

L'enjeu de Marie Brizard : d'un fleuron patrimonial bordelais à la financiarisation européenne (1995-2014)

Hubert Bonin, chercheur en histoire économique, Sciences Po Bordeaux et UMR CNRS 5113 GRETHA-Université de Bordeaux [www.hubertbonin.com]

Marie Brizard était un fleuron du patrimoine entrepreneurial girondin dans la dernière décennie du xx^e siècle¹, qualifié même avec emphase de « monument de l'histoire économique girondine »². Ses dirigeants familiaux appartenaient à la communauté patronale bordelaise qui avait soutenu le dynamisme de l'économie de services³, à travers des innovations et des développements commerciaux, dans le domaine des liqueurs, dont l'anisette Marie Brizard, de divers spiritueux, du cognac⁴, du rhum, du whisky et aussi des sirops de fruits. Tout comme Bardinnet, c'était un fleuron des alcools au sein d'une communauté d'affaires dominée par les Chartrons et le vin, d'autant plus que les crises (celle du rhum en 1930, notamment) et surtout la concurrence avaient fait disparaître la majorité des maisons de rhum et de spiritueux⁵. Un certain apogée aura même été atteint en 1995, non seulement à cause de la commémoration du 240^e anniversaire⁶, mais aussi avec le rôle joué par son patron Paul Glotin à la présidence de la Chambre de commerce et d'industrie et dans la vie de la cité de Bordeaux. La société appartenait alors au cercle des grosses PME aquitaines spécialisées dans le vin et les alcools, comme William Pitters, Bardinnet, Ginestet⁷ ou Lillet⁸ et une douzaine de maisons de négoce, reprises ou non par des investisseurs financiers ou commerciaux suite à la crise du milieu des années 1970.

¹ Voir par exemple l'article de Bernard Broustet, « Marie Brizard, la liqueur bordelaise de la vieille demoiselle », *Les Échos*, 3 août 2001.

² Bernard Broustet, « Marie Brizard relève la tête », *Sud Ouest*, 29 avril 2004.

³ Hubert Bonin, « Les Bordelais de l'économie des services. L'esprit d'entreprise dans le négoce, l'argent et le conseil ». « Les Bordelais patrons face à l'histoire économique », in Pierre Guillaume (dir.), *Histoire des Bordelais*. Tome 2. *Une modernité attachée au passé (1815-2002)*, Bordeaux, Mollat & Fédération historique du Sud-Ouest, 2002, pp. 59-86. Hubert Bonin, « Les femmes d'affaires dans l'entreprise girondine Marie Brizard: mythes et réalités », *Annales du Midi*, tome 118, n°253, *Femmes d'affaires*, janvier-mars 2006, pp. 103-120.

⁴ Hubert Bonin, « Marie Brizard à l'assaut des grandes maisons de cognac : le rêve d'une troisième grande maison (1890-1916) », *Annales du Midi*, 1998, pp. 343-359.

⁵ Philippe Fournet, « Bordeaux, capitale française du négoce et de l'industrie du rhum », in Alain Huetz de Lempis et Philippe Roudié (dir.), *Eaux-de-vie et spiritueux*, Paris, Éditions du CNRS, 1985, pp. 301-306. Alain Huetz de Lempis, « Le négoce du rhum à Bordeaux jusqu'au milieu du xx^e siècle », in *Bordeaux, porte océane, Actes du cinquantième de la Fédération historique du Sud-Ouest*, tome I, Pessac, Maison des sciences de l'homme d'Aquitaine, 1998, pp. 275-286. Hubert Bonin, « Rozès entre Bordeaux et Porto : l'émergence d'une marque de porto », *L'Amateur de Bordeaux, Bordeaux Porto*, n°38, mars 1993, pp. 72-75. Hubert Bonin, « Les élites provinciales entre position et déconfiture : la crise des grandes familles girondines dans les années 1930 », in Jean Mondot & Philippe Loupès (dir.), *Provinciales. Hommages à Anne-Marie Cocula*, Tome I, Pessac, Presses universitaires de Bordeaux, 2009, pp. 525-554.

⁶ Hubert Bonin, *Marie Brizard (1755-1995)*, Bordeaux, L'Horizon chimérique, 1995. Hubert Bonin, « Marie Brizard entre les traditions et les révolutions (1945-1970) », *Empreintes du xx^e siècle. Mémoire d'hier et mémoire de demain*, Bordeaux, La Mémoire de Bordeaux et de la CUB, février 1995, n°19, pp. 9-17.

⁷ Pierre Deyries, *Histoire d'une société commerciale bordelaise : la société Les fils de P. Bardinnet de 1924 à 1957*, maîtrise d'histoire, Université de Bordeaux 3, 1986 (dir. A.-J. Tudesq). Dominique Bardinnet (*et alii*), *La collection Bardinnet. 94 affiches sur le thème des spiritueux*, Bordeaux, Éditions Burdin, 1992. Philippe Fournet, « Bordeaux, capitale française du négoce et de l'industrie du rhum », in Alain Huetz de Lempis et Philippe Roudié (dir.), *Eaux-de-vie et spiritueux*, Paris, Éditions du CNRS, 1985, pp. 301-306. Hubert Bonin, « The Ginestet case study. Internationalisation as a way to renew Bordeaux wine economy's entreprise spirit (1978-2000) » (avec C. Delpeuch), in H. Bonin (*et alii*, dir), *Transnational Companies (19th-20th Centuries) (en co-direction)* [actes du 4^e congrès de l'European Business History Association à Bordeaux en septembre 2000], Paris, PLAGE, 2002.

⁸ Olivier Londeix, *Lillet, 1862-1985. Le pari d'une entreprise girondine*, Pessac, Publications universitaires de Bordeaux, collection « Grappes & Millésimes », 1998. Olivier Londeix, « Lillet, 1862-1985 : l'esprit du Sud-Ouest à l'épreuve de la société de consommation », *Annales du Midi*, n°231, juillet-septembre 2000, pp. 351-362.

Or, depuis le tournant du XXI^e siècle, l'histoire récente (« immédiate ») de Marie Brizard aura été échevelée, marquée par des changements multiples d'actionnaires, par une évolution sensible de son portefeuille d'activités et de marques – y compris dans le monde du vin –, par l'insertion dans un groupe d'investisseurs financiers européens caractérisé par nombre d'aléas déontologiques, bilanciaux et judiciaires. Le Siège de l'entreprise aura même quitté la rue Fondaudège, où il avait déménagé de la rue des Faussets en 1874, où la production aura été réduite à presque rien. Pire encore, l'ancrage historique et familial aura été balayé ; le sort des archives que nous avons inventoriées et classées est devenu incertain, tout autant que celui du « cabinet patrimonial » qui constituait l'un des joyaux de la mémoire de l'entreprise. Le site lui-même serait menacé par des projets immobiliers, y compris la magnifique halle métallique datant de l'apogée de la première révolution industrielle (1878) et qui servait de dépôt aux sacs d'« épices », sans parler de l'atelier de production, lui-même emblématique de l'architecture industrielle des années 1912-1914, malgré son insertion dans un immeuble moderne en 1957-1961.

Il faut donc s'interroger sur la crise du « modèle économique »⁹ de Marie Brizard, de sa stratégie capitaliste, et analyser les soubresauts structurels, commerciaux, financiers qui ont ébranlé les « racines » d'une PME phare du système productif bordelais, alors que les huitième et neuvièmes générations conduisaient cette société posée en modèle du capitalisme familial régional. On s'interrogera sur la crise familiale et la fragilité capitaliste, sur la remise en cause de la stratégie « traditionnelle », sur le renouvellement du portefeuille d'activités, sur le destin industriel de Bordeaux à la région parisienne, sur les effets d'une européanisation prometteuse puis décevante. Devenue, comme les Papeteries de Gascogne, à Mimizan, l'un des cas d'étude des retombées d'une financiarisation mal maîtrisée et du vacillement de PME familiales, Marie Brizard s'insère dans l'histoire du remodelage du vivier capitaliste girondin à l'heure de l'européanisation et de la globalisation.

1. La diversification du portefeuille d'activités stratégiques et de marques dans les années 1980-1990

Les années 1980-1990 constituent une période « bénie » pour Marie Brizard : sur la base de son capital d'expérience, de ses fonds propres et de sa capacité d'emprunt, l'entreprise mène une stratégie de diversification et de croissance.

Dans son créneau historique, les liqueurs et spiritueux, elle multiplie des produits et marques bien au-delà de son anisette classique : liqueurs de fruits, cocktails ; elle a acquis le fabricant bourguignon de crèmes de cassis, de liqueurs et de sirops Vedrenne. Mais elle réussit à acheter Berger en février 1995, une PME de sirops (*Sport*) et d'anis, bien implantée en CHR (cafés, hôtellerie, restauration)¹⁰, avec 800 millions de chiffre d'affaires. Elle continue à profiter de l'essor des marchés du gin (*Old Lady's*) et du whisky, avec la distribution de *Grant's* et *Glenfiddich* (depuis 1958), puis, après la rupture du contrat¹¹ avec la société écossaise William Grant à

⁹ Cf. Hubert Bonin, « Le modèle économique du vin de Bordeaux : la chute des tabous », in Hubert Bonin, *Les tabous de Bordeaux*, Bordeaux, Le Festin, 2010, pp. 77-109. Séverine Pacteau de Luze, « Y a-t-il un modèle bordelais des dynasties commerçantes ? », in Jean-Pierre Babelon, Jean-Pierre Chaline et Jacques Marseille (dir.), *Mécénat des dynasties industrielles et commerciales*, Paris, Perrin, 2008, pp. 73-86.

¹⁰ F.L.B., « Berger-Marie Brizard. Une OPA dans l'apéro », *La Vie française*, 21 janvier 1995, p. 21. F.L.B., « Marie Brizard. L'heure du berger », *La Vie française*, 4 mars 1995, p. 24.

¹¹ Isabelle Durieux, « Guerre de familles pour un whisky », *L'Expansion*, 24 octobre 1994, n° 485, pp. 78-80.

partir de janvier 1994, celle de la marque *White & MacKay*. Tout en renforçant sa société sœur espagnole, elle étend toujours plus son réseau de distribution en Europe et au-delà. Elle continue à développer son activité de sirops, pour particuliers (*Pulco, Abel Bresson*) ou professionnels et de jus de fruits (*Cidou, Vedrenne*). Une percée a été effectuée dans les vins mousseux (SOREVI, héritée de Berger, avec *Pol Bur* et *Veuve du Vernay*) et surtout dans le champagne, avec l'achat en 1987 de Philipponnat (*Philipponnat, Clos des Goisses*) et en 1990 de Grands Champagnes de Reims (*Abel Lepitre, Georges Goulet*). Et le portefeuille de marques gérées en distribution s'est étendu notamment au rhum (*La Mauny*), au porto (*Ferreira*) et à l'armagnac (*Jeanneau*) en sus du cognac (*Gauthier*), transmis par Berger. En 1994, les spiritueux pèsent 42 % du chiffre d'affaires, les boissons sans alcool 40 % et les vins effervescents 18 %. Les vins (tranquilles) entrent aussi dans le champ d'action de Marie Brizard, désireuse de s'implanter dans l'ensemble de l'univers des alcools. La démarche s'esquisse avec l'achat de *Bodegas Marquès Del Puerto*, une TPE de la Rioja, en 1996 (chiffre d'affaires de 20 millions).

C'est ainsi un mini-groupe d'un millier de salariés qui s'est constitué, avec un doublement des effectifs, dont environ 400 dans l'agglomération bordelaise (avec trois sites : rue Fondaudège, Bruges et Mérignac, pour les mousseux SOREVI). Mais, avec 900 000 bouteilles traitées en 1996, ce n'est qu'une modeste PME aquitaine et espagnole, face aux géants Grand Met, Seagram, Pernod-Ricard ou Bacardi, par exemple.

2. Une première crise familiale et financière

Le tournant des années 1990 est marqué par la prospérité et la sérénité. Le cours de l'action de Marie Brizard & Roger International (MBRI), cotée en Bourse depuis novembre 1984, est passé de 600/700 francs en janvier 1988 à 1 800/1 900 en octobre-novembre 1989 et, lors de l'assemblée générale du 18 mai 1990, se tient encore à 1 500/1 600 francs. Les branches familiales sont unies au conseil d'administration et à la direction, sous la houlette du P-DG Paul Glotin (1933-2011). Celui-ci, propriétaire viticole dans les Graves de Vayres, est un notable du monde des vins et des affaires et l'un des piliers des institutions patronales et viticoles : président-fondateur du Groupement des producteurs des Graves de Vayres en 1966, il devient président du Syndicat viticole des Graves de Vayres en 1969, président de la Fédération des grands vins de Bordeaux de 1975 à 1982, administrateur de l'Institut national des appellations d'origine en 1976, président du Conseil interprofessionnel du vin de Bordeaux en 1971, président de la Fédération des syndicats du commerce en gros des vins et spiritueux de Bordeaux et de la Gironde, président de la Caisse régionale du Crédit agricole du Libournais de 1994 à 1996, et son rayonnement institutionnel culmine avec les fonctions de vice-président en 1986, puis de président de la Chambre de commerce et d'industrie de Bordeaux de 1992 à 1994.

En tout cas, les années 1990 commencent bien, dans le cadre du modèle hérité des initiatives des années 1950-1960 : le chiffre d'affaires a progressé de 19,2 % de 1988 à 1989 (à 975 millions de francs), avec une double base, en France et en Espagne, et avec 483 salariés (dont une centaine hors de France). Les 25 millions de profits alimentent 7,1 millions de dividendes, tandis que les fonds propres atteignent 295 millions.

A. Le temps des incertitudes (1990-1995)

Pourtant, cette sérénité est troublée car, dès l'automne 1990, c'est la « zizanie familiale »¹²... Des branches familiales expriment, au sein de SOFIA, la société de contrôle du groupe (avec 56 % du capital), leur déception devant la maigreur des dividendes par rapport à la valeur de l'action. Bref, on sent mûrir chez certaines l'idée de « faire Charlemagne », de partager « l'empire » (comme en 843), de monétariser des actifs bien cotés. C'est le risque encouru par toute entreprise familiale, celui de la fragmentation de l'unité, des branches, des générations. Certes, un accord prévoit le rachat des titres éventuellement mis en vente par le cercle dirigeant ; mais une fissure se dessine... Des membres de la branche Boulard vendent le bloc de 20 % qu'ils détenaient : le banquier de Marie Brizard qu'est le Crédit lyonnais les reprend et les transmet à une société de portefeuille amie, Comipar, désormais co-actionnaire dans SOFIA, mais dirigée par un financier, Gérard Eskenazi, réputé pour sa conception purement financière des affaires et contraint d'ailleurs au dépôt de bilan en 1995.

Or le cours de l'action, qui est resté peu ou prou stable dans la première moitié des années 1990, chute soudain au premier semestre 1994, de 1 800 à 1 100/1 200, avant de stagner. Au-delà des effets d'une grave récession sur la distribution, c'est certainement la croissance de l'endettement de la société qui inquiète des investisseurs, par exemple à cause du rachat de Berger, pour 614 millions, dont 425 par endettement¹³. Marie Brizard subit aussi le choc de la perte du contrat de distribution *Grant's* et *Glenfiddich* : malgré une indemnité de 110 millions à verser par la firme écossaise¹⁴, elle perd la gestion d'une marque qu'elle a hissé au troisième rang des ventes de whisky en France. Cela cause un gros manque à gagner : au lieu de 10 millions de cols chaque année, *White & MacKay* n'en procure plus que 2,5 millions en 1994. La perte de chiffre d'affaires est estimée à 30 %, compensée en partie par l'intégration de Berger. Mais celle-ci est sur-payée¹⁵, les coûts d'intégration des deux réseaux sont pesants, et l'année 1995 s'achève par un déficit¹⁶. « Fièvre, mais seule, Marie Brizard pourra-t-elle appartenir encore longtemps au Club des Hénokiens, qu'elle a fondé et qui regroupe les sociétés plus que bicentennaires toujours gérées par les héritiers des fondateurs ? L'entreprise est plus que jamais à la merci d'une guerre de clans. Quand le patrimoine fond, l'esprit de famille a de plus en plus de mal à résister aux offres alléchantes. »¹⁷

B. Le temps du redressement managérial (1996-1998)

Heureusement, un syndicat bancaire (conduit par la Société générale) conserve sa confiance envers Marie Brizard, d'où des prêts obligataires de 320 millions en 1995 puis de 100 millions en 1996. Mais il faut rétablir la sérénité de la Bourse, des experts financiers et des banquiers, et le moyen utilisé par toutes les entreprises est le recentrage et donc la cession d'actifs jugés secondaires par rapport à la stratégie principale. La croissance un peu échevelée conduite par P. Glotin cède la place à une

¹² « Marie Brizard. Zizanie familiale », *Sud Ouest*, 22 octobre 1990.

¹³ Pascal Hénisse, « Marie Brizard : les analystes sont dans l'expectative », *Les Échos*, janvier 1995.

¹⁴ Colette Goinère, « Marie Brizard gagne son procès contre Grant », *Le Nouvel Économiste*, 3 février 1995, n°982, p. 35.

¹⁵ Mais cette sur-valeur n'est effacée que dans le budget 2002, pour 3,7 millions d'euros à propos de Berger elle-même et de 14,6 au titre de sa filiale Distilleries charentaises, soit un amortissement comptable de 18,3 millions d'euros.

¹⁶ Bernard Broustet, « Marie Brizard dans le rouge en 1995 », *Les Échos*, 9 avril 1996.

¹⁷ Isabelle Durieux, « Guerre de familles pour un whisky », art. cit., p. 80.

évolution plus mesurée, plus attentive à l'allocation de ressources longues, aux disponibilités de trésorerie et aux perspectives de capacité d'autofinancement, d'autant plus que l'exercice 1996 s'avère lui aussi déficitaire. « Marie Brizard [est] en carafe »¹⁸ !

La famille prend la mesure du risque encouru par ce joyau bordelais. P. Glotin se retire finalement et, pour la première fois, un dirigeant est choisi en dehors du cercle familial : un spécialiste de la gestion de marques et du marketing (chez Kronenbourg, Orangina et Labeyrie-Rougié), Thibault de Kergolay, devient le P-DG en avril 1998. « Même si on trouve encore des héritiers Brizard au sein du personnel de l'entreprise, aucun d'eux n'y exerce plus réellement aujourd'hui de fonctions de direction. »¹⁹ Le système de gestion est remodelé, un accord est passé avec des banquiers inquiets, suite à la nomination en urgence d'un mandataire social en novembre 1997, le portefeuille de marques est passé au crible²⁰. Des usines sont fermées (celle de Pulco, à Aubagne, dans les Bouches-du-Rhône, Chinchon, en Espagne, au profit de celle de Villabona, dès 1998)²¹. Les effectifs ont glissé de 1 200 à 810 en quatre ans ; la Gironde n'abrite plus alors que 162 salariés rue Fondaudège, autant sur le site logistique de Bruges – mais l'entrepôt est vendu en juin 2000 et la logistique externalisée – et quelques dizaines à Mérignac, soit environ 350 personnes.

3. La révolution capitalistique (1999-2005)

Cet *aggiornamento* s'avère insuffisant, d'où un *pronunciamento* en avril 1999. Le syndicat de dix-sept créanciers bancaires négocie la consolidation de ses créances, soit un milliard de francs environ (152 millions d'euros). Une bonne partie des créances est convertie en actions MBRI, ce qui procure plus de la moitié du capital aux banques et établissements financiers (filiales du Crédit agricole et de Natexis, Goldman Sachs, International Bank, SDR Centrest, Lyon Expansion, etc.). La holding familiale SOFIA est désormais en minorité, mais garde la majorité des droits de vote²², avant de fusionner avec MBRI. La famille perd ainsi son contrôle capitalistique après avoir dû céder le contrôle managérial²³ : un fleuron de la place commerciale et financière échappe à l'emprise girondine et glisse entre les mains d'un pouvoir national ; c'est une rupture historique. Pourtant, la société aura sauvé son existence puisque une rivale, La Martiniquaise, une entreprise du Havre, a proposé d'acquérir Marie Brizard et de la fusionner avec sa filiale girondine Bardinnet, qui avait elle aussi rompu avec un modèle familial au retrait de la famille Bardinnet.

Un deuxième *pronunciamento* surgit peu de temps après, dès mai 2000. En effet, le syndicat d'investisseurs qui a pris le contrôle du capital de Marie Brizard s'en déleste rapidement : il cède ses parts à une société de capital-investissement, habituée à reprendre des sociétés en difficulté, à veiller à leur redressement drastique et à imposer un retour à la profitabilité sans états d'âme, avant que de recéder son actif à

¹⁸ Sophie Chapdelaine, « Marie Brizard en carafe », *Capital*, septembre 1997, pp. 51-52.

¹⁹ Bernard Broustet, « Marie Brizard. Un état-major très remanié », *Sud Ouest*, septembre 1998.

²⁰ Bernard Broustet, « Marie Brizard. Le temps d'y voir clair », *Sud Ouest*, mai 1998.

²¹ Bernard Broustet, « Marie Brizard. Nouvelle restructuration », *Sud Ouest*, septembre 1998.

²² Bernard Broustet et Michel de Grandi, « La famille devient minoritaire dans le capital de Marie Brizard », *Les Échos*, 27 avril 1999, p. 11.

²³ Bernard Broustet, « Marie Brizard marque un point contre son ex-PDG, Paul Glotin », *Les Échos*, 2 mars 1999.

bon prix. Il s'agit de la Britannique *Duke Street Capital* ²⁴, qui superviser l'entreprise grâce à un conseil de surveillance, en laissant la gestion à un directoire. Cette révolution capitaliste et structurelle explique le remplacement de T. de Kergolay par Gilles de Dreuzy, un ancien du groupe de marques haut de gamme LVMH. Un seul membre des branches familiales (Pascal Tetard) est admis au sein du conseil de surveillance : un tournant de l'histoire de Marie Brizard est franchi ! Pourtant, « les têtes valent à nouveau chez Marie Brizard »²⁵ dès janvier 2001 ! Il faut admettre que les talents du manager s'avèrent insuffisants à orienter l'esquif Marie Brizard vers la solidité : malgré un équilibre atteint en 1999, un troisième accord conclu avec le pool bancaire, la réorganisation informatique et la rationalisation de la logistique, un déficit est en effet réapparu en 2000... G. de Dreuzy et son adjoint Michel Boulaire sont soudain renvoyés par l'actionnaire financier ; un spécialiste du monde du vin, le directeur général du groupe languedocien Val d'Orbieu depuis 1994, Éric Brousse, devient président du directoire.

« Son choix de diversifier les activités de la société dans le vin et de miser sur les liqueurs modernes s'avère judicieux. Lorsqu'il quitte Marie Brizard en 2006, le groupe est redressé. »²⁶ Grâce à une augmentation du capital, l'endettement (61,4 millions €) en 2002) a surtout chuté de 98 % des fonds propres en 2002 et 48 % en 2003, tandis que la dette est renégociée avec le pool bancaire en septembre 2003. « Marie Brizard relève la tête »²⁷ par conséquent.

4. Marie Brizard privée de son ancrage bordelais (depuis 2005)

Le déploiement de la stratégie de redressement et de redéploiement est sur la bonne voie ; il suffirait d'attendre quelques années encore pour que Marie Brizard apparaissent comme une pme solide et prometteuse. Mais un nouveau *pronunciamiento* surgit en décembre 2005 !

A. La logique financiarisée d'un fonds d'investissement

Tout contrôle par un fonds d'investissement, ici le Britannique *Duke Street Capital Finance*, et ses partenaires, notamment Tocqueville, présente des aspects positifs – relative unicité et stabilité de l'actionnariat, pression mise sur l'amélioration des critères de gestion – et des risques. Ceux-ci résident non sur la demande de bons dividendes, puisque Marie Brizard est souvent en déficit, mais sur le désir intrinsèque de tout fonds de « faire la culbute », comme on dit en termes de finance, c'est-à-dire de revendre cette pièce d'actifs dès que sa situation a été améliorée ; c'est ce qu'on appelle « prendre ses bénéfices ». Il faut être lucide : la financiarisation du capital, passé entre les mains des fonds d'investissement, spéculatifs ou non, suscite une mobilité des blocs d'actions. « L'enracinement » du capital s'érode tandis que

²⁴ Bernard Broustet, « Marie Brizard. Le P-DG remplacé », *Sud Ouest*, mai 2000. Bernard Broustet, « Marie Brizard. Changement de statut », *Sud Ouest*, juin 2000. Bernard Broustet, « Marie Brizard. La guerre des nerfs », *Sud Ouest*, mai 2000.

²⁵ Bernard Broustet, « Les têtes valent à nouveau chez Marie Brizard », *Les Échos*, janvier 2001. Bernard Broustet, « Marie Brizard. Nouveau changement de tête », *Sud Ouest*, janvier 2001.

²⁶ Stéphanie Trastour, « Éric Brousse voir le verre à moitié plein », *Les Échos. Série limitée*, n°66, septembre 2008, p. 34. É. Brousse part diriger Château On Line, qu'il quitte dès 2011 pour acquérir et diriger la société de vin de la vallée du Rhône Gabriel Meffre. Le vide est ressenti chez Château On Line, qui est mis en redressement judiciaire en 2013, faute d'une gestion correcte.

²⁷ Bernard Broustet, « Marie Brizard relève la tête », *Sud Ouest*, 29 avril 2004. Bernard Broustet, « Marie Brizard bénéficiaire pour la première fois depuis 1999 », *Les Échos*, 19 avril 2004.

s'intensifie sa fluidité, internationale notamment, d'où une relative insécurité pour les équipes dirigeantes.

Or, parce que *Duke Street* constate que Marie Brizard s'est renforcée, avec un portefeuille stratégique d'activités recomposé et une meilleure gestion, il estime qu'il doit répondre avec faveur à toute offre de reprise. C'est ainsi qu'il décide en décembre 2005 de céder le contrôle de ce qui n'est qu'un « actif » dans ses placements à Belvédère. Son bloc de 69,3 % est estimé alors à une valeur de 215,5 millions €. Le transfert de ce bloc s'accompagne d'une OPA (offre publique d'achat) sur le tiers d'actions restant en Bourse²⁸. La valeur boursière de Marie Brizard est estimée à 232 millions € – dont il faudrait soustraire un endettement de cent millions, car le cours de l'action, qui avait stagné en 1998-2002 autour de 60/70 €, est remonté autour de 90 € en 2004-2005 et a même dépassé les 105 € à la fin de 2005 – et l'offre d'achat s'effectue finalement au printemps 2006 au cours de 141 €.

B. La perte des racines girondines

Ce rapprochement avec Belvédère semble prometteur. En effet, cette entreprise dispose d'une assise commerciale et productive large : de son Siège français (à Beaune, en Bourgogne), sous la houlette de Jacques Rouvroy, elle est devenue le premier producteur et vendeur de vodka en Pologne (avec les marques *Starogardaska*, *Krakowska* et *Sobieski*, lancée en 1998, complétées par la danoise *Danzka* en 2006) tout en entretenant aussi une branche Rhum. Elle a traversé des semestres difficiles au milieu des années 1990 après l'échec de la reprise d'une grosse société de vodka polonaise, la perte de deux marques importantes au profit de son distributeur américaine, et surtout la rupture avec son distributeur en Pologne, ce qui l'a contrainte à y créer son propre réseau. Mais elle a retrouvé sa croissance et affirmé son dynamisme.

La fusion entre les deux sociétés semble logique : alors que Marie Brizard effectue presque les trois-quarts de son chiffre d'affaires en Europe, on obtiendrait un groupe bien européenisé, entre la France (54 %), l'Espagne (4 %), la Pologne (18 %) et le reste de l'Europe orientale. Le portefeuille de produits et de marques serait enrichi avec pertinence, car la vodka est devenue un « alcool fort » à la mode en Europe. Marie Brizard apporterait ses 340 millions € de chiffre d'affaires à son repreneur, fort de 460 millions de ventes. Cette logique d'entreprise serait complétée par une logique capitalistique : les deux créateurs (en 1991) et gros actionnaires de Belvédère, J. Rouvroy et son associé polonais Jrzysztof Trylinski, deviendraient les points d'ancrage de la société résultant de la fusion de Marie Brizard et Belvédère, qui devrait atteindre le milliard d'euros de chiffre d'affaires à terme. La firme ainsi constituée rejoindrait la queue du deuxième peloton des groupes de spiritueux (conduit par William Grant, avec 1,6 milliards de dollars, le dixième spécialiste mondial), derrière celui des géants²⁹.

La perte des racines girondines concerne donc le capital, mais aussi la direction : au début de 2008, le Siège quitte le site historique de la rue Fondaudège pour la banlieue parisienne, à Ivry-sur-Seine ; or le pôle bordelais regroupe quelque 80

²⁸ Myriam Chauvot, « Belvédère va lancer une OPA sur Marie Brizard », *Les Échos*, décembre 2005.

²⁹ Virginie Guérin, « Vins et spiritueux. Le pari osé de Belvédère », *L'Usine nouvelle*, n°3015, 22 juin 2006, pp. 60-62.

salariés³⁰. Le petit pôle de production subsistant encore (avec 32 salariés seulement) ferme³¹, et les fabrications glissent sur Lormont ou le Pays basque espagnol (Zizurkil), où est déjà élaborée l'anisette légendaire. L'osmose entre la place de Bordeaux et la société se dissipe. D'une valeur quasiment « patrimoniale », préservée par les investisseurs financiers précédents, on glisse à une simple « valeur d'actifs », comme des pions facilement échangeables, au nom de la seule « valeur actionnariale » (*shareholder value*), dénoncée par des experts hostiles aux formes et pratiques du capitalisme du tournant du siècle³². Un nouveau directeur général prend la barre de Marie Brizard en juin 2006, Jean-Paul Saubesty (ancien président de Baron Philippe de Rothschild Distribution France)³³.

C. Des repreneurs sans transparence financière

Toutefois, la clarté initiale s'estompe car, si Belvédère est bel et bien une réelle entreprise « productive », c'est une holding d'investissement, *CL Financial*, qui lui procurerait l'argent, par le biais d'une augmentation de capital, et deviendrait en fait le « marraine » du duo constitué par Belvédère et Marie Brizard. *CL Financial* est en effet un conglomérat financier localisé dans les Caraïbes à Trinidad-&-Tobago. Animé par une famille de Lausanne sous l'égide de Laurence Dupré, il contrôle outre-mer la plus grande banque et le plus gros assureur de la sous-région, le deuxième producteur mondial de méthanol, un alcool industriel servant de base à divers produits (carburant, etc.). Il s'est lancé dans les spiritueux en achetant en 2000 le rhum *Angostura* (450 millions de dollars de ventes), qui pèse déjà 13 % du total de ses affaires, le cognac *Hine* (cédé par LVMH-Hennessy), ainsi que le site *ChateauOnline*. L'union de son rhum avec les vodkas de Belvédère et les spiritueux de mn constituerait un plus gros groupe encore. En effet, *CL Financial*, par le biais d'une filiale *Angostura Holdings*, lance sa propre OPA sur Belvédère en juillet 2006 afin de compléter les 39 % déjà détenus.

L'enjeu est d'abord le complet manque de transparence quant aux transferts de fonds de *CL Financial* à sa filleule Belvédère. Ensuite, celle-ci se surendette pour acheter Marie Brizard, sans des apports suffisants venus des Caraïbes : « Le rachat de Marie Brizard avait été financé pour partie grâce à un montage sophistiqué mis en œuvre par une banque suisse, et dans le cadre duquel des fonds plus ou moins spéculatifs avaient avancé la coquette somme de 429 millions d'euros, remboursable de façon échelonnée. Ce prêt a pour contrepartie une caution sur les actifs du groupe. »³⁴ La forme même du crédit, par des obligations à taux flottant (*floating rating notes*) a ajouté de l'instabilité, car elles sont portées par une dizaine de fonds d'investissement hautement spéculatifs résidant dans des paradis fiscaux à l'Ouest de l'Atlantique (tel *Oaktree Capital*, un *hedge fund*), qui ramasse des titres de la dette en 2010-2011. Enfin, Marie Brizard elle-même s'est surendettée pour acheter William Pitters. Même si les sirops et boissons sans alcool Berger et Pulco sont vendues³⁵, le processus

³⁰ Bernard Broustet, « Marie Brizard quitte Bordeaux », *Les Échos*, 21 janvier 2008.

³¹ Bernard Broustet, « Marie Brizard devrait quitter Bordeaux en 2011 », *Sud Ouest*, 27 janvier 2010 (l'article parle du site de production).

³² Cf. (entre autres) William Lazonick et Mary O'Sullivan, "Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate governance". *Journal Economy and Society*, n°29 (1), 2000, pp. 13-35. Alfred Rappaport, *Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance*, New York, Free Press, 1986. Mark Mizruchi et Howard Kimeldorf, "The historical context of shareholder value capitalism", in Julian Go (dir.), *Political Power and Social Theory*, volume 17, Emerald Group Publishing, 2005, pp. 213-221

³³ Bernard Broustet, « Marie Brizard : le directeur général exclut tout démantèlement », *Les Échos*, 20 juin 2006.

³⁴ Bernard Broustet, « Marie Brizard. La maison mère va mal », *Sud Ouest*, 14 juin 2008.

³⁵ Anne Pezet, « Marie Brizard démantelée ? », *L'Usine nouvelle*, n°3008, 4 mai 2006, p. 28.

d'agglomération partielle des trois entités débouche inéluctablement sur un escalier (descendant) d'endettement et de financements aléatoires. Les Suisso-Caribéens en prennent conscience et décident de quitter le navire en vendant leurs 69 % de Belvédère à un syndicat constitué par J. Rouvroy (détenteur de 9,65 % avec sa famille) et C. Trylinsky (détenteur de 12,48 %)³⁶. Il faut désormais trouver de l'argent pour réduire l'endettement structurel de Belvédère (387 millions €, voire même 425 millions, face à des fonds propres de 146 millions) et pour constituer un nouveau niveau d'endettement suite au rachat de ce bloc (estimé à 345 millions €)... On constate donc que Marie Brizard n'est plus qu'un pion sur cet échiquier financier, d'où « la peur du drame »³⁷.

D. De l'impasse financière aux enjeux judiciaires

Ce drame éclate en 2008 quand le désaccord entre *CL Financial* et les animateurs de Belvédère s'envenime : le terme de « fonds vautour »³⁸ est même employé ! La méfiance boursière et bancaire suit une crise de réputation de Belvédère : le cours de Bourse s'effondre en juin 2008, la cotation est même suspendue, car on redoute un risque de défaillance financière. Belvédère devient ce qu'on appelle « une valeur spéculative » ; Marie Brizard est entraînée dans les tourbillons du cyclone : « Avis de tempête financière »³⁹ ! C'est que Marie Brizard, pourtant encore riche de 700 salariés (sur les 4 700 du groupe, essentiellement en Pologne), descend au niveau de simple « actif » dont la vente permettrait de sauver la maison mère⁴⁰ – qu'un tribunal de commerce place « sous sauvegarde judiciaire » le 16 juillet 2008 jusqu'en novembre 2009... On repère notamment une « pépite », le whisky *William Peel*, la onzième marque mondiale, vendu à 1,8 million de caisses en 2007. Mais le projet est écarté⁴¹ provisoirement en mars 2009, avant de renaître⁴² à l'automne 2009 et au premier semestre 2010.

Entre-temps a éclaté la grande crise bancaire et boursière de 2007/2008. Tous les projets de revente d'actifs sont suspendus, car, souvent, leur valeur de marché s'est abaissée loin en-dessous de leur valeur réelle. Si, heureusement, sur les scènes de la production et du commerce, les affaires continuent sans trop d'aléas, notamment autour de la septième vodka la plus vendue au monde, *Sobieski* (promue par l'acteur Bruce Willis, par exemple⁴³), la paralysie financière gagne la maison mère, qui s'envoie dans des « affaires » judiciaires à partir de 2008-2009. Un plan de sauvegarde, monté en novembre 2009, lui donne dix ans pour solder sa dette (540 millions € en janvier 2012) en récupérant l'argent de la vente d'actifs, dont Marie

³⁶ Thomas Le Masson, « Les fondateurs cherchent des partenaires pour reprendre le contrôle de Belvédère », *Les Échos*, 12 juin 2007.

³⁷ Bernard Broustet, « Marie Brizard. À Fondaudège, la peur du drame », *Sud Ouest Éco*, 14 décembre 2007.

³⁸ Claire Gatinois, « Les fondateurs de Belvédère en guerre contre des créanciers », *Le Monde, Économie & médias*, 21 avril 2009. Denis Cosnard, « Les principaux créanciers de Belvédère craignent de perdre toute leur mise », *Les Échos*, 9 novembre 2009.

³⁹ Thomas Le Masson, « Spiritueux : avis de tempête financière sur le propriétaire de Marie Brizard », *Les Échos*, 23 juin 2008, p. 20.

⁴⁰ Denis Cosnard, « Belvédère est prêt à revendre Marie Brizard pour se désendetter », *Les Échos*, 11 août 2008.

⁴¹ Marie-José Cougard, « Belvédère exclut de céder Marie Brizard pour se désendetter », *Les Échos*, 17 mars 2009.

⁴² Denis Cosnard, « Trois candidats intéressés par le rachat de Marie Brizard », *Les Échos*, 12 novembre 2009.

Michel Monteil, « Des offres sur Marie Brizard », *Sud Ouest*, décembre 2009. Denis Cosnard, « Plus de cinq candidats sur les rangs pour la reprise du groupe Marie Brizard », *Les Échos*, 12 décembre 2009. Marie-José Cougard, « La Martiniquaise seule en lice pour le rachat de Marie Brizard », *Les Échos*, 12 juillet 2010. Denis Cosnard et Yann Rousseau, « Marie Brizard convoité par Thaibev, le leader thaïlandais de l'alcool », *Les Échos*, 2 mars 2010, p. 19.

⁴³ Marie Bordet, « Boire et déboires de Bruce Willis », *Le Point*, n°2108, 7 février 2013, pp. 89-90.

Brizard. Mais le déficit récurrent⁴⁴ empêche de récupérer des dividendes, Marie Brizard n'est pas cédée, la dette se rembourse au compte-gouttes et les intérêts impayés s'accumulent. Les dirigeants bricolent la vente de tel ou tel petit actif et diffèrent le pire pendant quelques trimestres⁴⁵, tandis que se poursuivent les négociations judiciaires, puisque le plan de remboursement n'est guère respecté⁴⁶. J. Rouvroy doit même abandonner la présidence au profit de son associé K. Trylinsky⁴⁷ en octobre 2011, tant la pression de la Justice s'accroît au point d'aboutir au redressement judiciaire⁴⁸ en septembre 2011. C'est « l'interminable chute du roi de la vodka »⁴⁹, malgré nombre de manipulations bilancielles et capitalistiques...

Une ultime étape passe par un « plan de redressement » officiel, en février 2013. Les négociations entre les protagonistes financiers et bancaires et la Justice commerciale aboutissent, malgré de fortes oppositions de la part des actionnaires individuels (environ un quart et un tiers du capital)⁵⁰. Les fonds d'investissement détenteurs des créances (estimées au total à 537 millions € au début de 2013, le chiffre de 672 millions apparaissant aussi) acceptent d'apurer une grosse partie de la dette en échange de la majorité du capital : 79 %, un bloc de 38 % revenant au fonds Oaktree, déjà propriétaire de la société polonaise Stock Spirits, et le fonds KKR obtenant 86 %. L'idée est de revendre des actifs pour une valeur d'au moins 275 millions, dont Marie Brizard, estimée à 60 millions alors qu'elle avait été acquise pour 400 millions, ce qui donne la mesure de la dépréciation de cet actif au détriment de sa valeur historique et patrimoniale. L'incertitude⁵¹ et l'attentisme dominant encore en 2014 : Oaktree aura réussi son opération spéculative en revendant à des investisseurs pour cent millions € les 38 % qu'il avait obtenus en échange d'une dette qu'il avait ramassée sur le marché pour 50 millions...

⁴⁴ Bernard Broustet, « Belvédère dans le rouge », *Sud Ouest*, 2 mai 2012.

⁴⁵ Bernard Broustet, « Oxygène pour Belvédère », *Sud Ouest*, novembre 2010.

⁴⁶ Clément Lacombe, « Spiritueux : la bataille de Belvédère contre des fonds vautours d'en finit plus », *Le Monde*, 10 février 2010. Denis Cosnard, « Belvédère : les opposants ouvrent un nouveau front », *Les Échos*, 28 janvier 2010. Bernard Broustet, « Belvédère secoué », *Sud Ouest*, 24 juin 2010. Denis Cosnard, « Belvédère : la justice va être de nouveau saisie du dossier », *Les Échos*, 13 décembre 2010.

⁴⁷ Denis Cosnard, « Spiritueux : Belvédère change de PDG », *Les Échos*, 16 octobre 2011.

⁴⁸ Denis Cosnard, « Belvédère : la justice sonne l'heure des comptes », *Les Échos*, 5 avril 2011. Denis Cosnard, « Belvédère : le roi de la vodka en redressement judiciaire », *Les Échos*, 21 septembre 2011. Bernard Broustet, « Belvédère : redressement », *Sud Ouest*, 21 septembre 2011. Denis Cosnard, « La justice détruit la défense de Belvédère contre ses créanciers », *Les Échos*, 9 mars 2012. Denis Cosnard, « Vins et spiritueux ; Belvédère en redressement judiciaire », *Les Échos*, 26 mars 2012.

⁴⁹ Denis Cosnard, « L'interminable chute du roi de la vodka », *Les Échos*, « L'enquête », 1^{er} décembre 2011, p. 10. Denis Cosnard, « Belvédère : le PDG menacé d'une sanction record », *Les Échos*, 27 mai 2011.

⁵⁰ Didier Hugues, « Le groupe de spiritueux Belvédère joue sa survie le 12 février », *Les Échos*, 28 janvier 2013. Laurence Girard, « Des fonds anglo-saxons prêts à prendre le contrôle des spiritueux Marie Brizard », *Le Monde*, 12 février 2013. Dominique de Laage, « Le plan de sauvetage voté dans la colère », *Sud Ouest*, 1^{er} mars 2013. Laurence Girard, « Le fonds Oaktree deviendrait le premier actionnaire des spiritueux Marie Brizard », *Le Monde*, 2 mars 2013.

⁵¹ Laurence Girard, « Nouvel avis de gros temps pour le groupe de spiritueux Belvédère », *Le Monde*, 3 octobre 2013.

	Chiffre d'affaires consolidé (hors taxes)		Chiffre d'affaires à l'étranger	Résultat net avant impôt
	(millions d'euros)	(millions de francs)		
1993				+47
1994	258	1 259	40 %	+19,4
1995	366	1 814	29,2 %	Perte net finale au niveau du groupe : -25,9
1996	398	2 011	28,4 %	-31,54
1997		1 930	32,6 %	
1998				
1999				+0,7
	(millions d'euros)			(millions d'euros)
2000	230,4			-10,1
2001	220,6			-4,8
2002	261			-0,7
2003	377,9		29 %	+10,6
2004	336,9		21,7 %	
2005	340		23 %	
	(après la fusion entre Marie Brizard et Belvédère) (et sans les droits d'accise)			
2006	839		75 %	
2007				
2008				-61 -178
2009				(la moitié du chiffre d'affaires, à cause de réalignements comptables et d'amortissements de dépréciations de valeurs)
2010	571,5			-59,9
2011	571,9			-54,8
2012	555,4		71,9 %	-118,6

5. La révolution du portefeuille de marques

Tandis que, depuis 1999, s'agitent actionnaires, banquiers, tribunaux de commerce, boursiers et journalistes financiers, le travail doit continuer ! Tandis que se joue la survie de ce mini-groupe, la production et la commercialisation constituent le socle du destin de la société, ses seules valeurs d'actif au sein du capitalisme « réel », même s'il paraît difficile de préserver l'esprit d'entreprise au cœur de la tourmente, des changements de patron, des déménagements et transferts, ainsi que des licenciements, voire des grèves⁵². Au sein de Belvédère, la stratégie commerciale est de développer le marché américain, de distribuer les marques de md en Europe de l'Est et de soutenir l'avancée des marques de vodka en Pologne.

A. L'élagage des marques et des segments de marché

« Marie Brizard se recentre et entame un programme de redressement financier. »⁵³ Le processus de recentrage se déploie au fil des ans : Vedrenne (crèmes de cassis, liqueurs, sirops)⁵⁴ (à Frapin-Cointreau) et les filiales de champagne (à Boizel Chanoine)⁵⁵ dès 1997. E. Brousse accélère le mouvement, avec la vente, en 2002, de des Distilleries charentaises, de la filiale américaine MBWS (au groupe Boisset) en 2003, des vins effervescents de la SOREVI⁵⁶ et des Caves de la Bouvraie (à Boisset⁵⁷) en 2004. Une révolution est constituée par l'abandon des gammes de jus de fruit *Pulco* et des sirops *Berger Sport*, cédée en 2007 à Orangina-Schweppes, à un bon prix (178 millions €), en raison de sa bonne rentabilité, quand le nouvel actionnaire, comme

⁵² Bernard Broustet, « Grève chez Marie Brizard », *Sud Ouest*, 20 novembre 2013.

⁵³ Bernard Broustet, « Marie Brizard se recentre et entame un programme de redressement financier », *Les Échos*, juin 1997.

⁵⁴ Bernard Broustet, « Marie Brizard vend Vedrenne », *Les Échos*, juin 1997.

⁵⁵ M.G., « Marie Brizard vend ses champagnes », *Les Échos*, 25 novembre 1997, p. 10.

⁵⁶ Bernard Broustet, « Marie Brizard a vendu ses mousseux », *Sud Ouest*, décembre 2003. Les mousseux *Paul Bur* et *Pol Rémy* sont vendus à Kriter.

⁵⁷ Didier Hugué, « Vins : Boisset complète sa gamme et accroît sa présence américaine », *Les Échos*, octobre 2003. Un accord de distribution aux États-Unis est conclu entre le ce groupe bourguignon Boisset et Marie Brizard.

nous le verrons plus bas, doit dégager des liquidités pour alléger le surendettement⁵⁸ : c'est un petit dixième du chiffre d'affaires qui quitte le groupe.

B. Le punch des spiritueux

Pourtant, Marie Brizard conserve la foi dans son cœur d'activité, puisqu'elle réussit à animer avec punch son portefeuille de marques historique. Elle relance ainsi ses liqueurs de fruits traditionnelles grâce à de nouvelles tactiques marketing en prônant des assemblages à la mode ; elle conçoit une liqueur à la pomme qui séduit le marché (*Manzanita*), car celui-ci est désormais porté par les jeunes consommateurs, les cocktails, les consommations de soirée et nuit (*international clubbing*). Une seconde étape est franchie avec l'acquisition de William Pitters en 2005, qui réalise un chiffre d'affaires de 105 millions €, soit le tiers de celui de Marie Brizard. Celle-ci profite du redéploiement stratégique de l'entrepreneur bordelais Bernard Magrez vers la propriété et la gestion de domaines de vins de haut de gamme pour absorber ce groupe de spiritueux qui domine le marché français du « moyen de gamme » (punchs, cocktails *William Pitterson*, liqueur *Litchao*, tequila *San José*, vodka *Odin*, apéritifs sans alcool., whiskies *William Peel* et *Glen Roger's*) – tandis que l'activité vinicole est reprise par le groupe Castel⁵⁹.

C. Marie Brizard dans le vin

Cependant, un tournant historique surprenant surgit en 2002 : Marie Brizard se lance dans le vin⁶⁰ ! Elle a pris conscience qu'elle ne fait pas le poids face aux géants du monde des liqueurs, marqué par une concentration à marche forcée au nom des « marques globales » à haute rentabilité et à forte part de marché, autour de Pernod-Ricard, Diageo (issue de la fusion en 1997 de Grand Metropolitan et Guinness) ou Bacardi⁶¹. Les liqueurs et l'anisette *Marie Brizard* ne sont plus « dans le vent », et, surtout, les « tickets » nécessaires pour la croissance externe dépassent le milliard de dollars... Marie Brizard ne peut pas ambitionner de « jouer dans la cour des grands », ni même de se poser en challengeur des groupes français de taille moyenne, tel COFEPP-La Martiniquaise (*Porto Cruz, Gibson, Label 5, Negrita, Dillon, Old Nick, Saint-James*, celle-ci en 2003), de la famille Cayard, ou Rémy-Cointreau, de la famille Hériard-Dubreuil, qui ont déjà fédéré un portefeuille de marques solides.

Il faut dénicher un nouveau « créneau porteur » ; or la stratégie du vin est jouable car un mouvement de consolidation s'esquisse à l'échelle du Grand Sud, autour de gestionnaires capables de gérer et « dynamiser » un portefeuille de marques, de négocier avec les centrales d'achat des groupes de grande distribution et d'animer stocks et flux logistiques au meilleur coût. L'héritage historique de Marie Brizard n'est pas renié dans ses aspects gestionnaires : c'est son « capital immatériel » (art de la marque et construction d'un « capital de réputation », notamment) qui peut être

⁵⁸ Bernard Broustet, « Marie Brizard : le directeur général exclut tout démantèlement », *Les Échos*, 20 juin 2006. Bernard Broustet, « Marie Brizard. Bijoux de famille en vente », *Sud Ouest*, 6 juillet 2007, pp. 2-4. Marie-Josée Cougard, « Belvédère vend une partie de Marie Brizard à Orangina », *Les Échos*, 6 juillet 2007. Bernard Broustet, « Pulco entre dans le giron d'Orangina », *Les Échos*, 24 septembre 2007. *Pulco* est fabriqué en Espagne et les sirops *Sport* à Nîmes.

⁵⁹ Bernard Broustet, « Marie Brizard achète William Pitters », *Les Échos*, 9 février 2005.

⁶⁰ Bernard Broustet, « Marie Brizard dans le vin », *Sud Ouest*, 3 septembre 2002.

⁶¹ En 1992, Bacardi a acquis *Martini & Rossi*, en 1998, le whisky *Dewar's* et le gin *Bombay Sapphire* pour deux milliards de dollars, en 2001, la marque de tequila *Cazadores* et la vodka *Grey Goose*, là encore pour deux milliards.

valorisé. La discontinuité sur les produits est compensée par la continuité dans les savoir-faire.

Le noyau initial de la *Bodega Marques del Puerto* est rejoint par un ensemble agrégé à Marie Brizard. Grâce à une augmentation de son capital de 31 millions d'euros (en décembre 2002/janvier 2003)⁶², elle reprend (en septembre 2002) Les Chais beaucairois, une filiale du groupe commercial Casino. Elle est forte d'un chiffre d'affaires de 150 millions d'euros, soit presque les deux tiers de celui de l'entreprise acheteuse, fruit de la vente annuelle d'un million d'hectolitres (dont seulement 30 000 issus du Bordelais) et du travail de 250 salariés, d'où une remontée des effectifs à presque 600 en 2003 (dont 80 en Espagne). Renommé Moncigale, cette filiale s'insère dorénavant dans une stratégie vinicole durable, cantonnée dans des vins de grande consommation mais de qualité, autour de quelques marques plutôt orientées vers les centrales d'achat des groupes, et en premier le groupe Casino, mais avec une logique de diversification des réseaux de vente, d'autant plus que Marie Brizard multiplie les contrats de distribution auprès de producteurs afin d'amortir sa chaîne commerciale et logistique. Dès 2004, le vin pèse plus de la moitié du volume d'affaires du groupe, face aux 18 % des spiritueux et aux 26 % des boissons sans alcool.

Les vins distribués par Marie Brizard en 2013

- Bacalis (minervois AOC)
- Bodega Marqués del Puerto (Espagne)
- Domain Menada (vin bulgare de la région de Stara Zagora)
- Éclat du Rhône
- Grandin (vin effervescent) (du groupe Boisset)
- Mateus (Portugal)
- Moncigale et ses marques
- Duc de Birac
- Moncigale
- Nemausus
- OC 178
- Roquemartin
- Roquatelle (corbières AOC)
- St Jean d'Oc

Les six sites de production de Marie Brizard en 2013

- Bordeaux-Fondaudège : fabrication des liqueurs classiques et modernes, du London Dry gin *Old Lady's*, de l'anisette *Marie Brizard* et des alcools à usage professionnel
- Bordeaux-Lormont : embouteillage des whiskies, de la tequila *San José* et de la vodka *Odin* ; fabrication des punches, des cocktails *William Pitterson*, de la liqueur *Litchao* et des apéritifs sans alcool.
- Aigre (Charente), atelier Gautier : fabrication de cognacs (*Gautier*), brandies (*Cortel*), pineau, armagnac, eaux-de-vie et anisés *Berger*
- Beaucaire (Gard) ; atelier des Chais beaucairois : assemblage et mise en bouteille des vins tranquilles, et fabrication des sirops
- Zizurkil (Espagne, près de Saint-Sébastien) : fabrication des anisés *Marie Brizard* et patxaran *Olatz*
- Fuenmayor (Espagne) à la Bodegas Marqués del Puerto : élevage, assemblage et mise en bouteille des vins de *La Rioja*

Conclusion

La société de liqueurs et de boissons Marie Brizard aura symbolisé le capitalisme girondin pendant des décennies, jusqu'à la commémoration de son 150^e anniversaire en 1995. Un livre, la mise en valeur de son patrimoine d'objets et d'images,

⁶² Bernard Broustet, « Tocqueville Finance se renforce dans Marie Brizard », *Les Échos*, 14 janvier 2003.

l'utilisation de ses archives, auront marqué ce moment historique. L'entreprise était riche d'un lieu de mémoire, son Siège (avec un mini-musée, un bâtiment des années 1870/1910, d'une mémoire familiale (souvenirs de dirigeants) et d'une gloire commerciale et publicitaire et enfin par la toute puissance apparente de son patron à la Chambre de commerce et d'industrie, voire sur l'arrière-scène de la vie politique. Elle a même diversifié son emprise des alcools aux vins, par le rachat de plusieurs sociétés vinicoles.

Puis vint la chute, de la famille, d'abord, au profit de fonds d'investissement, en déni de la valeur d'un patrimoine familial historique – et Marie Brizard n'aura pas réussi à trouver une gestionnaire familiale de l'envergure de Dominique Hériard-Dubreuil, patronne de Rémy-Cointreau depuis 2001..., ni le talent des dirigeants familiaux (Cayard) de La Martiniquaise, qui ont continué à « faire leur marché » en reprenant des marques (comme les anisés *Casanis* et *Duval*, en 2009).

Marie Brizard a perdu son enracinement (*embeddedness*⁶³) bordelais après la crise interne des groupes familiaux : elle flotte depuis lors au fil des courants managériaux et surtout capitalistiques, au risque de tourbillons ; elle n'est plus insérée dans le capitalisme de réseau qui crée un foisonnement entrepreneurial à l'échelle d'une place ou d'un mini-système productif⁶⁴, propre à entretenir une saine émulation et un solide capital de « réputation ». Ensuite vint le déracinement d'une entreprise désormais gérée depuis la région parisienne dans le cadre d'une stratégie de déploiement et de diversification européenne ; et le chiffre d'affaires réalisé en France par Belvédère n'est désormais que de 28 %. C'est un progrès stratégique dans le cadre d'une diversification géographique, mais aujourd'hui Belvédère est plus polonaise que française. Et vint en sus la crise, celle des finances d'une société ennoyée dans la griserie d'une croissance mal maîtrisée, alors que les effets négatifs d'un premier élan téméraire au début des années 1990 avaient été gommés au début des années 2000.

Aussi la mémoire de la tradition, l'ancrage immobilier dans le « lieu » de la rue Fondaudège, la préservation du patrimoine archivistique et iconographique ont-ils été menacés : à force d'accélérer l'Histoire, c'est l'Histoire qui aura été bafouée. Cela dit, il ne faut pas jeter le système d'investissement financier avec l'eau du bain ! En effet, plusieurs sociétés girondines (Ceva, à Libourne, en pharmacie vétérinaire ; CVBG, dans le négoce du vin) ont tiré profit du modèle de reprise par les dirigeants avec soutien d'investisseurs financiers, en évitant les excès et pièges du surendettement, de la spéculation à moyen terme, ou des pratiques boursières louches.

⁶³ Cf. Mark Granovetter, « Economic action and social structure: the problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, volume 91, 3, 1985, pp. 481-510. Isabelle Huault, « Embeddedness et théorie de l'entreprise. Autour des travaux de Mark Granovetter », *Annales des Mines. Gérer et comprendre*, juin 1998, pp. 73-86. Kenneth Lipartito, « Business culture. The embeddedness of business », in Geoffrey Jones & Jonathan Zeitlin (dir.), *The Oxford Handbook of Business History*, New York, 2007; Oxford, Oxford University Press, 2008, pp. 605-610.

⁶⁴ Cf. Richard Drummond Whitley, « Societies, firms and markets: The social structuring of business systems », in Richard Whitley (dir.), *European Business Systems: Firms, Markets in their National Context*, Londres, Sage, 1992. Bjorn Asheim, Philip Cooke & Ron Martin (dir.), *Clusters and Regional Development. Critical Reflections and Explorations*, Londres, Routledge, 2008. Matthew Jackson, *Social and Economic Networks*, Princeton, Princeton University Press, 2008. Ron Martin, Michael Kitson & Peter Tyler (dir.), *Regional Competitiveness*, Londres, Routledge, 2008. Philip Cooke & Andrea Piccaluga (dir.), *Regional Development in the Knowledge Economy*, Londres, Routledge, 2008.

Ce cas d'étude est surtout révélateur d'un relatif échec du capitalisme familial girondin au tournant du XXI^e siècle dans le monde de la transformation des alcools : si des familles ont réussi à répondre aux défis de la compétitivité, comme les Castéja (Grands Vins de Gironde, Borie-Manoux, Mähler-Besse), d'autres ont manqué les rendez-vous de la croissance en économie ouverte : Bardinet a échappé à l'emprise locale, nombre de maisons de vin ont été récupérées par des entrepreneurs de Bourgogne, d'Alsace ou du Languedoc (Merlaut/Bernard Taillan). C'est sur la capacité de renouvellement transgénérationnel⁶⁵ de l'esprit d'entreprise⁶⁶ et du talent managérial qu'il faut s'interroger⁶⁷, avec ses effets sur la création de richesses et d'emplois.

⁶⁵ Andrea Colli, *The History of Family Business, 1850-2000*, New York, Cambridge University Press, 2002., Andrea Colli & Mary Rose, "Family Business", in Geoffrey Jones & Jonathan Zeitlin (dir.), *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford, Oxford University Press, 2009, pp. 194-218.

⁶⁶ Geoffrey Jones & Daniel Wadhvani, "Entrepreneurship", in Geoffrey Jones & Jonathan Zeitlin (dir.), *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford, Oxford University Press, 2009, pp. 201-528.

⁶⁷ Hubert Bonin, « Le modèle économique du vin de Bordeaux : la chute des tabous », in Hubert Bonin, *Les tabous de Bordeaux*, Bordeaux, Le Festin, 2010, pp. 77-109. Hubert Bonin, « La ville des capitalistes : Bordeaux et Lyon aux XIX^e et XX^e siècles », in Jean-Pierre Augustin et Michel Favory (dir.), *50 questions à la ville : comment penser et agir sur la ville (autour de Jean Dumas)*, Pessac, Maison des sciences de l'homme d'Aquitaine, 2010, pp. 281-292.