



**HAL**  
open science

## Structuration et évolution des groupes champenois viti-vinicoles : une première analyse

Pascale Lambert, Jean-Paul Méreaux

► **To cite this version:**

Pascale Lambert, Jean-Paul Méreaux. Structuration et évolution des groupes champenois viti-vinicoles : une première analyse. ISEOR - 6ème colloque et séminaire doctoral international, Jun 2016, LYON, France. hal-02571457

**HAL Id: hal-02571457**

**<https://hal.univ-reims.fr/hal-02571457v1>**

Submitted on 12 May 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Structuration et évolution des groupes champenois viti-vinicoles : une première analyse

## Colloque ODC-MC / ISEOR 2016

Pascale Lambert, Doctorante  
pascale.lambert@etudiant.univ.reims.fr  
Université de Reims Champagne-Ardenne  
57, rue Pierre Taittinger  
51096 Reims Cedex

Jean-Paul Méreaux, Maître de conférences  
jp.mereaux@univ-reims.fr  
Université de Reims Champagne-Ardenne  
57, rue Pierre Taittinger  
51096 Reims Cedex

# **Structuration et évolution des groupes champenois viti-vinicoles : une première analyse**

Pascale Lambert, Doctorante  
pascale.lambert@etudiant.univ.reims.fr  
Université de Reims Champagne-Ardenne  
57, rue Pierre Taittinger  
51096 Reims Cedex

Jean-Paul Méreaux, Maître de conférences  
jp.mereaux@univ-reims.fr  
Université de Reims Champagne-Ardenne  
57, rue Pierre Taittinger  
51096 Reims Cedex

## **Résumé :**

La théorie de la structuration certes peu utilisée en sciences de gestion, peut permettre de donner des clés pour comprendre de quelle manière des entreprises actuelles se sont construites et leur évolution peut être appréhendée à l'aune des théories évolutionnistes comme le modèle de Greiner.

Qu'en est-il des groupes viti-vinicoles champenois ?

Il convient notamment de s'interroger sur les évolutions de ces groupes dans le temps en fonction des différentes phases de leur développement.

Nous verrons, que des éléments contingents ont été déterminants dans la construction d'un des groupes phare de cette filière, sans suivre un modèle déterminé.

## **Mots-clés :**

Croissance, structuration, groupes, stratégies, champagne

## **Introduction**

La structuration, par définition, c'est l'action de structurer, d'acquérir une structure. De nombreux auteurs ont proposé des définitions de la structuration et ont ainsi contribué à construire une théorie de la structuration. Ainsi, Giddens (1987) montre la manière dont la société peut se constituer et qu'elle se structure avec le mouvement des acteurs, Autissier et Wacheux (2000) définissent la théorie de la structuration comme « une métathéorie de l'action » ; Whittington (1992) comme une « métathéorie macro-sociale ». Pour Rojot (2012), la théorie de la structuration est essentiellement utilisée en sciences sociales et elle présente des intérêts et des applications directes dans les sciences de gestion mais davantage dans un cadre politique.

Enfin, selon Husser (2010), « la théorie de la structuration instruit ainsi de façon pertinente le champ des sciences de gestion car elle propose un prisme innovant s'intéressant notamment aux processus organisationnels ». De plus, pour Husser,

la théorie de la structuration permet « d'avancer des explications relatives au changement organisationnel ».

Elle nous invite à réfléchir sur la manière dont les entreprises se sont structurées au fil du temps sous l'influence de différents facteurs internes et externes. Ces facteurs dits de contingence, qu'ils s'agissent de la complexité de l'environnement, le système technique, la différenciation-intégration ont été mis en évidence par de nombreux auteurs (Burns et Stalker, 1963 ; Woodward, 1965 ; Lawrence et Lorsch, 1973). Dans le prolongement de ces travaux, Mintzberg (1990) propose une analyse des différents éléments composant un système d'organisation en en distinguant six qui sont autant de configurations structurelles différentes.

Appliqué au secteur viti-vinicole champenois, ces grilles de lecture théorique nous amènent à réfléchir sur la manière dont les entreprises de ce secteur se sont structurées au fil du temps notamment avec l'émergence de groupes. La notion de groupe dans ce secteur d'activité a pris des formes très diverses : classique avec le regroupement de sociétés ou hybride avec la création de coopératives ; groupes familiaux ou groupes cotés en bourse. Cependant, quel que soit la forme juridique prise par ces groupes viti-vinicoles champenois, leur construction et leur évolution ont entraîné et entraînent comme dans toute organisation des bouleversements (Thiéart, 1982). Cette approche liée à l'évolution des organisations a été mise en évidence historiquement par Chandler (1962) comme le souligne Seiffert (2008). Elle induit des changements organisationnels (Vandangeon-Derumez, 2007).

En effet, comme le montre Greiner (1972, 1998), une entreprise passe par différents phases de croissance (création, direction, délégation, coordination, collaboration, extra-organisationnelle) qui sont autant d'étapes clés en matière de changements et qui peuvent être sources de turbulences organisationnelles (Evrard, 2003).

Dès lors, il convient de s'interroger sur les ajustements opérés en termes de structuration en fonction des différentes étapes de développement de ces entreprises viti-vinicoles champenoises qui les ont amenés à créer des groupes. Ces approches sont-elles uniformes ? Quelles en sont les caractéristiques ? En choisissant une croissance extra-organisationnelle par des acquisitions ou lorsque le développement de leurs activités se concrétise par la création de groupes plus atypiques tels que les unions de coopératives qui induisent un pilotage différent comme tenu de son caractère hybride (Ménard, 1997), les impacts ne sont pas neutres sur la structure organisationnelle et constituent une voie intéressante en termes de recherche afin d'identifier les déterminants et les caractéristiques du passage d'une étape à une autre. C'est dans ce contexte, que nous avons choisi de nous focaliser sur la notion de structure, avant de nous pencher sur les changements qu'elles peuvent subir. Enfin, nous clôturerons cette communication par l'étude d'un groupe viti-vinicole coté.

# 1. DE LA NOTION DE STRUCTURATION A CELLE DE CONFIGURATIONS STRUCTURELLES

## 1.1 la notion de structuration, une nécessaire définition

En premier lieu, il est nécessaire d'envisager les divers sens que peut revêtir le terme « structure ». Elle peut être vue comme la manière dont les entreprises et les groupes de la filière viti-vinicole se sont structurés. Certes, l'on peut être amené à penser à une définition juridique, mais ce concept ne peut pas se réduire à cet unique champ. En effet, cette seule acceptation semble réductrice et insuffisante et ce même si les groupes Champenois de la filière viti-vinicole ont commencé à se structurer différemment au cours des années soixante (c'est en 1966, que la loi relative aux sociétés de capitaux a vu le jour, loi du 24 juillet 1966, d'où les opérations de fusions et d'acquisitions opérées par les sociétés anonymes<sup>1</sup>).

Le terme de structure peut s'entendre au sens économique, Williamson qui distingue la firme de l'organisation (1985) et se faire l'écho des diverses configurations structurelles propres aux entreprises.

Ainsi, le concept de structure, résonne aussi bien en théorie des organisations avec Mintzberg (1982) pour l'approche par les configurations structurelles, qu'en management avec Desreumaux, (1992) qui a opéré une distinction entre les diverses formes de structure des entreprises et également en stratégie des entreprises comme Chandler (1962, 1972).

La définition du concept de structure est plurielle, en raison d'une littérature abondante. Ainsi, selon Desreumaux (1992) « la structure recouvre l'ensemble des dispositifs et mécanismes par lesquels une organisation divise, répartit, coordonne, contrôle ses activités en tâches et, au-delà, oriente ou tente d'orienter et contrôler les comportements de ses membres en fonction de ses finalités ». Pour Mintzberg (1990), la structure d'une organisation représente la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches.

Enfin, selon Crozier et Friedberg (1977), la structure formelle est la codification provisoire d'un état d'équilibre entre les stratégies de pouvoir en présence.

Ces définitions mettent en évidence différents points, la structure a pour rôle de coordonner, de répartir des activités, qui sont ensuite divisées en tâches. Enfin, elle fait état de pouvoirs des différents acteurs pour établir des stratégies de pouvoir. Cela signifie donc, que la structure aurait deux rôles, celui de coordonner des activités puis des tâches en vue d'atteindre une finalité, et, celui de susciter des jeux des acteurs en présence afin de tirer profit du pouvoir.

---

<sup>1</sup> Ces opérations peuvent être également effectuées par les entreprises qui ont adopté les structures juridiques comme, la société par action simplifiée (la SAS).

Au vue de ces éléments, on pourrait donc faire un premier lien entre la structure et les stratégies des acteurs en vue de capter le pouvoir ; ce qui signifierait qu'au sein des structures, le pouvoir se manifeste mais de différentes manières. C'est ici, que la distinction des diverses formes de structures prises par les entreprises, et reprise par Desreumaux (1992) à savoir, la structure fonctionnelle, la divisionnelle, la structure matricielle, et enfin, la structure par projet, et celle en réseau met en évidence une prise de décision différente et une transmission du pouvoir qui l'est tout autant.

Pour synthétiser, la structure permet donc de coordonner des activités, puis des tâches afin de parvenir à des objectifs communs, objectifs en lien à une même finalité que cette dernière soit économique, ou sociale. Enfin, la structure peut permettre également de régir les conflits, les oppositions entre les acteurs, de créer des coopérations entre les personnes ; c'est le choix de la structure de l'entreprise qui peut agir sur l'une ou l'autre des possibilités.

## **1.2 les configurations structurelles**

### **1.2.1 Une approche contingente**

Enfin, le choix du type de structure doit également être envisagé. Choix, qui, par ailleurs se fait selon, différents éléments, appelés également facteurs de contingence. En effet, les structures des groupes viti-vinicoles champenois, des maisons de champagne sont dépendants de facteurs comme toutes entreprises. Ces éléments font vraiment référence à la théorie des organisations, ainsi, le lien entre la structure et la stratégie, mais également le lien avec la taille de l'entreprise, celui avec l'environnement, et, enfin, celui entre la structure et la technologie.

C'est A. Chandler qui le premier a mis en évidence le lien entre la structure et la stratégie, ainsi « à chaque modification de la stratégie, il y a modification de la structure des firmes ». A l'issue de ces résultats de recherche, l'auteur met en exergue deux types de structure, la forme en « U » pour une structure organisée en départements fonctionnels, et, enfin, la forme en « M » pour une structure divisionnelle.

Ensuite, les travaux de recherche menés par Blau (1970) et Blau et Schoenherr (1971) ont mis en exergue le fait que l'augmentation de l'effectif d'une entreprise, incite les dirigeants à adopter un changement de structure afin de coordonner au mieux les activités et les tâches de chacun, comme nous l'avons explicité lors des premières définitions managériales des structures.

Enfin, le lien entre la structure et la technologie a été établi par Joan Woodward en 1958, l'auteur a montré que le choix des structures observées était fonction du type de technologie utilisé.

Autre élément déterminant sur le choix, l'évolution de la structure d'une entreprise, celui de l'environnement. Ce sont T. Burns et G.M. Stalker qui en 1961 qui ont montré les différentes situations organisationnelles des entreprises

selon le type d'environnement dans lequel elles se trouvaient. Ainsi, les entreprises en environnement certain où l'information leur parvient aisément et sans contraintes particulières, on observe des structures mécanistes et organiques. Au contraire, lorsque les entreprises se trouvent dans un environnement incertain, où règne une certaine instabilité, les auteurs ont observé une structure organique où le mode d'organisation est davantage flexible.

L'environnement a certes une influence sur la structure que l'organisation, peut adopter, mais, ce dernier, est intégré par l'organisation au sein de sa structure, de manière à ce qu'elle puisse se différencier (Lawrence et Lorsch, 1973). Les déterminants de la structure sont externes, on peut se demander si d'autres variables peuvent aussi avoir une incidence sur le choix de la structure.

### **1.2.2 Les contingences de la filière viti-vinicole**

Tout d'abord, au regard de l'environnement, les contraintes légales posées par l'Etat et les administrations sociales correspondantes peuvent également exercer des pressions et pousser à d'autres types de structures. Effectivement, les groupes viti-vinicoles et les Maisons de Champagne évoluent dans un environnement légal quant à la délimitation du territoire octroyés pour les cépages, quant au mode de fixation du prix du raisin, quant aux attributions des diverses appellations des vins telles que premier cru, grand cru... Cela signifie, qu'outre, les liens avec la technologie, l'environnement, la taille, la stratégie ; le rôle de l'Etat peut également être prépondérant.

De plus, le mode de structure d'une entreprise, peut également être fonction de la volonté du dirigeant (G. Charreaux, 1996), de sa personnalité, voire des choix stratégiques qu'il peut être amené à faire pour son entreprise. Il semblerait donc, que divers facteurs internes et externes à toute entreprise peuvent être étudiés et mesurés.

La filière viti-vinicole est spécifique par les diverses structures qu'elle comprend, et, les différents acteurs qui coexistent. Elle met, par ailleurs, en place des actions de partenariat entre les structures comme cela a été mis en exergue dans un groupement de caves vinicoles par Boutary, Monnoyer et al (2012). Elle voit aussi la concentration de grandes firmes viti-vinicoles (Coelho, 2013).

## **2. STRUCTURATION ET DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES : ENTRE DEPENDANCES ET INTERDEPENDANCES**

Le développement par définition, c'est l'action de croître, de grandir, de se développer. En économie, c'est une amélioration qualitative du fonctionnement d'une organisation. En cela, le développement s'apparente au concept de la croissance. Croissance qui utilise différentes modalités telles que la croissance organique ou croissance interne (l'organisation croît par ses propres ressources), la croissance externe, et, enfin, la croissance par alliances. Par contre, le

développement des organisations, et, celui des entreprises viti-vinicoles champenoises dépend de facteurs de contingence généraux et de facteurs plus spécifiques.

Le concept de développement, peut également être entendu, comme la notion de cycle, d'étapes, de phases, au sens de Larry E. Greiner (1972 et 1998), mais aussi antérieurement, comme les travaux de Scott (1967) et de Lippitt & Schmidt (1967). Enfin, ce modèle a été repris par de nombreux chercheurs (Peiser & Wooten, 1983 ; Churchill & Lewis, 1983 ; Tushman, 1983 ; Mel Scott & R. Bruce, 1987). Selon Greiner le concept de changement, d'évolution se fait par phases, par paliers, ces derniers sont par ailleurs au nombre de cinq et correspondent tous à des critères bien spécifiques (cf. tableau 1). A première vue, il apparaît que cette évolution s'opère de manière linéaire, et semble dépendre de la structure et de facteurs de contingence, mais, nous verrons que la phase de croissance extra-organisationnelle remet en cause ce fondement.

## **2.1 Une évolution plus classique, voire linéaire**

Le terme d'évolution nous suggère l'idée de changements, seulement cette notion de changement peut être étudiée en lien avec une base temporelle. En effet, l'évolution peut être entendue et vue à long terme comme la notion de bouleversement. Ainsi, concernant, la filière viti-vinicole champenoise, il est intéressant de se pencher sur les changements qui se sont produits, les groupes qui se sont construits, voire créés, ou bien encore, ceux qui ont disparu. L'intégralité de ces changements pour la filière viti-vinicole peut être le fait de dirigeant (Charreaux, 1996). En effet, l'objectif des dirigeants de la filière viti-vinicole a pu être le souhait de voir un contrôle exercé et conservé par des familles champenoises, ou bien encore, la volonté de conserver un patrimoine régional, voire local, de conserver une identité (Soenen et Moingeon 2002, 2008).

Toutefois, outre, la volonté manifeste de dirigeant, l'impact d'élément exogène, comme, celui des crises financières sur les entreprises. À cet effet, cela évoque d'avantage l'instabilité cyclique (Azan, 2007). Enfin, ces crises induisent une évolution sur les entreprises qui survient par paliers jusqu'à ce que les entreprises se soient adaptées aux changements provoqués par l'environnement, Lawrence et Lorsch (1994). Il peut également induire une sélection sur les routines des entreprises, en les obligeant à modifier, à adapter leurs connaissances tacites (Nelson et Winter, 1982). Cela opèrerait une sélection sur les entreprises, et donc, sur la structure.

Certes, la filière du Champagne est une activité qui demeure artisanale, mais elle peut être envisagée comme un *réseau* avec des clients, des fournisseurs (Chanut & Poirel, 2012) dans la mesure où différents acteurs sont en lien ce qui peut poser l'idée de gouvernance (Ehlinger et al, 2007). Enfin, ces dernières se comportent quelque fois comme des entreprises lorsqu'elles s'organisent au-delà de leurs frontières<sup>2</sup> -comme l'a précisé Coelho en 2013-. Par ailleurs, la loi n°92-

---

<sup>2</sup> Les sociétés coopératives ont été fondées par une loi du 10 septembre 1947.



643 du 13 juillet 1992 permet aux sociétés coopératives l'apport de capitaux extérieurs.

Cependant, il ne faut pas négliger la base temporelle qui débute à partir des années soixante, si l'on admet, que la loi du 6 janvier 1966 relative à la constitution Société Anonyme, et, Société à Responsabilité Limitée.

La conjugaison du modèle de Larry E. Greiner avec une approche historique à la Chandlerienne, et, plus récemment, celle de Seiffert (2008) permet de justifier, de rendre compte que l'évolution des entreprises, leur développement se fait de manière historique tout au moins pour une première lecture. Ce modèle de croissance entrepreneuriale précise les différentes étapes successives de la croissance des entreprises. Les étapes sont au nombre de cinq : la croissance par créativité, la croissance par direction, puis par délégation, et enfin par coordination et par collaboration.

### **La croissance par créativité**

C'est une gestion entrepreneuriale, l'entreprise est en gestation, la configuration structurelle est d'une simplicité « primitive ». L'entreprise est très marquée par le leadership du créateur, véritable homme-orchestre. La communication est informelle, le travail est dur et les revenus du travail sont encore insuffisants. L'entreprise va s'émanciper de son créateur pour atteindre le prochain stade de croissance.

### **La croissance par direction**

L'entreprise adopte une structure fonctionnelle (une spécialisation des compétences), les affaires se structurent avec la mise en place d'une comptabilité, la gestion du capital, la recherche d'une rentabilité. La structure commence à se développer, à se hiérarchiser, mais l'entreprise reste marquée par son créateur et la culture d'entreprise à l'image du créateur. Cette croissance s'achève par une crise d'autonomie.

### **La croissance par délégation**

La crise d'autonomie passe nécessairement par la nécessité de décentraliser certaines décisions. La structure est décentralisée, les différents niveaux opérationnels et commerciaux se mettent en place. Toutefois, les prémices d'une nouvelle crise de croissance interne apparaissent. En effet, les différentes fonctions décentralisées réclament une légitimité et entretiennent avec l'entreprise non plus une relation de droit privé mais une relation d'agence (Jensen et Meckling, 1976).

### **La croissance par coordination**

Différentes familles de produits sont mises en place, l'entreprise commence à effectuer des dépenses d'investissement à l'étranger. Enfin, on centralise les fonctions de supports. Cette configuration structurelle permet avec la mise en

place d'outils de gestion, de dépasser cette crise interne et d'évoluer vers une coordination. L'entreprise continue de croître, et les outils de gestion se perfectionnent. Le risque se profile avec la crise d'une bureaucratie.

### La croissance par collaboration

La collaboration s'exprime par la mise en place d'équipes inter-fonctionnelles centrées sur les tâches. L'organisation est matricielle. Cette évolution de la configuration structurelle permet de dépasser les pertes d'inerties. La mise en place d'équipes transversales sur des projets d'entreprises de court terme permet à l'entreprise de retrouver dynamisme et une équipe motivée. Toutefois, certaines équipes pourraient chercher à s'émanciper.

	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5
<b>Préoccupation de la direction</b>	Fabriquer et vendre	Recherche de l'efficacité et de la productivité	Étendre le marché	Consolider l'organisation	Résoudre les problèmes et innover
<b>Structure organisationnelle</b>	Informelle	Fonction centralisée	Géographique centralisée	Groupes de produits, staff and line	Matricielle par équipe
<b>Style de direction</b>	Entrepreneurial et individualiste	Directif	Par délégation	Par surveillance	Participatif
<b>Système de contrôle</b>	Résultats du marché	Standard, centre de coûts	Centre de profits, rapports	Centre d'investissement, plan	Fixation mutuelle des objectifs
<b>Rémunération des dirigeants</b>	profits	Salaires et gratifications	Primes individuelles	Participation au bénéfice, distribution d'action	Primes d'équipe

Tableau 1 : Les caractéristiques des phases de croissance selon Greiner (1998)  
Traduit et adapté par Méreaux (2011)

## 2.2 Une structuration, un développement qui connaît des interdépendances

Le modèle de Greiner voit une prolongation avec la mise en exergue d'une croissance extra-organisationnelle, comprenant deux étapes (S. Evrard, 2000). Cette croissance utilise les outils de la croissance externe, et, ceux de la croissance par alliances par des accords coopératifs (alliances et partenariats). La nouvelle configuration structurelle se présente, notamment, par la firme réseau (Chanut&Poirel, 2012), et la notion d'entreprise étendue dans la mesure où l'entreprise apprend des autres (Benchimol, 1993 ; Grundstein, 2003).

Elle comprend, une première étape dite étape « transitoire » au cours de laquelle les entreprises qui ont fait l'objet de rachat ou de fusion conservent encore une partie de leur autonomie. Ensuite, la seconde étape appelée "intégration" correspond au fait que l'entreprise nouvellement acquise est intégrée à l'organigramme de structure (cf. figure 2).

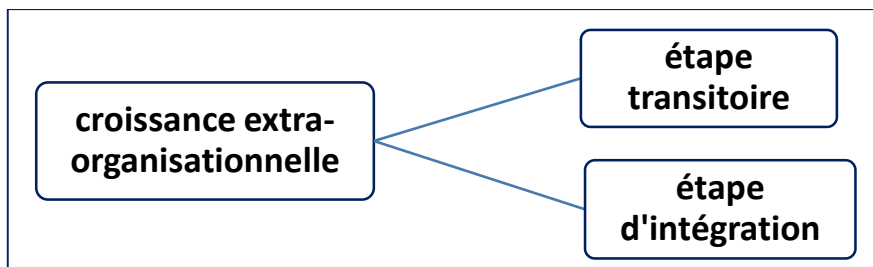


Figure 1 : La décomposition de la phase croissance extra-organisationnelle (Evrard-Samuel, 2000)

L'originalité, est d'effectuer une lecture Greinerienne d'un groupe coté -selon les sources collectées- avec une perspective Chandlerienne. En effet, un groupe coté représente un intérêt essentiel, celui de collecter aisément des publications officielles telles que les documents de référence, les rapports de ventes.

Le modèle de Larry E. Greiner sera utilisé comme cadre théorique de référence afin de montrer que la structuration des groupes des Maisons de Champagne a évolué au cours du temps, depuis la seconde moitié du vingtième siècle. Tout l'enjeu, est de montrer que l'évolution de la structuration du groupe LVMH ne suit pas toujours une logique quelconque ou des choix opportunistes de dirigeants, mais peut être une évolution cyclique telle celle du modèle de Larry E. Greiner.

L'utilisation de ce modèle permettra de vérifier –à partir de sources officielles- le degré d'évolution du groupe. Enfin, il peut permettre de mettre en évidence, l'existence d'un modèle Greinerien propre à la filière viti-vinicole Champenoise. En effet, ce modèle principalement prédictif, et, peu utilisé dans les travaux francophones peut être réadapté pour la filière viti-vinicole Champenoise. Toutefois, ce modèle peut sembler réducteur, voire simpliste ; mais dans la réalité l'application est plus complexe qu'il n'y paraît. De plus, le recours au modèle de Larry E. Greiner est intéressant pour –au moins- deux raisons. Il est innovant car il met en exergue cinq phases qui s'achèvent toutes par une crise de croissance interne.

Enfin, la mise en évidence de la phase dite « extra organisationnelle » apporte un intérêt supplémentaire et majeur au modèle de Greiner. Cela permet de comprendre, les raisons qui par le passé ont pu inciter à la formation de groupe. Le modèle ne montre pas un changement organisationnel continu comme le suggère (Vandangeon-Derumez, 2007). Cependant, c'est un modèle principalement descriptif qui doit ensuite être complété par des interprétations.

L'utilisation du modèle et des travaux de S. Evrard (2000) est couplée à une étude Chandlerienne afin de montrer si les phases telles que décrites par Greiner (1972, 1998) se révèlent de manière aussi linéaire. La complexité provient du fait que le groupe LVMH s'est constitué sur une période de cinq décennies. De plus,

la complexité vient du fait qu'on souhaite montrer une évolution qui retrace celle des différentes maisons qui ont construit le groupe LVMH.

### **3. CONSTITUTION ET EVOLUTION DES GROUPES VITI-VINICOLES CHAMPENOIS : UNE 1<sup>ERE</sup> ANALYSE**

#### **3.1. La méthodologie déployée**

La méthode d'investigation utilisée est dite mixte (Miles et Huberman, 2005). Nous privilégions dans un premier temps, une démarche qualitative afin de vérifier l'existence juridique des diverses Maisons composant le et leurs liens avec le groupe. À cet égard, l'investigation est menée à l'aide du site du groupe LVMH, à partir duquel, une collecte des rapports d'activités a été effectuée pour la période 2005-2013. Nous avons choisi une analyse des documents financiers, et, avons recoupé les informations avec les historiques des diverses maisons intégrées au groupe LVMH.

Ensuite, nous avons dressé une fiche synoptique du groupe étudié et nous avons privilégié une démarche comparative. Cette méthode consiste à effectuer une confrontation des périodes étudiées, celle des années 1969-2000 puis la période 2005-2012. En effet, même si les chiffres d'affaires sont disponibles sur cinq années, la période de référence pour cette recherche porte sur la période 2005-2012. Après une présentation rapide du groupe, il s'agit d'analyser des périodes successives afin d'observer s'il existe une rupture, ou bien au contraire une poursuite des logiques de groupes.

#### **3.2. Présentation du groupe LVMH**

Le groupe est né de la fusion entre deux sociétés Louis Vuitton et Moët Hennessy ; d'ailleurs le nom du groupe LVMH représente la juxtaposition des initiales des deux sociétés. Au départ, le groupe se constitue sous la forme d'une société anonyme, structure juridique qui lui permettra par la suite d'opérer les rachats de différentes Maisons de Champagne, telles que Eugène Mercier, les champagnes Ruinart, la maison Krug, et, enfin, Veuve Clicquot.

Au cours des années 2005-2016, le groupe LVMH au niveau de la branche Champagne semble stabilisé, les différentes maisons sont parfaitement intégrées dans le groupe. L'histoire du groupe en fait un groupe de maisons de champagne cotés qui était jusqu'en 2001, le premier groupe en expéditions de bouteilles. Le groupe LVMH poursuit à l'heure actuelle, une stratégie d'internationalisation, et a pris le statut de société européenne depuis le 27 octobre 2014.

#### **3.3. Résultats et discussions**

Nous présentons en annexe les résultats quant à la structuration du groupe LVMH construit à partir du modèle de croissance à cinq phases propre à Greiner (1998). Puis, nous montrerons la complexité de la phase dite « extra-organisationnelle » propre à Evrard-Samuel (2000).

Nous observons que c'est à partir de 1728, que les exportations de Champagne se sont intensifiées, grâce à l'arrêt royal pris la même année, par le roi Louis XV, ce qui permet d'affirmer, que le rôle de l'état est un facteur de contingence externe déterminant.

C'est dès le XIX<sup>ème</sup> siècle, que les premiers Millésimés sont élaborés, ce qui permet de préciser que les groupes de produits font leur apparition, dès cette période, les entreprises commencent donc à se spécialiser, leur structure doit s'adapter afin de gérer différentes lignes de produits.

La société Moët & Chandon est l'instigatrice de la création du groupe LVMH, grâce aux premiers rapprochements opérés en 1962 et surtout sous la direction de Robert Jean de Vogue. La personnalité du dirigeant semble avoir été déterminante (Charreaux) et Hirigoyen (2009), dans la construction du groupe, tel qu'il existe aujourd'hui, cet élément semble se confirmer. La phase de créativité du groupe LVMH trouve ses origines dès le début des années 1960 lorsque la maison veuve Clicquot Ponsardin adopte les statuts de société anonyme et démarre par une ouverture de son capital en bourse.

L'année 1987, marque l'intégration différentes maisons absorbées par le groupe LVMH. Cette seconde étape "d'intégration" se poursuit jusqu'à nos jours.

Les phases dites de croissance par direction, délégation, coordination et de contrôle semblent être accélérées voire confondues du fait de la rapidité entre la première introduction en bourse pour chacun des groupes maîtres qui composent la société LVMH ; et la naissance juridique à proprement parler du groupe LVMH. La phase de croissance par collaboration semble être le reflet pour la holding Veuve Clicquot Ponsardin et du groupe Moët-Hennessy de la personnalité d'un dirigeant.

Enfin, les moyens de la croissance organique ont été utilisés jusqu'au début des années soixante, donc, l'on peut affirmer, que les outils de la croissance interne sont principalement utilisés lors des phases du modèle Greinerien. Si l'on se réfère aux travaux d'Evrard Samuel (2000) sur la phase extra-organisationnelle, le groupe LVMH débute vers 1962 pour se poursuivre jusqu'à nos jours. Cependant, elle comprend une première étape appelée "étape transitoire" qui débute au début des années 1960 lors de l'introduction en bourse.

À partir de 1966, le groupe connaît une évolution par croissance externe avec les acquisitions puis les fusions. La sixième phase de croissance paraît plus complexe et comporte de nombreuses étapes. Ainsi, pour le groupe LVMH, il existe une juxtaposition de deux « phases de croissance extra-organisationnelles » pour chacun des groupes constitutifs du groupe, à savoir, Louis-Vuitton et Moët Hennessy. Ces éléments nous permettent de préciser que cette ultime phase représente une période phare sur la structuration des entreprises de la filière, et, qu'elles y connaissent des bouleversements essentiels tant dans leur structuration, que dans leur développement (Thiéart, 1982). Ces derniers semblent interdépendants des autres phases (S. Evrard Samuel, 2000).

## **Conclusion**

Nos travaux ont montré que le groupe LVMH avait privilégié la croissance interne dans un premier temps et que l'ouverture du capital a induit une évolution vers la croissance externe. Le recours à des solutions extra-organisationnelles s'est effectué en deux temps en passant par une étape transitoire afin de permettre l'intégration des entreprises dans le groupe.

Il serait intéressant de s'intéresser à un autre groupe viti-vinicole afin de vérifier si l'accélération des phases de croissance 1 à 5 du modèle de Greiner se vérifie également, et, sous l'impulsion de quels facteurs de contingence.

Les données collectées doivent être en nombre suffisants pour montrer les différentes phases de croissance dans les détails. Ces données couplées à une recherche à visée exploratoire pourraient permettre de montrer concrètement les éléments caractéristiques propres au modèle de Greiner. Cela pourrait également combler les insuffisances révélées par cette recherche.

En effet, des phases de croissance ont été laissées en suspens du fait d'informations manquantes. Enfin, la lecture ne peut pas mettre en évidence les différentes crises des différents groupes étudiés. Ce qui justifie une méthode qualitative à visée exploratoire qui pourrait être soit mono-site, soit multi-site pour de futurs travaux (Miles et Huberman, 2005).

## **BIBLIOGRAPHIE**

Azan W. (2007). Développement chez F. Perroux et performance par le changement organisationnel. *Revue française de gestion*, (2), 15-30.

Benchimol G. (1993), « L'entreprise étendue », Hermès, Coll. Systèmes d'information.

Blau P.M. (1970), « A formal theory of differentiation in organizations », *American Sociological Review*, vol.32 n°2, p. 201-218.

Blau P.M., Schoenherr (1970), « The structure of Organizations, New York, Basic Book 1971. »

Boutary M., Faure R. & Monnoyer, M. C. (2012). PME et groupements: antinomie définitive ou nouvelle nécessité?. *La Revue des Sciences de Gestion*, (5), 101-109.

Burns, Stalker (1966), « The management of innovation, Tavistock Publications, 2ème édition, Social Sciences Paperbacks.

Chandler A. (1972), « Strategy and Structure, MIT » press, Boston, 1962. Trad. Fr, Stratégies et structures de l'entreprise, Paris, Editions d'Organisation, 1972.

Chanut O., Poirel C. (2012). Quand les organisations en réseau réagissent collectivement face à la crise. *Revue française de gestion*, (4), 105-122.

Charreaux G, (1996) « Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises » *Revue Française de Gestion* (n°111) réimprimé RFG, 2015/8 n°253.

Chuchill N.C., Lewis V.L. (1983), « The Five Stages of Small Business Growth », *Harvard Business Review*, N°61 (3), pages 30-39.

Coelho (2013) « concentration des grandes firmes vitivinicoles ».

Crozier M., Friedberg E. (1977), « L'acteur et le système », Paris, Le Seuil.

Desreumaux A. (1992), « Structures d'entreprise : reprises ? », *Analyse et gestion* », Paris, Vuibert.

Evrard Samuel K. (2000), « Prise de contrôle et gestion de crise : une analyse par les processus », *Actes du congrès ASAC-IFSAM*, Montréal, Québec, Canada

Desreumaux A. (1981). Histoire et structure des entreprises. *Revue Française de Gestion*, (32), 87-97.

Gareis R. (2010), « Changes of organizations by projects », *International Journal of Project Management*. Volume 28, pages 314-327.

Giddens A. (1987), « La constitution de la société, éléments de la théorie de la structuration » PUF, Collection sociologie, Paris, 474 pages.

Greiner L.E. (1972), « Evolution and revolution as organizations grow », *Harvard Business Review*, July-August 1972, pages 37-46.

Greiner L.E. (1998), « Evolution and revolution as organizations grow », *Harvard Business Review*, May-June, pages 1-11.

Grundstein, M. (2013), « De la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise », *Les fondamentaux du knowledge management*.

Hirigoyen G. (2010). Concilier finance et management dans les entreprises familiales. *Revue française de gestion*, (8), 393-411.

Husser J. (2009), « La théorie de la structuration : quel éclairage pour le contrôle des organisations ? », *Vie & sciences de l'entreprise*, n° 183-184, p. 33-55.

Jaunet P., Paguet J.M. (2009), « Pour une analyse dynamique du lien structure/management », *Economie et Management*, Octobre, n°13, pages 5-13.

Lippitt G.L., Schmidt W.H. (1967), « Crisis in developing organizations », Harvard Business Review, novembre – décembre.

Macpherson A. (2005), « Learning how to Grow: Resolving the crisis of knowing », Technovation, issue 10, Octobre, pages 1129-1140.

Méreaux, J. P. (2011), « Fusions-acquisitions et systèmes comptables: une approche typologique acculturative », Thèse de doctorat, Conservatoire national des arts et métiers-CNAM.

Ménard C, (1997), « Le pilotage des formes organisationnelles hybrides », Revue économique, 1997, volume 48, n°3, pp 741-750.

Miles B.M., Huberman A.M. (2005), « Analyse des données qualitatives », De Boeck.

Mintzberg H. (2004), « Le management, voyage au centre des organisations ». Editions d'organisation.

Mintzberg H (1982), « Structure et dynamique des organisations », Paris, Editions d'organisation.

Nielsen E.H. (1978), « The Human Side of Growth », Organizational Dynamics, Summer, pages 61-80.

Peiser R.B., Leland M. Wooten (1983), « Life-Cycle Changes in Small Family Businesses », Business Horizons, Mai-Juin, pages 58-65.

Scott M., Bruce R. (1987), « Five Stages of Growth in Small Business », Long Range Planning, Volume 20, n° 3, pages 45-52.

Scott B.R. (1967), « Stages of corporate development », Harvard Business Review, Novembre – Décembre.

Soenen G., Moingeon B. (2003). « The five facets of collective identities », Corporate and Organizational Identities, pages 13-34.

Soenen G., Moingeon B. (2008), « Identité organisationnelle, complexité et turbulence » in Ramanantsoa B. (dir.), L'art du management, Les Echos-Pearson, pp. 71-87.

Starbuck W.H. (1968), « Organizational Metamorphosis » in Promising Research Directions, edited by R.W. William and M.P. Hottenstein, Tempe, Arizona, Academy of Management.

Thiéart R.A. et coll. (2007), « Méthodes de recherche en Management », Dunod, 4ème édition.



Wacheux F. (1996), « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Economica.

Woodward J. (1958), « Management and Technology », HMSO.

Yin R.K. (1994), « Case Study Research », Sage Publications.

## ANNEXE

<b>Les phases</b>	<b>Moët et Chandon</b>	<b>Maison Ruinart</b>	<b>Maison Mercier</b>	<b>Veuve Clicquot</b>	<b>Maison Krug</b>
① <b>Croissance par la créativité</b>	Dès <b>1743</b> , la Maison est créée par le fondateur. Il conservera l'entreprise jusqu'en 1792	<b>1729</b> : Année de création de la Maison Ruinart, elle se consacre également à la fabrication de draps	<b>1858</b> : Création de la Maison Mercier. Les premières fondations sont jetées	<b>1772</b> : Année de création. Les intentions du fondateur sont claires "franchir les frontières du royaume"	<b>1843</b> : Création de la Maison Krug par Joseph Krug
② <b>Croissance par direction</b>	<b>1792</b> , c'est Jean Rémy Moët prend la direction de l'entreprise après son grand-père. l'entreprise va connaître un nouvel essor	<b>1735</b> : la Maison choisit de se consacrer uniquement au vin de bulles. L'entreprise choisit de se consacrer à un seul produit	<b>1871</b> : La société prend une direction plus franche vers la production de champagne. le symbole est la construction des caves à Epernay	<b>1805</b> : La Maison va prendre une nouvelle direction grâce à l'épouse du fondateur qui a conservé les affaires contre l'avis de sa belle-famille	
③ <b>Croissance par la délégation</b>	L'entreprise connaît une décentralisation pour la prise de décision, les niveaux opérationnels sont responsabilisés	Les niveaux opérationnels sont responsabilisés dès les années 1730 avec l'exportation		<b>1773-1805</b> : Ces années marquent l'essor vers l'export	

<p>④ <b>Croissance par la coordination et le contrôle</b></p>	<p>Les premières expéditions vers l'Europe et les autres pays du monde confèrent un nouvel essor à la croissance de l'entreprise</p>	<p><b>1728</b> : Un arrêté royal du 25 mai 1728 autorise le transport du vin en paniers de 50 à 100 bouteilles</p>		<p><b>1810-1877</b> : Création de groupes de produits avec le 1er millésime 1810 ; et la table de remuage (1816)</p>	
<p>⑤ <b>Croissance par la collaboration</b></p>	<p>En <b>1962</b>, sous le contrôle de Robert Jean de Vogue, Moët et Chandon cherche de nouvelles pistes d'évolution</p>	<p><b>1769</b> : développement des exportations grâce à des caisses en bois adaptées au transport</p>		<p><b>1909</b> : Début XXème, l'entreprise recherche de nouvelles pistes</p>	
<p>⑥ <b>Croissance extra-organisationnelle (étape transitoire)</b></p>	<p><b>1962</b> : acquisition du concurrent Ruinart <b>1970</b> : Acquisition de la Maison Mercier <b>1971</b> : Acquisitions hors UE et monde vinicole avec les Parfums Dior <b>1971</b> : Naissance du groupe Moët-Hennessy grâce au rapprochement avec la maison Cognac-Hennessy <b>1973</b> : investissement en Californie avec le lancement du Domaine Chandon situé dans la vallée de Napa</p>	<p><b>1962</b> : La maison se fait racheter par Moët et Chandon</p>	<p><b>1970</b> : Fusion avec Moët &amp; Chandon</p>	<p><b>1986</b> : la Maison est rachetée par le groupe Moët-Hennessy pierre angulaire du futur groupe LVMH</p>	
<p><b>(étape dite de l'intégration)</b></p>	<p><b>1987</b>: Fusion de la société Moët-Hennessy avec le maroquinier Louis Vuitton, et intégration des marques de champagnes Ruinart, Mercier, Krug. Le sigle LVMH reprend les initiales des groupes Louis Vuitton et de la Maison Moët-Hennessy</p>	<p><b>1987</b> : la marque et l'histoire familiale sont intégrées au groupe LVMH</p>	<p><b>1987</b> : intégration au groupe LVMH</p>	<p><b>1987</b> : intégration au groupe LVMH</p>	<p><b>1987</b> : intégration au groupe LVMH</p>