

VDQS

INRA

OENOMETRIE XI

Université de Bourgogne,

Dijon, 21-22 mai 2004

Globalisation du marché du vin et restructuration des entreprises multinationales

Globalization of the Wine Industry and the Restructuring of Multinational Enterprises

Alfredo Manuel COELHO* et Jean-Louis RASTOIN**

*UMR Moïsa, Montpellier, alfredo.coelho@usa.net

**Agro-Montpellier-UMR Moïsa, Montpellier, rastoin@ensam.inra.fr
UMR MOISA Agro Montpellier - 2, Place Pierre Viala – 34060 Montpellier Cedex 02
Téléphone: 0630115683 Télécopie: 0467635409

Version provisoire 19/05/04

Globalisation du marché du vin et restructuration des entreprises multinationales

Résumé

Cette communication analyse l'évolution du marché mondial du vin sur la longue période (40 dernières années). Dans une première partie, on met en évidence la croissance exponentielle du marché international du vin (+ 140 %), du fait du déplacement quantitatif et qualitatif de la demande et l'anticipation de cette mutation par les nouveaux pays producteurs (notamment Australie, Chili, Californie) qui ont mis en place des stratégies offensives dès la fin des années 80. Il en est résulté une globalisation progressive du marché qui a conduit à d'importantes restructurations au niveau des entreprises (plus de 900 opérations entre 1996 et 2003 recensées dans la base de données World Wine Data). Les entreprises leaders, au nombre d'une vingtaine dans le monde, prennent progressivement la configuration de « firmes multinationales de l'industrie du vin » (FMIV) tandis que cette nouvelle industrie prend la forme d'un « oligopole à frange » tel qu'observé dans d'autres secteurs de l'agroalimentaire : autour d'une poignée de firmes de grande taille (plus de 200 millions de \$ de chiffre d'affaires) subsiste une multitude de petites entreprises. En s'appuyant sur la théorie de la gouvernance de Williamson, on montre que les FMVI privilégient les formes d'organisation « hiérarchiques » et l'internationalisation pour répondre aux fortes contraintes concurrentielles et à la pression de leurs actionnaires.

Globalisation of the Wine Industry and the Restructuring of Multinational Enterprises

Abstract

This paper analyses the evolution of the world market for wine over the last 40 years. First of all, we explain the exponential growth of the international market for wine (over 140%), as a consequence of the quantitative and qualitative changes in the demand and as a means for anticipating this changes by “new” world producing countries (i.e. mainly Australia, Chile and California), which have been adopting more proactive strategies, since the end of the eighties. The consequence was a continuous globalization of the market which led to a major restructuring of the wine companies (between 1996 and 2003 our database World Wine Data contains more than 900 operations). About 20 leading companies are transforming their strategic configurations in « multinationals firms of the wine industry » (MFWI). Furthermore, the industry is becoming an « oligopoly with fringes » as noticed in other food and beverage industries: jointly with a small number of large firms (MFWI sales accounts for more than \$US 200 million) co-exist a large number of small wineries. On the basis of Williamson's Governance theory, the MFWI privilege the “hierarchical” forms of organization and internationalization as a response to competition among firms and to shareholders' pressures.

INTRODUCTION

La globalisation¹ est « la prise en masse, à l'échelle planétaire, de réalités qui ne peuvent plus être envisagées que dans leur totalité » (Bauchet, 2003). Ce phénomène peut s'observer au niveau des acteurs économiques, qu'il s'agisse des entreprises, des pouvoirs publics ou des mouvements associatifs. Ainsi les firmes accroissent leur taille pour mieux appréhender l'élargissement de leur marché et organisent leurs activités à un niveau mondial ; des organisations gouvernementales supranationales (agences spécialisées du système des Nations Unies, FMI, Banque Mondiale, etc.) agissent dans la quasi-totalité des pays ; des mouvements issus du tissu professionnel (syndicats) ou de la société civile (ONG, associations) interviennent dans un nombre croissant de lieux géographiques. La globalisation est devenue une réalité pour le secteur financier et pour plusieurs grands secteurs industriels : aéronautique, automobile, électronique.

La globalisation/mondialisation trouve son origine première dans la croissance des échanges de toute nature au niveau international : commerce de biens et services, monnaies et capitaux, déplacements humains, circulation d'informations et de savoirs. Ces échanges ont certes existé depuis l'antiquité, mais ont atteint des proportions importantes à partir de la décennie 1990², en particulier en ce qui concerne les informations au sens large du fait de la mise en place des réseaux Internet.

L'accroissement des flux internationaux d'hommes, de capitaux, de marchandises, d'informations provoque d'importantes modifications dans les structures d'offre et de demande qui concernent désormais tous les secteurs. Dans l'agroalimentaire, on l'observe sur des marchés comme les ceux des produits laitiers ou des eaux embouteillées. Le secteur des boissons alcoolisées fait l'objet, depuis une dizaine d'années, de mutations provoquées par l'intensification des échanges internationaux qui laissent penser qu'il aborde à son tour une phase de globalisation.

L'objet de cette communication est de mettre en évidence l'émergence d'un oligopole constitué de quelques grandes firmes multinationales dans un secteur jusqu'alors fortement atomisé. Ce mouvement s'explique par l'internationalisation du marché (1) et se traduit par des opérations de restructuration des entreprises leaders qui aboutissent à plusieurs modèles organisationnels (2).

¹ Le terme de globalisation est un anglicisme qui vient de *globalization* et qui a été imaginé par un spécialiste du marketing Theodore Levitt dans les années 80. Il a été traduit par « mondialisation », sans qu'un accord se fasse dans la communauté académique sur des définitions précises permettant de distinguer les deux concepts. Nous emploierons indifféremment ces deux termes dans cette communication.

² On parle de « première mondialisation » pour la période 1870-1914 durant laquelle les ratios exportations de marchandises et transferts internationaux de capitaux/PIB ont atteint des valeurs qui n'ont été retrouvées que dans les années 1990

1 – LA GLOBALISATION DU MARCHÉ DU VIN

On peut distinguer très schématiquement quatre époques dans la dynamique de longue période du marché du vin.

Dans une première période, voici 2000 ans, ce produit, typiquement méditerranéen, comme l'huile d'olive ou le blé dur, a vu ses échanges commerciaux stimulés par l'organisation administrative et les infrastructures mises en place par l'empire romain, véritable « marché unique » quadrillé par cent mille kilomètres de voies, avec des règles de fonctionnement et une fiscalité.

Dans un second temps, durant la révolution industrielle du charbon, de l'acier et de l'électricité, il s'est créé en Europe un vaste marché de consommation approvisionné sur une base nationale de production ou d'assemblage par des négociants. Les pays producteurs traditionnels du nord du bassin méditerranéen (Espagne, France, Italie, Portugal) qui dominaient largement l'offre mondiale ont alors consacré le vin comme première boisson nationale. Ces pays étaient caractérisés par un faible taux d'exportation à l'exception du Portugal en raison du courant d'affaires traditionnel vers le Royaume Uni des vins de Porto.

La troisième période, que l'on peut faire débuter dans les années 1980, est marquée, dans les pays développés, par l'achèvement de la révolution technique agricole (substitution du travail par le capital avec un exode rural très important et une concentration des exploitations), l'urbanisation et la tertiarisation de l'économie, l'avènement de la mondialisation. Il en est résulté un déclin de la consommation dans les pays producteurs traditionnels de la CEE³ qui a entraîné des mesures de restriction de l'offre de vin par arrachage des vignes. Dans le même temps, la demande de vin connaissait une croissance significative dans des pays non consommateurs traditionnels (Amérique du Nord, Europe septentrionale, Asie), à la recherche d'une diversification de leur modèle alimentaire. Ces opportunités de développement du marché du vin ont été perçues dès la fin des années 1980 par certains pays d'Amérique latine et surtout d'Océanie qui ont mis en place de véritables stratégies de conquête (par exemple Vision 2025 de l'Australie), tandis que la vieille Europe s'enlisait dans une focalisation sur son marché intérieur et de très conflictuelles et coûteuses opérations de régulation de la production.

Une quatrième phase de cette évolution sur le long terme est probablement en train de démarrer avec, d'une part l'essoufflement des nouveaux pays producteurs, et, d'autre part, une salutaire prise de conscience des réalités socio-économiques par les pays producteurs traditionnels. Cette quatrième phase est celle de la globalisation du marché et du redéploiement des acteurs. Elle est conforme à la théorie de l'organisation industrielle (Porter, 1990) qui enseigne que la maturation d'un marché se caractérise par une sophistication des produits (plus grandes exigences des consommateurs en termes de segmentation de l'offre, de qualité des produits et de services associés), par une intensification de la concurrence qui s'accompagne – paradoxalement au regard de la théorie classique des marchés – d'une concentration des entreprises pour aboutir à une configuration d'oligopole simple ou d'oligopole à franges (survivance d'un grand nombre de PME). Le secteur agroalimentaire, et en particulier celui du vin, est une bonne illustration d'une structure d'offre de type « oligopole à franges ».

³ Et en Argentine, que l'on peut considérer comme un pays producteur traditionnel dont le modèle de consommation était proche du modèle latin jusque dans les années 1980.

1.1 – L’essor de l’ouverture internationale du marché

Selon les statistiques de la FAO, la production mondiale de vin est passée de 24,9 millions de tonnes en moyenne triennale 1961-63 à 27,1 millions de tonnes en moyenne 2001-03, soit une croissance inférieure à 10 % en 40 ans. On note un pic de production à 34,8 millions de tonnes en 1979-81 et donc un reflux de 20 % dans les 20 dernières années, ce qui signifie que les apports des nouveaux pays producteurs n’ont pas compensé la chute de ceux des pays producteurs traditionnels (PPT).

Tableau 1 : Changements à long terme dans la structure de l’offre mondiale de vin

Zones	Part du marché mondial en moyenne triennale (%)			Evolution	
	1961-63	1979-81	2000-02	79-81/ 61-63	00-02/ 79-81
Europe de l’Ouest	66,2	63,0	60,1	+ 33 %	- 23 %
Europe de l’Est	7,0	7,8	6,7	+ 55 %	- 31 %
Nouveaux pays producteurs *	14,4	16,7	26,5	+ 63 %	+ 27 %
Total 3 zones	87,6	87,5	93,3	+ 40 %	- 14 %
Total monde	100,0	100,0	100,0		
Production mondiale (M.t)	24,9	34,8	27,9	+ 40 %	- 20 %

* Afrique du Sud, Argentine, Australie, Chili, Chine, Etats-Unis, Nouvelle Zélande

Source : nos calculs d’après base de données FAO, (2004), Faostat

Une analyse des parts de marché détenues par chacune des grandes zones de production montre que si l’Europe occidentale garde le premier rang, l’érosion est forte avec une perte de 6 points en 40 ans tandis que les pays des nouveaux pays producteurs (NPP)⁴ progressent de 12 points, ce qui signifie – les pays d’Europe orientale ayant stagné durant la période observée – que les gains des PNM ont également été acquis sur d’autres pays, notamment ceux de l’ex-URSS. On confirme, avec le calcul des évolutions sur 20 ans, que 1980 constitue un tournant dans la production européenne : hausse en deçà, baisse au-delà.

Les pays ayant connu les plus fortes croissances à partir de 1980 sont la Chine (x 5), l’Australie (+ 181 %), la Nouvelle Zélande (+ 52 %), les Etats-Unis (+ 49 %) et enfin – exception en Europe – l’Allemagne (+ 40 %). Les chutes de production sont moins spectaculaires car elles concernent de grands pays viticoles : Espagne (- 12 %), France (- 21 %), Portugal (-34 %), Italie (-38 %) et enfin Argentine – autre exception géographique – avec - 43 %.

⁴ au sens de la production de vin, car nous incluons dans cette catégorie de producteurs la Chine dont la viticulture était inexistante dans les années 1960

Au début du millénaire, les «millionnaires» de la production de vin sont au nombre de 7 : France, Italie, Espagne, Etats-Unis, Argentine, Chine, Australie.

Tableau 2 : Top 5 des producteurs de vin dans le monde

Pays	Production (milliers t)	Part de la production mondiale	Croissance PDM 2001/1990
1 – France	5 572	20 %	- 0,3
2 – Italie	5 023	18 %	- 5,2
3 – Espagne	3 638	13 %	+ 1,1
4 – Etats-Unis	2 500	9 %	+ 4,2
5 – Argentine	1 351	5 %	- 2,1

Source : nos calculs d'après base de données FAO, (2004), Faostat

L'internationalisation du secteur s'exprime à travers la croissance des exportations mondiales dont le volume a été multiplié par un facteur 2,4 entre 1962 et 2001 en moyennes centrées, alors que la production entre ces deux dates a stagné. Pour les PNM, il s'agit d'une véritable envolée : d'environ 30 mille tonnes jusqu'à la fin des années 1960, les exportations sont passées à 70 mille t en 1980, 240 mille t en 1990 pour atteindre près de 1,4 million de t en 2002. L'Europe (tant occidentale qu'orientale) a connu une forte progression de ses exportations entre 1962 et 1980, de l'ordre de 300 %. Au cours des 20 années suivantes, l'Europe occidentale a très faiblement progressé (+ 25 %) tandis que les pays d'Europe centrale et orientale accusaient une chute de 57 %. On a donc là des phénomènes symétriques et amplifiés des variations de production.

Tableau 2 : La croissance exponentielle du marché international du vin

Zones	Part des exportations mondiales en volume, moyenne triennale (%)			Evolution	
	1961-63	1979-81	2000-02	79-81/ 61-63	00-02/ 79-81
Europe de l'Ouest	35,8	75,8	69,8	+ 281 %	+ 25 %
Europe de l'Est	6,8	15,0	4,8	+ 296 %	- 57 %
Nouveaux pays producteurs *	1,2	1,7	21,5	+ 147 %	+ 1648 %
Total 3 zones	43,9	92,5	96,1	+ 279 %	+ 41 %
Total monde	100,0	100,0	100,0		
Exportations mondiales (M.t)	2,7	4,4	6,5	+ 80 %	+ 35 %

* Afrique du Sud, Argentine, Australie, Chili, Chine, Etats-Unis, Nouvelle Zélande

Source : nos calculs d'après base de données FAO, (2004), Faostat

Le marché international reste encore dominé par les producteurs traditionnels qui détiennent 70 % des exportations en volume. Certes, les nouveaux producteurs ne font que 20 % du marché, mais leur potentiel de croissance reste élevé. On remarquera que la place de l'Europe de l'Ouest n'était que de 36 % au début des années 60. Un opérateur de taille (en fait le premier exportateur mondial) a disparu du marché entre temps : il s'agit de l'Algérie qui, en 1962 a atteint 51 % des exportations totales en volume (près de 15 millions d'hl) et 33 % en valeur. Le retour de ce pays sur la scène internationale pourrait amener de profonds bouleversements du marché mondial. Si cette hypothèse demeure éloignée, les 2 pays voisins du Maghreb (Maroc et Tunisie) qui disposent également d'un bon potentiel agroclimatique accueillent depuis peu des investisseurs étrangers (notamment le groupe Castel), ce qui pourrait modifier la carte stratégique de l'industrie euro-méditerranéenne du vin.

En moyenne triennale 2000-2002, les leaders mondiaux étaient les suivants, sur un marché estimé à 13,2 milliards de \$:

Tableau 3 : Top 5 du marché international du vin en 2000-2002 (moyenne)

Pays	Exportations (millions US\$)	Part du marché international	Croissance PDM 2001/1990
1 – France	5 076	38,4 %	+ 0,1
2 – Italie	2 370	17,9 %	- 2,0
3 – Espagne	1 160	8,8 %	+ 0,5
4 – Australie	1 060	8,0 %	+ 7,8
5 – Chili	609	4,6 %	+ 4,2

Source : nos calculs d'après base de données FAO, (2004), Faostat

Les chiffres concernant la France sont gonflés par les vins effervescents. Les masses en présence, dans le sous-secteur des vins tranquilles, ont tendance à se rapprocher compte tenu des différentiels de croissance. Il y a bien affrontement pour le leadership mondial entre un groupe restreint de pays dont les Etats-Unis font partie (plus de 500 millions d'euros d'export en 2000-02, avec une progression de part de marché de plus de 4 points en 10 ans).

Le taux d'intégration au marché international peut être approché par le ratio Export/Production. Ce ratio ne peut être estimé qu'en volume. On constate qu'il est passé de 11 % en moyenne 1961-63 à 23 % en 2000-02. Il reste élevé en moyenne pour l'Europe occidentale (27 %, contre 6 % au début de la période), ce qui constitue une remarquable performance de conquête de nouveaux marchés. Les NPP progressent de 1 % à 19 %, avec une forte hétérogénéité selon les pays, en fonction de l'importance de leur marché intérieur. Ainsi le Chili a le plus fort ratio en 2000-02 (68 %), alors que les Etats-Unis sont à 11 %. Australie et Nouvelle-Zélande sont respectivement à 37 et 42 %. La vulnérabilité de ces 2 pays et du Chili est forte vis-à-vis de marchés extérieurs, souvent très lointains, alors que les pays européens et les Etats-Unis, adossés à une vaste demande domestique sont moins exposés, ce qui explique la stratégie active de consolidation des firmes australiennes sur les Etats-Unis comme on le verra dans la 2^{ème} partie.

Tableau 4 : Les grands marchés d'importation du vin

Zones	Part des exportations mondiales en volume, moyenne triennale (%)			Evolution	
	1961-63	1979-81	2000-02	79-81/ 61-63	00-02/ 79-81
Europe de l'Ouest	83,4	64,6	68,1	+ 34 %	+ 32 %
Amérique du Nord	1,9	10,2	12,3	+ 52 %	+ 87 %
Asie	0,2	0,9	4,7	+ 857 %	+ 552 %
Europe de l'Est	2,9	2,3	3,3	+ 41 %	+ 77 %
Total monde	100,0	100,0	100,0		
Importations mondiales (M.t)	2,7	4,7	5,9	+ 73 %	+ 117 %

Source : nos calculs d'après base de données FAO, (2004), Faostat

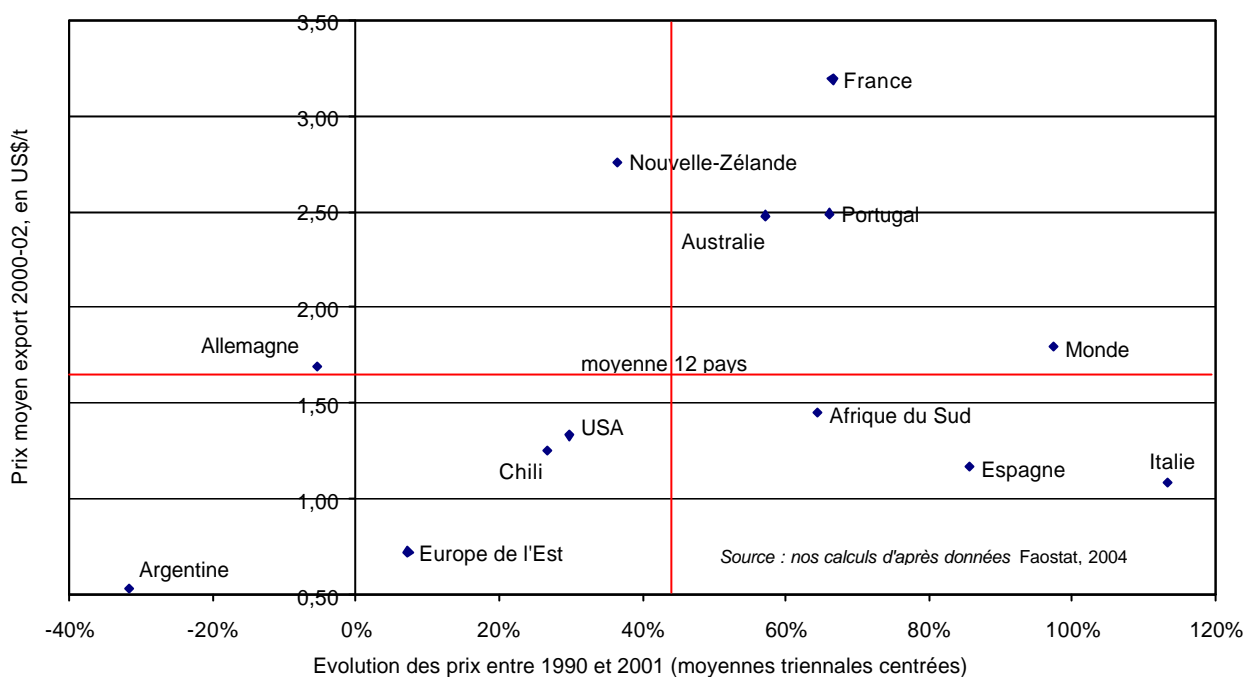
Les marchés d'importation se sont également déplacés dans les 40 dernières années, avec une érosion de la part de l'Europe occidentale⁵ et une montée de l'Amérique du Nord et de l'Asie. 3 pays dominant aujourd'hui largement l'arène mondiale en puissance d'achat : Le Royaume Uni, avec 21 % de part de marché, est le premier importateur mondial (2,8 milliards de \$ en moyenne sur 2000-02). Ce pays, non producteur, se caractérise par une bonne expertise et un niveau élevé de marketing des produits qui s'expliquent par une longue tradition de consommation. Il est suivi de près par un pays producteur, les Etats-Unis (18 % pour 2,4 milliards de \$), orientés à la fois vers les vins de bas de gamme à faible prix et les produits de très haute qualité. Enfin, l'Allemagne, également producteur se situe à 12 % (1,7 milliards de \$). Ces 3 leaders sont suivis par une cohorte de 5 pays représentant chacun 4 à 5 % des importations mondiales : Japon, Belgique, Suisse, Canada et Pays Bas. Au total le marché reste relativement concentré (les 15 premiers importateurs mondiaux représentent 88 %) et en croissance soutenue.

Autre caractéristique importante du marché international : les niveaux de prix moyens pratiqués par les différents exportateurs s'inscrivent dans un large fourchette, entre l'Argentine à 0,53 \$/kg et la Nouvelle Zélande à 2,76 \$, soit un écart considérable de 1 à 5. La France, avec 3,19 \$ a une position exceptionnelle due au poids du champagne. Les prix reflètent évidemment la nature des produits commercialisés, mais aussi les outils mobilisés (par exemple les marques et la publicité), ainsi que le type d'intermédiation pratiqué (circuit court ou long, relations avec la grande distribution, très présente dans le secteur du vin).

⁵ Mais une légère reprise dans les années 1990 en raison de la croissance des marchés de l'Europe septentrionale

Graphique 1

Positionnement - prix des pays exportateurs de vin



Enfin, le marché du vin se caractérise par des styles de régulation sensiblement différents entre les PPT et les NPP. Dans le premier cas, les réglementations sont contraignantes et on peut parler d'encadrement fort par les normes, depuis le stade de la production de raisin, jusqu'au consommateur (par exemple en France législation sur le cadastre viticole et interdiction de la publicité télévisée pour les boissons alcoolisées, en passant par les contraintes sur la technologie de fabrication du vin). Dans le cas des nouveaux pays producteurs, au contraire, les contraintes demeurent faibles. Une convergence des modes de régulation est en cours de discussion dans les instances internationales (OIV, OMC).

Au plan théorique, on peut parler, pour l'industrie du vin, de « chaîne globale de valeur » pilotée par l'aval (« *marketing driven chain* », au sens de Gereffi et Korzeniecwiez, 1994) en raison du pouvoir de marché considérable des distributeurs qui sont très concentrés dans les pays à haut revenu, mais aussi de l'émergence de très grandes firmes de production qui, à travers de lourds investissements matériels (vignobles, wineries) et immatériels (marques et communication), parviennent à s'imposer sur des marchés qui restent peu marquetés par les PME (Jernigan, 2000).

1.2 – L'émergence d'un oligopole à franges dans l'industrie du vin

On ne dispose d'aucune statistique globale sur la structure d'offre au niveau microéconomique. On peut cependant affirmer, sur la base d'observations nationales, que le secteur du vin reste très atomisé avec plusieurs centaines de milliers de producteurs

individuels et des milliers d'entreprises, souvent à forme coopérative, dans le monde. Par exemple, en France, on peut estimer le nombre des coopératives viticoles (vins tranquilles et effervescents) à environ 870, commercialisant les apports de plus de 100 000 déclarants. La production de ces coopératives représente environ 45% de la production française totale, soit 57 millions d'hectolitres en 2000 (Couderc et al., 2003, p. 8).

Seconde difficulté pour étudier la structure de marché d'un point de vue micro-économique, il n'existe pas de données sur le chiffre d'affaires réalisé par l'industrie à l'échelle mondiale. Pour avancer, nous prendrons, en première et grossière approximation la production totale de vin en volume annoncée par la FAO, valorisée au prix moyen des exportations et diminuée d'une non mise en marché (autoconsommation, usages industriels, pertes) de 10 %, en supposant que la variation de stocks est nulle. Ces hypothèses de calcul donnent pour 2002 un chiffre d'affaires (CA) de 52 milliards d'euros⁶. Cette même année, les 20 premières firmes mondiales engagées dans le secteur ont réalisé un CA cumulé d'environ 14 milliards d'euros (cf. annexe 2), soit 27 % du CA total de l'industrie. On verra plus loin que les opérations de fusion-absorption d'entreprises ont été nombreuses et importantes dans les 5 dernières années, aboutissant à ce taux de concentration relativement élevé si on le rapproche de la population totale d'entreprises du secteur. On peut en déduire que l'on assiste à l'émergence d'une structure « d'oligopole à franges »⁷ dans l'industrie du vin. Le caractère mondial de cet oligopole est attesté par la répartition internationale des activités des grandes firmes le constituant. On doit aussi signaler qu'il s'agit d'un phénomène récent, très lié à l'arrivée d'entreprises des nouveaux pays producteurs.

Les changements observés sur le marché sont incontestablement le fait de firmes de grande taille, originaires des nouveaux pays producteurs et porteuses de nouvelles stratégies, en rupture avec l'approche traditionnelle du marché. Le recul des entreprises des pays européens s'explique principalement par une myopie commerciale et un déficit organisationnel. Nous intitulerons ces grandes firmes en émergence « firmes multinationales de l'industrie du vin » (cf. liste en annexe 2), pour signifier à la fois leur dimension (chiffre d'affaires supérieur à 200 millions de \$ en 2002, ce qui donne une liste de 20 firmes), leur nature industrielle (production de masse rationalisée, adoption d'un management stratégique) et leur implantation dans plusieurs pays.

Tableau 3 : Les acteurs dominants de l'industrie du vin en 2002

Pays	Grandes firmes	CA « vins » (*) M. \$	Poids
Etats-Unis	<u>6 firmes</u> : Gallo, Constellation, Mondavi, Brown-Forman, Wine Group, K. Jackson	4 441	32 %
France	<u>5 firmes</u> : Castel, LVMH, Pernod Ricard, Grands Chais de France, Val d'Orbieu	3 355	24 %
Australie	<u>3 firmes</u> : Fosters/Beringer Blass, Southcorp, BRL Hardy	2 328	17 %
Royaume-Uni	<u>2 firmes</u> : Allied Domecq, Diageo	2 034	14 %
Allemagne	<u>3 firmes</u> : Oetker/Henkell, Günter Reh/Schloss Wachenheim, Rotkäppchen	1 403	10 %
Espagne	<u>1 firme</u> : Freixenet	455	3 %
Total	20 firmes	14 016	100 %

⁶ Ce chiffre ne constitue qu'une approximation en raison du problème des doubles comptes (ventes de vin entre entreprises) et de l'hypothèse de prix retenue.

⁷ Quelques entreprises leaders contrôlant une part significative du marché et une myriades de petites et moyennes entreprises se partageant le reste de l'arène

(*) Estimations : il est souvent difficile d'établir le CA concernant spécifiquement l'activité vin, les entreprises étant rarement monoproduit ou encore ne diffusant aucune information (cas de entreprises à capitaux privés). Conversion de monnaies au taux de change moyen 2002 de 1,06 € pour 1 US\$.

Source : *World Wine Data, 2004*

Il existe, dans la liste des 20 premiers mondiaux des disparités considérables par la taille, le statut juridique et le portefeuille d'activités. Le numéro 1 était, en 2002, la firme états-unienne E&J Gallo, avec 1,8 milliard de \$ de CA⁸, et le numéro 20, également une américaine Kendall Jackson, avec 200 millions de \$, soit un écart de taille de 1 à près de 9. Seules 6 entreprises dépassaient 1 milliard. Les françaises - mis à part deux exceptions brillantes, LVMH, acteur sur le marché spécifique du champagne, et Castel, groupe à forte croissance dans l'univers des boissons - sont de taille modeste et probablement sous-critique par rapport au marché mondial, ce qui signifie que la filière vin n'a pas été en mesure d'engendrer les puissantes multinationales qu'annonçaient une position de leader mondial dans le secteur du vin.

Contrairement aux autres secteurs de l'agroalimentaire, près de la moitié des plus grandes firmes de l'industrie du vin ne sont pas cotées en bourse et leur structure de propriété reste souvent à caractère familial (ainsi Gallo, Castel, Oetker, Rotkäppchen, The Wine Group, Günther Reh, Grands Chais de France) ou coopératif (Val d'Orbieu). Toutefois, le marché boursier a attiré certaines FMIV au cours des dernières années pour financer leur processus de croissance externe (cf. *infra*). Les premières firmes sont des sociétés cotées (Londres : Diageo, Allied Domecq, Paris : LVMH, Pernod Ricard, Melbourne : BRL Hardy, Southcorp ; New York : Beringer, Constellation Brands, Brown-Forman, Mondavi).

Le graphique 1 propose une représentation stylisée des 20 leaders mondiaux de l'industrie du vin sur la base de 3 critères : dimension (mesurée par le chiffre d'affaires sectoriel), degré d'internationalisation (caractérisé par le nombre de pays d'implantation des sites de production) et intensité marketing (estimée par le nombre de marques détenues). Aucun critère n'apparaît comme discriminant, ce qui est le signe d'une industrie en cours de structuration selon différents schémas stratégiques. En particulier, le cadran « forte internationalisation/marketisation » n'accueille que 2 firmes de taille moyenne et diversifiée (Foster's et Oetker). Les portefeuilles de marques⁹ sont plutôt « chargés » (14 firmes/20 détiennent plus de 5 marques, ce qui annonce des recentrages). Enfin, la majorité des entreprises du secteur sont spécialisées sur les boissons alcoolisées, ce qui est conforme aux sollicitations des investisseurs.

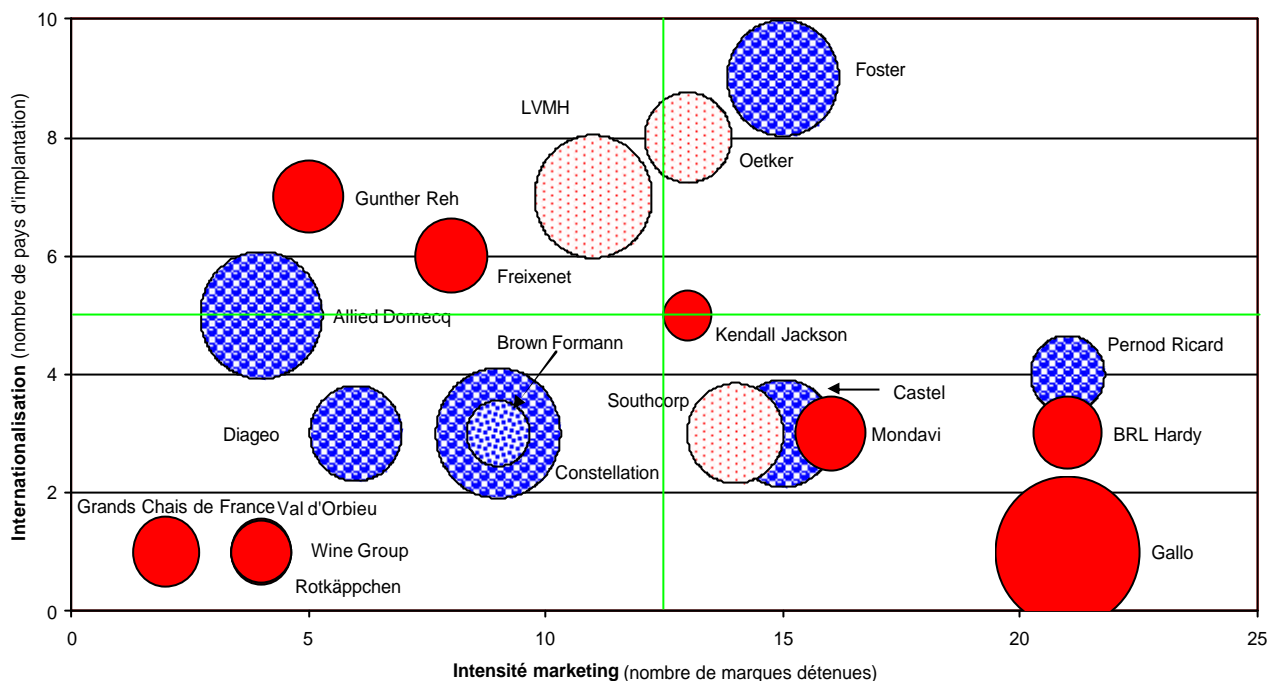
⁸ En 2003, du fait de rachats successifs de grosses entités (Matthew Clark et l'australien BRL Hardy), c'est Constellation Brands qui devrait passer en tête, avec près de 2 milliards d'euros de CA). De tels regroupements posent des problèmes en termes de concurrence (abus de position dominante, contrôle des prix,...) et restent soumis à autorisation des pouvoirs publics, comme cela a été le cas pour Constellation/BRL Hardy.

⁹ Il s'agit uniquement de marques dites « commerciales ». Selon Rabobank et The Marketing Decade, le marché mondial du vin peut être segmenté selon six catégories : Basic, Popular Premium, Premium, Super Premium, Ultra Premium et Luxe (icônes). Notre analyse ne concerne que les marques *premium* ou placées dans une catégorie supérieure (prix dépassant les 5 euros/bouteille).

Graphique 2

Typologie des leaders mondiaux de l'industrie du vin en 2002

(Taille des cercles proportionnelles au chiffre d'affaires des entreprises, motif en points : firmes diversifiées, en réseau : firmes spécialisées concentriques, en plein : firmes spécialisées)



Source : World Wine Data, 2004

Le base de données Agrodata (Ayadi *et al*, 2004) permet de constater que le secteur de la bière est très représenté au sein des 100 premières firmes mondiales de l'agroalimentaire (13 firmes, CA deux fois plus important que les boissons alcoolisées), ce qui s'explique par une industrialisation qui a débuté dès la fin du XIX^{ème} siècle, une demande bien plus importante et une concentration élevée. La part des trois premières firmes dans les différentes catégories de boissons serait actuellement la suivante : vin 7%, spiritueux 25%, bière 28%, café 38%, thé 39%, chocolat 42%, soft-drinks 80% (Heijbroek, 2003). Toutefois, en ce qui concerne le vin (4 firmes du top 20 présentes : Diageo, Allied Domecq, Pernod Ricard et Constellation Brands), les niveaux de concentration varient selon les pays retenus et sont particulièrement élevés dans les nouveaux pays producteurs comme l'indique le tableau 5 : dans ces pays, à l'exception de l'Argentine, 4 ou 5 entreprises réalisent plus de 50 % du CA sectoriel, tandis que dans les pays producteurs traditionnels les 10 premières firmes peinent à atteindre le quart des ventes nationales.

Tableau 5 : Concentration de l'industrie du vin par pays, 2000

Pays	Leaders identifiés	Part dans la production	Nom des premières entreprises
Nouvelle-Zélande	4 entreprises	85 %	Montana Wines Ltd, Nobilo Vintners Ltd, Villa Maria Estate Ltd, Corbans
Afrique du Sud	2 entreprises	80 %	Distell Group Limited, KWV (*)
Australie	4 entreprises	60 %	Southcorp, Foster's/Beringer Blass, BRL Hardy, Orlando Wyndham
Argentine	10 entreprises	50 %	Tittarelli, Bodegas y Viñedos Etchart, Bodegas Chandon, Bodegas Norton
Etats-Unis	4 entreprises	50 %	E&J Gallo, Constellation Brands, The Wine Group, Robert Mondavi Corp.
Chili	5 entreprises	25 %	Concha y Toro, Viña San Pedro, Viña Santa Rita, Viña Santa Carolina
France	10 entreprises	25 %	LVMH, Marie Brizard & Roger International, Castel, Grands Chais de France, Baron Philippe de Rothschild, Pernod Ricard, Val d'Orbieu, Groupe Boisset
Portugal	10 entreprises	20 %	Santa Marta, Sogrape, José Maria de Fonseca.
Espagne	5 entreprises	15 %	Freixenet, Codorniu, Bodegas y Bebidas, Arco Bodegas Unidas
Italie	8 entreprises	13 %	Zonin, Antinori, Ruffino, Caviro, Gruppo Italiano Vini, Coltiva, Riunite
Allemagne	4 entreprises	12 %	Oetker, Schloss Wachenheim, Rotkäppchen, Peter Mertes

Source : World Wine Data, 2004

(*) KWV – Situation avant la constitution de Distell (fusion entre Distillers et Stellenbosch Farmers Winery).

2 – STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT DES FIRMES MULTINATIONALES DU VIN : VERS UNE REORIENTATION SECTORIELLE ET GEOGRAPHIQUE ?

Depuis le début des années 1990, les FMIV du vin ont dû revoir leurs stratégies afin de renforcer leur présence sur le marché mondial (pression de la globalisation) et d'améliorer leurs performances (pression des investisseurs financiers). L'étude de la dynamique de restructuration des FMIV du vin au cours des 8 dernières années (1996-2003) nous a amenés à élaborer une banque de données spécialisée dans les FMIV en vue de recenser l'ensemble des opérations réalisées par ces FMIV au niveau mondial (banque de données «W2D pour World Wine Data »)

On peut situer un premier mouvement de restructuration du secteur au début des années 1980, initié en 1983 à travers le rachat par Seagram (Canada) de la division Wine Spectrum appartenant à The Cola-Cola Company. Cette stratégie avait pour but de concurrencer E&J Gallo. Quelques années plus tard, ces intérêts vinicoles ont été cédés à Vintners International Schlem. D'autres firmes sont entrées dans le secteur et ont revendu leurs actifs par la suite : RJR Nabisco (Italian Swiss Colony et Inglenook), National Distillers (Almaden), Pillsbury (Souverain), Kraft Foods, etc. Cette première phase de consolidation est ainsi caractérisée par l'entrée puis la sortie du secteur. La phase suivante, faisant l'objet d'analyse dans ce travail, est caractérisée par l'achat d'actifs vitivinicoles par les FMIV leaders et par le fait que le nombre de *wineries* disponibles pour rachat – cibles potentielles -, ayant un portefeuille de marques de notoriété, sont inférieures aux demandes de rachat.

Plusieurs facteurs sont à la base de ce mouvement de structuration du secteur. Tout d'abord, des changements de l'environnement dans lequel évoluent les firmes. En effet, les pays vitivinicoles ont connu une libéralisation progressive de leur législation sur les investissements étrangers, tant dans les pays producteurs traditionnels¹⁰ que dans les nouveaux pays producteurs de vin. D'autre part, la chute et le ralentissement de la consommation dans les marchés domestiques des grandes firmes les ont poussées à rechercher de nouveaux débouchés pour leurs produits. Même si les pays développés sont plus ou moins concernés, les Etats-Unis et le Royaume-Uni restent les principaux marchés de croissance de la demande. Ensuite, la concurrence industrielle et commerciale (grande distribution) dans les pays producteurs traditionnels s'est intensifiée au cours des dernières années et la pression sur les marges est forte. Enfin, dans un souci de création de valeur, plusieurs FMIV ont choisi de s'installer dans différentes régions du monde afin de se bâtir un capital de réputation mondiale (les marques) ou de bénéficier des avantages compétitifs de production et de distribution dans différentes régions (économies d'échelle, de variété et/ou d'apprentissage). Bref, le changement des caractéristiques de l'environnement de l'offre et de la demande a amené à une redéfinition des frontières des FMIV (cf. Roberto, 2003 ; Coelho et Rastoin, 2004).

Même si le processus de concentration des FMIV s'avère l'élément fédérateur de la dynamique du secteur, plusieurs leviers stratégiques alternatifs ou complémentaires existent pour les entreprises : la spécialisation ou diversification, les modes de croissance interne ou externe, et la recherche de synergies inter-activités (par exemple, la distribution de vins conjointement avec d'autres boissons alcoolisées).

Afin de mieux cerner les spécificités de la restructuration, nous avons procédé à un découpage temporel en deux périodes distinctes de quatre ans : 1996-1999 et 2000-2003. Les dimensions stratégiques retenues ont été : l'espace géographique des opérations et leur nature spécifique, d'une part, les réseaux de distribution et leurs portefeuilles de marques, d'autre part.

2.1 - Dynamique des opérations de restructuration dans l'industrie du vin : le recentrage sur le cœur de métier

D'une façon générale, on remarque une augmentation considérable du nombre d'opérations de restructuration au niveau mondial entre les deux périodes (cf. tableau 6 et annexe 1).

Pour les besoins de notre analyse, nous distinguons les opérations de « contrôle » (CT) et les opérations d' « alliance » (AL), qui correspondent à des investissements et les opérations de « vente » (VT), qui conduisent à des désinvestissements :

- Les opérations de « contrôle » comprennent l'ensemble des opérations d'acquisition par le biais d'OPA réussies ou de prises de participations majoritaires (plus de 50% du capital) ;
- Les opérations d' « alliance » englobent les prises de participation (moins de 50% du capital), la création ou la fusion de filiales ou de groupes, les co-entreprises, l'ensemble des accords de licence (production, distribution, technologie), et le changement de noms de sociétés ;
- Les opérations de « vente » comprennent les OPA échouées, les fermetures d'usines, les cessions d'activité, et la vente totale ou partielle d'actifs.

¹⁰ Dans les pays producteurs traditionnels, il faut noter aussi que l'ouverture du secteur aux capitaux étrangers est récente. Par exemple, en Espagne et au Portugal cela s'est produit avec l'adhésion à l'Union Européenne (1986), vers la fin de la décennie de 1980 de nombreux investissements étaient encore soumis à des barrières à l'entrée.

Tableau 6 – Nature des opérations de restructuration des 20 premières entreprises mondiales du vin (1996-2003)

Nature de l'opération	Ensemble		Secteur de la production de vin	
	Nombre	%	Nombre	%
Opérations de "contrôle"	291	33%	94	54%
Opérations "d'alliance"	433	49%	52	30%
S/Total opérations "d'investissement"	724	82%	146	84%
S/Total opérations de "désinvestissement"	159	18%	28	16%
Total des opérations 1996-2003	883	100%	174	100%

Source : World Wine Data, 2004

Pour l'ensemble de la période et des activités des 20 FMIV considérées, nous avons recensé près de 900 opérations. Les opérations d'« alliance » (49 % du total) arrivent en première place, suivies des opérations de « contrôle ». Toutefois, cette tendance est inversée en ce qui concerne les activités de production de « vins » (les opérations de « contrôle » représentent ici 54%, contre 33 % pour l'ensemble des opérations). Cela se justifie par la spécificité de l'activité de productive, très liée au vignoble : il est important pour les FMIV de maîtriser leur accès aux matières premières. Certaines des firmes acquises ont une structure de propriété familiale dont les modes de gestion s'éloignent souvent de la gouvernance actionnariale. Le contrôle de la structure de propriété assure une plus grande flexibilité dans le processus de prise de décision stratégique, même si bien souvent les anciens propriétaires (familles) maintiennent leur présence dans la firme ayant fait l'objet d'une acquisition (présence dans le conseil d'administration, expertise œnologique). C'est aussi une façon de pérenniser le « capital social » de production et la réputation du portefeuille de marques (effet de l'« expertise » familiale sur la nature du produit final).

En considérant l'ensemble des opérations de restructuration, on peut tout d'abord distinguer les FMIV fortement orientées vers l'intégration (nombre élevé d'opérations de contrôle) à partir d'actifs spécifiques (au sens de Williamson, 1985). On peut mentionner ici les cas de LVMH, de Pernod Ricard et, dans une moindre mesure, Constellation Brands, Allied Domecq et Diageo. Le changement des modes de contrôle et des frontières des FMIV induisent de nouvelles pratiques managériales (coordination inter-activités et inter-fonctions). Par exemple, depuis le début 2004, LVMH a regroupé l'ensemble de ses activités viticoles – hors champagne et cognac – dans une nouvelle filiale, Moët-Hennessy Wine Estates afin de développer des synergies entre ses *wineries* implantées sur différents continents. La création de divisions « vins » pour l'ensemble des FMIV est aussi une caractéristique du secteur.

Trois éléments nous permettent de caractériser les stratégies des FMIV : la production de vins, les réseaux de distribution et les marques. L'analyse des deux premières activités nous permet de conclure à leur expansion globale au cours de deux périodes (cf. tableau 7 et annexe 2). Le poids relatif de opérations concernant ces activités est passé de 32% en 1996-1999 à 42% en 2000-2003, alors que l'importance des « autres » opérations – excluant les activités de production et de distribution dans le secteur du vin – est passé de 68% à 58%. On identifie ainsi une tendance nette au recentrage sur les activités vitivicoles (*focus on the core business*). Parmi les exceptions à cette répartition des opérations, on relève le groupe Castel, LVMH et Pernod Ricard, en raison de leur structure d'activités diversifiée.

Tableau 7 – Dynamique des opérations de restructuration des 20 premières entreprises mondiales de l’industrie du vin

Secteur concerné	1996-1999	2000-2003	Nombre total d’opérations 1996-2003
Production de vin	17 %	22 %	182
Distribution de boissons alcoolisées	15 %	20 %	163
Autres	68 %	58 %	564
Ensemble	100 %	100 %	909

Note : Le total des opérations présentées dans les tableaux 6 et 7 diffère (respectivement 883 et 909). Cela se justifie par le choix de l’unité d’analyse. Dans le tableau 6 l’unité d’analyse est la « nature de l’opération » alors que dans le tableau 7 l’unité d’analyse est la « FMIV ». Logiquement, le nombre d’opérations indiquées dans ce dernier tableau est supérieur (la même opération peut être comptée deux fois lorsqu’il s’agit des restructurations intervenues entre des FMIV dans le top 20 mondial).

Source : *World Wine Data, 2004*

On remarque d’autre part que les investissements dans les activités productives sont plus nombreux que les investissements dans les réseaux de distribution. Toutefois, les stratégies des FMIV sont contrastées. Ainsi, certaines FMIV privilégient les investissements de production (exemples : Constellation Brands, Allied Domecq, Groupe Castel, LVMH, Foster’s Group, Southcorp, Freixenet et Robert Mondavi), alors que d’autres renforcent davantage leurs réseaux de distribution (exemples : E&J Gallo, Allied Domecq, Foster’s Group, Diageo, Pernod Ricard, Brown-Forman Corp.). La compréhension des différentes logiques suivies par les FMIV doit aussi être nuancée par la prise en considération de leurs trajectoires antérieures (dépendance de sentier).

Les *winemakers* du monde entier ont centré leurs efforts sur la simplification du processus de décision d’achat du consommateur, avec l’objectif de créer des marques reconnues dans le monde entier. Les FMIV des nouveaux pays producteurs ont mieux réussi dans ce domaine que celles des pays traditionnels. Ainsi, la part des vins de marque dans les ventes totales réalisées dans le commerce aux Etats-Unis peut être estimée à environ 70% contre 15% en Europe (si l’on exclut l’Angleterre)¹¹. A l’heure actuelle, les FMIV produisant des vins de marque se concentrent davantage sur le segment des produits à prix moyen (premium, cf. tableau 8) plutôt que sur le segment du haut de gamme. Les vins du très haut de gamme bénéficient d’une notoriété mondiale, mais il ne s’adressent qu’à un nombre réduit de consommateurs de par leurs prix élevés et leurs faibles quantités.

¹¹ Selon Frank Marcus, directeur de Gallo en Allemagne (cf. Veille Internationale « Vins et Spiritueux », novembre 2002)..

Tableau 8 : Segments prix/qualité et parts du marché mondial - 2002

Catégorie	Europe Entreprise euros/bouteille	Europe Consommateur euros/bouteille	Part du marché global du vin
Luxe (icônes)	> 30	> 150	1%
Ultra premium	3.35 – 30	14- 150	5%
Super premium	2.25 – 3.35	7 - 14	10%
Premium	1.65 – 2.25	5 – 7	34%
Popular premium	1.10 – 1.65	3 - 5	50%
Basic	< 1.10	< 3	

Source: Rabobank International (2003) et The Marketing Decade

Au total, cette dynamique de restructuration peut s'expliquer de trois façons :

- d'une part, il serait difficile d'envisager une expansion internationale et une croissance forte sans croissance externe. En effet, dans un secteur caractérisé par une relative stagnation de la consommation sur la plupart des marchés traditionnels, la conquête rapide de parts de marché exige le recours à des acquisitions d'entreprises présentes sur les marchés convoités ;
- d'autre part, pour financer la croissance externe, toujours coûteuses, la plupart des FMIV recourent à un désengagement progressif des activités éloignées du métier principal (vin) ;
- enfin, certaines FMIV, confrontées à l'arrivée à maturité de leurs activités principales dans les secteurs de la bière et des spiritueux, ont recherché de nouveaux relais de croissance (ex. Foster's Group). Les cibles deviennent les firmes vitivinicoles dont le portefeuille est composé par des marques premium (ou une catégorie supérieure). Les flux de liquidités (*cash-flows*) dégagés par les activités matures permettent de financer la politique de croissance externe.

On assiste à une réorientation géographique dans les activités des FMIV (cf. tableau 9). En effet, l'Amérique du Nord et l'Union Européenne restent les zones d'intervention privilégiées par les FMIV. Au cours des deux périodes étudiées (1996-99 et 2000-03), on remarque une nette accélération des opérations de restructuration en Amérique du Nord et une diminution considérable de ces opérations dans l'Union Européenne et dans une moindre mesure en Amérique Latine et dans les PECO (Pays d'Europe Centrale et Orientale). Toutefois, des situations contrastées existent entre les différentes FMIV.

Tableau 9 : Géostratégies des 20 premières firmes mondiales de l'industrie du vin : nombre d'opérations de restructuration par zone géographique, 1996-2003

Zone géographique	Secteur concerné		Total
	Production de vin	Distribution	
Amérique du Nord	61	48	109
Union européenne	57	41	98
Océanie	34	11	45
Asie	4	25	29
Amérique latine	22	5	27
Europe centrale et orientale	4	14	18
Autres	2	10	12
Total	184	154	338

Source : World Wine Data, 2004

2.2 - Internationalisation des firmes multinationales de l'industrie du vin et nouvelles formes de gouvernance

En partant d'une analyse des stratégies d'externalisation et de la spécificité des actifs mobilisés par les 20 principales firmes mondiales, nous nous sommes efforcés d'identifier les divergences et convergences entre les stratégies de ces FMIV (cf. tableau 10 et annexe 3)¹².

Le croisement des caractéristiques de ces opérations - degré d'orientation internationale (in/out) versus formes de gouvernance (hiérarchie/hybride) - notre analyse a débouché sur une première typologie sur les tendances à l'orientation « réseaux » des FMIV (tableau 1). Cette typologie a été étudiée dans le cadre de « l'approche éclectique » (ou paradigme « OLI ») de Dunning (1993), visant à étudier les trois voies principales et alternatives de pénétration des marchés étrangers. Le paradigme « OLI » décrit trois types d'avantages à devenir une FMIV : l'avantage spécifique à la firme tiré d'actifs intangibles (O comme *ownership advantages*), l'avantage de la localisation à l'étranger (L comme *location advantages*) et l'avantage à l'internalisation (I comme *internalization advantages*). Chaque type d'avantages se rattache en priorité à un niveau d'analyse : O à la structure des marchés, L à l'avantage comparatif du pays d'accueil, notamment en termes de coûts de production, de distribution et de transport et, finalement, I au comportement organisationnel de la firme. Ainsi, les variables OLI vont être influencées par les caractéristiques structurelles des pays, des secteurs et de la FMIV. De nombreuses interactions entre ces trois variables sont possibles. Cette approche repose sur l'hypothèse implicite d'une dichotomie forte entre la hiérarchie et le marché. Les apports complémentaires aux travaux de Williamson, mentionnés ci-dessus, nous permettent d'envisager une modélisation du processus en intégrant des formes intermédiaires (l'organisation en réseau).

¹² Pour chacune des 20 FMIV, nous avons constitué un dossier regroupant toutes les opérations de restructuration réalisées au cours de la période 1996-2003 (cf. explication méthodologique en annexe). Ensuite, et pour chacune des opérations, nous avons caractérisé ces opérations selon le degré de spécificité des actifs concernés et classé chacune de opérations selon leur appartenance aux différentes formes de gouvernance (« marché », « hiérarchie » et « hybrides »). Par exemple, notre démarche considère les alliances stratégiques comme des formes « hybrides » et les fusions ou prises de participation majoritaires comme des formes « hiérarchiques ».

Les opérations de restructuration recensées au cours de la période 1996-2003 ont été classées, pour chacune des FMIV, selon les critères de spécificité et de localisation des opérations. Ces deux critères nous ont permis d'établir une première typologie des frontières géographiques et organisationnelles des FMIV.

Esquisse d'une typologie des frontières de la firme

Les opérations de restructuration recensées au cours de la période 1996-2003 ont été classées, pour chacune des FMIV, selon les critères de spécificité et de localisation des opérations. Ces deux critères nous ont permis d'établir une première typologie des frontières géographiques et organisationnelles des FMIV (cf. tableau 1).

Tableau 10 : Internationalisation et formes de gouvernance des firmes leaders de l'industrie mondiale du vin (1996-2003)

	Hy > Hi	Hy < Hi
In > Out	E&J Gallo Allied Domecq Diageo 1	Castel Oetker Gruppe LVMH Pernod Ricard Foster's Group Freixenet 4
In = Out	Brown-Forman 2	BRL Hardy 5
In < Out	Southcorp 3	Constellation Brands Rotkäppchen The Wine Group Grands Chais de France Kendall Jackson Val d'Orbieu Günter Reh 6 Robert Mondavi

Légende : comparaison du nombre d'opérations « in » = à l'intérieur de la zone et « out » = en dehors de la zone ; « Hy » = formes hybrides et « Hi » = formes hiérarchiques.

Note : L'internationalisation est ici mesurée par le nombre d'opérations de restructuration effectuées en dehors de la « zone » géographique d'appartenance, c'est-à-dire, le marché domestique élargi : pour Pernod Ricard ce serait l'Union Européenne et pour Foster's Group l'Océanie.

Source : World Wine Data, 2004

FMIV orientées « réseaux » [Type 1 (In > Out ; Hy>Hi) ; Type 2 (In = Out ; Hy > Hi) ; Type 3 (In < Out ; Hy > Hi)].

Une première constatation s'impose: il n'y a que les FMIV d'origine anglo-américaine qui privilégient les formes d'externalisation « internalisante ». A l'exception de E&J Gallo, l'ensemble des autres FMIV sont diversifiées et cotées en bourse et, par conséquent, sont soumises à des logiques de gouvernance actionnariale. Cette forme de gouvernance est caractérisée par la recherche de flexibilité. La spécialisation engendre par ailleurs des « rigidités » (confinement dans un domaine particulier du savoir, comportements clanique et/ou corporatistes,...). La flexibilité des FMIV du vin dépend ainsi de l'étendue des ressources et compétences (effet d'apprentissage).

La flexibilité des réseaux de distribution demeure un axe stratégique (réduction de coûts ; réalisation d'effets de synergie et amélioration de la coordination avec leurs interlocuteurs tels les négociants, *alcohol boards*, distributeurs,...). On peut en donner 3 exemples : (1) « Gemini Alliance » constitué par Bacardi USA et Brown-Forman Corp. en 2002 à fin de distribuer leurs produits aux Etats-Unis ; (2) « Maxxium » constitué en 1999 par trois

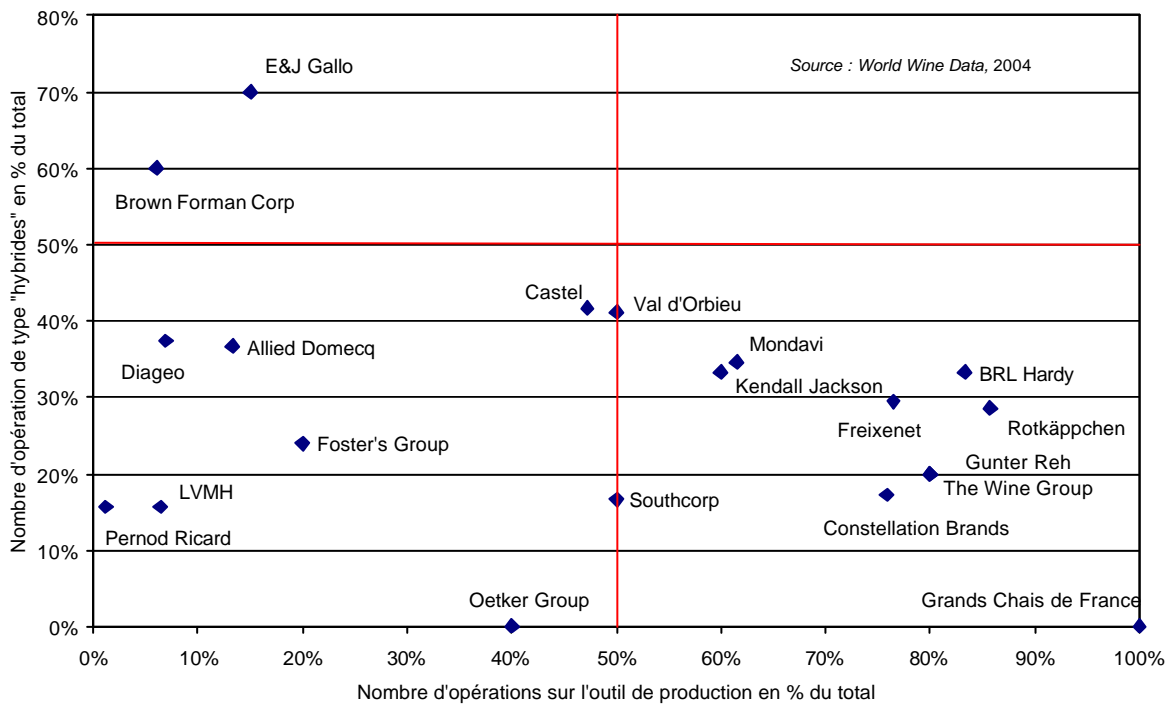
actionnaires - The Edrington Group, Jim Beam Brands, Rémy-Cointreau – auxquels s'est associé Vin & Spirite en 2001. Le réseau de distribution implanté en 35 pays est actuellement composé de 300 experts en marketing et d'une force de ventes de 900 personnes; «Triodis» est une joint-venture créée en 1999 entre trois partenaires - Bacardi-Martini, Maxxium (Rémy-Cointreau, Highland Distillers, Jim Beam Brands) et William Grant & Sons – afin d'associer leurs réseaux de distribution en France.

FMIV orientées « hiérarchie » [Type 4 (In > Out ; Hy<Hi) ; Type 5 (In < Out ; Hy < Hi); Type 6 [In<Out; Hy<Hi].

Ces formes d'investissement sont moins réversibles du fait de l'existence de coûts irrécupérables (*sunk costs*). Toutefois, cette analyse doit être nuancée par le degré de concentration du secteur viti-vinicole dans chacun des pays d'investissements. En effet, le taux de rémunération des capitaux investis est fonction de la zone d'investissement (Rabobank International, 2003).

Les FMIV de type 6 réalisent des investissements très spécifiques, malgré leur plus forte orientation internationale : le rachat d'actifs de production dans les pays d'implantation restent dominants. Conformément à la théorie, les résultats montrent l'existence de configurations organisationnelles distinctes au sein de la même industrie, correspondant à différents choix stratégiques des FMIV. On remarque ici les mêmes types de stratégies différenciées et l'opposition nette entre les FMIV orientées « réseaux » et FMIV orientées « hiérarchie » (Coelho et Rastoin, 2002).

Graphique 3 : Opérations de restructuration dans le secteur des boissons alcoolisées et importance relative des formes hybrides (1996-2003)



Note : l'ensemble des activités de « production » englobe aussi les fermetures d'usines et les ventes totales ou partielles d'actifs.
Source : World Wine Data, 2004

2.3 - Formes de gouvernance et géostratégies des FMN du vin : une interprétation institutionnaliste

Les grandes FMIV arbitrent aussi entre flexibilité et rigidité, c'est-à-dire entre l'intégration verticale pure et l'internalisation externalisante. Les formes hybrides sont surtout des outils de flexibilité qui permettent à ces firmes de rester en « coopétition » (coopération et compétition avec les autres firmes du secteur). Les quatre axes principaux du développement stratégique des FMIV peuvent être étudiés à partir de l'arbitrage réalisé par les FMIV entre modes de gouvernance (formes hiérarchiques/hybrides) et géostratégies (PPT *versus* NPP) [cf. Tableau 11].

Tableau 11 : Formes de gouvernance et géostratégies des FMN du vin

PPT → NPP	PPT → PPT
<p style="text-align: center;"><u>Formes hiérarchiques</u></p> Pernod Ricard/Framingham (NZE) (04) Boisset/De Loach (USA) (03) Freixenet/Wingara Wine Group (AUS) (01) Pernod Ricard/Orlando Wyndham (AUS) (89)	<p style="text-align: center;"><u>Formes hiérarchiques</u></p> Freixenet /Cavas Chandon (ESP) (LVMH) (03) Freixenet /Yvon Mau (FRA) (01) Val d'Orbieu (Fra)/Cordier (FRA) (97)
<p style="text-align: center;"><u>Formes hybrides</u></p> LVMH/Diageo (USA) (02) Pernod Ricard/Foster's Group (AUS) (02)	<p style="text-align: center;"><u>Formes hybrides</u></p> Val d'Orbieu/Caviro (FRA/ITA) (04)
NPP → PPT	NPP → NPP
<p style="text-align: center;"><u>Formes hiérarchiques</u></p> Foster's Group/Castello di Gabbiano (ITA) (00) Mondavi/Tenuta dell'Ornellaia (ITA) (02)	<p style="text-align: center;"><u>Formes hiérarchiques</u></p> The Wine Group/Golden State Vintners (USA) (04) Vincor International/Amberley Estate Pty (AUS) (04) Constellation Brands/BRL Hardy (USA/AUS) (03) Distillers/Stellenbosch Farmers Winery (AFS) (01) Foster's Brewing/Mildara Blass (AUS) (96)
<p style="text-align: center;"><u>Formes hybrides</u></p> E&J Gallo/Codorniu (ESP) (02) Southcorp/Val d'Orbieu (FRA) (97)	<p style="text-align: center;"><u>Formes hybrides</u></p> Pacific Wine Partners - Constellation Brands/BRL Hardy (USA) (01) Gemini Alliance – Bacardi/Brown-Forman (USA) (02)

Légende: PPT – Pays producteurs traditionnels, NPP – Nouveaux Pays Producteurs

Note : Les exemples sont indiqués à titre illustratif. Ce tableau n'est pas exhaustif.

Source : World Wine Data, 2004

Cas « PPT → NPP »

Les FMIV cherchent à renforcer leur portefeuille de marques par l'intégration verticale. Les firmes cherchent à s'implanter dans les nouveaux pays producteurs et à bénéficier des économies d'échelle, de variété et d'apprentissage (expertise œnologique, une plus grande « flexibilité » de production, partage des ressources des vendanges entre les deux hémisphères, etc.). Les investissements dans les nouveaux pays producteurs peuvent être accompagnés par un désinvestissement progressif en Europe (ex. Pernod Ricard s'est

désengagé progressivement des activités de production en France ; de même, LVMH s'est désengagé de sa filiale Cavas Chandon en Espagne).

Au niveau des réseaux de distribution, la coopération entre les FMIV et/ou les firmes des autres boissons alcoolisées permet de faire bénéficier les FMIV de l'expertise et du réseau de distribution de firmes actives dans les pays du nouveau monde qui bénéficient d'une forte croissance de la demande (principalement en Amérique du Nord et en Océanie). Le plus souvent, cela correspond à des stratégies permettant de relier les marchés de production et de consommation (élargissement du marché).

Cas « PPT → PPT »

Les opérations d'intégration verticale totale ou partielle ont pour cible des firmes dont la notoriété du portefeuille de marques est indéniable. Les firmes bénéficient d'une opportunité de marché qui leur permet de renforcer leur portefeuille de marques ou d'étendre leur présence sur d'autres marchés (par exemple, le désengagement de LVMH de Cavas Chandon en Espagne a permis à Freixenet d'acquérir une société de prestige et de renforcer ainsi son portefeuille de marques et le rachat d'Yvon Mau leurs a permis à Freixenet de mieux se positionner sur le marché français).

Face à la stagnation et au ralentissement de la demande en vin dans les pays producteurs traditionnels, le développement des formes hybrides dans les PPT permet aux FMIV de renforcer leur présence sur un marché et/ou de bénéficier d'économies de coûts (achats de raisin groupés, partenariat technique,...). Les FMIV sont simultanément en concurrence et en coopération (exemple : partenariat entre le groupe Val d'Orbieu et Caviro).

Cas « NPP → PPT »

Les rachats de firmes vitivinicoles dans les pays producteurs traditionnels permettent aux FMIV de compléter leur portefeuille avec des produits de prestige. Ces firmes peuvent ainsi bénéficier des synergies inter-marques et inter-activités. Par exemple, Mondavi commercialise ses marques italiennes aux Etats-Unis et bénéficie de l'expertise de la famille Frescobaldi (Toscane), par l'intermédiaire de la joint-venture Luce della Vita, établie entre les deux firmes.

Les formes hybrides permettent aux FMIV des nouveaux pays producteurs d'accéder plus facilement aux marchés de consommation de vin. Ces accords peuvent aussi inclure des synergies en termes d'embouteillage et/ou l'accès aux circuits de distribution. Par exemple, l'accord entre Southcorp et le groupe Val d'Orbieu comprenait l'embouteillage de vins de Southcorp en France par la firme française. Début 2004, un accord de distribution entre les deux entreprises a permis la vente de certaines marques de la firme française en Australie.

Cas « NPP → NPP »

La pratique de l'intégration verticale sur les marchés de production et de consommation à forte croissance est un phénomène répandu. En effet, la question de la taille critique devient lancinante pour les firmes confrontées à la grande distribution. Pour pouvoir faire du marketing à une grande échelle les FMIV doivent pouvoir disposer d'un volume de production suffisant et de marques visibles. Ce problème se pose tout particulièrement pour les firmes positionnées sur les segments de prix *premium*. L'exemple le plus récent de recherche de taille critique est donné par le rachat de Golden State Vintners par The Wine Group (2004).

En ce qui concerne les formes hybrides, les FMIV coopèrent en vue de faire jouer des synergies au niveau des réseaux de distribution, de la logistique et du marketing. Cela leurs permet aussi d'augmenter leur pouvoir de négociation dans les canaux de distribution (grossistes, grande distribution, *alcohol control boards*). Par exemple, Gemini Alliance est issu d'une joint-venture entre Brown-Forman Corp. et Bacardi USA dont l'objectif consiste à rendre plus faciles les négociations avec les réseaux de grossistes aux Etats-Unis et de bénéficier des effets de synergie (logistique, marketing et distribution).

Conclusion

Les changements profonds observés dans les stratégies des firmes leaders de l'industrie mondiale du vin depuis une dizaine d'années sont liés à une problématique générale de création de valeur pour l'actionnaire (*corporate governance*), ainsi qu'à l'arrivée de nouveaux entrants, dans un contexte de globalisation des marchés et de mutations dans les espaces et les modèles de production et de consommation

Les mutations du marché concernent principalement le déplacement de la consommation - avec un déclin quantitatif dans les pays producteurs traditionnels et une croissance dans les pays non producteurs (Europe septentrionale, Japon, Canada) – et l'apparition de nouveaux entrants sur le marché international, par suite d'une politique active de développement du vignoble dans un certain nombre de pays : Australie, Nouvelle Zélande, Chili, Etats-Unis principalement. L'oligopole émergent est constitué d'une vingtaine de grandes firmes originaires des Etats-Unis, du Royaume-Uni, de France, d'Australie, d'Allemagne et d'Espagne générant au total 14 milliards de \$, soit environ le quart du chiffre d'affaires mondial de l'industrie du vin, pour l'année 2002. En dépit de nombreuses opérations de restructuration et de concentration (environ 900 recensées sur la période 1996-2003 pour les seules firmes du top 20), le secteur reste marqué par une forte atomisation, caractéristique d'une activité liée à un produit à forte typicité culturelle et technique et prend donc la forme d'un « oligopole à frange » que l'on retrouve souvent dans l'agroalimentaire.

Les FMIV ne peuvent plus être considérées comme de simples producteurs. Les dirigeants gèrent des entreprises cotées à la bourse et veulent réaliser un maximum de profits. Ils pensent davantage en terme de marché qu'en terme de production. Les FMIV non cotées en bourse voient également leurs stratégies influencées par leurs concurrents directs en raison d'effets de mimétisme, de la diffusion des pratiques managériales et des pressions institutionnelles).

Pour ces FMIV, le consommateur est le facteur critique de succès d'un produit : tout va donc être dirigé vers lui en mobilisant les différents outils du marketing. La consolidation du secteur est une conséquence de l'accélération du mouvement de restructurations, notamment à travers la constitution de portefeuilles de marques à forte notoriété et à prix élevé (positionnées au moins dans la catégorie premium). La recherche d'une taille critique est aussi un impératif sur le marché mondial du vin. En effet, contrairement à d'autres sous-secteurs des boissons, il existe à l'heure actuelle peu de FMIV ayant une dimension suffisante pour engager des efforts marketing à une échelle macro-régionale : les FMIV diversifiées du secteur des boissons alcoolisées ont à cet égard un avantage (possibilité de réaliser des synergies au niveau de réseaux de distribution de taille continentale ou mondiale).

Dans un avenir proche, la diminution des opportunités de marché va déboucher sur une concurrence accrue entre les FMIV. Cette concurrence va se manifester à tous les niveaux de la chaîne de valeur (*global commodity chain*), entre les pays, les régions, les marques et les détaillants. Cette chaîne sera de plus en plus pilotée par leur aval (*marketing-driven chain*).

Références bibliographiques

Ayadi N., Rastoin J.L., Tozanli S., Les opérations de restructuration des firmes agroalimentaires multinationales entre 1997 et 2003, Agrodatab, Agia-Alimentation, Paris, 2004

Bauchet P., (2003), Concentration des multinationales et mutation des pouvoirs de l'Etat, CNRS Editions, Paris

Baudry B. (2004), La question des frontières de la firme : Incitation et coordination dans la firme réseau, *La Revue Economique*, 55, 2, mars, p. 247-274.

Buckley P.J. and Glaister K.W.; Husan R.(2002), International Joint Ventures: Partnering Skills and Cross-Cultural Issues, *Long Range Planning*, 35, 2, p. 113-134.

Coelho A. ; Rastoin J.-L.(2002), L'émergence de l'organisation en réseau dans l'industrie: le cas des FMN du secteur des boissons alcoolisées, *Economies et Sociétés*, Série « Systèmes Agroalimentaires », 10-11, p. 1503-1522.

Coelho A.; Rastoin J.-L.(2004), *Vers l'émergence d'un oligopole sur le marché mondial du vin?*, in D'Hauteville F. Montaigne E. ; Couderc J.-P. ; Hannin H.(édit.), in *Marchés et stratégies des acteurs dans la filière vitivinicole*, Dunod, collection « La Vigne » (à paraître).

Couderc J.-P. ; Laherrère F. ; Remaud H.(2003), Analyse financière des caves coopératives (vins tranquilles) de la filière viti-vinicole en France (1999-2001), Recherche-action Crego Université de Montpellier II, UMR MOISA Agro Montpellier et Crédit Agricole S.A., pour le compte de l'Onivins, Paris, 76 p.

Delapierre M. ; Mytelka L.,(1988), «Décomposition, recomposition des oligopoles », *Economies et Sociétés*, n°s 11-12.

Dunning J.H. (1993), *Multinational Enterprises and The Global Economy*, Addison Wesley.

Gereffi G., Korzeniewicz M., (1994), *Commodity Chains and Global Capitalism*, Wesport CT, Praeger

Heijbroek A., (2003), *Wine is business*, Rabobank International.

Jernigan D.H.(2000), Implications of structural changes in the global alcohol supply, *Contemporary Drug Problems*, 27, 1, p. 163-187.

Porter, M.E, (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, Macmillan Inc., New York

Roberto M.A., (2003), The Changing Structure of the Global Wine Industry, *International Business and Economics Research Journal*, 2, 9, p. 1-14.

Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York.

ANNEXE 1

Dynamique des opérations de restructuration : synthèse 1996-2003

Nature de l'opération	Unité : Nombre d'opérations »			
	Ensemble des opérations		Opérations dans le secteur du vin	
	Nombre	% total	Nombre	% total
Achat, OPA réussie	241	27%	76	41%
Participation majoritaire (> 50%)	50	6%	15	8%
<i>S/ Total "Contrôles"</i>	291	33%	91	49%
Participation minoritaire (< 50%)	61	7%	5	3%
Création de filiale	28	3%	7	4%
Fusion de filiales	16	2%	3	2%
Fusion de groupes	1	0%	0	0%
Accord commercial, licences	236	27%	28	15%
Accord de coopération	40	5%	6	3%
Co-entreprise	52	6%	14	8%
Changement de nom	8	1%	2	1%
<i>S/Total "Alliances"</i>	442	50%	65	35%
<i>Total "Achats"</i>	733	83%	156	84%
OPA échouée	1	0%	1	1%
Fermeture d'usine	33	4%	2	1%
Cession d'activité	2	0%	0	0%
Vente de participation	31	4%	6	3%
Vente d'entreprise	78	9%	20	11%
<i>Total "Ventes"</i>	145	17%	29	16%
<i>Total des opérations 1996-2003</i>	883	100%	174	100%

Source : World Wine Data, 2004

ANNEXE 2

Dynamique des opérations de restructuration des 20 premières firmes mondiales de l'industrie du vin, selon la nature des opérations (1996-2003)

Nature de l'opération	Chiffre d'affaires (M.US\$)	1996-1999			2000-2003			1996-2003			
		CT	AL	VT	CT	AL	VT	CT	AL	VT	TT
E&J Gallo	1 800	0	1	0	2	16	1	2	17	1	20
Constellation Brands	1 350	5	0	0	15	8	1	20	8	1	29
Allied Domecq	1 300	6	15	26	13	47	13	19	62	39	120
Groupe Castel	924	6	11	0	4	10	0	10	21	0	31
LVMH	1 200	41	44	11	37	90	25	78	134	36	248
Foster's Group	1 093	12	7	7	25	20	4	37	27	11	75
Southcorp	806	7	4	0	2	12	9	9	16	9	34
Diageo	734	7	32	13	15	43	21	22	75	34	131
Oetker Gruppe	649	3	1	0	1	0	0	4	1	0	5
Pernod Ricard	490	32	19	2	11	9	10	43	28	12	83
Freixenet	455	4	5	0	4	3	1	8	8	1	17
Robert Mondavi	441	1	6	0	5	9	5	6	15	5	26
Günter Reh AG	440	1	1	0	2	1	0	3	2	0	5
BRL Hardy	429	1	3	0	1	1	0	2	4	0	6
Grands Chais de France	396	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1
Brown-Forman Corp.	350	2	16	1	2	23	1	4	39	2	45
Val d'Orbieu	345	5	1	0	0	0	0	5	1	0	6
Rotkäppchen	314	0	2	0	5	0	0	5	2	0	7
The Wine Group	300	0	0	0	4	1	0	4	1	0	5
Kendall Jackson	200	4	4	0	3	3	1	7	7	1	15
Total des opérations	14 016	137	172	60	152	296	92	289	468	152	909
Répartition par période		37%	47%	16%	28%	55%	17%	32%	51%	17%	100%

Notes : CT – Opérations de « contrôle » ; AL – Opérations d' « alliance » ; VT-Opérations de « Vente » ;

TT – Total des opérations 1996-2003

Les firmes sont classées selon leur chiffre d'affaires dans l'industrie du vin en 2002.

Source : World Wine Data, 2004

ANNEXE 3

Dynamique des opérations de restructuration des 20 premières firmes mondiales de l'industrie du vin, selon la nature des activités (1996-2003)

Unité : Nombre d'opérations »

Nature des activités	1996-1999			2000-2003			1996-2003		
	Prod	Distr.	Autres	Prod	Distr.	Autres	Prod	Distr.	Autres
E&J Gallo	0	1	0	3	11	5	3	12	5
Constellation Brands	4	0	1	18	5	1	22	5	2
Allied Domecq	2	7	38	14	20	39	16	27	77
Groupe Castel	8	6	3	9	1	4	17	7	7
LVMH	7	2	87	9	6	137	16	8	224
Foster's Group	5	8	13	10	10	29	15	18	42
Southcorp	7	0	4	10	5	8	17	5	12
Diageo	0	5	47	9	23	47	9	28	94
Oetker Gruppe	1	0	3	1	0	0	2	0	3
Pernod Ricard	1	10	42	0	4	26	1	14	68
Freixenet	7	0	2	6	2	0	13	2	2
Robert Mondavi	6	1	0	10	5	4	16	6	4
Günter Reh AG	1	0	1	3	0	0	4	0	1
BRL Hardy	3	1	0	2	0	0	5	1	0
Grands Chais de France	0	0	0	1	0	0	1	0	0
Brown-Forman Corp.	2	7	10	1	14	11	3	21	21
Val d'Orbieu	3	2	1	0	0	0	3	2	1
Rotkäppchen	1	1	0	5	0	0	6	1	0
The Wine Group	0	0	0	4	1	0	4	1	0
Kendall Jackson	5	3	0	4	2	1	9	5	1
Total des opérations	63	54	252	119	109	312	182	163	564

Notes :

Les activités « prod. » comprennent uniquement les opérations liées directement à la production de vins. Les activités « distr. » intègrent toutes les activités de distribution pour l'ensemble des boissons (vins, bières et spiritueux).

Les firmes sont classées selon leur chiffre d'affaires dans l'industrie du vin en 2002.

Source : World Wine Data, 2004

Méthodologie suivie dans la construction de la banque de données sur les grandes entreprises de l'industrie mondiale du vin

(W2D-WORLD WINE DATA)

L'élaboration de la banque de données a été effectuée en plusieurs étapes :

Nous avons commencé par effectuer un repérage des firmes leaders dans le secteur mondial, à partir des sources d'information spécialisées (Rabobank International, *Revue Viticole Internationale*, *Agia Alimentation*,...). Un premier classement des 20 premières firmes viticoles mondiales a été établi et ensuite affiné et validé [Coelho et Rastoin, 2004];

Ensuite, nous avons identifié un certain nombre de banques de données pertinentes afin de déterminer l'ensemble des opérations de restructuration (Lexis-Nexis, Gale Group Trade and Industry Database, Business & Industry,...) ;

Troisièmement, nous avons procédé à la constitution de dossiers individuels pour chaque firme, à travers l'utilisation de sources complémentaires (Banque de Périodiques Delphes, *Revue Viticole Internationale*, *Agia Alimentation*, *Veille Internationale Vins et Spiritueux* CFCE/UBI France, just-drinks.com, etc.) ;

Finalement, nous avons identifié et classé l'ensemble des opérations de restructuration en fonction de la nature « spécifique des actifs » (au sens de Williamson, 1985) concernés (accord de licence, prises de contrôle, prises de participation, accords de coopération, joint-ventures, etc.) ; de la nature des activités (production, distribution, embouteillage, autres activités non vitivinicoles) et la zone géographique concernée par la restructuration aussi bien que les acteurs impliqués.

La base de donnée W2D comporte actuellement 2 sous-ensembles :

Fichier des leaders nationaux des grands pays producteurs (données économiques et financières sur une cinquantaine de firmes).

Fichier des opérations d'investissement et de désinvestissement des entreprises (environ 1000 opérations depuis 1995).

La base de données est localisée à l'UMR MOISA (Agro.Montpellier, CIHEAM-IAMM, CIRAD, INRA, IRD), moisa@ensam.inra.fr