

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 juridique⁶⁴⁵ 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 historique⁶⁴⁶ 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 Moët⁶⁴⁷ (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 14^e 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 Moët⁶⁴⁸ (1758-1840). Ce dernier, après la Révolution française, donne à la maison son véritable essor en lui ouvrant les marchés d'Europe⁶⁴⁹. 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'Europe⁶⁵⁰ 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'étranger⁶⁵¹. 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.

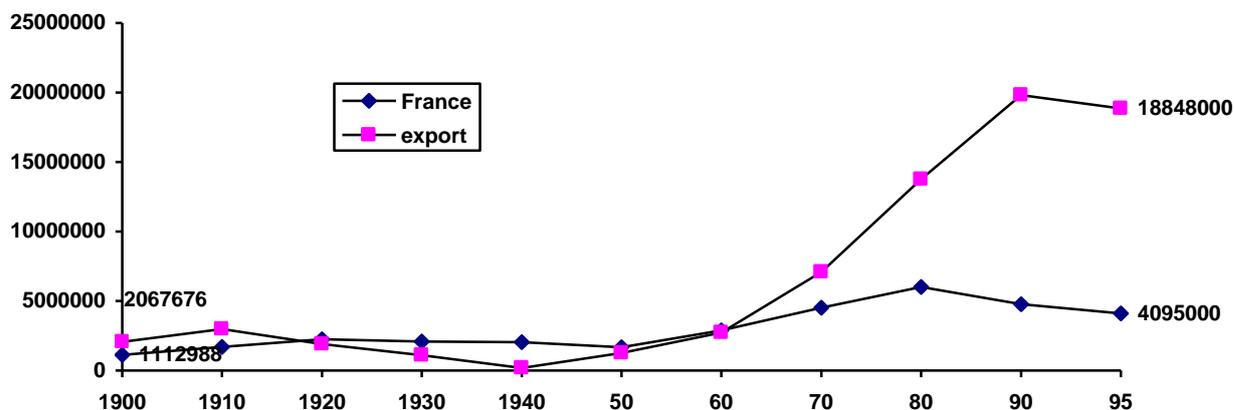
⁶⁴⁸ Roubinet., Jacqueline, Jean-Remy Moët, *Un seigneur du champagne et un politique de talent* - 1996 – document confidentiel.

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 Vogüé (1896-1976) recrute des personnalités locales⁶⁵² 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-Bretagne⁶⁵³, 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'où l'ouverture des US et du Mexique afin d'équilibrer la distribution. D'autres filiales suivront :

1972 – Italie ;

1974- France ;

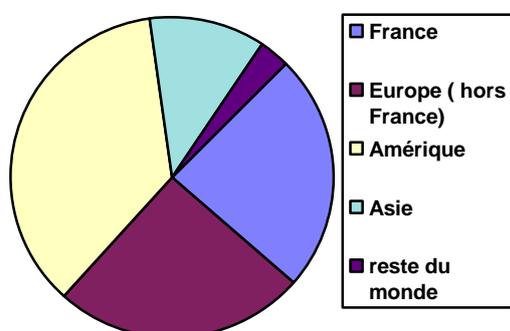
⁶⁵² Les principaux dirigeants de M, notamment R.-J. de Vogüé en charge de la partie commerciale n'hésitent pas à changer d'agents si les résultats ne sont pas à la hauteur.

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 Winery⁶⁵⁴, 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 a 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 Guinness 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 Guinness 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 Chandon⁶⁵⁵ 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 GD⁶⁵⁶ 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'immeubles⁶⁵⁷. 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 M⁶⁵⁸. 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 (cuvierie 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 déferencement 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. Détentrices 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 Ier⁶⁵⁹ 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 Briailles⁶⁶⁰ (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 greffage⁶⁶¹ 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, mototrebles 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 Europe⁶⁶². 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'Épernay : « ... 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 Épernay - 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 participation⁶⁶³ chez Ruinart Père & Fils à Reims, la plus ancienne Maison de Champagne, fondée en 1729. En 1970, il conclut un accord avec la Maison Mercier⁶⁶⁴ 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 pionnier 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 moment 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 Pommery⁶⁶⁵ 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-absorption 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 GIE⁶⁶⁶ « MH distribution ». Le groupe Moët-Hennessy⁶⁶⁷ 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

	en %
Moët Hennessy détient 99.99% de filiales et participations	
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
Chambar	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 diversifications⁶⁶⁸ dans la parfumerie-cosmétique, le moussoux, 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	Hennessy	Christian Dior	Delbar	L-Vuitton
Mercier	Hine's	Givenchy		
Ruinart				
D Pérignon				
Veuve Cliquot Ponsardin				
Canard Duchêne				
Henriot				

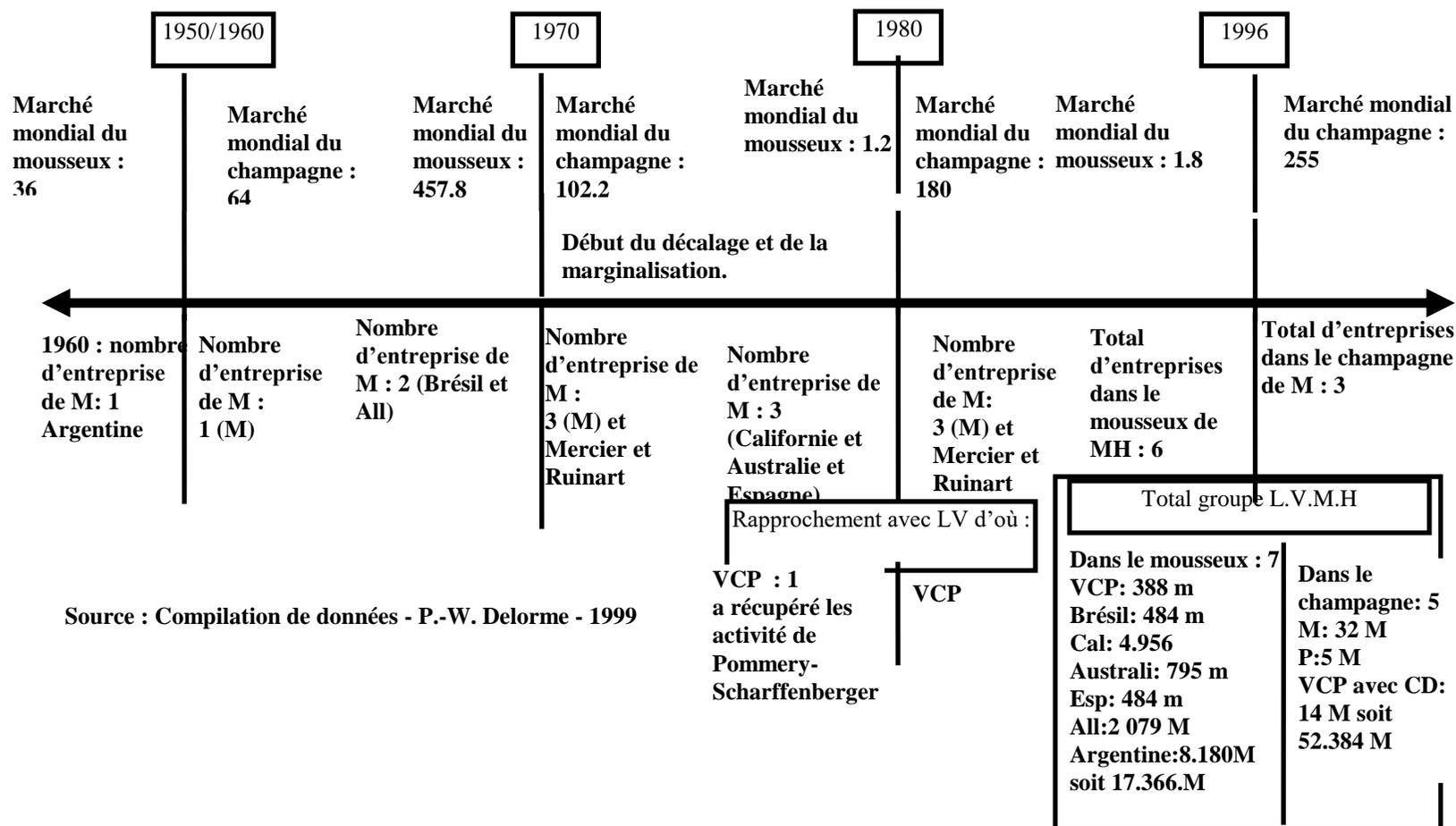
b) dans les mousseux et vins & spiritueux

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 Limitada⁶⁷⁰ 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 Setric⁶⁷¹ 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 Loewe⁶⁷² (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 Karan⁶⁷³ en 1999. Selon les estimations de Merrill 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 Acquis 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 allège 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 familiale⁶⁷⁵ à son fils, Victor Moët (1778-1850) et à son gendre Pierre-Gabriel Chandon⁶⁷⁶ (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 1967⁶⁷⁷. A cette époque, les ventes stagnent à 3.2 millions de bouteilles, un tiers de moins que leur niveau de 1910⁶⁷⁸ (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 Vogüe⁶⁷⁹ (1896-1976). A l'écoute des autres, catholique croyant⁶⁸⁰, 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 vendue 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'Entreprise⁶⁸¹ 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 dynasties⁶⁸³ du champagne pour la plupart aujourd'hui disparues. Pourtant, écrit Peter Mathias⁶⁸⁴, « 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 Vogüe⁶⁸⁵ 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 XIX^e 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-XX^e 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 Vogüe⁶⁸⁶. 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 complémentaire 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 capital⁶⁸⁷ 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 Bénard⁶⁸⁸ 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 Vogüé 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 Vogüé, 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 « bâtisseurs » à des dirigeants « gestionnaires »;

- démission de Frédéric Chandon de Briailles en 1981 et nomination de Alain Chevalier comme président de Moët-Hennessy⁶⁸⁹ 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 référent : 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 diversification⁶⁹⁰,
- 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 Vogüé, Frédéric Chandon de Briailles et Kilian Hennessy contrôlaient les orientations prises par Alain Chevalier qu'elles avaient désigné pour diriger leur société. Choisi par Vogüé, 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 Arnault⁶⁹¹, 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 Couture⁶⁹². 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 Guinness 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 fondatrices⁶⁹³. 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 famille⁶⁹⁴. 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 Guinness 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 auraient 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 opérationnel⁶⁹⁵ 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 Vogüé qui a donné à cette PME sa dimension. L'action commune des familles qui ont dirigé M reposait sur : qualité du vin \leftrightarrow région \rightarrow marque \rightarrow 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.

Quelques processus clés et axes stratégiques de M	1960	1970	1980	1990	2000
▪ Internationalisation	●	●	●	●	●
▪ Diversification	●	●	●	●	
▪ Élargissement des gammes de produits	●	●	●	●	●
▪ Acquisition de concurrent	●	●		●	
▪ Circuit de prescription	●	●	●	●	●
▪ RPC	●	●	●	◐	◐
▪ Maîtrise du process technique	●	●	●	●	●
▪ Rôle opérationnel des familles	●	●	◐		

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 Vogüé, fils de R.-Jean de Vogüé, 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.