

Compréhension des enjeux

3.1 Les zones d'intersections stratégiques

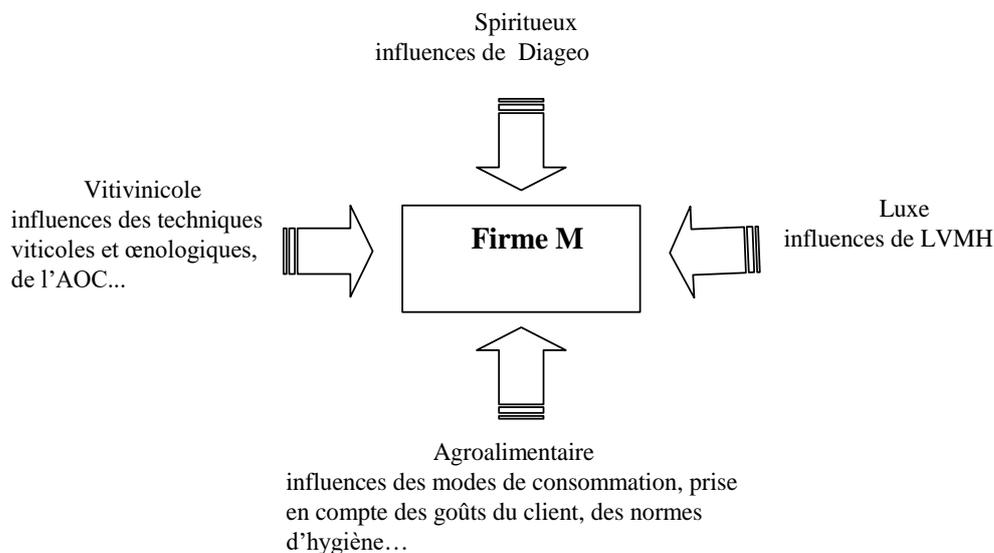
3.2 Présentation du groupe L.V.M.H et de la branche Moët-Hennessy

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 luxe¹⁴⁹ 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 périmètre¹⁵⁰ ». 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 Cerna¹⁵¹ : « la marque de luxe¹⁵² 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. Serraf¹⁵³, 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 eux¹⁵⁴. Un tel produit atteindra un succès commercial s'il est reconnu comme représentant un idéal autant qu'un indispensable¹⁵⁵. 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 aspire¹⁵⁶. En cela, l'industrie du luxe, fortement associée aux symboles de prestige et de réussite, a une fonction statutaire¹⁵⁷. 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.

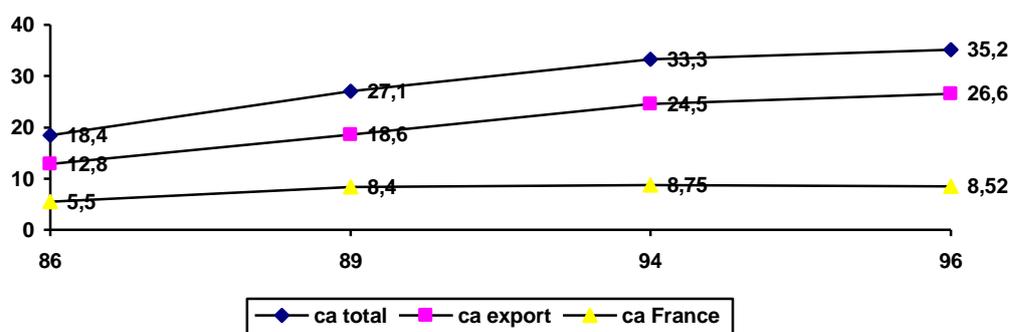
¹⁵⁴ « Faire la mode, ce n'est pas seulement démoder la mode de l'année précédente, c'est démoder les produits de ceux qui faisaient la mode de l'année précédente, donc de les déposséder de leur autorité sur la mode. » (Bourdieu et Delsault « Le couturier et sa griffe : Contribution à une théorie de la 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 marques¹⁵⁸ prestigieuses 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 luxe¹⁵⁹), ces entreprises ont élargi leur volume d'affaires. Parallèlement, le marché du luxe s'est démocratisé, banalisé¹⁶⁰ : 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 magazine ELLE qu'en 1952.

¹⁶⁰ «Luxuries for the happy many»- *Financial Times* - 13/03/1998.

vin d'AOC (dont le champagne¹⁶¹) 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 traditionnelle¹⁶². 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, Shiseïdo dont on entendait peu parler il y a seulement dix ans¹⁶³. 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, Shiseïdo, Ralph Lauren, Aramis et Clinic du groupe Estée Lauder, Hugo Boss, Giorgio de Bervelly Hill du groupe Procter & Gamble¹⁶⁴, 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 consommation¹⁶⁵ 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 étau¹⁶⁶ ». 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).

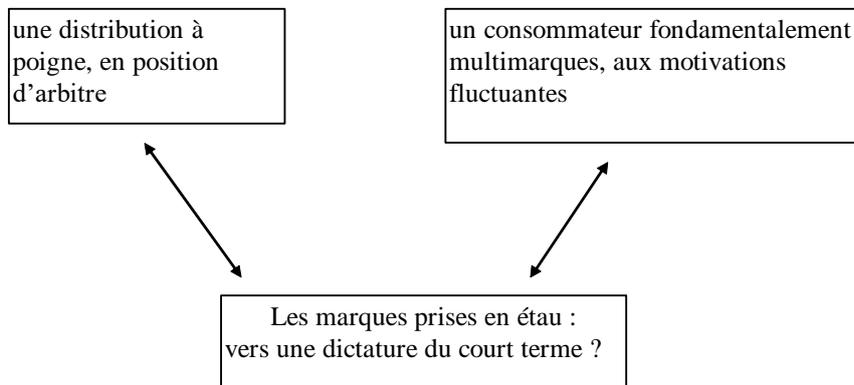
¹⁶² Blanchard T., *The message from Paris, marvel at the frocks, but the sunglasses- " The five days during which Paris is hosting the couture shows for autumn/winter 1998 are nothing more than an orgy of publicity and public relations. The clothes are secondary. The reality is that only a few hundred 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 (DFS¹⁶⁷) et Séphora.

Cependant, pour certains théoriciens comme R.Mason¹⁶⁸, « 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 marketing¹⁶⁹, 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 plus¹⁷⁰. 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 (Diageo¹⁷¹, Allied, Seagram) qui contrôlent près de 44% du marché des vins et spiritueux¹⁷².

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 11^e place, avec une marque de cognac (Hennessy) dans le top 100, un volume de 2.6 millions de caisses et un CA en \$ de 1650¹⁷⁴, 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 mondiales¹⁷⁵ ;

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 rentabilité 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

<p>marché peu attractif ☹</p> <p>Marque majeure sur marché mature</p> <p>Maintenir</p>	<p>retour élevé ☺</p> <p>Construire</p> <p>Premium sur des marchés en croissance</p> <p>Recherche de marché + attractif</p>
<p>faible retour ☹</p> <p>Récolter</p> <p>Marque peu chère sur un marché peu attractif</p>	<p>Investir ☺</p> <p>Nouvelle marque, marque importante sur un nouveau marché</p>

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 marque¹⁷⁶ ;
- des ressources managériales mondialisées ;
- un large marché domestique (Europe) ;
- une culture d'entreprise fondée sur l'entrepreneuriat 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 ;

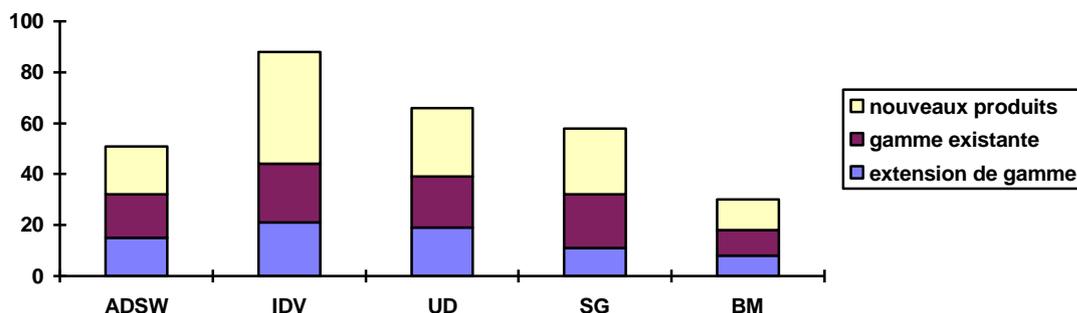
- l'achat d'une marque locale par une firme internationale... Source: Strategic brand management-J.-N. Kapferer-1997, Global marketing management- W.-J. Keegan -1995, World class brands-C. Macrae-1991.

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 stocks¹⁷⁸, des cycles de production longs (vieillessement du produit et construction d'une marque en dix ans minimum), des investissements importants en marketing¹⁷⁹ 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 prix¹⁸³ (3 à 5% d'augmentation sur l'année 1996), notamment sur les *premium*, quitte à pénaliser les volumes dans un premier temps¹⁸⁴ ;
- privilégier la création de valeur¹⁸⁵ ;
- 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'alcool¹⁸⁶ 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'embouteillage»- Thèse de doctorat de l'X-CRG-1994.

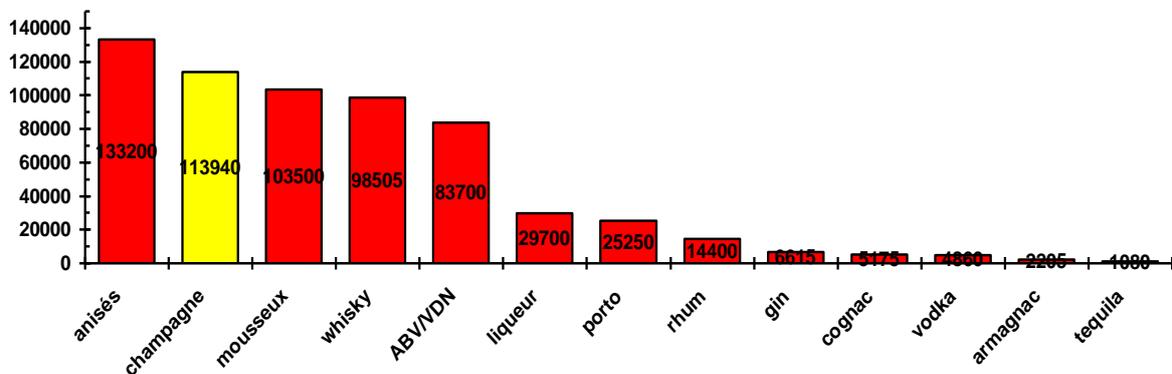
¹⁸⁴ L'un des facteurs clé pour ces firmes est la capacité à augmenter et tenir des prix élevés sans pénaliser les volumes.

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 publicitaires¹⁸⁷ 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 atteints¹⁸⁸. 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 restructurations¹⁸⁹. 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 France¹⁹⁰ 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 majeur¹⁹¹ 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 MDD¹⁹² 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 PME¹⁹⁴ 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
IAA Luxe Spiritueux	<p><u>pour les produits</u> croissance des MDD concurrence des premiers prix problèmes de // et de contrefaçon</p> <p><u>pour la distribution</u> déclin des circuits traditionnels transfert de pouvoirs vers la GD (internationalisation, ticket d'entrée élevé, pouvoir de négociation fort, risque de déférencement...) perte de pouvoir sur le client et le prescripteur</p>	<p><u>produits</u> recentrage sur les marques <i>leaders</i> à forte valeur ajoutée mondialisation, innovation et créativité des marques</p> <p><u>distribution</u> recherche de la taille critique afin de contrecarrer la GMS développement d'une stratégie produit par canaux</p> <p><u>axes développés</u> augmenter les investissements des A&P (PLV,...) cibler les jeunes attaquer les pays émergents réduire les coûts pour maintenir les marges</p> <p><u>organisations</u> jeu sur les synergies industrielles réduction des effectifs administratifs et de la production obligation d'être <i>Business Minded</i> renforcement des équipes commerciales et marketing (par produit, réseau de distribution, pays) internationalisation des hommes et du mode de fonctionnement</p>

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 créativité¹⁹⁵ 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.

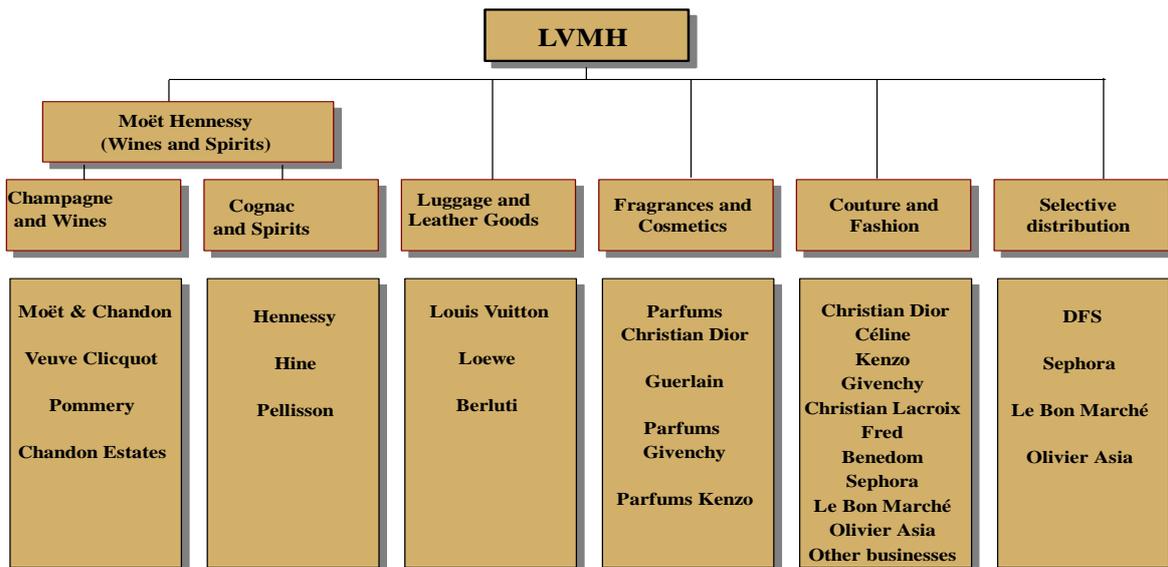
¹⁹⁵ Pour les entreprises de luxe, elles diffèrent davantage selon que l'offre proposée privilégie l'approche « *life style* » ou le produit. Le succès de ces stratégies est largement dépendant :

- 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 conglomérat¹⁹⁷ formé de cinq secteurs composés de sociétés de différentes tailles¹⁹⁸.

LVMH: FIVE BUSINESS SECTORS



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 - produit²⁰⁰, 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.

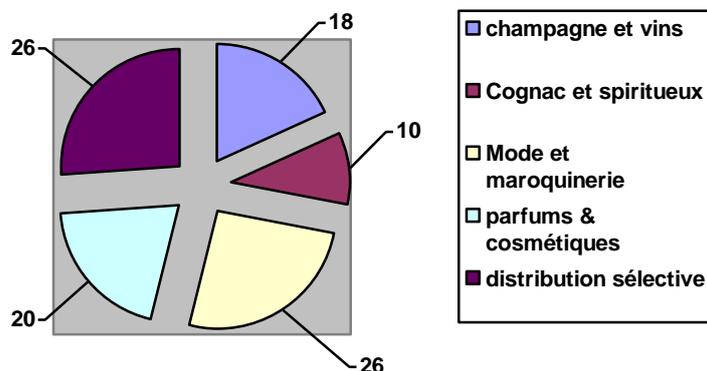
¹⁹⁷ C'est en 1984 que Bernard Arnaud, actuel président, prend la direction du groupe. En 1989, il en prend le contrôle définitif.

¹⁹⁸ Ce sont aussi bien des PMI (10 salariés chez Berluti) 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 Guinness²⁰¹. Moët Hennessy apporte l'ensemble des participations²⁰² 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 Guinness & 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 Moët 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 Guinness 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 biotechnologiques²⁰³ ;
- 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 Guinness²⁰⁴.

- 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 Guerlain²⁰⁵, 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.Lacroix²⁰⁶ (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), Krug²⁰⁷ (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 Vogüé, 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

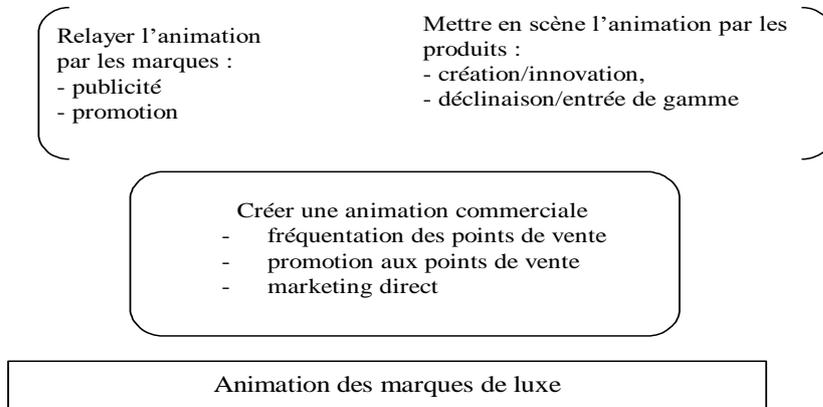
Un produit de prestige est le fruit d'un travail de création approfondi et original. Le rôle des créateurs, ainsi qu'un marketing sélectif, occupent une place centrale²⁰⁸ au sein des sociétés. L.V.M.H valorise l'ensemble de ses acquisitions par le contrôle de la distribution des produits et la multiplication 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&P²⁰⁹ 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 production²¹⁰

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 valeur²¹¹, 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 résultats²¹² en expansion régulière

En 1994, malgré un endettement élevé²¹³, 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 Guinness 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 RO²¹⁴ 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 stratégique²¹⁵.

- 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)

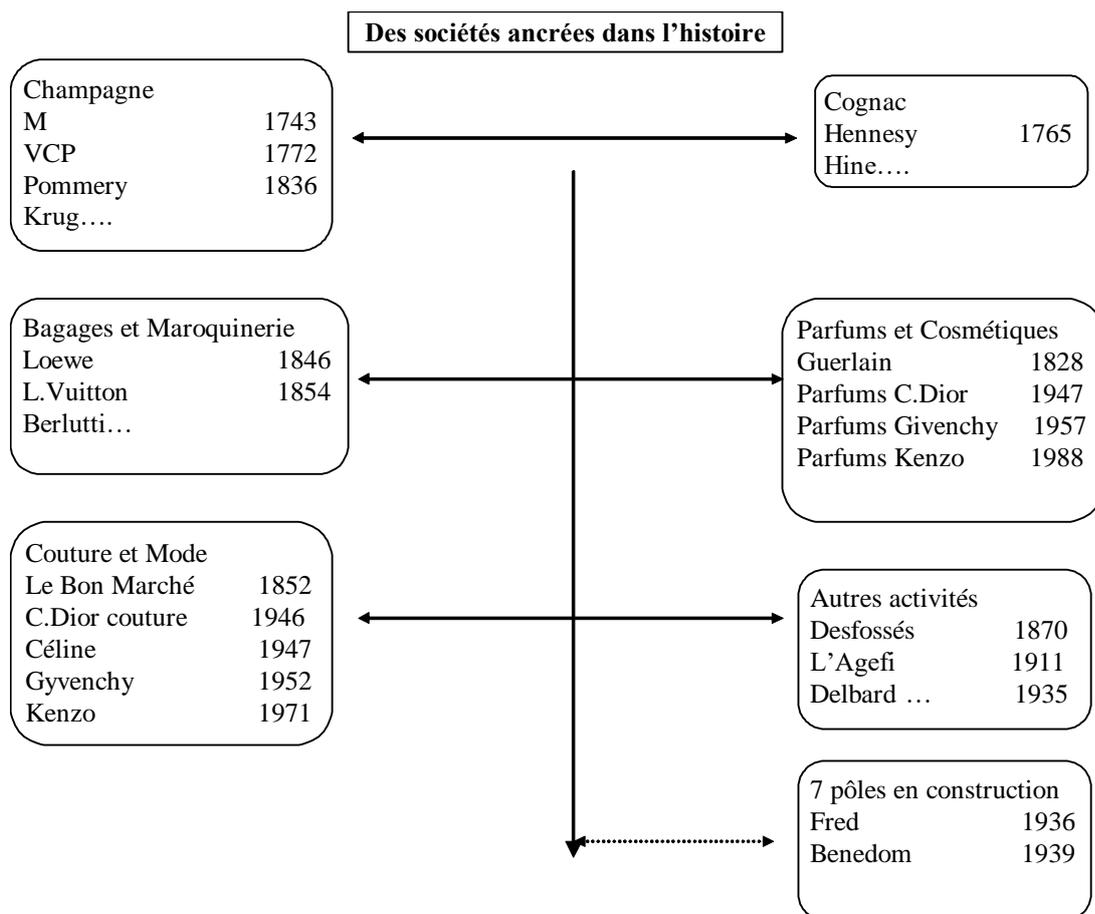
²¹⁴ La relation entre l'évolution de l'activité et celle du résultat opérationnel est fonction de la structure des coûts, c'est-à-dire de la répartition entre les charges variables et les charges fixes (administratives). En effet, du fait de la stabilité relative de certaines charges, le chiffre d'affaires 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'histoire²¹⁶. La plupart ont été créées par des pionniers et des entrepreneurs au XVIII^e siècle comme M, Hennessy, d'autres au XIX^e, 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 Resource Dept- janvier 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 (logistique²¹⁷ 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 marchés²¹⁸ 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

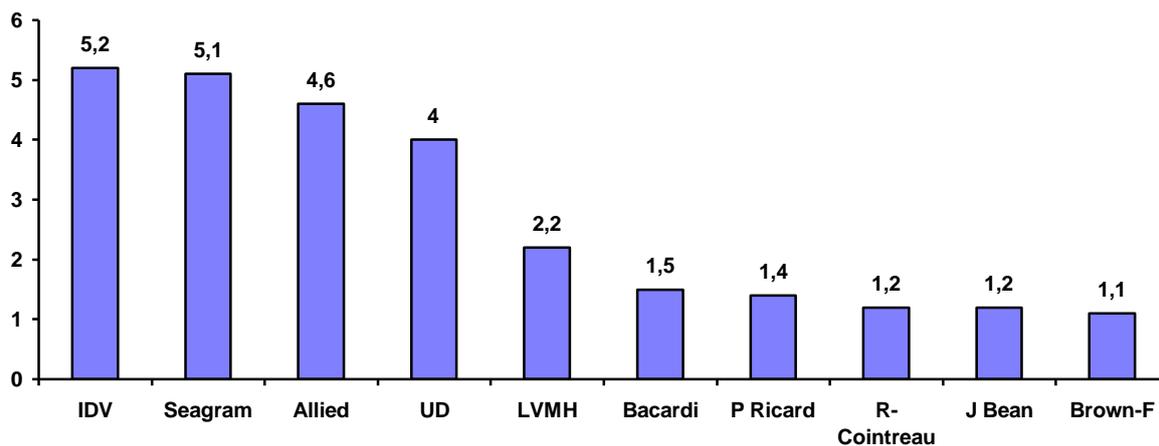
Malgré ces atouts, certaines de ces sociétés traversent, de 1989 à 1994, une zone de turbulence qui fragilise la structure économique et financière du groupe. En 1995, L.V.M.H est confronté à des facteurs récessionnistes (faiblesse et fluctuations du dollar, hausse des taux d'intérêts qui pénalise les 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) Pommery²¹⁹, Henriot²²⁰, et des taux de marge opérationnelle²²¹ enviables face aux principaux opérateurs de vins & spiritueux (Guinness, 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 Bellefont 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.



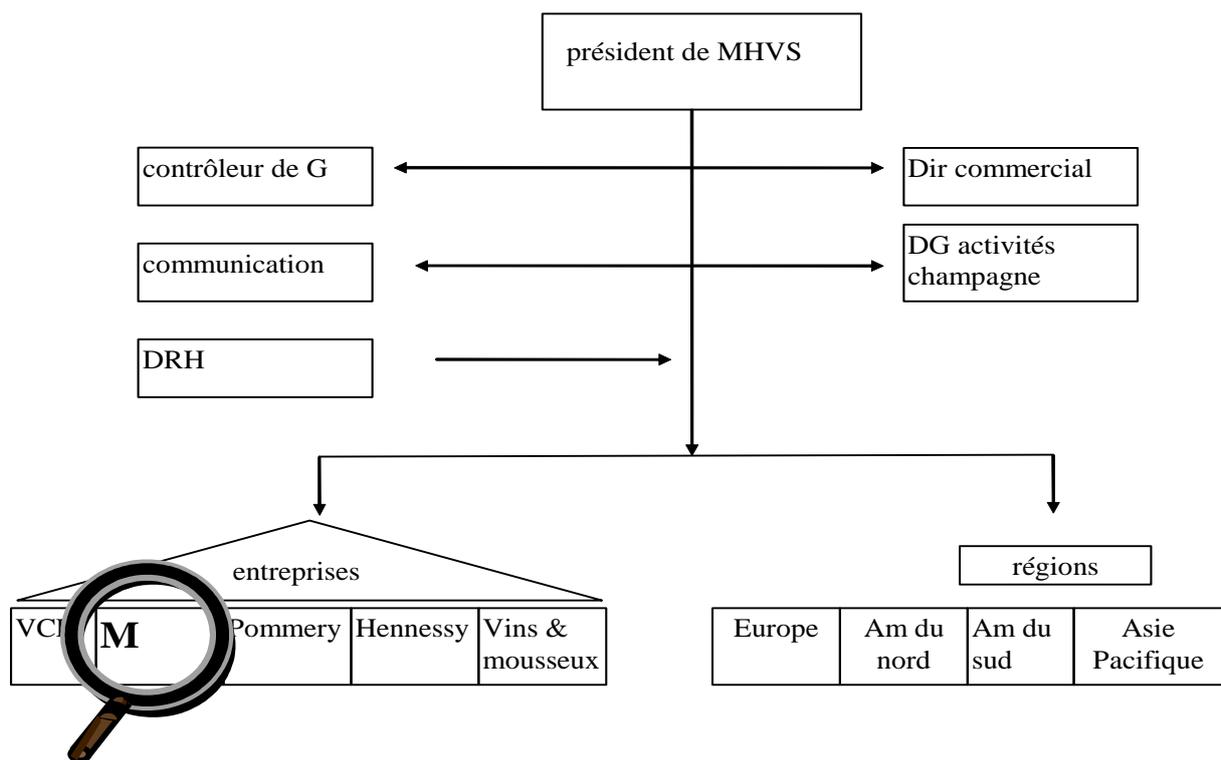
Source : Impact Databank-1996

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, Guinness PLC, L.V.M.H regroupe l'ensemble de ses sociétés de vins & spiritueux sous une branche²²² 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.

Schéma de présentation de M et de la branche Moët-Hennessy Vins & Spiritueux

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 MHVS²²³. 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 mousseux²²⁴». Trois priorités sont définies pour l'ensemble des maisons :

1. renforcer la créativité (produit²²⁵, *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 oeuvre 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 Australie 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, Deutz
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 personnel input 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 1^{er} 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, M²²⁶, 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 : Ruinart²²⁷ (1963), Mercier²²⁸ (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 marché²²⁹, 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 francs²³⁰. 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 bénéfice 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 XIX^e 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).

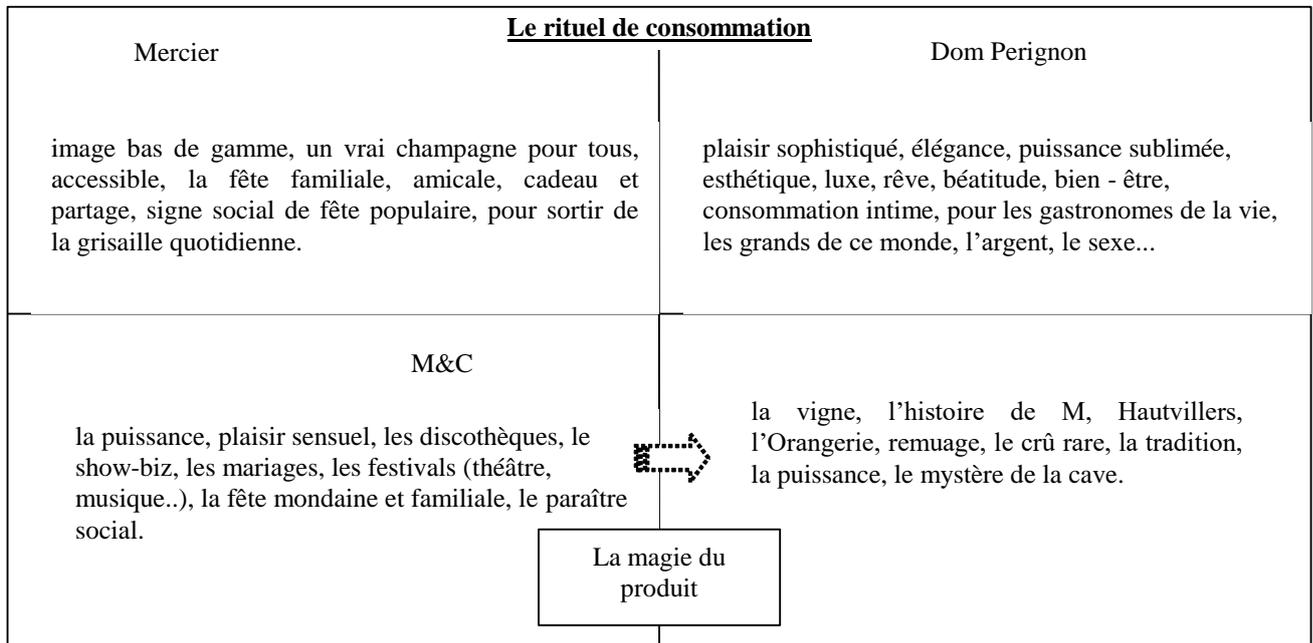
²³² La marque De Venoge est revendue la même année à Bruno Paillard, mais pas les stocks, la cuverie, les caves et les contrats de raisins signés.

- 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 spécifique²³³. 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 Eurocom²³⁴-1978

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 84²³⁵ 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 PDM²³⁶ mondiale de M à 12.5% reste donc insuffisante.

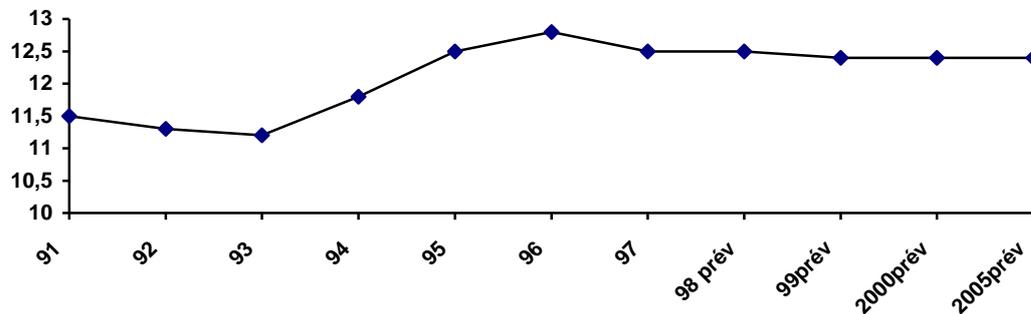
²³⁵ Les chiffres ci-dessus n'incluent pas les ventes en vins pétillants et tranquilles dont le CA global représente près de 700 millions de francs.

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.

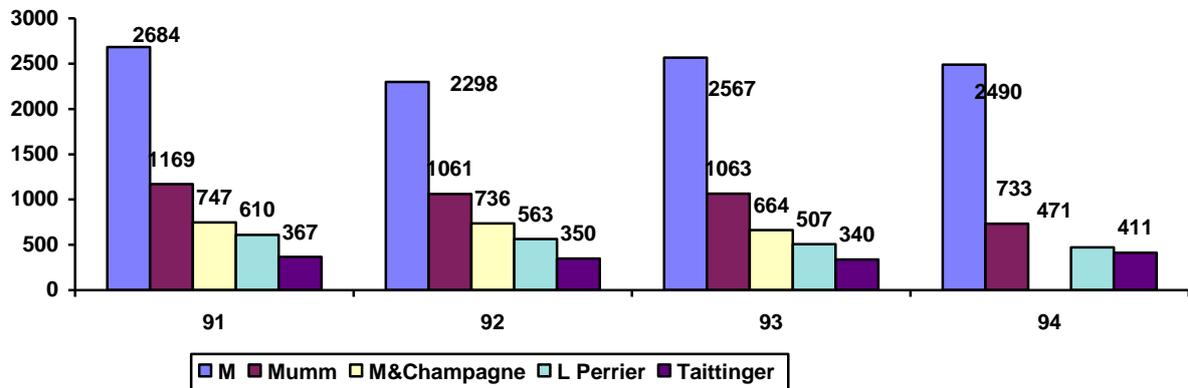
Analyse de l'évolution de la PDM mondiale de M en % (volume)



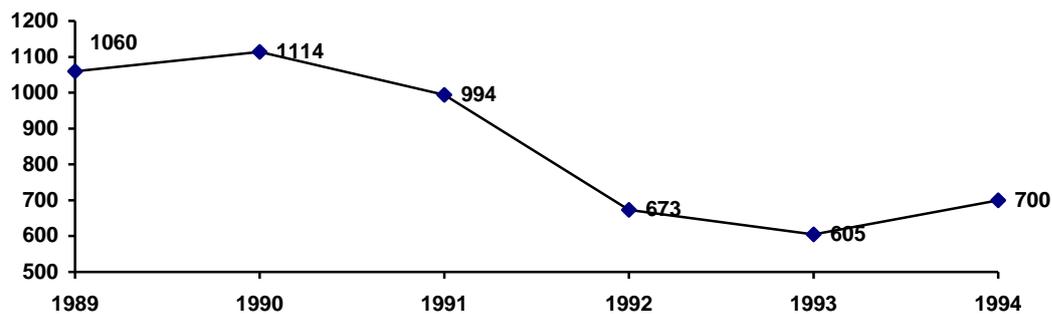
Source : Plan moyen terme stratégique, Direction Générale de M-1998

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

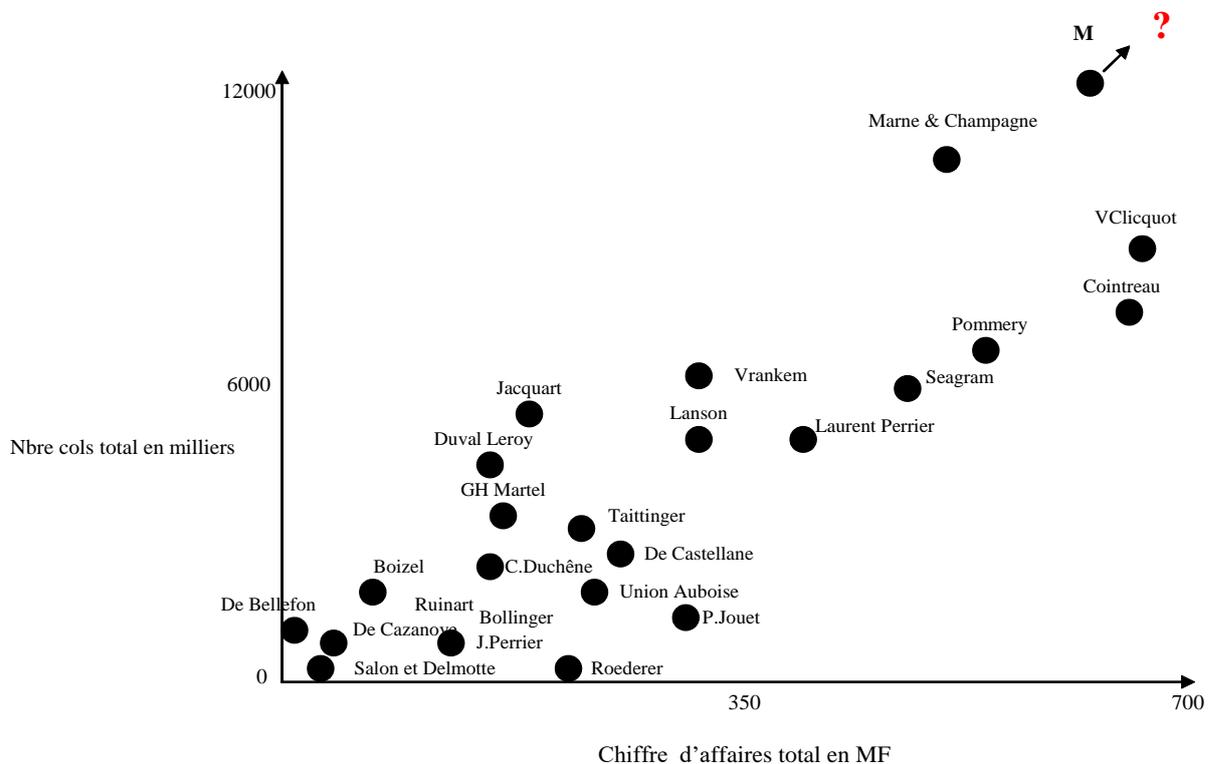


Comme le montre le tableau suivant, cette baisse du CA depuis 1991 fait chuter gravement la rentabilité et remet en cause le *leadership* de M.



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