



Paul-François Vranken, Vranken-Pommery Monopole

# Manager de l'Année 2008 et

Grâce à un sens commercial unique, un don pour le marketing et une succession de coups de poker, celui dont on se moquait jadis force aujourd'hui l'admiration de ses pairs. En 30 ans, le Liégeois a étendu son empire de la Champagne à la Camargue et au Portugal. Récit de l'ascension de Paul-François Vranken, sacré Manager de l'Année 2008.

Valéry Halloy et Sandrine Vandendooren

« **E**n Champagne, j'ai toujours été Champenois ! Je ne suis devenu Belge qu'avec le développement de mon entreprise. » Paul-François Vranken est sans conteste un Manager de l'Année atypique. Carrure de rugbyman, grande gueule à l'occasion, volontiers charmeur, pragmatique en affaires et ambitieux, celui qui s'est expatrié à l'âge de 20 ans et qui a renoncé à sa nationalité à 40 ans, n'a finalement plus grand-chose de belge : quelques racines liégeoises, un groupe coté à Bruxelles, une entité commerciale et des liens historiques avec Delhaize.

Qu'importe finalement car celui que certains Champenois ont un temps appelé gentiment «machin», «l'autre» ou «le Belge», puis au fil des ans simplement Vranken, a su se faire une place au soleil dans les 33.000 hectares de vignes champenoises aux règles pétries de traditions. Une gageure lorsque, comme lui, on est originaire du «plat pays». Car si Paul-François Vranken illustre l'une des plus belles réussites en Champagne, c'est aussi parce que c'est l'une des plus rapides dans un business empli de respectabilité. Lui, le «roturier», parti de rien dans l'univers fermé des petites bulles, pour s'imposer 30 ans plus tard comme vice-roi du champagne avec son groupe Vranken-Pommery Monopole (VPM).

Symbole éminent de sa réussite, le Liégeois d'origine dispose de plusieurs adresses sur l'Olympe du vin pétillant. La première se situe au 42 avenue de Champagne à Epernay où ses marques Demoiselle et Charles Lafitte ont élu domicile. Plus bas, au 17, se trouve le siège Heidsieck Monopole. Mais c'est au 5 de la place du Général Gouraud que se dresse son quartier général : le domaine Pommery. De style élisabéthain, le somptueux domaine bâti au 19<sup>e</sup> siècle sous l'impulsion de M<sup>me</sup> Pommery, apporte à Paul-François Vranken les dorures seyant à son statut. Et de son trône, il contemple son petit empire viticole.

Car le domaine Vranken, ce sont 270 hectares en Champagne, 238 hectares au Portugal pour le porto et 2.011 hectares pour Llistel. Un empire qui écoule annuellement 21 millions de bouteilles de champagne, 2 millions de cols de Porto et 50 millions de bouteilles de rosé. Rien qu'en champagne, son groupe se place au deuxième rang des producteurs loin derrière LVMH (Moët & Chandon, Veuve Clicquot, Mercier, Ruinart ou Krug), le n°1 mondial du luxe. «On couvre près de 10% du marché du champagne pour un chiffre d'affaires d'approximativement 290 millions d'euros. Et si l'on ajoute ma par- ▶



## Vranken en 14 dates



# vice-roi de Champagne



**PAUL-FRANÇOIS VRANKEN, MANAGER DE L'ANNEE 2008**  
 Depuis quatre ans, l'homme étend sa force de frappe à travers le monde. En Asie, en Italie et aux Etats-Unis. Reste encore à conquérir l'Amérique du Sud.



Rachat de Heidsieck Monopole, une des plus vieilles maisons champenoises

**1998**

Acquisition de la prestigieuse Maison Rozès et introduction à la Bourse de Bruxelles

**2002**

Accord de distribution mondiale des vins rosés de Listel

**2007**

Manager de l'Année 2008

Introduction en Bourse à Paris

Rachat de Pommery à LVMH

Actionnaire majoritaire dans le groupe Listel



**1996**

**1999**

**2005**

**2009**



ticipation dans Listel (Ndlr, via le holding familial CHC), nous pesons plus de 360 millions d'euros par an», dit-il non sans fierté.

Le premier vigneron d'Europe est aussi à la tête d'une petite fortune. Bien qu'il abhorre s'épancher sur les chiffres, préférant évoquer le champagne comme «un produit magique, raffiné, élégant au savoir-faire historique», ses avoirs s'élèveraient à 210 millions d'euros, soit la 177e richesse de France, selon le magazine Challenges. Et si son capital s'est allégé de 36 millions cette année suite aux reculs des marchés boursiers — Paul-François Vranken est propriétaire de plus de 70% du capital de son entreprise — il n'en n'a pas moins touché le 46e plus gros dividende de l'Hexagone avec 5 millions d'euros.

Mais, au-delà de ces montants, ce qu'il faut surtout retenir, c'est que sa réussite est le fruit d'une fermentation longue, épicée et à température (pas) toujours bien contrôlée.

### Escapades rémoises en Porsche

Baigné dans la culture de l'image et de la qualité du produit dès son enfance, le Liégeois fait vite du champagne une passion. Et au fur et à mesure des escapades rémoises en compagnie de son oncle, René Vranken — à la tête de la principale concession Porsche en Belgique pour le compte de D'Ieteren — le «breuvage des dieux» deviendra vite son obsession. Après ces échappées joyeusement baignées de bulles, le rêve d'appartenir à ce cercle très fermé se fait de plus en plus intense. «Adulte, j'ai tout fait pour me donner les moyens d'appartenir à ce monde-là», admet-il.

Avant cela, à l'âge de 23 ans, il entame des études de droit dans l'espoir de devenir notaire. Pour financer le minerval, il se rend chaque nuit dans une station-service pour y effectuer quelques



filigrane, on peut y lire toute la base de sa future stratégie champenoise. Et comme sa rémunération était liée aux résultats, il touche 130.000 francs français (19.800 euros). Une somme qui lui permettra de démarrer plus tard en Champagne. Il gardera aussi l'intéressement en tête puisqu'aujourd'hui encore, pour muscler ses équipes commerciales, près d'un tiers des primes annuelles sont adossées aux résultats.

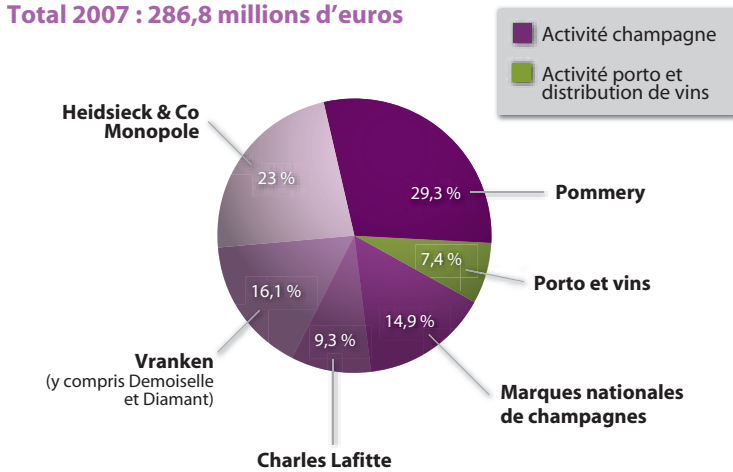
Au hasard de ses pérégrinations nocturnes, il croise alors Jean Balahu de Noiron, fils d'une famille champenoise historique et gérant d'un portefeuille de courtage. «Cette rencontre fut déterminante car je le considère comme le jardinier de mon ascension, reconnaît Paul-François Vranken. Il m'a ouvert les portes de la Champagne et m'a appris les codes à respecter.» Amoureux de la région, il ne cesse dès lors d'y faire des allers-retours. «Pendant trois années, je me suis imprégné des traditions et j'ai noué des amitiés du côté des vigneron.» L'impatient de nature saura ainsi s'adapter au rythme lent de la vigne.

Le 31 décembre 1975, c'est décidé : le jeune Liégeois quitte son employeur et débarque à Epernay. Paul-François Vranken n'a alors que 27 ans et les liasses de francs français gagnés chez Bass. Mais si respecter les us et coutumes est une chose, intégrer le monde ultra-fermé du champagne en est une autre. «De fait, le milieu a la réputation d'être assez hermétique, mais, là comme ailleurs, la reconnaissance s'affirme par le travail», se remémore-t-il.

Les premiers pas du Belge ambitieux sont laborieux. Certains Champenois s'amusent encore à conter une anecdote qui lui est arrivée à ses débuts. Ainsi, lorsque le trublion des alcools se présente au Centre interprofessionnel des vins de Champagne pour ouvrir une société de négoce, on lui répond qu'il lui faut d'abord acquérir «une maison» avant d'avoir le droit de se lancer. Alors

### Le chiffre d'affaires de Vranken-Pommery Monopole (en millions d'euros)

Total 2007 : 286,8 millions d'euros



petits boulots. Mais très vite, il abandonne les auditoires pour se lancer dans la vie active. Mais on ne naît pas impunément au pays de la bière. Sa carrière débute chez le brasseur Bass and Charrington comme contrôleur de gestion. Là, pendant quelques années dans la branche vins et spiritueux de la filiale parisienne, il commercialise la marque de champagne De Castellane pour la Belgique. En deux ans, il fait passer les ventes de zéro à 160.000 bouteilles. Comment ? En misant sur la grande distribution ! En





REA

**LA SOIF D'ACQUISITIONS DU GROUPE VRANKEN SERAIT-ELLE ETANCHÉE?**  
**«Que ce soit en champagnes, vins ou portos, mon portefeuille me semble bien équilibré», estime Paul-François Vranken.**

## Vranken ne craint ni la crise ni le «credit crunch»

Pour l'heure, Paul-François Vranken est le seul propriétaire d'une maison de champagne à ne pas avoir anticipé un repli de son activité en 2008. Il faut dire que le patron se livre rarement au jeu des prévisions. Mais, après la publication d'une perte nette (part du groupe) de 1,9 million d'euros au premier semestre, doit-on s'inquiéter de la santé financière du groupe dans un marché qui n'est pas épargné par la crise ? «Ce n'est pas significatif car nous réalisons 50% de notre activité sur le dernier trimestre et je suis optimiste. La crise ? J'en ai déjà surmonté trois et celle-ci n'en n'est pas une pour l'économie champenoise car une vraie crise est celle qui détourne le consommateur vers d'autres produits que les nôtres et ce n'est pas le cas !» Malgré tout, le chiffre d'affaires 2008 ne devrait pas être un grand cru : «Il ne sera pas en régression et sans doute pas en progression... mais laissez-moi le temps de compiler les chiffres, il y aura peut-être une bonne nouvelle à annoncer», poursuit-il.

Mais, à l'heure du *credit crunch*, l'endettement du groupe pourrait en inquiéter plus d'un. Au 30 juin 2008, la dette se chiffrait à 531 millions d'euros, contre 481 millions un an plus tôt. «Cette hausse s'explique par une politique volontariste de développement du groupe», analyse le patron. Pour bien comprendre, il faut en effet savoir que le champagne doit avoir au moins quinze mois de cave avant d'être vendu et trois ans pour le millésimé. En moyenne, deux ans et demi de production sont donc nécessaires pour faire face à la progression des ventes. L'endettement de VPM est donc couvert à 107% grâce aux quelque 65 millions de bouteilles du stock, soit trois années de production valorisées à leur coût de production à 543 millions d'euros. «Notez aussi que l'ensemble des autres actifs immobilisés comme les fonciers viticoles, l'immobilier, constitue des valeurs qu'aucune autre dette financière ne vient grever», assure encore Paul-François Vranken.

que le terme décrivait dans ce cas une entreprise, Paul-François Vranken se précipite sur la première bâtisse en ruine et quelques arpents de terre à la lisière de la zone champenoise pour la racheter. «C'est exact, j'ai confondu les termes», s'amuse l'intéressé. Mais qu'importe puisque la réalité industrielle a relégué depuis cette historiette au second plan.

### Un empire bâti sur le franc symbolique

Comme on assemble un vin de Champagne, la recette de la maison Vranken est un savant mélange de croissance externe bien gérée et de créations ex nihilo réussies. En 1976, il démarre son stock en acquérant 16.000 kilos de raisin. Parallèlement, il achète 3.000 bouteilles : la cuvée Vranken est officiellement née et vite revendue comme cadeau d'entreprise. Le distributeur Casino lui donnera aussi un coup de pouce en signant directement un chèque de 100.000 bouteilles. Une solide base qui lui ouvre tous les horizons.

Après les fondations, le Liégeois commence à bâtir le premier étage de son édifice. Bien introduit par son ami courtier, Paul-François Vranken fait alors la connaissance de Gaston Burtin, patron de Marne et Champagne. Si ce dernier le parraine pour son intronisation au sein de l'Union des Maisons de Champagne, Paul-François Vranken voit dans le catalogue de Marne et Champagne la marque qui lui fallait pour accroître sa crédibilité.

## Depuis 1934, aucun étranger n'avait investi en Champagne !

«Veuve Monnier végétait parmi une centaine de marques inexploitées et son nom résonnait comme une douce musique», se souvient-il. En 1978, séduit par l'audace du jeune Belge, Gaston Burtin lui cède alors la marque pour le franc symbolique. Depuis 1934, aucun étranger n'avait investi en Champagne !

Avec Veuve Monnier, le jeune Belge part à l'assaut de la grande distribution. Il déploie alors tous ses talents de commercial auprès des acheteurs des Leclerc, Carrefour, Cora ou Delhaize pour être présent dans chacune des grandes enseignes. C'est une révolution car à l'époque, ses nobles concurrents dédaignent ce circuit, préférant faire du champagne un produit de luxe réservé à une élite. Paul-François Vranken, lui, n'hésite pas à faire placer ses nobles bouteilles aux côtés des poudres à lessiver. «La

grande distribution naît dans les années 1970, et ma maison de champagne voit le jour en 1976 ; je me devais de m'adapter aux évolutions commerciales», justifie-t-il. Pourtant, si ce canal de distribution est devenu aujourd'hui incontournable, y compris pour les plus célèbres maisons, cette façon de faire est alors ►



considérée comme hérétique par le milieu. Le revers de la médaille ne tarde pas puisque cette façon de procéder donnera une image «bas de gamme» à Vranken, du moins au début.

### Une boulimie d'acquisitions

Cette première acquisition en appellera d'autres. Avec un flair remarquable, Paul-François Vranken repère les marques susceptibles de faire monter en gamme l'image du groupe. Six ans plus tard, c'est au tour du cognac Charles Lafitte de tomber dans son escarcelle. Pour convaincre les propriétaires de lui céder la marque, il leur propose des royalties sur les ventes. Paul-François Vranken réalise ensuite un tour de passe-passe : il transforme le cognac en une appellation de vin pétillant. Les viticulteurs bordelais voient rouge. Et pour cause : à leurs yeux, le nom Lafitte évoque avant tout les grands vins. «Paulo» — son surnom dans le vignoble — n'en a cure.

Son autre coup de génie est d'avoir lancé, en 1985, la marque «Demoiselle», du nom du lieu-dit où se trouve un château acquis la même année. Paul-François Vranken prend alors conscience de l'importance de l'habillage du produit. «Il fallait créer un univers autour du produit. La marge de manœuvre autour de l'étiquette étant limitée, on a conçu pour Demoiselle une bouteille au design Art nouveau, vendue à un prix raisonnable. Une première pour un produit destiné aux clients de la grande distribution.» Soutenu notamment par le groupe Delhaize (qui avait obtenu l'exclusivité sur le marché belge), cette nouvelle bouteille au col effilé cible un public féminin tout en positionnant le groupe dans le haut de gamme accessible au niveau des prix. Le succès est immédiat de part et d'autre de la frontière.

Dans les années 1990, Paul-François Vranken passe en revue



## Vranken-Pommery Monopole en chiffres

- > **Date de création : 1976**
- .....
- > **Marques de champagne :** Meiter (exclusivité Delhaize), Vranken, Demoiselle, Château Lafitte, Heidsieck & Co Monopole, Pommery.
- > **Marques de porto :** Rozès, Sao Pedro
- > **Marques de vin rosé :** Listel (vins des Sables, château La Gordonne, Billette)
- .....
- > **Chiffre d'affaires : 286,8 millions d'euros en 2007.** Avec Listel (qui reste une entité séparée), le volume d'affaires s'établit à plus de **360 millions d'euros par an.**
- .....
- > **Volume de vente : 21 millions de bouteilles** de champagne auxquelles s'ajoutent **2 millions** de bouteilles de porto et **50 millions** de bouteilles de rosé du groupe Listel.
- .....
- > **Part à l'export : 50 % - 120 pays**
- .....
- > **Résultat net : 17,8 millions d'euros en 2007**
- .....
- > **Effectifs : 604 salariés** (au 30/06/2008) dont **457** en France. Avec Listel +/- **1.150**
- .....
- > **Composition du capital :** Paul-François Vranken (directement ou via sa holding CHC) : **70,85 %** ; public (l'action est cotée à Paris et à Bruxelles) : **28,29 %** et ; autocontrôle : **0,86 %**
- .....
- > **Vignobles : 270 hectares** en Champagne, **238 hectares** au Portugal et **2.011 hectares** en Camargue et en Provence.

## De la vigne à la bourse, un patron omniprésent

Quand on demande, dans le petit monde du champagne, de parler Paul-François Vranken, les éloges pleuvent. «C'est un travailleur infatigable, réactif et fonceur. Son secret? Un excellent contact avec les vigneron. Il a un style iconoclaste qui lui a permis de redéfinir l'approche marketing du champagne face à des méthodes alors ancrées dans la tradition champenoise», résume **David Chatillon**, le directeur général de l'Union des maisons de Champagne. Sa réussite bâtie en un quart de siècle alors que les grandes maisons ont mis des siècles à asseoir leur réputation force le respect de l'establishment du

champagne. «Il est désormais très écouté et très observé.» «C'est quelqu'un qui possède une intelligence et un charme redoutable. On cède très facilement à ses arguments. Son sens de l'amitié est très poussé», complète **Alain Senderens**, un ami cuistot à la tête du célèbre restaurant parisien Lucas Carton. Fort bien. Mais quel type de manager est Paul-François Vranken ? «Je dirige mes équipes en les entraînant dans mon sillage et en leur donnant un objectif à atteindre. Ceux qui valident cet objectif et ont plaisir à l'atteindre avec moi en font partie», répond l'intéressé. «C'est un homme

direct qui ne tourne pas autour du pot. Quand il a des choses à dire, il le dit!», observe David Chatillon. D'aucuns le disent autoritaire et colérique. «Il est parfois colérique mais c'est dans le bon sens du terme, c'est pour faire avancer les choses», rectifie Marcel Monnier, le directeur général de la filiale Benelux. «C'est sûr qu'il est soupe au lait, mais jamais rancunier», estime Alain Senderens. «On ne fait bien les choses que quand on a du caractère», ironise le Manager de l'Année 2008, avant de lâcher : «Quand je sors de mes gongs, c'est lorsque je suis confronté à la connerie.»

les maisons de champagne secondaires. Asphyxiées par des stocks considérables, par l'envolée des prix du raisin et par la première guerre du Golfe, les maisons Lallemand, Germain, Bis-singer, Barancourt, Charbaut, etc. tombent entre ses mains pour une bouchée de pain. Mais, cette boulimie ne le satisfait pas. Il lui manque une étiquette prestigieuse. C'est alors qu'en 1996, Seagram lui offre Heidsieck Monopole sur un plateau. Vranken devient Vranken Monopole et s'achète surtout une histoire qui remonte à 1785. Coup de chance médiatique : quelques mois après le rachat, des plongeurs retrouvent à 62 mètres de fond

## Si son capital s'est allégé de 36 millions cette année suite aux reculs des marchés, il n'en n'a pas moins touché le 46<sup>e</sup> plus gros dividende de l'Hexagone.

en mer Baltique l'épave d'un bateau chargée... d'une cargaison de bouteilles Heidsieck datant de 1907. En outre, sans prétendre à une renommée mondiale, ce champagne présente l'atout d'être parfois confondu avec Piper-Heidsieck, le fleuron du groupe Rémy-Cointreau.

Après le rachat d'une marque contenant le mot «veuve» et d'une autre évoquant l'excellence bordelaise, le businessman illustre de belle manière son flair hors du commun. Toutefois, le Liégeois d'origine ne veut pas laisser croire que sa réussite dans les affaires repose sur la confusion des étiquettes.

### Adoubé par Pommery

Insatiable, il réussit ainsi le coup de sa vie en acquérant Pommery en 2002, offrant par là à son groupe la marque «premium» qui lui manquait pour s'ancrer fermement sur les marchés internationaux. En outre, en reprenant cette étiquette à LVMH pour 152 millions d'euros (avec l'aide de financiers guidés par le Crédit Agricole), Paul-François Vranken voit s'ouvrir grand les portes de l'establishment... et de l'endettement (lire l'encadré

«Vranken ne craint ni la crise ni le credit crunch» en page 41). Cependant, cette fois, personne n'a rien trouvé à redire sur la valeur intrinsèque d'un tel bijou. Le partage de Pommery fut néanmoins

l'objet d'une âpre négociation : Vranken reprend la marque, les installations et quelques hectares de terre, LVMH gardant la majorité des vignes. Du coup, Vranken Monopole change de nom en devenant Vranken-Pommery Monopole.

La raison de toutes ces acquisitions est aussi à chercher au niveau de l'accès à un approvisionnement en raisins sur le long terme étant donné les relations historiques qui lient les maisons aux vigneron. Les contrats d'approvisionnement sont en effet signés pour des durées pluriannuelles, parfois très longues. A côté de la distribution, s'assurer un stock suffisant en signant avec le plus

grand nombre de vigneron possible, est l'autre clé du succès de Paul-François Vranken. Bien sûr, ses quelque 270 hectares de vignes en propre semblent modestes face à son rival LVMH (près de 1.000 ha), mais c'est bien plus que ses principaux concurrents comme Lanson, qui ne possède aucune vigne, ou Laurent Perrier (121 ha).

### Une diversification dans le rosé et le porto

Si l'empire prend forme, il n'est pas complètement voué au seul champagne. Grâce à l'entregent de son ami anglo-portugais Ian Symington, le porto fait son entrée sur la carte Vranken. En 1986, la marque Sao Pedro est créée. Le portefeuille de vin muté portugais est avantageusement complété, 13 ans plus tard, par l'acquisition de la prestigieuse maison Rozés. Une fois encore, c'est LVMH qui lui cède la marque. «Un concours de circonstance», assure Paul-François Vranken. En fait, la transaction coule de source. Le groupe de Bernard Arnault possédait la marque mais pas les vignes. Paul-François Vranken, lui, possédait une superbe quinta au Portugal mais pas de vin. L'affaire ►

#### PAUL-FRANCOIS VRANKEN AUX COTES DE SON EPOUSE NATHALIE ET DE SA FILLE PAULINE

«Mon épouse est ma boîte à idées, reconnaît le Manager de l'Année. Elle est née avec une capacité créative incroyable.»

Autre particularité managériale : de la stratégie aux approvisionnements en passant par la production et la communication, Paul-François Vranken veut tout maîtriser... Ce qui fait dire à certains que l'homme aurait du mal à déléguer le pouvoir. «Je prends toutes les décisions mais je délègue beaucoup, se défend-il. Dans une entreprise de plus de 1.000 personnes, on ne peut pas être au four et au

moulin. Il y a une vingtaine de personnes qui dirigent cette entreprise avec moi.»

#### Un clan très familial

Dans sa garde rapprochée, aux côtés des chefs de cave (Thierry Gasco chez Pommery, Dominique Pichart chez Vranken, Sabrina Roussel chez Charles Lafitte, et Hervé Ladouce chez Heidsieck Monopole) et des directeurs de département et de filiale, plusieurs membres de sa famille. Il y a d'abord son beau-frère, **Paul Bombarger**, qui est le directeur général ou le numéro deux du groupe. Sa fille, **Mailys**, s'occupe de l'activité Prestige, à savoir la clientèle haut de gamme de la société dans le monde. Le mari de ►



BELGA/ANAPR





**PAUL-FRANÇOIS VRANKEN**  
**A TRÈS VITE PRIS CONSCIENCE**  
**DE L'IMPORTANCE DE L'HABILLAGE**  
**DU PRODUIT**  
 Un de ses coups de génie fut  
 de lancer, en 1985, la marque  
 «Démiselle», du nom du lieu-dit  
 où se trouve un château acquis  
 la même année.

ce sont des produits d'assemblage, de qualité et à forte notoriété internationale.»

## Cap sur l'internationalisation et recentrage

Depuis quatre ans, Paul-François Vranken étend sa force de frappe à travers le monde. En Asie, spécialement au Japon, où une filiale a vu le jour l'an dernier, en Italie et aux États-Unis suite à la reprise en main de la distribution de Pommery dans le pays de l'Oncle Sam. Reste encore à conquérir l'Amérique du Sud.

Outre les efforts d'internationalisation, la maison VPM travaille plus que jamais sur le recentrage de ses marques sur le «premium». «D'ici 2011, nous vendrons 24 millions de bouteilles rien qu'avec nos quatre marques internationales.» Ce qui explique aussi la disparition d'étiquettes comme Germain ou Veuve Monnier. Toutefois, la politique agressive de diversification mise en place par le patron ne va pas sans contreparties financières lourdes. Dans ce contexte, sa soif de conquête serait-elle étanchée de facto par une nécessité de consolider ?

est entendue pour un montant resté secret. Et que dire de son mariage avec Listel, le principal vendeur français de vins rosés, gris, et vins de table, propriétaire de l'un des plus vastes domaines viticoles d'Europe, avec près de 2.100 hectares de vignes ?

Derrière cette prise de participation se cache en réalité une stratégie guidée par la volonté de construire un portefeuille de marques diversifiées en matière de prix et de goûts des consommateurs. «Sur le plan commercial, certains ajoutent au champagne des marques de whisky, de cognac, autrement dit des produits d'image internationale, estime le Champenois assimilé. Nous, nous avons d'abord rassemblé plusieurs marques de champagne pour créer un portefeuille dont l'intérêt est aussi de diviser les charges de commercialisation. Et puis, pour Rozès et Listel, il existe des points communs avec le champagne puisque

«A mon sens, le mouvement de concentration entamée dans les années 1990 est terminé, confie-t-il. L'incertitude sur les maisons de champagne est levée et les opportunités sont devenues rares. Quant à mon portefeuille, que ce soit en champagnes, vins ou portos, il me semble bien équilibré.» Pourtant, beaucoup d'observateurs estiment que la Champagne regroupe encore de nombreux opérateurs susceptibles d'être avalés. «Méfiez-vous, il est très habile et possède souvent une longueur d'avance sur ses concurrents», reconnaît un membre de l'Union des Maisons de Champagne.

Quoi qu'il advienne des perspectives de Paul-François Vranken, nul doute qu'il ne manquera pas de paraphraser cette tirade de Napoléon : «Je ne veux pas vivre sans champagne. En cas de victoire, je le mérite; en cas de défaite, j'en ai besoin.» ■

celle-ci et donc son gendre, **Stanislas Thierry**, est responsable de la marque «Cuvée Diamant».

Enfin, sa deuxième épouse, **Nathalie Vranken** complète ce dispositif familial. Selon les observateurs, elle joue un rôle-clé dans le développement du groupe. Sa mission ? Le développement marketing comme la gamme de bouteilles design Pop (Pommery) et les relations publiques. «C'est ma boîte à idées, reconnaît son mari. Elle est née avec une capacité créative incroyable.» Cette femme, qui a reçu en 2007 les insignes de Chevalier de l'Ordre des Arts et des Lettres de la République française et que le magazine *Madame Figaro* avait classée dans les «50 femmes

les plus influentes dans le vin» en septembre dernier, s'occupe aussi de la politique de mécénat du groupe. Créatrice des Vendanges Montaigne, elle organise et sponsorise de nombreux événements dédiés à l'art contemporain, la passion de son mari. On lui doit notamment la splendide restauration de la Villa Demoiselle à Epervain.

### Pas de retraite avant 20 ans !

Dans son réseau en France, Paul-François Vranken compte la famille **Cassegrain** (marque de maroquinerie Longchamp), de **Bernard Charlès** (directeur général de Dassault Systèmes), d'**Alain-Dominique Perrin**, coprésident du comité exécutif du groupe de luxe Richemont avec lequel il

court les expositions d'art contemporain. Il est aussi proche, dit-on, de **Renaud Dutreil**, ancien ministre français de la Fonction publique et désormais président de la filiale américaine du leader mondial du luxe LVMH. C'est lui qui lui a remis la Légion d'honneur, le 2 avril 2004. Avec **René-Paul Savary**, président du Conseil général de la Marne, le Champenois d'adoption apprécie de temps à autre à taper la petite balle jaune. A l'âge de 61 ans, Paul-François Vranken ne songe pas du tout à sa succession. «Je suis encore là pour les 20 prochaines années ! Je ne vois d'ailleurs pas ce que je pourrais faire d'autre, car le champagne est à la fois mon métier et ma passion», assure-t-il.