

# Business Model

Représentation narrative



## Château Angélus, 1er Grand Cru Classé "A" de Saint- Emilion

04 mars 2015

Thierry VERSTRAETE (docteur en Sciences de Gestion, Professeur à l'Université de Bordeaux)  
Gérard NERAUDAU (diplômé HEC, Consultant).

Le Business Model présenté correspond à une situation au 30 janvier 2013.

---

# Sommaire

---

	Synthèse du Business Model Château Angélu, 1er Grand Cru Classé "A" de Saint-Emilion	3
G	<b>La Génération de la Valeur</b>	5
	Porteur(s)	6
	Proposition de valeur	8
	Fabrication de la valeur	10
R	<b>La Rémunération de la Valeur</b>	12
	Sources des revenus	13
	Volume des revenus	15
	Performances	17
P	<b>Le Partage de la Valeur</b>	19
	Parties prenantes	20
	Conventions	22
	Ecosystème	24

# Synthèse du Business Model Château Angélys, 1er Grand Cru Classé "A" de Saint-Emilion

---

Château Angélys est une propriété vitivinicole familiale Saint-Emilienne. Il est dirigé par Hubert de Boüard de Laforest et Jean Bernard Grenié. Hubert a rejoint l'entreprise familiale en 1980. Il est œnologue. Jean Bernard a une formation en économie gestion et travaille avec son cousin depuis 1987. Hubert et Jean Bernard dirigent la Société Anonyme exploitant les possessions d'un Groupement Foncier Agricole détenu par la famille. Ensemble, ils participent à la promotion internationale du château et leur principale motivation a été de faire progresser le premier cru dans le classement des vins de Saint-Emilion. Les actions entreprises à cet effet, tant à la vigne qu'au chai, mais également dans le domaine de la communication, ont été couronnées de succès par la promotion de Château Angélys en Premier Grand Cru Classé avec la distinction «A» lors du classement des vins de Saint-Emilion de 2012. Il n'y a que quatre crus possédant cette prestigieuse distinction et Château Angélys accède ainsi au sommet des vins français, donc à l'élite mondiale. Les deux dirigeants sont désormais secondés par Stéphanie de Boüard-Rivoal.

L'entreprise propose 3 crus. Château Angélys est le premier d'entre eux et possède l'exceptionnelle distinction de « Premier Grand Cru Classé A ». Il est produit à environ 100 000 cols (un col = une bouteille quelle que soit sa contenance). C'est un vin de terroir mariant subtilement ampleur et finesse, matière et élégance. Le vin est accessible dès sa jeunesse par une sublimation du fruit et révèle une grande complexité aromatique lorsque la patience aide à l'attendre. Château Angélys bénéficie d'une belle cotation de ses anciens millésimes sur la Place de Bordeaux (ex : 350 euros hors taxe pour les millésimes 2000 et 2005). Lors de l'opération «primeurs» (vin vendu avant la disponibilité des bouteilles), les exceptionnels millésimes 2009 et 2010 ont été respectivement proposés au consommateur français à 286 et 302 euros. Le deuxième vin, le Carillon d'Angélys, est produit à hauteur de 50 000 cols. C'est un Saint-Emilion Grand Cru ayant le potentiel d'être Grand Cru Classé. Le troisième vin est le Numéro 3 d'Angélys (10 000 cols).

27 hectares des 39 possédés (en 2014 suite à de nouvelles plantations) servent la production du premier vin composé de 52% de cépage Merlot et 47% de Cabernet Franc. La grande qualité du vin provient d'un soin tout particulier prodigué à une vigne tirant de son terroir ce qui fait la singularité du cru, ainsi que des talents de vinificateur d'Hubert de Boüard de Laforest. 23 salariés participent au succès de l'entreprise. Celle-ci gagne en formalisation afin de grappiller ce qui peut encore l'être en matière de qualité (organigramme, comptabilité analytique, procédures, ...). La communication tient une part très importante dans la fabrication d'une valeur rencontrant son marché. Le cru apparaît dans de nombreux films (notamment dans le James Bond : Casino Royal) et différentes opérations visent à faire parler du cru (exemples : les trois coups d'Angélys, l'inauguration des cloches du nouveau bâtiment par l'archevêque de Bordeaux). S'agissant de la distribution, Château Angélys utilise la place de Bordeaux, tout en ayant récemment resserré le nombre de ses partenaires courtiers et négociants.

C'est d'ailleurs de ce réseau de partenaires que l'entreprise tire ses revenus. Château Angélys représente de 70 à 85% des ventes, le Carillon de 15 à 20%, le Numéro 3 flirte avec les 5%. Les volumes produits pour réaliser les ventes dépendent des conditions climatiques ; l'amplitude peut passer de 28 hectolitres par hectare (en 2002) à 46 hectolitres par hectare (en 2011). Si le chiffre d'affaires provient en grande partie du premier vin, l'idée est de faire progresser le deuxième vin. Ce dernier, également très qualitatif, pourrait aussi aider à reprendre place dans certains endroits pour lesquels le premier vin est devenu trop cher (par exemple dans certains restaurants). Il faut dire que celui-ci risque de faire l'objet d'une spéculation alors que la propriété souhaite qu'il reste un vin de consommation. Si l'entreprise ne peut maîtriser cette tendance, la création d'une société de négoce participerait à contrôler une cote (rachat de lots) et de satisfaire les clients désirant se procurer des millésimes anciens dans un but de consommation.

Le nombre de cols vendus annuellement est, sur la période 2007 – 2012, d'environ 125 000 pour un chiffre d'affaires de 5,8 M€ en 2007 et de 18,3 M€ en 2012. Ce dernier chiffre d'affaires s'explique par l'intégration des ventes du millésime 2009, année exceptionnelle. L'exercice suivant intégrera les ventes d'un autre grand millésime, le 2010. Les 90% du vin vendus lors de l'opération en primeurs apportent une trésorerie très confortable au Château qui l'utilise pour financer l'exploitation en cours mais aussi les gros efforts faits en matière de communication pour maintenir l'image d'Angélu. Les ventes restent de très bon niveau même lors des années moins qualitatives. Avec la promotion de Château Angélu au rang de Premier Grand Cru Classé A, l'entreprise devrait encore connaître une progression. Celle-ci appelle une gestion pertinente du marketing mix.

La performance de l'entreprise est remarquable, ce dont témoigne évidemment la progression de Château Angélu dans les classements (Grand Cru Classé jusqu'en 1996, Premier Grand Cru Classé en 1996, Premier Grand Cru Classé « A » en 2012). Cette consécration traduit la reconnaissance d'un très bon produit, d'une image luxueuse, d'une excellente gestion de la politique de communication et de la politique commerciale. Les notes données par les critiques du vin sont hautes (ex : 99 Parker en 2009). La plus-value ou plutôt la croissance de la valeur du foncier induite par le classement en « A » est difficile à apprécier. Depuis 1995, la performance économique est remarquable, notamment en raison d'un prix de vente ne pouvant plus être significatif par rapport à un coût de production. Les fortes marges servent à maintenir l'image et la cote du vin. Il faut également remarquer que l'entreprise reste familiale, depuis plusieurs générations. Les salariés sont souvent de fidèles collaborateurs comprenant les valeurs locales et les défis posés à l'entreprise.

Sept types d'acteurs constituent le réseau d'affaires de Château Angélu : la famille, les salariés, les consommateurs, les courtiers, les négociants, les faiseurs d'opinion et les institutions. L'ensemble constitue un système qu'il faut certes parfaitement connaître, mais avec lequel il faut savoir composer pour porter un cru au plus haut niveau possible de la notoriété. Les crus de Saint-Emilion ne sont pas installés dans un cadre immuable puisque le classement est révisé tous les 10 ans. L'ambition conduit alors à, forcément, agir pour que le système participe à la réussite par la mise en place de stratégies gagnant-gagnant avec les différentes parties prenantes. Inéluctablement, tout changement de position dans le classement influence les relations avec les partenaires du réseau d'affaires. En amont, inversement, tout changement dans les relations peut avoir un effet sur la position. La gestion des relations avec les parties prenantes revêt une importance capitale pour Château Angélu.

Château Angélu répond aux conventions du château bordelais transmis de génération en génération. La tradition familiale conduit à respecter les anciens mais les dirigeants actuels ont su apporter ce qu'il fallait d'ambition, de technique et de communication pour faire grimper Angélu dans le classement des vins de Saint-Emilion (révisé tous les dix ans). Cela motive les ambitieux, mais les déçus, au premier rang desquels les déclassés, s'avèrent souvent retards en attaquant le classement (la perte en foncier, en image, et en conséquences économiques peuvent être importantes). Néanmoins, les relations entre domaines restent dans le registre de la coopération (médiane entre la concurrence et le partenariat), même si la guerre d'image est palpable notamment entre les, désormais, quatre Premier Grand Cru classé « A ». S'il est difficile de comparer les 300€ du prix de sortie TTC consommateur d'Angélu en 2010 aux 1500 d'Ausone parce que ce millésime est exceptionnel, il est plus raisonnable d'apprécier sa différence sur le 2012 (Angélu 245 euros prix TTC particulier; Pavie 245 ; Ausone 500 ; Cheval Blanc 460).

Les vins bordelais évoluent dans un écosystème commercial où trois acteurs jouent un rôle. Le producteur élabore les vins. Le négociant les achète pour les revendre à ses clients au niveau mondial. Le courtier conseille les deux premiers acteurs et participe à la régulation de l'offre et de la demande. Un autre écosystème, naturel cette fois-ci, est très important : les conditions climatiques. Ces dernières influencent fortement la qualité des raisins. Si le raisin est bon, le vin, sous réserve de savoir-faire, sera bon. Les grands millésimes sont très demandés. Pour les vins de très haute qualité, l'ajustement du prix permet l'écoulement des cols sans trop de difficultés. Les vins stockés ne perdent généralement pas de valeur, notamment quand la notoriété est excellente. Château Angélu répond à ces conditions.

# La Génération de la Valeur

---

- Porteur(s)
- Proposition de valeur
- Fabrication de la valeur

Château Angélus appartient à la même famille depuis 1782. Maurice de Boüard de Laforest en prend la tête en 1909. Ses trois fils, puis deux d'entre eux, conduiront le Château jusqu'en 1985. Cette génération a préparé Angélus d'aujourd'hui, notamment en persuadant ses aïeux de l'utilité d'adopter certaines techniques de vinification, par exemple en recourant à l'utilisation de barriques neuves. Il faut dire qu'un Professeur de l'Université de Bordeaux (faculté d'œnologie), Pascal Ribereau-Gayon, a su faire preuve, à la fois, de diplomatie et de bienséance pour que les parents des dirigeants suivent quelques recommandations permettant de gagner encore en qualité.

Ce domaine est partagé entre 3 générations de propriétaires, une 4ème génération devant très prochainement les rejoindre, sans doute grâce à la loi dite «Générationnelle» permettant de raisonnablement envisager l'avenir des propriétés familiales. Depuis 1985, la direction en est confiée à Hubert de Boüard de Laforest (HBL), présent dans l'entreprise familiale depuis 1980. Il est rejoint en 1987 par Jean Bernard Grenié (JBG). Ils partagent les mêmes pouvoirs et, sans qu'il y ait de domaine réservé, chacun va vers sa sphère de compétences. Depuis 2012, les deux directeurs se sont adjoint les services de Stéphanie de Boüard-Rivoal, fille d'Hubert.

**Hubert de Boüard de Laforest** (à gauche sur la photo ci-dessous) est né le 1er juillet 1956 à Saint-Emilion. Il incarne la 7ème génération de la famille. Diplômé d'œnologie de la faculté de Bordeaux en 1979, il est la figure emblématique du cru par son charisme et ses compétences de vinificateur. Sa prestance en fait un communicateur remarqué. HBL possède également ses propres vignobles: La Fleur de Boüard en appellation Lalande de Pomerol depuis 1998 (cru auparavant nommé La Fleur Saint-Georges), et Château de Francs acheté en copropriété, en 1985, en appellation Francs -Côtes de Bordeaux. En Afrique du Sud, il est également copropriétaire d'Anwilka depuis 2004 et de Klein Constantia depuis 2012

Il exerce comme consultant dans une cinquantaine de domaines en France (sur la rive droite de Bordeaux principalement) et intervient à l'étranger (Liban, Espagne et Thaïlande, pour les détails, voir le site <http://hubertdebouardconsulting.com/>). HBL s'investit dans diverses institutions (ex: vice-Président du syndicat viticole de Saint-Emilion de 1991 à 1999, puis Président de 1999 à 2008; Président de l'association des Grands Crus Classés de Saint-Emilion de 1990 à 1996; Président du groupement des premiers grands crus classés de Saint-Emilion; Président du comité régional de l'INAO Bordeaux et membre du comité national.



**Jean Bernard Grenié** est né le 17 mai 1950 à Talence (à une cinquantaine de km de Saint-Emilion, commune limitrophe de Bordeaux). Son cursus universitaire à la faculté de Sciences Economiques de l'Université de Bordeaux et à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Bordeaux l'a conduit vers une carrière plutôt administrative. Il participe à la promotion internationale du cru et partage avec HBL les actions de communication. Il exerce particulièrement dans le domaine de la gestion. Il a un rôle interne et ne s'immisce pas dans les choix techniques de son cousin qui a, sur ce registre, carte blanche. Il organise, planifie, cadre. JBG s'investit également dans une propriété possédée avec son épouse Hélène (née de Bouïard de Laforest et cousine d'HBL), le Château Daugay, un Saint-Emilion grand cru couvrant 5,5 hectares produisant environ 25 000 bouteilles.

**Stéphanie de Bouïard-Rivoal** est Diplômée de l'Université de Bordeaux, de l'ESCEM (Ecole de commerce à Tours) et de l'ESCP EAP (Ecole Supérieure de Commerce de Paris) avec un Master spécialisé en gestion de patrimoine. Elle est également diplômée de la Wine Spirit Education Trust. Elle a travaillé six années dans le domaine bancaire à Singapour et à Londres (gestion d'actif de clients fortunés, optimisation fiscale et gestion des risques liés à leurs investissements). Elle apporte un regard nouveau, notamment en raison de son expérience dans le domaine de la finance. Stéphanie s'intéresse aussi particulièrement à l'aspect organisationnel. Par exemple, elle attache une grande importance à la place de chacun dans l'entreprise. Elle édite une lettre interne valorisant les succès et la participation des salariés. Stéphanie veille à l'esprit d'équipe, à la cohésion, à la fidélité, etc. Elle s'est particulièrement intéressée aux aspects liés à la communication et à la distribution des vins.

**Le conseil de surveillance.** L'entreprise est une Société Anonyme à Directoire (2 membres: HBL et JBG) et Conseil de Surveillance (CS à 8 membres). Cette forme juridique est perçue comme un bon moyen de faire cohabiter les différentes générations dans un patrimoine qui reste un capital travail. Elle offre aux dirigeants une certaine latitude managériale. Il leur est ainsi possible de prendre des décisions sans en référer systématiquement au CS, notamment en matière de dépenses. Sur ce point, les statuts mériteraient sans doute d'être révisés afin d'en élever le montant, les prix de certains matériaux ayant sensiblement grimpés, soit en raison d'un coût intrinsèquement plus élevé, soit en raison de l'expansion du domaine. Le volume financier lié à l'achat de barriques neuves est représentatif de la nécessité de revoir le plafond. Ce dernier a aussi été dépassé lorsque les deux dirigeants ont décidé de faire apparaître une bouteille de Château Angélu dans un film de James Bond (Casino royal).

Une motivation forte de l'équipe a été de progresser dans le classement des vins de Saint-Emilion, lequel est révisé tous les 10 ans. Cette fréquence motive les plus audacieux, les plus qualitatifs. Lorsqu'en 1996 le Château Angélu a été promu Premier Grand Cru Classé, l'objectif des dirigeants a été d'obtenir la distinction «A» au classement suivant de 2006 (les deux seuls grands crus classés avec la distinction «A» étaient alors Château Ausone et Château Cheval Blanc). Mais le classement de 2006 fut annulé. L'objectif révisé a alors été d'être en quelque sorte leader des premiers grands crus dits «B». La motivation restait toutefois d'atteindre la distinction «A» avec en ligne de mire le classement de 2012. Objectif atteint. C'est une très grande réussite d'accéder à ce rang. Pourtant, les discussions avec les dirigeants témoignent d'une forte volonté à vouloir encore progresser, même si c'est par petites touches au regard du niveau déjà atteint.

Les projets, comme celui quasiment achevé de rénovation des bâtiments, entretiennent cette détermination. A ce titre, le Cardinal Jean-Pierre Ricard (archevêque de Bordeaux) a béni les cloches le 23 octobre 2012. La Place de Bordeaux était présente ; ce fut également une belle opération de communication. Un reportage au journal de 13h de la chaîne de télévision TF1 a relayé nationalement cet événement. L'autre principale motivation s'inscrit dans ce que HBL qualifie de «génétique du lieu». Ce marquage réfère au lieu, au terroir, à sa situation, à son encépagement et confère au Château Angélu la singularité de son goût. Il s'agit, pour chaque génération, de le transmettre à celle qui suit.

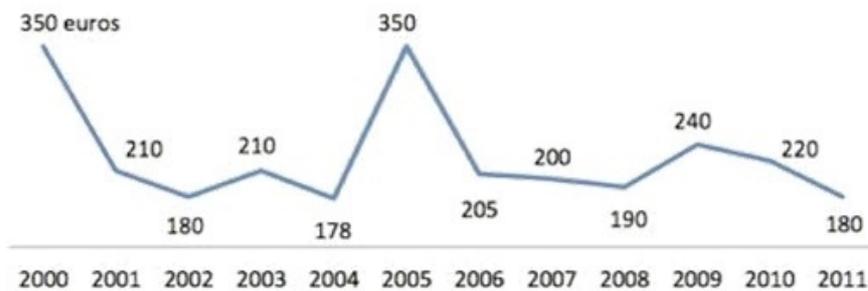
Château Angélu s tire son nom de trois églises. Il est à la croisée des chemins de l'église de Saint-Emilion, de celle de Saint-Martin de Mazerat et de la chapelle de Mazerat. Selon les propriétaires, le lieu offre la particularité d'être situé dans une sorte d'amphithéâtre naturel dont la résonance permet d'entendre l'Angélu s sonné par ces trois sites de culte. La propriété produit trois vins rouges: Château Angélu s (le premier vin, environ 100 000 cols), le Carillon d'Angélu s (2ème vin, 50 000 cols) et le N°3 d'Angélu s (10 000 cols). Le premier vin vient d'être promu. En effet, suite à l'édition 2012 du classement des vins de Saint-Emilion, quatre «grands crus classés» bénéficient désormais de la distinction «A». Château Pavie et Château Angélu s ont rejoint Château Cheval Blanc et Château Ausone. La promotion d'Angélu s positionne le cru parmi l'élite française des vins, donc parmi l'élite mondiale. C'est une consécration en termes de qualité et de prestige

**Les consommateurs** aiment aujourd'hui des vins plus denses, plus concentrés, offrant une matière plus ample en bouche. Ces «plus» présentent un risque de dérive dans laquelle il convient de ne pas sombrer. C'est à un équilibre subtil qu'il faut parvenir, respectant avant tout le terroir et ce qu'il fournit de singularité au vin, notamment dans son élégance et sa finesse aromatique. La nécessité de livrer un vin bordelais dont le plaisir croît lorsque la bouteille a reposé quelques années se combine désormais avec la possibilité d'apprécier le vin dans sa jeunesse par le respect d'un fruit sublimé. Le vin évoluera et se bonifiera, tandis que le palais du jeune consommateur gagnera en maturité. Château Angélu s fait connaître son vin au jeune public en passant par les clubs de dégustation des écoles (ex : HEC, EDHEC, ESCP, ESSEC, Sciences Po.)

**Les notes données par les critiques professionnels** du vin lors de l'opération primeurs, et souvent bien après, ont une influence sur le prix des crus, moins marquée sur les plus grands d'entre eux, quoiqu'on puisse observer une variation de prix lorsque la note de Robert Parker est excellente. L'un des enjeux des plus grands crus est de confirmer la note reçue en primeur, voire de la surclasser. L'envolée des prix et la spéculation sur le marché du vin échappent souvent aux domaines, lesquels ne maîtrisent pas tous les circuits de sa diffusion. En 2003, une bouteille de château Angélu s coûtait, en primeur, environ 95 euros TTC au consommateur français. Celui-ci en paiera 240 pour le millésime 2012. Bien que le prix semble élevé pour le consommateur final, il devrait vraisemblablement encore augmenter pour s'approcher des autres classés «A». C'est un sérieux challenge, car il ne faut pas casser la dynamique de progression globale du cru tout en continuant à accroître, encore, une exigence qualitative qui est déjà d'un excellent niveau. Cette progression doit se faire sentir sur tous les registres (production, gestion, communication, ...). Tout gain en la matière, même marginal, conforte la politique qualitative du château



**Les premiers grands crus classés** doivent absolument veiller à ce que la côte du vin reste bonne. La création d'une société de négoce peut aider à garder une côte, notamment en procédant au rachat de certains lots. Mais dans le cas d'Angélu s, cette création serait surtout utile pour racheter des vieux millésimes car la société n'en possède pas, ou peu, et ne peut donc en proposer occasionnellement. Pour ces vieux millésimes, les prix sont très sensiblement à la hausse. La cotation au prix de Place effectuée en juillet 2013 des millésimes du Château Angélu s (2000 à 2011) est reprise page suivante.



**Le classement de Château Angélu en «A»** risque d'accroître la spéculation dont il peut faire l'objet. Les plus grands châteaux sont devenus, sur le marché mondial, des vins de placement. En conséquence, Angélu a déjà, par exemple, pu constater son absence de certaines tables de restaurant, où il était auparavant présent. Une réponse à ce constat peut consister à faire progresser le 2ème vin (Carillon d'Angélu, aujourd'hui grand cru) et à le concevoir comme un grand cru classé, ce que permet déjà son prix (il est aujourd'hui vendu 50 euros en prix négoce) et sa qualité. Il faudrait également en augmenter les volumes, en jouant sur les surfaces d'exploitation. Aujourd'hui, le premier vin représente 70 à 85% de la production selon les millésimes.

**La relation avec les autres châteaux** n'est pas vécue comme une stricte concurrence, du moins au niveau des premiers vins. D'une part, les volumes à écouler ne sont pas suffisants. Les quatre premiers grands classés de Saint-Emilion représentent moins, en surface, que Margaux et Laffite réunis. D'autre part, Angélu écoule 75 à 80% de son premier vin lors des primeurs. L'entreprise souffre d'un manque de stock (d'où l'idée d'une société de négoce évoquée précédemment). On reste en ce domaine dans un univers de coopération, une voie médiane entre relation concurrentielle et relation partenariale (voir la composante «Conventions»). La coopération est une relation combinant concurrence et coopération ; elle est souvent présentée comme une stratégie à adopter dans le cadre de la préservation d'une rente. Tous les grands crus ont en effet intérêt à être dans une posture où, ensemble, ils préservent l'image de référence des crus qualitatifs français. Certes, les attaques répétées du classement de Saint-Emilion, portées par les crus déçus, ne participent pas à ce type de relations. C'est plutôt en termes d'image que la concurrence sévit, davantage entre crus bordelais, voire français, qu'avec les vins étrangers. Sans condescendance, les dirigeants de Château Angélu constatent que les vins français restent la référence mondiale. Cela ne veut pas dire qu'il faille considérer cette position comme immuable. D'ailleurs, les vins du monde sont dégustés régulièrement par les dirigeants, pour apprécier leur évolution et leur relation au goût du consommateur.

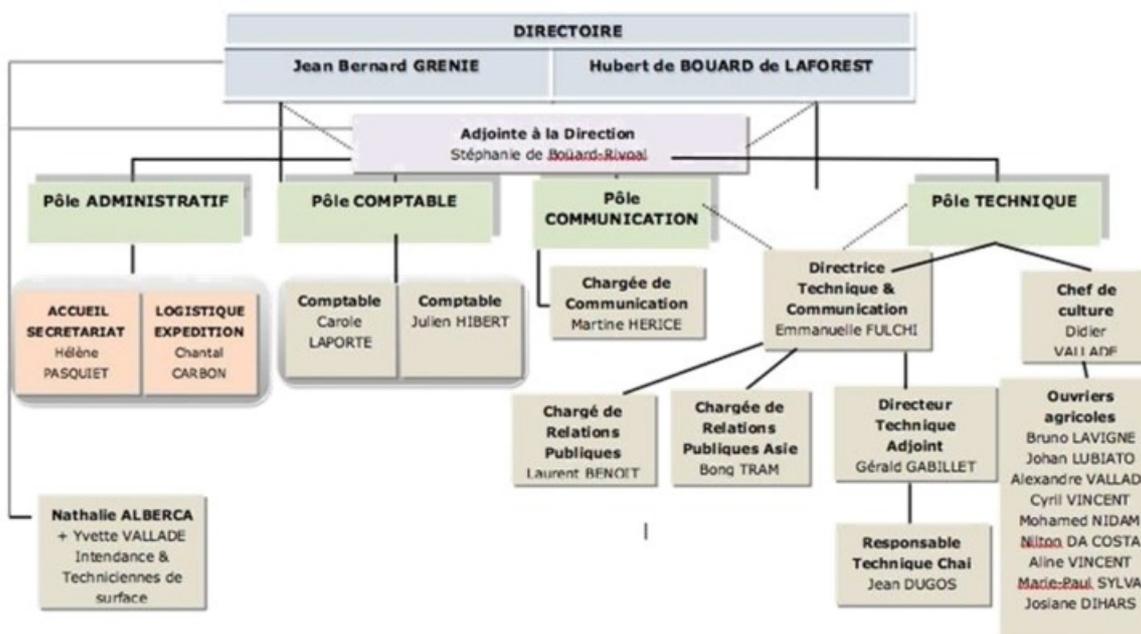
**Les clients sont exclusivement des négociants.** Par le système des courtiers, 90% de ces négociants sont connus et sont interrogés pour savoir qui achète et sous quelles conditions. L'entreprise a souscrit aux services proposés par «Wine Services», dont l'objectif est d'apporter à ses clients une connaissance plus fine de la distribution finale (ex: restaurants, cavistes, sites de vente en ligne, etc.), d'analyser la visibilité des crus sur les marchés de consommation, d'aider à l'élaboration des stratégies marketing. Ce type d'analyse permet d'optimiser les ciblage, par exemple en matière de voyages de promotion du château, de mieux connaître le consommateur et le placement du cru. Les bonnes relations avec la Place bordelaise aident les dirigeants à connaître les acheteurs. Mais comme pour la plupart des grands vins, Château Angélu ne connaît pas précisément le consommateur final. Un glissement de l'acheteur-consommateur à l'acheteur-spéculateur est identifié, comme pour tous les grands vins français. Les dirigeants estiment que 40% des vins produits partent en Asie (notamment Hong-Kong), à Taiwan, en Corée et au Japon (en fonction du cours du yen pour ce dernier). Pour les Etats-Unis, le premier cru devient cher, idem pour l'Allemagne. On remarque toutefois que les primeurs 2012 se sont écoulés à 70% sur le marché européen. Le Château Angélu est entré, dans une certaine mesure, dans le monde du luxe, en devenant un vin très haut de gamme.

La forme juridique SA avec conseil de surveillance, en permettant la cohabitation des générations, a préservé le domaine. La SA exploite, en métayage, le foncier (la vigne et les bâtiments d'exploitation) détenu par un GFA (groupement foncier agricole). Le métayage offre certains avantages fiscaux sans lesquels la transmission familiale serait compromise. Il ne prédétermine pas la rétribution du bailleur. Ici, la SA exploitante reverse 1/3 du chiffre d'affaires au GFA et 1/3 des frais est facturé. Les deux comptabilités (SA, GFA) sont publiées.

Sur les 39 hectares exploités, 27 d'entre eux fournissent le raisin entrant dans le premier vin. Les vins ne sont pas vinifiés dans le même chai, le premier vin étant isolé des deux autres. La vigne, dont l'âge moyen est de 30 ans, comporte 50% de Merlot, 47% de Cabernet Franc (HBL confesse son attrait pour ce cépage) et 3% de Cabernet Sauvignon (dans les sols exploités, ce cépage mûrit une année sur cinq).

**Château Angélys vise clairement à faire des vins de grande qualité.** Dans le monde du vin, les techniques sont rapidement copiées. Aussi, pour ne pas tomber dans la standardisation, il faut jouer la carte du terroir. Ce choix n'est pas forcément antinomique avec l'innovation technique dès lors que les précautions ont été prises pour ne pas dénaturer Angélys. Le défi posé aux très grands vins est de garder leur singularité pour laquelle le terroir joue un rôle crucial. A cette condition, par rapport à ce que la technique peut apporter pour accompagner la confection d'un grand vin sans jamais dominer le terroir, les marges de manœuvre restent importantes pour les viticulteurs talentueux. Certes, des essais ont pu être faits avec des techniques qui ont été, selon l'expression locale, des tartes à la crème des années 1990. Mais HBL et son équipe ont, à la vigne comme au chai, fournissent un travail respectueux du terroir sans craindre l'innovation. Par exemple, Château Angélys a été le premier à effectuer la fermentation malolactique en barrique à grande échelle.

**La SA emploie 23 salariés** (sans compter les saisonniers participant aux vendanges). Parmi ces derniers, de nombreuses personnes attachées à la propriété et sachant répondre aux fortes exigences locales par une compréhension des défis posés. Un organigramme (ci-dessous) a été formalisé et les politiques fonctionnelles vont se préciser (marketing, financière, RH, charte de communication, etc.). Alors que, généralement, la formalisation intervient souvent en raison d'une croissance de l'effectif, ici c'est la quête de l'excellence qui conduit à repenser le management, sans vouloir perdre l'âme de l'entreprise. Le rajeunissement de l'effectif constitue également une contingence à ce travail, notamment en raison de la nécessité de former les dernières recrues non forcément issues du monde du vin.



**Une comptabilité analytique** est en cours de mise en œuvre. C'est encore l'expert-comptable qui calcule les prix de revient et les ratios pertinents, une fois par an, comme dans de nombreux châteaux (disposant, également, trop rarement de statistiques commerciales). L'idée n'est pas de chasser les coûts, du moins sur certains registres. Bien que les coûts soient regardés de près, par exemple, il serait ridicule de «chipoter» sur le prix d'achat d'un bouchon. Rien de ce qui risque de baisser la qualité n'est toléré. Par contre, s'agissant du coût des événementiels, les discussions s'engagent. Il faut dire que les sommes sont parfois élevées, comme dans le cas de l'installation des cloches et de leur inauguration. Une autre opération de communication significative porte le nom «3 coups d'Angélus», fête pour sa cinquième édition en 2012. Il s'agit d'une fête organisée à Paris où, avec quelques artistes amateurs de vins (notamment les comédiens Pierre Arditi, Frédéric Diefenthal et José Garcia), des personnalités sont récompensées (comédiens, musiciens, architectes, cuisiniers, sportifs, journalistes, ...). Il s'agit d'un moment convivial ayant la particularité, au regard des participants, d'attirer la presse (certes principalement «people» et intéressée par la vie de ces personnes, mais les retombées médiatiques dans ce type de journaux sont importantes).



**L'entreprise procède à une communication originale.** Par exemple, une bouteille de Château Angélus apparaît dans le film «Casino Royal» (ainsi que dans une bonne vingtaine d'autres films). Les retombées sont très intéressantes en termes d'image; il est évidemment plus difficile d'apprécier l'influence sur les ventes. La renommée internationale de James Bond est particulièrement marquée en Asie. De plus, pour cette partie du monde, l'étiquette du Château Angélus est symboliquement forte (l'Angélus est une prière chrétienne ponctuant la journée de travail). Angélus est aussi un nom qui se prononce plutôt facilement dans toutes les langues.

**Le site Web**, développé en Flash, ne répond plus aux standards actuels du web. La technologie Flash, bien qu'elle offre de superbes rendus graphiques, a perdu en modernité et en efficacité notamment en matière de référencement. Ce dernier semble moins important pour un vin aussi recherché, mais la guerre d'image à laquelle se livrent les crus et la quête incessante d'excellence appellent une discussion sur ce site. Les liens dans la rubrique téléchargement et Actualités ne sont pas tous effectifs. Château Angélus a une page Facebook depuis le 18 janvier 2013 avec 2014 fans. C'est peu comparé à la notoriété de la marque, mais cela reste beaucoup au regard du faible effort de communication en termes de community management. Le profil Twitter, bien que prévu en français et en anglais, est plutôt inactif (400 followers ; 6 messages postés). La marque jouit de sa notoriété et comptabilise de nombreux liens provenant de divers sites vers le sien (articles de blog, etc.). Cela lui permet de bénéficier d'un positionnement raisonnable sur des recherches clés mais le site est très rapidement introuvable sur les moteurs de recherche dès que la requête s'écarte légèrement des termes «Angélus» ou «Cru Saint-Emilion».

**Le circuit de distribution** est celui de la place de Bordeaux pour Angélus et Carillon. Le troisième vin est vendu, depuis sa naissance, en exclusivité à une société de négoce familiale. Le choix du nombre et du profil des négociants Bordelais qui assurent la distribution est un point clé de la stratégie commerciale. 20% des 100 négociants vendent 80% de la production d'Angélus.

Angélus fabrique de la valeur également à travers la prise d'une participation dans le **Château Bellevue** à hauteur de 50%. Le Château Bellevue couvre 6.80 hectares. Il s'agit d'un Saint-Emilion grand cru classé situé face à Château Angélus. Maurice de Bouard de Laforest convoitait déjà ce cru, dans lequel le GFA a investi en 2007. Les équipes d'Angélus ont pris en charge la viticulture et la vinification. Les autres expansions concernent la quête de surfaces exploitables, mais les parcelles disponibles sont rares. Aucun investissement à l'étranger n'est envisagé.

# La Rémunération de la Valeur

---

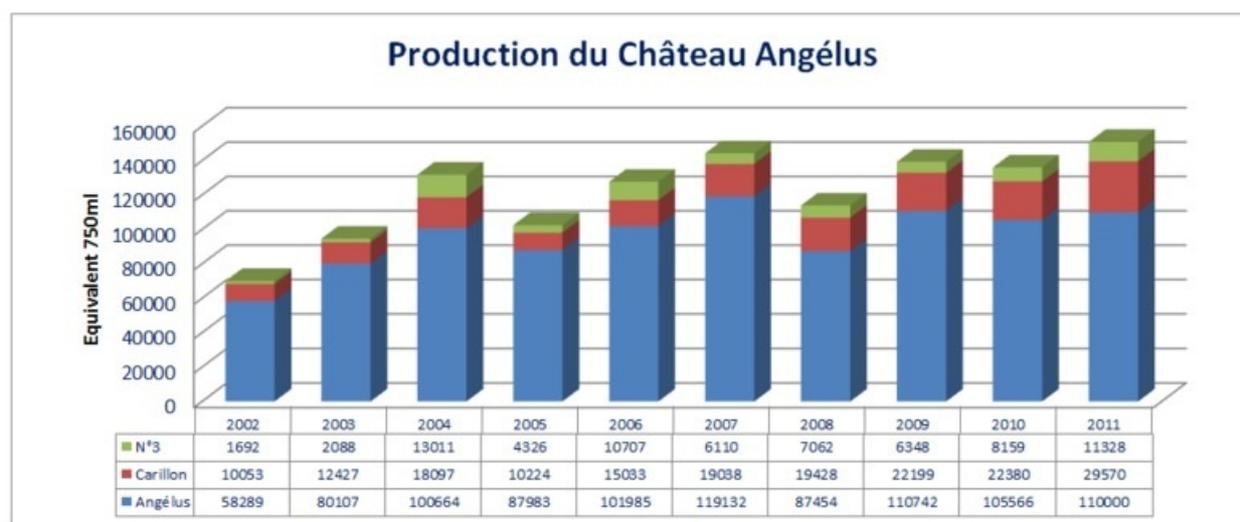
- Sources des revenus
- Volume des revenus
- Performances

## Sources des revenus

Château Angélus tire ses revenus de la vente des vins élaborés à la propriété sur le marché mondial en recourant au négoce de Bordeaux. L'essentiel du chiffre d'affaires est apporté par la vente en primeurs. La quantité vendue en primeurs dépend du volume disponible et de la demande. Celle-ci est fortement influencée par la notoriété générale du millésime, le classement du domaine et la réussite propre au domaine auprès des faiseurs d'opinion traduite par les notes. Cet ensemble de facteurs conditionne aussi le prix de sortie.

Le reste du chiffre d'affaires est apporté par la vente de stocks «livrables» en bouteilles. Château Angélus produit ses trois vins en proportion variable selon les millésimes : Château Angélus représente de 70 à 85%, Le Carillon d'Angélus entre 15 et 20% et le numéro 3 d'Angélus autour de 5%. La surface exploitée a régulièrement augmenté, par acquisitions, passant de 24 hectares en 2002 à 31 en 2012. Par de nouvelles plantations, pour la récolte 2014, le vignoble passera à 39 hectares (dont 27 classés).

**Les rendements**, variables selon les conditions climatiques, sont en année normale autour de 38 hectolitres par hectare, avec une amplitude importante (28 hectolitres par hectare en 2002, 46 en 2011). Ils fournissent ainsi autour de 140000/160000 bouteilles (750ml), 1er et 2ème vins confondus, sur les derniers millésimes (R1). Pour le millésime 2012, les chiffres prévus sont 160000 Bouteilles (750ml) dont 100 000 de Château Angélus.



*R1 production de Château Angélus par cru en équivalent 750ml*

**La production** finale de chaque cuvée dépend de la récolte totale (surface et rendement) et de la décision d'assemblage des différents lots de vins (cuves et barriques) élevés dans le chai. L'exigence permanente d'excellence pour le premier vin conduit à en réduire la proportion dans la production totale, au profit quantitatif et qualitatif du Carillon dont, par ailleurs, le succès commercial incite à développer rapidement la production (objectif : doubler le volume). Un tel développement de la production ne peut se faire que par l'acquisition de nouvelles parcelles, car la recherche de qualité commande de ne pas augmenter les rendements. Il existe un potentiel d'achat pour les vignes destinées au Carillon (grand cru). En revanche, il est évidemment beaucoup plus difficile de trouver des parcelles dignes d'un Premier Grand Cru A, d'autant que la concurrence des autres premiers pour les acquérir fait monter considérablement les prix.

Il est intéressant de comparer les 27 hectares d'Angélus (ou les 39 de Cheval Blanc, ou les 7 d'Ausone...) dans le Saint-Emilionais aux 112 de Lafite Rothschild (ou aux 84 de Mouton) dans le Médoc (R2). Le potentiel de croissance de la marque semble donc très fort, pour les premiers et seconds vins, pourvu que les volumes puissent être disponibles. Par exemple, Château Lafite produit de 180000 à 240 000 bouteilles (750ml) de son premier vin et de 240000 à 360 000 bouteilles (750ml) de son second vin les Caruades de Lafite.

Château	Appellation	Surface HA
Château Lafite Rothschild	Pauillac	112
Château Mouton Rothschild	Pauillac	84
Château Margaux	Margaux	65
Château Latour	Pauillac	65
Château Haut Brion	Pessac-Léognan	51
Château Cheval Blanc	Saint-Emilion	39
Château Pavie	Saint-Emilion	37
Château Angelus	Saint-Emilion	27
Château Ausone	Saint-Emilion	7

*R2 - Surfaces des premiers grands crus classés en hectares*

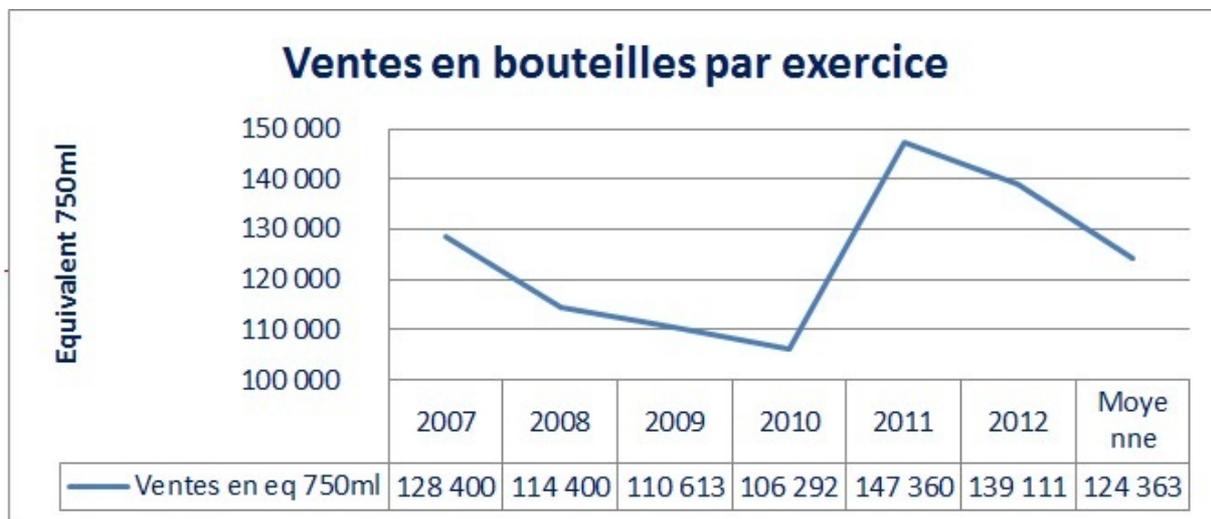
**Le choix du nombre et du profil des négociants** Bordelais qui assurent la distribution est un point clé de la stratégie commerciale. En 2012, 100 négociants distribuent les vins de la propriété, mais 20% réalisent 80% des ventes, notamment cinq gros porteurs. La moyenne est de 20 caisses. Un nombre important de négociants permet de diminuer le risque de dépendance vis-à-vis des gros porteurs et de maintenir un prix plus élevé de vente (réduction du poids de la négociation). En cas de ralentissement de la demande, un plus grand nombre de petits clients permet de limiter les effets de la baisse. A l'inverse, un porteur d'un important volume s'investira plus dans la marque qui représente une part significative de son chiffre d'affaires qu'un petit porteur qui verra dans le produit une référence de prestige à mettre sur son tarif mais n'aura aucune raison de pousser particulièrement le produit. Une allocation trop importante peut aussi conduire le bénéficiaire ayant besoin de trésorerie à vendre à un prix décoté ne convenant pas au château. Enfin, Château Angélu, qui ne distribue pas directement, touche les distributeurs et consommateurs à travers les négociants. La lisibilité de l'action du négociant, sa performance sur les marchés, sa capacité à organiser la promotion et le respect des prix de vente ciblés en partenariat avec le château sont des critères de choix important. Sur la base de cet ensemble de critères, Château Angélu a ramené la distribution à 100 négociants en 2013, avec la volonté de tomber à 80 voire 70 négociants dans les prochaines années.

**La vente en primeurs** est organisée avec 10 courtiers. Selon le schéma classique, ces derniers proposent aux négociants, retenus par le château, les allocations au prix convenu. Ceci vaut pour Angélu et Carillon. Les conditions de vente sont celles de la place de Bordeaux. En primeurs, les règlements sont effectués en 2 échéances, par traite. En livrable, les conditions sont 30 à 45 jours de la livraison, par traite. Le système de place, sous surveillance des courtiers, est particulièrement efficace pour contrôler la solvabilité des négociants. Les nouveaux sont peu nombreux et doivent donner des garanties. Les incidents sont rares.

En recourant à la **Place de Bordeaux**, Château Angélu ne connaît pas de façon détaillée la destination finale des vins vendus aux négociants (par pays, par type de clientèle), ni le prix auquel ces vins sont vendus. Il en a néanmoins une perception relativement précise grâce à une forte présence sur le terrain international et l'utilisation du service offert par l'entreprise «Wine services». Celle-ci permet de connaître la plupart des acteurs de la filière de distribution et d'obtenir ainsi des retours d'information sur les marchés et les prix pratiqués. Angélu est présent sur tous les grands marchés d'Europe, Amérique et d'Asie (avec une prépondérance pour la Chine où Angélu est devenu une icône ; la prudence s'impose vis-à-vis de ce marché qui n'est pas arrivé à maturité et pouvant à l'occasion se révéler instable).

## Volume des revenus

Les ventes suivent l'évolution de la production avec, en moyenne, un décalage de trois ans entre la récolte et la facturation. La tendance récente est autour de 140 000/150 000 bouteilles vendues par exercice, pour les 3 vins (R3).



*R3 - Ventes en équivalent 750ml par exercice, toutes cuvées*

Le **volume des ventes** est contraint par la surface en production. La croissance du CA peut être générée, d'une part, par l'augmentation des surfaces et, d'autre part, par l'augmentation du prix moyen de vente. Ce dernier traduit l'optimisation du prix de chaque vin, du mix des trois vins et de la proportion primeurs et non-primeurs (les vins livrables étant vendus sensiblement plus chers que les primeurs). Le prix du Carillon est de l'ordre de 25% du prix du Château Angélus.

Le **prix moyen de vente** pour l'exercice 2012 est de 132€ (livraison du millésime 2009 d'Angélus à 175€). Il restera d'un niveau élevé pour les exercices suivants qui livreront les 2010, 2011, 2012. Compte tenu de la part dominante de la vente en primeur, c'est aujourd'hui le prix de sortie primeur qui détermine le prix moyen. Ce prix primeur dépend de la configuration propre au château, du millésime et de la valeur sur le marché des millésimes précédents à côté desquels le primeur doit être attractif. La cote des vins livrables se fait au cours de place (bourse de l'offre et de la demande gérée par les courtiers).

Château Angélus est particulièrement attentif à ce cours. Ce dernier traduit, d'une part, le potentiel de plus-value pour les acheteurs en primeurs lors de la revente quelques années plus tard et, d'autre part, l'intérêt économique qu'ils peuvent trouver au nouveau millésime. Il y a certes les millésimes exceptionnels qui influencent le prix, mais hormis ces cas l'attractivité du nouveau millésime est favorisée par un prix inférieur à celui des vins disponibles sur le marché ; sinon, les acheteurs sont tentés d'acheter les millésimes plus anciens. La plus-value peut être estimée par un taux d'appréciation annuel. Ainsi, le millésime 2009 est sorti en 2010 en primeur à 175€; il est coté 240€ en 2013, soit 137% d'augmentation en 3 ans (46% en moyenne). Sur les 12 derniers millésimes le taux n'est jamais inférieur à 32% (R4).

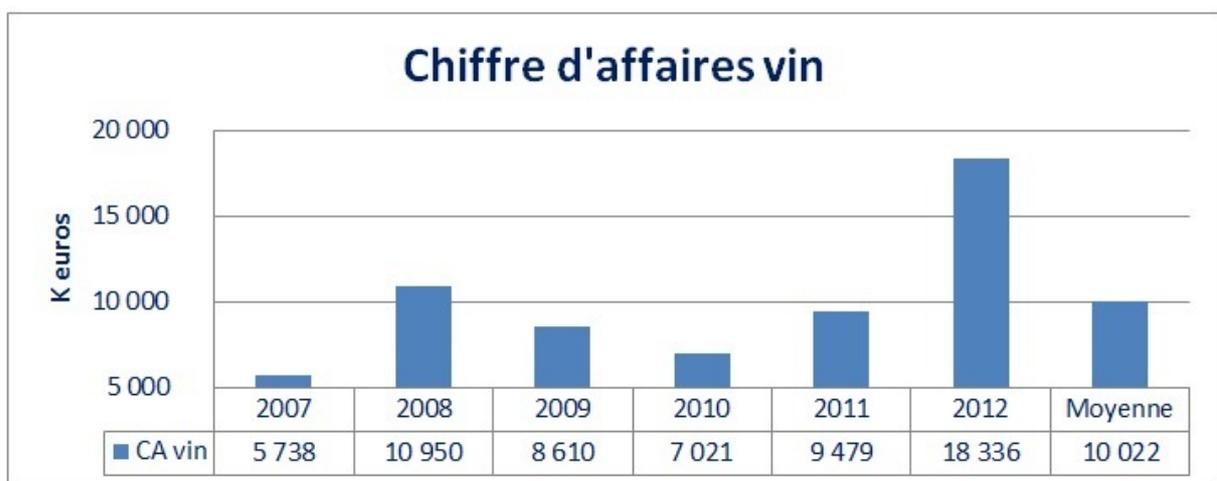
Millésime	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Coeff annuel	34%	32%	43%	33%	45%	38%	33%	47%	95%	46%	58%

*R4 - Coefficient moyen d'appréciation par millésime*

**Le Chiffre d'affaires** a varié entre 5,8 et 18,3 M (en 2012) sur la période 2007/2012 (R5), avec une performance tout à fait spectaculaire en 2012 due à la livraison du millésime 2009 où Château Angélys a été commercialisé au prix de 175€ la bouteille de 750ml.

Jusqu'à présent, la politique commerciale de Château Angélys a été de mettre en marché en primeurs autour de 70 à 80% de la production. La conséquence en est une faiblesse chronique des stocks de vins livrable de millésimes anciens. Le château souhaite amender cette politique afin de pouvoir alimenter le marché des livrables, fortement demandeur. Ce transfert des primeurs vers les livrables vendus plus chers devrait aussi permettre un accroissement du CA. Mais l'idée est surtout de pouvoir répondre à des demandes spécifiques, de participer à des dégustations, etc.

En raison de cette forte proportion de la vente en primeurs, le chiffre d'affaires de chaque exercice est globalement connu deux ans plus tôt, dès la fin de la campagne primeurs. Ainsi, les ventes de 2012/2013 (l'exercice comptable part du 1er septembre) intégreront la facturation du millésime 2010 (réservé au printemps 2011). Ces ventes pourront être complétées par des ventes de vins en stocks, au gré de la politique commerciale, des opportunités et des disponibilités.



*R5 - Chiffre d'affaires vin en K€ par exercice*

**Le système de vente en primeurs** donne un avantage de trésorerie très significatif à Château Angélys. En effet, les réservations sont payées plusieurs mois avant la mise en bouteilles. Ainsi, les frais d'élevage, de mise en bouteille et la culture du millésime suivant sont financés par les primeurs. Cet avantage de trésorerie est lui-même soumis à la volatilité de la demande et son volume est irrégulier.

**Dans les grands millésimes les grands vins se vendent très bien** ; pour les millésimes plus modestes, la Place bordelaise est un très bel outil de redistribution sur le marché des vins. La concurrence est forte entre négociants, notamment dans l'obtention d'allocations des vins les plus prisés. Cette concurrence s'accroît par l'existence de négociants disposant de peu de moyens, donc parvenant difficilement à financer leur stock. Ils revendent alors avec une faible marge. Ces négociants doivent vendre leurs primeurs avant même d'avoir payé la propriété.

Dans cette architecture d'une valeur risquant de verser dans l'immédiateté, l'image d'Angélys nécessite de resserrer le nombre de courtiers et de négociants en travaillant avec ceux ayant une structure financière significative. Cette image nécessite aussi de nombreux déplacements dans le monde. Les acheteurs veulent voir les propriétaires.

Lors de la prise en main de la propriété par HBL, Château Angéhus était Grand Cru Classé de Saint-Emilion. En 1996, il est devenu Premier Grand Cru Classé B. Si ce classement est déjà une très belle consécration, que dire de la promotion en Premier Grand Cru Classé A en 2012 (rappelons qu'il y en a désormais 4 sur Saint-Emilion). Cette progression de Grand Cru Classé à Premier Grand Cru Classé «A» est unique dans l'histoire du classement de Saint-Emilion. Elle traduit une performance qualitative remarquable et une gestion très performante de la communication et de la politique commerciale, dont témoigne également la réussite des deuxième et troisième vins

Elle se concrétise aussi par une augmentation significative du prix de vente des vins et une excellente tenue de la cote des vieux millésimes. La performance qualitative et médiatique se traduit également par le niveau des notes accordées par les faiseurs d'opinion à Angéhus. Pour asseoir la reconnaissance du cru, il est important que ces notes soient toujours élevées, par exemple au-delà de 96 chez Parker indiquant ainsi le niveau de qualité permanente avec des variations selon les millésimes. Sur les quatre derniers millésimes les notes Parker se sont situées entre 92-95 et 99.

Media/Millésime	Base	2012	2011	2010	2009
Wine Spectator	Sur 100		91-94	94-97	94-97
Revue du vin de France	Sur 20		17-18	18-19	18-19
Robert Parker	Sur 100	94-96	92-95	98	99
Decanter	Sur 20	18	18	18.5	18.5
Bettane & Desseauve	Sur 20	18-18.5	17.5-18	18-19	18.5-19
Moyenne sur environ 50 dégustateurs	Sur 100	94	93	95	95

*R6 - Notes des dégustateurs pour Château Angéhus*

Parallèlement, HBL est devenu une figure emblématique de l'appellation, au niveau international, sur les plans médiatique, institutionnel et aussi technique avec le développement d'une activité de conseil importante et la prise en main d'autres domaines viticoles.

Cette success story est couronnée par des performances économiques significatives. En particulier, le classement induit une plus-value sur la valeur du domaine, difficile à évaluer à ce jour. Rappelons que l'activité économique est logée dans la société Château Angéhus SA, Société anonyme à directoire, actuellement présidé par Jean Bernard Grenié, qui exploite en métayage les terres du domaine détenu par un GFA familial. Dans cette formule, le GFA propriétaire et la SA exploitante se partagent les ventes et les coûts (1/3 GFA, 2/3 SA). Les chiffres analysés sont consolidés.

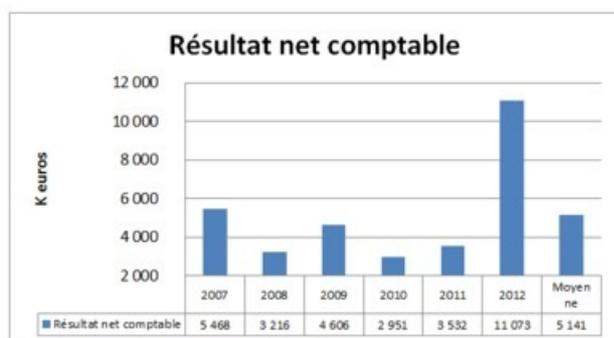
La performance économique s'est emballée à partir du millésime 1995, quand la flambée du marché des vins de Bordeaux a permis le décrochement significatif du prix de vente des vins par rapport aux prix de revient. Elle est accentuée par le positionnement de premier grand cru classé et soutenue par la réussite médiatique. En conséquence, il n'y a pas de relation entre le prix de revient du produit et le prix de vente, les marges sur coût de production avoisinent les 80%. En revanche, les coûts de marketing, communication, promotion, déplacements qui soutiennent la notoriété et conséquemment la demande sont très importants et rognent sensiblement cette marge.



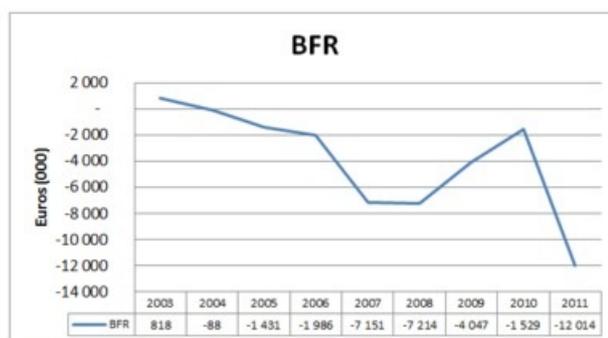
La propriété appartenant à la famille depuis plusieurs générations, Château Angélu n'a pas à financer l'acquisition ou les immobilisations historiques du domaine. Par contre, pour tenir son rang, Château Angélu déploie une politique de maintien du domaine, du vignoble (entretien, plantation) et des chais, à un niveau très élevé de performance. Les investissements peuvent être importants, comme en témoigne les décisions suivantes : rénovation, embellissement et agrandissement des bâtiments, acquisition de matériel de chai (nouvelle cuverie bois+inox+béton, matériel de tri pour les vendanges), recherche et développement dans les domaines de vigne et des chais, extension du chai Carillon, acquisition de nouvelles parcelles (2nd vin), projet immobilier en cours. Ce développement est financé par recours à l'emprunt au niveau du GFA. Il convient également de relever l'acquisition de 50% du capital de Château Bellevue.

La performance économique annuelle de la société d'exploitation (comme le chiffre d'affaires) est soumise à l'aléa des campagnes primeurs et varie de manière importante. Le résultat net consolidé se situe en moyenne autour de 5 M€ sur les 6 derniers exercices. Le résultat 2012 est particulièrement élevé, avec plus de 11M€. Le système de vente en primeurs permet d'encaisser le montant des réservations des acheteurs (acomptes clients) du millésime M entre M+1 et mi M+2. Il en résulte un afflux de trésorerie pour financer l'élevage et la mise en bouteille de M (en M+2 et M+3), tout comme la culture et la récolte de M+1.

Par ailleurs, le prix de vente étant très supérieur au coût de production, Château Angélu est assuré de financer ce stock et son élevage même si le millésime ne fait pas le plein des réservations. Il apparaît que le stock porté au bilan de la SA, de l'ordre de 4 à 5 M€, est en fait déjà payé par les avances clients (les ventes sont comptabilisées à la livraison). Pour la SA d'exploitation, il en résulte un besoin de fonds de roulement négatif et une trésorerie toujours positive, avec les variations annuelles significatives induites par les effets primeurs.



R7 - Evolution du résultat net comptable en K€



R8 - Evolution du besoin en fonds de roulement en K€

Cet ensemble de conditions de faible endettement de la société d'exploitation (BFR négatif et trésorerie positive) garantit l'indépendance financière de la SA. En revanche, les investissements importants réalisés dans le GFA sont financés par l'endettement.

Il apparaît clairement que le système de ventes en primeurs est un facteur extraordinaire d'apport en trésorerie pour le château, préalablement à l'engagement des frais de production et, comme tel, un facteur de sécurité financière important. Ceci dit, les plus-values importantes constatées lors des ventes réalisées après la vente en primeurs sur les vins livrables sont principalement enregistrées chez les négociants. Il est certainement économiquement tentant, pour le château, de limiter ces ventes en primeurs, de conserver des stocks et de développer les ventes en livrables à plus forte marge.



# Le Partage de la Valeur

- Parties prenantes
- Conventions
- Ecosystème

## Parties prenantes

Sans viser la présentation exhaustive des parties prenantes de Château Angéhus, voici les acteurs essentiels de son réseau d'affaires.

**La famille.** Château Angéhus est une propriété familiale qui rassemble quatre générations. Le maintien du domaine dans la famille et la transmission aux nouvelles générations nécessitent une forte cohésion entre les actionnaires familiaux (qui détiennent les parts de GFA et sont représentés au conseil de surveillance de la SA) et les dirigeants HBL et JBG. Ces dirigeants ont été présentés dans la composante "Porteurs" de ce dossier où le rôle de chacun a été précisé (HBL apportant la vision du vin, le savoir-faire technique et la compétence médiatique ; JBG se consacrant à la gestion des entreprises, les relations commerciales et la liaison avec la famille). Ils ont appris à composer avec la gestion prudente appelée par les actionnaires en sachant se montrer convaincants pour faire accepter certains projets ambitieux. Le maintien de l'équilibre entre les différentes branches de la famille est aussi un objectif pour l'avenir. La nouvelle génération a toute sa place dans la future structure, ce dont témoigne la présence de Stéphanie de Boüard-Rivoal dans l'équipe dirigeante.

**Les salariés.** La composante "Fabrication de la valeur" a précisé que la SA emploie 23 salariés. Château Angéhus est donc une PME où le moindre problème en apparence petit peut prendre une forte ampleur en matière de ressource humaine. En effet, la forte proximité avec les salariés nécessite une excellente gestion dans ce domaine, la création d'un lien fort d'appartenance et une communication interne ayant récemment fait l'objet d'une attention particulière.

**Les consommateurs.** Château Angéhus ne vend pas au consommateur final, c'est le rôle des négociants et de leurs clients distributeurs. En revanche il est présent sur les marchés grâce à de nombreuses dégustations et opérations médiatiques destinées aux consommateurs. Ces actions de terrain, la plupart du temps menées par les dirigeants, permettent de donner un visage à l'entreprise et de fidéliser les acheteurs dans cet univers du luxe où la séduction importe.

**Les deux acteurs rejoignant le producteur dans le système commercial du vin : le courtier et le négociant.** Le producteur élabore les vins. Il participe aussi à la promotion du cru (les dirigeants d'Angéhus se déplacent beaucoup à travers le monde). Le négociant bordelais achète les vins, au producteur, pour les revendre aux différents opérateurs dans le monde. Le courtier conseille les deux parties, facilite la fluidité de l'offre et de la demande et garantit la bonne exécution du contrat. Ce système est très puissant car les 300 négociants ont accès à tous les marchés de la planète. Le rôle du producteur est de faire les meilleurs vins et d'assurer la médiatisation de son cru, celui du négociant est de diffuser les vins dans les réseaux commerciaux en soutenant prix et image. Producteurs et négociants vivent un rapport de force pour le partage de la valeur globalement générée. Ils sont conduits à devoir s'entendre mais l'avantage va souvent au négociant qui maîtrise la distribution. Toutefois, plus la notoriété et la demande du cru sont élevées, plus l'avantage se déplace vers le producteur. Le négoce, traditionnellement porteur des stocks, tend désormais à fonctionner en flux tendus, reportant ainsi le financement du stock vers la propriété. Pour échapper à cette situation, certains producteurs organisent leur propre négoce.



**Les faiseurs d'opinion.** Cette catégorie d'acteurs est essentiellement constituée de la presse spécialisée avec, notamment, le Wine Advocate (fondé par Robert Parker) et le Wine Spectator mais aussi des revues françaises (ex : RFG, Terre de vins) et européennes (ex : Decanter). Elle peut faire et défaire des réputations. C'est principalement à travers la notation des vins que la notoriété se construit. Les analyses peuvent être enthousiastes mais aussi très critiques. Si le vin peut être considéré comme le principal critère, il n'est pas le seul et, comme pour tout type de business, les relations jouent un rôle. Ainsi, la qualité de la relation du vigneron avec les faiseurs d'opinion est déterminante : c'est un domaine où HBL excelle. En dernier ressort la "recommandation" que peuvent constituer les notes est un élément clé du positionnement prix.

D'autres acteurs, non impliqués dans les revues spécialisées, participent à la réputation des crus. Il s'agit d'autres critiques professionnels du vin ayant parfois leur guide des vins, ainsi que les blogueurs. Il semble que l'influence de ces derniers soit minime dans le cas d'Angélus. Mais tout château n'est pas à l'abri de journalistes pouvant, à travers un reportage, orienter le propos vers une démonstration ternissant l'image d'un cru ou d'un acteur du vin. Le Château ou ses représentants peuvent alors engager des procédures juridiques jusqu'aux tribunaux. Il faut remarquer que la France reste un pays où la réussite, notamment dans les affaires, n'est guère consacrée, surtout lorsque la médiatisation est travaillée. Qui plus est, la participation très active aux réseaux professionnels suscite systématiquement des suspicions. Enfin, s'agissant des faiseurs d'opinion, Château Angélus mobilise ce que certains appelleraient les "people" dans une manifestation récompensant des personnalités de l'art, de la culture et du patrimoine. Les participants aux "Trois coups d'Angélus" (nom de cette manifestation) attire la presse (exemple de personnalités participant : les acteurs Pierre Arditi et José Garcia, connus pour être amateurs de vin, le cuisinier Thierry Marx, etc.)



**Les institutions.** Diverses institutions contrôlent l'activité quotidienne de la filière vin : douanes, concurrence DGCCRF. L'Institut National de l'Origine et de la Qualité (INAO) qui définit le cahier des charges des appellations, valable pour tous les vigneron, influe directement sur la gestion et la valorisation des domaines. Ainsi, lors des classements, le vignoble de Château Angélus n'a pas été intégralement classé en premier grand cru, il a fallu créer un nouveau chai pour vinifier les raisins issus de parcelles non classées premier GCC. En cas d'agrandissement du domaine par acquisition de vignes, c'est L'INAO qui décidera si ces vignes pourront être ajoutées au premier Grand Cru classé ou non. La bonne connaissance du fonctionnement de l'institution est donc nécessaire.

**Les autres Châteaux.** Il est difficile de faire parler de la concurrence aux propriétaires des crus prestigieux. C'est un peu comme s'il n'y en avait pas. Il semble pertinent de mobiliser ce que la littérature en management stratégique appelle la «coopétition », laquelle dépasse l'opposition entre la relation concurrentielle et la relation partenariale. La coopétition est une relation combinant concurrence et coopération ; elle est souvent présentée comme une stratégie à adopter dans le cadre de la préservation d'une rente. Tous les grands crus ont en effet intérêt à être dans une posture où, ensemble, ils préservent l'image de référence des crus qualitatifs français. Il n'est donc pas déraisonnable de les considérer comme partenaires, bien qu'ils soient concurrents en termes d'image avec les autres régions de France ou du monde, et parfois entre crus d'un même site. Le système est ainsi sur ce point d'une relative ambiguïté, puisqu'un concurrent n'est pas une partie prenante, mais la gestion de l'image peut conduire à travailler ensemble.

**Conventions du château bordelais et de son vin.** Le Château (parfois « clos », ou « domaine ») est un concept très bordelais, non associé à un bâtiment qui mériterait cette dénomination, mais à une identité de lieu comportant des vignes seules à fournir le raisin vinifié dans les installations portées par le territoire propriété du dit château (le propriétaire ne peut pas acheter du raisin provenant d'une autre propriété). Les représentations du château bordelais relevaient d'une tradition de transmission de génération en génération ou de rachat par des acteurs locaux connaissant ces traditions par leur attachement aux métiers (viticulteurs, œnologues, éventuellement négociants, etc.). Elles renvoyaient également à l'utilisation de pratiques acceptables tant en matière de viticulture qu'en viniculture. Les vins de garage y ont dérogé, en mobilisant des techniques découlant des moyens dont disposaient leurs initiateurs. Ils ont été, dit-on, à l'initiative de néophytes dans le domaine du vin; même si certains attribuent l'expression à certaines propriétés établies s'en défendant. Après avoir été critiqués, la réussite de vins de garage a conduit de nombreux crus installés à, soit, être moins discrets sur les méthodes utilisées alors qu'ils en parlaient peu (ex: les vendanges en vert), soit, adopter les techniques influençant positivement la qualité de leur production. La plupart des châteaux à forte notoriété ou des plus grands crus sont depuis quelques temps très sensibles aux innovations permettant, à la fois, de gagner encore en qualité, de s'approcher du goût du consommateur tout en respectant la singularité de leurs vins (effet terroir), de plaire aux faiseurs d'opinion. Les moyens qu'ils possèdent permettent de prudentes avancées dans ce domaine, notamment grâce à la collaboration des œnologues conseils, sachant que ces derniers apporteront les informations afférentes mais que c'est aux vigneron qu'appartient la décision d'adoption d'une technique. Sur ce plan, Château Angélus possède une précieuse ressource en la personne d'HBL dont les compétences en matière d'œnologie et de vinification sont reconnues et ont permis de procéder à des avancées prudentes.

Concernant le cadre familial, il est très difficile d'envisager la transmission des entreprises, notamment lorsque le foncier est important ou qu'il vient de voir sa valeur croître sensiblement. C'est le cas de Château Angélus. Si son classement en premier grand cru classé a eu une influence sur le prix de l'hectare de vigne, et plus largement sur la valorisation de l'entreprise (GFA + SA), la récente promotion lui attribuant la distinction «A» lui confère une valeur très importante. L'entreprise devient alors très difficile à transmettre car l'impôt confiscatoire peut conduire à la vente. Le cadre légal de transmission transgénérationnelle semble pouvoir répondre à cette difficulté.



**Conventions sur le goût du vin (bordeais...).** Les vins étrangers n'ont pas la réputation des crus qualitatifs français et l'uniformité des vins est, pour les propriétaires des crus français prestigieux, un étendard brandi par des critiques procédant à un amalgame. Plus précisément, il y aurait un amalgame avec l'utilisation maîtrisée de méthodes que les crus qualitatifs déploient pour élaborer, tant à la vigne qu'au chai, des vins de grand niveau plus vite accessibles et durablement bons.

Certes, lorsqu'un cru d'une certaine réputation force sur ce point, le résultat nuit à l'ensemble de la profession. Bref, si quelques vins sont « bodybuildés », pour reprendre une expression diffusée, la généralisation du qualificatif est sévère et infondée.

**Conventions liées au classement des vins.** Dans les registres conventionnels afférents aux vins, en France, le principe du classement est incontournable. Les classements français des vins ont un objectif de hiérarchisation entre les crus produits sur un territoire géographique délimité. Le classement de Saint-Emilion remonte à 1955. Il est ainsi beaucoup plus récent que le classement des vins du Médoc et du Sauternais et moins figé puisqu'il s'inscrit dans une révision décennale. Tandis que les autres classements se sont basés sur le prix de vente d'une bouteille d'un cru, celui de Saint-Emilion intègre d'autres critères, entre autres qualitatifs comme par exemple la réputation du cru. La valeur du Château Angélu s'est construite sur la base d'une forte motivation à progresser dans le classement. Auparavant, quatre critères servaient l'évaluation (et le classement) d'un cru: le terroir, la dégustation, la notoriété, le prix. Le prix d'Angélu pouvait paraître insuffisant. En effet, le primeur du Château Angélu sortait, il y a quelques années, à environ 40% du prix d'un premier grand cru classé «A». Avec l'édition 2012 du classement, aucun critère n'était éliminatoire. La note sur un critère devait toutefois rester acceptable et être compensée par une excellente note obtenue sur un autre critère. A ce titre, le Château Angélu bénéficie d'une forte notoriété (réputation du cru, image, cotation, commentaires de dégustation, articles dans les journaux en France et à l'étranger, ...). Ce critère a compensé celui du prix (comparativement à Cheval Blanc et Ausone). A noter que si l'on en croit l'arrêté du 29 octobre 2012 paru au journal officiel, il y a les premiers grands crus classés au sein desquels se distinguent quatre crus recevant la distinction «A»; aucune mention n'est faite à propos d'une distinction «B»; on ne devrait plus parler de Premier Grand Cru Classé B.

**Convention sur la formation du prix de vente des grands crus.** Les grands crus classés tendent à fixer leur prix de vente selon la position qu'ils ont ou visent dans la hiérarchie institutionnelle (les classements) ou médiatique. Les premiers grands crus en sont la référence. Par exemple, les deuxièmes se vendraient à hauteur maximale de 70% du prix des premiers, les troisièmes 50%, etc. Pour ces châteaux, il est impératif d'assurer leur appartenance à la catégorie par le prix, de préférence au-dessus du prix des voisins appartenant potentiellement à la même catégorie. Il est important de s'approcher au plus près de la catégorie supérieure, au risque d'atteindre un niveau inacceptable par le marché. D'une certaine manière, le classement précède le prix. Pour les deux nouveaux promus à la distinction «A» des premiers grands crus classés de Saint-Emilion, cette donne change puisqu'ils accèdent au plus haut rang. Une difficulté est alors pour eux de rester dans une zone de prix reflétant le classement tout en s'approchant des crus historiquement positionnés à ce rang.

Le prix au consommateur des grands vins de Bordeaux est influencé par un ensemble de facteurs complexes. En premier lieu, il dépend du circuit de commercialisation et du nombre d'intermédiaires, et donc de marges, entre le négociant qui a acheté au producteur et le consommateur. Dans certains pays, le circuit est défini par la loi (monopoles d'état pour l'importation et de distribution au Canada et en Scandinavie, circuit imposé dans certains états aux USA importateurs, distributeurs, détaillants). Dans d'autres, la réglementation douanière impose des taxes plus ou moins élevées. En France, les taux de marge pratiqués par les cavistes, la grande distribution en foire aux vins ou les restaurants sont différents. Il résulte qu'un vin vendu à un prix donné par le producteur arrive sur les marchés à des prix « mécaniquement » différents en Europe, en Amérique ou en Asie. En second lieu la formation du prix est soumise à la loi de l'offre et de la demande.

Les vins sont vendus en primeurs par les négociants à des prix relativement homogènes. En revanche, les prix des vins fortement demandés augmenteront aux différents niveaux de la chaîne de stockage et de distribution en fonction de la réussite propre du château, de la notoriété du millésime et la rareté du vin sur le marché. Sur ce marché spéculatif et mondialisé où il n'y a pas de prix consommateur lisible et prévisible, la référence qui permet le mieux de comprendre les évolutions est le prix de sortie en primeurs au négoce qui est largement diffusé par la presse spécialisée. Par la suite, pour les vins livrables, c'est le prix de place qui donne les tendances, à condition que les volumes offerts soient significatifs. Le prix consommateur en France sera être donné à titre indicatif

**L'offre du marché des vins de Bordeaux** est caractérisée par un important morcellement (10 000 producteurs, dont un nombre important de petites marques). Les réglementations française et européenne plafonnent les rendements. Le développement d'une propriété nécessite l'augmentation des surfaces en investissant dans leur achat ou l'augmentation des prix des bouteilles. Par ailleurs, le niveau d'exigence de qualité par les consommateurs s'est considérablement élevé. La concurrence des nouvelles régions viticoles d'Amérique du sud et du sud de l'Europe, entre autres, n'y est pas étrangère. Si la qualité devient une exigence de base, la réussite économique est conditionnée par la notoriété du cru et l'efficacité de son système commercial. L'écosystème afférent au commerce du vin de Bordeaux compose avec trois acteurs principaux.

**La place de Bordeaux** : Château Angélu a choisi, comme quasiment tous les Grands Crus Classés, la distribution par la place de Bordeaux. Il entretient ainsi une relation permanente avec des courtiers et des négociants. Le développement de la notoriété, la hausse du prix de vente et les classements B puis A en 2012 ont conduit dans les vingt dernières années à un repositionnement de la marque sur les marchés qui a été accompagné par les négociants. Château Angélu apporte la notoriété, les notes de la presse et la qualité des vins, le réseau commercial doit apporter la régularité des achats en primeurs et la diffusion des produits sur les marchés dans le respect de la politique de prix du domaine. Cette entente est souhaitée pour permettre le développement raisonné de la marque en minimisant l'effet millésime sur les ventes. Elle ne peut fonctionner que si les négociants peuvent trouver dans le commerce de ces vins les marges qui les font vivre.

La «place de Bordeaux» est l'expression consacrée pour désigner les courtiers et les négociants installés à Bordeaux. C'est un système unique au monde. La place fonctionne de deux manières. Premièrement, en « primeurs », la mise en marché est effectuée au printemps de l'année qui suit la récolte. Les vins sont payés dans les mois suivants et livrés un à deux ans plus tard, à la mise en bouteille. Avec l'aide des courtiers, les châteaux établissent la liste des négociants à qui ils proposent les allocations primeurs (les quantités promises), tous au même prix. Les négociants acceptant l'offre proposeront, à leur tour et au prix conseillé par le Château, le cru à leurs clients en primeur. Les châteaux pénalisent, les années suivantes, les négociants ayant refusé leur allocation une année. Deuxièmement, l'expression « en livrable » concerne les vins disponibles en bouteille indépendamment de l'opération primeurs. La place de Bordeaux fonctionne alors comme un marché où les propriétaires proposent leurs stocks et les négociants peuvent se procurer des vins demandés par leurs clients auprès des propriétés et des autres négociants.

Cet outil commercial redistribue les stocks entre les opérateurs et favorise la réactivité face aux demandes des clients. Dans cette organisation, les courtiers centralisent les informations sur les disponibilités et les besoins. Ils fournissent la cote des vins et constatent les contrats de vente. La distribution des grands crus par la place serait favorable au maintien des prix et à l'exposition commerciale des produits.

**L'effet millésime.** La qualité d'une vendange est toujours soumise aux conditions météorologiques. Celles-ci jouent sur la quantité et sur la qualité de la récolte. La qualité du raisin, à viticulture égale, joue fortement sur celle du vin. Les millésimes sont également soumis à une appréciation qualitative de la part des faiseurs d'opinion influençant la demande. Bordeaux est certainement l'aire de production où l'effet millésime est le plus sensible sur les prix. Quand le millésime est bon, les prix à la propriété augmentent, souvent considérablement ; quand il est moins bon, les prix diminuent. Cet effet de yoyo touche particulièrement les grands crus, mais il n'est pas neutre sur les crus de moindre notoriété. Certains marchés ne sont acheteurs que des grands millésimes (ex : Etats Unis).

**La stratégie des grands crus.** Le marché des crus ayant réussi leur percée médiatique est un marché de pénurie et, pour les plus grandes marques, de spéculation. Le pouvoir est alors aux mains de la propriété dont les vins sont demandés par la clientèle. Le prix de vente est totalement déconnecté du prix de revient.

La performance commerciale est le résultat d'un jeu d'équilibre permanent entre la qualité du millésime, l'image, le prix, la notation presse, la gestion de la pénurie et la relation avec les négociants. La réussite régulière des mises en marché primeurs est le signe de la solidité de la marque.

Un négociant peut posséder des stocks, soit parce qu'il n'a pas tout vendu à ses clients en primeurs ou en livrables, soit qu'il a gardé quelques lots avec l'idée d'une plus-value future. Dans tous les cas, pour maintenir l'intérêt économique de la vente en primeurs, il est important que tous ces lots se vendent à un prix supérieur au prix de sortie initial. De même, les propriétés n'ont pas intérêt à ce que des lots à plus bas prix soient disponibles au moment d'une campagne primeurs de prix plus élevé car les opérateurs pourraient préférer placer leur trésorerie dans les vins moins chers. Dans cette logique, les châteaux ont intérêt à ce que les volumes disponibles sur la place ne soient pas importants et que les prix soient soutenus pour entretenir en permanence la motivation à acheter le dernier millésime en primeurs. De nombreux propriétaires ont créé des sociétés de négoce pour racheter des lots sur la place et les revendre au moment opportun et ainsi gérer la pénurie et soutenir les cours.

Les négociants peuvent aussi jouer pour optimiser leurs plus-values sur stocks. Ce jeu subtil de place est clairement réservé aux domaines qui font partie du sérail et dont les vins sont indispensables aux négociants. Les autres domaines, de notoriété moyenne, ne seront sollicités en primeurs par les négociants qu'à hauteur de la demande du marché ou lors des très grands millésimes. Pour ces domaines, le pouvoir est dans les mains du négoce, ce dernier maîtrisant l'accès aux marchés.

L'intérêt commun des parties est naturellement la continuité commerciale, mais les intérêts respectifs sont différents. La propriété recherche la stabilité de la distribution et des prix rémunérateurs, tandis que le négociant, qui subit les fluctuations du marché et des millésimes, souhaite l'exclusivité de la distribution sans vouloir s'engager exagérément. Le négociant répercute les fluctuations des ventes sur les achats à la propriété dont la distribution est ainsi précarisée. Le courtier aide à trouver un équilibre entre ces exigences contradictoires lorsque les parties sont de bonne volonté. Pour sécuriser les approvisionnements et la distribution, certains domaines ont créé leur société de négoce et, inversement, des sociétés de négoce ont acquis des domaines.

**Le développement de la notoriété.** Les châteaux développent la notoriété de leur marque par des initiatives attirant l'attention, en obtenant des prix lors de différents concours ou en se distinguant lors de jury de dégustation, mais surtout en obtenant de bonnes notes de la part des critiques internationaux. La presse américaine (notamment les revues Wine Spectator et le Wine Advocate créé par Robert Parker) influence la construction de l'image d'un cru, donc sa demande commerciale. La presse européenne, les guides et les sommeliers interviennent de façon complémentaire car il faut constater la moindre portée de leur propos, même si leurs dégustateurs ont une très belle réputation (par exemple Michel Bettane).

Etre noté, et bien noté, ainsi que la possession d'un press-book sont des préoccupations constantes chez les propriétaires de grands crus. Les notes possèdent le pouvoir de faire ou de défaire une image. La relation avec les journalistes, la participation aux dégustations avec les faiseurs d'opinion sont donc cruciales. Bordeaux a vu émerger des personnalités fortement médiatisées qui conseillent les domaines au plan de la technique et de la stratégie d'obtention des notes auprès de la presse. Ils sont souvent la clé de voute d'une stratégie offensive d'amélioration de la qualité et de la notoriété.

