

Business Model

Script

Château Cornélie, Haut-Médoc

12 novembre 2016



Situation à mai 2013

Auteur : Gérard Néraudau, diplômé HEC, consultant

Sommaire

	Synthèse du Business Model Château Cornélie, Haut-Médoc	3
G	La Génération de la Valeur	5
	Porteur(s)	6
	Proposition de valeur	7
	Fabrication de la valeur	9
R	La Rémunération de la Valeur	11
	Sources des revenus	12
	Volume des revenus	14
	Performances	16
P	Le Partage de la Valeur	18
	Parties prenantes	19
	Conventions	21
	Ecosystème	23

Synthèse du Business Model Château Cornélie, Haut-Médoc

Formé par ses grands-parents, conforté par une solide expérience dans de grands domaines bordelais, aguerré par de difficiles expériences personnelles, Patrick Grisard (PG) réalise en 2004, à quarante ans passés, son rêve d'enfant : créer son propre domaine viticole pour faire le vin qu'il aime et le partager. C'est à Loupiac, en Gironde, dans la région des grands liquoreux, que PG "naît au-dessus d'un chai" et apprend de ses grands-parents le respect de la vigne, la tradition et la passion du vin. Après dix ans passés au prestigieux château d'Yquem, il prend la direction technique d'une grande propriété, le Château Sénéjac, en Haut-Médoc. Cette fonction enviable ne suffit pas à satisfaire son besoin viscéral de travailler sur le terrain et de faire les choses à sa manière, librement, en capitalisant sur ses expériences pour préciser sa technique. Rien ne limite son enthousiasme, partagé par ses proches, et certainement pas la colossale charge de travail que représente la création ex nihilo du Château Cornélie.

Le domaine propose principalement deux vins : Château Cornélie (prix public autour de 15€) et son second vin, Meduli (10€), aboutissement de vingt ans d'expérience(s) de PG qui, peu soucieux des effets de mode, impose son propre style et promet pour ces vins d'appellation Haut-Médoc authenticité, sincérité et plaisir. Dans ce marché des vins de Bordeaux, l'offre est abondante et hétérogène en qualité et en prix, particulièrement dans l'appellation Haut-Médoc. PG ne peut revendiquer aucun classement pour son domaine. Il a néanmoins positionné ses prix dans le haut de la fourchette. Il séduit le consommateur par la typicité et la qualité de ses vins mais aussi, de manière indissociable, par l'histoire de son aventure hors normes et sa personnalité chaleureuse et passionnée de bordelais atypique. PG met en avant le soin méticuleux qu'il apporte à chaque étape de l'élaboration du vin et le plaisir qu'il a à en partager la dégustation. Les noms même des vins, Cornélie, Meduli, Amabilis racontent chacun une partie de son histoire, les personnes qui l'ont inspiré et les amitiés qu'il cultive.

Malgré des conditions précaires (vignes en fermage peu productives, chais loués équipés du strict nécessaire, moyens financiers réduits), PG, quasiment sans aide extérieure, parvient à vinifier, commercialiser et distribuer des vins de qualité en mobilisant tous les savoir-faire acquis et peaufinés au cours de sa carrière. Château Cornélie opère sur deux sites distants de 5 KM dont celui de Saint Sauveur (5.40 hectares de vignes en mauvais état et un chai) où l'exploitation est pénalisée par des conflits de voisinage. Son objectif est d'abandonner le fermage et de se concentrer sur le site de Cissac (3.4 hectares de vignes en propriété), d'y construire un chai de vinification et de stockage, des hangars pour le matériel et une salle de dégustation pour les clients et journalistes. Ce déménagement donnera une personnalité cohérente à Cornélie et optimisera les conditions d'exploitation et les coûts, notamment liés à la distance et aux querelles de voisinage. PG prévoit de réaliser lui-même l'essentiel de la plantation et de la construction du bâtiment. En attendant, il expérimente constamment pour améliorer sa technique.

Les revenus de château Cornélie proviennent de la vente de vins du domaine commercialisés en direct par PG auprès de particuliers et professionnels, en France (80%) et à l'export (20%) : Château Cornélie (84% des ventes), Meduli (15%) et, marginalement, les Perles de Cornélie (rosé) ainsi que Amabilis Vinea (rouge, ponctuellement). La clientèle française est composée d'environ 200 clients, dont 150 particuliers et une cinquantaine de clients professionnels (cavistes et restaurants). Les clients professionnels à l'exportation sont concentrés sur la Belgique, la Suisse et le Luxembourg. Ce sont des importateurs qui distribuent auprès de la restauration, des cavistes et de la clientèle particulière. La politique tarifaire privilégie la stabilité des prix de vente. Les prix de vente HT aux professionnels sont de l'ordre de 50% du prix de vente TTC aux particuliers. L'effet millésime (quantité, notoriété) n'est pas répercuté sur les prix de vente. Château Cornélie vend environ 3000 bouteilles en primeurs aux professionnels en France, à l'exportation et aux particuliers.

En 2012, le chiffre d'affaires de Château Cornélie s'élève à 127K€, principalement grâce à une progression sur le marché français (25K€ en 2006, 106K€ en 2012), la vente en primeur (autour de 40K€ en 2012) croît chaque année, tirée par les clients fidèles en Suisse, au Luxembourg et les particuliers. La production est pénalisée par les faibles rendements des 5,4 Ha en fermage. Après abandon du fermage et plantation totale des 3.4 Ha à Cissac, la production s'établira à partir de 2015 autour de 40 HL par hectare soit 18000 bouteilles, s'approchant de la production actuelle. Entre temps, les stocks de 66000 cols de plusieurs millésimes de Cornélie, principalement, valant 230K€ en 2012, assureront la transition car il faudra trois ans pour retrouver un niveau de CA comparable à l'actuel.

PG porte seul ce projet de création totale d'un domaine, mais son acharnement au travail et sa frugalité permettent de générer des résultats positifs et une CAF assurant la confiance du Crédit Agricole, lequel a permis le développement, pas à pas, d'une entité économique cohérente mais fragile car reposant uniquement sur l'entrepreneur. PG ne prend pas de rémunération et utilise peu de main d'œuvre. Il obtient ainsi des prix de revient bas et des résultats positifs (10 à 20 K€). La valeur ajoutée est consacrée au financement de l'entreprise. L'ensemble aboutit, en 2012, à la création d'un patrimoine viticole avec une situation nette de 116K€, un endettement à 165K€ un stock de 230 K€ recelant une plus-value du même montant. Néanmoins, la situation économique actuelle n'est pas représentative d'une situation normale où PG devrait se rémunérer et employer du personnel. Les résultats seront sensiblement améliorés avec des rendements plus élevés : 40HI/Ha, prévus après restructuration, contre 20 actuellement (l'appellation autorise autour de 50 HI/Ha).

La nature du projet de PG, dont il est l'homme-orchestre, et sa personnalité donnent aux relations avec les parties prenantes de Cornélie une couleur particulière avec des succès (comme la relation de confiance bâtie avec le Crédit Agricole), des tensions avec certains membres de la profession et des échecs (relation hostile avec le bailleur de ses vignes à Saint Sauveur). Le Crédit Agricole a compris l'homme et le soutient. PG a fait ce qu'il faut pour obtenir les résultats promis et financer la création du chai. Les clients apprécient ses vins et son attitude commerciale, certains deviennent des amis et des prescripteurs. Les blogueurs du site web "La Passion du Vin", le journaliste Jacques Dupont, Jacques Perrin (Caves SA) contribuent à la notoriété de PG et Cornélie. Ses enfants et sa compagne lui apportent un soutien moral et PG travaille pour leur laisser un patrimoine.

En créant ex nihilo et sans argent un domaine dans l'appellation très hétérogène du Haut-Médoc, PG, vigneron au franc parler, a une démarche exceptionnelle, d'autant qu'il fait les choses à sa manière, plus souvent affective que politique, avec des techniques issues de son expérience, une commercialisation hors place de Bordeaux et une communication très orientée sur son histoire. PG revendique son propre style pour ses vins qu'il vend en primeurs, en partie, profitant des dégustations pour obtenir des notations de journalistes. Le positionnement prix est assez élevé pour l'appellation, notamment en l'absence d'un classement, mais Cornélie offre des vins de qualité chaque année, si nécessaire au détriment de la quantité : on pourrait évoquer la notion de vin de garage que PG ne revendique pas bien qu'il se réfère souvent à Jean-Luc Thunevin. Cornélie ne répercute pas l'effet millésime sur le prix et joue le jeu tarifaire qui protège les marges de ses clients professionnels. Bien que girondin, PG a quelques difficultés d'intégration dans la région du Médoc, dues peut-être à son style très personnel.

Château Cornélie compose avec un écosystème où la réglementation est contraignante, les aléas climatiques importants avec des conséquences sur la demande et les coûts, le prix des vignes élevé, le poids des faiseurs d'opinion déterminant et la concurrence large et diffuse auprès d'une clientèle dont les habitudes de consommation sont en pleine évolution. Le marché des vins de qualité est tonique mais internationalement diffus. Il faut savoir se démarquer en termes d'image et d'énergie commerciale pour y trouver sa place dans les réseaux de distribution. Le système commercial est largement verrouillé par la Place de Bordeaux et les producteurs qui vendent en direct sont rarement armés pour réussir seuls. Le système des primeurs est une opportunité commerciale et financière pour les marques fortes mais les petites marques ont du mal à s'y greffer. Si la tendance bio progresse, elle n'est encore que marginale chez les producteurs et les consommateurs.

La Génération de la Valeur

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

La **vocation** de Patrick Grisard (PG) est née avec lui dans le vignoble de Loupiac, à proximité de Sauternes, dans le pays des liquoreux de Bordeaux, "au-dessus d'un chai de liquoreux". Après un brevet d'études professionnelles agricoles (BEPA), il complète sa formation sur le tas auprès de ses grands-parents qui lui enseignent l'amour de la vigne et l'art de la travailler. C'est un passionné de vigne, de vin, d'amitié et de partage.

Cornélie est avant tout l'aboutissement d'un rêve de gamin. Première leçon auprès de grands parents très attachés aux traditions, où j'ai appris la base de ce métier : « respecte ton pied de vigne et il te respectera ». La passion était née.



Patrick Grisard

La **formation** se poursuit de 1988 à 1997, au Château d'Yquem, le premier grand cru classé de Sauternes. PG y apprend l'art des grands liquoreux et apprécie le management du Comte de Lur Saluces, fait de respect et de recherche de la perfection. Après un BTS en formation continue financé par Yquem (1997/1998), il devient chef de culture au Château Malleret (1998/1999) qu'il quitte, en désaccord avec la politique culturelle demandée par les propriétaires. Il prend ensuite la direction technique du Château Sénéjac, un cru bourgeois du Haut-Médoc de 39 hectares (Ha) où il reste jusqu'en 2008 dont les trois dernières années en parallèle avec Cornélie. Il a l'opportunité d'y tester quelques idées mais doit modérer son désir de s'engager à fond dans des expériences pour respecter la politique du domaine qui l'emploie. De ces trois expériences, il retirera un savoir-faire technique réel et le désir insurmontable de faire les choses à sa manière, chez lui.

Le **projet Cornélie** prend forme en 2004. En 2008, renonce à la situation enviable de directeur d'un grand domaine pour réaliser son rêve et entrer dans une longue période de labeur et de frugalité. Le projet est aussi porteur de symboles. Cornélie est le prénom d'une femme (189 à 110 av JC) ayant consacré, comme beaucoup de mères, sa vie à l'éducation de deux de ses fils alors qu'elle perdit les autres (elle a eu 12 enfants). Elle avait pour eux de l'ambition et les éleva, lit-on, avec une conception morale de la justice. Le choix de ce nom est hommage à la défunte mère de PG.

Le **credo** de PG est d'abord technique : produire les meilleurs raisins, chercher les arômes, la texture, la structure pour créer des vins qui apporteront du plaisir et des émotions. PG n'appartient à aucune école, il crée les vins qui satisfont ses exigences. Il ne revendique pas de certification bio mais il en adopte les pratiques. Avec Cornélie, il travaille aussi à donner une bonne image des vins de Bordeaux, ambition selon lui abandonnée par trop de ses collègues. Le projet est aussi humain : il n'a de sens que s'il est partagé avec les clients (des amis), des journalistes, ses proches. Alors, PG partage en permanence ses vins et son histoire.

Après quelques années, la **motivation** reste intacte. Heureux d'être chez lui, sans patron, PG travaille seul pour réaliser son rêve et laisser un patrimoine à ses deux fils qui, peut-être, lui succéderont car ils travaillent déjà dans des vignobles bordelais. Il repousse l'idée de faire entrer dans son capital des partenaires financiers craignant qu'ils ne prennent le contrôle de son affaire, le privant ainsi de son rêve. Les efforts à mener ne le font pas reculer, au contraire ils le stimulent malgré les symptômes d'une certaine usure physique. Il fait ce métier pour enrichir sa culture et la partager et déclare volontiers "je préfère finir heureux que riche".

Proposition de valeur

Le marché des vins de Bordeaux est sensible à des phénomènes conjoncturels comme l'effet millésime (quantité/qualité/prix) ou la variation de parité des monnaies, ou structurels comme le recul de la demande européenne et la croissance de la demande asiatique, mais il reste globalement très attractif pour les vins de qualité à condition de disposer d'un système de distribution adapté et évolutif.

La concurrence entre producteurs est globale et diffuse en raison du nombre élevé de régions de production dans le monde et de producteurs dans chaque région. Elle est présente au quotidien car le consommateur est devenu nomade et curieux. Ses critères de choix sont multiples : la région, l'image, le positionnement, les notes, le classement, le profil des vins, le prix, le packaging ; on le constate en voyant le succès des salons et foires ou de nombreux producteurs exposent ensemble. Pour exister, chaque cru doit trouver sa place en se créant une identité propre et forte au sein d'une famille (par exemple les vins de Bordeaux) soutenue par une politique commerciale cohérente et une communication adaptée. Dans ce contexte, la relation avec les autres châteaux bordelais et plus largement avec les autres producteurs de vins n'est pas vécue comme une stricte concurrence.

Cornélie se présente sur le marché comme une petite propriété, une "pépîte" portée par un vigneron enthousiaste dont l'histoire est attachante et la volonté de bien faire sans limite. Avec seulement quelques hectares, Cornélie met en avant le côté "artisan" que n'ont pas les grandes propriétés médocaines, tant dans la production que dans la commercialisation (pas de négociants, pas de grande distribution). PG privilégie le contact direct du client avec le vigneron, ses rêves et ses difficultés. La valeur qu'il propose est double : un vin de qualité, son vin, et une relation humaine sincère et généreuse. On pourrait trouver une analogie avec les "vins de garage", le mouvement initié par Jean-Luc Thunevin, mais ces vins sont vendus à des prix très élevés (plus de 100€), ce qui n'est pas le cas de Cornélie (prix de vente autour de 15€); d'ailleurs, PG ne revendique pas ce qualificatif.

Des vins de vigneron. La formation et l'expérience de PG ont mûri sa vision personnelle du vin. Chaque millésime est une nouvelle occasion d'enrichir son savoir-faire. Il veut en restituer la sincérité tout en en tirant le meilleur. Il se remet en cause chaque année.

L'offre est constituée de deux vins, principalement, complétée par un rosé et occasionnellement une cuvée spéciale. Les noms des vins sont choisis en rapport avec les expériences personnelles de PG ou des messages qu'il veut faire passer. Les étiquettes en deux parties sont originales.

Château Cornélie, Premier vin. Pour les premiers millésimes, 2005 et 2006 (merlot et cabernet sauvignon à peu près à parts égales), il s'agissait pour PG de comprendre le terroir. Le virage du fruit vient en 2008 (60% merlot) puis 2009 et 2010 (plus de 80% de merlot). Cornélie représente 15000 à 20000 bouteilles selon les millésimes. Le vin est vendu aux particuliers à 9.80€ en primeurs 2011, autour de 15€ pour les millésimes en bouteille (livrables). Il est livré en caisses bois.



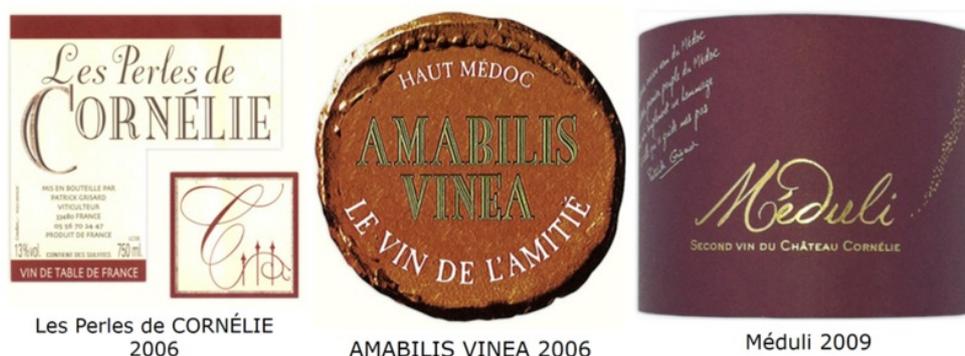
! A l'heure où les crus les plus prestigieux affichent des prix insolents, l'amateur de belles découvertes devrait s'intéresser de près à un tel vin : précédé par une robe profonde, le profil aromatique mûr, intense, sur des notes de fruits noirs et une touche noble de cèdre. Le corps est dense, articulé autour d'une très belle trame avec une chair très présente, sans lourdeur. Continu, il présente une finale soutenue, fraîche, aux notes de réglisse et de café grillé. Jacques Perrin

Jacques Perrin de CAVES SA traduit parfaitement le positionnement de Cornélie dans son commentaire du millésime 2009 (voir ci-dessus).

Méduli, second vin en 2009 et 2010, est constitué des barriques écartées du premier vin. Le travail effectué à la vigne et au chai étant le même, c'est le palais de PG et son exigence qui décident de cette sélection. Le prix particulier est de 7.50€ en primeurs, 10€ en livrable. Ce vin est produit dans certains millésimes seulement, en fonction de la qualité des raisins.

Les Perles de Cornélie, rosé a permis à PG de réaliser les premières facturations en 2006. Depuis il est produit en petites quantités sur certains millésimes. Il s'agit d'un rosé original de merlot, destiné à montrer un savoir-faire aux connaisseurs, fait "à la bourguignonne", avec fermentation en barriques et batonnage sur lies. Il est vendu autour de 6€, prix particulier.

Amabilis Vinea, cuvée en 2006 seulement à 18€, 1800 bouteilles produites. Ce vin est le résultat d'une expérience de vinification destinée à "montrer autre chose que ce que tout le monde fait" et à être partagée avec les clients/amis. Il sera éventuellement produit à nouveau avec une autre approche expérimentale.



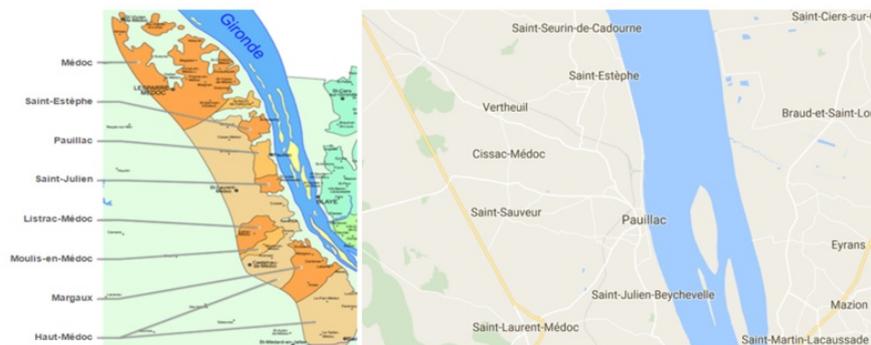
Plusieurs millésimes de Cornélie sont au catalogue. La vente en primeurs ne concerne qu'une partie de la production, il reste donc des vins à vendre en livrable. C'est un choix de PG qui aurait pu, comme certains domaines, ne présenter un millésime que lorsque le précédent est épuisé. Les cavistes et les restaurateurs apprécient de pouvoir réapprovisionner de beaux millésimes comme ici 2006, 2008, 2009, 2010. Les prix sont réévalués en conséquence.

Le positionnement prix de Cornélie, plutôt élevé, est difficile à défendre dans une appellation qui compte beaucoup de grandes propriétés produisant les volumes autorisés, autour de 50 hectolitres par hectare. Celles-ci parviennent à des prix très compétitifs et affichent souvent un classement en crus bourgeois. PG justifie ce positionnement par la qualité proposée. De plus, avec 5 hectares et des rendements de 20 hectolitres (hl)/ha, Cornélie aurait nécessairement des prix de revient plus élevés si PG ne vivait pas dans une totale frugalité (insoutenable à terme). Le prix de vente choisi est aussi une nécessité économique pour préparer le futur.

L'ambition affirmée. PG exprime volontiers son ambition : Château Cornélie, propriété DE 8 ha, déjà acquise à Cissac, dont 5 plantés (si PG peut obtenir les droits de plantation de deux hectares en AOP), éventuellement 7 (s'il peut planter sur une partie des bois actuels), équipée d'un chai complet et d'une salle de dégustation pour recevoir clients et journalistes. Dans un second temps, des chambres et une table d'hôte pour recevoir ses clients et des adeptes de l'oenotourisme. Et un jour planter des vignes blanches pour élaborer un liquoreux à Cornélie pour boucler la boucle (PG est né à Loupiac, appellation communale réputée pour ses vins liquoreux). Il aimerait assez que ses enfants prennent la suite, sans en faire une obsession.

Fabrication de la valeur

Le vignoble. La surface exploitée initiale en 2004 est de 5.40 ha en fermage situés à Saint-Sauveur, entre Pauillac et Saint-Estèphe. En 2009, PG acquiert 8,05 ha à Cissac, dont 2,4 plantés, 2 en appellation (plantables sous réserve d'obtenir des droits de plantation qu'il a demandés) et le reste en bois.

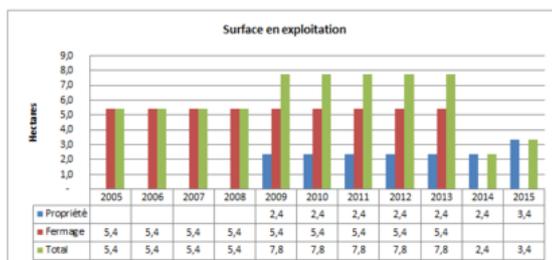


Les deux vignobles sont distants de 5 Km, ce qui présente de réelles difficultés d'exploitation (matériel, fournitures, temps) et de surveillance (perte de raisin en 2012 due à des actes de vandalisme attribués par PG à des vignerons malveillants). De plus, la propriété ne dispose pas de locaux techniques et le matériel, faute de hangars, reste exposé aux intempéries et s'abîme.

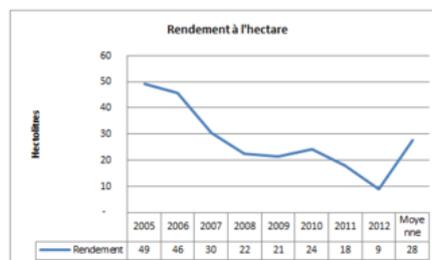
Le vignoble de Saint Sauveur		Les travaux et traitements	
Surface totale	5,04 Ha	Taille	Guyot bordelaise
Terroir Graves pyrénéennes Calcaires stampiens Marnes sannoisiennes	Encépagement 52 % cabernet sauvignon 48 % merlot	Effeuilage manuel	Systématique
		Eclaircissage des grappes	oui
		Amendements	Organiques
Densité de plantation	70% 6666 pieds/ha 30% à 8333 pieds/ha	Traitements phytosanitaires	Raisonnés
Age moyen	32	La vendange	
Enherbement	non	Calendrier	Par parcelle, selon maturité
Labour	une partie du vignoble	Ramassage	Manuel en cagettes
		Rendement	28 Hectolitres/HA

F1 - Cornélie : vignoble, technique viticole et vendange

Le mauvais état de la vigne en fermage (pieds manquants) ne permet pas des rendements élevés pour la qualité souhaitée (F3). De plus, PG n'utilise pas les traitements chimiques. Il a décidé d'abandonner le fermage en 2014 et de planter 1 ha (en cours, accord INAO obtenu) qui donnera les premiers raisins en 2015 (F2). Dans cette nouvelle configuration, la production prévue à compter de 2015, hors aléas climatiques et nouvelles acquisitions, se situera autour de 40 hl/ha sur 3.4 hectares à Cissac, soit 136 hl (18 000 bouteilles de 750ml). PG en profitera pour rationaliser le matériel (2 tracteurs au lieu de 3).



F2 - Surface en exploitation - 2005 à 2012 réel, 2013 à 2015 estimé



F3 - Rendements constatés à l'hectare

De la vigne au vin. PG raconte avec fougue comment il veut "produire, tous les ans, uniquement le meilleur par rapport au terroir, tout en gardant toute la flexibilité possible par rapport aux caractéristiques du millésime". Cette passion d'un travail méticuleux se retrouve sur chaque pied de vigne menés chaque année vers un état sanitaire irréprochable, sans traitement ni amendements chimiques.

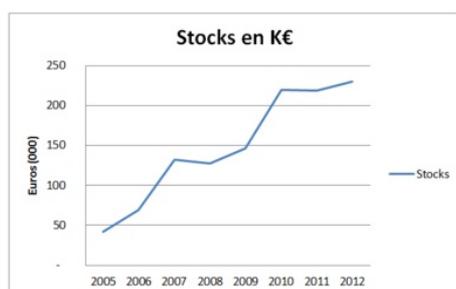
Au chai, il cherche la complexité avec des macérations longues à basse température sans remontages, avec seulement des délestages. Le vieillissement se fait dans des barriques, avec très peu de barriques neuves. L'objectif de PG est de tester chaque année de nouvelles idées pour améliorer le vin, se démarquer des autres et partager ses expériences avec ses clients.

Les chais. Le chai de vinification et de stockage est situé à Moulis en Médoc. Il contient les installations minimales pour réaliser la qualité recherchée, mais PG se prépare à construire un nouveau chai à Cissac regroupant ainsi, sur un même site, vigne, chais de vinification et de stockage, salle de dégustation et capacité de réception. Le permis de construire est accepté. L'économie liée à ce regroupement sera substantielle en temps de PG et en coûts (transport des vins et des matériels, matériel en double).

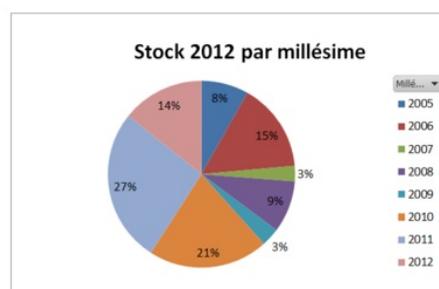
Les équipes. Globalement, PG travaille seul. Il se fait aider ponctuellement pour les vendanges ou les effeuillages mais trouve difficilement du personnel prêt à travailler. La propriété est trop petite et pas assez connue pour fidéliser du personnel temporaire. Pour les vendanges, il se fait aider de quelques amis et connaissances parmi lesquels le groupe de normands lié au site La Passion du Vin (LPV). PG estime le personnel qu'il lui faudrait embaucher, s'il en avait les moyens, à 2 personnes.

La commercialisation. Cornélie vend directement aux clients particuliers et professionnels sans intermédiaires (négociants ou agents). La relation se fait essentiellement par mail.

Les stocks. PG a constitué un stock pour faire face aux aléas de production, lisser le chiffre d'affaires dans la transition de la réorganisation qui conduira à la baisse de production et dégager du cash pour financer des investissements. Le stock 2012 de 66000 cols et 230K€ (F4), correspond à 3 années de production moyenne (2005/2012) et 4.5 ans de ventes (2009/2012). PG considère que 3 ans de stock dont 2 en cours d'élevage et 1 en bouteilles lui assurent le matelas de sécurité nécessaire.



F4 - Evolution du stock en K€ 2005 à 2012



F5 - Répartition du stock 2012 par millésime en % des volumes

La livraison. A ses débuts, PG réalisait lui-même la totalité de livraisons avec son camion. Avec l'accroissement de la clientèle, il en sous-traite une partie à des transporteurs.

La communication s'oriente principalement autour du site internet [<http://www.chateau-cornelie.com>] et de la relation avec des blogueurs amis notamment LPV [<http://lapassionduvin.com/>]. Cornélie est régulièrement dégusté par des journalistes comme Jacques Dupont ou Jacques Perrin (CAVES SA) auprès desquels PG assure toutes les relations, actuellement dans le chai de Saint Sauveur. PG bénéficie d'un bouche à oreille favorable et reçoit généreusement les clients et journalistes, aujourd'hui dans des conditions précaires. La construction d'une salle de dégustation sur le site du futur chai devrait booster la communication. PG participe chaque année à plusieurs petits salons (souvent organisés par ses clients) où il peut rencontrer professionnels et particuliers.

Le système de gestion. La comptabilité est sous traitée. Les factures et le suivi du site sont assurés par PG sur un ordinateur minimaliste. Le fichier client est tenu à la main ainsi que la prévision et le suivi de trésorerie, par PG.

Le statut juridique. Le sol du site de Cissac appartient à la SCI PMG dont PG est l'actionnaire principal, avec une part pour chacun de ses fils. La SCI a contracté l'emprunt qui a financé l'achat qu'elle met à disposition de PG sans bail. Le reste de l'exploitation est géré en nom propre par Patrick Grisard qui comptabilise ventes, charges et flux financiers et rembourse les frais de la SCI.

La Rémunération de la Valeur

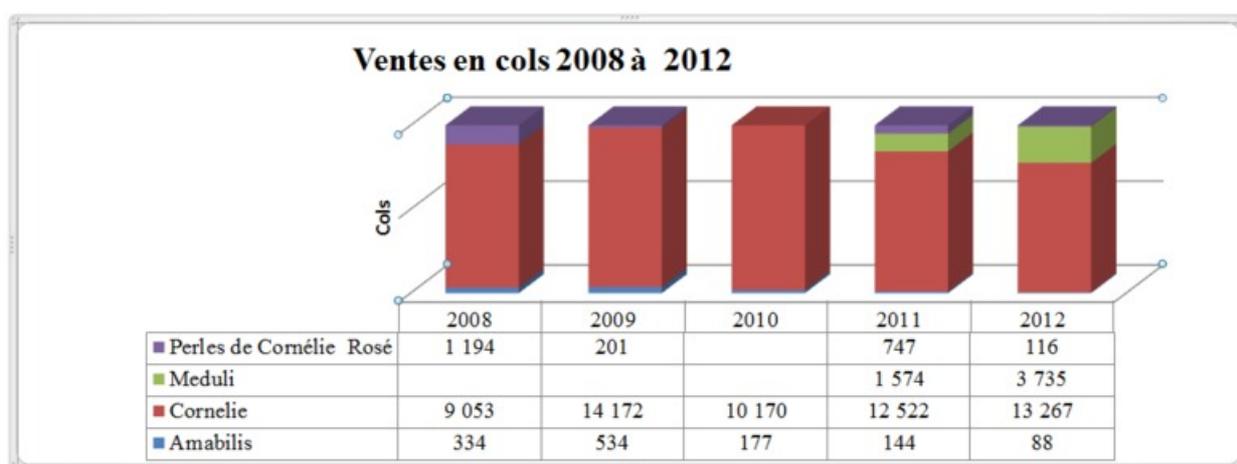
- Sources des revenus
- Volume des revenus
- Performances

Sources des revenus

La source de revenus de Château Cornélie est la vente de vins produits sur le domaine à une clientèle gérée en direct par PG. Exceptionnellement, en 2009 PG a fourni une prestation de vendange, au château Lilian Ladouys, vignoble situé à Saint Estèphe.

La production a démarré en 2005 sur les 5.40 ha initiaux avec, cette année-là, 20 hl de rosé qui permettront de facturer les premières ventes en 2006. La facturation du Haut-Médoc 2005 commencera en 2007. Dans un premier temps, en 2006 et 2007, alors qu'il est encore salarié de Sénéjac, PG confie la distribution de Cornélie à des négociants bordelais (ceux-ci lui ont été présentés par les courtiers de Sénéjac). Il constate rapidement que ce mode de distribution ne satisfait pas son souhait de régularité des ventes et de maîtrise de son activité. Depuis, il commercialise ses produits directement et gère la relation commerciale personnellement.

Les vins du domaine sont Château Cornélie, premier vin, et trois autres vins, Meduli, les Perles de Cornélie et Amabilis Vinea. L'essentiel du CA, 84%, est apporté par Cornélie. Méduli représente 15% (R1).

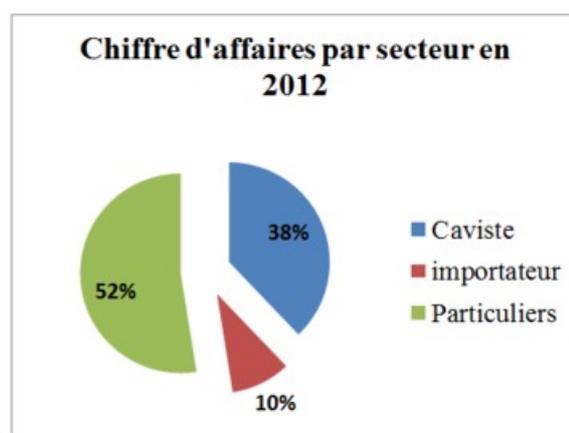


R1. Ventes en cols 2008 à 2012

Sur les dernières années, la France représente en moyenne 80% du CA, l'export 20% (R2). La vente aux particuliers en France et à l'export représente 52% du CA en 2012, la vente aux professionnels 48%. (R3)



R2. Répartitions CA France export en % 2006 à 2012



R3. Chiffre d'affaires par secteur en % du CA

La clientèle française est composée d'environ 200 clients dont 150 particuliers et une cinquantaine de professionnels. La commande moyenne est de 18 bouteilles pour 250€ TTC. La clientèle professionnelle est constituée d'acteurs du secteur traditionnel : cavistes et restaurants, de revendeurs (négociants) qui ciblent ces mêmes populations et d'un revendeur sur internet. Les clients professionnels français sont répartis sur 15 régions dont 8 pèsent 80%. L'Aquitaine est largement représentée. PG entretient avec ses clients de Normandie une relation privilégiée qui contribue à la notoriété du cru, à travers leur site et leurs recommandations. Il faut noter une présence faible en région parisienne, plus particulièrement à Paris et dans la région nord, zones de forte consommation.

La clientèle à l'exportation est composée de particuliers et de professionnels importateurs concentrés sur la Belgique, la Suisse et le Luxembourg et récemment le Québec. Ce sont des importateurs qui distribuent auprès de la restauration, des cavistes et de la clientèle particulière. Une ouverture vers les Etats Unis s'avère peu satisfaisante car ce marché n'achète que les millésimes réputés, 2000, 2005, 2009 ou 2010 qui, par nature, sont également demandés en Europe. Une ouverture récente au Japon laisse espérer le développement des affaires avec ce pays.

En France comme à l'export, cavistes et restaurateurs sont en prise directe avec le consommateur et jouent un rôle de conseil et de découvreurs de talents. Ils mettent en avant le produit et le vigneron, la qualité avant le prix. Ce choix de distribution est en phase avec la vision d'ensemble du projet Cornélie, qui privilégie la qualité, les petits rendements, un prix relativement élevé et une part importante de contact humain.

Pays ou secteur	Clients
Belgique	3
Etats Unis	1
Japon	1
Luxembourg	1
Suisse	5
<i>S/Total Export</i>	<i>11</i>
Caviste	34
Restaurant	11
Bar a vins	3
Vente en ligne	1
<i>S/Total France professionnels</i>	<i>49</i>
<i>S/Particuliers</i>	<i>150</i>
Total Général	210

R4. Nombre de clients

Millésime	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Amabilis	15,1	10,6				
Cornelie	7,9	7,2	7,6	8,5	8,6	8,7
Meduli					5,5	6,3
Perles de C Rosé osé		3,2	3,4		4,3	
Total général	7,9	7,3	7,3	7,7	7,5	8,6

R5. Prix moyen par cuvée

Secteur	Caviste	import.	Particuliers	Total
Amabilis	34%	0%	66%	100%
Cornelie	38%	12%	50%	100%
Meduli	60%	5%	35%	100%
Perles de C Rosé	10%	0%	90%	100%
Total général	42%	10%	47%	100%

R6. Répartition des ventes des cuvées par secteur volumes en %

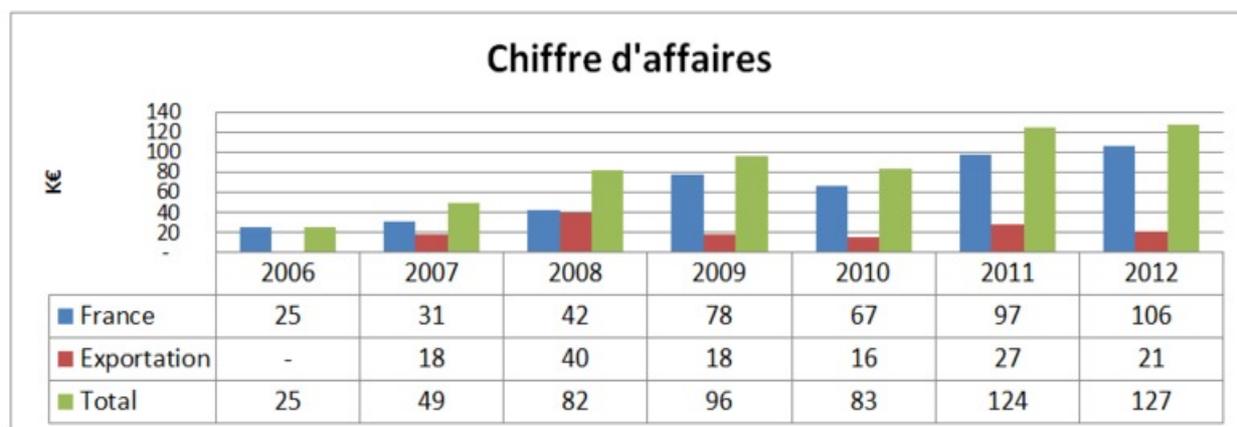
Les prix pratiqués auprès des particuliers sont du même ordre que les prix de revente des cavistes : entre 14 et 16€ pour Cornélie selon les millésimes, autour de 10€ pour Meduli. Ceci garantit la cohérence des prix sur les marchés et la motivation des professionnels qui ne sont pas concurrencés par le domaine. La vente en direct est naturellement plus profitable pour Cornélie que la vente aux professionnels. Le prix par cuvée, tous secteurs confondus, est en progression pour Cornélie. Il s'établit à 8.6€ (R5), en 2012, en progression significative depuis 2008 grâce à l'évolution du mix clients (plus de particuliers).

La politique tarifaire privilégie la stabilité des prix de vente et ne répercute pas l'effet millésime sur les prix de manière significative. Les prix de vente HT aux professionnels sont de l'ordre de 50% du prix de vente TTC aux particuliers. Château Cornélie vend en primeurs aux professionnels en France, à l'exportation et aux particuliers, environ 7000 bouteilles.

Le tarif primeurs 2012 (Cornélie à 9.80 TTC pour les particuliers) est inchangé depuis 2008, malgré la faiblesse de la récolte. Le volume des primeurs est en progression régulière, avec un léger fléchissement pour le millésime 2011, mal identifié dans son ensemble auprès des consommateurs. 2012 confirme la progression, malgré une image a priori plutôt négative du millésime due à une météorologie peu favorable. Cornélie constate ici la fidélisation de sa clientèle due à la qualité du rapport commercial et à la stabilité des prix.

Volume des revenus

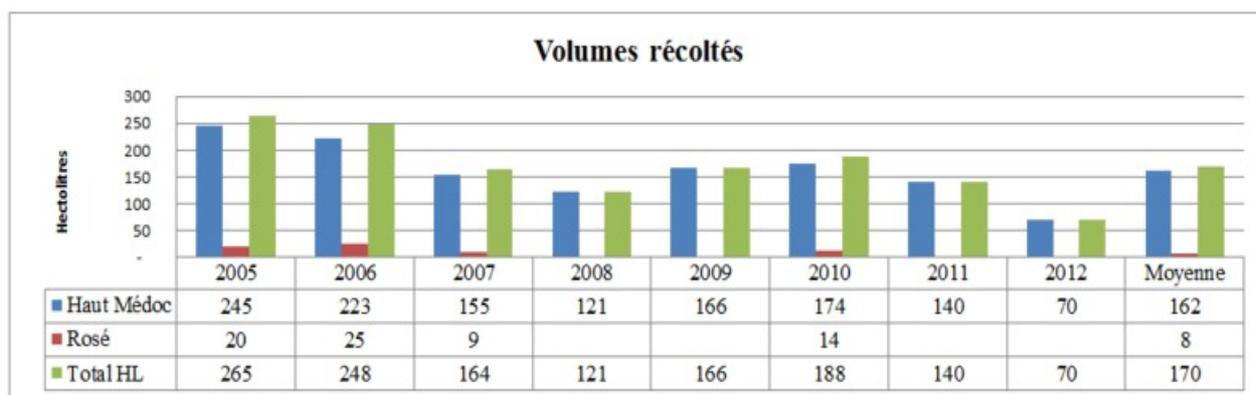
Le **chiffre d'affaires** vins de Château Cornélie s'établit en 2012 à 127K€. La progression est réalisée principalement sur le marché français de 25K€ en 2006 à 106K€ en 2012 (R7).



R7. Chiffre d'affaires en K€

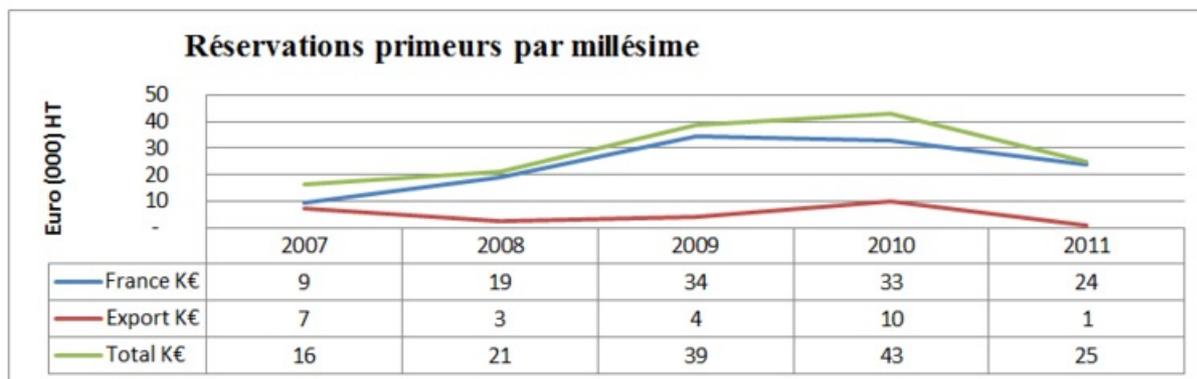
Il n'y a pas aujourd'hui de corrélation directe entre les volumes produits et les volumes vendus car PG a constitué un stock important de 3 années de production soit 4.5 années de ventes. Le stock joue un rôle de lissage des ventes. Toutefois, le rôle tampon du stock ne cache pas que la production est actuellement pénalisée par les faibles rendements des surfaces en fermage, autour de 20 hl/ha, alors que la réglementation en autoriserait 50 à 55 selon les millésimes.

Les **perspectives de chiffre d'affaires** sont incertaines, conditionnées par la restructuration du vignoble (présentée dans la composante "fabrication") qui doit, à partir de 2015, hors aléas climatiques et nouvelles acquisitions, aboutir à une stabilisation de la production minimale autour de 136 hl soit 18000 bouteilles (moyenne actuelle 170 hl). Le CA résultant se situera autour de 100 K€. Dans la période intermédiaire de 3 ans, la vente des stocks assurera la transition pour compenser le faible volume des 2012 dû à une mauvaise récolte ainsi que 2013 et 2014 dûs à la réduction de la surface en production.



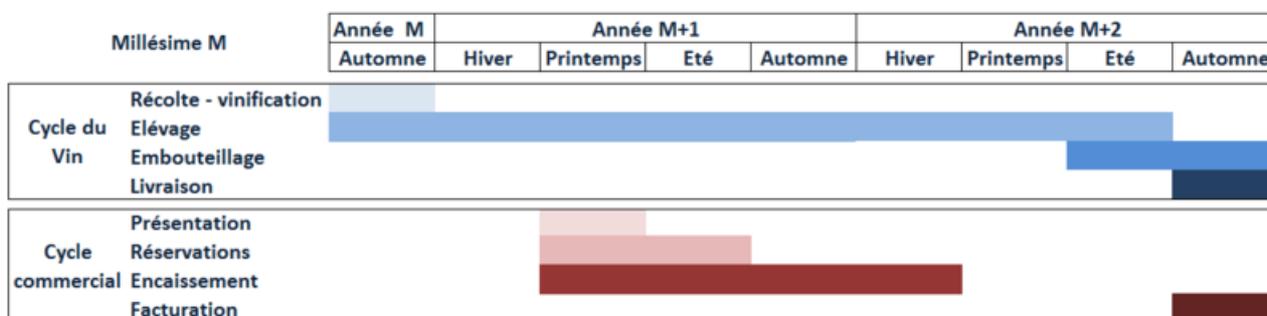
R10. Volumes récoltés en hectolitres

La **vente en primeurs** progresse chaque année, tirée par les clients fidèles en Suisse, Luxembourg et les particuliers. Elle est, malgré tout, sensible à l'effet de notoriété et qualité des millésimes ; par exemple 2011 marque un fléchissement. Les réservations primeurs se situent autour de 40 K€ pour les millésimes cotés 2009, 2010 (R13).



R13. Réservations primeurs par millésime en K€

Les réservations primeurs, effectuées par les clients au printemps de l'année qui suit le millésime, sont payées au moment de la réservation par les particuliers, avec un délai par les professionnels. Elles sont facturées au moment de la livraison, deux ans après l'année du millésime et comptabilisées (apparaissent dans le CA) à ce moment-là (R14).



R14. Cycle des primeurs (indicatif, les périodes peuvent varier selon les millésimes)

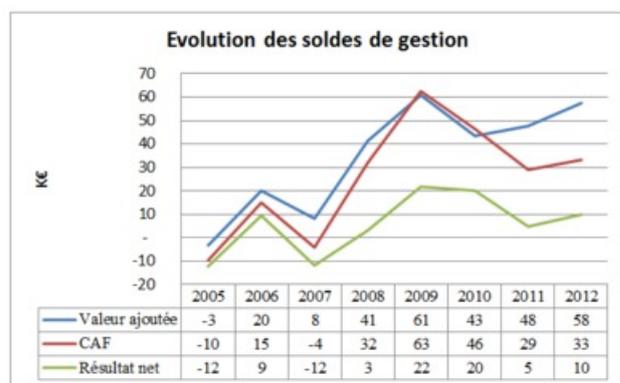
Les ventes livrables aux particuliers sont généralement payées à la commande. Les ventes aux professionnels sont payées après la livraison, parfois avec des retards. Dans l'ensemble, le risque client est géré sans accidents, malgré quelques difficultés de recouvrement dans le secteur de la restauration.



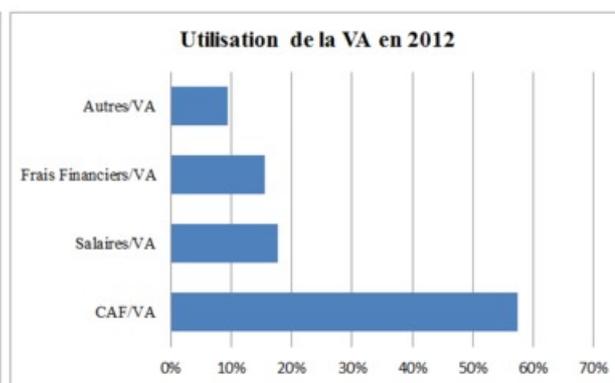
La performance est d'abord humaine. Château Cornélie est la concrétisation de la volonté et du courage de Patrick Grisard qui porte physiquement sur ses épaules l'ensemble des travaux d'exploitation de la vigne, de la vinification de la commercialisation des vins, de la livraison mais aussi de la plantation du vignoble et de la construction des chais. Cette masse de travail aboutit à la création d'un vin et d'une image qui commencent à trouver une place sur le marché disputé des vins et auprès de la presse (coup de cœur Le Point). Cette performance traduit aussi la fragilité du projet qui repose sur une force de travail unique.

La performance économique prend forme au fil des ans. Compte tenu de son faible apport initial en capital (26K€), PG est attentif à produire des résultats positifs pour sécuriser sa relation avec la banque qui finance son développement.

La rentabilité de l'exploitation. Après les trois premières années très tendues, Château Cornélie dégage une valeur ajoutée de 58K€ en 2012 et une Capacité d'Autofinancement qui lui permet de développer l'entreprise.



R14. Evolution des soldes de gestion 2005 - 2012, en K€



R15. Répartition de la valeur ajoutée par poste en %, exercice 2012

Ceci n'est possible que parce que PG travaille seul, sauf en période de vendanges, et ne prend aucune rémunération. Il envisage de commencer à se rémunérer en 2015. Le coût de production global est ainsi sensiblement abaissé et n'est pas représentatif d'une situation normale où PG se rémunérerait au minimum d'un SMIC, pour un coût de 28K€. Par ailleurs, du fait des rendements très variables, le coût de production des vins à la bouteille par millésime (coût de production total/nombre de bouteilles produites) en tiré bouché (vin, bouteille, bouchon) est également très variable de 2€ à 4.11€ entre 2005 et 2010 (R16). De plus, il est plus élevé sur les 3 derniers millésimes mis en bouteilles car les rendements ont été particulièrement faibles.

La performance globale est très fortement pénalisée par ces faibles rendements, indépendants de la volonté de PG. Elle serait sensiblement améliorée si, pour le même travail fourni, les rendements étaient plus élevés, plus proches de 40 à 50 hl par hectare au lieu de 20 actuellement, sachant que le maximum autorisé se situe autour de 50 hl/ha. C'est la raison pour laquelle PG résilie le bail des 5.4 ha en fermage, peu productifs, et plante de nouvelles parcelles en propriété à Cissac (2.4Ha).

Millésime	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Production en 750 ml	35 333	33 000	21 867	16 167	22 133	25 033
Prix de revient €	2,00	1,81	1,82	4,11	3,68	3,60

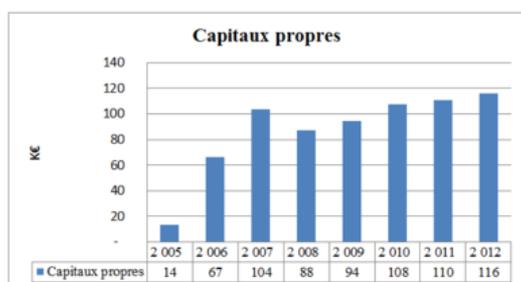
R16 - Quantité en bouteilles produites par millésime et prix de revient en €

Le montant du fermage est de 15K€ en 2012. Après regroupement sur le site de Cissac du vignoble, de la vinification et de l'élevage PG constatera une économie très sensible de temps, de frais de transport, de matériel (un site au lieu de deux) et de fermage. Ce ne sera possible que lorsque le chai sera construit.

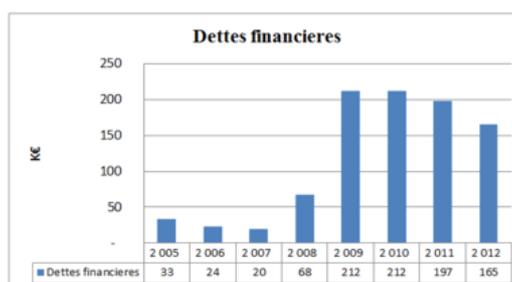
La valeur ajoutée dégagée est consacrée au financement du développement : en 2012, frais financiers 15% et CAF 57% avec une part extrêmement réduite pour les salaires, 18% (R15).

Le financement : PG, malgré un apport personnel assez réduit, a su convaincre le CRCA de l'accompagner. L'achat de terres et la plantation de vignes en 2009 ont porté l'endettement bancaire à 212K€ (R18) fin 2009, soit un ratio d'indépendance de 25% en 2009 assez faible. Pour rassurer son banquier et tenir ses engagements, PG doit limiter drastiquement ses dépenses. Le CRCA finance également les stocks (warrants garantis par des stocks), 30K€ en 2012 et un découvert autorisé de 13.5K€.

L'accumulation du résultat conservé dans l'entreprise a permis l'augmentation progressive des capitaux propres à 116 K€ en 2012 (R17). Le fonds de roulement est positif avec 160 K€ en 2012.



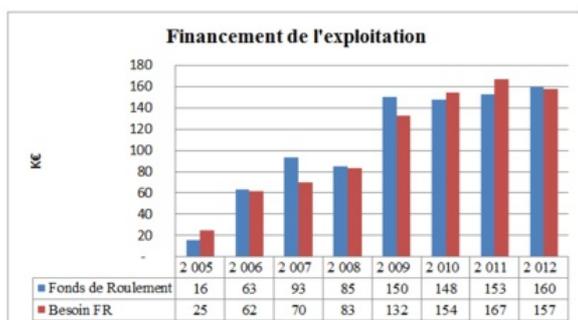
R17. Evolution des capitaux propres



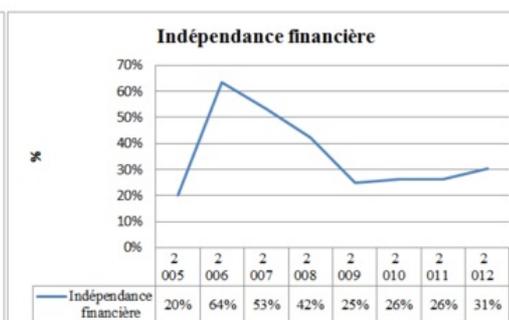
R18. Evolution des dettes financières

Le besoin de fonds de roulement (R19) est principalement dû à l'augmentation des stocks. Il est en partie couvert par les acomptes primeurs reçus des clients, 51K€ au bilan 2012. Globalement le besoin de trésorerie est faible, financé par du court terme (2010, 2011).

La situation nette s'élève à 116K€ (26K€ en 2005), l'endettement bancaire à 165K€ (financement de l'acquisition des vignes principalement). PG rembourse ses emprunts au rythme prévu : l'essentiel sera remboursé en 2014. Cette situation saine, avec un ratio d'indépendance financière de 31%, devrait permettre le financement du nouveau chai par le crédit agricole, PG assurant une grande part de la manutention.



R19. Analyse fonds de roulement et besoin de fonds de roulement



R20. Ratio d'indépendance financière (capitaux propres / total bilan)

La rentabilité des capitaux investis. A ce stade de la vie de l'entreprise, la préoccupation du créateur est plus la construction de l'outil de travail et d'un patrimoine à laisser à ses enfants que le retour sur investissement qui est d'ailleurs difficilement chiffrable puisque PG sacrifie sa rémunération. Cette gestion aboutit à la création d'un domaine viticole et la constitution d'un stock de 230 K€ en prix de revient (2012) qui, sur la base des prix de ventes constatés, recèle une plus-value minimale du même montant.

Le Partage de la Valeur

- Parties prenantes
- Conventions
- Ecosystème

Parties prenantes

Patrick Grisard est le porteur enthousiaste et acharné de l'entreprise Cornélie. Tout repose sur lui : la production, la commercialisation, l'administration, la logistique, la promotion, la construction, les plantations. Ses journées ne suffisent pas à tout faire et sa condition physique comme sa solidité psychologique sont constamment mises à l'épreuve. Son énergie, son travail son histoire, sa bonne humeur et son caractère, parfois peu conciliant, fascinent ou exaspèrent ses interlocuteurs. PG travaille seul et souhaite continuer ainsi. Il a reçu des propositions d'association et d'apports financiers qu'il a refusées de crainte de perdre Cornélie. Il accepterait de vinifier pour autrui mais les contacts qu'il a eus n'ont pas abouti. En revanche, si les résultats le permettaient, il aimerait se faire aider pour libérer du temps pour les clients.

Clients

Jacques Perrin

Patrick Grisard

Jacques Dupont



Entourage familial

Crédit Agricole

ODG

La passion du Vin

Bailleur

L'entourage familial: PG a lancé l'entreprise à un moment où il était seul. Ses enfants aujourd'hui grands le soutiennent sans participer directement à l'entreprise. Sa nouvelle compagne lui apporte une motivation nouvelle et la confiance dans l'avenir.

Les clients sont principalement des particuliers, des restaurants, des cavistes et des importateurs, traités en direct. Les consommateurs, comme et les journalistes, aiment les histoires et les personnages extraordinaires. Faute de classements et d'antériorité, le domaine Cornélie trouve dans PG un remarquable ambassadeur. Il est difficile de dissocier le vin de l'homme qui y a mis son cœur et ses tripes. Les clients achètent le vin et l'histoire. Les clients de Cornélie, en particulier par le forum La Passion des Vins, alimentent le bouche à oreille et sont des prescripteurs. En Suisse, Caves SA est un client important et fidèle dont le responsable Jacques Perrin est aussi un faiseur d'opinion connu. PG revendique une relation amicale avec bon nombre de ses clients qui le visitent et participent aux vendanges.

Le Crédit Agricole soutient PG malgré son faible apport en capital. Il a financé l'acquisition du site de Cissac et la plantation de vignes. Les emprunts arrivant à leur terme, PG va le solliciter pour financer le chai. Il respecte scrupuleusement les échéanciers de remboursement et gère la trésorerie au plus serré pour garder la confiance de la banque. PG parle de "sa jeune banquière", Céline Guérin, avec beaucoup de considération et de reconnaissance.

Avec le bailleur des vignes de Saint Sauveur les relations sont très difficiles, voire conflictuelles. Ce mauvais climat a pénalisé la propriété. PG est impatient de s'installer à Cissac et de tourner la page de Saint Sauveur.

Les **faiseurs d'opinion**, comme Jacques Dupont (journaliste Le Point, un des premiers à avoir découvert Cornélie), Jacques Perrin (Blogger et acheteur suisse [<http://www.cavesa.ch>]), LPV (bloggers et acheteurs) sont acquis à Cornélie et notent régulièrement et favorablement les vins. Occasionnellement, Michel Bettane (Bettane et Desseauve) a noté Cornélie 2005 dans l'Express contribuant ainsi au lancement de la propriété. PG n'est pas homme à solliciter les journalistes, mais les accueille volontiers et attache beaucoup d'importance à leurs avis sur ses vins.



Avec les autres **propriétaires médocains**, PG entretient assez peu de relations, à l'exception de son voisin du Château Ramage La Batisse qui héberge volontiers son matériel. Il déplore le manque de solidarité de ses collègues producteurs et ne souhaite pas s'intégrer au club des Crus Bourgeois pour cette raison. En particulier il regrette que peu de châteaux participent aux portes ouvertes du Haut-Médoc et reste très perplexe sur leur organisation. En revanche, incité par Jacques Dupont, PG a présenté un dossier pour être "cru artisan" en 2010 et 2011 mais il a cessé ensuite, déçu par le manque de résultat.



L'**Organisme de Défense et de Gestion (ODG)** de l'appellation Haut-Médoc, Quali-Bordeaux, régule les cahiers des charges techniques de l'appellation et les dégustations qui valident les possibilité de commercialisation des vins. PG désapprouve une position, trop conservatrice à son goût, qui décourage l'innovation et le dynamisme de l'appellation. PG a des relations tendues avec l'organisme.



Le Château bordelais et son vin. Le château (parfois « clos », ou « domaine ») est un concept très bordelais, relevant d'une tradition de transmission générationnelle, d'une conception de la viticulture et de la vinification, du culte du secret. Aussi, la création d'un "Château" ex nihilo est-elle assez rare ; la création ex nihilo sans apport financier significatif est, elle, exceptionnelle. En effet, il faut trouver des vignes, des bâtiments de vinification et de stockage, créer la marque, les réseaux commerciaux et la notoriété qui font habituellement partie du patrimoine du domaine dans un univers où les opérateurs sont installés de longue date. PG a choisi un chemin difficile pour réaliser son rêve et créer sa propre histoire en restant lui-même, en particulier en matière de travail à la vigne et en vinification où, sur la base des méthodes couramment en vigueur, il greffe sa propre touche technique issue de ses expériences

Le goût du vin bordelais. Entre les vins "classiques", austères et longs à mûrir, et les vins "modernes et Parkerisés" nés à la fin des années 1980, sur-mûris, concentrés et boisés, se développe une troisième voie qui revendique richesse aromatique, équilibre, élégance et un usage raisonnable du bois. PG s'inscrit dans cette tendance en affirmant son style personnel qu'il cisèle de millésime en millésime.



La Place de Bordeaux. Le système commercial traditionnel réunit trois acteurs locaux : le producteur, le courtier et le négociant (l'ensemble des négociants constitue la « Place de Bordeaux »). Le rôle du producteur est de faire les meilleurs vins et d'en assurer la médiatisation, celui du négociant est de diffuser les vins dans les réseaux commerciaux en soutenant le prix et l'image. L'usage, pour les grands crus est de distribuer à travers la Place car cela correspond aussi à une demande de la Place. Pour les crus de moindre notoriété ou de petit volume, l'investissement des négociants est plus difficile à obtenir et ces crus n'ont parfois d'autre choix que de distribuer par eux-mêmes. PG a choisi, pour Cornélie, une distribution directe auprès des clients particuliers et professionnels. Il garde ainsi son indépendance, comme il le souhaite, et conserve les marges qu'il aurait données au négociant. En revanche, il ne profite pas de la capacité commerciale de la place de Bordeaux, facteur de développement et de l'effet caisse de résonance qu'elle apporte à la notoriété.

Le classement des vins. Cornélie n'est classé, ni au classement de 1855 des grands crus de Médoc et Sauternes, ni au classement des crus bourgeois du Médoc, ni au classement des crus artisans, (après l'avoir été en 2010 et 2011). Le classement de 1855 a, historiquement, un objectif de hiérarchisation entre les crus. Le classement des crus bourgeois, depuis sa récente évolution, et le classement des crus artisans se veulent plus des labels de qualité. Tous donnent une indication au consommateur sur la qualité et d'une certaine manière promettent une fourchette de prix. On pourrait s'attendre à ce que les vins non classés soient vendus moins cher que les crus bourgeois. En pratique le positionnement qualitatif de Cornélie sur une niche (notamment en dehors de la grande distribution) lui permet de demander un prix plus élevé que certains crus bourgeois. PG considère aujourd'hui que les "Crus Bourgeois" sont trop hétérogènes pour être une référence en matière de qualité et que les "Crus Artisans" dont il a fait partie ne lui ont rien apporté en termes de vente et de notoriété. Il poursuit son chemin en dehors de ces classements.

La sociologie de la région Médoc. La région du Médoc a la réputation d'être peu accueillante pour les étrangers, c'est à dire ceux qui n'en sont pas natifs. Il semble que l'intégration de PG, pourtant né en Gironde, ne se soit pas faite correctement, et que divers actes malveillants ont été entrepris pour le dissuader de poursuivre son projet. Il déclare volontiers "si c'était à refaire je ne le ferais pas dans la même région". Il persiste néanmoins.

La notation des vins et les primeurs. La présentation des vins en primeurs au printemps de l'année qui suit la récolte est aujourd'hui institutionnalisée. Les journalistes et les professionnels du monde entier viennent en nombre à Bordeaux. Les journalistes dégustent et notent, les professionnels dégustent, regardent les notes et commandent (ou pas). Il est nécessaire pour un cru qui veut vendre en primeur de participer à ces manifestations, encore faut-il une organisation pour présenter ses vins. Cornélie n'appartient à aucune communauté (classements ou groupe de communication) et ne travaille pas avec les négociants qui sont de bons intermédiaires avec les journalistes. PG présente les vins au domaine et compte sur les contacts existants, le bouche à oreille et la dissémination par internet pour intéresser de nouveaux journalistes et clients.



L'effet millésime. Les conditions climatiques de chaque millésime influent sur la quantité et la qualité produite. Pour les domaines bordelais dont la position commerciale est forte (demande élevée), comme les crus classés, il est classique d'augmenter le prix des grands millésimes et de le baisser pour les millésimes faibles ou moyens. Les négociants de la place acceptent ce jeu pour les marques fortes et le refusent pour les plus faibles. PG a choisi de ne pas répercuter l'effet millésime sur les prix de Cornélie, par respect pour ses clients mais sans doute, aussi, par nécessité de les fidéliser par une politique de prix sans surprise

Les relations aux « autres ». PG considère que beaucoup de ses confrères viticulteurs du Haut-Médoc et Médoc pourraient et devraient faire de meilleurs vins pour le bien de l'appellation et de Bordeaux. Il s'oppose fermement à la pratique des rendements élevés qui consiste à "faire le plein" au détriment de la qualité. Il déplore le manque de solidarité de ces vignerons, peine à imaginer un travail en commun et regrette, au fond, que la corporation ne puisse pas s'entendre pour promouvoir l'image du vignoble.

Financement des entreprises viticoles. La viticulture est exigeante en ressources coûteuses : vignobles, chais, matériels viticole et vinicole, stocks à élever. Les banques financent les achats de vignobles et d'immobilier par des prêts à long et moyen terme avec un apport nécessaire de l'entrepreneur permettant de maintenir un ratio d'indépendance financière (capitaux propres/total bilan) acceptable pour la banque et une capacité de remboursement crédible. Les stocks sont financés par des warrants (des crédits de trésorerie gagés sur les stocks). La Caisse Régionale de Crédit Agricole (CRCA) est le partenaire traditionnel des entreprises viticoles, c'est très logiquement que PG s'est tourné vers elle pour ces financements.

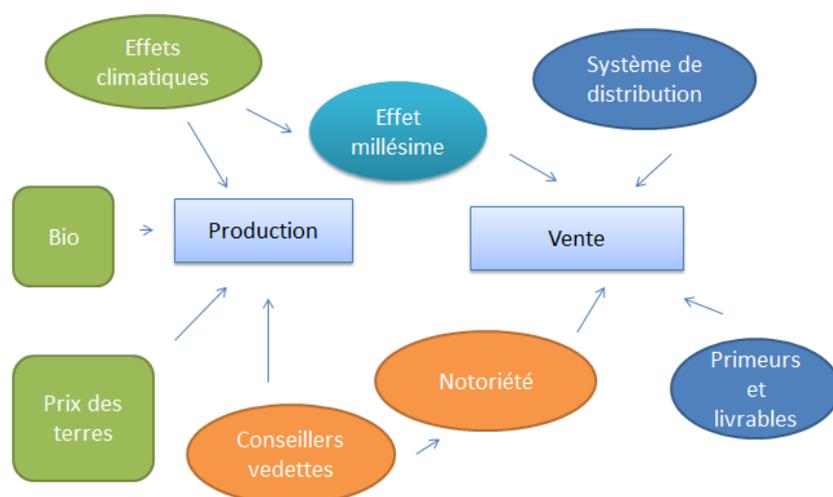


Bail à ferme. Le bail à ferme est un moyen classique, pour un viticulteur, d'augmenter la surface qu'il exploite sans investir dans l'achat de vignes. Il s'agit d'un contrat par lequel le propriétaire, le "bailleur" met à disposition d'un "preneur", "le fermier", une exploitation (vignes, bâtiments) pour une durée donnée (au minimum 9 ans, renouvelable) en échange d'un loyer le "fermage". Le preneur a un droit de préemption en cas de vente. S'il a effectué des travaux d'amélioration, il sera indemnisé en fin de bail. PG a su utiliser les possibilités offertes par le fermage pour lancer son activité. Cependant, confronté à des performances médiocres de ses vignes en fermage, il y a renoncé au profit de l'acquisition d'un vignoble, dès que cela a été possible, d'autant que la relation avec le bailleur s'est gravement envenimée.

Le secteur viti-vinicole joue un rôle primordial dans l'économie française avec 550 000 acteurs et plus de 7 milliards d'exportation. La filière est particulièrement contrôlée (douanes, fraudes, agréments, cahier des charges des appellations) et n'est guère soutenue par les pouvoirs publics, surtout depuis la loi Evin de 1991. Mais le secteur est dynamique malgré la concurrence internationale, avec des réussites nuancées selon les régions productrices. Les vins de qualité sont demandés, en particulier les vins de Bordeaux. La tendance des consommateurs est de boire moins en volume et d'être plus exigeant sur la qualité. La consommation régulière baisse chez les plus anciens tandis que la consommation occasionnelle de qualité se développe chez les jeunes générations. Les vins de Bordeaux, malgré un recul sur les marchés traditionnels, gardent un pouvoir attractif sur les marchés émergents, en Asie notamment.

Des conditions climatiques générant un effet millésime. Des accidents climatiques plus ou moins graves jalonnent la vie du vignoble : des pluies au moment de la floraison ou des vendanges, des maladies, la grêle ont une influence sur les quantités et qualités récoltées. Si les quantités sont faibles et la qualité bonne, les prix se maintiennent ou montent. Si la qualité est absente, la demande baisse et les prix en conséquence. La gestion économique du vignoble doit donc être envisagée sur plusieurs années pour lisser les conséquences de l'effet millésime. Beaucoup de domaines, ne sont pas financièrement équipés pour faire face à une ou deux mauvaises récoltes ou à la montée des stocks suite à la mévente d'un petit millésime. C'est le cas de Cornélie.

Le système de distribution et la place de Bordeaux. L'offre du marché des vins de Bordeaux est caractérisée par un important morcellement (10 000 producteurs, dont un nombre important de petites marques). Le système commercial traditionnel réunit trois acteurs locaux : le producteur, le courtier, le négociant (la place de Bordeaux). Le producteur élabore les vins, le négociant les achète pour les revendre aux différents distributeurs 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'en assurer la médiatisation, 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 s'organisent pour vendre directement aux distributeurs et aux consommateurs. La complexité des réglementations, l'éloignement de certains marchés porteurs, le coût de la prospection et de la logistique et la méconnaissance des pratiques commerciales de chaque marché sont souvent un frein à la réussite de cette démarche individuelle.



La notoriété. La principale difficulté commerciale pour un domaine est de se différencier de la masse de l'offre par la notoriété. Celle-ci est apportée par des faiseurs d'opinion, la presse, les dégustateurs professionnels (journalistes en particulier), les sommeliers, les guides de vins. Certains producteurs ont organisé une communication collective assurée par des groupes de châteaux soit institutionnels (Classés, Bourgeois, Artisans) soit destinés à la communication comme le Cercle Rive Droite et Rive Gauche ou des groupes à caractère amical. Certains négociants sont aussi un moyen d'accès aux faiseurs d'opinion. En l'absence d'appartenance à ces groupes ou de travail avec ces négociants, il est difficile au producteur d'accéder aux journalistes. Les concours qui distribuent des médailles (or, argent, bronze) se sont largement développés, certains marchés n'achètent que des vins médaillés. Il semble que ces prescripteurs institutionnels soient aujourd'hui en recul au profit des blogueurs et prescripteurs de la communauté internet et du bouche à oreille familial et amical. Les professionnels cavistes en recherche permanente de nouveautés visitent ces sites et approchent ensuite les producteurs pour acheter. Internet est la source principale des nouveaux clients de Cornélie.



Primeurs et livrables. Le système primeurs concerne principalement les grands crus. 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. Les vins disponibles en bouteille, indépendamment de l'opération primeurs sont les "livrables". Les prix primeurs doivent être attractifs par rapport aux prix livrables pour motiver les clients à acheter en primeur. Les vins sont dégustés et notés par les faiseurs d'opinion, sur échantillons, au printemps qui suit la récolte, une bonne note peut susciter une augmentation de la demande. La vente en primeurs permet à l'acheteur de s'assurer de la disponibilité du vin (surtout pour les grands millésimes) et de payer un meilleur prix. Le producteur y trouve un apport en trésorerie intéressant. Quand elles offrent cette attractivité (disponibilité et prix) les petites propriétés comme Cornélie peuvent motiver leur clients sur ce système.

Les conseillers vedettes. Les conseillers en technique ou communication augmentent les chances de réussite des domaines qui les emploient par l'amélioration des vins et le développement de la notoriété. Cet investissement n'est pas à la portée de tous les domaines. PG n'est pas à la recherche de conseil technique et n'envisage pas de recourir à l'aide médiatique de tels conseillers.

Les vins issus de l'agriculture biologique. Après avoir reçu de nombreuses critiques prétextant que les vins relevant de l'agriculture biologique ne sont pas au niveau qualitatif des vins traditionnels, la profession se ravise. De grands Châteaux y sont passés ou l'envisagent (par exemple, dans le Médoc, Château Palmer, un troisième grand cru classé d'appellation Margaux, verra son millésime 2014 en bio), sans forcément user, dans un premier temps, de la spécification "issu de l'agriculture biologique" car ils ne savent pas encore comment le marché va réagir. Ceci dit, les conséquences économiques de mauvaises conditions météorologiques peut conduire à un traitement exceptionnel à l'aide de produits interdits dans les conventions de l'agriculture biologique. PG laboure les vignes et proscrit les produits chimiques, mais ne revendique pas un label bio pour se laisser la liberté d'en user si les conditions l'y obligent.

AOP et prix du vignoble. L'Appellation d'Origine Protégée est un dispositif encadré juridiquement et basé sur une délimitation géographique liée au terroir. L'appellation Haut Médoc a été délimitée en 1936. Elle est située au sud du Médoc, à proximité des grandes appellations communales qui y sont enclavées Saint-Estèphe, Pauillac, Saint-Julien, Moulis-en-Médoc, Lustrac-Médoc et Margaux. Elle produit des vins rouges à dominante cabernet sauvignon, le reste de l'encépagement étant constitué principalement de merlot. La classification AOP influe directement sur le prix des terres. Les variations sont considérables d'une appellation à l'autre, de plus d'un million d'euros à Pauillac ou Margaux à moins de 40K€ en appellation Médoc. L'hectare de Haut-Médoc est en moyenne stabilisé autour de 70 K€ depuis 2010 pour les terres plantées.

http://www.saferaa.fr/website/le_prix_des_terres_des_pres_et_des_vignes_&400&15.html).

L'investissement vignoble est donc lourd pour une entreprise en création. C'est pourquoi PG a commencé son activité avec des vignes louées (voir convention de fermage) avant d'en acheter.