

Business Model

Représentation narrative



SCEA Vignobles Despagne Rapin

30 janvier 2013

Gérard NERAUDAU (diplômé HEC, Consultant).

Thierry VERSTRAETE (docteur en Sciences de Gestion, Professeur à l'Université de Bordeaux)

Le Business Model présenté correspond à une situation au 30 janvier 2013. Depuis, le périmètre d'activité a changé, puisque les dirigeants ont séparé la gestion de leurs crus. Nicolas Despagne gère désormais le cru Maison Blanche (Montagne Saint-Emilion).

Sommaire

	Synthèse du Business Model SCEA Vignobles Despaigne Rapin	3
G	La Génération de la Valeur	5
	Porteur(s)	6
	Proposition de valeur	8
	Fabrication de la valeur	10
R	La Rémunération de la Valeur	12
	Sources des revenus	13
	Volume des revenus	15
	Performances	17
P	Le Partage de la Valeur	19
	Parties prenantes	20
	Conventions	22
	Ecosystème	24
	Annexes	26

Synthèse du Business Model SCEA Vignobles Despagne Rapin

Nicolas Despagne, dirigeant de la SCEA, est un entrepreneur héroïque défendant une conception naturelle de la viticulture et de la viniculture. Parler de héros aujourd'hui, à l'heure des blockbusters, évoque davantage les personnages des BD de Marvel que ceux des romans de Dumas. La technologie est passée par là en autorisant l'incroyable, le fantastique et le surréaliste. Elle a été mise au service d'un cinéma désormais capable de faire croire l'incroyable (l'homme araignée, l'homme de fer, le super homme, etc.) au consommateur berné, mais pas malheureux de l'être. Dès lors, faut-il le plaindre? La réponse peut être positive lorsque la surenchère d'effets spéciaux prend le pas sur la profondeur du scénario, c'est abrutissant. Il n'est guère difficile de faire une analogie avec le domaine du vin si l'on adopte la position de Nicolas Despagne. La technologie, qu'elle soit chimique ou mécanique, gagne sur la nature que l'homme a doucement accompagnée pendant des millénaires d'apprentissage transmis de génération en génération, alors qu'elle devrait être facilitatrice plutôt que falsificatrice. Un mot pour qualifier la quête de Nicolas : harmonie.

La SCEA des vignobles Despagne Rapin propose des vins de trois appellations dont le cahier des charges répond aux exigences du label agriculture biologique. En Montagne Saint-Emilion, l'entreprise propose Maison Blanche (premier vin), Les Piliers de Maison Blanche (second vin), ainsi que Château Lamarsalle, et une cuvée spéciale : Louis Rapin. En Saint-Emilion, le cru est le Château Gravier-Figeac. En Pomerol, deux crus sont produits : La Rose Figeac et Les Sables de la Rose Figeac. Les vins correspondent aux valeurs habitant le gérant, lequel attache une grande importance au respect de la tradition, de la nature, sans verser dans l'inflation technique. La proposition de valeur pourrait sans doute exploiter davantage cette conception de la vigne et du vin sans, toutefois, trop la conceptualiser pour qu'elle reste accessible au consommateur.

L'histoire familiale n'est pas étrangère au rapport que Nicolas entretient avec ses vignes, à la façon dont il les travaille, elles et leurs terres nourricières. Rappelons que la famille Despagne est saint-emilionnaise depuis un demi-millénaire et viticultrice depuis 1812, date à laquelle Louis Despagne acquiert un vignoble qui constitue, selon le terme de notre hôte, l'embryon de Grand Corbin Despagne (aujourd'hui conduit par le frère de Nicolas, François). Le père de Nicolas, Gérard, épouse Françoise Rapin qui hérite des vignes produisant les crus transmis à notre vigneron (et à sa soeur). Nicolas en a désormais la responsabilité en tant que gérant de la société civile d'exploitation agricole. La fabrication du vin a eu, selon Nicolas Despagne, sans doute sa part d'errance, mais celle-ci fut modérée. Les crus produits sont revenus à une conception naturelle de la tradition. Pour notre vigneron, l'homme n'est qu'un assistant de la nature et il accompagne l'élaboration du vin sans devoir le travestir.

Le chiffre d'affaires provient de la vente des vins des trois domaines familiaux : Maison Blanche (64%), Château La Rose Figeac (25%), Château Gravier Figeac (11%). L'offre est constituée d'une gamme de premiers vins (29% des volumes moyens sur 2008 - 2012), de seconds vins (25%), de vins de marque et d'exclusivités (18%). Le reste de la production est vendu en vrac, en volumes parfois importants selon les années (2012). La production et la vente varient fortement en fonction des millésimes. La Place de Bordeaux est le principal canal de distribution avec 59% du CA, suivi par les professionnels (cavistes, restaurants, grossistes, importateurs) gérés en direct (23%) et les particuliers (18%). Il existe un noyau dur de négociants de place qui assure 36% du CA. Au total ce noyau dur de clients semble insuffisant pour assurer un CA régulier. La France représente 88% du CA, incluant les ventes à la place, l'export 12%. 387 clients ont été facturés en 2012. Les clients directs sont gérés par Nicolas Despagne.

Entre 2008 et 2012, le CA est irrégulier avec une stabilisation autour de 830 K€ en 2011 et 2012. Il est influencé par la proportion entre la vente en vrac, peu rémunératrice, et la vente en bouteilles. Le prix moyen de vente est de 6,1 € par équivalent bouteilles 750 ml en 2010 (peu de vrac), 5,8 € en 2012 (vente de vrac). Le prix à la bouteille est de 6,4 € pour Montagne en 2012, en progression, 10 € en Pomerol (stable), variable en Saint-Emilion (entre 5,5 et 8 € sur 2008-2012). L'instabilité du CA provient principalement de la forte variation des quantités vendues, notamment en Montagne. La clientèle permanente de vins en bouteilles ne permet pas d'absorber la totalité de la production de Maison Blanche de façon régulière, l'ajustement des stocks se fait par la vente de vrac. 2009 et 2010 ont constaté des ventes faibles et une production forte. Il en résulte en 2012 un stock de 3,96 années de vente principalement en Montagne Saint-Emilion.

La SCEA exploite les vignobles donnés en fermage par Nicolas et Nathalie Despagne. Elle prend en charge la totalité des frais d'exploitation et des ventes. Entre 2006 et 2012, 4 exercices sont déficitaires, avec une valeur ajoutée chahutée et une CAF faible ou négative. Les charges d'exploitation ont augmenté ainsi que le coût de revient des vins (également affecté par l'effet volume) sans que ces hausses soient reportées sur le prix de vente pour reconstituer des marges. Simultanément, le niveau de stock augmentant, le besoin en fonds de roulement s'établit à 1 544 K€ en 2012 (634 K€ en 2006). Celui-ci a été financé par un apport en compte courant de 324 K€ en 2012 (29 K€ en 2006) et un accroissement de la dette financière à court terme de 504 K€ en 2012 (0 en 2006) qui génère un coût de financement élevé (5.2% du CA en 2012). VDR doit augmenter son chiffre d'affaires, particulièrement à Montagne. VDR dégage pour les structures propriétaires un fermage de 143K€ en 2012.

Les deux actionnaires de la SCEA des Vignobles Despagne Rapin sont, pour 58% des parts, Nicolas Despagne (gérant) et Nathalie Despagne (42%). Les autres principales parties prenantes de la SCEA VDR concernent la famille, notamment les parents, mais aussi le frère (François, dirigeant du Château Corbin Despagne), ainsi qu'une branche avec laquelle des liens amicaux mais aussi des relations d'affaires sont engagées. Les consommateurs sont considérés comme des initiés. A l'égard des salariés, Nicolas Despagne a la nostalgie d'un temps où une communauté vivait autour de la propriété. Les relations avec la banque sont bonnes. Les distributeurs comportent des acteurs classiques de la diffusion des vins bordelais, mais aussi des acteurs plus singuliers à l'agriculture biologique. Les relations avec les journalistes et les conseillers sont cordiales mais non prioritaires. Il semble que le travail de l'image ne conduit pas Nicolas Despagne à développer le réseau afférent.

Les principales conventions à considérer dans la compréhension du business de la SCEA des Vignobles Despagne Rapin relèvent, d'une part, d'une viticulture traditionnelle (le "Château", le terroir, l'appellation, ...) et, d'autre part, de la singularité de la viticulture biologique. Il convient d'ailleurs de distinguer celle-ci de la biodynamie, et d'apprécier les conséquences de ces viticultures sur la qualité et sur le prix des vins.

L'écosystème du vin de Bordeaux mobilise, au niveau commercial, traditionnellement trois acteurs : le producteur, le courtier et le négociant. L'ensemble est appelé "Place de Bordeaux" par les acteurs de la profession. L'écosystème considère évidemment, ici, les conditions climatiques qui influencent "l'effet millésime", toutes les années ne se valant pas sur le plan qualitatif. De bonnes conditions climatiques permettent la production d'un raisin de meilleure qualité, lequel est évidemment la matière première essentielle à l'élaboration du vin. La dimension écologique est considéré avec le caractère bio des productions de la SCEA des Vignobles Despagne Rapin.

La Génération de la Valeur

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

Porteur(s)

Les Vignobles Despagne-Rapin sont possédés par Nicolas Despagne et sa sœur Nathalie. Nicolas Despagne en est le gérant (cf. photo ci-dessous, de Stéphane Klein). Il est un représentant d'une famille emblématique de l'ancrage vitivinicole bordelais qui est présente depuis plus de 500 ans dans la région. Lorsqu'il conte l'histoire familiale, l'auditeur l'écoutant vit pour un moment une passion communicable et reçoit un message fort pour revenir à une tradition sensée, à une évidence oubliée.



La révolution française est une étape clé dans la trajectoire vitivinicole familiale. Elle permet aux paysans d'accéder à la propriété foncière. Louis Despagne, né en 1789, s'associe au 2ème époux de sa mère (le père étant décédé alors que Louis n'a pas atteint l'âge de deux ans) pour créer une société commerciale. En 1812, ils achètent des terres saint-émilionaises constituant l'embryon du Château Grand Corbin Despagne. Durant tout le 19ème siècle, le patrimoine croît par extension du domaine.

Nicolas est très inspiré par son grand-père maternel Louis Rapin, né en 1886 (les 75 ans d'écart pourrait en faire l'arrière grand-père de Nicolas). Louis Rapin renoue, en quelque sorte, avec l'agriculture grâce à un ami d'enfance qui lui fait redécouvrir le métier de vigneron. Les Rapin ont une âme plus commerçante, et parfois artistique. Les Despagne méconnaissent ces mondes. Après quelques années faites sur la commune de Lignan près Bordeaux et avoir pris goût aux métiers du vin, Louis acquiert, en 1930, des parts d'un négoce pour en faire la 2ème maison de négoce de Libourne (derrière le leader Jean-Pierre Moueix qui fait des vins fins alors que Louis est plutôt sur le marché du vin en vrac).

Maison Blanche entre dans le patrimoine en 1938 (ce cru représente, en 2012, 80% des bouteilles vendues). Le vignoble est rénové. En 1953, Louis acquiert un Saint-Emilion Grand Cru en bordure de l'appellation Pomerol : La Tour Figeac (ce cru n'est plus dans la famille depuis 1973). Un an plus tard, le classement des vins de Saint-Emilion est révisé et ce cru devient Grand Cru Classé, ce qui multiplie par trois la valeur du foncier afférent. En 1961, Louis Rapin achète une petite parcelle de vignes pomerolaises et nomme le cru produit La Rose Figeac. Louis est à la fois admiré et détesté, parce qu'il est aussi négociant et pas uniquement cultivateur, parce qu'il ne sait pas conduire et a un chauffeur, parce qu'il est toujours en costume trois pièces taillé à Paris si possible, et il porte un chapeau... Nicolas Despagne parle beaucoup de ce grand-père qualifié de visionnaire en raison de sa capacité à anticiper ce qu'il est bon de faire, comme par exemple proposer des logements sociaux et des conditions de travail hygiéniques (ex : installation de douches sur le lieu de travail) dès les années 1940 sans qu'une loi ne l'exige. Les ouvriers peuvent, s'ils le souhaitent, quasiment vivre en autosuffisance, puisque un puits est creusé, un potager conçu, un verger planté et des animaux élevés.

La mère de Nicolas reçoit en héritage Maison Blanche. Son époux, Gérard Despagne, s'y consacre. Il a fait ses armes au Château Grand Corbin Despagne, un Saint-Emilion Grand Cru Classé depuis 1954 et préservé du morcellement jusqu'à la 6ème génération (justement, celle de Gérard). La tâche est difficile pour Gérard, le grand-père Rapin étant très présent et de 49 ans son aîné (dans un milieu où le respect des aïeux est une valeur forte). De plus, le travail d'un Montagne Saint-Emilion est moins glorifiant que celui d'un Grand cru classé de Saint-Emilion (d'où Gérard provient).

Le père de Nicolas prend la direction de l'affaire en 1972, en pleine « révolution verte », laquelle privilégie les rendements par l'utilisation de la technique (chimique ou mécanique) disponible. C'est dans ce contexte que Nicolas commence à travailler occasionnellement avec son père, pour rejoindre totalement Maison Blanche en 1995. Nathalie, sa sœur, y est arrivée l'année précédente. En 2003, ils deviennent majoritaires de la société d'exploitation. Depuis 2009, et suite à la transmission des différents domaines familiaux, Nicolas est le propriétaire de Maison Blanche. Dès 1996, petit à petit, il apporte sa conception de la vie dans sa gestion de la vigne et, dès 2001, il opte pour l'approche biodynamique pour l'essayer sur 3 ha de vieux merlots. Il produit seul son premier millésime en 2000. En 2006, l'ensemble du vignoble est converti en agriculture biologique, laquelle rejoint la conception de la vigne et du vin qui motive l'élan de Nicolas, sa gestion et son style de vie.

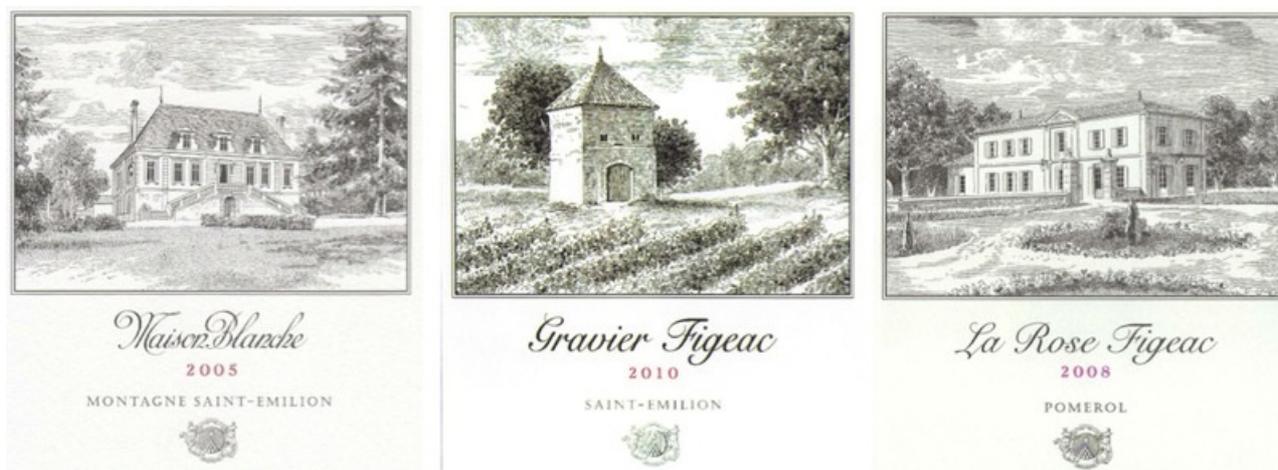
Nicolas Despagne est né le 11 décembre 1961 à Caudéran. Dans la lignée vigneronne, il est de la 7ème génération de Despagne, et de la 3ème de Rapin. Après un baccalauréat littéraire, il poursuit ses études à la Faculté de Droit de Bordeaux (Licence en 1983, Maîtrise droit des affaires en 1984 et DESS droit, économie et gestion de la Filière Viti-vinicole en 1985). Ce passé reste présent par un amour des lettres, des livres, des cahiers, des histoires de toute nature consignées sur le papier. Il écrit un « carnet de vendange » publié aux Editions Feret en 2006 (ouvrage primé). Il y plonge le lecteur dans l'intimité de la vendange du millésime 2005 (année exceptionnelle).

Nicolas est remarié à Corinne (elle est oenologue). Il est père de trois enfants et bientôt grand-père. Il n'a pas l'obsession de la transmission. Il considère que la conduite d'un vignoble sur un beau terroir, mais d'une appellation moins prestigieuse que les appellations voisines, n'est plus, aujourd'hui, l'inéluctable charge sacerdotale à laquelle doivent s'astreindre les héritiers. Ainsi, ses talents d'entrepreneur servent davantage à convaincre de la nécessité de boire le bon, donc le naturel, et de condamner l'artificiel. Les conséquences sont la production d'un vin de grande qualité, mais non étayé d'une politique commerciale ou d'une politique de communication générant le chiffre d'affaires réalisable. Le volume des ventes n'est pourtant pas loin du seuil répondant aux attentes légitimes d'un tel cru. Mais Nicolas Despagne se qualifie de mauvais commerçant.

Nicolas s'est impliqué au Civam Bio Gironde (aujourd'hui Agrobio Gironde). Il est entré au Conseil d'Administration de l'ODG (organisme de défense et de gestion) de Montagne Saint-Émilion, puis à celui du Syndicat des Vignerons Bio d'Aquitaine.

Proposition de valeur

L'entreprise propose des vins répondant au cahier des charges de l'agriculture biologique. La gamme est composée de vins de trois appellations : Montagne Saint-Emilion, Saint-Emilion et Pomerol. Les produits sont vendus pour 18% à une clientèle particulière (en primeurs et en livrable) et pour le reste entre des distributeurs étrangers, mais essentiellement par la Place de Bordeaux. Les bouteilles des vins sans sulfite ont une forme originale, leur pied possède un anneau resserré permettant, lors du versement, de retenir les dépôts.



Les Montagne Saint-Emilion proviennent de 32 hectares de vignes d'une moyenne de 45 ans situées au sud-ouest de la commune de Montagne Saint-Emilion, sur un terroir d'argile, de calcaire et d'aliols (un grès de Gironde). Selon les millésimes, ils peuvent intégrer jusque 50% de Cabernet Franc, un cépage qu'affectionne particulièrement Nicolas Despagne. La gamme des Montagne est composée de Château Maison Blanche (moy. 70000 cols par millésime, le grand vin local), Les Piliers de Maison Blanche (moy. 9000 cols, le second vin du domaine provenant de vignes plus jeunes) et de la cuvée Louis Rapin (moy. 2400 cols), vin éponyme en hommage au grand-père maternel. Château Lamarsalle est une marque commerciale pour certains marchés dont la qualité est la même que celle du second vin Les Piliers.

Appellation	2008	2009	2010	2011	2012	Total	Moyenne
Montagne Saint Emilion	62 377	119 833	129 409	123 956	117 705	553 280	110 656
Saint Emilion	11 837	22 211	30 457	25 004	12 635	102 144	20 429
Pomerol	15 561	16 492	23 674	26 733	15 694	98 154	19 631
Vin de Table	2 793	1 330	665	-	-	4 788	958
Total	92 568	159 866	184 205	175 693	146 034	758 366	151 673

Récolte en Equivalent bouteilles

Le Saint-Emilion est nommé Château Gravier Figeac (moy. 9000 cols). Il est tiré de 5 hectares de vignes situées au nord-est de Saint-Emilion, 100% Merlot d'environ 25 ans. Deux Pomerol sont produits à partir des raisins de 4,5 hectares de vignes de l'ancien cru Trintin déjà cité au 19ème siècle. La Rose Figeac (moy. 18000 cols) est 100% Merlot. Les Sables de la Rose Figeac (moy. 3000 cols) en est le second cru, toujours en 100% Merlot, dont les vignes sont plus jeunes. La société propose également plusieurs vins sans sulfite et du Clairet. Alors que le Montagne Saint-Emilion représente le fer de lance de la société, il est d'une appellation moins prestigieuse que les deux autres crus, notamment le Pomerol.

Nicolas souhaite éveiller le citoyen à aimer le vin en le libérant du diktat de la consommation irréfléchie et de l'unicité du goût qui menace de façon croissante les marchés. La concurrence est aujourd'hui déloyale en raison du primat du marketing, lui-même guidé par une finance uniquement orientée vers le vendre plus. L'une des difficultés rencontrées par le gérant réside dans la justification du prix proposé, notamment en raison de l'abondance des vins. Nicolas Despagne dit : "je suis condamné à m'adresser à des consommateurs qui réfléchissent, je n'ai pas les moyens de m'adresser à une clientèle de masse". L'amateur peut être sensible à la contre-étiquette (voir photo de gauche ci-dessous).



La clientèle ciblée serait celle qui peut prendre conscience à la fois du travail accompli et de la particularité d'un vin répondant aux valeurs préalablement présentées. Il faut, peut-être, ici relever une conceptualisation de la production à laquelle le consommateur ne se plait guère à s'astreindre (sauf le consommateur déjà sensibilisé), notamment lorsqu'il s'agit de justifier le prix du Montagne. Nicolas Despagne prétexte son incapacité à baisser le coût de production, ce qui impliquerait de produire plus de cols, alors que ce choix permettrait d'entrer en concurrence avec les prix généralement pratiqués par les Montagne Saint-Emilion (mais l'augmentation des rendements influencerait la qualité du cru). Le label Bio n'est pas un élément de différenciation aussi fort que l'appellation, le cépage et les caractéristiques organoleptiques. Pour sortir d'un marché de niche en mettant le bio au premier plan comme facteur de valeur ajoutée pour le consommateur, il faudrait convaincre les canaux de distribution, les faiseurs d'opinion et un plus grand nombre de consommateurs que le bio est un préalable incontournable à toute décision d'achat. Cela peut arriver si la vague du développement durable modifie sensiblement le comportement d'une majorité de consommateurs.



Fabrication de la valeur

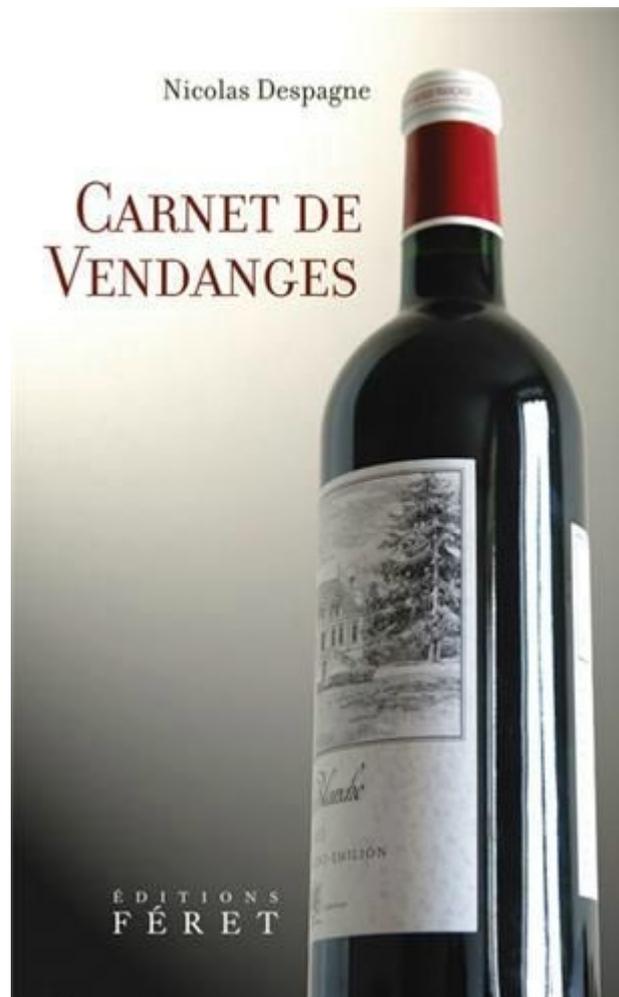
Le travail est très qualitatif, dans le respect des valeurs guidant Nicolas Despagne. La certification bio de la totalité du vignoble n'est finalement qu'une manifestation tangible de sa façon de concevoir, avec son équipe, le bon vin de France. Lorsque Nicolas Despagne parle de biodynamie, il livre une conception du rapport à la nature et ce que celle-ci peut donner lorsque l'homme la guide sans la brusquer. La biodynamie n'est qu'un nom donné à un ensemble hétérogène de pratiques plus respectueuses de la nature. Plus fondamentalement, c'est le rapport de l'homme à la terre, et les valeurs afférentes, qui expliquent la façon dont les crus locaux sont produits. Evidemment, une hostilité à la démesure technologique est plus que palpable dans le propos de Nicolas. Mais ce propos sert davantage à montrer les différences qu'à passer au banc des accusés les autres conceptions du vin. Nicolas reconnaît l'intérêt de la diversité, mais il est hostile aux vins bodybuildés. Pour ces derniers, le tacle de notre vigneron est patent : " Le raisin est musclé jusqu'à être boursoufflé par les brûlures des rayons du soleil en raison de l'effeuillage, la vigne ne va pas chercher dans les profondeurs du terroir ce qui fait la typicité du cru lorsqu'elle est nourrie en surface, ce qui est proposé sous le nom vin n'est parfois que de la soupe œnologique aromatisée par la technologie, certains vins ne sont devenus que la version adulte du jus d'orange bu par les enfants, etc.". Il formule des critiques à l'égard des plans de vigne vendus qui ne sont que des clonages d'un pied estimé le meilleur, édulcorant alors la diversité et l'apport singulier de chaque cep à l'ensemble. Désormais, Maison Blanche utilisera les pieds de sa pépinière privée qui coûtent certes quelques dizaines de centimes de plus mais qui apportent beaucoup à la complexité du vin. L'intérieur des cuves est habillé de carrelage en pâte de verre, pour faciliter leur entretien ; elles ne sont pas équipées de thermorégulation. Pour « calmer » un vin qui s'emballerait lorsque la température monte un peu trop, il est déplacé quelques heures, dans les cuves souterraines, plus fraîches.

Le nouveau chai a été le plus grand du libournais, dépassé aujourd'hui par deux autres dont celui du célèbre Château Cheval Blanc. Tous les visiteurs l'apprécient.



S'agissant de la fabrication de la valeur, il doit être possible de jouer davantage sur les valeurs, sur la passion et sur le personnage qui les incarne ici. Dans le domaine du vin, mais en jouant sur d'autres registres, certains vignerons n'ont pas hésité à miser sur leur personne pour que l'image ainsi dégagée ou construite influence positivement la notoriété du cru. Encore faudrait-il que Nicolas Despagne accepte de s'exposer, de se déplacer et de se vendre alors qu'il avoue peiner à revêtir les habits du commercial pour ses vins auxquels il croit tant. Nous avons eu l'occasion de participer à une verticale de Maison Blanche (dégustation de 12 millésimes, de 1999 à 2011). Les professionnels (dont un œnologue réputé) présents ont unanimement reconnu la qualité du cru.

Nicolas Despagne a écrit un livre, publié en 2006 aux Editions Feret, qui témoigne à la fois de ce goût et du rapport de son auteur avec les lettres. Il plonge le lecteur dans l'intimité d'une vendange, celle du millésime 2005. Chaque jour une note est écrite, plus ou moins longue. L'ouvrage expose des interrogations, des doutes, des craintes, des choix, etc.



Ce livre ([voir une recension ici](#)) est une combinaison du goût de son auteur pour les belles lettres et l'image qu'il serait utile de diffuser avec plus de force. Le site internet existant pourrait exploiter cette voie car c'est une façon de fabriquer une valeur par l'image. Celle-ci ne serait pas "surjouée", le vigneron est en quelque sorte "habité", et les efforts à la vigne et aux chais sont conformes aux valeurs communiquées. Il faudrait alors suivre le site de façon plus assidue et rectifier les erreurs qu'il comporte (ex : liens manquants, photos manquantes), voire proposer un Carnet de Vendanges en ligne (associé à une page d'un site communautaire). Mais l'écriture est, chez Nicolas Despagne, à ce jour couchée sur le papier, pas sur la toile. La proposition de valeur y gagnerait, d'autant plus que par rapport aux autres crus de Montagne Saint-Emilion, il faut pouvoir expliquer la différence de prix, le positionnement hautement qualitatif (travail à la vigne, rendement, élevage, pied de vigne non cloné, ...). L'appellation Montagne Saint-Emilion n'a pas le prestige de ses voisines (Pomerol et Saint-Emilion). Cette image pourrait également être exploitée sur le site internet, lequel mériterait un beau "rafraichissement" pour mieux marketer l'ensemble et inciter à la fréquentation.

La capacité de production pour les Montagne devrait être augmentée sans perdre en qualité par une plantation programmée pour les 3 prochaines années permettant d'atteindre, selon les millésimes, entre 150000 et 180000 bouteilles pour Château Maison Blanche et Les Piliers de Maison Blanche, notamment en augmentant les nombre de cols pour le second vin et, ainsi, mieux répartir les charges fixes.

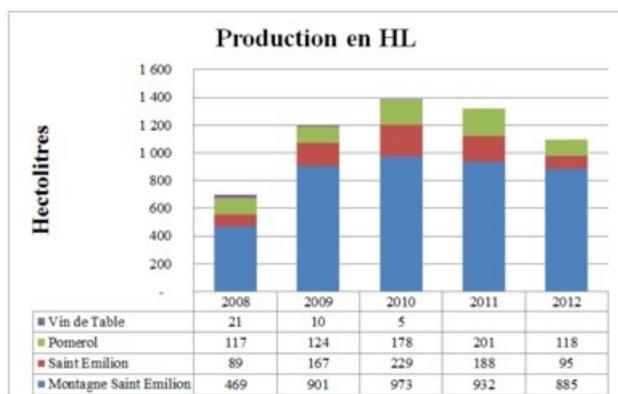
La Rémunération de la Valeur

- Sources des revenus
- Volume des revenus
- Performances

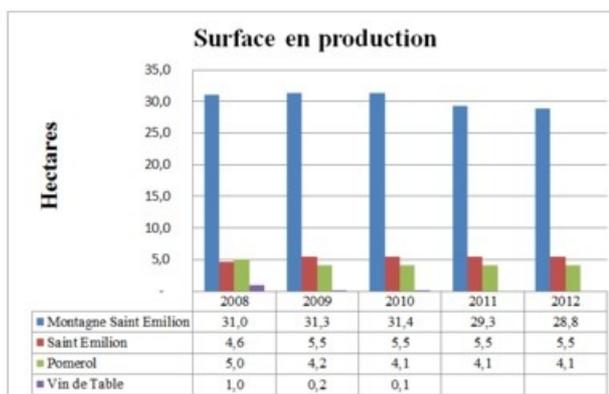
Sources des revenus

Le chiffre d'affaires de la SCEA VDR est apporté par la vente des vins des trois domaines familiaux qu'elle exploite dans 3 appellations : Maison Blanche (Montagne Saint Emilion), Château La Rose Figeac (Pomerol), Château Gravier Figeac, (Saint-Emilion). La production annuelle est sensible à l'effet millésime (R1), variant du simple (696 HL en 2008) au double (1 385 HL en 2010).

Elle est également fonction de la surface en production, en particulier à Montagne où plus de 3 hectares ont été arrachés en vue de replantation en 2011 (R2).

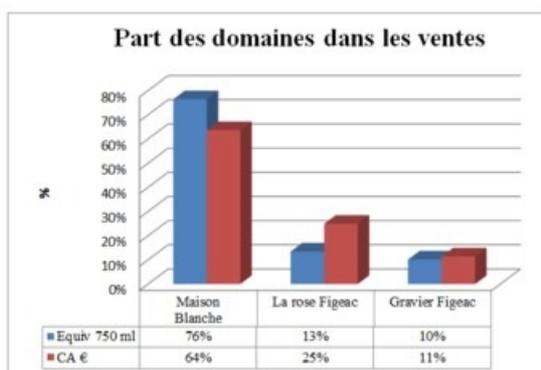


R1 Production par appellation en hectolitres, 2008 à 2012



R2 Surface en production en ha par appellation 2008 à 2012

Château Maison Blanche contribue en moyenne aux ventes pour 76 % des volumes et 64 % du CA, respectivement 13 % et 25 % pour La Rose Figeac et 10 % et 11 % pour Gravier Figeac (R3) en cohérence avec les surfaces plantées. La vente des vins fins est effectuée en bouteilles. Les lots écartés des assemblages de vins fins sont vendus en vrac ou embouteillés en vin de table (R4). Occasionnellement des lots plus importants de Montagne Saint-Emilion sont vendus en vrac pour ajuster les stocks et renflouer la trésorerie (voir R4). Ce fut le cas en 2009 et en 2012 (une vente significative de 337 HL). La vente en vrac porte sur des "petits" millésimes qui n'ont pas de plus-value à espérer sur le marché. Cela permet ainsi de ne garder en stock que des millésimes porteurs dont la valeur et la demande ne peuvent qu'augmenter.



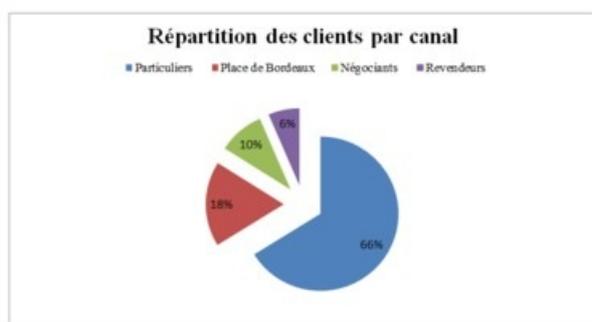
R3 Part des domaines dans l'activité en % des ventes en EB (équivalent 750ml) et % du CA. Moyenne 2008/2012



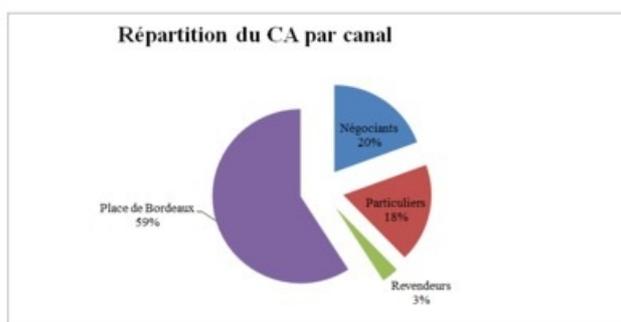
R4 Répartition des ventes entre vins fins et vrac/VDT, en équivalent 750ml

Sur la moyenne 2008 / 2012, les premiers vins dans les 3 appellations représentent 29% des volumes vendus, les seconds vins 25 %. L'entreprise a développé des marques vendues en exclusivité à des négociants (ex : le B de Bosc à Pomerol, Lamarsalle à Montagne). Ces marques représentent 18% des volumes. La marque de prestige Louis Rapin Représente un CA symbolique.

La SCEA distingue 4 catégories de clients : la Place de Bordeaux, les revendeurs (cavistes, restaurants, grossistes qui revendent aux particuliers, essentiellement en Aquitaine), les négociants (hors place, qui revendent aux professionnels en France ou à l'export) et les particuliers en vente directe. 387 clients ont été facturés en 2012 (voir la répartition en R5). La vente à la Place de Bordeaux représente 59 % du CA, les 41 % restants sont répartis entre 23 % à des professionnels et 18 % à des particuliers (R6).



R5 Répartition des clients par canal de distribution, % du nombre



R6 Répartition du CA par canal de distribution en %, moyenne 2008/2012

La France représente en moyenne 88 % du CA, l'export 12% (voir R7). Le système de vente à la place de Bordeaux fait que VDR ne connaît pas la destination finale par pays des vins vendus à la place qui apparaissent dans les ventes en France. Les ventes directes à l'export facturées par VDR montrent un courant d'affaires récurrent avec les Pays Bas, l'Allemagne, la Suisse et la Belgique. La Chine, le Danemark et le Canada présentent un flux irrégulier, mais avec des clients récurrents. Les clients directs sont traités commercialement par Nicolas Despagne .

Pays	2008	2009	2010	2011	2012	Moyenne
France	89%	85%	83%	90%	88%	88%
Pays Bas	2%	3%	5%	4%	4%	4%
Allemagne	2%	3%	3%	2%	2%	2%
Chine	2%	0%	5%	2%	0%	2%
Suisse	1%	3%	2%	1%	2%	1%
Canada	2%	4%	0%	0%	1%	1%
Belgique	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Danemark	0%	1%	1%	0%	1%	0%
Royaume uni	0%	0%	0%	0%	1%	0%
Divers	0%	0%	1%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

R7 Répartition du CA par pays en % 2008 à 2012

La question de la récurrence des transactions avec la Place de Bordeaux est centrale puisque près de 60% des ventes lui sont confiées. Il existe un noyau dur de négociants qui suivent les marques : sur les 69 négociants facturés en 2012, observés sur les 5 dernières années, 16 ont commandé tous les ans, 9 ont commandé quatre fois et 16 ont commandé trois fois, essentiellement les trois dernières années. Ces 41 négociants ont assuré 62 % du CA 2012 Place de Bordeaux, soit 36% du CA total.

L'existence d'une clientèle particulière directe est classique dans la profession. En revanche, le choix de distribution mixte Place de Bordeaux/clientèle professionnelle directe peut paraître ambigu, les clients directs professionnels étant potentiellement des clients des négociants de la Place de Bordeaux. Pour faire cohabiter ces différents circuits, Nicolas Despagne a structuré des tarifs par catégorie de clients qui permettent de respecter les marges des différents intermédiaires.

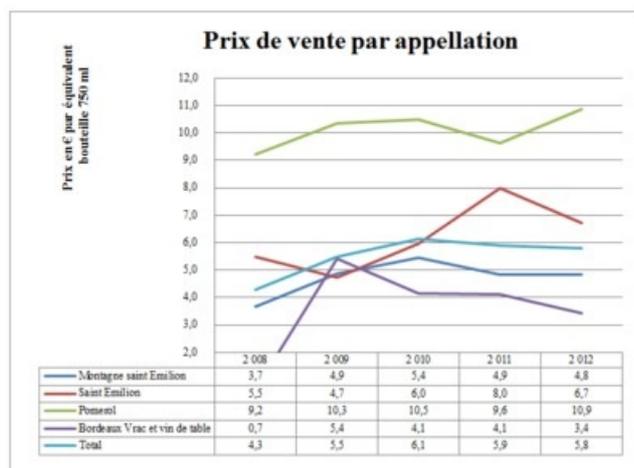
Volume des revenus

Les données de ce paragraphe sont issues des statistiques commerciales des Vignobles Despagne Rapin de 2008 à 2012. Le chiffre d'affaires observé pour cette période est assez irrégulier avec une stabilisation autour de 830 K€ en 2011 et en 2012 (qui constatent la vente des Pomerol et Saint Emilion des millésimes porteurs 2009 et 2010). Une vente importante de vrac de Montagne Saint Emilion permet le maintien du CA en 2012 (R8).

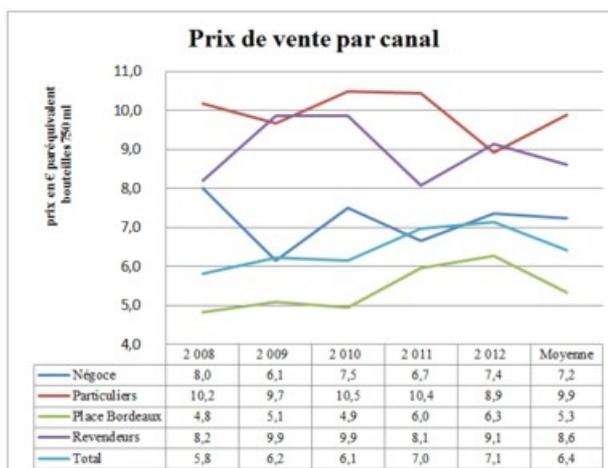
Domaine	2008	2009	2010	2011	2012
Gravier Figeac					
Saint Emilion	92 523	79 388	87 540	72 035	109 300
La rose Figeac					
Pomerol	239 507	92 746	161 370	247 133	198 905
Vin de table		22 240			
Maison Blanche					
Montagne saint Emilion	690 043	243 972	434 141	483 476	510 203
Vin de table	5 794	32 789	17 403	23 673	14 435
Bordeaux	718				
Total général	1 028 586	471 136	700 453	826 316	832 843

R8 Chiffre d'affaires 2008 à 2012 par domaine et appellation en €

Le prix moyen de vente HT des bouteilles et du vrac (ramenés en équivalent bouteilles de 750 ml : EB) était de 6,1€ en 2010. Il a baissé à 5,8€ en 2012, notamment du fait de la vente en vrac. Il est en progression régulière pour Montagne en bouteilles avec 4,8€ en 2012, stable en Pomerol autour de 10€ et variable en Saint Emilion entre 4,7€ et 8€ (R9). Le prix de vente moyen par secteur est le résultat complexe du mix domaines/ premiers vins/seconds vins/millésimes, cependant on peut dégager des tendances significatives. Le prix moyen des ventes en bouteilles aux particuliers se situe autour de 10€, celui des revendeurs autour de 9 €, le négoce autour de 7€ et la place de Bordeaux entre 5€ et 6€. Cette différenciation tarifaire marque la volonté des Vignobles Despagne Rapin de laisser des marges à la Place de Bordeaux et au négoce en pratiquant des prix plus élevés aux clients directs (R10).



R9. Prix moyen des ventes par appellation en € par EB



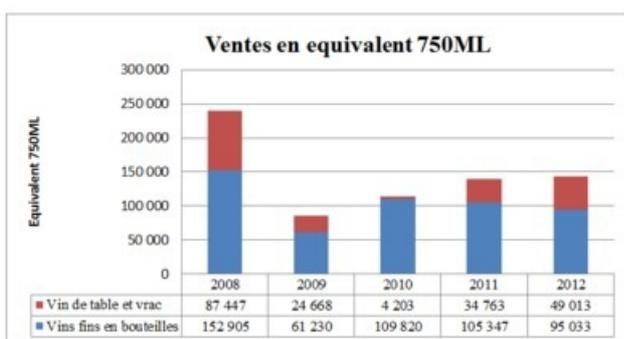
R. 10 prix moyen des ventes par canal client hors vrac en € par EB

Le tarif plus élevé des ventes aux particuliers et revendeurs permet de dégager plus de marges que la vente au négoce. Le développement de ces deux secteurs peut être un facteur d'augmentation du chiffre d'affaires et de la marge globale, sous réserve que ce développement puisse se faire sans augmentation sensible des coûts commerciaux et logistiques.

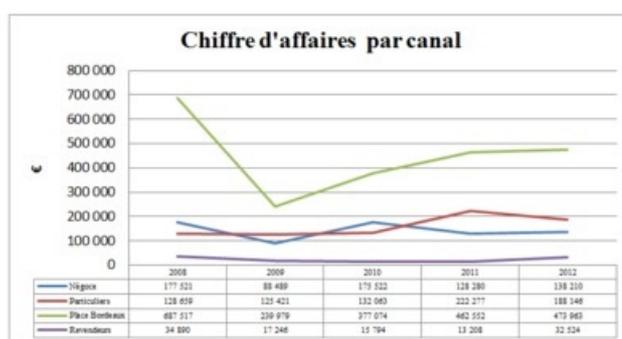
La tendance depuis 5 ans est à l'augmentation de ces prix de vente, notamment auprès de la place. Les derniers exercices ont bénéficié de l'effet millésime (2009, 2010) qui a permis de tenir les prix.

L'instabilité du CA provient principalement de la forte variation de la part de chaque appellation dans le CA et de la proportion vins fins en bouteilles / vrac. La tendance depuis 2009 est à la hausse avec 144 000 EB en 2012, contre 86 000 en 2009. La progression des volumes est assurée en partie par la vente en vrac qui représente un tiers en 2012 contre 4 % en 2010 (R11). Le dispositif commercial ne semble pas assurer la linéarité des ventes qui fonctionnent par à coups.

Sur la période 2008 à 2012, on constate que la Place de Bordeaux est le principal canal avec des ventes variant dans une large fourchette de 240 K€ à 687 K€ (474 K€ dont 124 K€ en vrac en 2012). Vient ensuite la vente aux particuliers, en progression depuis 5 ans, à 138 K€ en 2012. La vente au négoce également fluctuante atteint 138 K€ en 2012. Les revendeurs contribuent pour 13 K€ à 35 K€ pour 33 en 2012 (R12).

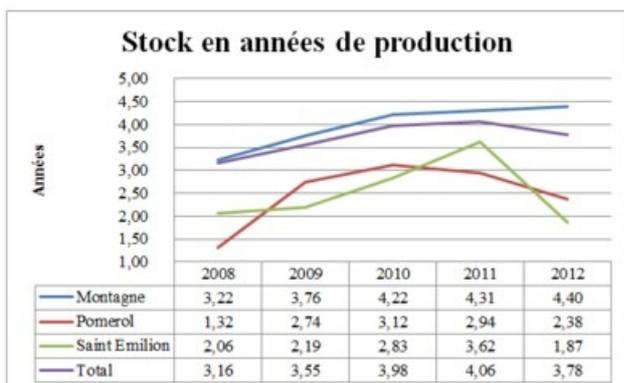


R 11 Ventes 2008 à 2012 en EB (équivalent 750 ML)

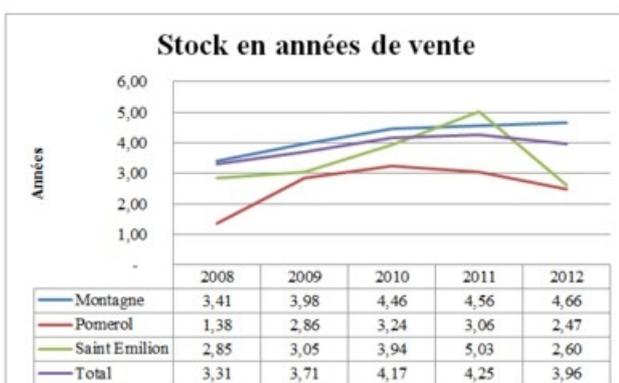


R12 Chiffre d'affaires par canal de distribution en €, 2008 à 2012

Après une année 2008 forte en ventes (+ de 240 000 EB) et faible en production (autour de 93 000 EB) 2009 et 2010 ont constaté des ventes faibles (respectivement autour de 86 000 EB et 114 000 EB) et une production forte (160 000 EB et 184 000 EB). Il en a résulté une augmentation sensible des stocks, légèrement réduite en 2012 du fait d'une production inférieure à la moyenne. Le stock résultant représente en 2012 3,78 années de production (R13) et 3,96 années de vente (R14). C'est Montagne Saint-Emilion qui enregistre la plus forte progression et le niveau le plus élevé avec 4,40 années de production et 4,66 années de vente.



R13 Stock en années de production (base équivalent 750 ML)

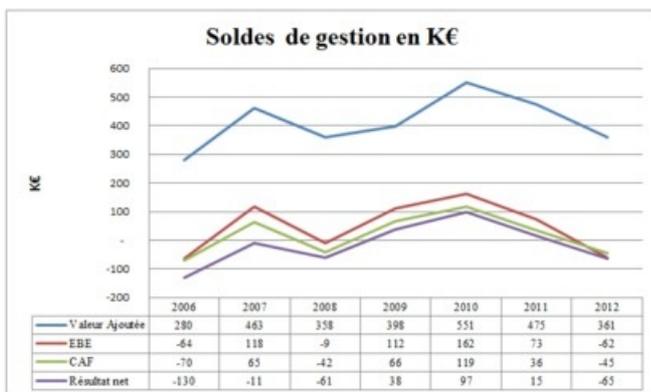


R 14 Stock en années de vente (base équivalent 750 ML)

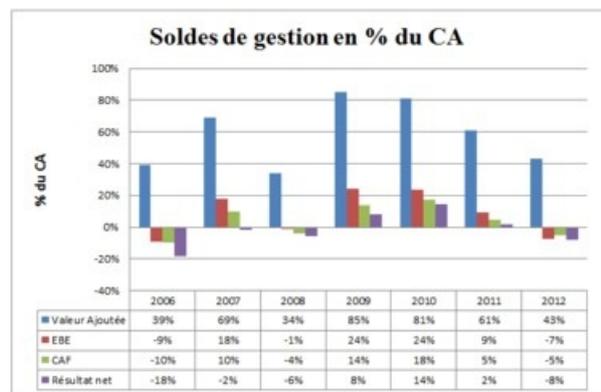
Performances

La SCEA VDR exploite les trois domaines familiaux qui lui sont donnés en fermage par les propriétaires Nicolas Despagne et Nathalie Despagne. Le montant du fermage est de 143 K€ en 2012. Le fermage met à disposition de VDR vignes et locaux. VDR fournit l'ensemble du matériel - vigne, chai, transport et bureau - prend en charge les frais de plantation et la totalité des frais de production et de commercialisation. Les données de ce paragraphe sont issues de la comptabilité de la SCEA VDR de 2006 à 2012. Les comptes sont certifiés par le centre de gestion. La situation financière des entités propriétaires n'est pas prise en compte dans l'analyse.

Sur les 7 derniers exercices, 4 sont déficitaires. La valeur ajoutée est affectée par de fortes variations, de 280 K€ à 551 K€ dont 361 K€ en 2012. L'exercice 2010 est exemplaire avec 97 K€ de résultat net, tandis que 2012 constate une perte de 65 K€ (malgré un chiffre d'affaires plus élevé et un profit exceptionnel de 61 K€ ; voir R15 et R16).



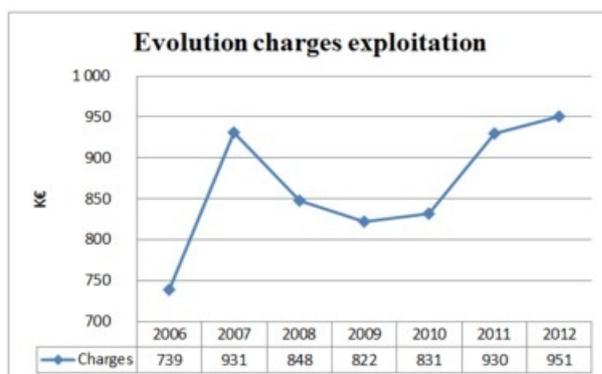
R 15 Soldes de gestion en K€, 2006 à 2012



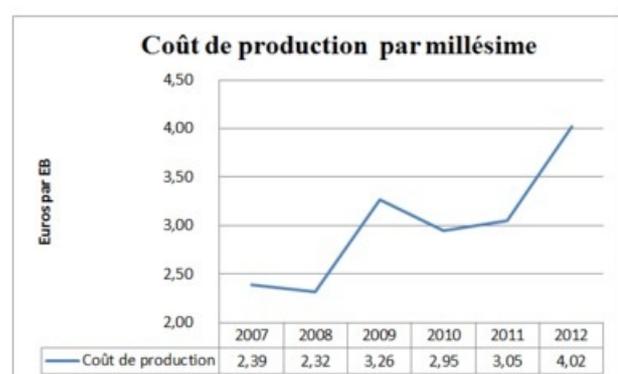
R 16 Soldes de gestion en % du CA, 2006 à 2012

On constate une progression régulière des charges d'exploitation (R17) qui atteignent 951 K€ en 2012. La hausse est due, notamment, au coût d'entretien du matériel qui n'a pas été remplacé faute de capacité d'investissement. Cette hausse du coût d'exploitation global se traduit dans la formation du coût de production des vins (également affecté par l'effet volume) par un renchérissement du prix unitaire de production du vin en vrac (non conditionné) qui passe de 2,39 € pour 2007 à 4,02 € pour 2012 (R18). Il en résulte une érosion des marges. Par voie de conséquence, la vente en 2012 d'un lot de 337 HL de Montagne en vrac en dessous du prix de revient a contribué significativement à la mauvaise performance de l'exercice en termes de résultat.

La SCEA VDR est confrontée à la fois à un niveau trop bas et irrégulier des ventes en bouteilles à un prix rémunérateur et à une hausse régulière des coûts de production.



R 17 Evolution des charges d'exploitation en K€, 2006 à 2012



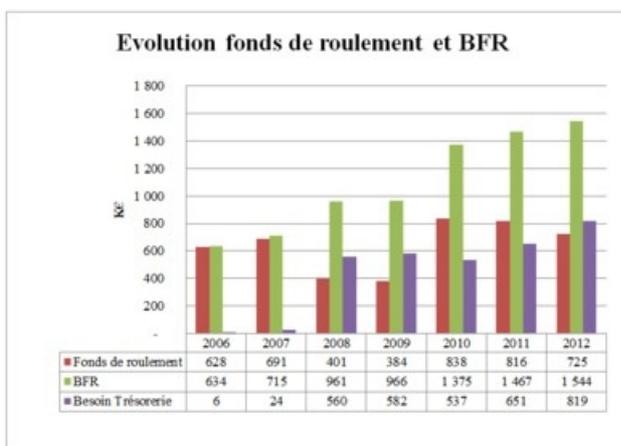
R18 Coût de production par millésime 2007 à 2012 en € vin (non conditionné) par équivalent bouteille 750 ML (EB)

La faiblesse des ventes en bouteilles par rapport à la production concerne plus particulièrement Montagne.

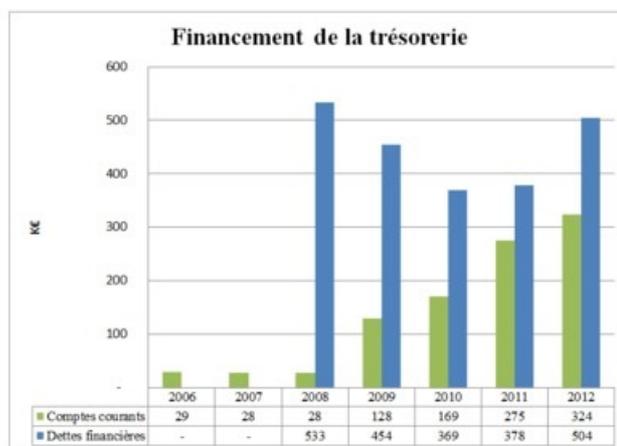
A noter que le système de calcul des prix de revient des Vignobles Despagne Rapin globalise la production des 3 appellations qui, de ce fait, ont le même coût unitaire de revient. L'absence d'un suivi analytique par propriété ne permet pas de situer précisément les foyers d'augmentation.

Dans cette configuration aux multiples paramètres, le niveau de seuil de rentabilité est difficile à évaluer. Il semble se situer au niveau de 2011 où un EBE de 73 K€ a permis d'aboutir à un résultat légèrement positif.

Le niveau des stocks est passé de 1 192 K€ en 2006 à 1 957 K€ en 2012. En conséquence, le BFR est monté à 1 544 K€ en 2012 (634 K€ en 2006). Simultanément, le fonds de roulement a été renforcé en 2010 par emprunt mais insuffisamment pour couvrir l'augmentation du BFR. Finalement, le besoin de trésorerie quasiment nul en 2006 s'établit à 819 K€ en 2012 (R19).



R 19 Evolution de fonds de roulement, BFR et trésorerie en K€ 2006 à 2012



R20 Financement du besoin de trésorerie en K€ 2006 à 2012

Ce besoin de financement a été compensé (R20) par l'apport en compte courant des associés à hauteur de 324 K€ en 2012 (29 K€ en 2006) et l'endettement financier à court terme 504 K€ en 2012 (0 en 2006). Il résulte de ces besoins accrus, et d'une CAF faible, un endettement global porté à 1 053 K€ en 2012 (518 K€ en 2006).

Les capitaux propres représentent 11% du passif en 2012 (15% en 2011) traduisant une dépendance financière aggravée. Le coût de l'endettement pour 2012 s'établit à 44 K€ soit 5.2% du CA pesant significativement sur le résultat.

Le capital investi par les actionnaires (capitaux propres et comptes courants) s'établit en 2012 à 581 K€. La rentabilité par rapport au capital investi ne peut pas être significativement analysée dans la mesure où les vignes sont logées dans d'autres structures (où elles sont en tout état de cause comptabilisées à leur valeur historique sans rapport avec la valeur actuelle). On constate néanmoins que la SCEA Vignobles Despagne Rapin dégage pour ces autres structures un fermage de 143 K€ en 2012.

En matière de performance non financière de la SCEA VDR, il est possible de relever une parfaite conversion vers l'agriculture biologique avec des vins de grande qualité positionnés dans le haut de gamme de l'appellation. Ces vins ont une bonne notoriété aussi en raison de l'excellente réputation héritée de la famille. La fidélité des clients témoigne également de la qualité de la production.

Le Partage de la Valeur

- Parties prenantes
- Conventions
- Ecosystème

Parties prenantes

Les actionnaires se répartissent dans des sociétés liées au foncier d'une part et, d'autre part, à l'exploitation. Nicolas Despagne est propriétaire de vignes provenant exclusivement du côté maternel. Nathalie possède 4,20 hectares dans le pomerolais (bailleur de fond rural). Nicolas possède 5 hectares de Saint-Emilion et 32 hectares de Montagne Saint-Emilion dans un GFA dont il détient 99% des parts. L'ensemble est exploité par une société civile d'exploitation : la SCEA des Vignobles Despagne Rapin. Nicolas en est le gérant (58% des parts), Nathalie est associée avec 42% des parts (notons qu'elle a récupéré, du côté paternel, 24% du foncier du Château Grand Corbin Despagne en Saint-Emilion Grand Cru Classé). En projet, une séparation tout à fait amiable, Nathalie reprenant à son compte l'exploitation du Pomerol. La perte en termes de synergie conduira à retravailler la proposition de valeur de la SCEA Despagne Rapin.

Aujourd'hui, les résultats ne permettent pas de rémunérer les actionnaires. Seul le facteur travail lié à l'implication de Nicolas et de Nathalie dans le quotidien de l'entreprise fait l'objet d'une rémunération.

Bien que François Despagne (dirigeant du Château Grand Corbin Despagne), et frère de Nathalie et de Nicolas, ne soit pas impliqué dans le périmètre de la SCEA des VDR, les liens familiaux restent forts et, sur le plan des affaires, il n'est pas rare que les fidèles clients passent commande de différents crus à la famille.

Les parents restent impliqués. La mère de Nicolas détient 1% du GFA, et le père gère tous les vieux millésimes des différents crus de la famille.

Au regard de l'étendue de la famille, dont les origines dans la région remontent au XVI^{ème} siècle, les contacts sont peu nombreux. Les liens restent néanmoins forts avec une branche de la famille qui exploite deux crus en Montagne Saint-Emilion (Château Vieille Tour et Château Haute Faucherie), notamment en raison de la passion du vin qui l'anime. Plus exactement, Nicolas entretient une amitié avec un cousin de cette branche, grand spécialiste des vins de Bourgogne, mais aussi des relations d'affaires à travers une activité de négoce travaillée par ce cousin qui possède un joli réseau.

L'épouse de Nicolas, Corinne, est oenologue. Elle dirige avec son frère, Lionel, une exploitation de vins rouges : Château Bonalgie Bel Air en Pomerol, Château La Rose de Haut Mouschet en Puisseguin Saint-Emilion et Château Tour Calon en Montagne Saint-Emilion (cru en agriculture biologique depuis 2010). Elle veille également aux destinées d'un Crémant de Bordeaux (décliné en 3 cuvées : Paulian, Lateyron et Abel). S'il n'y a pas de relation d'affaires entre les sociétés, l'épouse de Nicolas pourrait prochainement mettre ses compétences au service de la SCEA pour la réalisation d'un blanc et d'un crémant, sans viser les gros volumes, mais plutôt pour avoir une gamme plus large à proposer aux clients. A Maison Blanche, Corinne joue un rôle d'interface entre Nicolas et son chef de culture, notamment parce qu'elle suit de près les vignes et propose les traitements à effectuer (le suivi des vignes et le choix des traitements sont des opérations cruciales pour les produits biologiques).

Les relations avec les distributeurs sont évidemment très importantes car représentant plus de 80% des ventes. Outre quelques partenaires étrangers (Pays-Bas, Suisse, Québec, Allemagne, un peu en Asie...), l'essentiel de la distribution passe par la Place de Bordeaux (Bardinet, Cuvelier, Descaves, ...). Une nouvelle voie de distribution spécialisée dans le bio émerge. Si cela reste pour l'instant anecdotique en termes de ventes, c'est à suivre. Outre les clients de longue date, idéalement, Nicolas Despagne aimerait avoir entre 10 et 20 distributeurs prenant entre 5000 et 10 000 bouteilles chacun, le risque se répartissant ainsi sur des acteurs au pouvoir moins pesant. Il s'agirait ainsi d'attaquer plus largement les marchés notamment pour couvrir de façon plus pertinente les territoires géographiques. L'un des écueils confessés par Nicolas Despagne est sa non maîtrise de la langue anglaise et l'absence de motivation à progresser ...

L'entreprise est fidèle au Crédit Agricole, unique banque sollicitée. Les relations sont bonnes ; il faut dire que le stock des vins livrables permettrait de couvrir des besoins et il est même possible de vendre en vrac (comme cela a déjà été pratiqué, voir la composante R du BM). Le train de vie de Nicolas et de sa famille, restant dans le domaine raisonnable (salaire, style de vie), n'inquiète pas le partenaire. Le Crédit Agricole va d'ailleurs financer de nouvelles plantations (à hauteur de 50 000 euros), lesquelles feront gagner 250 hectolitres par an (donc environ 70 000 euros de CA et une participation à la couverture des charges fixes). Pour des investissements plus lourds, les négociations deviendraient sans doute plus exigeantes.

S'agissant des fournisseurs, le propos de Nicolas Despagne n'est pas développé. On remarquera le rôle qu'a joué son fournisseur de produits ou matériaux permettant de produire bio, puisque ce fournisseur a été le conseiller de la conversion.

Des conseillers sont parfois sollicités pour discuter d'une vision globale, par exemple lorsqu'il a fallu passer en biodynamie, soit pour une demande ponctuelle relevant de questions patrimoniales avec le notaire, fiscales avec le Centre de gestion agréé, etc. Mais il n'y a pas de conseiller permanent, par exemple sur les plans technique ou oenologique.

Outre les deux dirigeants, l'entreprise emploie 7 permanents :

- une secrétaire,
- un maître de chais
- un chef de culture
- un responsable de maintenance
- trois ouvriers agricoles

auxquels il faut ajouter 50 à 60 saisonniers pour une quinzaine de jours de vendanges.



Les vins de la propriété ne sont pas présentés à la dégustation des journalistes (Wine Advocate ou Wine Spectator, etc.). Globalement, aucun vin n'est mis à la dégustation en primeurs. Nicolas Despagne cite en exemple le millésime 2003, phénolé selon certains critiques lors de la période des primeurs et reconnu comme un excellent vin aujourd'hui par les mêmes dégustateurs. Nicolas souhaiterait des séances de dégustation où ce sont les vins plus vieux qui seraient mis à la dégustation. Les relations avec les journalistes et les critiques de vin ne sont pas pour autant mauvaises. Plusieurs reportages ont été réalisés à Maison Blanche et le côté partisan de la viticulture biologique attire d'autant plus que le vigneron est habité par une conception de la vie servant sa conception des vins.

Conventions

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, oenologues, éventuellement négociants, etc.). Elles renvoyaient également à l'utilisation de pratiques acceptables tant en matière de viticulture qu'en viniculture. Ces conventions sont "bousculées" par deux phénomènes : d'une part, les transmissions sortent de plus en plus des familles pouvant difficilement résister à la fois aux couperets fiscaux et aux exigences des membres non impliqués dans les propriétés et, d'autre part, les pratiques où l'inflation technique prend le pas sur un savoir-faire séculaire où la nature était reine. Nicolas Despaigne s'inscrit pourtant dans ces traditions que les marchés ne connaissent et ne voient plus. Il s'efforce d'oublier, également, la période qualifiée de "Révolution Verte", lors de laquelle les rendements primaient et les méthodes s'avéraient parfois peu respectueuses de l'environnement. En effet, Nicolas Despaigne est très sensible à ce qui se faisait avant, en considérant que les savoirs ancestraux étaient beaucoup plus raisonnables.

Conventions liées au terroir et aux appellations d'origine. L'appellation d'origine est un dispositif encadré juridiquement et basé sur une délimitation géographique liée au terroir. Le terroir n'est toutefois pas qu'une délimitation résultant de frontières car il intègre d'autres éléments comme par exemple la composition du sol, le minéral, ainsi que la terre, la topographie qui minimise l'effet millésime, le climat qui influe, lui, sur le millésime (Dubourdieu, 2012). Il s'agit, aussi et certes en simplifiant, de respecter une tradition localement située. Nicolas Despaigne aime les vins de terroirs, mais il est gêné par ce qu'est devenue la convention "appellation", notamment lorsqu'elle devient protectrice de rentes en oubliant son histoire et ses valeurs. Il est devenu critique à l'égard du système d'appellation où la frontière géographique devient un arbitre omniscient. Selon Nicolas Despaigne, l'AOC est devenue un label industriel, ce qui est à l'opposé de ce pour quoi elle a été conçue. Le système AOC peut jouer sur le prix du foncier de façon remarquable. Pour illustrer, au nord de la commune de Saint-Etienne de Lisse, d'un côté de la route l'appellation est "Saint-Emilion", de l'autre, "Côtes de Castillon". Selon, qui plus est, le classement des Saint-Emilion, le prix du foncier peut passer de 500 000 euros (Saint-Emilion Grand Cru Classé) l'hectare à 20 000 euros (Côte de Castillon), à quelques mètres près.

La définition du Bio. Un certain consensus s'établit progressivement chez les vignerons pour mettre en œuvre des politiques viticoles qui respectent l'environnement et la santé du consommateur, en revenant plus ou moins aux pratiques auparavant mobilisées, c'est-à-dire avant le recours exagéré de la chimie et de la mécanisation. La méthode, le degré de rigueur et l'existence d'une certification officielle différencient plusieurs types de pratiques. *La viticulture raisonnée* vise à limiter l'emploi de substances chimiques au strict nécessaire mais, de manière très réaliste, refuse de compromettre la récolte en acceptant l'emploi de produits chimiques en quantité adaptée, au bon moment, au bon endroit. Le vigneron "s'auto-régule", et sa démarche ne donne lieu à aucune certification. Cette pratique, initiée au début des années 1990, est aujourd'hui largement revendiquée notamment par les grands crus. La biodynamie, née dans les années 1920, conçoit la nature comme un organisme vivant à accompagner. C'est un système de production qui relie le cycle des végétaux aux cycles de la nature (en tenant compte des mouvements des planètes, de la lune, etc.). Il prescrit l'utilisation de préparations à base de plantes pour aider et protéger la vigne. La mise en œuvre de ces méthodes est sanctionnée par le label Demeter. La biodynamie est perçue par ses détracteurs comme relevant de l'ésotérisme.



L'agriculture biologique proscrit les produits chimiques de synthèse au profit de pratiques et de produits naturels (incluant le cuivre). Elle bénéficie d'un statut officiel géré par l'Institut National des Appellations d'Origine (INAO). L'obtention du label bio est soumise au respect d'un cahier des charges contrôlé par des organismes certificateurs agréés par l'INAO et le COFRAC. L'agriculture bio a aussi ses détracteurs, notamment en raison de l'utilisation importante du cuivre, substance non dégradable. La notion de vin bio est ambiguë et contestée. Les vins sont produits à partir de raisins bio ou bio dynamiques. En revanche, la vinification n'est pas vraiment réglementée. Depuis 2012, l'UE a défini des normes de vinification globalement considérées par les « bio-orthodoxes » comme insuffisamment exigeantes, notamment en matière de dosage du soufre. Ainsi, un débat s'installe entre les partisans des vins naturels « sans soufre » et les tenants de la nécessité du soufre (lesquels croient que le vin sans soufre risque de devenir vinaigre) éventuellement en dosage raisonné.

Le label bio, la qualité et le prix On a longtemps considéré que les vins bio correspondent à un marché de niche alimenté par quelques originaux, pour des consommateurs un peu marginaux, avec des produits chers et de qualité inégale. Aujourd'hui, cette mauvaise image n'est plus vraiment justifiée car la qualité est en nette progression. Pour autant, la question reste posée de savoir s'il est possible d'assimiler "bio" et "qualité" et s'il est raisonnable de justifier un prix supérieur. Traditionnellement, le choix d'un vin se fait sur un ensemble de critères "appellation / domaine / millésime / qualités organoleptiques / notoriété / prix". La qualité reste principalement appréciée en fonction du plaisir procuré par le vin. Or, le vin bio est à l'intersection de deux univers : d'une part, celui des produits bio dont les valeurs sont proches de celles du développement durable (préservation de l'environnement, santé des travailleurs et des consommateurs) et, d'autre part, celui de l'univers hédoniste du vin qui trouve son ancrage dans les notions de plaisir instantané, de partage et, pour certains, de marqueur social. Le label bio tient-il une promesse de qualité organoleptique supérieure et, en conséquence, relève-t-il d'une capacité supplémentaire à apporter du plaisir ? Les producteurs répondent positivement, sans être unanimement suivis. Le bio est davantage perçu comme un réducteur de nocivité et une garantie que le produit est sain (ce qui semble par ailleurs la moindre des choses). Si l'assimilation "santé" et "plaisir" n'est pas automatique pour les vins bio, le consommateur va-t-il privilégier le premier facteur au second lors de l'achat, et payer plus cher (à plaisir reconnu égal entre un vin bio et un vin non bio) ? Dans l'état actuel du marché la réponse est nuancée, d'autant plus que les viticulteurs sont désormais nombreux à mettre en avant le caractère raisonné de leur travail, ce qui ajoute à la confusion dans l'esprit du consommateur non éduqué.

La production bio est réputée sujette à plus d'aléas que la production traditionnelle. Ces aléas jouent sur les volumes de production et devraient être répercutés sur le prix de vente. Toutefois, s'il devait y avoir un excès d'offre en matière de vins par rapport à la demande, il sera difficile de maintenir des prix élevés pour une qualité identique aux vins non bio. L'équation qualité prix du bio n'est pas résolue.

Par ailleurs, certains domaines pratiquent la viticulture biologique ou la viticulture biodynamique, mais refusent d'afficher le label sur leurs bouteilles, considérant qu'il est naturel de produire des vins sains, sans pour autant en faire un argument commercial. Ici aussi réside un paradoxe dont le monde de la production bio doit se saisir.

Ecosystème

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.

Trois acteurs d'un système commercial : le producteur, le courtier, le négociant. Le producteur élabore les vins. 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 entre les parties. 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. 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.

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 climatologiques. Celles-ci jouent sur la quantité et sur la qualité de la récolte. La qualité du raisin, à viniculture égale, influence fortement celle du vin. Dans le cas de la production bio, il existe une réelle vulnérabilité à l'effet climatique, particulièrement dans les régions océaniques (comme Bordeaux) où l'humidité peut ruiner des récoltes. 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 (Etats Unis par exemple).

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. Ces notes sont des préoccupations constantes chez les propriétaires de grands crus car elles peuvent faire ou défaire une image ; elles hantent moins les pensées des vigneron ne jouant pas dans la même arène. En pratique, on constate que le critère bio n'intervient pas explicitement dans la notation des vins par les journalistes ou dans les concours non spécialisés. Les journalistes ne sont pas tous enthousiastes, certains d'entre eux ont même parlé de tromperie. La SCEA des Vignobles Despagne Rapin est membre du syndicat des vins bio d'Aquitaine. Ce dernier publie un guide des vigneron bio et organise un concours régional "Expression des vigneron bio". Les vigneron d'Aquitaine présentent aussi leurs vins au concours international Mundus Vini Biofach où Maison Blanche a reçu une médaille d'or en 2013.

Le marché des vins bio. Le mouvement bio a été poussé par les viticulteurs plus qu'il n'a été tiré par les consommateurs. Il est longtemps resté marginal. Depuis 2008/2009, l'offre s'accroît très vite, de nombreux domaines terminent leur conversion, y compris en Italie et en Espagne. En 2012, 8.2% du vignoble français est bio ou en cours de conversion bio. La demande croît, moins vite que l'offre semble-t-il. L'ensemble est difficile à apprécier car le phénomène Bio est en pleine évolution. Les vins bio sont vendus pour 60% en France et 40% à l'exportation. Le vin bio restant principalement une affaire de petites structures, il est sous-représenté dans la grande distribution. En revanche, les boutiques spécialisées ont un poids important. Des négociants spécialisés apparaissent. Les ventes directes à la propriété restent importantes. Les ventes à l'export sont tirées par l'Europe (Allemagne) alors que le pôle d'attraction des vins classiques est aujourd'hui l'Asie. Les USA et Suisse ont leur propre réglementation bio. En résumé, il apparaît que les réseaux distributeurs de volumes importants (grande distribution, négoce) ne sont pas encore suffisamment investis dans le bio.

Les organisations bio. L'Union Européenne, mais également, en France, le Ministère de l'écologie avec le Grenelle de l'environnement ont fixé des objectifs pour le développement durable dont l'agriculture bio est un des volets. Au plan national, l'agence BIO créée en 2001 est un groupement d'intérêt public qui réunit les ministères de l'agriculture et de l'environnement et différentes structures professionnelles avec notamment pour mission de structurer les actions et de gérer la marque AB (label raisins issus de l'agriculture biologique). Le mouvement professionnel bio français est structuré par des syndicats régionaux et une Fédération Nationale Interprofessionnelle des Vins de l'Agriculture Biologique (FNIVAB). L'association ARBIO au service des opérateurs bio de la région Aquitaine a pour mission de fédérer et structurer les opérateurs du bio pour assurer la promotion et la représentation du mouvement.



Annexes

Bibliographie

Despaigne Nicolas, *Carnet de vendanges*, Editions Feret, 2006

Dubourdieu Franck, *Du terroir à la guerre du goût*, éditions Confluences, 2012

.

.

Quelques liens vers des sites liés à l'agriculture biologique ou à la viticulture biologique

<http://www.biosudouest.com/index.php/qui-sommes-nous/presentation-d-arbio-aquitaine.html>

<http://www.vigneronsbio-aquitaine.org/>

<http://www.agencebio.org/lagence-bio>

http://www.agencebio.org/sites/default/files/upload/documents/4Chiffres/BrochureCC/CC2013chap5_Vegetal.pdf