive et développement commercial) est dans la droite ligne des objectifs originels de la coopérative. Instrument privilégié d'une politique de qualité en amont, elle devient un opérateur puissant de commercialisation du produit. En effet, depuis les années 80, certaines coopératives, principales sources d'approvisionnement de M se concentrent et adoptent des comportements de firmes[715]. Le vignoble dispose via la coopération des moyens de sa stratégie. L'analyse de cette dernière (partie 2 – chapitre 2) montre les menaces qu'elle représente à six niveaux :

- 1er niveau : approvisionnement

Ces Unions de coopératives renforcent leur pouvoir de négociation sur la vente du raisin, du vin clair et sur lattes. Les Unions de coopératives drainent vers elles de plus en plus de matière première et offrent aux vignerons un prix du kilo de raisins légèrement supérieur aux indications du CIVC, surcoût compensé par les prix pratiqués sur les vins clairs et sur lattes.

- 2e niveau : commercial

Les marques propres et MDD de la coopérative attaquent les marques intermédiaires de M (surtout Mercier - concurrence directe - et le BSA de M&C - concurrence indirecte - en France). Par le développement de la GD à l'international et la volonté stratégique de ces Unions, les champagnes des vignerons et de la coopération se vendent à l'exportation (francisation croissante des marchés). M se trouve dans un contexte concurrentiel sur l'offre et la demande.

-3e niveau : technicité des savoirs

En transférant une grande partie de son savoir œnologique et viticole aux coopératives pour obtenir des prestations viniques de qualité, M leur a permis d'acquérir les compétences techniques suffisantes pour élaborer des vins d'aussi bon niveau que les siens. M a permis que la différenciation par le « know how » entre ses produits et ceux des concurrents soit devenue très faible.

- 4e niveau : chaîne de valeur

La coopération étend dorénavant son expertise sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Celle de M ne cesse de se réduire depuis les années 70. Les coopératives récupèrent plus de 50% des raisins et 38 vendent

[715] Les coopératives vont changer de génération de président. C'est une menace car les approvisionnements de M sont basés sur du relationnel.

directement leur production (8%). Les coopératives ont le segment bas-moyen de gamme, mais attaquent le haut de gamme.

- 5e niveau : l'image du produit

En proposant aux consommateurs des MDD et leurs propres marques en dessous d'un certain prix (50-60 FF), les coopératives désacralisent le champagne en remettant en cause son image de luxe. Le prix élevé des bouteilles mises sur le marché par les négociants, dont M, est de moins en moins justifié.

- 6e niveau : sur la complexification de l'offre

Cette concurrence génère des différences de prix pour le brut sans année (BSA), induites par la diversité des opérateurs (négociants, coopératives, vignerons) qui composent la chaîne de production de l'AOC Champagne. L'acte d'achat sur le « on » et « off trade » est d'autant plus complexe pour le consommateur.

Le dilemme stratégique pour M se situe sur son axe principal : croître par le volume

1- La stratégie de volume de M accroît sa dépendance vis-à-vis de ses concurrents potentiels et permet aux coopératives :

- d'acquérir des équipements industriels ;
- d'acheter des compétences techniques et marketing ;
- de proposer à leurs adhérents une meilleure valorisation de leur matière première ;
- d'obtenir les moyens (A&P, force de vente...) de développer leurs marques, notamment à l'export.

Comment améliorer la couverture des sorties[716] sans empêcher la concurrence de se développer ? M a identifié ces menaces. Les options qu'il propose sont faibles par rapport à cet enjeu :

1- se recentrer sur les petites coopératives locales, mieux se répartir géographiquement en privilégiant la coopérative de l'Aisne et ne plus augmenter ses volumes d'approvisionnements avec certaines unions comme la CVC ;

2- privilégier et renforcer les liens traditionnels que M entretient avec l'UC et l'UA et en devenir le partenaire incontournable afin de renouveler les contrats (moûts et vins clairs).

La limite de ces options pénalisera à terme le développement de M :

1- L'UC est à la limite de ses volumes d'approvisionnements (capacité d'obtenir de la surface) ;

[716] En 1997, le niveau bas de ses stocks (en fonction des prévisions du plan de tirage) représente une menace sérieuse pour le développement commercial futur de l'entreprise. Les décisions stratégiques - prises en 1995 - de réduire les stocks pour améliorer la situation financière la pénalisent trois ans plus tard. L'achat des vins clairs majore d'autant plus ses coûts d'approvisionnements (tout achat hors vendange représente un surcoût). L'achat en 1998 de De Venoge va permettre de résoudre cette situation.

2- M est dépendant de cette coopérative pour la matière première de qualité, notamment la cuvée Dom Pérignon ;

3- L'UC dispose de deux marques (moyenne et haut de gamme) qu'elle développe en volume et en valeur ;

4-cette coopérative est l'une des rares parmi les « super-coop » à rester « pro M » ;

5- les coopératives locales risquent à terme de rejoindre le mouvement de concentration, poussées par la base et la FCVC.

Plusieurs autres options que nous proposons sont envisageables par M, celles-ci ont donné lieu à des discussions avec divers responsables et directeurs du CODIR de M et de L.V.M.H :

Scénarios alternatifs complémentaires que nous proposons pour M

Mesures à court terme

options	1e	2e	3e	4e	5e
propositions	faire une surenchère sur le prix du kilo de raisins	M pousse au déblocage	basculer une partie de l'approvisionnement de Mercier sur M	prioriser certains marchés en fonction des parités monétaires	domaine commercial : serrer les approvisionnements de Mercier actuellement en faveur de M&C
risques	cette dépense supplémentaire nécessite d'augmenter les PMV (frein lié au seuil psychologique du consommateur) et de continuer à réduire les coûts de production (or M est presque au taquet)	représente un surcoût pour M	on accentue la fragilité de la marque à terme, on reproduit le schéma des années précédentes (obligation d'augmenter les prix de Mercier : risque de devenir trop cher par rapport à la concurrence, nécessite d'effectuer des dépenses A&P additionnelles. Résultat : des pertes de PDM que l'on a pas connues depuis les années 80...), on accélère la décision de retirer cette marque du portefeuille de M	en privilégiant quelques pays (USA, GB...) au détriment de certains, nombre d'agents risquent de se tourner vers la concurrence (1er prix et mousseux) et risque de parallèle mais cela augmente l'image des marques en créant la rareté	nécessite une bonne visibilité des stocks-fragilise à terme les deux marques sans les moyens A&P appropriés pour soutenir les ventes

options stratégiques : dépend du CIVC

Les atouts de M sont aussi dans son vignoble et dans sa réputation financière qui favorisent ses contrats d'approvisionnements.

Mesures à long terme

1e option	2e	3e	4e	5e	6e
l'achat de leur matière première, vin sur lattes et vin clair aux coopératives réduit d'autant le volume qu'elles l'utilisent pour leurs propres marques	racheter un négociant pour avoir accès au stock et à son vignoble	racheter du foncier	renforcer les liens capitalistiques avec une Union de coopératives -sous-traiter une partie du process afin de faire supporter les stocks et l'outil industriel aux coopératives	passer par une maison de négoce comme Marne et Champagne	se recentrer progressivement sur des produits haut de gamme à plus forte marge et à plus faible volume
dépend fortement du développement commercial de M - renforce à terme les moyens de ces coopératives et son interdépendance sectorielle	cela ne résout pas le problème de fond de ses approvisionnements d'autant que seuls de petits négociants sont à vendre (stock et surface vignoble). L'avantage peut être dans ses contrats d'approvisionnement	les surfaces sont petites, le coût très élevé, le RI négatif et le marché étroit. Il dépend de l'autorisation de la SAFER	accroît son intégration verticale au niveau sectoriel	Risqué, car, à terme, cela permet à ce concurrent de se renforcer (réduction de son endettement)	coût industriel à terme (réorganisation industrielle et des modes opératoires...

X X

options stratégiques fortes : M veut-il renforcer so intégration verticale ou se recentrer sur son core business: gestion de marques et distribution ?

Or aucune de ces options[717] ne répond au problème de fond posé par le développement de la coopération. Des scénarii alternatifs au sein du secteur d'activité méritent d'être mis en oeuvre afin de pouvoir concilier la couverture des sorties tout en empêchant la concurrence des coopératives de se développer. En conséquence, outre ses efforts portant sur la politique d'approvisionnement en raisin et la stimulation de la demande, M doit aussi adapter son organisation et la structure de ses coûts à l'évolution défavorable de ses canaux de distribution. L'enjeu de la distribution est tel qu'aujourd'hui les groupes champenois cherchent à accroître leur contrôle sur les linéaires. MH est l'une des premières firmes du secteur a à avoir perçu les menaces sur

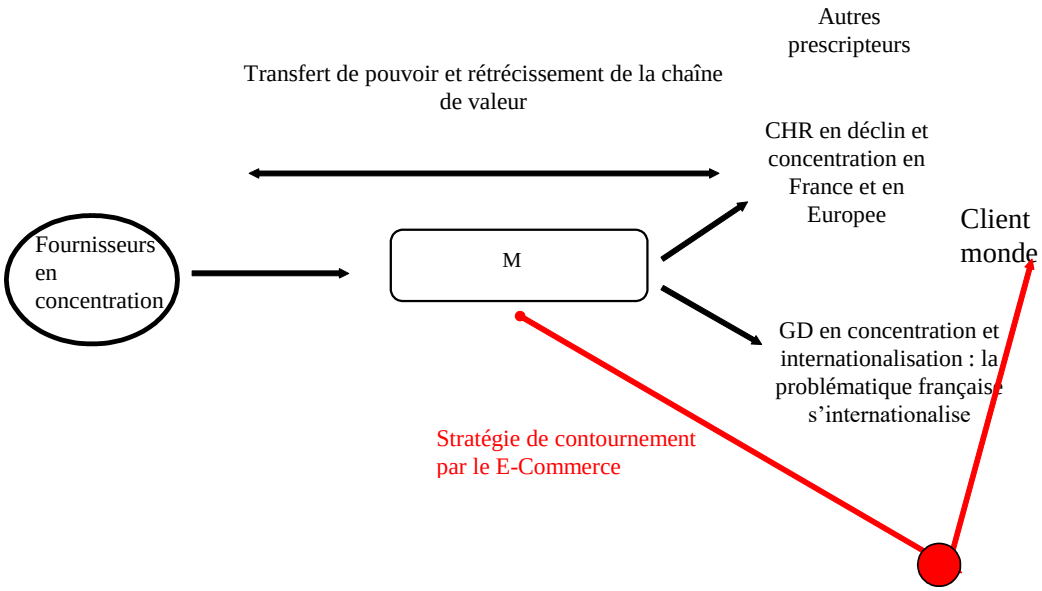
[717] D'autres options ont été proposées comme :
- prendre des participations financières dans les coopératives ;
- déclencher une offensive commerciale et une pression sur la distribution ;
- positionner Mercier qui attaque « de manière frontale » les MDD, racheter un négociant.

ses canaux de distribution : la GD française pèse 1.8 millions de cols pour M[718]. L'enjeu stratégique est de réduire l'emprise de la grande distribution sur ces marques. Trois orientations sont scénarisables :

S1 : stratégie alternative limitée

- recentrage sur le CHR, circuit traditionnel d'écoulement de sa production avec un leadership avéré de 4 millions de cols, soit 10% du marché. Cependant, le déclin du on-trade accentue un coût d'accès très élevé (taille/nombre des points de vente, coût de service), et l'effet « prescription » on trade → off trade n'est plus clair, même s'il s'agit de faire référencer la marque dans les meilleurs restaurants du monde. M doit verrouiller localement ses zones de chalandise, choisir les bons lieux, les discipliner et ouvrir de nouveaux canaux ;

Exemple avec l'Ebusiness



Source : entretiens L.V.M.H et Computer Science Corporation- P-W. Delorme-1999

S2 : stratégie réductive

- devenir le simple prestataire de service de la GMS. Pour cela, renforcer les moyens dédiés à la GD. En 1999, les effectifs, le niveau de compétence et les outils (merchandising balbutiant et rentabilité des linéaires défectueuse) restent en dessous des enjeux ;

S3 : stratégie amenant un surcoût

- continuer à se redéployer sur le marché international via les réseaux de distribution en propre constitués de Joint Venture, tri JV[719] avec UDG, Jardine... dans certaines zones géographiques comme l'Asie. Leur maîtrise

[718] La GD représente pour L.V.M.H 10.1 millions de bouteilles, soit 20.2% de ses expéditions totales.

assure une plus grande indépendance en terme de positionnement prix, de communication sur les produits, tout en évitant les ruptures de contrat. En effet, à cause des fusions entre opérateurs de spiritueux, les réseaux changent souvent de propriétaire amenant une reconstitution des portefeuilles et une perte de revenu. Cette stratégie nécessite des moyens très lourds d'attaque des marchés (maintien, restructuration, renforcement des filiales de distribution, accroissement des dépenses A&P pour soutenir, faire connaître les marques localement).

Apporter de la valeur ajoutée dans les services en connaissant les besoins du client et améliorer la pénétration et la profitabilité des circuits de distribution s'avère nécessaire pour chacune de ces options. M devrait se recentrer sur la marque afin que « champagne » soit moins prépondérant dans l'acte d'achat qu'il n'est aujourd'hui.

2.2.3 Sortir

Outre l'abandon de d'activités peu rentables issues de la diversification comme le vin de Bouzy, la « Fine Spécialité » et l'usine de Landiras, M s'insère dans une AOC au coût de fonctionnement prohibitif. Ce système de production, moins compétitif que celui des zones du nouveau monde, n'est pas adapté à la nouvelle donne concurrentielle mondiale. Il serait préférable qu'à terme, M se renforce sur les pays émergents pour la production de ses vins (acquisition de vignobles, prise de participation dans des entreprises locales, meilleure valorisation des sites de production mousseux de MH) tout en se désengageant progressivement du « midle market champagne ». L.V.M.H doit d'autant plus rééquilibrer son portefeuille d'activité stratégique en faveur des mousseux que nous prévoyons une marginalisation du pôle champagne au sein de la branche MH qui deviendrait une subdivision marginale à horizon 10-15 ans. En effet, d'après le chapitre 2 - partie 4, l'avantage concurrentiel technologique développé par M reste faible malgré le développement des levures incluses depuis les années 80. Cette technologie aurait dû déboucher sur des gains de place en cave, des économies de main-d'œuvre et de matière première, la différenciation de ses vins sur les marchés et l'amélioration de l'opération de remuage. Cependant, elle n'est pas complètement valorisée pour des raisons syndicales, juridiques[720], politiques[721] et de non maîtrise du processus complet d'industrialisation puisque seulement 1 million de bouteilles avec des levures incluses[722] sur 30 millions sont produites. En 1997, M ne tirera pas avec des billes alors que certaines coopératives champenoises disposent de cette technologie par licence et tirent à plus de 1.5 millions de bouteilles/an. Cependant, des plages de développement

---

[719] Les 17 JV de MH réalisent un CA de 11.5 MDF.

[720] M est en conflit avec celui qui est à l'origine des billes, le professeur Vorlop qui demande plus de 2 MF en 1996-1997 pour l'utilisation, sous forme de licence, de cette technologie.

[721] La DG de M, qui ne souhaite pas accroître les tensions sociales qui existent depuis 1993, a décidé, en accord avec l'œnologie et le directeur industriel, de réduire, et parfois de suspendre, la quantité produite de vin de champagne avec les billes.

[722] Il existe plusieurs difficultés :
- au niveau du dégorgement, il reste des billes dans la bouteille ;

technologiques existent dans l'automatisation du processus de vinification. A titre d'exemple, il s'agit de l'automatisation du transfert de vin, du pilotage par automates des fermentations... entraînant des réductions de main-d'œuvre, une redéfinition de l'adéquation poste/métier et soulève la pertinence de certaines ressources, compétences, de leur maintien. Si elles sont aisément identifiables, accessibles par imitation ou acquisition, ou facilement substituables, la capacité compétitive de cette firme pourrait apparaître fragile[723]. D'où la nécessité d'isoler des ressources et des compétences différenciatrices ou clés capables de procurer des avantages concurrentiels. A la Division Mousseux de développer son savoir technique et technologique ainsi que son propre mode de fonctionnement.

A défaut de sortir de l'AOC Champagne, nous recommandons à M le recentrage de son portefeuille autour des quelques marques les plus rentables afin de concentrer les investissements A&P et marketing sur quelques cibles. Un atout dans la course à la mondialisation.

Matrice du BCG (nature des activités, conséquences financières et choix stratégiques)

	Surplus de ressources	Besoin de ressources
	Part de marché relative	
Besoin de ressources 10% croissance du marché	« Etoile » Brut 1er Cru Dom Ruinart (maintien - renforcement)	« Dilemme » Ruinart (renforcement – segmentation)
Surplus de ressources	« vache à lait » Dom Pérignon (maintien - renforcement)	« Canard boiteux » Mercier BSA (abandon - segmentation)

Source : Les mécanismes fondamentaux de la compétitivité - BCG

A titre d'exemple, même si Mercier remonte les prix de marché en contenant les MDD avec une prime d'au moins 15F/col en France, la stratégie de la valeur pose la question de la sortie ou du maintien de la marque dans le portefeuille d'autant que sa marge contributive[724] n'est honorable qu'en France et en Suisse (<10%).

2.3 Perspectives de développement

Afin d'augmenter sa PDM et sa RCE, M ne peut se développer que par acquisition de stocks, en accentuant ses paramètres de différenciation couplés avec des actions clés en matière de qualité produit et de contrôle de celle-ci. La stratégie de focalisation ainsi déterminée serait axée sur :

- M n'a pas le matériel nécessaire, notamment le Poral (acier filtré) qui nivelle les vitesses de circulation des billes et du vin entre les 16 pompes. C'est donc un problème de fluidisation.

[723] D'après plusieurs entretiens avec Yves Kerbiriou, DGA de la DRH centrale – L.V.M.H - 1995.

[724] Marge contributive : prix de vente net – coût de production total – frais variables de commercialisation et de distribution.

- Premium
- Peu de marques, mais leaders
- Un métier

Avec des moyens identifiés :

- Excellence produit
- Organisation matricielle vs par projet
- Share Services
- Distribution contrôlée et disciplinée

Parallèlement, M doit continuer à renforcer le niveau de compétence de ses équipes et à poursuivre la mécanisation-mutualisation du process, tout en élaguant progressivement des fonctions non stratégiques, comme la comptabilité, la paie.

La position de leadership n'est pas éternelle et ne suffit pas à garantir l'indépendance. Il faut devenir « numéro un » sur une surface plus grande. Cet impératif provoque des ruptures de croissance chez M et entraînent une reconfiguration organisationnelle. Ainsi, au-delà de la conquête agressive des marchés qui déprimerait inéluctablement ses marges, les stratégies gagnantes pour M doivent se recentrer sur les alliances et accords de coopération tant intra qu'intersectoriels pour acquérir une position plus avantageuse par rapport à ses concurrents[725]. M, en tant que centre isolé de décision, doit s'effacer au profit d'ensembles plus ou moins vastes en émergence. Dès lors naissent des relations complexes (sous-traitance, intégration, coopération) qui sont autant d'éléments cruciaux sur lesquels doit se construire sa performance.

Chapitre 3 - Un changement sous contrainte

3.1 Les premières étapes

3.2 Les modalités du changement, quelques exemples

3.3 Les raisons de l'échec

[725] Concurrents s'entend ici « concurrents directs et potentiels ».

Au travers de la faiblesse du system model révélée par McKinsey, l'organisation[726] interne de M doit se recomposer et adapter son mode de fonctionnement, ses ressources humaines à la nouvelle donne concurrentielle. Cependant, un changement n'étant jamais unilatéral, il faut en distinguer plusieurs formes. Surtout, il convient de voir la différence entre « le changement » qui apporte de nouveaux éléments dans l'entreprise, modifiant les jeux d'organisation, et la transformation qui bouleverse la problématique sociale même de la firme. Dans le cas de M, il s'agit du premier niveau qui a été mis en place par la DRH centrale.

Ce troisième chapitre porte sur la description du changement organisationnel de 1995 à 1998. Plus spécifiquement sur les difficultés rencontrées par le remodelage des paramètres organisationnels. A quel rythme et comment se caractérise le déroulement de ce processus de changement ? Des étapes peuvent-elles être distinguées ? Les transformations des structures et des pratiques de gestion sont cernées par l'illustration d'exemples concrets[727]. Enfin, les raisons principales de l'échec du programme de changement sont examinées.

3.1 Les premières étapes du changement et leurs limites

Prise sous la contrainte de la crise financière et commerciale, la décision du changement s'est faite au niveau de la holding du groupe L.V.M.H. Il s'agit d'un programme progressivement défini dont les acteurs de premier niveau sont le comité exécutif restreint dont, la DRH centrale conseillée par McKinsey et le nouveau président du directoire de M. Les mécanismes à l'œuvre dans une telle dynamique d'adaptation commencent par le processus de succession des dirigeants (cf. partie 1 - chapitre 1). Le président du directoire ainsi que le responsable du marketing, du commercial, des ressources humaines, puis du contrôle de gestion, ont été nouvellement recrutés par la DRH groupe. L'analyse de leur CV[728] souligne à la fois les enjeux business et le nouveau mark up stratégique. Aucun ne vient de l'AOC Champagne. Leurs deuxièmes caractéristiques sont d'avoir des expériences dans un contexte international de redressement d'entreprise (Petit Bateau[729], Thomson, Texas), de renouvellement du portefeuille produit et de développement des ventes en GD (Procter & Gamble, Mars). Leur méconnaissance du produit, de l'AOC et du secteur Champagne est compensée par la maîtrise technique de fabrication du directeur de l'œnologie et de la production qui sont maintenus au CODIR. Cette nouvelle répartition du pouvoir provoque des résistances qui s'affichent par des « luttes de territoire » entre le directeur de la production allié au responsable de l'œnologie contre les nouvelles équipes marketing. Le fonctionnement en silos qui préexiste depuis les années de gouvernement du triumvirat de

[726] D'après Maturana, le mot « organisation » à la différence de la structure, concerne les relations qui définissent un système comme unité (déterminant ainsi ses propriétés). L'organisation est appréhendée à différents stades dont celui des individus, des divisions ou des fonctions, des ateliers, de l'entreprise tout entière.
[727] Nous nous sommes efforcés d'exposer, en les citant, les opinions émises, en évitant toute interprétation personnelle.
[728] Description de poste du cabinet Boiden – DRH centrale.

Ghislain de Maigret, Paul Chandon-Moët et R.-J. de Vogüe se renforce. Il faut l'appui sans cesse renouvelé du président du directoire ainsi que les jeux d'acteurs de première ligne pour que les décisions marketing soient mise en place. Sans cette couverture politique, la première phase du programme de changement dit du « contre-pied » aurait été un échec.

Analyse des dirigeants – source : Delorme - 1999

dirigeant	Dirigeant y	Dirigeant p	Dirigeant j
Prise de fonction	79- 95	94- 97	97-2003
origine	champenoise	CGood	spiritueux
Contexte de prise de fonction	Familliale	Crise de 89	Après crise
Caractérisation de la période	Gestion et maximisation du passé	rupture[730]	Gestion
Style de management en rapport avec le contexte	Relationelle, consensuel, on évite le conflit	Politique, terrain, réduction de coûts, cassure avec les pratiques sectorielles, va au conflit	Terrain, commerciale, marketing, gestion
Rapport avec l'actionnaire	convenue	Financier - politique	Financier et reporting
Zone d'intervention privéligié	(interprofession, syndicat, RPC, famille)Approvisionnement, RPC, climat social, oenologie	Commercial, finance, internationnal, distribution	Commercial, MKT, finance, internationnal, distribution
Vision stratégique	Maximise l'héritage de De vogüe-pas de vision	S'appuie sur les stratégies mis en place dans l'agroalimentaire et spiritueux Pas de vision, non renouvellement du modèle de croissance	Reprise des stratégies mkt initié par son prédécesseur
Aspect positif	A su preserver l'héritage	Secoue la « belle au bois dormant », proche du front line, redonner la parole aux opérateurs de première ligne	Gestion sur le LT, proche du front line
Aspect négatif	Pas de gouvernement d'entreprise, pas de notion de gestion : « on ne passe pas de la féodalité à la démocratie ». Grave dysfonctionnements organisationnelle et de pilotage, très loin du front line	décallage entre le discours managériale et les actes personnels : manque d'exemplarité pour le personnel	A eu du mal a prendre ses marques : coincé entre la branche MHVS, L.V.M.H et une partie du codir N'a pas poursuivie le processus de rupture

Le passage d'une configuration organisationnelle à une autre se fait par un processus de renouvellement du midle management dont les parcours professionnels témoignent là aussi d'une volonté de changement. Il

[729] Pour diriger M, B. Arnault, recrute en 1994 l'ancien PDG de Petit Bateau, formé chez L'Oréal. Il reste moins de trois ans et prend en charge la nouvelle structure qui couvre l'ensemble des maisons et produits V&S du groupe L.V.M.H. Il sera remplacé par l'ancien dirigeant de Pernod en 1996.

[730] Exemple d'après un cadre : « P a cassé une logique de fonctionnement : avant, tout le monde rentrait de père en fils chez M. Il y a des dynasties familiales d'ouvriers, de vigerons…le modèle n'était pas celui de la compétence ».

s'agit de s'appuyer sur des relais de compétences venant de la holding et de l'externe pour pénétrer le milieu champenois. La DRH de L.V.M.H procède à la création de nouveaux postes, ceux du *compensation & benefit* puis du Développement des organisations ; le marketing recrute son responsable de la marque M&C de L'Oréal et son chef de produit de Colgate Palmolive. Parallèlement, des mobilités et licenciements jalonnent les étapes du changement organisationnel et touchent principalement les ventes, les achats, l'informatique, le marketing. Cette deuxième vague fait suite aux 243 licenciements auxquels la firme a déjà procédé. La aussi, sans l'appui hiérarchique du nouveau président du directoire et du DRH centrale, tout changement aurait eu peu de chance d'aboutir. Ce constat s'appuie sur nos entretiens qui révèlent dans le passé de nombreuses tentatives pour faire évoluer répartition du pouvoir et modes de fonctionnement.

3.2 Les modalités opérationnelles du changement, quelques exemples

Ce paragraphe illustre à la fois notre travail dans le cadre d'un audit organisationnel transverse et souligne par des cas concrets[731] la réalité des changements sur la période. Pour le département marketing central de M, l'audit permet de cerner les éléments bloquant du passé et les facteurs d'évolution depuis 1995.

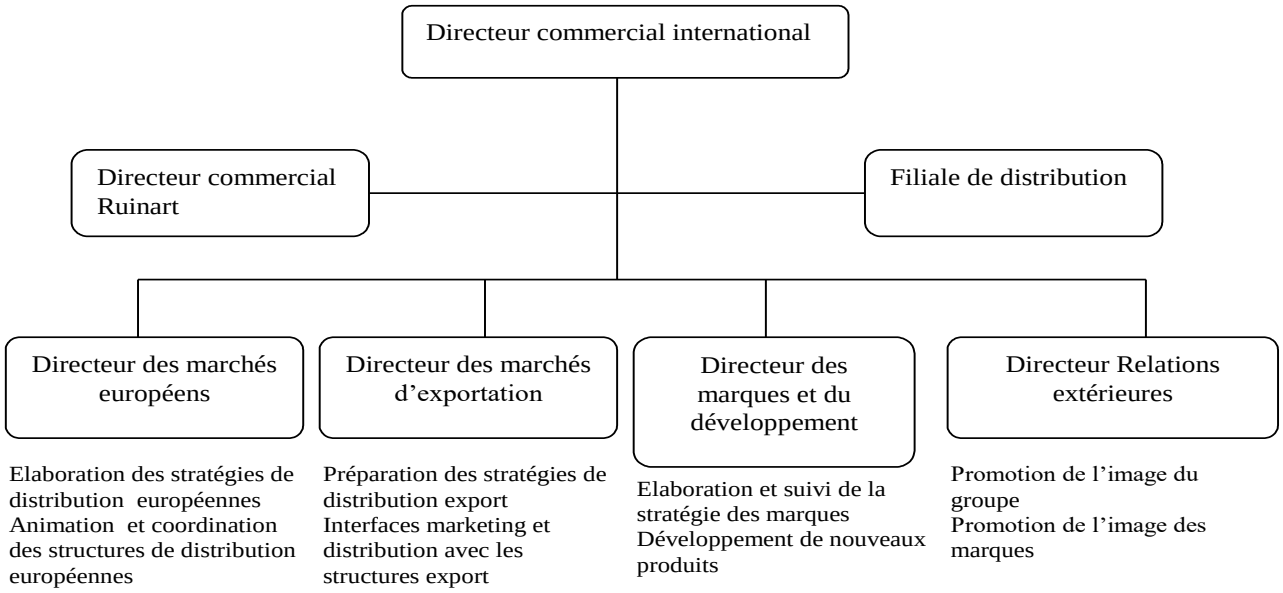
3.2.1 Le marketing central, point fort du processus de changement

De 1960 à 1995, le marketing n'a jamais pu fonctionner dans son ensemble - chacun des membres du CODIR défendant « son territoire » - et les échecs commerciaux de Pierlant et de Petite Liquorelle[732] ont dégradé l'image du département. Malgré une structure importante en effectif et en compétence (bac + 4, professionnels de la GD et des spiritueux), son non fonctionnement s'explique par l'absence d'un contre-pouvoir qu'il aurait fallu mettre en place dès les années 60 face à l'œnologie et au Relation publique commercial. Or, le président du directoire de l'époque (1979 à 1994) est œnologue et son directeur de l'œnologie, un camarade de promotion. « Il y a une mafia locale et familiale très forte qui rejette tout profil externe à la Champagne nous dit ce cadre, le milieu est aseptisé. Il ne faut pas faire de vague, les

[731] Ces exemples sont extraits du rapport d'audit organisationnel sur M. La méthodologie pour le marketing consiste à réaliser des entretiens avec l'ensemble des cadres du service et directeurs (y compris l'ancien directeur du département développement des marques, le directeur général, le directeur marketing stratégique parti chez Roederer...), la consultation de documents internes (organigrammes depuis l'origine, *Business Review*, Plan marketing, PMT, stratégie marketing, notes de service, courriers de journalistes), la participation à des réunions (création de produit) et des tournées commerciales.

732. Le souci de rentabiliser ses structures commerciales conduit M à élargir et renouveler sa gamme de produits. En 1986, à côté du champagne et du cognac, le groupe dispose d'un patrimoine de marques complémentaires dans les domaines du Porto (Rozes), des liqueurs (Mandarine Impériale) du brandy (Raynal et Tree Barrels), de la vodka (Tcaika) auxquelles s'ajoute l'activité de distribution du Whisky J&B, du bourbon Jim Beam et du gin Bombay sur le marché français. Cette politique est renforcée par le lancement sur l'année 1984 en France d'un vin pétillant à faible degré alcoolique, Pierlant qui, en démontrant la capacité d'innovation, doit constituer un complément de gamme à fort potentiel en période de pénurie de champagne. Repris par les Grands Chais de France en 1995, la marque Pierlant est relancée dès 1996. Présenté dans une bouteille élancée, dont la fabrication a été confiée à Saint-Gobain Emballage, ce vin mousseux est vendu entre 21,90 et 22,90 F. L'autre lancement innovant de M a lieu en 1985 aux USA et en Australie : la première liqueur pétillante au monde, « Petite Liqueur » dont le degré alcoolique (18°) est inférieur à celui des liqueurs traditionnelles (36°/42°). Ces deux lancements furent des échecs très coûteux (en dizaine de MF) pour M. L'objectif de faire de M, non plus seulement un opérateur champenois, mais un des *leaders* français des vins et spiritueux, est un échec.

collaborateurs qui veulent faire avancer les choses se font licencier, car l'esprit champenois se caractérise par « on avance doucement », sans bousculer les événements ».



Source : Principe de la nouvelle organisation commerciale – J.P. Martichoux & Associés – conseillers de Direction – 1988.

Jusqu'en 1996, les responsabilités et activités marketing sont saupoudrées entre plusieurs départements. « Le commercial veut garder le pouvoir ainsi que les RPC et l'œnologie : le marketing est pris en sandwich, ses marges de manœuvre sont faibles ».

C'est l'association commerciale avec UD qui pousse M à structurer, professionnaliser son marketing opérationnel et central, mais très vite la volonté politique « n'est que de l'affichage, elle répond à une demande de United Distiller alors partenaire ». La DG de l'époque n'a jamais cru au marketing, la fonction est isolée au niveau du CODIR et à cela s'ajoute une relation difficile avec les commerciaux. Après le départ du directeur des marques et du développement, l'un des derniers membres de la famille à avoir eu un rôle opérationnel, la structure marketing se restructure de nouveau en 1991, le nouveau directeur venant de UD met en place des procédures mais il « n'est jamais là, il ne parle qu'a ses chefs de groupe et pas à ces chef de produits. Il n'y a pas d'esprit d'équipe ». Fragilisé, le département n'est qu'un fournisseur de recommandations, éditant des études qui ne se concrétisent jamais : le directeur marketing n'exécute que la décision prise par le directeur général, ancien commercial. « On ne répond pas à nos demandes, le chef de produit sur DP n'a pas accès aux informations financières sur la marque (compte d'exploitation). Les chiffres sont détenus par le comité de direction et ne sont pas transmis aux opérationnels. Le chef de produit gère jusqu'en 1994 le prix, le volume et les dépenses malgré la pression de UD pour plus de transparence. Conséquence, l'ensemble des trois directeurs marketing qui se succèdent n'ont pas de pouvoir. Une autre

source de dysfonctionnement provient d'une interdépendance entre les pratiques sectorielles et les pratiques organisationnelles de M.

Analyse d'interdépendance forte entre le secteur et M : le cas du marketing jusqu'en 1995- 1996

au niveau de l' AOC :	**interdépendances**	**au niveau de M :**
les opérateurs s'appuient sur le CIVC (campagne de communication, discours sur la qualité, le prix...) pour leurs politiques produits d'autant que l'AOC crée un segment de marché et une rente commerciale. en 1988 et 1989 : pas assez de produits à vendre puisqu'il y avait contingentement de la production : le marketing gérait la rareté par les prix de vente et le disponible : le produit se vendait tout seul	⟷	la DG n'a jamais réellement pris en compte cette fonction puisque la politique produit était décidée par défaut par l'interprofession : M a transféré une partie de ses pouvoirs et de ses prérogatives au CIVC pas de directeurs du marketing qui ont su s'imposer au CODIR. Conflit de pouvoir entre trois directeurs jusqu'en 90 (marketing qui s'approprie une partie des responsabilités du commercial, commercial France, commercial export) sans qu'un arbitrage soit intervenu de la DG et du PDG, d'où une coordination et une centralisation très faibles du marketing siège auprès des filiales françaises et étrangères, échec de Pierlant et de Petite Liquorelle qui, imputé au MKT va le discréditer en interne,
en créant et en protégeant la rente champagne, l'AOC atténue les effets concurrentiels entre les opérateurs du secteur c'est un marché de prescription on impose un style de produit		pas de nécessité d'avoir un système de recueil et d'information du marché performant. Celui du MKT est faible et non opératoire (pas de coordination-centralisation entre les différents acteurs pour le traitement d'une même information), M s'attache à fournir la demande et non à la comprendre, l'analyser, l'anticiper. Il s'agit d'une logique commerciale plus que marketing
le secteur AOC en France est donc peu propice au marketing (très peu de négociants français ont des structures de ce type)		conflit de fonctionnement entre le MKT (logique de fonctionnement transversale) et l'entreprise (logique verticale) malgré un process de fabrication linéaire
le mode de fonctionnement du secteur et la philosophie		M a une culture vin : ni produit, ni marketing, ni consommateur. Conséquence : pas d'appui de la DG et

productiviste de l'AOC font que l'on a une culture vin mais pas produit. Les opérateurs sont tournés vers l'amont beaucoup plus que vers l'aval		du PDG pour valider des projets en interne auprès d'autres départements. Soumis au DG, peu sont présentés en comité de direction[733], le manque de matière 1er ne justifie pas là-aussi le marketing

La nouvelle réorganisation du département en 1995 est une réussite, car elle s'appuie sur un enjeu business fort, le redressement des ventes et également :

- l'intervention de McKinsey ;

- une volonté forte de la DG de la holding ;

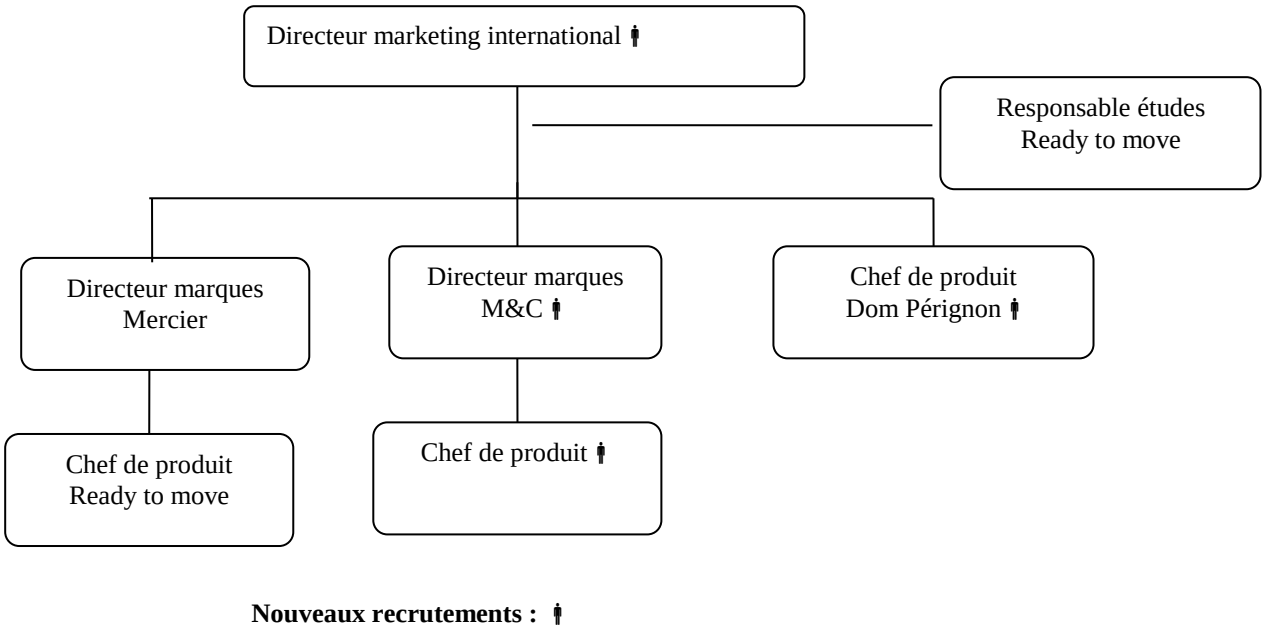
- les deux derniers PDG qui valident les projets marketing lors des CODIR et du comité de développement (CD);

- l'octroi d'un budget publi- promotionnel de 50 MF contre 16 en 1988/1989 ;

- le recrutement au CODIR de nouveaux directeurs venant de Procter, puis de L'Oréal (professionnalisme accru, prise de décision rapide, lecture du marché plus qualitative, brief avec les agences plus efficace...) ;

– la mise en place d'une structure beaucoup plus ramassée, organisée par marque dont l'effectif est renouvelé presque en totalité ;

[733] D'après la lecture des PV des CODIR.



- la mise en place de poste transverse du « raisin au consommateur »[734] afin d'améliorer la coordination entre le véhicule industriel et les fonctions qui portent le client final.

Cependant, 6 axes majeurs de progrès sont nécessaires pour amener plus de transversalité dans les métiers et les fonctions :

1- coordination

Le département ayant du mal à s'imposer, il faut améliorer la coordination marketing siège/filiales. Le cas le plus flagrant reste MHD avec un temps de réponse peu rapide, des décisions peu suivies d'effets, une forte inertie dans la mise en œuvre et un « système de parapluie » très développé. Les chefs de produits du siège perdent leur temps a faire des notes en double : hiérarchie-MHD. Les changements d'équipes dans les principales filiales peuvent faire évoluer ce paramètre. Il est nécessaire de renforcer l'expertise et le pouvoir du marketing siège auprès des filiales. Avec la fusion des trois filiales françaises s'impose la mise en place de « contre-pouvoirs ».

2- interface

La communication circule mal. Le traitement des problèmes se fait via les contacts relationnels des cadres. L'ordonnancement ainsi que l'AVI apprennent les décisions marketing après coup ou par la « bande » (arrêt d'une cuvée sur un pays), d'où un *time to market* insuffisant. Il faut encourager la création de groupes de

[734] Proposition au directeur de l'œnologie d'un poste à caractère transversal. En travaillant avec le marketing, l'œnologue se rapproche du marché. Cette proposition que nous avons faites est acceptée par le directeur et le titulaire. La même proposition est faite pour Mercier et M&C : refus du DRH.

projets multifonctions et multimétiers afin d'améliorer les interfaces entre départements, notamment marketing/oenologie, surtout marketing/production, marketing/commercial, marketing/RPC et RP.

3- attaque des pays d'exportation

Malgré une amélioration de la coordination depuis 1995 entre l'œnologie /marketing et le commercial export, les discours entre le marketing/commercial export/oenologie/RPC vis-à-vis des prescripteurs sont parfois différents, ainsi que leurs perceptions d'un même marché. Cependant, nous pondérons cette affirmation : il y a une personnalisation forte de la qualité du travail réalisé : elle n'est pas homogène sur le pays visé. Par exemple, toutes les informations qui doivent être transmises par l'œnologie au marketing et au commercial export ne le sont pas toujours (ex. du 1er cru..., qualité du contenant, liqueur d'expédition, origine du cépage). Les déplacements des uns et des autres sont rarement suivis d'un debrief concurrentiel formalisé entre les différents métiers. La mise en place de *T.Force* composées de trois cadres (marketing/œnologie/communication) pour l'attaque des marchés permet :

1- d'améliorer la résolution de problèmes transversaux ;

2-de combiner des savoirs afin d'optimiser l'attaque des marchés et de faciliter la mobilité interne entre métiers ;

4- d'avoir à terme un directeur de l'œnologie qui à la sensibilité marketing. Jusqu'en 1999 l'approche reste trop technique, pas assez Business Minded.

4- les tests produits

L'évaluation des produits de M par l'œnologie-recherche se fait par les salariés et l'approche du marketing n'est pas encore assez qualitative. Par exemple, il y a peu d'études au marketing sur le consommateur haut de gamme (alors que M a augmenté le prix des cuvées pour viser ce segment), son comportement d'achat par rapport aux mousseux. Pas plus d'étude concurrentielle ayant une vision globale du marché liquide. Or le champagne est concurrencé par la vodka, le gin, le whisky, le vin d'AOC et l'eau (phénomène de santé...). En conséquence, le segment du champagne au lieu de s'élargir à d'autres moments de consommation se rétrécit. Pour répondre aux attentes du consommateur, le marketing doit développer des études plus qualitatives et instaurer des groupes client-produit, pas seulement composés de dégustateurs internes. La mise en place depuis deux ans par l'œnologie-recherche de l'analyse des vins de la concurrence est un premier pas intéressant. Il est nécessaire d'instaurer une vraie politique de benchmark (champagne et surtout hors secteur) et une cellule de veille concurrentielle, pour éviter la dispersion d'information concurrentielle entre différentes personnes et directions. De créer des étapes de remise en cause des acquis : l'entreprise vit encore sur les succès et processus de développement (RPC, commercialisation concentrée sur l'Europe...) mis en place par R.-J. de Vogüe dans les années 60-70.

5- culture

La culture de M demeure très technique, très « vin » et franco-française, alors que le produit s'exporte à 80%. Lorsque le directeur du département parle anglais et utilise un jargon propre à son métier, cela choque directeurs et cadres. Nous pensons au contraire qu'il est nécessaire que le marketing s'impose et développe sa propre culture par un langage métier ainsi que par la diffusion de documents (aux équipes marketing mais aussi aux cadres de la production, aux commerciaux) pour que l'organisation soit plus produit/ marché que vin.

6- internationalisation

Pour un marché essentiellement tourné vers l'export, les déplacements et le temps de présence de l'équipe marketing à l'étranger sont insuffisants. Il y a un contraste entre l'internationalisation du produit et le fonctionnement de M en général. La réorganisation du marketing doit permettre un back up siège plus efficace avec un secrétariat prompt à répondre aux demandes et à jouer le rôle d'assistant.

7-management

Aucune évolution sur ce point. Cela s'explique par :

- les objectifs fixés aux deux derniers directeurs ;
- leurs parcours professionnels antérieurs (malgré sa réputation, Procter n'est pas la référence en matière de gestion d'équipe) ;
- l'organisation marketing centrée sur le produit plus que sur les hommes.

La gestion des équipes reste donc déficiente, les relais hiérarchiques sont faibles pour les cadres et l'information circule peu. Ces dysfonctionnements sont compensés par le bon contact relationnel des cadres du département, mais il est nécessaire d'améliorer l'esprit d'équipe et l'ambiance de travail. Certaines demandes (managériales et organisationnelles) de cadres à leurs directeurs de marque n'obtiennent pas de réponse. Le cadre n'est pas couvert face à certains dysfonctionnements inter-service/relation avec les filiales ; un « système de parapluie » se met en place qui dilue les responsabilités.

L'objectif de ces recommandations est l'amélioration du time to market, une coordination plus forte entre véhicule technique, les forces marketing ainsi que le renouvellement permanent des compétences-clés de la firme. L'aptitude à formuler de « bonnes stratégies » produits-marchés ne donne plus un avantage concurrentiel, toutes les équipes dirigeantes maîtrisent ces stratégies qui ont tendance à s'uniformiser.

3.2.2 La fonction d'audit, un dysfonctionnement politique

Notre audit souligne des carences dans la maîtrise des procédures de contrôle des flux financiers[735]. Le non fonctionnement de l'audit interne de M en est un exemple. La période analysée couvre la création du poste d'auditeur jusqu'à sa mise en « veille ». Les missions sont effectuées par les auditeurs de la holding (essentiellement sur les filiales (angle juridique, comptable jusqu'en 1996[736]) - aucun audit ne sera réalisé par le contrôle interne sur Epernay). Cette structure n'a pas été étudiée bien que les dysfonctionnements identifiés chez M puissent en partie s'appliquer à l'entité centrale. Notre méthodologie couvre une première série d'entretiens avec les principaux collaborateurs (directeurs, responsables, cadres) de M et de L.V.M.H. Une deuxième série avec des cadres et directeurs d'autres départements afin de recouper et d'élargir les informations recueillies lors de la première phase ; des consultations de documents internes sont aussi analysés (rapport d'audit interne et de cabinet, note de service, mandat, planning...) ainsi que l'évaluation et le suivi de certaines missions.

Quatre facteurs fortement interdépendants peuvent expliquer les dysfonctionnements de la fonction d'audit :

1-les facteurs historiques

- la création d'une fonction d'audit interne chez M devait éviter que les auditeurs de UD et de L.V.M.H ne se rendent sur son site, d'avoir un contrôle direct sur la production de ces derniers, de permettre au DAF de M d'avoir un regard sur le fonctionnement des autres départements. Il ne s'agissait donc pas au départ d'isoler les dysfonctionnements ni de mettre en place des procédures de contrôle interne, d'autant plus que l'auditeur recruté n'avait pas d'expérience dans ce domaine[737] : ni en terme de fonction précédemment occupée (contrôleur de gestion), ni en terme d'entreprise (Catterpilar n'est pas une référence en matière d'audit). L'argument de création d'un « petit vivier » dès lors ne tient pas[738]. Il aurait été préférable de recruter un auditeur senior venant des big six.

2-les facteurs organisationnels

- certains dysfonctionnements désignés par l'auditeur impliquent plusieurs départements. Malgré leur pertinence, peu de ses recommandations seront suivies. La plupart des directeurs de département accepteront

[735] Il existe plusieurs types de flux : financiers, de service, de biens réels.
[736] Le président du directoire de M demande en 1996 à l'audit interne de réaliser un diagnostique des filiales européennes pendant 1 semaine ½ (vente, credit management, marketing, stock, logistique).
[737] Les compétences (professionnelles et humaines) des auditeurs de M et de L.V.M.H ne sont en aucune façon mise en cause.
[738] D'après le CR opérationnel du séminaire du 15 juin 1990 à Epernay. Ce séminaire sous la présidence de B. Arnault réunit l'état major du groupe. Trois thèmes sont abordés :
- les synergies entre les sociétés ;
- la stratégie de développement du groupe et son organisation. A propos de l'audit, le PDG de M déclare : « l'audit est intéressant, car c'est un job qui fait passer des cadres de talent qui, après, deviennent des opérationnels de grand talent. »

difficilement l'arrivée d'un auditeur, chacun défendant son territoire. Les dysfonctionnements identifiés alors existent encore de nos jours et n'ont fait qu'aggraver les dérives financières dans les filiales.

3-les facteurs politiques

- l'auditeur ne bénéficiant pas de l'appui de sa direction pour mettre en place ses recommandations, ses missions sont orientées uniquement :
- sur les procédures comptables et informatiques. Aucun volant organisationnel n'est traité bien que les solutions de l'auditeur touchent ce domaine ;
- sur des sujets périphériques (régie...) ;
- loin du siège (filiales Europe).

Les missions importantes sont par ailleurs confiées à des cabinets, ce qui ne garantit pas l'adhésion de M. Dévalorisé, l'auditeur n'est plus qu'un assistant comptable et financier, d'où une faible reconnaissance de la fonction en interne.

4-les facteurs culturels

La culture « vin », dominante, reste technique ; la culture financière, comptable, fonctionne en circuit fermé. Conséquence, les outils de gestion et de contrôle, comme l'audit, bien qu'existants, ne sont pas optimisés.

Des axes majeurs de progrès subsistent :

1- repositionner l'audit interne au sein de l'organisation (cf. rapport de Arthur Andrsen -1998) ;
2- lui donner les moyens, le pouvoir et l'appui hiérarchique nécessaires à son fonctionnement afin de sortir du « clientélisme »actuel ;
3- ou supprimer le poste, renforcer l'audit central (développer l'expertise et le contrôle de la holding pour compenser les défaillances financières et organisationnelles de M) ;
4- surveiller systématiquement la mise en œuvre des recommandations (ce point est pris difficilement en charge par l'audit de L.V.M.H) ;
5- mettre en place un volant organisationnel dans toutes missions ;
6- créer un poste d'audit organisationnel qui permettrait une capitalisation de savoir-faire croisé en formalisant les systèmes organisationnels des firmes..., développer une expertise dans ce domaine afin que cela devienne une source d'avantage concurrentiel majeur.

La mise en place de procédures de contrôle des flux financiers doit être renforcée, car elle mobilise des sommes très importantes. Notre travail sur le processus budgétaire et le fonctionnement du contrôle de gestion centrale ont également révélé des carences graves.

3.2.3 Le processus budgétaire, une maîtrise aléatoire

Colonne vertébrale de l'entreprise avec la procédure d'investissement, le budget est devenu un enjeu de pouvoir au détriment de l'intérêt général. Les arbitrages en sa faveur permettent chaque année de déterminer les rapports de force, de mesurer l'importance qu'accorde la direction à l'un ou l'autre de ses services. Cependant, le processus budgétaire est mal réalisé pour les raisons suivantes :

- ne s'inscrit pas dans le cadre de la réflexion stratégique, qui n'est pas partagée collectivement. D'après un cadre dirigeant, « les chiffres importent peu, car ils se révèlent souvent faux, seules comptent les grandes lignes, malheureusement, les lettres de cadrages sont souvent sommaires ». La solution est de collecter des précisions auprès de sa hiérarchie afin de rendre l'exercice participatif. Il est une synthèse des informations recueillies dans les différents services. Une concertation indispensable, notamment lorsque fleurissent les budgets finançant des projets transversaux ;

- l'incapacité à présenter des comptes réalistes, liée à la coupure organisationnelle entre comptabilité générale et analytique dont les deux responsables ne s'entendent pas. Ce dysfonctionnement est utilisé par les opérationnels lors de l'exercice (no comment : il s'agit de gonfler un poste de dépenses pour s'assurer une plus grande latitude d'action en cours d'année. La cohérence des hypothèses et des moyens engagés est pourtant nécessaire, notamment dans les besoins en FR lors de la préparation du prévisionnel ;

- la lecture quantitative du business. Jusqu'en 1995, les budgets contiennent des colonnes de chiffres sans la moindre analyse qualitative ;

Le conservatisme est bien le frein qui empêche d'établir de nouveaux budgets d'après les conclusions tirées du passé. Il s'agit d'opérer des choix stratégiques et de répartir autrement les ressources entre les services, et non plus seulement de déterminer dépenses et recettes. Il aura fallu l'arrivée de nouveaux cadres dirigeants pour que le processus budgétaire change dans sa réalisation et dans sa forme (cycle adapté au business de Dom Pérignon, refus de validation systématique des budgets soumis par le nouveau président du directoire).

3.2.4 Le contrôle de gestion, nécessité d'une redéfinition de la politique et des missions

Les entreprises hésitent de moins en moins à « doubler » leur comptabilité d'un service de contrôle de gestion, plus réactif et pertinent. Technicien et conseiller lors de la préparation budgétaire, le contrôle de gestion doit

également être un animateur et donner l'alerte en cas de dérive des résultats par rapport aux objectifs. Cependant, confrontée à des difficultés politiques (conflit de pouvoir entre le DAF et le COG) et de rattachement, elle ne peut remplir son rôle. Notre audit[739] souligne les caractéristiques suivantes :

- le contrôle de gestion est une « caisse d'enregistrement comptable » qui ne joue pas son rôle de conseil et d'aide au pilotage ;
- les contrôleurs restent à leur poste de travail au lieu d'être auprès des opérationnels pour l'accompagnement du process budgétaire ;
- la couverture de leur activité ne porte pas suffisamment sur l'international ;
- les indicateurs déployés ont une approche comptable du business ;
- la production du département n'est pas assez qualitative ;
- le calcul des coûts et du point mort lors d'un lancement de produit se fait encore au marketing.

Le renouvellement des équipes par mobilité et/ou départ ainsi que la fusion de la comptabilité analytique et générale dans le cadre de SAP (projet VINCI) n'amènera malheureusement pas d'amélioration rapide dans le pilotage de la firme.

3.2.5 La DRH, un déficit de compétence en changement

Pour un effectif de 1200 collaborateurs, la DRH locale, composée d'une dizaine de personnes[740], a en charge de décliner les axes de changement fixés par le corporate. Cependant, avec une prestation interne essentiellement administrative et sociale[741] (relation avec le syndicat CGT), la DRH n'a pas su se positionner en structure fédérant ce changement, qui s'est trouvé porté par d'autres départements. A cela plusieurs raisons dont la plupart des cadres RH sont plus techniciens que managers, une faible capacité à répondre aux demandes, une perception des « clients internes » uniquement centrée sur son rôle administratif. Enfin, cloisonnée entre ses différents métiers et statuts, la coordination des projets RH se fait difficilement, notamment lors de déploiement d'outils. Pour exemple, le journal de communication interne n'accompagne pas la politique de changement mise en place. Malgré une modification dans la forme, moins paternaliste le support reste très autocentré sur la Champagne : « On est les meilleurs, rien ne peut nous arriver. » pourrait

[739] Analyse de l'évolution du périmétre de gestion (clés de répartition des bilans et comptes de résultat (majeur, mineur) entre UD/ Moët/Hennessy), juridique/ consolidation/ management (structure, organisation, ressource humaine) et impact sur le mode de fonctionnement global de l'entreprise - Il s'agit pour nous d'acquérir une compréhension sur l'ensemble du périmètre sur lequel nous travaillons. D'autre part, l'analyse comparative de ces périmètres nous permettra de comprendre les différentes logiques et stratégies inhérentes à chacune de ces constructions. PW.Delorme – 1998.

[740] Des entretiens avec des dirigeants de Guerlain, de Vuitton et de PCD révèlent des problématiques communes dans le domaine RH (inertie organisationnelle, mauvaise identification des problèmes, cloisonnement lié entre autre à une lutte de pouvoir entre directeurs et cadres de département, prise de décision lente).

[741] La DRH est composée de :

- Relations sociales - gestion personnel - ouvriers ;
- L'administration paye ;
- Etudes – recrutement
- Formation, Hygiènes et sécurité.

être le credo. L'analyse des thèmes traités par *En Champagne*[742] créé en 1976 et *Nouvelles en bref* créé en 1977[743] pour la force de vente en France confirme ce constat.

Thèmes traités par le journal interne de M

1986 n° 35	1988 n°44	1989 n°46	1990 n°52	1991 n°55	1992 n°59
présentation du service gestion commerciale France	modification du portefeuille MHD	présentation service production	Ruinart	présentation dépt vigne	200 000 visiteurs chez Mercier
nouvelle communication Mercier	équipe hippique internationale de M	envolée d'un géant : foudre Mercier	pub RPC	halte aux bagues sales	histoire sur R.-J. de Vogüe, président de M
la caisse Flip-Flap	challenge spi Dauphine	guerre de 1918	présentation dép planification-informatique	le muselet: présentation d'un fournisseur	M&C et l'Americ's cup
le nouveau laboratoire de recherche	fondation M pour l'Art contemporain	pub RPC	bilan social	1911 la révolte	RPC
nouvelle salle de présentation et de vente	archéologies a à l'abbaye d'Hautvillers	sur les chats	journal de bord de spirit	groupe M: chiffre	chiffre 1991 du groupe M et L.V.M.H
information sur Roc	cardio-greffés	sur le rôle de la couleur	présentation de Zubrowka	R. Gandilhon	250ème anniversaire
le billard	en direct du CE	la Guyane	présentation du fournisseur Saint Gobain emballage	journal de bord de spirit	C. Dior Parfum
bilan social 1985	pub et RPC	JO de Séoul	Renoir	pub RPC	Le don d'organes
club informatique	concours Ball-Trap	CE	chorale de M	fête de la St Vincent	lettre ouverte
les canadairs	voyage US	coin du poète	coin du poète	Le Tao du vin	coupe St Vincent
l'arboriculture	América's cup			Wyborowa	RPC
la lombriculture	la grappe			MHD : JWR Label	théâtre
flash pub et RP	Vaux-le-vicomte			M club 1743	RPC
journée portes ouvertes	coin du poète			résultat des compétitions	résultat de la compétition de M
coin du poète	liste des récipiendaires de la St Jean			coin du poète	coin du poète
liste des récipiendaires de la St Jean	médaille du travail				

Géré par la Direction des relations extérieures, le journal, avant 1995, se veut celui de ses lecteurs. La plupart des articles sont rédigés par des salariés qui développent des thèmes souvent éloignés de M.

[742] Il y a une forte appropriation du journal par les lecteurs de M d'où la difficulté de changer le nom du magazine " En Champagne ". C'est un des éléments qui explique que ce journal n'a jamais réellement été un outil de communication interne. Cependant, il n'y a jamais réellement eut d'enquête d'évaluation de cet outil. Seul une tentative en 1995 piloté par le DRH de l'époque n'a pas eut de résultat escompté. Peu de salarié ont répondu au questionnaire.

[743] Du n° de 1990 à 1995. En 1991, Hennessy et M utilisent en commun ce support.

La mise en place d'une communication interne aurait dû permettre de mieux définir les métiers, de réfléchir sur la culture et les valeurs de l'entreprise, ses trajectoires stratégiques. Cependant, le principe de transparence s'oppose à la manie du secret qui prédomine et la communication prend fin la où commence la stratégie. La tendance naturelle est de mettre en avant ce qui marche, et non le contraire. Or, les bonnes comme les mauvaises nouvelles doivent être diffusées rapidement pour empêcher la rumeur d'engendrer des contre-vérités, plus grave de conséquences. L'utilisation d'exemples d'entreprises concurrentes[744] hors champagne pourrait être un levier de changement. Cette démarche nécessite une réelle volonté de diagnostiquer la communication et d'en supporter les conséquences, ce qui n'est pas le cas à l'époque chez M[745]. Il y a décalage entre la sponsorisation d'événements prestigieux, la notoriété du produit et l'image interne. Le journal ne relate que les RPC, sans aucun élément sur les marchés et la concurrence. M a souvent intégré les potentialités de la communication interne, mais pas les moyens de la rendre vraiment opérante. En outre, les communicants sont rarement associés de manière constructive à la stratégie d'entreprise et manquent de liberté d'action.

Autre projet mené par la DRH les descriptions de poste (modèle Hay). L'impact de l'outil sur la gestion des collaborateurs est important puisqu'il doit définir le rôle des cadres. Mal vendue sur les enjeux managériaux auprès des responsables, la description de poste n'est qu'un document administratif de plus alors qu'elle aurait dû aider les managers dans le recrutement, la mobilité, le job grading et l'organisation. Notre projet a tout de même permis d'identifier de nombreux dysfonctionnements organisationnels :
- territoire des postes mal défini malgré une première tentative de description avec l'ancien DRH ;
- chevauchement des postes et pans entiers d'activités non couverts par le titulaire ;
- confusion entre responsabilités et activités.

Enfin, la DRH ne donne pas toujours l'exemple : la création d'un pool de secrétaires est restée lettre morte, la démarche MPP[746] ne réussit pas, et il n'y a pas eu de changement dans le management du service paie alors que des économies d'échelles avec VPC sont possibles. A la demande de la DRH centrale, d'autres projets sont lancés :

[744] La concurrence est appelée par le journal interne « Chez nos collègues champenois ».
[745] Note du 12 avril 1990 pour un séminaire stratégique du comité de direction.
[746] Analyse et synthèse du déroulement de la démarche MPP chez M- identification de dysfonctionnements (conditions d'entretiens non réunis, pas d'objectifs clairement fixés, délais non respectés, implication faible de certains directeurs dans le processus, gap important entre le discours RH et le terrain, faible taux d'écoute de la hiérarchie....) – P.-W. Delorme-1996.

Type d'action	objectif	lead	résultat	commentaire
programme jeunes diplômés des meilleures écoles internationales	Préparer la relève managériale Sortir de la filière ESC Reims	DRH centrale	mitigé	Dès que la DRH centrale a relâché sa vigilance, les anciennes pratiques ont repris
Recrutement de cadres à potentiel	Renforcer le midle management	DRH centrale	mitigé	Axe central du groupe L.V.M.H. De nombreux cadres récemment embauchés ont démissionné : l'équipe marketing de M a été entièrement renouvelé
OMR[747]	analyser les forces et les faiblesses de l'organisation	DRH centrale	succès	Adéquation potentielle organisationnelle à cible stratégique
Mobilité	Renouveler les équipes	DRH centrale	succès	Nombreux sont les cadres/employés qui ont changé de poste
MPP[748]	Fixer les objectifs annuels	DRH centrale	mitigé	Non respect des enjeux par la hiérarchie de premier niveau
Développement personnel	Motivation et efficacité	DRH centrale	En cours	
Métier	GPE	DRH de M	mitigé	Frein syndical à la mise en place
Formation	Améliorer les compétences	DRH centrale	mitigé	Revenant du CEDEP (INSEAD), certains cadres ne peuvent pas mettre en place ce qu'ils ont appris : blocage de leur hiérarchie.

Comme le montre le tableau ci-dessus, la grande majorité des chantiers de la DRH de M sont initiés par le corporate et agissent à trois niveaux :

- ils influencent directement le comportement des acteurs car elles font évoluer les règles du jeu ;
- ils renforcent le midle management et prépare la relève ;
- ils traduisent la volonté de changement, sont porteurs de messages sur ce que l'organisation valorise désormais comme attitudes et comportements.

Cette nouvelle politique « RH corporate », compte tenu de son ampleur et résistances qu'elle suscite est progressive et s'inscrit dans une stratégie de « changement en pointillisme ».

[747] L'OMR s'étale sur deux périodes : 1/01 au 31/12/ et du 1/01 au 28/02.

[748] Le Management Par la Performance est un entretien annuel axé sur la performance (valorisation du professionalisme et des compétences individuelles et non de l'ancienneté ou du grade. L'objectif est de créer un langage managériale commun. Chez M, la compétence est liée au passé professionnel et à l'ancienneté.

3.2.6 Le CODIR, un non fonctionnement récurrent

Entreprise traditionnelle, paternaliste où les structures hiérarchiques, la centralisation des décisions, des informations sont très fortes engendre une concurrence interne entre les membres du CODIR. Tout problème prend donc vite un caractère émotionnel. Composé de techniciens à forte personnalité, il n'y a aucun contre pouvoir au sein du CODIR, pas de remise en cause, chacun préserve son territoire. La dominance de l'œnologie et du commercial[749] génère l'affaiblissement d'autres fonctions, et au-delà, une perte de la performance globale de la firme. L'une des causes de ce dysfonctionnement est le manque de légitimité et de pouvoir des dirigeants qui ont succédé à la famille. M est passé d'un pouvoir concentré entre les mains, de R.-J. de Vogüe à celui plus dilué et récupéré par les principaux directeurs sans que ce même pouvoir soit distribuée aux cadres alors que leur nombre augmente. A cela s'ajoute un manque de travaille en équipe des membres du CODIR[750] : « les dysfonctionnements que nous constatons tiennent à un mauvais fonctionnement de l'information entre nous, il y beaucoup de court-circuitage». Certains sujets ne sont donc pas soumis en séance, ni traités avec les personnes concernées : « le copinage du comité de direction était trop grand sans que les problèmes de fond soit traités. On disait à YB que tout allait bien. Il avait des priorité et il ne couvrait pas l'ensemble de l'activité ». Il n'y a pas de mobilisation collective du CODIR sur les urgences et c'est l'inertie dans la prise de décision qui prévaut : «Y ne souhaitait pas de conflit : les problèmes n'était pas traiter losqu'il s'agissait de personnes. Le fonctionnement en « citadelle » a des conséquences multiples :

- l'existence d'un environnement concurrentiel est peu, voire pas perçue collectivement jusqu'en 1993, alors qu'elle correspond de plus en plus à une réalité ;

- la gestion des interfaces se fait par le relationnel du midle management ;

- l'organisation est scindée entre les dirigeants, le midle management, les AET et les ouvriers : « je n'ai jamais vu Y se balader dans les couloirs en 3 ans »;

[749] L'analyse des PV des CODIR de 1974 à 1998 démontre qu'ils commençaient par le commercial dont *selling out*, le social (relation avec la CGT), les RP, la grande distribution (dès 1974) et enfin la production- vendange. L'étude des PV révèle une instance informative, il n'y a pas de résolution de problème. Il n'y avait de *tracking tool*. Ainsi le comité direction rencontre des problèmes d'atteinte des objectifs, de délégation de pouvoir , de méthodologie de travail (priorisation des objectifs, peu de travail d'équipe, non respect des décions dans leur application, un CODIR peu orienté résultat, politisation forte des comportements et des décisions, retenu dans les actes et les propos, pas de déclinaison de la stratégie au niveau n-1 donc pas de partage des objectifs, manque de process cross-functionnal) et d'analyse stratégique sur le business. Cette analyse comprend aussi l'étude de certains PV du conseil d'administration de L.V.M.H.

[750] Une réflexion début 90 est menée par la DG pour améliorer la communication interne et favoriser le travail en équipe au niveau du bord car la direction est peu sur le terrain, son taux d'écoute est faible et le processus de décision reste top down. Peu de management by walking around. La bulle communicationnelle est auto-alimenté et auto-contrôlée.

- le partage des objectifs stratégique de ne se fait pas ;

Analyse des objectifs prioritaires : exemples

Objectifs par domaines	Objectifs a atteindre	qui	délais
Contrat d'approvisionnement	➢ à 80% des ventes ➢ Information interne	PDG	93
Mobilisation mousseux	➢ 15MB +rentabilité+qualité ➢ définition des relations structurelles entre filiales de production et siège ➢ désignation d'un chef de projet	DGA	93
Maintien tx de marge dans le mix-50% DPerignon	Repostionnement prix, packaging	DGA	Non fixé
Renouveller le rôle des cadres	Réunion cadre	?	90
Acquisition/diversification	Définir une stratégie groupe Choix produit et marchés	Dr marché export	90
Nouvelle compétence GD	Mise au point d'instrument de mesure « merchandising »	Dr marchés europe	91
Amélioration de la clarification des vins en bouteilles par la méthode des levures incluses	Maitrise qualitative Préparation du personnel	Dr industriel	91
Groupe de travail inter-fonction	Relance des cadres sur questionnaires (60% n'ont pas répondu)	DAF	91

Source : séminaire stratégique-1990.

- les directeurs délèguent peu aux niveaux inférieurs. Conséquence, l'encadrement est parfois incapable de soutenir un plan opérationnel.

Le CODIR génère un dysfonctionnement généralisé en organisation et management. Admis par le président du directoire[751], ce dernier constat est aussi partagé par d'anciens cadres dirigeants. La date de début de dérive du business system de M est cerné collectivement en 1970, date de changement de dirigeant. Jugé par de nombreux cadres « trop lent, trop gros et pas assez réactif[752] », M doit poursuivre le renouvellement de son CODIR.

3.2.7 Les Relations Extérieures, un des fondements du modèle de croissance

La communication externe est indissociable de l'industrie du luxe. Elle s'appuie sur des événements comme les défilés de produits d'image, de parrainages et d'exposition de savoir-faire. Dans l'univers du champagne, l'image revêt une importance prépondérante[753]. Jusqu'en 1995, les Champenois communiquaient à travers des

[751] L'un des résultats de notre audit, validé par le président du directoire et McKinsey, est un dysfonctionnement généralisé en management et organisation de M. Nous recommandons un renouvellement du CODIR, ce qui sera fait 4 ans plus tard.
[752] Note du 22/07/1992 produite par le P.-D. G à l'attention de son CODIR.
[753] « Les Français aiment sortir, s'amuser » – étude marketing réalisée aux USA par Chivas-Seagram -1997.

événements mondains. Depuis la crise, les opérateurs se recentrent sur le produit en utilisant parfois la publicité, (réglementée par la loi Evin). Les négociants dépensent au minimum 10% de leur CA en promotion, relations publiques et réceptions.

Evolution des investissements publicitaires des opérateurs de champagne

	Presse	Radio	Affichage	Total (MF)	Evolution
1993	21,3	3,4	-	24,7	-
1994	31,6	5,1	1,8	38,5	+55,8%

Source : Secodip

M a dû adapter sa communication, sa structure et ses méthodes de travail au déclin de la clientèle traditionnelle et à l'importance de la GD dans l'écoulement de ses produits. En travaillant sur ce département, il s'agit de confronter les discours internes sur la marque M&C et l'entreprise : « On est les leaders, on est les meilleurs » avec la réalité de ceux qui font le marché : les prescripteurs. Enfin, de conforter l'hypothèse développée dans le chapitre 5 partie 1 : l'entreprise, malgré sa stratégie et ses nouvelles équipes, utilisent les processus de développement mis en place dès les années 70 par R.-J. de Vogüe. Pour atteindre cet objectif, nous avons travaillé d'abord sur les missions puis la structure de la direction des relations extérieures.

a- misions et cibles de communication

La DRE a une mission de base : « proposer une stratégie de communication externe en s'appuyant sur les prescripteurs » et quatre responsabilités principales :

1. proposer au comité image une stratégie de communication externe pour le groupe et les marques M&C et Dom Pérignon (est exclu Mercier) ;
2. concevoir et réaliser toutes les opérations de relations extérieures[754] ;
3. établir et développer des relations amicales avec toute personnalité pouvant servir la promotion et l'image du groupe ;
4. assister et conseiller les structures de distribution pour la conception et la réalisation de certaines opérations. Leur proposer certaines opérations européennes et internationales[755].

La DRE utilise les relations publiques (cinq par mois) et les relations personnelles (une vingtaine d'opérations par an) plus que l'approche publicitaire. Ce concept des relations publiques repose sur le thème de la victoire pour tout *leader* dans son domaine : « Moët est le champagne des vainqueurs » ; il est donc sur le podium des 24 heures du Mans depuis 1966. Ce slogan sera institutionnalisé et décliné dans les sports mécaniques et élitistes (jumping avec l'écurie Moët, yatching...). Un autre axe de communication est « le champagne de la fête » à travers des manifestations qui ciblent les prescripteurs :

[754] La DRE est aussi prestataire pour le groupe L.V.M.H et pour Moët-Hennessy.

[755] Extrait du séminaire stratégique de 1992.

1- les institutionnels (Relais et Châteaux, chaînes hôtelières, associations de sommellerie, de barmen...) ;

2- les patrons de bars et de night clubs ;

3- les restaurateurs ;

4- les jeunes qui organisent des soirées privées, les *trend setters* et les artistes.

Symbole de tradition, le champagne M&C est choisi lors de nombreux couronnements royaux et princiers et de grands événements politiques et économiques. Il est également associé aux exploits humains et techniques, comme en témoigne sa présence lors de la jonction du tunnel sous la Manche en décembre 1990. Le champagne préféré des rois est devenu le champagne des vainqueurs.

Analyse des territoires de communication de M

Restauration - gastronomie	**vins**
tournoi européen des restaurateurs et hôteliers « Welcome Trophy » (Relais & Châteaux) participation en 1993 aux 40 ans des Relais & Châteaux soutien à l'APACT (association du patrimoine culinaire et des arts de la table journées du champagne M&C (concours réservé aux élèves des lycées hôteliers) bourse destinée au futur personnel de l'industrie hôtelière, pro am des arts de la table, le volant des chefs, salon de la gastronomie, finale hôtelière festival international de gastronomie menu sur Singapore Airlines pour les 1er classe challenge MHD réservé aux écoles hôtelières semaine gastronomique	lancement de ses propres produits : millésime M&C, lancement nouveaux produits, gamme MHD communication œnologie et recherche de M savoir faire, valeur gustative et actualité des marques de M vendange756 de l'avenue Montaigne concours brésilien des sommeliers en 1995 concours du meilleur sommelier du monde
sports	**Fête**
Biarritz cup[757] Automobile : F1- 24H du Mans, rallye automobile et moto voile : América cups (vérifier), Maxi World Championship, spi Dauphine, la transat Québec, courses en solitaires courses hippiques[758] dont coupe du monde des cavaliers, matchs de polo salon nautique, cyclisme des parlementaires coupes de ski et golf à Méribel, Courchevel[759] tournoi international d'échecs, prix de la femme sportive, challenger's trophy du Figaro tournoi de tennis (Lyon...), de pétanque, de mongolfières club de foot d'Epernay et Jeux olympiques	Carnaval de Rio Anniversaires people (Régine et de sa boîte de nuit...) dîners de gala, mondains et royaux restaurants du cœur, Association drogue internationale brunch au Japon 10 ans d'existence de Lanvin Gala des grandes écoles lancement de filme, de parfum show biz (rock & roll, pop) inauguration de restaurants prestigieux (Maxims) soirée des 4 C (champagne, cigare, caviar, cognac) 250e anniversaire de M&C au château de Versailles revue du Paradis Latin

[756] Mémo interne du 23 /05/90 - RPC

[757] Il y avait des opérations nationales, très parisiennes et des opérations plus locales organisées par un directeur régional de MHD.

[758] Le sponsoring de la course hippique est lié à R.-J. de Vogüe qui pratiquait ce sport. M possède sa propre équipe composée de 9 cavaliers internationaux depuis les années 70.

[759] Le service RPC cible les lieux à la mode comme Courchevel et St Tropez.

Pendant les années 80, M joue la convivialité et le *star system* dans les plus prestigieux événements. Avec 80% de son CA à l'export, M va étendre sa politique de communication à l'international : Américas cup, Oscar à Hollywood[760]... tout en développant une politique de mécénat[761] à l'étranger, l'Australie[762] et le Japon étant les deux pays prioritaires. Dès 1988, M développe les mécénats artistiques[763] en soutenant les actions culturelles de toutes les filiales dans le monde. Il est à l'époque le principal mécène de l'American Ballet de New York et participe à la restauration de patrimoines historiques[764].

littéraire/ Art/ Théâtre/ cinéma/ mode/ musique
Festival du filme, de la jeunesse parrainage de prix littéraires : prix de l'histoire, prix Lazareff Fondation M&C pour l'Art contemporain[765] (peinture...), restauration de monuments publics (Basilique de la Merced en Espagne, salles au château de Versailles...), festival de théâtre (Ramatuelle...), Association Renoir[766] Vernissages (Caroline Tresca...), salon création et savoir–faire, présentation mode à Varsovie, concours de corde (jeune espoir de la musique classique), fête de la 1000e de stade 2, Femmes en Or (Courchevel), dictée des chefs et des journalistes, festival de Ramatuelle
Concours Elite Model en 1996
festivals de musique (Lucerne, Salzbourg...), l'Opéra de Paris pour D. Perignon invitation de la presse (féminine, financière, économique et gastronomique...)

La vie relationnelle de la firme contribue à donner à la marque une très forte notoriété, une valeur conviviale et un statut de leader international. C'est l'un des rares domaines où l'entreprise est créative[767].

b- structure et méthodes de travail

Jusqu'en 1994, la répartition des six fonctions de la DRE se fait par pôle d'activité. Pour le bureau de Paris : sponsoring – mécénat, sport mécanique (F1 arrêté en 1998), golf - J. Walker - mongolfière, Bercy - grandes écoles. D'autres départements se situent à Epernay comme les Relations publiques Commercials créées par la DG en 1985, qui jouent un rôle clé dans la constitution du modèle de croissance de M. Sa mission principale est de séduire, fidéliser, « remercier » les prescripteurs des marques M&C et Dom Pérignon (journalistes, barmen, cuisiniers, sommeliers, institution de la gastronomie et de l'hôtellerie). L'objectif est de toucher les clients dans leurs activités professionnelles et personnelles (transformer la relation professionnelle en amicale). La constitution d'un carnet d'adresses est pour la DG un avantage concurrentiel différenciant par

[760] Pour justifier le prix de la bouteilles M&C, la filiale US met en place un programme de RP intense dans les milieux les plus en vue.
[761] Selon une enquête de l'Union des annonceurs en 1992, les entreprises sont moins nombreuses à pratiquer cette forme de communication.
[762] M est implantée depuis plus d'un siècle en Australie et premier sur le marché depuis 1985.
[763] L.V.M.H veut changer d'image : passer d'une identité purement financière à celle d'une entreprise dotée d'une « énergie créative associée au meilleur du patrimoine français ».
[764] Mémo interne du 28 juin 1990 - DG sur la restauration de la Basilique (Espagne).
[765] Dossier de presse : M&C Australian Art Fondation - 1987. Cela représente un engagement de 10 ans (1976 à 1986). Cette fondation a été créée en 1987. En 1989, M a fondé la même en Nouvelle Zélande.
[766] Restauration de l'atelier Renoir en Champagne.
[767] Si l'on reprend des documents de la DG, séminaires stratégiques, on ne retrouve pas trace de politique, d'axes prônant la créativité.

rapport aux opérateurs du secteur. Les événements sponsorisés par M permettent aussi de capter des espaces de communication à la concurrence. Le service de presse est organisé par domaine : économique et financier, sportif et grand public, vins, gastronomie, culturel, régional, presse touristique et presse people. Le département organise des rencontres avec le PDG, premier VRP de l'entreprise, informe les médias sur l'actualité de M, le champagne et la Champagne. Pour atteindre ces objectifs, la DRE a ses propres chefs de cuisine, un service accueil-réception segmenté suivant l'importance du client reçu[768] : pour le « Moët style », ses caves, son vignoble, le château de Saran, l'Orangerie, la résidence du Trianon, l'Abbaye d'Hautvillers, et même le laboratoire de recherche de M, qui sert aussi de vitrine. Le dispositif est complété par des « ambassadeurs », personnalités de la nuit, du sport, des artistes (Régine, J.-C. Brialy) ainsi que des aristocrates recrutés pour leur connaissance du milieu parisien. H. de Montesquieu était l'un de ses responsables familiaux qui faisait des RP dans les milieux hippiques, d'affaires et les cercles privés. M est la seule entreprise de la région à disposer de moyens financiers, humains et immobiliers pour servir un tel axe stratégique. Depuis 1970, c'est un des processus de développement majeurs de l'entreprise. Cependant, maximisé, plusieurs dérives apparaissent pendant les années 80 :

- les fêtes de M ne sont qu'un prétexte à s'amuser pour les VIP. Le produit devient support au lieu d'être finalité. La presse parle plus des fêtes que du produit ;
- M s'est approprié de nombreux territoires de communication sans les coordonner, d'autant que, du directeur informatique au PDG, en passant par celui du service vigne, tout le monde faisait des RP ;
- la mode ne vient plus de l'élite, mais de la rue : son modèle stratégique s'est inversé ;
- un relais média déclinant lié à la loi EVIN ;
- un éparpillement des efforts de sponsoring qui ne lui permet pas de s'afficher en leader ;
- une infidélité des principaux prescripteurs (restaurateurs, ambassadeurs, VIP) ;
- chevauchement entre les RPC sur M&C, Mercier, Ruinart[769] (hippisme, golf, manifestations artistiques) et les vins mousseux du groupe qui se positionnent au même prix (magnum de Chandon réserve vendu 380 F), communiquent sur la même clientèle et avec les mêmes codes packaging ;

M, malgré ces fêtes, n'a pas su se maintenir dans l'univers de la nuit. Peu d'efforts sont orientés vers le client final et l'« envahissement » de son territoire relationnel par les concurrents fragilise son retour sur investissement.

[768] Il y avait un recueil systématique d'information sur chaque invité afin de personnaliser l'accueil.
[769] Prix France et Europe des sommeliers, *Master of wine* et parrainage d'exposition.

Analyse des territoires de communication des concurrents de M

gastronomie - restauration	**vins**
Taittinger : prix culinaire international récompense de jeunes cuisiniers âgés de 24 à 39 ans Le « L d'or » Lanson est un concours consacré à la cuisine régionale et réservé à des cuisiniers nationaux âgés de 20 à 35 ans Mumm[770], C. Heidsieck pour la gastronomie, la sommellerie, les concours de cuisine et le monde du yachting	SGV a mis en avant les champagnes du terroir palmarès Champagne Henriot du meilleur caviste Cointreau : le prix Gosset (sommelier) prix Gosset Célébris récompense la meilleure carte des vins (restauration)
cinéma	**sport**
Charles Hiedsieck (nuit des césars), Piper-Heidseick vise la clientèle jeune, le cinéma, ou encore le théâtre (présence aux festivals de Cannes, Deauville, Césars, Molières)	VCP sponsorise le polo De Venoge (pêche, chasse, golf, cheval)
littéraire/art/musique/ presse	
Prix VCP de la femme d'affaire, prix de la fondation Mumm, Roederer, Laurent Perrier (récompense une personnalité ou un groupe socioprofessionnel) et Vranken lance une Demoiselle du cinéma en accord avec Unifrance, association pour la promotion du cinéma français.	

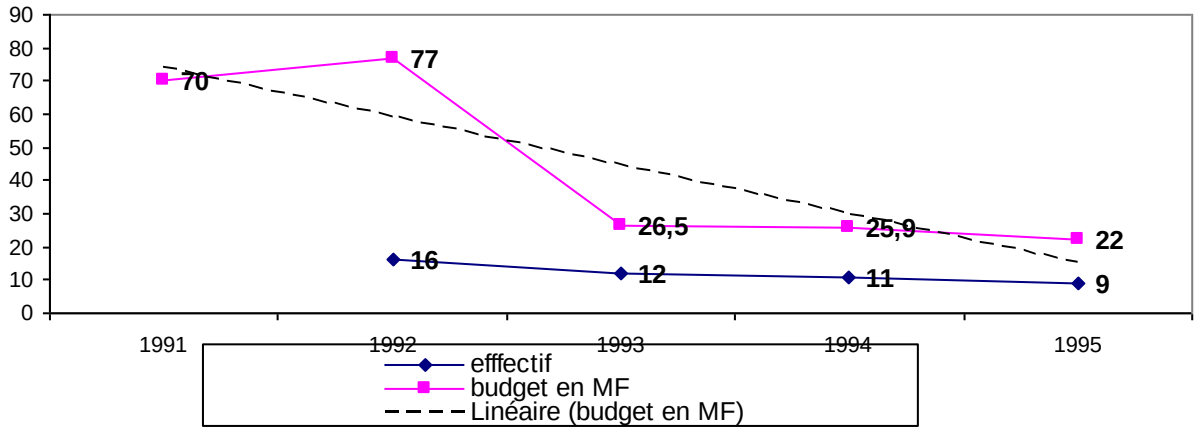
L'ensemble des opérateurs négoce compris, communique tous de la même façon avec les mêmes mots pour décrire le produit.

Alors que le marché du champagne commence à se retourner dès 1989, M continue à sponsoriser des événements coûteux, avec la même cible de vedettes[771]. En 1993, le parrainage de l'exposition des « Tables Royales » à Versailles pour les 250 ans de la firme, en commun avec L.V.M.H, marque la fracture entre l'image externe et la réalité interne : une grave crise sociale (243 licenciements). Paradoxalement, cette clientèle cible, choyée par les RPC, n'a pas été en mesure de compenser la forte baisse des ventes ; la marque est moins présente sur la table du grand public. Multiple, la communication de M se banalise. La quasi absence de valorisation des qualités du produit[772] (savoir-faire, valeur du produit, actualité du produit) auprès du grand public pénalise les ventes. Il s'ensuit un « repli narcissique ». M « s'endort sur ses acquis en refusant de voir la réalité du marché ». Tout ce qui enjolive le présent : images, anecdotes, souvenirs n'est pas

[770] Mumm a un responsable de la gastronomie qui sera aussi, dès 1997 ambassadeur international Europe et Pacifique.
[771] Alors que M voyait sa rentabilité décliner fortement, l'entreprise, pour son 250e anniversaire, sponsorise la restauration des salles d'Afrique de Versailles, le Master hippique, le Pro Am du Léman, le Mondial de l'automobile, le concours mondial des sommeliers et les cent ans du Polo de Paris.

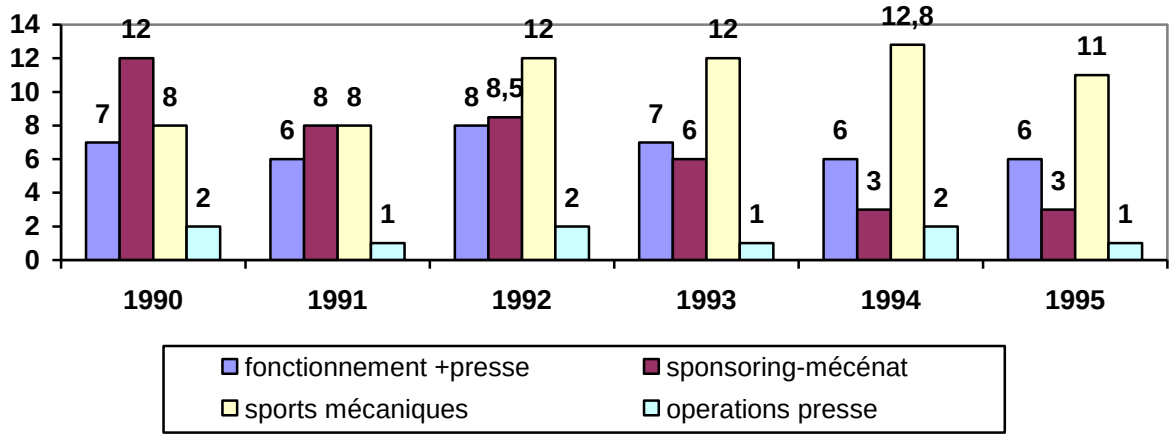
suffisant pour relancer le CA et rétablir la rentabilité. Le département est amené à se restructurer. La DRE perd les relations publiques commerciales, les visites et, en 1996, le service de presse professionnelle, rattaché à MHD. L'effectif de la direction des relations extérieures, composé de 16 personnes, ne cesse de baisser pour atteindre en 1995 neuf collaborateurs. C'est d'autant plus nécessaire que les fonctions administratives sont sur-représentées et sous optimisées : pour un opérationnel, le directeur de la DRE, il y a 11 assistantes.

Evolution de l'effectif et du budget de 1991 à 1995



Source : DRE et McKinsey-M-1996

Le budget global (fonctionnement et opérationnel) a là aussi baissé (cible McKinsey – 40% par rapport au budget 1992) provoquant la réduction des dépenses pour certaines opérations (Renoir) et l'arrêt total pour d'autres : trophée EBEL, festival de Deauville, 24 heures du Mans, Master d'équitation, Grandes écoles. En 1993, on a 15 suppressions de lignes budgétaires sur 34. En 1994, Le département passe à 18.



En 1994, M reprend ses dépenses presse avec une campagne internationale recentrée sur la communication produit en mettant en avant la qualité de celui-ci. Le marketing repositionne la politique de relations publiques

[772] « Moët et Chandon, réflexion sur la communication » -21/02/1990 - Réseau Créatif.

sur d'autres territoires (mode) mais dont la cible reste les VIP. Il n'en reste pas moins que la capacité à établir des liens privilégiés avec l'ensemble des acteurs est indispensable à sa croissance (prescripteurs, fournisseurs). Ce savoir-faire non formalisé s'est transmis de génération en génération selon plusieurs points de vue :

1-commercial (relations des RPC avec les VIP de la presse, des artistes, de la jet set, des restaurateurs..., des *areas manager* avec les agents étrangers...)

domaine	aspects positifs	aspects négatifs
RPC 1970-95	- M a su capitaliser sur un véritable savoir-faire non formalisé depuis les années 70 dans l'évènementiel et l'étendre à d'autres univers (artistiques, sports nautiques), - c'est l'un des processus clé de M de 70 à 95 qui s'est même décliné dans son fonctionnement (recrutement de collaborateurs et dirigeants), Ces RPC ont dans un deuxième temps valorisé la marque et son produit.	- la création intrinsèque de l'entreprise s'est déplacée vers l'organisation d'évènements, - les personnalités conviées se rendaient aux invitations pour les fêtes et non pas pour le produit, - vieillissement et non renouvellement des « trend setter's », - en se focalisant sur ce type de personnalité, M s'est peu a peu déconnecté de la réalité du marché. Cela a été longtemps un leurre commercial.
commercex port 1970-95	- la construction du réseau de distribution s'est faite via les relations privilégiées qu'avaient su établir RJ de Vogüe avec ses différents agents, - les dirigeants des filiales (GB, Italie, Allemagne) ont été engagés essentiellement pour leurs relations personnelles avec l'establishment local. - un portefeuille relationnel considérable	- les dirigeants de ces filiales avaient l'habitude de ne traiter qu'avec le PDG de M, court-circuitant toute la ligne hiérarchique, -le reporting qu'ils faisaient au siège était surtout à base d'articles de presse. - le directeur de l'export Europe était régulièrement court-circuité par les dirigeants des filiales et ses déplacements étaient très limités : il n'avait pas accès au fonctionnement des filiales, parlait mal l'anglais. Conséquences directes : Leurs capacités de gestion : procédures comptables et informatiques défaillantes, systèmes de contrôles aléatoires, veille et processus d'attaque des marchés peu performantes et de management des équipes sont restés faibles (surtout pour l'Allemagne et l'Italie). Malgré l'internationalisation de la marque BSA M&C,

		l'organisation et le fonctionnement du siège restaient locale, surtout pour les fonctions de supports (RH, contrôle de gestion, audit, marketing,) ainsi que pour les cadres exports, faible coordination, centralisation et contrôle du siège. - certains pays à risque (le Liban, Afrique...) n'étaient pas cofacés, ni couverts par une lettre de CD, les délais de paiements étaient fantaisistes.

2- organisationnel (le rôle prépondérant des cadres, des AET et des employés qui dans une culture orale, par le lien informel qu'ils entretiennent, compensent les défaillances hiérarchiques. En effet, le cloisonnement entretenu par certains directeurs empêche la résolution de problèmes transversaux. Ce dysfonctionnement est renforcé par l'aspect technique du métier et la constitution du board de l'entreprise) ;
3- approvisionnements (la majorité des contrats sont basés sur un relationnel historique entre les récoltants et les différents dirigeants de M) ;
4- « veille stratégique » (les relations de certains dirigeants de M et de MHVS au sein de la filière viticole française et du secteur champagne leurs ont permis d'accéder à des postes d'observation et à des sources d'information privilégiées dans des organisations paritaires, professionnelles...).

Or deux risques pèseront à terme sur :

1- les approvisionnements, la « veille stratégique »
Trois personnes occupent des postes clés dans le domaine des approvisionnements et de la veille stratégique de M et de la branche champagne de MHVS (filière et secteur, œnologie et secteur, recherche et secteur). Leurs âges respectifs sont 55, 58 et 56 ans. Si rien n'est prévu pour leur relève, l'entreprise se met à terme en danger,

2- l'organisation

Le vieillissement des différentes CSP de M pose le problème de transmission des savoir-faire (technique), savoir-combiné (techniques et pratiques sectorielles). Malgré la formalisation des processus de fonctionnement (mise en place de procédures pas toujours respectées, rôle de SAP dans une nouvelle codification des savoirs), la culture reste orale (en parfaite cohérence avec son milieu d'origine, la

viticulture). Enfin, le passage des connaissances entre les nouvelles recrues et les « anciens » ne se fait pas toujours dans des conditions optimums[773].

Ce dernier point est malgré tout une opportunité qui va permettre à M d'accélérer ses changements organisationnels. L'entreprise est d'abord confrontée à un phénomène de rupture, puis à un temps de latence plus ou moins long lié à la mise en place de la nouvelle équipe et sa capacité à créer un tissu relationnel inter/extra sectoriel efficace. La firme M et la branche MHVS ont-elles les capacités nécessaires pour supporter ces étapes ? Ne serait-il pas préférable dès maintenant de constituer un back up sur ses dirigeants et de commencer à pratiquer un marketing de proximité avec ces nouvelles générations ?

3.2.8 Une culture d'entreprise paternaliste et familliale à une culture de l'obéissance

En 1987, sous l'impulsion du directeur de la gestion sociale, le président ouvre une étude d'« évaluation de l'homogénéité culturelle » par type de métier et catégorie socioprofessionnelle[774]. L'objectif est de faire progresser l'organisation du travail. Les valeurs, les pratiques de travail, la stratégie d'entreprise et les comportements qui y sont valorisés sont les quatre paramètres couverts. Ce texte présente les résultats de l'enquête IRE couplée à ceux de notre audit. Parmi les réponses, le fait d'être une entreprise leader au niveau mondial et la volonté de le rester imprègne très fortement les enquêtés : 85% des cadres et AET pensent qu'il est primordial de « se développer sur les marchés étrangers ». Paradoxalement, « l'ouverture à l'extérieur » reste centrée sur la Champagne « participation à la vie locale, collaboration avec des organisations professionnelles » qui s'expliquent par l'emplacement de la firme au sein d'une région viticole et le lien des collaborateurs avec ce milieu. L'audit organisationnel confirme ce gap analysis entre le produit exporté à 80% et les modes de fonctionnement, le système d'information (amélioration depuis avec SAP), les process, le pilotage, le système de gestion restés locaux. Stabilité, continuité et prudence sont des valeurs immuables : « on ne change pas ce qui gagne ». D'autres résultats montrent que les conflits, l'expression de divergences sont rares pour 86.6% des enquêtés. De même, il vaut mieux « être soucieux d'avoir de bonnes relations avec ses collègues » pour 64% des personnes interrogées. Un chiffre identique est obtenu pour « savoir contrôler ses sentiments ». A contrario, les valeurs de « transparence de l'information » obtiennent des scores faibles. De nombreux audités parlent aussi de « culture du secret ». L'émulation, et les possibilités de promotion recueillent des scores insuffisants : 55.6% pensent que le dépassement des objectifs conduit rarement à une

[773] La direction générale de M remerciait, lors d'un dîner d'adieu des directeurs qui prenaient leurs retraites. Ils étaient appelés à transmettre leurs savoirs aux nouvelles recrues où à mener des missions : le transfert de savoir se faisait ainsi jusqu'au plan de licenciement qui marque une véritable rupture.

[774] L'enquête est pilotée par l'Institut de Recherche de l'Entreprise de l'ESC Lyon et porte sur 120 collaborateurs de M dont 79 ouvriers des caves, lignes de production, vignerons, services généraux, œnologie et maintenance. L'échantillon est construit en fonction des paramètres d'ancienneté, de direction de rattachement et de sexe. Elle est complétée par les résultats de notre audit organisationnel.

récompense. En revanche, ne pas les atteindre n'entraîne pas de conséquences pour 79%. L'analyse révèle aussi une grande diversité des cultures internes qui fonctionnent loin des règles officielles amenant :

- règles de management très pyramidal et souvent court-circuité ;
- création de hiérarchies informelles malgré une organisation taylorienne ;
- communication remontante difficile ;

La coopération, la participation aux décisions et la négociation rares des objectifs sont les caractéristiques d'un management directif « top down » et « archaïque ». Les règles et les procédures, considérées par la hiérarchie comme éléments importants du fonctionnement sont systématiquement contournées par le midle management (procédure de lancement de produit). L'univers professionnel est « très statutaire », la division verticale/horizontale entre les CSP est liée à un rapport ambigu à la hiérarchie et au cloisonnement interindividuel.

CSP	**Division culturelle**				
directeur	vignoble -œnologie-production	Commercial - RP	RH	famille	
cadre	œnologue « élite »	commerciaux	administratif	filiale	
AET	Epernay/ Paris	export			
ouvrier	vignerons	ouvrier de la chaîne	maintenance	cave	CGT

Malgré un pacte social « Moët & Chandon », il existe dans M des différences culturelles très marquées entre les maisons, l'ambiance chez Mercier est plus sympathique que chez Ruinart et M. A cela s'ajoute une distance sociale entre ceux qui véhiculent les valeurs de la terre et les membres de l'équipe dirigeante, réceptifs à une démarche d'entreprise plus élitiste et industrielle.

L'entrée chez M signifie pour de nombreux collaborateurs, et quelle que soit leur histoire, une sorte de « sommet » lié aux avantages matériels et sociaux. Toute velléité de la direction d'adapter le contenu du pacte social aux évolutions du marché entraîne une crispation des syndicats. Les améliorations, d'après les enquêtés, concernent surtout les procédés de fabrication et les vins alors que l'organisation et les méthodes de travail ont peu évolué : « La valeur changement obtient un score peu élevé ». L'identité de M est marquée par d'autres caractéristiques : la volonté d'être n°1 ne passe pas par un sens aigu de la concurrence et du risque. La perception des concurrents est très tempérée par l'appartenance à la même profession : « 94% pensent qu'il vaut mieux « respecter les confrères plutôt que d'en dire du mal ». Le champagne étant un produit prescrit, la méconnaissance du « grand public » et des enjeux marchés est flagrante. L'audit confirme que ce n'est pas le client qui au centre de l'organisation.

Autant de signes symboliques de la culture de M qui pourraient être anecdotiques si cette dernière ne conditionnait pas la majeure partie des décisions stratégiques et opérationnelles. A la suite de cette étude réalisée par l'IRE, un groupe de travail a formulé « 12 recommandations » dont :
- généraliser l'entretien annuel ;
- élaborer la charte du manager ;
- donner priorité aux formations « épanouissement personnel ou culture générale » ;
- généraliser des réunions d'échanges ;
- objectiver la présentation des résultats, - formaliser les réunions de service »…

Parmi les actions de changement, certaines, au-delà des modifications ponctuelles qu'elles introduisent, ne participent pas d'une démarche dont l'objectif est d'agir sur les représentations, les images véhiculées par ses membres. Elles ne cherchent pas à développer une culture de résultat, ni à « faire progresser l'organisation du travail ». Le *lead management* n'a pas non plus utilisé cette étude pour enclencher un programme de changement de son *business system*. Changer la culture maison, c'est renier partiellement l'univers de MH, sa hiérarchie très forte, sa centralisation, son goût du consensus et sa relative lenteur : c'est une culture très datée. Que se passe-il si M est amenée à mettre en œuvre une stratégie fondamentalement nouvelle, l'identité est elle capable d'évoluer ?

3.3 Les raisons de l'échec

Plusieurs causes peuvent expliquer, sur la période 1995–1998, l'échec du programme de changement :

- un changement en « pointillisme »
L'action sur l'organisation s'est portée sur une série de modifications : structure, système de gestion, discours qui interagissent les uns avec les autres. La complexité d'un tel processus impose une démarche modifiant progressivement les paramètres, avec une cohérence d'ensemble que les fonctions en charge du changement n'ont pas su créer. Il n'y a pas de réflexion pour décloisonner la firme. Chacun des départements aurait dû réfléchir à son rôle dans l'organisation, à ce qu'il apportait aux autres services et ce qu'il en attendait.

- le départ des points d'appuis
La deuxième source d'échec est le départ successif des nouveaux managers et dirigeants dans des superstructures du groupe L.V.M.H ; ceux qui sont restés sur le site d'Epernay ont dû s'adapter à l'ancienne culture pour survivre, n'exploitant pas les raisons de leur recrutement. Les départs se sont succédés dans les équipes marketing, financière, RH et commerciale, autant de relais perdus sur lesquels s'appuie le programme de changement.

- un mode de fonctionnement déficient qui perdure

Le déploiement, sous notre intervention, d'une organisation matricielle basée sur une meilleure coordination entre la direction œnologie-production et le marketing afin d'améliorer le time to market démontre son efficacité pour Dom Pérignon. Le deuxième scénario d'appui qui fixe aux fonctions support un objectif de transversalité et d' « intégrateur » des pratiques de pilotage et de contrôle a été arrêté par la DRH locale. Enfin, la constitution de task forces pluridisciplinaires pour l'attaque des marchés d'exportation cibles, qui permet une mutualisation des expertises, n'a pas été retenu par la direction des ressource humaines de M (cf recommandation N°14 à la DRH). Le projet informatique VINCI (SAP) qui s'est avéré un échec et le manque de projets transversaux explique que les modes de fonctionnements et les comportements n'ont pas évolué.

- un passé encore trop présent, source d'inertie

Le personnel est porté sur le choc du licenciement et sur McKinsey, mais pas sur les erreurs de stratégie commerciale. Il n'y a pas de capitalisation de l'échec et de processus de remise en cause instauré : « On est le leader, qu'est-ce que vous venez nous embêter avec vos questions ?... » (dixit). L'humilité opérationnelle qui consiste à tirer les leçons des échecs et à savoir recommencer ce que l'on a raté est une qualité essentielle pour progresser. « On ne veut surtout pas que l'on aille voir ce qui se passe dans d'autres entreprises, on reviendrait avec des idées de changement ! ».

- de nouveaux axes stratégiques mal déclinés

Faiblement sensibilisés aux nouveaux objectifs stratégiques, certains responsables n'ont pas su les prioriser : l'appropriation des enjeux ne se fait pas. Malgré la volonté de changer les méthodes de travail, les problèmes sont abordés sans pragmatisme ni réalisme.

- un transfert de savoir inexistant

Une des déficiences organisationnelles majeures est le manque de transfert des connaissances, alors qu'il y a eu 243 licenciements. Bien que la culture demeure orale, le processus de capitalisation des savoirs ne se fait pas. Par ailleurs, qui dit « transmission des savoirs » dit redéploiement des pouvoirs.

- les pratiques de fonctionnement de l'ancien CODIR se recompose

Dès le départ du nouveau PDG pour la présidence de la branche V&S, l'audit confirme le retour accru du pouvoir des directeurs de l'ancienne équipe dans le processus de gouvernement de l'entreprise. D'après de nombreux cadres, « l'intérêt personnel de certains directeurs prime encore en 1996 sur un enjeu global de l'entreprise ». Le fonctionnement en silos revient et les cadres qui ont cru aux changements se font progressivement marginaliser.

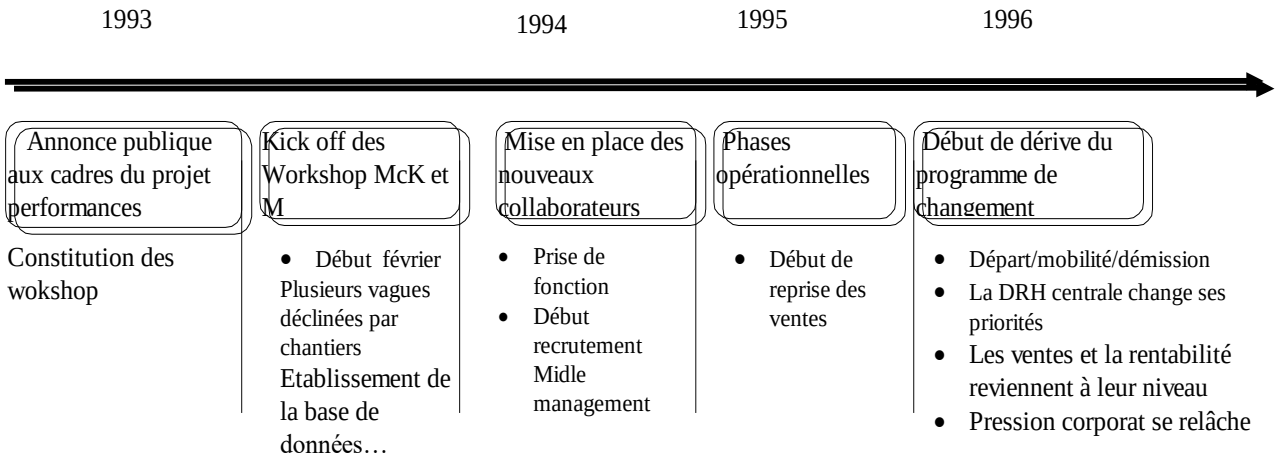
- l'échec du seul projet transverse, VINCI

La déficience généralisée en informatique[775] amène la direction à lancer un ERP avec SAP. Ce projet informatique global amenant une mise à plat de l'organisation et de son fonctionnement (dont le coût représente plus de 70 MF) n'a pas pu réussir. Le direction financière & administrative (DAF) en charge de VINCI n'a pas pu imposer ses équipes informatiques dans d'autres départements pour faire la description des processus : « Chacun veut rester chez soi, on ne veut pas qu'une direction, la DAF, aille mettre le nez dans une autre direction, la réticence de la production et de l'œnologie l'emporte ». Le refus de certains directeurs à l'amélioration de leur département par le biais de VINCI se confirme : « On maintient l'existant, c'est plus facile, on sait faire ». Un cadre en charge d'une partie du projet nous précise : « Je ne tiens pas à être mis au banc du département (...) alors je ne dis rien (...) en attendant, je ne règle rien non plus ». Ces commentaires tendent à souligner que la période de l'ancien président « Petit bateau » n'aura été qu'une rupture pour les principaux cadres de l'organisation : « C'était une bouffée d'air, maintenant on recommence à étouffer ». De nombreuses discussions avec le partner de Deloitte Consulting en charge du dossier nous confirmera la carence dans le pilotage du projet par M. La crédibilité de ce projet vis-à–vis du personnel aurait dû se jouer sur la visibilité des résultats obtenus.

- un timing qui a dérivé

Entre les premiers signaux de la crise commerciale perçus par certains « area managers » dès 1989 et le début de l'intervention opérationnelle de McKinsey le 25 janvier 1993, quatre ans se sont écoulés. En 1994, une fois le nouveau président installé, son équipe constituée et les premières décisions prises, l'hémorragie commerciale et financière n'est toujours pas arrêtée. L'année 1995 marque la reprise des ventes pour toute la Champagne, l'arrivée de nouveaux cadres se poursuit à un rythme élevé, les premiers changements structurels se font attendre malgré la pression de la DG de L.V.M.H.

[775] En 1990, les cadres n'avaient pas de micro personnel, M est une « forteresse IBM » dont la stratégie était d'être sur les grands systèmes, et non sur les micros. Pour pallier à cette carence, en 1991, « on se servait des PC portables des étudiants d'ESC pour réaliser nos notes de service».



Planning du projet - Source : McKinsey-1993

B.Arnault a profité des mauvais résultats financiers de M pour écarter définitivement les familles du pouvoir de direction et de gestion.

C'est la trop longue durée du cycle de changement, suivi par le relâchement de la pression de la DRH centrale, et enfin la reprise des ventes pour l'ensemble de la Champagne qui ont fragilisé la réussite du programme. Or, plus vite la réorganisation sera effectuée, plus vite M pourra changer, car dans les industries fortement capitalistiques, ce sont les « fist movers » qui gardent longtemps l'avantage sur les concurrents.

Malgré le durcissement du champ concurrentiel, M ne parvient pas à recréer en l'explicitant un dessein commun ni à mobiliser ses collaborateurs autour d'une cible stratégique. Le panaroma qui se dégage de nos travaux sur M est celui d'acteurs très profondèment balkanisés, en lutte pour l'acquisition de ressources, sans représentation fidèle de leur activité, et cherchant à développer des stratégies propres à leur logique professionnelle. Les relations de pouvoir existantes doivent constituer la première cible de l'effort du changement. Et le développement de relations de pouvoir nouvelles devient inséparable du développement de capacités collectives nouvelles. Pour éviter la sclérose, la firme doit continuer à organiser le changement.

Comme nous pouvons le constater, le projet de changement mis en œuvre est très ambitieux et touche un grand nombre de paramètres organisationnels. Des résultats positifs sont dans un premier temps enregistrés, mais la démarche introduite se heurte à des difficultés qui n'ont pas manqué de réduire l'effet favorable du programme. La principale conclusion de ce travail met en avant le rôle clé du nouveau management dans l'accompagnement de la mutation. Les premières phases du changement n'ont réussi que par la qualité du recrutement, élément décisif dans le dispositif du directeur des ressources humaines du groupe L.V.M.H[776].

[776] D'après analyse des deux agendas et des priorités du DRH groupe. La constitution d'une base de données sur les cadres dirigeants illustre l'importance du recrutement pour cette direction.

Localement, le département marketing est un vecteur de changement plus important que la DRH de M. En recrutant de nouveaux profils, il a remis en question non seulement les « anciennes » façons de travailler, mais aussi les croyances sur lesquelles celles-ci étaient fondées. La déstabilisation qui en résulte améliore la sortie des produits. Cependant, l'axe majeur de progrès est la mise en place d'indicateurs en phase avec la stratégie et le marché. Ce n'est donc pas seulement la nécessité d'obtenir des résultats commerciaux et financiers probants vis-à-vis de l'actionnaire, le renouvellement des dirigeants, des politiques et des discours qui ont permis l'implantation de nouvelles techniques de gestion, c'est leur évaluation par une série d'outils de mesure (Management de la performance et du potentiel, OMR) couplé à la mise en place d'une politique variable du salaire. En effet, revoir la répartition des rôles, des systèmes de contrôle, des mécanismes d'évaluation et de récompense – sanctions agissant sur les comportements des individus - est nécessaire. L'évaluation de l'efficience[777] d'une organisation permet de tester la viabilité d'une stratégie.

Conjointement à des actions pour différencier et maintenir la qualité des produits de M, l'effort d'adaptation des structures et modes de fonctionnement pour en réduire les coûts à terme devront être poursuivies.

[777] L'efficience constitue avec l'efficacité un paradoxe : la poursuite de l'un peut compromettre l'autre. Par exemple, l'atteinte des objectifs que s'est fixé une entreprise (efficacité) peut se faire au prix de gaspillage. L'efficience mesure les paramètres tels les coûts de production, taux de profits, productivité. D'après Ansoff « être efficace, c'est chercher à maximiser dans le temps la production

d'*outputs* avec des ressources données ou chercher à minimiser les *imputs* à un niveau d'*outputs* compatible avec le marché. » L'efficience serait donc une condition nécessaire à l'efficacité.

Conclusion générale

Notre travail a eu pour objectif de démontrer comment sur la période 1995 – 1999, M pouvait consolider son leadership mondial dans un environnement contraint. Nous avons pour cela évalué la pertinence des nouveaux choix stratégiques de M initiés en 1994 et identifié les raisons de l'échec de son programme de mutation. Du fait de la nature de sa problématique, notre thèse s'inscrit dans la théorie de la contingence. Cependant, les concepts théoriques parce qu'ils sont multiples, donnent parfois des résultats contradictoires. La recherche pour décoder le champ concurrentiel de M s'est recentrée sur les grilles d'analyses stratégiques et sur des cas d'entreprise pour analyser les changements organisationnels. Par la recherche intervention (RI), méthodologie couplée à une approche longitudinale, nous avons pu aussi appréhender les dysfonctionnements de M et prévenir la classe dirigeante des limites du programme de mutation. La RI nous a permis également d'instaurer des dispositifs transversaux[778] et de participer à la création et aux lancements de nouveaux produits. Cependant :

- La complexité sectorielle et organisationnelle de M demandait un travail d'analyse en profondeur, difficilement compatible avec les délais fixés par L.V.M.H. La recherche sur Vuitton n'a donc pu être terminée (22 personnes interviewées) ;

- Notre lecture de l'organisation repose aussi sur la perception qu'en ont les responsables interrogés ;

- Avec une surface d'échantillon trop restreinte, il était impossible de généraliser sur les principes de fonctionnement et d'organisation des firmes.

Ainsi, les contraintes internes de l'entreprise et les limites de la méthodologie utilisées ne nous ont pas toujours permis de maximiser nos résultats et expliquent l'incomplétude de nos résultats. De manière concomitante, nous avons été confrontés à un discours convenu sur la Champagne, et à la nécessité d'aller au delà des chiffres pour répondre à la problématique donnée. Pour renforcer notre démarche, nous avons multiplié les investigations au sein de la filière viticole, l'AOC, l'AOC Champagne, le luxe, l'agroalimentaire, les spiritueux, les mousseux, la distribution, les entreprises L.V.M.H, MH et M. Ces études ont déterminé quatre axes fondamentaux de recherche qui ont permis de :

Démontrer, l'interdépendance des deux modèles de croissance (AOC Champagne et M) ;

[778] Nous avons travaillé aussi comme ouvrier viticole et sur une ligne de production afin de mieux comprendre le process.

Souligner, les limites des théories en stratégie applicables aux firmes AOC ;
Proposer, des solutions de croissance pour M ;
Réaliser, des analyses complémentaires pour mieux évaluer le champ concurrentiel de M.

1- Une interdépendance des modèles de croissance devenue négative

C'est l'interdépendance d'un modèle industriel étatique et les spécificités stratégiques de M (Relations Publiques Commerciales, recrutement, DG, réseaux de distribution export, SAV) qui ont jeté les bases d'un dispositif unique de développement de 1940 à la fin des années 80 : AOC ←→ valeur produit ←→ image ←→ croissance. Nos travaux démontrent dans un premier temps l'influence positive du système AOC et des pratiques champenoises sur la stratégie et l'organisation de M : la rente commerciale et le positionnement marketing dépendent plus de l'appellation champagne que des décisions prises par le comité directeur. Les carences dans le fonctionnement interne et le management de M sont « compensées par la protection » de l'AOC.

Analyse de l'impact de l'AOC Champagne sur M

la réglementation AOC Champagne	domaine d'intervention	impact sur M
contrôle le développement du potentiel viticole et les pratiques œnologiques	**production et consommation humaine** (l'ensemble du process)	l'outil industriel est normé par l'AOC
Oriente et conduit le développement du potentiel viticole et les traitements œnologiques	**production** et **consommation humaine** (vers la qualité des produits, la professionnalisation des opérateurs...)	rigidité du process coût élevé de production[779]
définit - encadre le process de fabrication	**organisation de la firme**	verrouillage du process
crée et protège une rente	**stratégie**	la firme n'a pas le choix de sa rente
crée un segment de marché	**marketing**	limite la création de produit
fait la politique marketing du produit		limite les options communicationnelles
répartit le pouvoir au sein de la filière	**politique et stratégie** (très clairement en faveur de la production et au détriment du négoce)	mauvaise répartition de la rente au sein d'une AOC
crée une barrière pour de nouveaux entrants	**stratégie**	ces barrières sont de moins en moins « sécurisées »
structure le marché	**marketing**	la firme n'a pas le choix de l'organisation de son marché
encourage le développement de l'activité dans certains départements	**politique**	gestion politisée de l'AOC
hausse le niveau de qualification des vignerons, notamment la partie commerciale	**commerciale**	explosion de l'offre, perte pour le négociant du monopole commercial, banalisation de l'AOC et encombrement sur linéaires

Source : compilation de données : texte de l'UE, de l'INAO et entretiens... P.-W. Delorme, 1997

Une interdépendance des modèles de croissance AOC, AOC Champagne et M confirmée.

M a bénéficié de la médiatisation de l'AOC champagne grâce au concept de la fête, véritable phénomène de société. Une telle image fait effet de levier : « Chacun (des champenois) a tendance a dire : mon produit est différent, mais le phénomène champagne est quand même particulier (...) c'est qu'en fait nous travaillons, nous, marque, sur une assise, une émergence et une image qui existe déjà, qui est l'extraordinaire aura du mot champagne. On est déjà champagne, donc les marques qui sont là mais qui ne font rien de plus, elles fonctionnent sur le capital champagne, elles sont déjà là. On dit nous-mêmes, et ça, c'est classique, que ceux qui véhiculent l'image du champagne, soit en publicité classique, soit en relation publique, travaillent à 50%

[779] La réglementation des modes de culture de la vigne en Champagne date des années 1930 et 1940 : le nombre de pieds à l'hectare (8000 pieds/ ha), la taille (environ 150 heures) ainsi que les vendanges réalisées à la main entraînent un surcoût de main d'œuvre. Ces choix se sont faits alors que cette dernière n'était pas un facteur limitant, ce qui n'est plus le cas depuis les années 70. D'autre part, le type de pressoir (simple : 153 F/ ha ou qualitatif : 183 F/ ha en moyenne), entraîne des surcoûts supplémentaires pour la filière.

pour eux et à 50% pour la communauté. Pour ceux qui ne font rien, ils récupèrent les embruns de ceux qui font quelque chose… donc pour moitié on roule pour la profession[780] » Ces caractéristiques institutionnelles, historiques, sociologiques et pédoclimatiques créent un contexte favorable à un modèle stratégique singulier : bénéficiant du dispositif réglementaire de l'AOC et d'une cohésion collective gérée par des intégrateurs (CIVC, SGV, UMC), le modèle de croissance de M se déploie avec efficacité jusqu'en 1989. Cependant, depuis, la maîtrise du modèle productiviste, de la qualité intrinsèque du produit et de la performance des politiques de marques[781] n'est plus un facteur suffisant de stabilisation de sa rente à l'intérieur d'un tel secteur. Sous l'impulsion de L.V.M.H, les options stratégiques de M se font dès 1995 – année de la prise en main par la holding - selon le référentiel des firmes de Vins & Spiritueux. C'est une rupture avec le milieu direct, l'AOC, et les fondamentaux qui ont créé ce modèle industriel unique. La question d'une nouvelle compatibilité entre AOC Champagne et M se pose alors avec acuité, pour créer un modèle de croissance différent. Cette nouvelle situation est le signe d'un décalage croissant entre les mutations nécessaires de l'appellation Champagne et les changements conduits par M. L'interdépendance nuit dorénavant aux tentatives d'évolution de son business model. M, malgré l'adoption d'une production de masse rationalisée et d'un « management stratégique » butte sur le dispositif AOC à trois niveaux :

a) L'AOC Champagne, spécialisation sous contrainte pour M

La spécialisation de l'AOC Champagne modifie les structures de la firme par une intégration verticale financière (tranche d'investissement élevée dans le foncier et dans les outils de production) contraignant M, dès les années 60, à opter pour une diversification horizontale (mousseux, puis parfums). Elle crée aussi des rigidités organisationnelles - confinement dans un savoir particulier (Hatchuel, 1996), comportement clanique ou corporatiste - renforçant la technicité du savoir-faire au détriment d'une approche business minded. Elle augmente la balkanisation des départements et freine le traitement des dysfonctionnements à l'interface de deux métiers (œnologie –marketing). Ces cloisonnements et la parcellisation des tâches sont devenus inadaptés et coûteux.

b) Maturité de l'Industry Life Cycle AOC Champagne

L'aire de production de l'AOC Champagne, entièrement couverte[782], crée une situation inédite d'extrême concurrence entre les opérateurs. Malgré sa surproduction et un seuil prévisionnel de 315 millions de cols, la région ne pourra plus répondre à la demande croissante des consommateurs (cf annexe). D'autre part, le

[780] Entretiens du président de M en 1990 retranscrits par la Comfrenca.

[781] Une marque doit offrir une proposition de valeur différenciée, avoir le contrôle des actifs clés et maximiser l'interaction avec le client. L'évolution concurrentielle pousse les firmes à vendre le plus grand nombre de produits à un seul client et non un seul produit au plus grand nombre.

caractère rémunérateur de la manipulation par les vignerons, le développement des coopératives, la part importante de la GDistribution dans l'écoulement de la production créent une compétition défavorable au développement de M : sur l'offre de matière première et sur le marché des produits finis. Les risques sont le ralentissement de la croissance de l'activité et la baisse de VA. Ajoutées à cette situation, des caractéristiques comme la taille des parcelles, le prix du foncier, la zone septentrionale engendrent des surcoûts et accroissent les tensions entre les acteurs. Conséquence directe pour L.V.M.H : les immobilisations corporelles[783] sont les plus importantes de toutes ses branches. Sa croissance est devenue onéreuse.

Analyse de l'état du parc des immobilisations corporelles en MF

	1990	**1991**	**1992**	**1993**
M	1030	1100	1154	1114
Pommery	Année d'acquisition	1923	1936	1934
VCP	700	725	736	725
Total champagne	1730	3748	3826	3773
Par comparaison bagages	873	1102	1196	1238

Source : contrôle de gestion L.V.M.H- 1993

La décision prise par l'actionnaire conduira, soit à consolider la position de L.V.M.H dans le secteur, soit à s'extraire progressivement du diamant[784] (arrêt de la marque d'appoint Mercier[785], recentrage sur un portefeuille ultra premium. En effet, malgré l'élargissement de sa gamme de produit et un partenariat resserré avec l'amont, le passage de M à un paysage plus concurrentiel que celui de l'AOC devrait conduire L.V.M.H à réallouer des ressources financières dédiées au champagne dans des zones émergentes. Cette re-ventilation du portefeuille d'activité, par un maillage géographique plus juste s'avère nécessaire. A ce titre, son retrait n'est pas complètement acquis, malgré les opérations de croissance externe et/ou de renforcement des secteurs et des branches qui ont concerné depuis 1990 parfums et cosmétiques, haute couture, prêt-à-porter et accessoires, presse, Internet et horlogerie-bijouterie.

c) Renforcement des résistances au changement organisationnel

Le changement est particulièrement problématique dans une firme aux activités (vigne→œnologie→production→vente) structurées par l'AOC, synonyme de contraintes très spécifiques. Certaines résistances utilisent ce cadre normé pour justifier le *statu quo* (Greenwood, Hinings, 1996). Malgré de nombreuses réorganisations, M n'a pas démontré sa capacité à se renouveler. Le processus de changement est déclenché par Guiness en 1960 (demande de mise en place d'un marketing), puis par L.V.M.H en 1994 (intervention de McKinsey pour restaurer la rentabilité. L'environnement concurrentiel parle peu aux

[782] En 1997, la Champagne produit environ 260 millions de bouteilles. En comptant ce qui n'est pas déclaré, car stocké à la propriété, on atteint le chiffre de 300 millions.

[783] Les immobilisations corporelles constituent l'outil de production de M. Combinées au facteur travail, elles permettent le développement de l'activité de production et se composent d'éléments du patrimoine, d'outils de production, de moyens de fonctionnement courants.

[784] Les analystes techniques désignent une formation en losange formée par la simple imbrication de deux triangles, l'un ouvert, l'autre fermé. Elle ne met en évidence qu'une absence de tendance provisoire. En général, la sortie de ce type de configuration s'effectue dans le sens de la tendance qui prévalait auparavant.

collaborateurs mobilisés par les problèmes internes et protégés par la rente que génère l'AOC. M demeure centré sur lui-même et son riche passé. Dès lors, il ne sera amené à évoluer que lors de ruptures ou de crises.

In fine, quatre phases d'évolution du modèle de croissance de M se détachent :

- la stratégie de la valeur est verrouillée par l'AOC, M contourne l'obstacle en élargissant son champ de manœuvre par l'image (1970- 1992) ;
- dans une deuxième période, M se diversifie dans les mousseux car la politique d'intégration verticale s'avère limitée (1960 – 1996) ;
- l'innovation[786] avec Pierlant et la Petite Liquorelle représente la seule diversification produit (1985-1990) ;
- le 4e temps se caractérise par la prise en main de L.V.M.H début 1994 qui change le board et renouvelle le middle management.

L'ensemble de ces mouvements résulte du transfert de l'économie champenoise néo-artisanale de l'offre à une économie oligopolistique s'appuyant sur l'unicité du produit, l'atomicité de l'offre et de la demande[787], les libres entrées et sorties[788] et une information du consommateur imparfaite. La consolidation du leadership de M est aléatoire dans un environnement aussi contraint.

2- Stratégie : limites des théories classiques appliquée à une firme AOC

La littérature classique sur les organisations et le changement peut s'appliquer à une firme qui évolue dans une AOC. Si la méthodologie employée et l'utilisation des grilles d'analyse théorique nous ont permis d'atteindre l'objectif fixé - identifier la cause de l'échec du programme de mutation -, deux points soulignent les insuffisances et les limites des théories en place :
- La dimension d'instrumentation[789] (outils de mesure : KPI, de contrôle et d'évaluation) d'un processus de changement n'a pas été suffisamment développée dans les recherches précédentes. Nos travaux démontrent que ces outils auraient dû être un élément clé du dispositif de pilotage du programme de M et ainsi prévenir son échec ;

- Cette recherche confirme les limites des théories classiques en stratégie déclinable à une firme dans cet environnement typé. Un certain nombre de questions restent donc à éclaircir pour ce qui concerne les modèles stratégiques et leur degré d'efficience applicables à une firme dans une AOC.

---

[785] Pour rappel, la porté contributive de cette marque à la rentabilité de M est faible.
[786] En 1986 (les recherches avaient démarré en 1983), M met en place la caisse FlipFlap, caisse innovante pour conditionner ses produits. Il s'agit d'une innovation périphèrique au process.
[787] Le nombre d'entreprises présentes sur le marché est tel qu'aucune d'entre elles n'a de pouvoir sur le niveau effectif des prix.
[788] Tout acteur a libre accès à tout moment au marché, en particulier aux facteurs de production nécessaires.
[789] Berry M., *Une technologie invisible ?* CRG – juin 1983.

La pensée stratégique d'entreprise avec les instruments d'analyse issus de l'*industrial organization* s'est imposée en quarante ans comme une dimension forte des recherches sur le management, bien qu'aucun modèle et aucune théorie ne dominent vraiment (Martinet, 1996. Celle-ci est dorénavant en crise (Prahalad & Hamel) : des services de planification stratégique sont supprimés, des cabinets conseil se recentrent sur l'opérationnel. Pour redonner un sens à la stratégie d'entreprise, leur message est net. Ce qui fait la différence entre les stratégies incertaines des entreprises européennes et celles de leurs homologues nord-américaines, c'est avant tout l'existence chez ces dernières d'un projet stratégique (*Strategis Intent*). Ce dernier a deux caractéristiques : il est global, mobilisateur et ciblé sur un objectif. G. Hamel et C.-K. Prahalad (1999), transplantant ensuite ce modèle en Europe, en déduisent des principes de gestion qui devraient permettre aux firmes occidentales d'égaler les américaines. Or, ces *Strategis Intent* et leurs axes ne sont pas transposables a une firme française au modèle de croissance intriqué dans une AOC.

Analyse des théories stratégiques applicables ou non à une firme d'AOC : exemple avec M

Auteurs en stratégie	Axes stratégiques provenant de la théorie	Stratégie possible apportant une vraie valeur de différenciation concurrentielle à M oui/non	Commentaire
M. Porter (1990)	domination par la différenciation produit	non	l'avantage comparatif par la différenciation produit n'est pas possible dans l'AOC Champagne : un même produit générique. La marque est l'élément clé mais demeure insuffisante sur des marchés matures
	barrière à l'entrée barrière à la sortie	non oui	la GD a pénétré le secteur sans aucun investissement
	domination par les coûts et hors coûts	non	le dispositif AOC génère un surcoût790 par rapport aux mousseux
	Substitution intra et intersectorielle	non	Produit uniquement champagne autorisé

[790] L'élaboration et la distribution du champagne entraînent des coûts quasi incompressibles comme l'amortissement des vignobles, les prix du foncier, bâtiments, matériels, matières sèches, main-d'œuvre... ces coûts représentent la moitié du prix de vente.

	Technologie	non	Process régenté par l'AOC. Il n'y a pas de possibilité d'innover sur les procédés avec un impact sur les coûts et la différenciation produit
Ansoff (1975) Rumelt et Wrigley (1974)	diversification horizontale, concentrique, hétérogène ou conglomèrale	non, car M est recentré sur son « core business » depuis 1996	la diversification produit ne peut se faire qu'en dehors d'une AOC. Le manque de diversification inter sectorielle limite la modernisation et la capacité de changement. M est soumis à un principe de spécialisation
Porter (1982)	intégration verticale	oui, puis non	le coût d'une intégration verticale poussée ne s'avère plus rentable. La SAFER privilégie l'achat de terre par les vignerons
Jacquemin (1990) et Thiétart (1987)	partenariat, alliance (Re engineering, de positionnement, de process) en amont et aval	oui	cette stratégie permet un partage des coûts et sécurise les approvisionnements
Miles et Snow (1984)	stratégie de réseaux	oui	cet axe élargit la sphère d'influence de M
Prahalad & Hamel (1995)	innovation produit	non	l'innovation produit est impossible dans un environnement AOC. M ne peut pas créer de nouvelles rentes. Doit –il aller vers un modèle porté par une offre multi services ?
Feigenbaum (1995)	qualité vs relation client	oui	normée par l'AOC, la qualité est un standard sectoriel et non plus un avantage concurrentiel différenciant

Aucune de ces stratégies ne peut être réduite à un concept, les implications étant nombreuses, avec de multiples facettes qui soulignent leur interdépendance.

Force est de constater que le discours théorique sur la stratégie est déconnecté du cadre social, voire sociétal (historique, réglementaire et culturel), dans lequel évolue l'entreprise. Comme si le mot d'ordre « devenir les premiers dans tel secteur dans dix ans » pouvait s'appliquer à toute entreprise. Nous venons de montrer que la stratégie peut être considérée comme l'émanation « subsumée » (pour reprendre les termes de A. Greimas) d'un dispositif étatique. C'est une autre façon d'adhérer aux conclusions de M. Porter sur « l'avantage concurrentiel des nations ». L'AOC Champagne influe de manière décisive et parfois involontaire sur le

processus d'élaboration d'un choix stratégique et de sa mise en œuvre. Elle explique en partie l'échec de certains transferts de démarches (l'intervention de McKinsey en 1992 chez M en est un exemple) ou, tout du moins, la relative perte d'efficacité constatée au cours des déclinaisons méthodologiques.

Sur ce plan, on peut s'étonner d'une démarche inductive qui à partir de quelques cas conçoit une loi générale et définitive. Quand dans les autres domaines de la gestion, la finance a su dépasser la technique et l'empirie, la stratégie oscille entre une induction difficilement théorisable et une attitude positiviste selon laquelle il importe davantage de « mesurer » que de savoir ce que l'on mesure, et même si l'on peut le faire[791] . Ainsi, pour A.C. Martinet, « la théorie[792] stratégique est donc praxéologique ». Ce double abandon théorique, masqué par l'allégeance au paradigme de la complexité, ne peut que renforcer cette fragilité conceptuelle. La dimension praxéologique donne au management ce caractère particulier qui, pour A.-C. Martinet, « évolue plus par sédimentation que par révolution méthodologique ». Cette vérité transcendante, obtenue au prix d'un abandon du contexte historique et sociétal, s'avère d'une validité restreinte.

Il ressort donc du tableau précédent que l'impossibilité d'adapter les théories classiques au modèle AOC ne laisse envisager qu'une issue pour M : les alliances stratégiques.

3 – Les solutions de croissance

Notre travail sur site a permis de cerner le modèle de croissance et de qualifier le business system de M. De là, des pistes d'orientation pour la consolidation de son leadership se dégagent.

a) Une stratégie d'alliance à renforcer - verrouiller les relations avec ses fournisseurs

La reconstruction d'une courbe de demandes grâce à une stratégie axée sur le couple prix–qualité (intrinsèque et idiosyncratique) est nécessaire mais insuffisante pour consolider le leadership de M. Ne pouvant créer de nouvelle rente, l'objectif de cette proposition est de continuer à sécuriser l'approvisionnement de M tout en l'insérant dans une stratégie d'alliance plus vaste et plus formalisée. Trois facteurs justifient cette recommandation :

- La maîtrise des approvisionnements, en volume, qualité et prix constitue un enjeu majeur dans un contexte de maturité de l'Industry Life Cycle ;
- Les turbulences croissantes des marchés exigent des formes stratégiques et organisationnelles flexibles ;

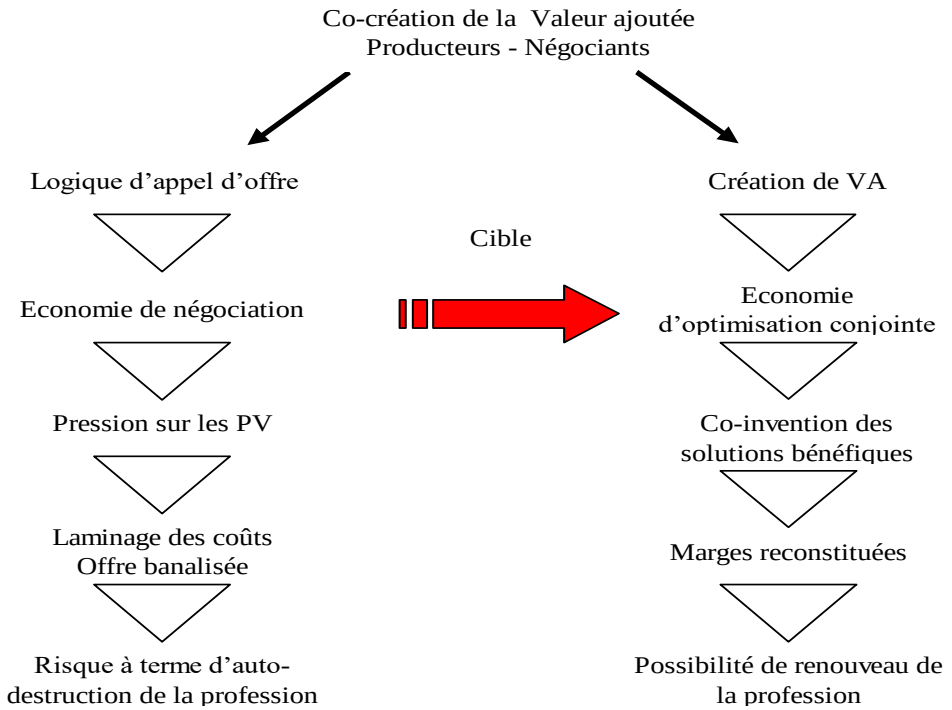
[791] A.C. Martinet, « Epistémologies et sciences de gestion », Economica, 1990.

[792] Comme le remarque A.-C. Martinet, « la théorie est utile quand elle travaille à dresser une taxinomie des formes et des figures (ensemble de formes articulées), sortes d'idéal – type (au sens de M. Weber) jouant un rôle d'attracteur, dotées d'un pouvoir de différenciation des modalités vécues ou à mettre en œuvre ». Mais peut-on établir de tels principes–types, quand la recherche émet des hypothèses sur leur mode de fonctionnement et leurs liens de causalité ?

- Sur l'ensemble de la période 1996-2003, l'étude de Rastoin (2004) recense près de 900 opérations dont 49% d'alliance entre les 20 FMI du secteur vin[793], mettant ainsi en évidence un mouvement de fond.

Miles et Snow comme le journaliste Daniel Altman[794] considèrent que la forme réseau associant le recentrage des entreprises sur des compétences clés, l'externalisation et l'instauration de pratiques de coopération avec de multiples partenaires constituent une nouvelle étape. Les accords horizontaux intra industrie et inter firmes ont été traités par Chandler (1977), Johnson (1982), et les coopérations inter industries ont été étudiées par Pfeffer et Nowark (1976). Les facteurs de succès des alliances stratégiques ont également reçu une attention particulière. Buckley et Casson (1988) insistent sur la confiance mutuelle dans la durée comme condition de la réussite d'une coopération. Cependant, cette affirmation contredit les politiques des firmes qui instaurent des contrôles fondés sur l'exercice du droit de propriété (Hamel et Doz, 1998, Prahalad,1989 et Segrestin, 2003) car toute stratégie de coopération comporte deux risques : rupture et nouvelles alliances avec des concurrents potentiels (externes). Pour être compétitifs, M et ses partenaires (coopératives, vignerons, négociants) doivent se constituer des parcs de normalisation (qualité…).

Extrait de l'étude présentée à L.V.M.H : le contrat producteur - M, un axe centrale de création de valeur



Source : paul william Delorme-2002

[793] Source : World Wine Data , 2004.

[794] "Outsourcing is nothing new. Although the nation has been sending jobs overseas for decades, the economy has kept growing, and joblessness has stayed among the lowest of any wealthy country, because it has consistently created higher-value jobs to replace those lost". Daniel Altman- *International Herald Tribune*- 7 October 2004.

R. Linda (1980) souligne que les accords viennent empêcher la concurrence par les prix et les produits de substitution. La coopération est ainsi une démarche de normalisation, de modification des positions de part de marché, de recherche de synergies, d'externalité et pas seulement de maîtrise des coûts (de transaction, de design to cost : somme du coût de fabrication, des coûts d'exploitation et du coût de maintenance). Elle permet de faire face à une concurrence latente (M. Porter, 1990). Celle de M doit être une stratégie d'association horizontale et verticale. Grâce aux accords dits « horizontaux », les rivaux peuvent coopérer en restant libres de se concurrencer au stade du produit fini. Ils instituent une reconnaissance mutuelle des zones de compétences et un transfert permanent des savoir-faire respectifs. M doit aussi conduire une stratégie inter-entreprise (alliance de process) afin de mutualiser les processus secondaires (achat, back office, matériel viticole, gestion immobilière).

b) Le changement organisationnel de M, vers un paradigme plus gestionnaire ?

Les projets de changement stratégique sont l'outil indispensable du succès. Cependant, sans un volet organisationnel, ils ne permettent pas d'atteindre les objectifs que L.V.M.H fixe à M pour consolider son leadership. La diversité des pratiques de gestion observées au sein de la firme, leur stratification fragilisent la synchronisation des interfaces entre départements. L'audit d'organisation révèle aussi un mode de fonctionnement basé sur un ajustement mutuel insuffisant (Mintzberg 1980) au regard de la nouvelle donne concurrentielle. M doit se construire autour de deux principes : intégration et coordination pour une meilleure orientation client.

- intégration

Une organisation intégrée doit être entendue au sens large d'un décloisonnement général des structures pour traiter de bout en bout un produit. L'intégration des activités se traduit ici par un contournement de la ligne hiérarchique : décisions décentralisées, délais de réaction raccourcis. En renforçant les connexions entre services, on augmente la qualité de leur fonctionnement.

- coordination

Avec l'approche « market in », les fonctionnements entre les services marketing, ventes et production se transforment. A ce titre, l'amélioration organisationnelle entre le véhicule technique et celui du marketing est fondamentale en matière de « time to deliver ». Les dispositifs transversaux, mécanismes de coordination[795], de contrôles entre le véhicule industriel (vigne→œnologie→production) et les fonctions de marché sont à

[795] Pour rappel : Mintzberg recense cinq mécanismes : la supervision directe, la standardisation des procédés, des résultats ou des qualifications et l'ajustement mutuel.

renforcer[796] afin de neutraliser les tensions fortes entre les « flux poussés » et « flux tirés ». L'ajustement mutuel qui prévaut doit être maintenu et couplé à un ajustement standardisé (mode projet) tout en s'appuyant sur l'expertise métier (vigne→ œnologie→marketing). Cette auto-organisation doit être encouragée, car elle désengorge les lignes hiérarchiques supérieures. L'urgence dans le traitement des dysfonctionnements « doit être ici organisationnellement fabriquée » (Moisdon, 1993). Ainsi, les marges de manœuvre de M se situeraient davantage au niveau de l'innovation (évolution ?) organisationnelle qu'à celui de l'innovation produit (cf annexe 2).

La priorité au service client conduit à renforcer le mode projet comme outil de coordination. Une deuxième étape identifierait les compétences légitimes (œnologies - marketing) pour former l'équipe projet. La ligne hiérarchique (Simon, 1951) est rompue : l'action du *project team* se déploie transversalement aux différentes structures et crée un lien direct entre le comité développement produit (crée en 1997) et les acteurs de première ligne. La mise en place d'un dispositif d'évaluation des résultats obtenus serait le dernier élément.

Cette proposition organisationnelle (intégration et coordination) pose donc le problème du pilotage et de l'évaluation des performances des départements partageant un même objectif : consolider le leadership de M.

4 - Résultats de recherche complémentaires

Les résultats additionnels qui clarifient l'évolution du champ concurrentiel de M portent sur la filière viti-vinicole mondiale, sur l'AOC et l'AOC Champagne :

a) Deux modèles décrits

Intégrée à l'AOC Champagne, M se retrouve sur « la ligne de faille » : dépendante du système référant AOC de moins en moins dominant. Notre analyse sur la filière viticole souligne que la firme s'insère dans un système en croissance (+ 6% par an depuis dix ans). Fortement réglementée, l'AOC, dont l'« offre produit » est différenciée par le terroir, mais « drivée » par le prix et la qualité, connaît un essoufflement de son modèle. Ce constat est renforcé par notre étude sur l'évolution du périmètre à l'exportation depuis 1970. Deux modèles de croissance différenciée sont identifiés. L'un est émergent, celui des pays du nouveau monde. L'AOC, moins dominant, est encore référant, bien qu'en position défensive. Seule la maximisation de certains paramètres entrants (liqueur d'expédition pour le champagne par exemple) et la liberté de création peuvent différencier les deux modèles. Le débat AOC/USA sur les « light wines » et sur les normes et pratiques œnologiques illustre bien cette différence. La concurrence internationale et l'hétérogénéité des pratiques

[796] Soler LG. et Tanguy H. , "Coordination between production and commercial planning : organisational and modelling issues", 1998.

étrangères viennent battre en brèche une approche normative, voire « stérilisante » au plan national. Il y a donc d'un côté un système français qui standardise des méthodes, et de l'autre une diversité mondiale dans la conception du produit. Dans cette « guerre de mouvements », la capacité de la filière française d'AOC à résister reste basée sur le monopole commercial de certains marchés exports d'Europe et l'appropriation exclusive de la notion de qualité. Son caractère oligopolistique est un atout majeur pour des opérateurs de taille modeste, comme M. Cependant, les objectifs fixés par l'UE ont fortement remodelé l'AOC, déstabilisant le verrouillage de la rente.

b) Le champagne, un champ concurrentiel élargi

Face à l'explosion de l'offre en matière de produits liquides depuis les années 70, M doit non seulement prendre en compte ses concurrents sectoriels, mais aussi des firmes de spiritueux, et d'agroalimentaire qui mettent sur le marché des produits qui se consomment au même moment par la même clientèle. D'autres signes attestent d'un attrait croissant pour les produits de substitution (créamant d'Alsace, Cava, Vouvray).

c) Une lecture industrielle de l'AOC Champagne renforcée

Nos recherches (cf. annexe 3) ont démontré qu'à la base du modèle de croissance de l'AOC Champagne et de la firme M il y a une industrialisation des capacités de production et des progrès techniques continus grâce à l'axe « innovation procédé ». L'aménagement des conditions de production régi par l'AOC constitue également un support clé de la rente de M. Cependant, la norme qualitative, banalisée, n'est plus un avantage de différenciation concurrentiel majeur : technologie et technique de fabrication sont accessibles à de nombreux concurrents.

Ces premiers points peuvent enrichir les réflexions en cours sur la filière viti-vinicole française[797]. Ils pourront être complétés par trois nouveaux axes de recherche concernant L.V.M.H :

Le premier étudierait les possibilités de recomposer le dessein commercial et entreprenarial de M, qui date, comme nous l'avons vu, des années 70. Une autre extension consisterait à mener à terme l'analyse comparative entre M et Vuitton. Le modèle de croissance de Vuitton, très intégré, mérite d'être décrit, ses facteurs clés de succès répertoriés, son business system analysé. Au-delà d'un processus de capitalisation, les résultats de ces travaux seraient déclinés sur d'autres entités moins rentables du groupe. Mieux définies, des synergies entre les deux modèles, l'AOC (M) et celui de la créativité (L. Vuitton) pourraient se mettre en place. Enfin, le rapport contexte/structure au critère d'efficience doit être étudié sur les firmes de Prêt A Porter du groupe.

[797] « La fin de la dictature des AOC sur les vins français » *Le monde* du 20 novembre 2003.

Si les travaux de la contingence ont établi des corrélations entre les variables contextuelles et structurelles, des recherches restent encore à poursuivre pour expliciter la relation entre structure et efficience.

Bibliographie

Articles, Etudes, Thèses

A

Administrative Science Quartely., november 1983. Wine & Spirit performance.

Wine & spirit international., february 1996. A sparkling success.

Aggeri F., Hatchuel A., Lefèbvre P., mars 1995. La naissance de la voiture recyclable, intervention de l'état et apprentissages collectifs, Cahier de Recherche du CGS n°9.

Aggeri F., 1998.Environnement et pilotage de l'innovation : un modèle dynamique du développement durable, le cas du recyclage automobile, Thèse de doctorat du Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines.

Akrich M.,Callon M., Latour B., A quoi tient le succès des innovations, Gérer et comprendre, Annales des Mines, septembre 1988, pp.14-29.

Alchian & Demsetz., December 1972. Production, information costs and economic organization, American Economic Review, Vol. 62, n°5, p. 777-795.

Aoki M., 15 mai 1991.Le management japonais, Les problèmes économiques, n°2225.

Apport de titres Pommery-Lanson, 1983. Calendrier des principales démarches et formalités.

B

Badis M.F., Berger A., Foulhouze I., janvier 1984. Le négoce champenois en 1982, INRA.

Badis MF., Berger A., Foulhouze I., 1982. Le comportement financier des négociants en vin de 1976 à 1980, INRA.

Bate P., 1984.The Impact of organizational culture on approaches to organizational problem-solving, Organization studies, American Sociological Review.

Baille Denys., 1982-1983.Diagnostic stratégique en champagne, Diplôme de Maîtrise de gestion, Université de Paris Dauphine.

Banque de France, 1995. Les principales branches d'activité en 1994, Collection conjoncture.

Barbley S.R., november 1983. Semiotics and the study of occupational and organizational culture, Administrative Science Quarterly.

Barbier JL., 1986.Contribution a l'étude des relations entre les professions et l'état. L'exemple du CIVC, Doctorat d'Etat.

Barbier JL., 1984. Evolution de la politique française en faveur des produits agro-alimentaires de qualité Bulletin OIV.

Barbier JL., 1996.Les particularismes de la protection de l'appellation Champagne en France.

Barclays de Zoete Wedd., august 1994. Drinks Quartely.

Barthe R., 1975. 25 ans d'organisation du secteur viti-vinicole 1950-1975, ENSA.

Barraux J., mardi 13/08/1996.Le retour aux sources américaines, Le Figaro Economique.

Beaujolin Rachel., 1997. De la détermination du sureffectif à la quête infinie de flexibilité : où mènent les processus de réduction des effectifs ? Thèse de doctorat de Gestion de l'Ecole Polytechnique.

Bensadon A.C., 1996. La problématique de la Qualité à l'hôpital. Séminaire du CGS.

Bénard Yves., 1998. Curriculum vitae, ancien Président du Directoire de Moët & Chandon.

Berger A., Badis MF., Foulhouze I., Actualisation en 1982 parue en janvier 1984.Le négoce champenois de 1976 à 1981, juin1983.

Berger A., 1985. Deux partenaires de l'économie champenoise : Le négoce, la Coopération. Enquêtes INRA.

Bernhard O., 1995.Conception et mise au point d'un outil d'évaluation des coûts de production des exploitations viticoles de Côtes d'Or, ENITA.

Big sparkle, february 1994. Germany sparkling wine.

BIMA., 1991. La consommation du vin en France. Quelle évolution a horizon 2000 ?

BID n°3., 1993. L'observatoire des consommations alimentaires.

Booz & Allen I& II., 1993. Etude prospective sur la filière viti-vinicole du vin Français dans le monde, document confidentiel.

Boulet D., Bartoli P., 1990. Condition d'une approche en termes de régulation sectorielle. Le cas de la sphère viticole, cahier d'économie et de sociologie rurale, n°17.

Boulet D., Laporte J.P., Contribution à une analyse économique de l'organisation coopérative en agriculture, INRA Montpellier, 1975.

Boulet D., Bartoli P., 1989. Dynamique et régulation de la sphère agro-alimentaire, l'exemple viticole, INRA ERSR, Université de Montpellier, Thèse d'état.

BSN., 1988. Réunion d'information du 10 octobre 1988 sur Pommery.

Brandt D., 1985. La protection élargie de la marque de haute renommée au delà des produits identiques et similaires. Etude de droit comparé, Dalloz.

C

Canadean Ltd & Gira Euroconsulting., 2002. Retailer Brands & Hard Discounter in European alcohol drinks.

Canadean., 1997. World Alcohol, Sparkling wine market.

Capel James., 1994. Stratégie des scotchs whiskies, mémoire de fin d'études, EDHEC.

CCF Elysées Bourse., 1994. Le marché français des actions.

CFCE., 1992. Le marché mondial des vins mousseux. Tome 1-2-3.

Champagne-Ardenne., 1996. Enquête structure des exploitations agricoles pour 1995, données n°6.

Chapel V., 1997. La croissance par l'innovation intensive : de la dynamique d'apprentissage a la révélation d'un modele industriel, le Cas Tefal, Thèse de doctorat du Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines.

Ciavaldini B., 1995. Des projets à l'avant projet : l'incessante quête de réactivité, Thèse de doctorat du Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines.

Citibank., 1992. Les boissons, dossiers sectoriels.

CIVC, 1997. Bulletin d'information, n °202.

CIVC., 3éme trimestre 1989. Bulletin d'information n°170, Les vins mousseux dans le monde.

CIVC., 3éme trimestre 1985. Bulletin d'information du n°154, Le phénomène vin mousseux ne cesse de se développer.

CIVC., 1970. Cidres, poires, hydromels et autres boissons soumises a la réglementation.

CIVC., 1996. Evolutions des stocks en bouteilles ou équivalents bouteilles de 1976 à 1995.

CIVC., 1978. Réglementation des modes de taille en Champagne.

CIVC., novembre 1991.Le vignoble champenois, les gelées de printemps, hors série.

CIVC., 1995. Les vins effervescents français.

Child J., 1972. Organizational structure, Environment and Performance : the role of strategy. Choice, sociology, n°6, pp.1-22.

CNVS., 1944.Convention collective nationale des vins, cidres, jus de fruits, sirops, spiritueux et liqueurs de France.

Cofremca., 20 novembre-1996.Les français adeptes de la culture du froid et du frais.

Company report., Amadeus., 1997.Cordoniu SA.

Corvisier Caroline., 1997. AOC et Droit de marque, DEA de propriété littéraire, artistique et industrielle, Université Paris II Panthéon –Assas.

Coulon Stéphane., 1991. La jurisprudence relative aux accords interprofessionnels agricoles et viticoles, DESS du Droit et de la Vigne, Université de Droit et de Science Politique d'Aix en Provence.

Crozier, M., janvier - février, 1988. Une approche sociologique des stratégies dans les organisations. Revue Française de Gestion, n°67, pp.61-63.

CSFB France., 1991. French Beverage Sector : some opportunities- still to be taken.

CSGV., 1997.Guide pratique du CSGV sur les maladies de la vigne.

D

DAFSA Champagne., december 1996. Sectorama.

DAFSA Champagne., 1995. Profils sectoriels, volume 15.

Datamonitor., 1991. European spirit report 1991-1995, contents sheet.

Declerck F., Pichot O., 1995. Evolution de la demande de champagne de 1987 à 1994, Economie et Gestion Agro-alimentaire n°36 juillet.

Degot V., L'entreprise comme système culturel, Revue Française de Gestion, novembre 1981.

Dent JF., 1989. Reality in the Making : A study of organizational transformation, seminar de l'ENSAM.

Desreumaux A., Histoire et structure des entreprises, Revue Française de Gestion, sept-oct-1981.

Drinks International.,1996. Sparkling Wine Tasting, Corking stuff.

Drinks international., november 1995. Sparklers spur global development.

Drinks international bulletin., november 1995.The strength of emerging markets.

Drinks international bulletin., 1994. The strategic value of wine.

Drinks international bulletin., mars 1997. Sobering news for Bacchus.

Drinks international bulletin., may 1994.Wine Branding, An imprecise science.

Drinks Reseach.,1992. Spring Review.

Dubos J., 1985. Importance du terroir comme facteur de différenciation qualitative des vins. Bulletin OIV.

E

Etienne François., 1992. Le pincement conjoncturel des marges du Champagne. BUE- CIC.

Evian., 12 octobre 1989.Comité Branches Produits frais.

Eurostaf-Collection., 1989. Les leaders mondiaux des spiritueux, analyses de stratégies et structures comparées.

Euromonitors Profound., 1996. US Liquors/spirits and Cordials/liqueur.

F

Fédération de Recherche sur les Organisations et leur Gestion., 8-9/12/1997. La théorie des coûts de transaction et les relations interentreprises, Lyon.

Financial Times, may 1997.Argentina's wine takes on fresh sparkle.

Financial Times., 30-01-1998. Making Brands Work around the world.

Flemings research., august 1990.Champagne and cognac.

Fottorino Eric., 18/08/1996. La chemise Lacoste, un champ de coton avec crocodile, Le Monde.

Forestier N., mercredi 14/08/1996. Yaourts B'A, Une stratégie de challenger, Figaro Economique.

G

Goldman Sachs-London credit Dpt-acquisition., 1992. Credit rating sensitivity analysis -scenarios for L.V.M.H.

H

Hall D.J., Saias M.A., nov-dec-1979.Les contraintes structurelles du processus stratégique, Revue Française de Gestion.

Hamel Gary., Prahalad C.K., 1990. The core competence of the corporation, Harvard Business School Publishing.

Harvey E., 1986. Technology and the structure organization, American Sociological Review.

Hatchuel A., 1994. Modèles de services et activité industrielle, La phase de la prescription, Les dimensions et les relations de services, Presse CNRS.

Hatchuel A., 1994. Les savoirs de l'intervention en entreprise. Entreprises et Histoire, n°7 p 59 à 75.

Hernandez E-M., avril 1992. Problèmes humains de la grande distribution, Revue de gestion des Ressources Humaines, n°3, pp.13-21.

Hofer C.W., Schendel D., 1978. Strategy Formulation : Analytical concepts, West Publishing Company,

HSBC Securities., avril 1998. L'assurance en Europe, L'avantage stratégique au 3éme millénaire.

Hugard Anne., La protection géographique, DEA de droit rural, Université Paris I-1996.

I

IFC Marketing., 1994. La consommation de 100 boissons depuis 10 ans en France.

INAO : superficie et production, 1994.

INAO., 1996. Evolution de la production d'AOC.

INAO., 1996. Structures.

INAO., 1996. Marché à la production par région, n°39- Tome 1 et 2.

INAO., 1996. Statistiques sur la filière viti-vinicole.

INAO., 1996. Retombées de presse du congrès à Toulouse.

INAO., décret du 7 décembre 1908, du 6 mai 1919, du 20 mars 1934, du 29 juin 1936, du 2 juillet 1996 – Champagne.

INAO., décret du 23 février 1942, du 2 février 1971, du 21 août 1977 et du 23 mai 1977- AOC.

INAO., janvier 1996. Liste des VQPRD et des vins de pays français.

INRA., 1996. La qualité dans l'Agro-alimentaire : Emergence d'un champ de recherche.

INRA., 1985. Rapport général de l'OIV sur les vins mousseux et pétillants. Aspects viticoles de leur production.

INRA –ONIVINS., 1990. La transformation des comportements de consommation du vin.

INRA-ONIVINS., 1990. La consommation du vin en France.

INRA-ONIVINS., 1995. La consommation du vin en France.

INRA -ONIVINS., 1996. Elément d'approche de l'évolution de la consommation mondiale de vins en tant que fraction de la consommation d'alcool.

INRA ONIVINS., 1995. La connaissance des vins par les français en 1995.

INSEE première n°446., avril 1996. Les comptes de la Nations en 1995.

INSEE., 1957. Structure et population du vignoble champenois.

Institut de l'Entreprise., 1988. Le champagne, un modèle de valorisation agro-alimentaire.

Impact international.,1991. World Spirit Companies.
Impact international., 1 april 1997. Measuring value : the world's top 100 brands by retail sales.
Impact international., 15 november 1997. The leaders : seeking growth in a competitive global market.
Impact international., august 1996.US Wine Market.

J

Jensen & Meckling., 1987. Theory of the firm : managerial behaviour, agency cost & ownership structure.
Journal of Financial Economics., 1976.vol. 3, oct-p.305-360.
Journal officiel des Communautés Européennes., 16 mars 1987. N° L84/3- règlement CEE N°822/87.
JP Morgan., 1994. French Wines and Spirit- Portfolio manager's snapshot.

K

Karel Cool., The Champagne Industry in 1993, Competitor'profiles, INSEAD-CEDEP, 1993.

L

Latec n°9603., 1997.Les coûts de production de vins d'AOC en Bourgogne.
La Champagne viticole n°592, 593, 604, 618, 1999.
La vigne n°65., 1997. Les marchés de la production en juin.
Lefebre PH., Sardas J.C., 1996. Méthodologie d'analyse et aide au pilotage des transformations organisationnelles, Séminaire du CGS.
Le Figaro., vendredi 14 novembre1997. Coup de jeune en Champagne.
Lemaitre N., septembre 1984. La culture d'entreprise, facteur de performance, Revue Française de Gestion.
Les entreprises des Grands Vins de France., 1998. Les entreprises vinicoles de 1982 à 1996.
Libération., 4/01/1997. Le Bordeaux dans tous les sens.
L'Union., 6/03/1994. Il y a 50 ans, le procès de Vogüe.
L.V.M.H., 1995. Intégration Ressources Humaines, DRH/L.V.M.H/FA.
L.V.M.H., novembre 1996.Evaluation stratégique, NatWest Securities France.
L.V.M.H, Budget 1995 à 1997.
L.V.M.H., 1996. Politique d'approvisionnement en raisin.
L.V.M.H., 1996-1997. Rapport de présentation de la société à la SEC américaine.
L.V.M.H., 1992. Optimisation des structures et systèmes de la branche Champagne et vins. Proposition n°92/269-ATKeaney.
L.V.M.H., 1993. Plan Performance, McKinsey.
L.V.M.H., 1994. US Champagne & Sparkling Wine, Working session, Mars &Co.
Lyles M.A., 1981. Formulating Strategic Problems : Empirical Analysis and Model Development, Strategic Management Journal, Volume 2.

M

Miller D., Friesen P.H., october 1984. A longitudinal study of the corporate Life cycle, Management science.

Miller D., Friesen P.H., 23 dec 1980. Momentum and Revolution in Organisational Adaptation, Academy of Management journal, 1980.

Miller D., 1982. Evolution and Revolution : a quantum view of structural change in organization, Journal of Management Studies.

Mesnier J., 1983. L'Ordre des facteurs de liaison qualité - terroir, Bulletin OIV.

Moët & Chandon., 1996. Sparkling wine market 1985-1994. World by continent, Marketing M&C.

Moët & Chandon., 1997.Sparkling Wine Marketing seminar, Division mousseux.

Moët & Chandon., 1993. Market Snapshots, sparkling and still wine seminar.

Moët & Chandon SA., 1971.Les investissements.

Moët & Chandon., 1972. Prévisions d'investissements du 8 septembre 1972.

Moët & Chandon., 1974. Les investissements réalisables, 1974.

Moët & Chandon., 1973. Budget d'investissements industriels pour 1973.

Moët & Chandon., 1997. Autorisation d'investissement 1993-1994-1995-1996.

Moët & Chandon., 1995. Frais de communication sur 5 ans. Direction des R. Public Commercial.

Moët & Chandon., 1981. Mettre en œuvre la nouvelle structure, Jean Pierre Martichoux & Associés.

Moët & Chandon., 1999. Plan Moyen Terme de 1985 à 1999.

Moët & Chandon., 1999. En Champagne, journal de communication interne n° 30, 31, 35, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 52,56, 55, 57, 59, 60, 61,62, 64 67, 75.

Moët & Chandon., 1978. Audit de communication, CCA-Eurocom.

Moët & Chandon, Texte sur les vins de Champagne par Monsieur Paul Chandon, Président Directeur Général, Texte non daté, 12 pages.

Moët & Chandon, Un portrait de Moët-London par Nancy Jarrat, 4 pages, document non daté.

Moët & Chandon, The Moet-Hennessy group strategy, 12 pages, document non daté.

Moët & Chandon., 1945. Document de Robert-Jean de Vogüe sur la Direction Générale de la Maison, son organisation intérieure, sa politique et ses équipements commerciaux.

Moët & Chandon., 1994. Statistiques des ventes de la Champagne de 1835 à 1994.

Moët & Chandon, Statuts de la société.

Moët & Chandon., 1997. Rémiot Marcel., Les hommes, les dirigeants de la maison Mercier.

Moët & Chandon., 1999. Prix de revient des marchandises vendues sur 5 ans.

Moët & Chandon : des principes de gestion "pétillants", les Echos, 10 février 1971.

Moët & Chandon., 1965. Assemblée générale ordinaire annuelle des associés de 1953 à 1965, Rapport de gérance,

Moët & Chandon., 1995. Wine and spirits in Asia (excluding Japan), consumption trends, evolution of import.

Moët & Chandon's., 4 février 1993. Main events in History.

Moët & Chandon., 1962. Rapport du conseil d'administration sur l'exercice.

Moët & Chandon., 3 et 4 octobre 1996. Marketing meeting sur les vins mousseux.

Moët & Chandon., 1991. World class brands.

Moët &Chandon., 23/06/1993. Pierlant Imperial. Initial development, launch strategy conclusion.

Moët-Hennessy Distribution., 1996. Merchandising, Préconisation de gestion merchandising sur les Gins, les Whiskies, les vodkas et les Champagne.

Moët-Hennessy Distribution., 1995. Synthèse Champagne, Panel de distributeur- DJ94.

Moët-Hennessy Distribution., 1996. Scanner alcool 1996, Interdeco études.

Moisdon JC., 1992. La recherche au CGS : évolution et perspectives- cahiers de recherche du CGS n°0.

Moisdon JC., 28 septembre 1994. L'organisation et ses différents volets, Intervention Séminaire doctoral, CGS, ENSMP.

Morgan Stanley., 1996. Investment Research UK and Europe, UK Drinks and Leisure-sector bulletin.

Mussche G., Les relations entre Stratégies et Structures dans l'entreprise, Revue Economique, N°1, 1974.

N

Nimesgern Chistelle., 1996.Chronologie historique de Moët & Chandon.

Nimesgern Chistelle., 1996.Chronologie des dirigeants de Moët & Chandon.

Nimesgern Chistelle., 1996. La Recherche chez Moët & Chandon.

Nimesgern Chistelle., 1996. L'évolution du dosage chez Moët & Chandon.

Nimesgern Chistelle., 1994. Les statuts juridique de Moët & Chandon.

Nimesgern Chistelle., 1933. Bibliographie de R-J de Vogüe.

Nolleau G., 1972. La maison Moët & Chandon : un siècle d'existence (1743-1843), mémoire de maîtrise d'histoire, Université de Reims.

P

Panel Secodip., 1988. La consommation du vin a domicile en France.

Precepta., 1990.Les maisons de champagne.

R

Rayon boisson N°36., novembre 1996.Victoire des cuves closes sur les méthodes traditionnelles.

Record crop for Australia., octobre 1996. Office licence news.

Règlement CEE n° 2332/92 du conseil du 13 juillet 1992 relatif aux vins mousseux produits dans la CEE.
Règlement CEE n° 554/95 du conseil du 13 mars 1995 relatifs aux vins mousseux produits dans la CEE.
Revue française d'œnologie., janvier 1996. Gestion des apports et du potentiel de la vendange selon les terroirs.
Revue française d'œnologie., janvier 1996. Réponses de la vigne à différentes situations pédoclimatiques du vignoble d'Alsace.
Revue française d'œnologie., janvier 1996. Déterminisme de l'effet terroir et gestion oenologique en Val de Loire.
Revue française d'œnologie., janvier 1996. Effet terroir : compréhension et mise en place d'une politique qualitative.
Revue française d'œnologie., janvier 1996. Enracinement de la vigne, qualité de maturation et goût de terroir.
Revue française d'œnologie., janvier, 1996. L'appréciation du potentiel qualitatif à la parcelle.
Revue française d'œnologie., janvier 1996. La procédure de délimitation d'une AOC.
Revue française d'œnologie., janvier 1996. Le terroir situé entre le macroclimat et le microclimat.
Revue vinicole internationale, 1992. Les Crémant.
Revue du vin de France., novembre 1996. Les Crémants.
Revue Française de gestion., sept/oct-1998. Les organisations face aux changements.
Revue belge des vins et spiritueux., 1991.Un secteur porteur en quête de notoriété : les mousseux "hors de France».
Robillard B., 1988. Mise en œuvre d'un moyen d'action pour obtenir, en un an, un brut impérial ayant les qualités organoleptiques d'un vin de deux ans, Laboratoire de recherche de Moët & Chandon.

S

Sainseaulieu R., 1987. Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, Presses de la fondation Nationale des Sciences Politiques.
SBC Warburg Dillon Read., april 1998. The Pan – European Drinks Review.
Schein E., 1984. Coming to a new awareness of organizational culture, Sloan Management Review, Winter.
Scott B.R., mars/april, 1973. The industrial State : Old myths and New Realities, Harvard business Review.
SCEES-INSEE., 1988. Recensement agricole, La viticulture française.
Secodip., 1996. Le Marketing Book.
S.G. Warburg Securities., 1993. Equity market, special equity briefing, Cognac : China & Taiwan to the rescue.
Société Générale Equities., 1992. Le secteur des boissons après la récession.
Syndicat Général des Vignerons., mars 1996. Projet pour la viticulture champenoise.

T

Tanguy H., 1989. La réhabilitation des modèles et des plans dans l'entreprise. Le cas d'une maison de champagne. Cahier d'économie et sociologie rurales, n° 10.

The Wall Street Journal Europe, april 1997. Wine & Women.

Tinlot R., 1985. La dénomination traditionnelle - Bulletin OIV.

Tuffier-Ravie-Py et Associés S.A., 1992. Boissons : Dans un contexte de concentration- quelles valeurs jouer?

Thiétart R., « Programmes aérospatiaux : la stratégie de l'organisation mutuelle », Revue Française de Gestion, n°64, mars 1987

U

Union patronale d'Epernay et sa région, 1938-1988, 1995.

Univers boissons N° 8.1996.Vins Mouseux.

V

Vedel A., 1985. La qualité intrinsèque des vins en rapport avec les facteurs qui conditionnent le terroir, Bulletin OIV.

W

Weil B., 1997. Conception distribuée, partage des savoirs, Thèse de doctorat de l'ENSMP.

Williamson O., 1971. The vertical integration of production : market failure considerations, American Economic Review, AEA papers and proceedings, vol. 61, n°2, mai-p.112-113.

Wine., june 1996.Champagne overseas venture.

Wine & Spirit International., december 1996. Making Change.

Wine & Spirit International., 1996.Sparkling Wine : method traditionelle : A growing influence.

Wine & spirit international., 1995. Standing in the shadows.

Wine & Spirit International., avril 1996. Indépendants Asti success.

Wine & Spirit International., février 1995. Viva Cava.

Wine & Spirit record., september 1992. Market data 1991.

Z

Zalesnik A., may 1970. Power and Politics in organizational life, Harvard Business Review.

Livres

A

Acises Jean-Luc., Fond Pierre & Nicolas., 1994. La commercialisation des produits soumis a accises en France et en Europe. Fiscalité et contributions indirectes applicables aux vins et boissons alcooliques. Edition ED, 292 pages.

Allen R.F., Kilman R., Saxton M., Serpa R., 1985. Four phases for bringing about cultural change, Gaining control of the corporate culture, Bass Jossey.

Altlas des vins INAO., 1985. Hachette.

Anastassopoulos J.P., Blanc G., Nioche J.P., Ramanantsoa B., 1985. Pour une nouvelle politique d'entreprise, PUF.

Andrews K.R., 1971. The concept of corporate strategy, Dow Jones Irwin.

Ansoff H.I., 1975. Stratégie du développement de l'entreprise, Analyse d'une politique de croissance et d'expansion, PUF.

Aoki M., 1988. Information, Incentive and Bargaining structure in the Japanese economy, Cambridge and New York, Cambridge University Press.

B

Barthe René., 1988. L'Europe du vin, Edition Cujas.

Berger A., Boulet D., Laporte JP., 1985. Les vins mousseux et pétillants. Aspects économiques et réglementaires. Rapport français. OIV.

Berger A., 1980. Le négoce des vins de France. Monographie de firmes, 3 tomes INRA.

Boyer Lucien., 1949. Systèmes rationnels de tailles, de conduite et de palissage des vignes de champagne, Institut technique du vin.

Bernoux P., 1985. La sociologie des organisations, Editions du Seuil.

Bonal F., 1995. Dom pérignon. Vérité, Légende, Ed Dominique Guéniot.

Boyer L., Equilbey G., 1986. Le projet d'entreprise, Editions d'Organisation.

Bower J.L., 1970. Managing the ressource allocation process, Harvard University press.

Branas Jean., 1974. Viticulture, Seuil, 962 pages.

Burns T., Stalker G.M., 1961. The management of Innovation, Tavistock.

C

Calori & Atamer T., 1996. L'action stratégique, Ed d'Organisation.

Carmenère Claude., Madevan Daniel et Pascal,. 1996. Les vins de France, oenologie et géographie, Ed Fernand Natnan.

Chauvet Jules., 1984. Sur les pas d'un amateur de vins et réflexions d'un amateur de vins, J.P.Rocher Editeur.

Chandler A.D., 1990. Stratégies et structures de l'entreprise I, II, III, Les Editions d'Organisations, 1972, Rééditions Les Classiques E.O.

Chandler A.D jr., 1988. La main visible des manager, une analyse historique, Economica.

Chappaz Georges., 1951. Le vignoble et le vin de champagne, Collection de l'INAO.

Christensen C.R., Andrews K.R., 1973. Business policy : Text and Cases, R.Irwin.

Coch L., French J., 1975. Overcoming resistance to change, American Sociological Review.

Crozier M., 1985. L'entreprise dans dix ans, Les nouveaux modes d'organisation, IDEP,

Crozier M., Friedberg E., 1964. Le phénomène bureaucratique, Seuil.

Crozier M., Friedberg E., 1977. L'acteur et le système, Seuil.

Crozier, M., 1989. L'entreprise à l'écoute : apprendre le management post-industriel, InterEditions.

Crozier M., Friedberg E., 1988. L'analyse sociologique des organisations, L'Harmattan éditeur.

Cyert J.L., March J.G., 1970. Processus de décision dans l'entreprise, Dunod.

D

Davis S. M., Kilman R., Saxton M., Serpa R., 1985. Managing culture at the bottom, Gaining control of the corporate culture, Bass Jossey.

Davis S. M., Kilman R., Saxton M., Serpa R., 1985. Managing corporate culture : culture is not just an internal affair. Gaining control of the corporate culture, Bass Jossey.

Dandridge C., 1985.The life stages of a symbol, when symbols work and when they can't. Frost Moore et al, Sage.

De Bandt J., Gadrey J., 1994. Relations de service, marchés de services, CNRS Editions.

Declerk Francis., Pichot O., 1994. Stratégies et performances dans le champagne, Marges de manœuvre, IGIA.

Delbancut Lionel., 1990. Précis du commerce des vins et spiritueux, 123 pages.

Desreumaux A., 1992. Structure d'entreprise-Vuibert Gestion.

Dictionnaire international du vin Moët & Chandon., 1995. Editeur Hachette.

De Vogüe Robert-Jean., 1974. Alerte aux Patrons, il faut changer l'entreprise, Grasset.

Donaldson G., & Lorsch J.W., 1983. Decision making at the top, Basic Books.

Dubos J., Ferrand J., Janvier 1974. Les structures de la production et de la distribution du vin en France et leur évolution-INRA Toulouse.

E

Elias, N., 1974. La société de cours, Calmann Levy.

F

Follet M.P., 1941. Dynamic Administration, Pitman.

Friedberg E., 1993. Le pouvoir et la règle, Paris, Seuil.

G

Galbraith J.R., 1973. Designing Complex Organizations, Addison-Wesley.

Galbraith J.K., Nathason D.A., 1978. Strategy Implementation : the role of Structure and Process, West Publishing company.

Garette B., Dussauge P., 1995. Les stratégies d'alliance, Ed d'Organisation.

Godet M., 1996. De l'anticipation à l'action, Dunod.

H

Hamel G., Prahalad C.K,. 1995. La conquête du futur, InterEdition.

Hatchuel A., Weil B., L'expert et le système, édition économica, 1992.

Helfer, Kalika, Orsoni., 1997. Management, stratégie et organisation, Vuibert.

Harrison M., Beyer Trice et Janice M., 1985.Using six organizational rites to change culture, Gaining control of the corporate culture. Division of research, Harvard University.

Hirschman Albert.,1995. Deux siècles de rhétorique réactionnaire : effets pervers, inanité et inopérance, Fayard.

Histoire viticole et vinicole de la Champagne., 1995. CIVC.

Huet Myriam., 1994. Le vin, Ed La Martinière.

J

Johnson Hugh., 1986. Altas mondial du vin, Robert Laffont.

K

Kanter R.M., 1984. The change masters : corporate entrepreneurs at Work, George Allen & Unwin.

Kapferer J.N., 1995. Les marques, capitales de l'entreprise, Les Editions d'Organisation.

Kapferer J.N., 1997. Strategic Brand Management. Division of research, Harvard University.

Keegan WJ., 1995. Global maketing management. Division of research, Harvard University.

Kilman R.H., 1985. Five steps for closing culture gaps, Gaining control of the corporate culture, Jossey Bass.

Kilman R.H., 1985. Beyond the quick fix, Jossey Bass.

L

Laporte Catherine., 1994. Incidence d'une baisse des coûts de production sur la filière des vins d'AOC, INAO.

Larcon J.P., Reitter R., 1970. Structures de pouvoir et identité de l'entreprise, Nathan.

Lundberg C.C., 1985. On the feasibility of cultural intervention in organizations, Organizational Cultures, Frost, Moore & al , Sage.

Lawrence P.R., Lorsch, JW.,1989. Adapter les structures de l'entreprise : intégration et différenciation, Les Editions d'Organisation, 1973, Réédition les classiques E.O.

Le Grand Bernard,.1987. Des vins de France, Ed Jacques Legrand.

Levinson H., 1973.The great jackass fallacy, Division of research, Harvard University.

M

Macgregor D., 1960. The Human side of enterprise, MacGraw Hill.

Martin H.J., 1988. Managing specialized corporate culture.

Martinet A.C., 1983. Stratégie, Vuibert.

March J.G., Simon H., 1969. Les organisations, Dunod.

March J.G., Olsen J.P., 1976. Ambiguity and Choice, Universitets Forlaget.

Miles R., july-august 1965. Human Relations or Human Resources ? Harvard Business Review.

Miles R.E., Snow C.C., 1978. Organizational strategy, structure and process, McGraw-hill.

Mintzberg H., 1982. Structure et dynamique des organisations-Paris, Editions d'Organisation.

Mintzberg H., 1983. Power in and Around Organizations, Prentice-Hall.

Mintzberg H., 1978. Patterns in strategy formation, Management science.

Mintzberg H., 1990. Management, voyage au centre des organisations, Paris, Editions d'Organisation.

Mintzberg H., december 1979. An emerging strategy of direct research, Administrative Science Quarterly, vol 24-, page 583.

Moisdon J.C., 1996. Du mode d'existence des outils de gestion, ouvrage collectif, Ed Celi Aslan.

Moullet M., 1992. Le mangement clandestin, InterEditions.

O

Ohmae K., 1995. Le génie du stratège, Dunod.

Ouchi W., 1982. Theorie Z, InterEditions.

P

Pages M., & Alii., 1981. L'emprise de l'organisation, PUF.

Pearson Roger C., Goheen Austin., 1988.Compendium of grape diseases, APS press.

Perrow C., 1986.Complex organizations. A critical essay, New York, Mac Graw Hill.

Perrow, C., 1972. Organizational Analysis, Glenview, Illinois, Scott, Foresman & Co.

Pettigrew A.M., 1977.Strategy formulation as a political process, International studies of management & organization, 7.

Pettigrew A.M., 1985. The awakening giant : Continuity and change in ICI, Basil Blackwell.

Pettigrew A.M., 1979. On studying organizational cultures, Administrative Science Quarterly, 24.

Pfeffer J., 1981. Power in Organizations, Boston, Pitman.

Pfeffer J., Salancik G.R., 1978.The External control of Organization, A Resource Dependence Perspective, Harper & Row.

Piard Paul., 1937. Des syndicats vers la corporation. L'organisation de la Champagne viticole. Ed de Chancellier.

Pisani Rolland., 1976. Le vin en France a l'heure de l'Europe, Edition La Journée Vinicole.

Pondy L.R., & Alii., 1988. Managing ambiguity and change, John Wiley & Sons.

Porter M., 1982. Choix stratégique et Concurrence, Economica.

Porter M., 1990. L'avantage concurrentiel des nations. InterEditions.

Q

Quinn J.B., 1980. Strategies for change : logical Incrementalism, Richard D.Irwin.

R

Reitter R., Ramanantsoa B., 1985. Pouvoir et Politique. Au delà de la culture d'entreprise, MCGraw-Hill.

Robinson Jancis., 1988. Le livre des cépages. Hachette.

Rozier Jean., 1979. Droit de la vigne et du vin France-CEE.

Rumelt R., 1974. Strategy, structure and economic performance, Harvard University Press.

S

Sathe V., Kilman R., Saxton M., Serpa R., 1985. How to decipher and Change corporate culture, Gaining control of the corporate culture, Jossey Bass.

Sainseaulieu R., 1977. L'identité au travail, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

Schein E., 1985. Organizational culture and leadership, Jossey Bass.

Scott W.R., 1994. Organizations : rational, natural and open systems, Englewood Cliff (NJ), prentice Hall, International Editions, Inc.

Selznick P., 1957. Leadership in administration, Harper & Row.

Siehl C., 1985. After the founder : an opportunity to manage culture, Organizational cultures, Frost, Moore & al, Sage.

Simon H.A., 1983. Administration et processus de décision, Economica.

Smith K.K., Simmons V.M., 1983. A rumpelstillskin organization : metaphors in field research. Cambridge and New York, Cambridge University Press.

Strategor., 1997. Strategie, Structure, Décision, Identité, InterEditions, 3ème Edition.

T

Tabatoni P., Jarniou P., 1975. Les systèmes de gestion-PUF.

Tiano A., 1974. La méthode de la prospective, Ed Dunod.

Thevenet J.F., 1986. L'audit de la culture, Editions d'Organisation.

Treacy & Wiersema., 1994. L'exigence du choix, Ed Le Village Mondial.

Thietard R.A., 1984. La stratégie d'entreprise, McGraw-Hill.

V

Viard P., 1937. Des syndicats à la corporation- l'organisation de la champagne viticole, Ed du Chancellier.

W

Wilkins A., Ouchi W., 1986. Efficient Cultures : exploring the relationship between culture and organization. The Free Press.

Williamson O., 1975. Market and hierarchie : analysis and antitrust implications-NY-The Free Press.

Womack JP., Jones D.T., Roos D., 1992. Le système qui va changer le monde, Dunod.

Woodward J., 1965. Industrial Organization : Theory and Practice, Oxford University Press.

Z

Zaleznik A., 1975. Kets de Vries., Power and the Corporate Mind, Houghton Mifflin,

Zarifian P., 1993. Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne ? L'émergence de la firme coopératrice, Logique Economiques, l'Harmattan page 67.