

David Autissier  
Faouzi Bensebaa  
Fabienne Boudier

# L'atlas du management

Les meilleures pratiques et tendances  
pour actualiser vos compétences

2009

© Groupe Eyrolles, 2009  
ISBN : 978-2-212-54164-9

**EYROLLES**

Éditions d'Organisation

## La belle aventure du champagne Vranken

*Troisième acteur du secteur, derrière LVMH et Boizel Chanoine, après que celui-ci lui eut ravi la deuxième place en 2006 en acquérant les maisons Lanson et Burtin, Vranken-Pommery Monopole (VPM) a réussi, en un peu plus de trente ans, à se constituer un important portefeuille de marques qu'il a su faire monter en gamme, à attirer de nouveaux consommateurs et à se déployer avec succès à l'international.*

Problématique

### Entre tradition et anticonformisme

Conjuguant respect des traditions – des valeurs incontournables dans le monde du champagne – et audace, Paul-François Vranken, le fondateur et président actuel de VPM, a su développer un modèle d'affaires lui permettant de se positionner, dans un premier temps, avec des produits d'entrée et de moyenne gamme et d'améliorer, dans un second temps, la qualité des produits. Cette performance a eu lieu dans un secteur aux contraintes pourtant fortes, celui du champagne.

### La difficile augmentation de la production

Dans le secteur viticole, une région semble échapper à la crise, la Champagne, qui connaît, depuis dix ans, une croissance substantielle. 322 millions de bouteilles ont été vendues en 2006 contre 269 millions en 1997, soit une augmentation de 19,7 %. Cependant, comme le rendement maximal est de 15 500 kilos de raisin par hectare, et que l'aire de production est limitée à 34 000 ha, dont 32 341 ha sont plantés, la production de champagne est pratiquement à son apogée aujourd'hui. Il est difficile, dès lors, de l'augmenter de façon significative. L'univers du champagne semble ainsi pris en tenaille entre les frontières géographiques de l'AOC (appellation d'origine contrôlée) et la croissance continue de la demande.

### Le poids des fournisseurs

La plupart des acteurs de la Champagne doivent acheter entre 80 et 90 % du raisin qu'ils vinifient, l'exploitation des vignes étant réalisée à plus de 87 % par les vignerons et 13 % par les maisons de champagne. Cette dépendance se traduit, sous la pression de la concurrence, par l'augmentation des prix. Conscientes qu'elles ne peuvent acquérir qu'environ 90 % de leurs besoins en raisin, les entreprises de champagne tentent de gérer la pénurie, en montant en gamme pour toucher une clientèle à la recherche d'un produit rare, quel que soit le prix. Cette montée en

gamme permet en effet une revalorisation d'autant plus significative que les cuvées de prestige, les millésimes et les rosés sont en priorité destinés à l'exportation (États-Unis, Japon, Royaume Uni, etc.).

## Un entrepreneur audacieux venu d'ailleurs

D'origine belge, Paul-François Vranken a fait de son entreprise un important producteur international de champagne, de porto et de vins rosés (domaines Listel de Camargue et domaines Gordonne de Provence).

### Zoom sur

#### Les dates et les chiffres clés

- Date de création : 1976.
- Chiffre d'affaires 2007 : 286,8 millions d'euros.
- Part à l'export : 44 %.
- Activité champagne : 92,6 % du chiffre d'affaires (CA) – Pommery, 29,3 %, Heidsieck, 23 %, Vranken, Demoiselle et Diamant, 16,1 %, marques nationales 14,9 %, Charles Lafitte 9,3%.
- Activité porto et distribution de vin : 7,4 % du CA.
- Effectifs : 523 salariés dont 418 en Champagne.
- Introduction en Bourse : 1998.
- Composition du capital – CHC (holding contrôlé par Paul-François Vranken), 70,77 %, public : 28,23 %, autocontrôle : 0,92 %, Paul-François Vranken : 0,08 %.

Sources : Les Echos, 25 et 26 avril 2008 et <http://www.vranken.net>

### L'équilibre entre création de nouvelles marques et croissance externe

C'est un axe stratégique majeur pour VPM. En matière de développement de marques, la marque Demoiselle, lancée en 1985, est une des plus belles réussites de VPM. Elle a permis à VPM de se positionner sur un marché féminin, plus jeune et non encombré, ce qui lui permet d'attirer de nouveaux consommateurs. D'autres développements l'ont précédée, et l'année 2006 a vu le lancement de la cuvée Diamant de Vranken, positionnée dans le haut de gamme.

Sur le plan de la croissance externe, les acquisitions ont démarré en 1978 et n'ont presque pas connu de répit. Elles portent sur des marques prestigieuses (Veuve Monnier, Charles Lafitte, Heidsieck, Pommery, etc.), sur des exploitations viticoles, sur des distributeurs (Histoires de vin), voire des outils industriels (Qunita do

Grifo au Portugal). Ces différentes acquisitions permettent par ailleurs d'assurer l'approvisionnement en raisin sur une longue période et de bénéficier des relations historiques établies avec les producteurs.

### L'entrée pionnière dans les hypermarchés

Prenant à contre-pied les grandes maisons de champagne, qui estimaient que c'était contraire à l'éthique, VPM utilisa dans les premières phases de son développement le canal de la grande distribution – hyper- et supermarchés – pour vendre sa production. Bien que cette démarche ait donné une image bas de gamme à la

marque Vranken d'abord et Veuve Monnier ensuite, elle a ensuite permis l'augmentation de la consommation du champagne, jadis associé à une image de luxe et élitiste.

## La gestion stratégique des marques

Les objectifs stratégiques des premières années de VMP consistaient à s'appuyer sur les rachats et les créations de marques pour développer d'abord des marques d'entrée et de moyenne gamme, puis des marques de qualité élevée. Quatre segments ont émergé ainsi au fil du temps : en bas de gamme « références historiques », le champagne Vranken, et Heidsieck Monopole, marques grand public et écoulées *via* la grande distribution ; en milieu de gamme « Must », Charles Lafitte ; en haut de gamme « joaillerie », Pommery, Demoiselle et Diamant ; en très haut de gamme (« haute joaillerie », cuvée Louise de Pommery et Diamant bleu).

### Le tournant de 1996

Alors que VMP se voulait à l'origine un fournisseur de la grande distribution de vins sans marque, la stratégie de valeur a été adoptée timidement en 1996 avec l'achat d'Heidsieck Monopole et de façon explicite avec la reprise de Pommery à LVMH en 2002. En même temps, des marques plus nationales et de moindre notoriété – Vranken et Charles Lafitte – ont été repositionnées au moyen de l'emballage, de cuvées nouvelles et prestigieuses. Ce repositionnement vers le haut de gamme a eu pour effet de diminuer la part des marques dites nationales (Bricout, Bissinger, Barancourt, etc.) dans le chiffre d'affaires produits finis (elle est ainsi passée de 45 % en 1998 à 14,9 % en 2007), et de faire baisser la part de la grande distribution dans les ventes de VMP au profit du circuit de distribution dit « traditionnel » (cafés, hôtels, restaurants et magasins spécialisés). Ce positionnement devrait continuer de se renforcer dans les années à venir, l'objectif étant de ramener leur part à 10 % d'ici à deux ou trois ans.

### Les avantages de la « premiumisation »

On appelle « premiumisation » la stratégie qui consiste à donner la priorité aux produits haut de gamme et à forte marge. Cette stratégie vise l'amélioration de la marge opérationnelle face à des prix de revient croissants. La mise en œuvre de cette stratégie nécessite cependant une augmentation des contrats d'approvisionnement en raisin (les vignes de VPM lui assurant 14 % de ses besoins) et un coûteux renforcement des stocks. En effet, la montée en gamme *via* la production de cuvées de prestige ne peut être envisagée que par l'allongement de la durée du vieillissement des vins en cave.

## Le rôle du déploiement international

L'augmentation de la demande, plus rapide à l'export qu'en France, fait du réseau de distribution à l'international un axe essentiel (l'international représente 44 % environ du chiffre d'affaires de 2007 de VMP). VMP écoulait sa production sur les marchés étrangers, au moyen de ses filiales de distribution. Le déploiement à l'international s'est traduit également par la création d'une filiale au Japon en 2007, VMP estimant que les filiales sont plus efficaces que les distributeurs indépendants pour pénétrer un marché. Par ailleurs, VMP a repris le contrôle de la distribution aux États-Unis pour mettre davantage l'accent sur les marques premium.

Mais, comme les réseaux de distribution coûtent cher, que les investissements nécessaires à leur constitution sont lourds et qu'à l'instar des autres maisons de champagne, sa situation financière<sup>1</sup> est en général assez tendue, VMP s'est appuyé sur la diversification pour rentabiliser sa distribution. Ainsi, après avoir créé la division Vins en 2004, il a conclu en juillet 2005 un accord avec le groupe Listel pour distribuer les vins Listel par son réseau international. VMP se donne en même temps pour objectifs l'amélioration de la qualité de ses vins, la transformation de leur image et leur valorisation.

## Des forces et des faiblesses

Devenu un acteur majeur du monde du champagne, VMP dispose d'un portefeuille de marques alléchantes, d'un puissant réseau de distribution et de stocks de qualité lui permettant d'assurer, toutes choses égales par ailleurs, les profits des années à venir. VMP manque cependant de catalyseurs lui octroyant la capacité de rebondir.

## La recherche de la qualité

Plutôt que de faire du volume pour répondre à la demande toujours croissante, VMP, à l'instar des grandes maisons de champagne, a opté pour la qualité. Ainsi, les champagnes prestigieux, chers, ont tendance à mieux se vendre à l'international. La stratégie de montée en gamme permet dans cette perspective d'améliorer les marges, comme l'illustre la marge opérationnelle de 17,37 % obtenue en 2007 (contre 16,4 % en 2006) et celle de 20 % que cherche à atteindre VMP dans les deux ou trois années à venir.

1. L'endettement net est largement supérieur aux fonds propres, tout en étant couvert par la valeur des stocks inscrite au bilan.

## Le coût de la montée en gamme

La stratégie de montée en gamme a cependant un coût. De manière similaire à toutes les entreprises de champagne, VPM fait face à un endettement élevé. La prospérité de ces firmes repose en effet sur la constitution d'un stock important de bouteilles en cours de vieillissement (trois ans de ventes en réserve pour VPM). Et pour vendre un million de bouteilles, il faut en produire trois. Le total du passif non courant de VPM s'élève à 460 millions d'euros en 2007, mais il doit être mis en rapport avec la valeur des stocks à l'actif du bilan, à savoir 509 millions d'euros. L'endettement de VPM est à cet égard entièrement couvert par la valeur de ses stocks. Son augmentation (16 % environ de 2006 à 2007) est étroitement liée au choix stratégique de renforcement de ses stocks.

### Lectures utiles

P. M. Comant, « Champagne : Vranken, l'art du marketing », *Les Echos*, 25 et 26 avril 2008.

P. Delfortrie, « Boizel Chanoine/Vranken », *La Vie financière*, 1<sup>er</sup> février 2008.

C. Desjardins, « Parcours : "Paul-François Vranken, l'outsider du champagne" », *Option Finance*, n° 527, 14 décembre 1998, p. 16-17.

S. Hattemer-Lefèvre, « Viticulture : comment Vranken s'est fait un nom en Champagne », *Le Nouvel Économiste*, n° 1052, 14 juin 1996, p. 60-61.

S. Leboucher, « Vranken, la maison de champagne qui voit grand », *Le Journal du Net*, 17 mai 2006.

S. Leboulenger, « Agroalimentaire : Pommery va faire mousser Vranken Monopole », *L'Usine Nouvelle*, n° 2824, 10 mai 2009, p. 29.

Sites à consulter : <http://www.datamonitor.com> et <http://www.vranken.net>

### Voir aussi...

Le cas Luxottica (Partie 2 – Dossier 15)

La stratégie performante de Pernod-Ricard (Partie 2 – Dossier 16)

La marque est-elle encore une garantie anticoncurrence ? (Partie 3 – Dossier 8)