

Business Model

Storyboard

Château Cornélie, Haut-Médoc

12 novembre 2016



Situation à mai 2013

Auteur : Gérard Néraudau, diplômé HEC, consultant



GÉNÉRATION

Porteur(s)



Formé par ses grands-parents, conforté par une solide expérience dans de grands domaines bordelais, aguerri 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.



GÉNÉRATION

Proposition de la valeur

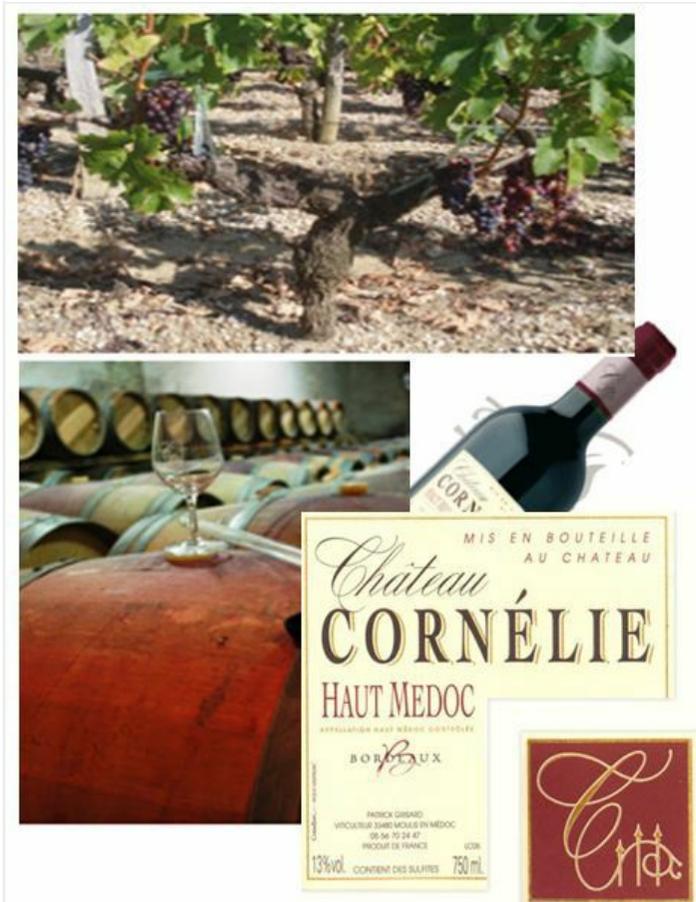
Le domaine propose principalement deux vins : Château Cornélie (prix public autour de 15€) et son second vin, Meduli (10€), aboutissement de vingt ans d'expérience(s) de PG qui, peu soucieux des effets de mode, impose son propre style et promet pour ces vins d'appellation Haut-Médoc authenticité, sincérité 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.





GÉNÉRATION

Fabrication de la valeur



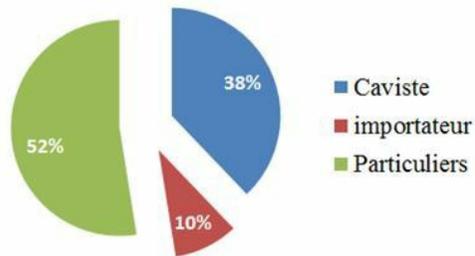
Malgré des conditions précaires (vignes en fermage peu productives, chais loués équipés du strict nécessaire, moyens financiers réduits), PG, quasiment sans aide extérieure, parvient à vinifier, commercialiser et distribuer des vins de qualité en mobilisant tous les savoir-faire acquis et peaufinés au 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.



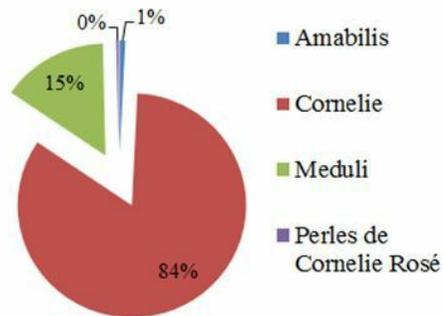
RÉMUNÉRATION

Sources des revenus

Chiffre d'affaires 2012 par canal



Chiffre d'affaires 2012 par cuvée



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.

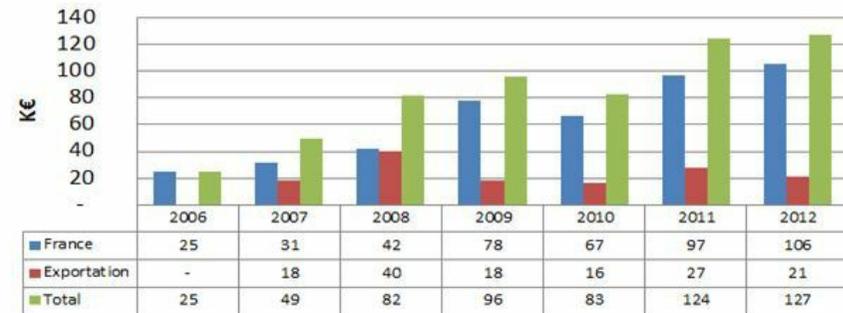


RÉMUNÉRATION

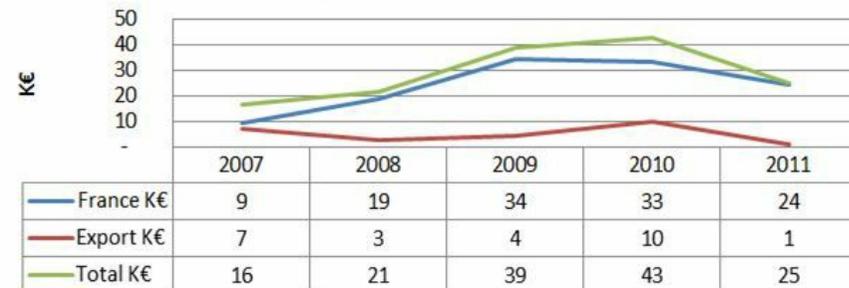
Volume des revenus

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.

Chiffre d'affaires 2006 à 2012



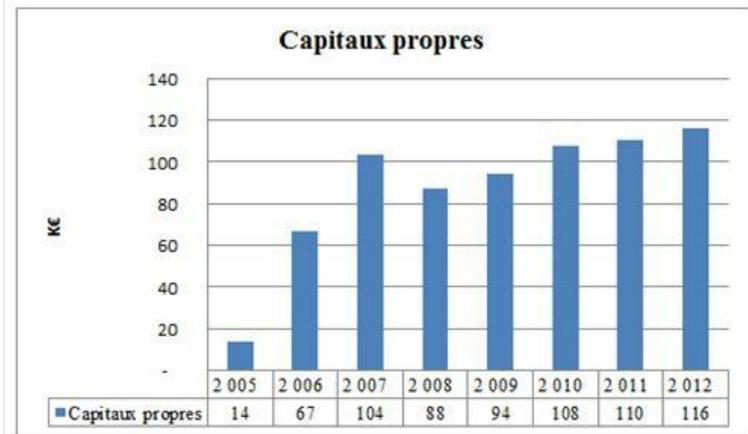
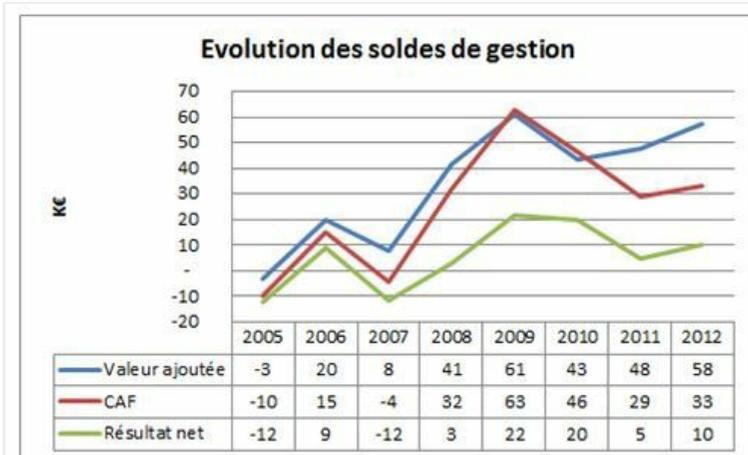
Réservations primeurs par millésime





RÉMUNÉRATION

Performances



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 : 40Hl/Ha, prévus après restructuration, contre 20 actuellement (l'appellation autorise autour de 50 Hl/Ha).



PARTAGE

Parties prenantes

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.

Jacques Perrin

Clients

Patrick Grisard

Jacques Dupont

Entourage familial



Crédit Agricole

La passion du Vin

Bailleur

ODG



PARTAGE Conventions

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.



