

RAPPROCHEMENTS, RACHATS, FUSIONS



Les initiatives de regroupement, de rapprochement et de rachat s'intensifient dans la filière viticole. Elles répondent à la concentration de la demande et, dans un contexte de crise, à l'augmentation de la concurrence entre fournisseurs.

Si le négoce est traditionnellement engagé dans une politique de rachat, les caves coopératives et particulières tendent plutôt vers des stratégies d'alliance. Passage en revue.



En 2005, plus de 20 milliards de dollars ont circulé lors de fusions ou rachats, à travers les 5 continents (notre photo, vignoble autour de Gisborne patrie de Montana, absorbé par Allied Domecq puis Pernod Ricard).

Mouvements tous azimuts

Crise viticole aidant, la concentration s'accélère dans le secteur viticole. Les acquisitions, fusions, rapprochements et alliances en tout genre vont bon train. On se souvient des dernières affaires en date : l'achat de l'Australien BRL Hardy par l'Américain Constellation Brands, du Néozélandais Montana et de l'Espagnol Bodegas y Bebidas par le Britannique Allied Domecq avant que celui-ci ne soit absorbé par Pernod Ricard. Ainsi, en 2005, près de 250 acquisitions, fusions ou partenariats ont été réalisés un peu partout dans le monde, alors qu'on en comptait à peine 70 il y a cinq ans, dit le cabinet bordelais Vertumne & Associés, auteur d'une récente étude sur le sujet. Les montants financiers mis sur la table dépassent les 22 milliards de dollars, soit dix fois plus qu'en 1998 ! Si ces mouvements concernent surtout les grands groupes internationaux, la tendance à la concentration se dessine aussi au sein de certaines entreprises françaises, à plus ou moins grande échelle. Elle concerne les maisons de négoce, mais également les caves coopératives et particulières. Si ces dernières choisissent la voie du rapprochement, les négociants, en revanche, privilégient les achats externes.

Réaliser des économies d'échelle

Dans le vin, les marges dégagées sont très faibles, commente Jean-Louis Bergès, directeur général du groupe Boisset. L'intensification de la concurrence accroît la pression sur les marges. Dans ce contexte, certaines entreprises n'ont plus la taille suffisante pour rester compétitives sur les marchés et sont, alors la cible, de structures de plus grande envergure. Depuis le début



des années 80, l'entreprise a ainsi effectué deux à trois reprises par an. Les premières acquisitions ont eu lieu en Bourgogne et dans le Beaujolais. Elles se sont prolongées dans la vallée du Rhône à la fin des années 90 avec le rachat des Domaines Bernard rebaptisés Louis Bernard, puis de Salavert et en 2005 de la Maison du Peloux. Depuis, le groupe aligne les titres : premier opérateur en Bourgogne, second dans le Beaujolais, troisième en vallée du Rhône, hors cave coopérative. Plus récemment, il a investi dans des domaines aux États-Unis et au Canada. Aujourd'hui, il représente 260 millions d'euros de chiffre d'affaires et 85 millions de cols. *Dans notre secteur d'activité, la taille critique des entreprises va en s'accroissant, affirme Jean-Louis Bergès. C'est la condition pour rester dans la course. Pour supporter le phénomène de réduction des marges, il faut comprimer les coûts à tous les niveaux, de la production à la commercialisation. Cela passe forcément par des économies d'échelle.*

Dans la vallée du Rhône, l'entreprise de négoce Gabriel Meffre suit une stratégie similaire. L'expansion a commencé à la fin des années 90 avec l'acquisition d'une propriété en Minervois, le Château Canet. Ce site lui sert désormais de base à l'élaboration de vins de pays de cépages, au travers d'une filiale à 97 % : Les Domaines du Soleil. L'an dernier, Gabriel Meffre est devenu propriétaire de la Maison Donatien Bahuaud, spécialisée dans les vins de la Loire. Il vient par ailleurs de signer un accord de distribution avec la maison Adrien Vacher en Savoie et de prendre une participation au sein de la société BVF à Bordeaux. *Nous continuons à nous intéresser aux grandes régions viticoles, signale Bertrand Bonnet, président du directoire. Pour*



compléter notre offre dans les autres régions, nous mettons au point des accords de distribution. L'un d'eux est sur le point d'être finalisé en Alsace.

Séduire les acheteurs

En diversifiant leur offre, les entreprises augmentent leurs capacités à convaincre les acheteurs français et étrangers. *Aux États-Unis, 80 % des vins consommés sont des produits autochtones*, poursuit le directeur général du groupe Boisset. *Seule 20 % de l'offre est importée. Sur ce total, les vins français ne pèsent que 4 % des volumes. Lorsque l'on ne représente qu'une seule région viticole, on est peu attractif.* En clair, les acheteurs recherchent de plus en plus des fournisseurs « multi-produits ». *À l'export, la concurrence s'étant intensifiée entre pays producteurs, les importateurs tendent à réduire le nombre de leurs fournisseurs et privilégient ceux qui détiennent les gammes les plus larges, renchérit Bertrand Bonnet.* Les acheteurs français font de même. *Les grossistes, les enseignes de la grande distribution se concentrent de plus en plus. Cette clientèle cherche aussi à limiter le nombre de leurs fournisseurs. Plus ils en ont, plus c'est cher à gérer.*

La capacité à proposer une offre variée ne constitue pas l'apanage des maisons de négoce. Sous des formes différentes et à plus petite échelle certaines caves particulières et coopératives y parviennent également. Exemple avec le GIE des Grands Vins de Terroir, créé voilà une dizaine d'années. Il est composé de six domaines répartis dans les plusieurs vignobles : Bourgogne, Champagne, Côtes de Blaye, Côtes du Rhône et Alsace. *Nous menons des actions communes de prospection et de communication à l'export*, signale Philippe Gocker, l'un des membres de la structure. *Lorsque l'un d'entre nous démarque un importateur ou participe à une manifestation professionnelle à l'étranger, il présente les vins des autres membres du groupe.* Une démarche qui séduit les importateurs – ils ont en face d'eux une gamme de produits différents – et qui joue aussi en faveur des vigneronniers adhérents à ce GIE. *Nous présentons nos collègues à nos importateurs, cela facilite le contact*, reprend Philippe Gocker. *Grâce à cette dynamique, j'ai pu, à mon niveau, développer des marchés en Irlande, en Grande-Bretagne, en Italie et en Hollande. Sans cette clef d'entrée, cela aurait été plus compliqué, les importateurs reçoivent de nombreux échantillons et sont de plus en plus sollicités.* Aujourd'hui le groupe tente de conquérir de nouveaux marchés : les pays de l'Est et les États tiers. Il n'est pas le seul.



Une démarche qui séduit les importateurs – ils ont en face d'eux une gamme de produits différents – et qui joue aussi en faveur des vigneronniers adhérents à ce GIE. *Nous présentons nos collègues à nos importateurs, cela facilite le contact*, reprend Philippe Gocker. *Grâce à cette dynamique, j'ai pu, à mon niveau, développer des marchés en Irlande, en Grande-Bretagne, en Italie et en Hollande. Sans cette clef d'entrée, cela aurait été plus compliqué, les importateurs reçoivent de nombreux échantillons et sont de plus en plus sollicités.* Aujourd'hui le groupe tente de conquérir de nouveaux marchés : les pays de l'Est et les États tiers. Il n'est pas le seul.

Conquérir les marchés exports

En Gironde, la cave coopérative des Hauts de Gironde vient de fonder un GIE avec deux de ses homologues Prodiffu et Uni Médoc. *Le marché domestique est saturé*, lance James Espiot, vice-président de la cave des Haut de Gironde. *Nous avons décidé de nous regrouper pour attaquer l'export et le grand export avec une offre de vins en bouteilles.* Elles ont, d'ores et déjà, recruté des agents commerciaux pour l'Amérique du Nord et l'Europe Centrale. À elles trois, elles totalisent 15 millions de cols et une ligne de produits complémentaires : des bordeaux blancs haut de gamme ; en rouge, des premières Côtes de Blaye, des Bordeaux et Bordeaux supérieurs, des Côtes de Duras, des Médoc et Haut-Médoc... Ce faisant, elles entendent satisfaire au mieux les



À elles trois, elles totalisent 15 millions de cols et une ligne de produits complémentaires : des bordeaux blancs haut de gamme ; en rouge, des premières Côtes de Blaye, des Bordeaux et Bordeaux supérieurs, des Côtes de Duras, des Médoc et Haut-Médoc... Ce faisant, elles entendent satisfaire au mieux les



A Marcillac, la cave des Hauts de Gironde fonde un GIE pour attaquer l'export.

CJW réunit ses forces de vente

Jaillance, Cellier des Dauphins et Wolfberger ont créé en janvier dernier CJW. Elle est composée de 12 responsables de secteurs chargés de rencontrer les responsables des magasins de grande distribution et d'un responsable du développement des ventes. Le partenariat entre les trois groupes coopératifs, tous détenteurs de marques, avait commencé en 2004. Les responsables de secteur s'assurent, entre autres, que les négociations passées au niveau national, sont bien appliquées dans les magasins, explique Lionel

Lerch, directeur général de Jaillance. Ils effectuent également un certain nombre de préconisation auprès des chefs de rayon, afin que la rentabilité de la marque soit optimisée dans les rayons. Grâce à cette structure, les trois entreprises partagent les frais afférant à la force de vente et espèrent conforter leur présence en grande distribution.



Se donner des moyens supplémentaires pour rester compétitif et attaquer le grand export : c'est la voie de nombre d'entreprises du secteur (notre photo : chai des celliers Castel).

besoins de l'aval. *Il faut faciliter la tâche des acheteurs*, souligne James Espiot. *L'effet de gamme crée un courant de connaissance et laisse espérer davantage d'opportunités commerciales.* Les trois entités vont aussi proposer à ces clients étrangers des animations en magasin réalisées par les vigneron. Prodiffu qui possède un réel savoir-faire dans ce domaine fera bénéficier de son expertise aux autres caves. Des formations à la langue anglaise ont même été prévues pour les vigneron les plus jeunes. Pour la cave des Hauts de Gironde, ce rapprochement va de pair avec une meilleure écoute des besoins de l'aval. *Il faut savoir exploiter les espaces que la grande distribution nous propose*, insiste James Espiot. *Une gamme bien construite, des produits adaptés, des budgets d'animation et pourquoi pas à l'avenir une marque- ombrelle peuvent nous permettre d'y parvenir.*

Proximité accrue avec la clientèle

Bref, grâce à la réunion de leurs moyens, les entreprises améliorent leur présence sur le terrain. Dans la vallée du Rhône, les caves coopératives de Chusclan et de Tavel dans le Gard ont créé, il y a un an, un groupement d'employeurs pour recruter un animateur commercial. Sa mission ? Être au contact des grossistes, des distributeurs de boisson et accompagner les agents des deux caves chez leurs clients du réseau traditionnel. *Seul, il s'avérait difficile d'amortir l'embauche d'une personne à plein temps*, commente Jean-Luc Theraroz, directeur de la cave des vigneron de Chusclan. *Les grossistes et les distributeurs de boissons étendent de plus en plus leurs champs d'action à d'autres liquides comme les eaux, les bières... qui bénéficient d'importants soutiens sur le terrain. Ce faisant, les forces de vente des grossistes se désintéressent du vin.* Les premiers résultats se font sentir. L'embauche de l'animateur a permis une augmentation du nombre de clients. Dans les secteurs où les caves se trouvaient en perte de vitesse, des signes de reprise se font jour. *La clientèle apprécie que nous lui proposons une gamme de vin diversifiée avec des côtes-du-rhône, des côtes-du-rhône villages,*



des Tavel..., estime Jean-Luc Theraroz. Pour l'étoffer, la démarche pourrait être étendue à la cave coopérative voisine de Laudun. Un audit est en cours. Toujours dans la vallée du Rhône, la cave coopérative de Cantepedrix, spécialisée dans les Côtes du Ventoux, et la cave des Coteaux d'Avignon, axée sur les Côtes-du-rhône, viennent elles aussi de faire cause commune. Elles ont fondé Vin-Attitude, une structure chargée de la commercialisation de leurs vins en bouteilles et en bag-in-box auprès des professionnels.



Nos deux entités se distinguent par une complémentarité de gamme et de réseaux commerciaux entre le secteur traditionnel, l'export et la grande distribution, explique Philippe Sauzade, co-directeur. *Nous n'avons pas plus de 10 % de clients en commun.*

Nous allons donc jouer à plein la synergie entre nos deux structures. Les forces de vente des deux caves ont été réunies et se sont vues affecter un circuit de distribution particulier, en fonction de leur expertise. Elles commercialisent désormais les lignes de produits des deux structures, soit 2,5 millions de cols. *Nous allons nous donner des moyens supplémentaires sur le terrain*, annonce Philippe Sauzade. *C'est la condition sine qua non pour développer les ventes.*

La crise amplifie la nécessité d'être sur le terrain

En Alsace, les caves de Turckheim et du Roi Dagobert sont sur le point de franchir le pas via la mise en place d'un GIE. Elles s'apprentent à fondre leur force commerciale au sein d'une même équipe travaillant au service des deux marques, indique Gilbert Brandt, directeur de la cave de Turckheim. *Nous préférons unir nos forces plutôt que d'être concurrents. De cette façon, nous allons pouvoir assurer une présence plus importante chez nos clients. La crise amplifie la nécessité d'être sur le terrain. Il faut se rendre régulièrement chez le client afin de mieux répondre à ses attentes.* Ensemble, les deux caves représentent 7 millions de cols et un potentiel de l'ordre de 10 à 11 millions de cols. La cave du Roi



Dagobert étant encore axée sur une offre en vrac. Leur GIE devrait voir le jour dans les prochains mois.

Pour les mêmes raisons, des caves particulières se sont également lancées dans l'aventure. Dans le Bordelais, sept d'entre elles se sont réunies dans le cadre d'une SARL, voilà deux ans. Elles offrent ainsi une gamme de Haut-Médoc, Sauternes, Cadillac, Graves, St-Émilion, Bordeaux, Entre-deux-Mers, Côtes de Castillon, Montravel, Bergerac et Côtes de Duras. Elles mettent ainsi en avant 1,2 million de cols et 200 hectares en production. *Nous avons augmenté nos moyens financiers. Nous avons recruté une commerciale pour la vente et la prospection en France, en particulier en grande distribution,* annonce Jérôme Gourraud du Château Lamartine dans les Côtes de Castillon. L'an dernier, la structure a commercialisé 60 000 cols. Un pourcentage



est prélevé sur les ventes pour en financer le fonctionnement. *Le marché est difficile et concurrentiel en grande distribution, fait valoir Jérôme Gourraud. Mais, le fait d'avoir une personne, au contact avec les professionnels de ce circuit, nous amène à nous interroger sur l'adaptation du profil de nos vins, de leur habillage... aux attentes des consommateurs.* Aujourd'hui, le groupe qui recherche un développement à l'export s'est attaché les services d'un consultant externe pour pouvoir commercialiser aux États-Unis. Là aussi le déploiement d'un budget commun présente des avantages. *Pour vendre à l'étranger, il faut des moyens, il faut se rendre sur place, prendre des rendez-vous avec des importateurs...,* souligne Jérôme Gourraud. *D'où l'intérêt de partager tous ces frais.*

Optimisation de la logistique

Comme la plupart des autres structures «regroupées», cette SARL propose à sa clientèle une commande, une livraison et une facturation uniques. Elle travaille avec un transporteur qui a dans ses locaux un stock tampon de vin des propriétaires. Dans la vallée du Rhône, cinq caves particulières ont même créé Alliance Rhône Terroir, une structure de logistique commune à destination des cavistes français. L'entrepôt de stockage est basé chez l'un des adhérents. *Nous proposons aux cavistes des palettes de vin panachées,* explique Jérôme Castillon, du Château l'Hermitage dans les Costières de Nîmes. *En général, lorsqu'ils sont confrontés à des ruptures de stock sur un vin, ils n'effectuent pas de nouvelles commandes à cause des coûts élevés de transport. Avec ce système de regroupement de l'offre, ils pourront commander plus facilement et plus souvent.* Les factures en revanche demeurent séparées. Le petit groupe n'écarte pas la possibilité d'utiliser ce modèle pour leur vente à l'export. Ils présentent déjà leurs vins en commun dans le cadre des grands salons. Ils vont aussi utiliser leur association pour présenter leurs vins aux cavistes. *L'un de nous fera déguster les vins des autres à ces prescripteurs, de sorte que nous allons pouvoir en toucher un plus grand nombre.*



L'union ne fait pas que la force, il fait aussi l'aller de l'avant ■

Chantal Sarrazin

■ Investissements financiers dans le secteur des vins et spiritueux. Étude commissionnée par les organisateurs de la London Wine & Spirit Fair 2006 – Frédéric Julia (coordinateur) – Alfredo Manuel Coelho – Jean-Pierre Couderc.

Castel intègre les réseaux de cavistes

Il y a la concentration amont. Mais également, la concentration aval. Une voie que pratique le groupe bordelais Castel. Depuis 1998, celui-ci possède en effet la chaîne de cavistes Nicolas. Loin de s'en satisfaire, il a acquis, voilà quelque temps, le réseau de cavistes anglais Oddbins. Il a récemment complété cette acquisition par l'achat d'une cinquantaine de

magasins de l'enseigne Wine Cellar. Nous développons un métier complémentaire à notre activité d'origine, souligne Franck Crouzet, responsable de la communication. Au-delà, cette implantation en aval de la filière permet au groupe de connaître les besoins des consommateurs, d'avoir une vie très précise des modes et des évolutions de la consommation.



RACHATS EN SÉRIE

La Champagne tentée par la concentration ?

La Champagne vivrait-elle un nouveau cycle de rachat et de regroupement ? Rien n'est moins sûr. Cet été, plusieurs grands noms de la région ont changé de propriétaire : Lanson International, Taittinger, Mumm et Perrier Jouët.

Le Château de la Marquetterie, propriété du Champagne Taittinger.



Photo collection Taittinger

L'été dernier, le vignoble champenois a été le théâtre de rachat en série. Trois grands noms de la région ont changé de main : Taittinger, Lanson International, Mumm et Perrier-Jouët. La Champagne tentée, à son tour, par la concentration ?



Le nombre d'acheteurs de raisins diminue, atteste Nathalie Viet,

consultante économiste. *Cela étant, la concurrence reste relativement forte en Champagne. De nombreux petits expéditeurs de bouteilles terminées, qu'ils soient également vendeurs de raisins, coopératives ou maisons, limitent pour l'instant la pression des phénomènes de concentration en aval, au sein des réseaux de distribution.* Parmi les trois affaires, qui ont marqué la saison estivale, une seule relève de la concentration. Il s'agit du cas de Lanson International. Pris en étau entre un raisin acheté à prix fort et des bouteilles vendues à bas prix, le n°2 mondial du champagne derrière Moët-Hennessy, n'a pas su trouver des

relais de croissance. L'entreprise a accumulé les stocks en cave et des dettes évaluées à plus de 400 millions d'euros. Après une suite de rebondissements qui ont vu les repreneurs défiler, Lanson International est finalement passé dans les mains d'une autre maison, le groupe BBC (Boizel Chanoine Champagne). Ce dernier a signé en début d'année un accord définitif avec la caisse d'épargne et la famille Mora, ex-proprétaire de Lanson, pour acquisition de 99,9 % de la maison de champagne pour un pour un montant de 127,7 millions d'euros. Ce faisant, elle accroît son pool de marques avec les noms : Lanson, Besserat de Bellefon, Alfred Rothchild, Massé et Gauthier. Elle hérite aussi d'une dette colossale évaluée à plus de 400 millions d'euros et de stocks importants.

Pernod Ricard fait son grand retour

Les deux autres affaires de l'été correspondent à des mouvements de rachats pur et simple. Certains grands groupes internationaux investissent dans la

région pour posséder des champagnes dans leur portefeuille de marque, estime un opérateur. Absent de la région depuis plusieurs années, Pernod Ricard y fait ainsi son grand retour. Depuis la fin de l'année dernière, il est en effet propriétaire des prestigieuses marques Mumm et Perrier-Jouët. Leur arrivée dans le giron du groupe est la conséquence de son OPA sur le groupe britannique Allied Domecq. Pernod Ricard mise sur une montée en gamme de ces dernières. En attendant, son arrivée en Champagne en fait un adversaire de poids pour LVMH. Depuis quelque mois, la célèbre marque d'anisette est devenue, à grands renforts d'acquisitions, le numéro mondial des spiritueux (marques Ballantines, Chivas, Maloibu...). La vente de Taittinger constitue la dernière grande affaire de l'été. Conclue à la fin du mois de juillet, elle porte sur les différentes activités du groupe : champagne, hôtellerie et luxe. C'est la société d'investissement américaine Starwood Capital qui en a pris les rênes. Cette dernière ayant

rapidement affiché sa volonté de se désengager de l'activité champagne, les négociations sont en cours avec d'éventuels repreneurs parmi lesquels figure en bonne place un pool familial local soutenu par le Crédit Agricole. *En se re-focalisant sur leur activité première, la production de marque de Champagne de luxe, la nouvelle direction, composée d'anciens, devrait avoir les moyens de poursuivre,* explique Nathalie Viet. *Les relations fortes et historiques entre la marque phare et les établissements de renom et de distribution sélective (Hôtellerie de luxe et chaînes de restauration) dont la Société du Louvre était propriétaire sont autant de débouchés et de circuits bénéfiques pour la visibilité de ces marques auprès des consommateurs ■ C.S.*