

# Business Model

Script



## Etablissements Thunevin

31 janvier 2013

Auteurs :

Thierry Verstraete, Professeur à l'IAE de l'Université de Bordeaux

Gérard Néraudau, diplômé HEC, Consultant

Estèle Jouison-Laffitte, Maître de Conférences à l'IUT de l'Université de Bordeaux

---

# Sommaire

---

	Synthèse du Business Model Etablissements Thunevin	3
G	<b>La Génération de la Valeur</b>	6
	Porteur(s)	7
	Proposition de valeur	9
	Fabrication de la valeur	11
R	<b>La Rémunération de la Valeur</b>	13
	Sources des revenus	14
	Volume des revenus	16
	Performances	18
P	<b>Le Partage de la Valeur</b>	20
	Parties prenantes	21
	Conventions	23
	Ecosystème	25
	<b>Annexes</b>	27

## Synthèse du Business Model Etablissements Thunevin

---

Jean-Luc Thunevin (JLT), autodidacte (ancien bûcheron puis employé de banque), s'est lancé avec passion, il y a plus de 20 ans, dans le petit commerce et la restauration, puis dans le business du vin (caviste, producteur et négociant) pour lequel il est identifié comme ayant impulsé le mouvement des "vins de garage". Il dirige l'entreprise éponyme (SARL Etablissements Thunevin, "ET"). Son expérience et ses réussites le conduisent également vers une activité de conseil. Il a su exploiter les commentaires à l'origine péjoratifs pour les transformer en une singularité. Les médias s'intéressent à lui tout d'abord parce que ses crus reçoivent de bonnes notes dès les premiers millésimes, notamment son cru fétiche "Château Valandraud", ensuite pour son franc parler et sa sympathie. Opportuniste et bon communicant, lorsque le critique de vin Robert Parker le qualifie de "Bad Boy", il crée un cru portant ce nom. A noter qu'il évoque souvent l'ensemble de ses collaborateurs (en premier lieu sa compagne Murielle Andraud, ses salariés, ses amis, ...). La création d'emplois est une action dont il tire fierté.

L'offre comporte la vente de vins aux particuliers (boutiques et site web), le négoce de vins de moyen et haut de gamme aux professionnels, la production (dont Château Valandraud, désormais Premier Grand Cru Classé) dans des appellations bordelaises prestigieuses permettant de résister à la concurrence mondiale, et l'oenotourisme. Valandraud est la figure de proue des ET. Ce cru est intimement associé à l'histoire de JLT (vin de garage, bad boy, ...), laquelle positionne les ET de façon hétérodoxe dans le paysage concurrentiel. Les relations avec les autres grands châteaux Saint-Emilionais, voire plus largement bordelais, s'apparentent davantage à la coopération (une combinaison de coopération et de concurrence) qu'à la concurrence stricte. Il s'agit d'optimiser le prestige des vins de Bordeaux restant mondialement très demandés malgré des prix élevés et la pression croissante des nouvelles régions (ex: vins d'Afrique du sud). La fixation des prix tient compte de l'effet millésime. Si Valandraud affiche un prix le réservant à une clientèle fortunée, la gamme produite comporte des crus qualitatifs à des prix bien moindres (dès 10€ pour le particulier).

25 personnes travaillent à la production des crus pour lesquels les raisins sont amenés à une juste maturité et 25 autres personnes oeuvrent au négoce ; la communication centrée sur JLT a largement participé à la notoriété des ET, ainsi que les notes données aux vins par les principaux journalistes spécialisés dans le domaine du vin. Tous les crus produits (sur 55 hectares) ont bénéficié du savoir-faire développé pour l'élaboration de Valandraud. Un grand soin est apporté à la viticulture, avec une utilisation raisonnée des produits de traitement. Aux chais, la méticulosité est également de mise, avec un grand respect du raisin. Côté négoce, le principe des allocations consiste à obtenir de la part du producteur (ou parfois d'un autre négociant), plus d'un an avant la disponibilité d'un millésime (opération appelée "primeurs"), la promesse de livraison d'un quota de bouteilles au prix défini. S'agissant des ventes des crus produits, elles passaient par la Place de Bordeaux. Les ET en sont sortis pour opérer en direct, mais le nouveau classement de Valandraud devrait y reconduire.

99% du CA provient de la distribution de vins fins, dont un tiers est produit sur les domaines possédés en tout ou partie par les ET, les deux autres étant constitués de vins de négoce de Bordeaux et de marques vinifiées par les ET ; 1% du CA provient de la location de chambres et du conseil en technique et en communication. La vente aux professionnels représente 96% du CA vins, principalement à l'export, les 4% restant sont réalisés par les 3 boutiques de Saint-Emilion. Sur la période 2009-2012, les ET réalisent en moyenne un tiers de CA en France et deux tiers à l'exportation. La part de cette dernière est plus marquée les années de bons millésimes où les ventes en primeurs (promesse de vente alors que l'élevage des vins n'est pas terminé) sont importantes. Les ET sont présents sur tous les canaux de distribution, mais l'essentiel des ventes est réalisé à l'exportation (en moyenne 65%), directement ou à travers des négociants de la Place Bordeaux.

La vente en primeurs est sensible à l'effet millésime ; sur la période 2003-2012, elle a varié entre 3 et 9 M€, pour un CA total situé entre 7,5 et 17,8 M€, avec une volatilité plus marquée à l'exportation dont le CA a varié entre 5 et 12 M€ sur la même période. La vente en France comporte une part moindre de primeurs. Elle est plus stable (entre 4 et 5M€ annuels), en progression lente et régulière. En 2012, les 3 boutiques ont réalisé un chiffre d'affaires de 682 K€, en progression de 4%. Les autres activités représentent un CA de 48K€ avec 5 clients pour le conseil, 44K€ pour les loyers et l'œnotourisme. 2012 est une année forte en CA grâce à la livraison des primeurs de l'excellent millésime 2009. Le CA vin est estimé à 17,6M€ dont 5,8 M€ en France et 11,8M€ à l'export. L'activité non primeurs (les livrables), c'est-à-dire le commerce des vins en bouteilles, est en progression sur les 4 dernières années, au niveau de 8,64M€ en 2012.

En 2012, Valandraud est promu "Premier Grand Cru Classé" ; cette réussite consacre une performance à la fois technique, entrepreneuriale, médiatique, patrimoniale (55 M€) ; le résultat net est positif et la courbe de rendement des capitaux se redresse malgré une organisation commerciale à améliorer et un BFR en hausse (stocks). Les coûts de gestion ont augmenté, dégradant la CAF. L'ensemble des indicateurs financier (marge, EBE, VA, CAF, Résultat) traduit deux tendances : la volatilité et l'essoufflement relatif de la performance financière. Le résultat net reste sensiblement positif, bien qu'il passe de 1917K€ en 2003, à 446K€ en 2012. La confiance des banques reste présente (elle a permis l'acquisition de vignobles, le développement de marques et de partenariats de production), notamment parce que le nouveau classement de Valandraud permet la mise en oeuvre d'une stratégie augurant un avenir prometteur, y compris s'agissant de l'ouverture du capital à laquelle, à environ une décennie de la retraite, JLT (99% des parts) pense car c'est important pour la performance future.

JLT s'est beaucoup appuyé sur sa compagne Murielle Andraud qui a joué un rôle clé et grandissant dans la structure, ses amis (J Luxey, A Vauthier, M Rolland, JF Moueix, G Perse), les journalistes, les salariés dont il est fier, les banques, les institutions du vin, les courtiers et les négociants (notamment de la Place de Bordeaux). Tous ont joué le jeu d'une histoire exemplaire, en partie contée, notamment celle du "vin de garage" (l'expression serait de Florence Cathiard, co-proprétaire du Château Smith Haut Lafitte en Pessac Léognan) et celle du Bad Boy. Robert Parker, créateur du célèbre Wine Advocate, n'est pas étranger à la notoriété de JLT et des ET en octroyant de bonnes notes au cru Valandraud dès les premiers millésimes. C'est lui qui a qualifié JLT de Bad Boy. Une autre catégorie de partenaires devrait entrer prochainement en jeu. Conscient du temps qui passe, JLT pense à sa succession car il sait que pour qu'elle soit réussie, il est utile de l'anticiper. S'il n'a pas l'obsession de la saga familiale, il souhaite la pérennité des ET.

Les conventions sont nombreuses, ne serait-ce que dans le domaine du vin, et le moins qui puisse être dit est que JLT les a bousculées, lorsqu'il a combiné les techniques de viticulture et de vinification de façon nouvelle, en vendant ses premières productions au prix des premiers grands crus, par une franchise perçue comme indécente, etc. Si JLT semble déroger avec certaines conventions, ce n'est pas par provocation mais pour bien faire (ex : qualité des vins, loyauté à l'égard des tiers), certes avec de l'opportunisme entrepreneurial. Il sait néanmoins parfaitement respecter les conventions essentielles au travail de qualité et au respect de l'environnement (par la mise en place de protocoles de certification ISO). Les ET doivent désormais, plus qu'auparavant, composer avec le classement des vins de l'appellation, révisé chaque décennie. Valandraud est depuis 2012 reconnu « Premier Grand Cru Classé » (arrêté du 29 octobre 2012 paru au Journal Officiel de la République Française du 7 novembre 2012). La stratégie et la communication vont, plus que jamais, devoir tenir compte de certaines conventions régissant le monde des crus classés.

L'écosystème multidimensionnel comporte un système commercial (producteur, courtier, négociant), des conditions climatiques (effet millésime), une demande mondiale des grands crus bordelais malgré leur prix, une disponibilité de techniques modernes, mais également certaines lois contraignantes (ex : celles liées à l'alcool). Le producteur élabore le vin au meilleur rapport plaisir/prix possible et soigne l'image du cru ; le négociant achète les vins et les diffuse dans un réseau tout en préservant l'image du cru ; le courtier conseille les deux parties et garantit la bonne exécution du contrat. 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 fonctionnant en primeurs (réservation quelques mois après la récolte) et en livrables (lorsque les bouteilles sont disponibles). Une autre dimension de l'écosystème appelant une considération croissante concerne l'utilisation des produits de traitement des vignes. Sans viser la certification biologique, les ET procèdent à une viticulture raisonnée (santé des salariés, des habitants et des consommateurs).

# La Génération de la Valeur

---

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

Jean-Luc Thunevin (JLT) est le fondateur et dirigeant de la SARL Etablissements Thunevin (ET) à Saint Emilion. Il détient 99% des parts. Son épouse Murielle Andraud, qu'il associe à la direction de l'entreprise, détient 1%. L'entreprise regroupe deux activités : la production de vins et le négoce international de vins fins. JLT ne cache pas son anxiété chronique et son hypocondrie. Il y répond par une hyperactivité identifiable par les différents business qu'il lance en permanence. Il admet s'être dispersé, mais il admet son incapacité à réduire son agenda.

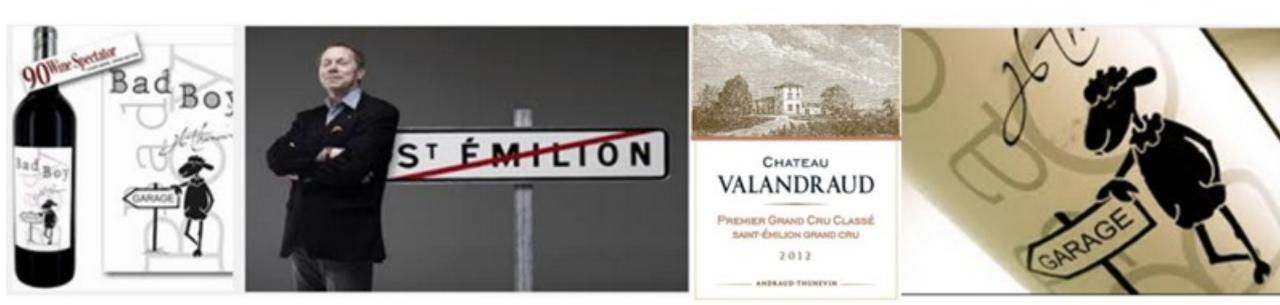


### L'employé de banque qui devient vigneron

JLT est né en Algérie en 1951. Enfant, il rentre en France avec ses parents qui s'installent à Libourne, près de Saint-Emilion. Il y fait ses études, réussit un concours d'entrée dans une banque où il restera 13 ans comme chargé de clientèle. Constatant qu'on ne lui proposera pas de promotion de chef de bureau, en 1984 il décide de créer sa propre entreprise. Il choisit le village de Saint-Emilion, haut lieu de la viticulture et du tourisme bordelais (inscrit au patrimoine mondial de l'Unesco). Il y achète un local où il vendra pêle-mêle des cartes postales, des glaces, du thé (qu'on boit assis sur des chaises en plastique) puis du vin en commençant par sa cave personnelle et quelques crus en dépôt vente (notamment le très prestigieux Château Ausone, premier grand cru classé "A" de Saint-Emilion et produit par un ami de lycée). Le commerce devient un restaurant bar à vin en 1985. Deux boutiques de vin sont créées (1986, 1987) puis un deuxième restaurant en 1988. JLT vend les restaurants en 1986 et 1988 pour se lancer dans le négoce des vins. En 1990 il devient viticulteur en achetant 0,6 hectares de Saint-Emilion : c'est la naissance de château Valandraud.

### L'initiateur du vin de garage

Les moyens financiers initiaux sont limités. Le vignoble n'est pas situé sur le meilleur terroir et les premières vinifications devront se faire dans un atelier (un garage, ce qui n'est pas sans rappeler le mythe de l'entrepreneur américain). Cependant, la qualité et la méticulosité du travail "artisanal" compenseront ces conditions sommaires. Dès l'origine, le prix de vente des vins est élevé, 200 à 300€ par bouteille. Le cru bénéficie des bonnes notes des critiques (dont Robert Parker), c'est un succès. Le mouvement des "vins de garage" est né, On appellera ainsi les vins immédiatement bons et flatteurs, puissants et concentrés, élaborés par un vinificateur nouvel entrant dans le monde du vin utilisant des techniques à sa portée, sur une petite surface d'un terroir à la qualité éventuellement discutable, dans un petit chai, avec des coûts de production importants qui imposent des prix de ventes élevés.



## Le Bad Boy

Avec son parcours atypique d'entrepreneur autodidacte qui réussit autrement, JLT est montré du doigt : c'est à la fois le bad boy et le mouton noir (celui qui se comporte autrement que ses congénères). Il saura répondre avec humour à ces critiques en créant la cuvée "Bad Boy" ("Mauvais Garçon" aux Etats Unis), dont l'étiquette montre un mouton noir appuyé sur un panneau indiquant la direction du "garage". Cette cuvée, vendue 15€, est un succès commercial. Mais aujourd'hui, la ténacité du bad boy est surtout récompensée par la reconnaissance de Château Valandraud. Ce dernier vient d'être promu premier grand cru classé de Saint Emilion (classement de 2012). Mais avant cette consécration, JLT était déjà devenu ami avec la plupart de ses détracteurs.

## L'entrepreneur passionné

JLT aime les nouveaux projets, les expériences et les challenges, ce qui pose parfois des questions coté business. Il s'est investi dans le domaine Calvet Thunevin en Roussillon parce qu'il est tombé amoureux du terroir. Il soutient ce projet qui perd de l'argent depuis 11 ans mais devrait atteindre l'équilibre très prochainement. Il multiplie les expériences : déclasser une parcelle pour planter le cépage Syrah (non utilisable en AOP bordelaises), produire avec grand soin une "fine de Bordeaux". Il à fait raser un bois parce qu'il trouvait le terroir beau et y planter de la vigne. Depuis, le raisin issu de cette parcelle est autorisé à entrer en premier grand cru classé (valeur actuelle autour de 3 millions € l'hectare).

JLT est aussi passionné par les rencontres que permet le monde du vin où il côtoie aussi bien les plus fortunés que les amateurs les plus simples. Il est émerveillé de déjeuner avec Ridley Scott ou Gérard Depardieu, mais il sait être disponible et généreux pour tous ses visiteurs. Valandraud est le le seul premier grand cru classé qui participe aux journées portes ouvertes des châteaux en mai de chaque année (les visiteurs sont admis sans rendez vous). JLT prend un évident plaisir à faire visiter lui-même les lieux (y compris aux enfants des visiteurs avec lesquels il fait preuve d'une sympathique pédagogie) et à faire déguster Château Valandraud et ses autres crus, et parfois les vins produits par ses amis.



## La succession pour la perennité de l'entreprise

JLT et son épouse ont une fille qui ne souhaite pas reprendre les affaires. Leur petite fille est trop jeune pour que puisse être envisagé le relais. JLT n'a pas l'obsession de la saga familiale, il est prêt à la discussion sur la gouvernance de l'entreprise, rendue nécessaire par un endettement de 13 millions d'euros. Celui-ci est trop élevé pour obtenir de nouveaux financements bancaires pour le développement, bien qu'un stock important pourrait être donné en garantie et que la valeur patrimoniale de l'entreprise soit de l'ordre du triple. L'entrée de nouveaux actionnaires conduirait à un partage du pouvoir en contrepartie d'apports financiers. Les partenaires pourraient demander à y voir plus clair dans l'organisation. Par ailleurs, le classement de Valandraud pose la question de maintenir, dans la même structure, grand cru classé et négoce.

Une option serait de séparer les propriétés et le négoce, de revoir l'organisation et de mettre en place une comptabilité analytique. Ce travail, qui enverrait un signal rassurant aux banquiers et investisseurs potentiels devrait être mené par JLT (qui a déjà mis en place les normes ISO). Mais il reste toujours nettement plus motivé par la création et le développement que par le besoin de rationalisation.

## Proposition de valeur

La proposition de valeur des ET s'est construite au fil des opportunités et des rencontres de JLT. Le magasin initial, à Saint-Emilion, où il vend du vin, le mène à la restauration puis au négoce et enfin, avec l'appui du propriétaire de Château Ausone Alain Vauthier et de l'oenologue Michel Rolland, à la viticulture. Le succès économique de Valandraud lui permet de développer son portefeuille de domaines (Annexe1).

### L'offre de vins

Les ET proposent 250 références, dont 36 issues des propriétés, marques et partenariats et 214 issues du négoce. Bordeaux représente 67%, les autres régions de France 26%, les vins du monde 7%. Au tarif professionnel HT, les premiers prix, à partir de 2.50€, sont fournis par les appellations Bordeaux et sud de la France. 60% des vins ont un prix supérieur à 20€. Il n'y a pas de produit d'entrée de gamme (en dessous de 2.5€). La gamme des ET traduit une offre régionalement diversifiée, avec un positionnement élevé de type grand crus et une solide gamme intermédiaire entre 5 et 10€.

Les domaines exploités sont situés majoritairement Rive Droite de la Garonne : Saint-Emilion, Pomerol et satellites. S'y ajoute le domaine Thunevin Calvet (*joint venture*), coup de cœur de JLT dans le Roussillon.



Le négoce des ET commercialise des grands crus en primeurs et en livrable, ainsi qu'une gamme sélectionnée par JLT (Bordeaux et diverses régions en France et à l'étranger). Les marques phares des ET sont très liées à l'aventure personnelle et à la personnalité de JLT. D'un côté, Château Valandraud, dont l'image bénéficie aux cuvées déclinées : Virginie de Valandraud, le 3 de Valandraud, et la cuvée de blanc vinifiée par Murielle Andraud. De l'autre côté, la marque emblématique Bad Boy est déclinée en Baby Bad Boy, Bad Girl (d'autres déclinaisons sont programmées).

### Les autres activités

Activité	Vente aux particuliers	Oenotourisme	Conseil
	3 boutiques à Saint Emilion Site internet	5 Chambres à Valandraud 3 à Saint Emilion	Vinification Communication
Clients	Tourisme	Tourisme	2 clients Saint Emilion
	Locaux	Professionnels	Sansonnet - Fleur Cardinale

L'oenotourisme est consommateur de temps mais il permet de créer des emplois (JLT y est sensible, c'est une valeur pour le territoire) et de compléter l'offre de l'entreprise en jouant sur son image.

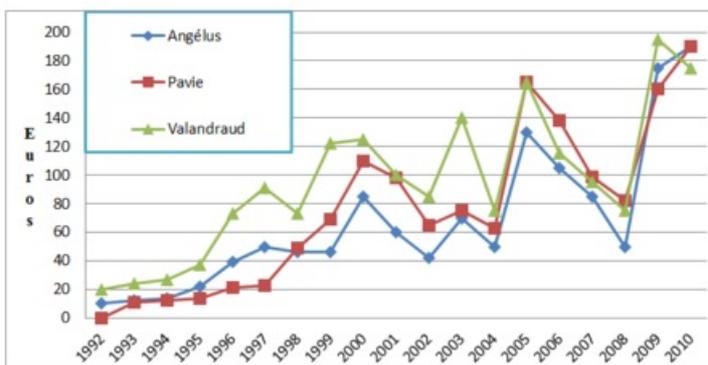
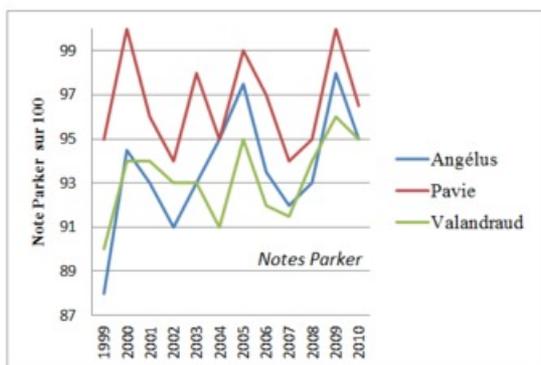
## Le marché et la concurrence

La gamme des vins de Bordeaux est positionnée dans un segment dynamique particulièrement à l'export. Dans ce segment, le consommateur final est en général éclectique, c'est davantage la bonne communication, les notes élevées et la disponibilité qui le guident que des arguments purement commerciaux. Les producteurs de vins de Bordeaux le savent ; ils communiquent ensemble sur les marchés (coopétition). La concurrence entre négociants est plus vive. Ils s'adressent tous aux mêmes opérateurs professionnels (importateurs, grossistes), notamment lorsqu'ils distribuent les mêmes vins (grands crus). La personnalité de JLT, son histoire et ses vins donnent aux ET un avantage concurrentiel qui ne les dispense pas de rester vigilants sur le plan commercial.

## Château Valandraud et le classement de 2012

En 2012, Château Valandraud, "Grand Cru Classé de Saint Emilion"(GCC) est promu Premier GCC (le classement définit deux échelons supérieurs Premier GCC et, au sommet, Premier GCC-A, en annexe 3, liste des premiers GCC). C'est le résultat de 20 ans d'efforts partagés avec Muriel.

Ce "vin de garage" a changé de statut, offrant à ses propriétaires une valeur patrimoniale exceptionnelle. Sa récente promotion pose tout un ensemble de questions, notamment sur le prix. Le prix de vente aux particuliers en primeurs du millésime 2011 est de 190€ (comme 2003). Les grands millésimes 2005, 2009 et 2010 ont été respectivement vendus 260€, 320€, 360€, ce sont les prix d'un Premier GCC-A, très au dessus des autres Premiers GCC (voir les prix de Château Pavie et Château Angélys tous deux promus Premiers GCC A en 2012 ; G2).



G1. Notes de Valandraud et des nouveaux promus "A"

G2. Prix de Valandraud et des nouveaux promus "A"

Ce constat offre au moins quatre possibilités pour ajuster la proposition de valeur : *Augmenter les rendements* pour augmenter les volumes, baisser les prix autour de 50€ (prix professionnel, moyenne des Premiers GCC), en gardant un niveau de qualité et de notation dignes d'un Premier GCC, au risque de décourager une clientèle habituée qu'il faudrait remplacer. *Augmenter la production par achat de nouvelles parcelles en gardant le même niveau qualitatif*. Cette option nécessite d'obtenir le classement des parcelles et une focalisation sur la vente de ces volumes supplémentaires au prix actuel. *Augmenter le prix* et suivre l'éventuelle hausse des deux promus A. C'est difficile à réaliser car les clients achètent un couple note/prix (G1/G2) ; il faudrait attendre une note exceptionnelle ou un grand millésime, avec un risque sur les millésimes suivants. *Rester sur le positionnement actuel* et offrir au consommateur la qualité attendue avec le savoir faire existant en profitant du dopage apporté par le classement.

Le nouveau statut de Valandraud pose d'autres questions : faut-il séparer l'activité de production et le négoce en deux structures ? Au sein de la production, faut-il conserver les différents crus et *joint ventures* ? Faut-il ralentir le développement des ET pour se recentrer sur Valandraud ? Faut-il laisser l'exclusivité de la distribution de ce dernier aux ET ? En fonction des choix opérés, une forte réflexion sur la gamme s'imposera car si Valandraud et Bad Boy sont des marques bien identifiées et installées, qu'en est-il des autres vins ?

### Les ressources

Les ET intègre dans leur chaîne de valeur la production et le négoce. La SARL regroupe l'ensemble des activités. Certaines propriétés ont une structure juridique propre, elles sont alors filiales des ET.

*Les domaines* comprennent 8 Châteaux Bordelais, dont Valandraud représentant 55 hectares dont 42 en propriété et 13 en ferme (Voir annexe G3). Chaque château est équipé pour assurer la vinification. L'ensemble emploie 25 permanents logés dans la filiale Thunevin WP, auxquels il faut ajouter les saisonniers (taille, récolte). Le domaine Calvet Thunevin est une *joint venture* autonome sur le plan du fonctionnement technique. Il emploie 5 personnes. Les vins de marque (Présidial, Bad Boy) sont élaborés à partir de vins des domaines et de vins achetés à d'autres producteurs.

*Le négoce* consiste à acheter des vins à d'autres propriétés, notamment des grands crus classés bordelais en primeurs. Les allocations primeurs (volumes accordés régulièrement par le château au négociant) sont difficiles à obtenir. Pour les conserver, le négociant ET doit être fidèle tous les ans, même lors des mauvais millésimes. L'activité de négoce génère un stock conservé dans l'entrepôt situé à Saint Magne de Castillon. Globalement, le nombre de produits à vendre est important et les stocks sont élevés. JLT considère que 25% des achats sont faciles à vendre, 50% plus difficiles et 25% restent en stock. Les marges dégagées financent ces derniers. Le négoce emploie 25 personnes.

	Activité Château	Activité Marques	Activité négoce
<b>Ressources Bordeaux</b>			
Origine des vins	8 châteaux, 45 Hectares	Achats vrac + châteaux Thunevin	Achats bouteilles
Chais vinification	1 par château	Chai vinification	-
Matériel et installation	Matériel vigne et chais	Matériel chai	
Chais de stockage	Locaux et matériels dans Etablissements Thunevin		
Personnel technique production	Mis en commun dans la filiale Thunevin WP		
Personnel administratif et comm	Mis en commun dans Etablissements Thunevin		
<b>Ressources Roussillon</b>			
Vignobles Roussillon	65 hectares, EARL Calvet Thunevin		
Matériel, personnel, locaux	Equipement complet dans les sociétés Calvet Thunevin		

G x - Ressources utilisées par les Etablissements Thunevin

### La production

Dès le début de l'aventure, les vignes ont été "bichonnées" (*dixit* JLT) pour produire 20 hectolitres par hectare, ce qui a permis d'élaborer des vins de très grande qualité, concentrés, même en 1992 (millésime dilué par la pluie). Elles sont visiblement tenues avec le plus grand soin, avec une utilisation raisonnée des produits de traitement pour rendre la vigne plus forte et le sol plus fertile. A la vigne comme au chai, JLT, précurseur, expérimente et combine différentes techniques : vendange en vert, effeuillage, pigeage, fermentation malolactique en barriques. C'est parfois la nécessité économique qui l'a poussé à l'innovation. Par exemple, faute de posséder une pompe, il utilise le principe de la gravité pour remplir, par le haut, les cuves de raisin (cette façon de faire s'est imposée dans les meilleurs châteaux). Si ces techniques pouvaient être utilisées par d'autres viticulteurs, mais jamais toutes ensemble.



Au démarrage de l'entreprise, des grands noms de la production bordelaise sont venus voir le travail de JLT pour comprendre comment il arrivait à obtenir la qualité de Valandraud avec ce terroir difficile. La combinaison des techniques a été l'une clé du succès de JLT. Elles étaient critiquées (ex les vendanges en vert, l'effeuillage) alors qu'elles étaient déjà pratiqués dans l'antiquité ou toujours effective dans d'autres région (ex : le pigeage en Bourgogne). Elles font aujourd'hui partie du quotidien de la plupart des grands crus. L'entreprise produit également un vin kasher. Les ET sont engagés dans une démarche écoresponsable, ils ont obtenu la certification ISO 14001 et 9001.

Murielle Andraud conduit, de la vigne au chai et avec la plus grande précision, le travail sur les vins blancs. Elle coopère avec Athanase Fakorellis (oenologue partenaire du cabinet Rolland). Le goût recherché est plus proche des Bourgogne que des Bordeaux, avec des techniques peu habituelles pour le blanc (effeuillage, vendange en vert, ramassage des raisins tôt le matin, mise en chambre froide et pressurage le lendemain).

### **La commercialisation**

ET vend directement à ses clients, majoritairement des professionnels. Au début de l'aventure, JLT a vendu ses vins aux négociants bordelais - la place de Bordeaux - qui, lors des grands millésimes achetaient 90% de la production, ce qui n'était pas toujours lors des petits millésimes. Cette irrégularité, ajoutée au jeu de pouvoir entre producteur et négociant pour la détermination des prix et à la difficulté à contrôler les flux sur le marché (déstockages intempestifs) ont conduit JLT à quitter la place, donc à devoir tout vendre.

Selon JLT, la vente est le point faible de l'entreprise. Pourtant, certains marchés comme le Brésil sont bien investis (1 million CA). Les ET ont une force commerciale composée de dix vendeurs, mais deux bon éléments sont partis et leur remplacement n'est pas facile. Faut-il les remplacer ou revenir sur la place de Bordeaux au moins pour Valandraud car c'est par là que passent tous les premiers, sachant que le statut de "producteur - négociant - collègue - concurrent" est complexe à gérer.

### **La communication**

La notoriété de Valandraud a largement bénéficié de l'engouement des journalistes pour l'histoire de ce gars sympa, accessible, qui fait les choses différemment, fustigé par ses confrères et bousculant l'"establishment". La qualité du "vin de garage" a aussi été reconnue, en particulier par le critique Robert Parker qui dès 1992 donne un 88/100 ce qui est excellent au regard du millésime. Lors du difficile millésime 1993, Château Valandraud obtient la meilleure note Parker à Bordeaux. JLT est très attentif à l'entretien de ce réseau de faiseurs d'opinion et au maintien des notes élevées pour ses vins.

Le site internet des ET et le blog de JLT (presque un journal intime public) sont aux antipodes des pratiques de la plupart des châteaux et négociants (ils exposent généralement l'histoire du château et de la famille, présente le terroir et les vins). Les ET sont, une fois de plus, plus modernes dans le contenu, tout en gardant une simplicité cultivée. JLT y exprime sa personnalité et sa vision. Il est représenté tenant un panneau de Saint Emilion avec un sourire aux lèvres. La video d'accueil du site a été offerte par le distributeur coréen. Les acteurs (asiatiques) ciblent la clientèle asiatique sur le thème du Bad Boy, c'est un pari osé. Au plan technique par contre, les outils de développement utilisés ne sont pas à la pointe de la modernité et les plateformes mobilisées successivement manquent de cohésion.

# La Rémunération de la Valeur

---

- Sources des revenus
- Volume des revenus
- Performances

## Sources des revenus

Les ET ont écoulé environ 1150000 bouteilles en 2012 sur le marché mondial (99% du CA total, R1). Les activités complémentaires représentent 1% du CA total. Les locations immobilières, l'œnotourisme, le conseil technique et la communication, ainsi que les facturations inter filiales représentent 1% du CA. Ces activités sont symboliques du point de vue du CA, mais elles contribuent au développement de l'image de JLT et des vins. En outre, les ET sont actionnaires de deux domaines viticoles à Saint-Emilion (Bel Air Ouÿ et Clos Badon), dont ils reçoivent des dividendes.

Activité	% CA	Origine des vins	% Bouteilles	% CA	Prix moyen
Ventes de vin	99,0%	Vins de négoce	54%	60%	15,45 €
Groupe Thunevin	0,4%	Domaines Thunevin	20%	29%	19,72 €
Conseil	0,3%	Marques Thunevin	13%	6%	6,65 €
Immobilier - œnotourisme	0,3%	Thunevin - Calvet	13%	4%	4,07 €
Total général	100,0%	Total général	100%	100%	13,68 €

R1 - Poids des activités dans le CA 2012

R2 - Origine des vins vendus par les ET en 2012

### L'origine des vins

**Domaines et marques :** Les 8 domaines apportent 29% du CA avec 20% des bouteilles provenant de la production des domaines exploités par les ET (R2). Les marques et la *joint venture* Calvet Thunevin représentent ensemble 10 % du CA avec 26% des cols. Le prix moyen élevé des vins des domaines (19.72€) résulte de la présence de Château Valandraud qui tire l'ensemble et des appellations prestigieuses (R3) : Saint Emilion, Pomerol, Margaux. Les marques fournissent l'entrée de gamme et se vendent 6.65€ et 4.07€ pour Thunevin Calvet. On note que les marques fortes de la maison représentent ensemble environ 382000 bouteilles en 2012 : Valandraud et ses dérivés près de 114000, Bad Boy et ses dérivés plus de 102000.

Domaine	Appellation	Bouteilles	Marques	Bouteilles
Valandraud	Saint Emilion Premier GC Classé	23 196	Bad Boy	75 858
Virginie de Valandraud	Saint Emilion Grand Cru	54 464	Présidial	34 033
3 de Valandraud	Saint Emilion Grand Cru	27 461	Blanc de Valandraud	8 808
Bel Air Ouÿ	Saint Emilion Grand Cru	53 907	Bad Girl	8 336
Clos Badon	Saint Emilion Grand Cru	11 834	Baby bad boy	18 462
Bellevue de Tayac	Margaux	10 325	Total marques	145 497
Clos du Beau Père	Pomerol	7 657		
Domaine des Sabines	Lalande de Pomerol	13 155		
Virginie Thunevin	Bordeaux	16 762		
Compassant	Bordeaux	18 117		
Total domaines		236 878		

R3 - Ventes 2012 en bouteilles par domaine

R4 - Vente 2012 en bouteilles par marque

Dont (domaines et marque confondus)

Groupe Valandraud	113 929
Groupe Bad Boy/Girl	102 656

**Les vins de négoce :** Le négoce apporte 60% du CA avec 54% des cols vendus au prix moyen de 15.45€. La plus grande partie du CA en 2012 est réalisée avec des grands crus de Bordeaux - environ 75% du CA dont une part importante de premiers grands crus classés. Ces vins sont achetés aux châteaux ou à d'autres négociants. Les ET ont des accords de distribution avec des domaines bordelais (ex : Châteaux Haut Carles, Haut Mazeris, Franc Maillet, ou Lafont Fourcat, ...). La gamme contient également des vins d'autres régions de France et du monde (volumes peu significatifs).

### La distribution commerciale

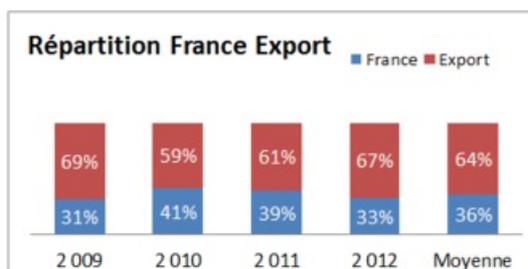
Le CA total est réalisé en France pour un tiers en 2012 et deux tiers à l'export (R6). Compte tenu du niveau élevé de la gamme, la part export est supérieure à la moyenne bordelaise (46% ) ainsi que le prix moyen 16.35€ au lieu de 5.38€ (R5). La clientèle vins est professionnelle pour 96% du CA et particulière pour 4% (les 3 caves de Saint-Emilion et le site internet).

	Bordeaux (1)	Thunevin	Part Marché
Volume en (000) cols	725 000	1 150	0,16%
CA total en K€ (2)	3 900 000	17 860	0,46%
Dont Export	46%	67%	
Dont France	54%	33%	
Prix moyen	5,38	14,35	

(1) Source Union des maisons de Bordeaux campagne 2010/2011

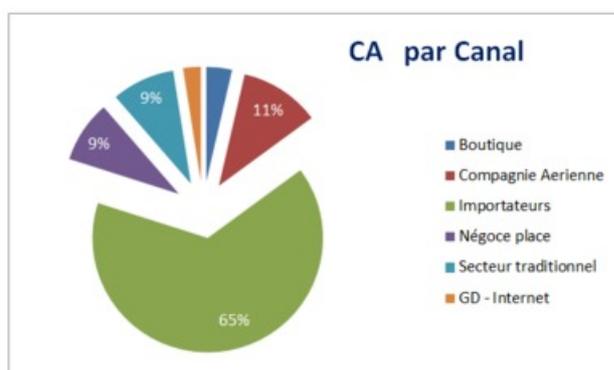
(2) Toutes activités

R5 - Etablissements Thunevin dans leur marché

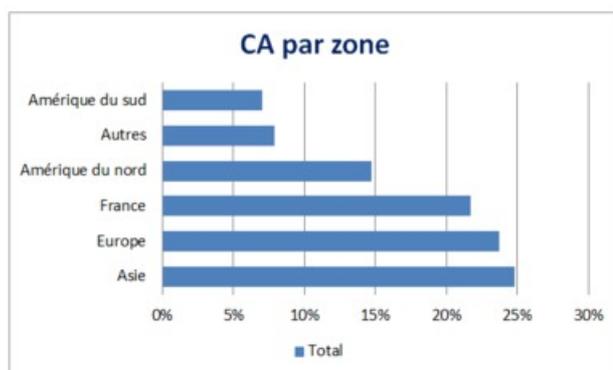


R6 - Répartition France export du CA en %

*L'exportation:* Les ET sont présents sur tous les canaux de distribution, mais 65% en moyenne du CA vins sont réalisés à l'exportation (R7). La clientèle export est composée d'importateurs (336 clients) qui redistribuent les vins aux différents circuits de boutiques, restauration, internet et autres selon les marchés. Il faut noter le poids de deux compagnies aériennes : TAM au Brésil (5% du CA vin en 2012) et Emirates (6% par l'intermédiaire d'un négociant de place). Ces CA sont récurrents, mais pas définitifs, les compagnies pouvant changer leur politique de référencement. Elles offrent une remarquable exposition par le nombre et la qualité des consommateurs touchés (business et first class).



R7 - Ventilation du CA vin 2012 par canal de distribution



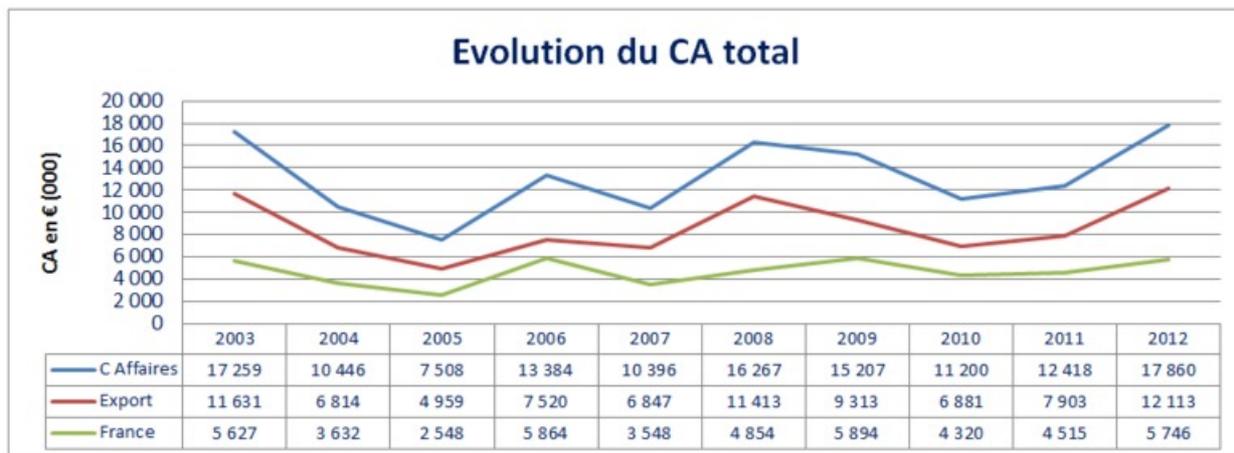
R8 - Ventilation du CA vin 2012 par zone géographique

L'évolution de la répartition géographique des ventes traduit la tendance du commerce des vins de Bordeaux : montée de l'Asie, recul de l'Europe et stabilité relative de l'Amérique du nord. Pour les ET, l'Europe de l'ouest est la première zone avec 23% (R8), en baisse à la fois régulière (37% en 2008) et cohérente avec l'évolution générale de Bordeaux. Le Royaume uni pèse 9% du CA 2012 et de la Suisse 6%. L'Asie est passée de 14% en 2008 à 24%. Les ET y bénéficient d'une large représentation avec 9 pays. La Corée du sud en est le premier marché (11%), suivi du Japon (5%). La part de la Chine (4%) semble faible, mais raisonnable dans le contexte peu rationnel du boom actuel dont bénéficient les Bordeaux. L'Amérique du Nord reste stable (14%). L'Europe de l'est est faible (1% des ventes), notamment la Russie. En revanche, l'entreprise est très significativement placée au Brésil, pays faiblement ouvert aux vins de Bordeaux, avec 7% de ses ventes totales.

*La France:* réalise un tiers des ventes de vins en 2012, dont 4% dans les boutiques de Saint Emilion. La place de Bordeaux pèse 9%, auxquels s'ajoutent les 6% de vente à Emirates. Les circuits traditionnels (grossistes, cavistes, restaurants et quelques particuliers) représentent 9% du CA avec 544 clients. La grande distribution pèse 1%. Les ET n'avaient pas développé ce canal qui distribue 43% des vins de Bordeaux. A partir de 2013, de nouveaux contrats devraient apporter au minimum 1M€ avec des produits de la gamme actuelle. Les ventes à des sociétés de revente internet représentent 1%.

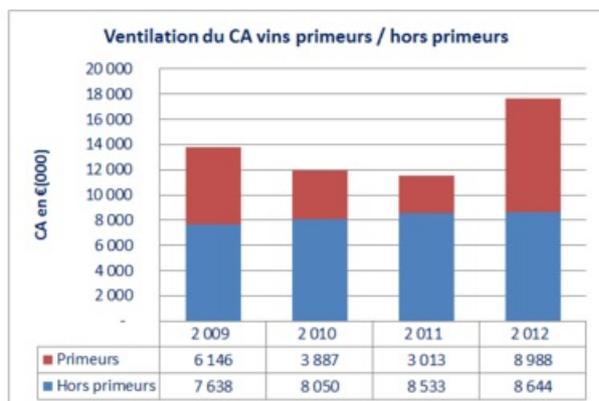
**Le chiffre d'affaires**

Entre 2003 et 2012, le CA total des ET a varié entre 7.5 et 17.8 millions d’euros (R9), le maximum étant atteint en 2012. Ce sont principalement les ventes à l'export qui expliquent cette volatilité. Elles sont par exemple passées de 6.9 M€ en 2010 à 12.1 M€ en 2012. La France est plus stable (entre 4 et 5M€ annuels, 5.7M€ en 2012) en progression lente et régulière. En 2012, les 3 boutiques ont réalisé un chiffre d'affaires de 682 K€, en progression sur 2011 de 4%. Les autres activités représentent un CA de 48K€ avec 5 clients pour le conseil, 44K€ pour les loyers et l’œnotourisme. Les dividendes versés par Bel Air Ouÿ et Clos Badon se sont élevés à 230K€ en 2012, (319K€ en 2011, 228K € en 2010).

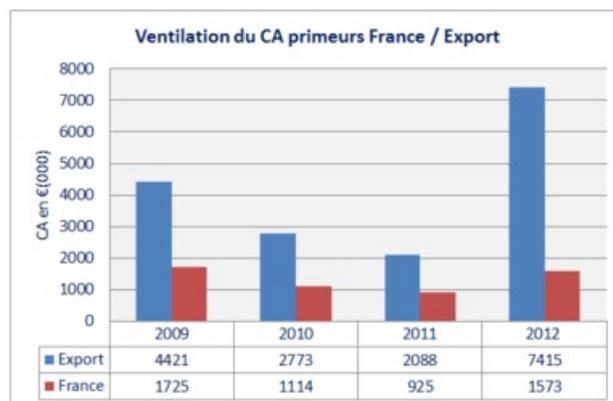


*R9 - Evolution du CA total des Etablissements Thunevin en K€; 2003 - 2012*

*L'effet primeurs* : les ET commercialisent « en primeurs » une partie des vins des propriétés et des grands crus de Bordeaux. Ce marché est particulièrement sensible à l’effet millésime, avec une demande qui peut conduire à des hausses ou à des baisses de forte amplitude des quantités et des prix. Ceci provoque des variations importantes de CA d’une année sur l’autre. Ainsi, entre 2009 et 2012, le poste vente en primeurs a varié entre 3 et 9 M€ (R10). Cette volatilité est plus sensible à l’exportation dont le CA primeurs a varié entre 2M€ et 7.4M€. La France ou la part des primeurs est faible (1M€ à 1.5M€) est plus stable (R11). L'année 2012 est particulièrement prospère car elle constate la livraison du très beau millésime 2009.



*R10 - Ventilation du CA entre primeurs et non primeurs en K€*



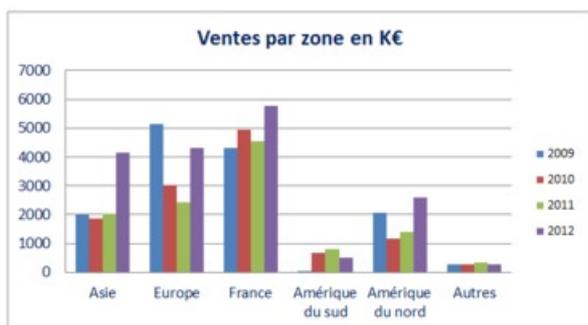
*R11 - Ventilation du CA primeurs entre France et Export en K€*

*La structure de clientèle* : en 2012, les 5 premiers clients, dont les deux compagnies aériennes, réalisent 33% du CA dans 5 pays (Royaume Uni, Corée du Sud, Emirats, Brésil, Japon).

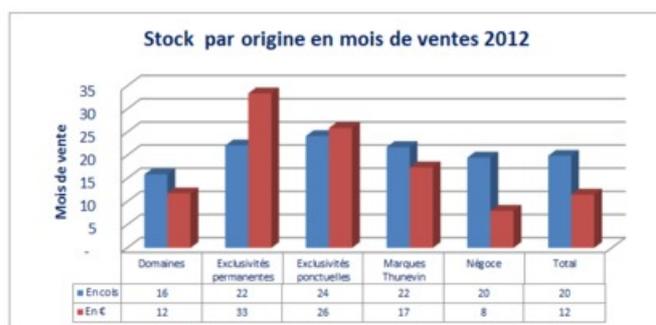
Cette concentration peut constituer une fragilité, notamment en ce qui concerne la pérennité du client Anglais (broker de primeurs) et la compagnie aérienne traitée par un négociant. 93 clients réalisent 80% du CA.

*Le mix produits des ET* est très différent selon les circuits de destination. Le prix de vente moyen professionnel est de 14.40 € (15€ à l'export, 12.4€ en France et 28.4€ pour les compagnies aériennes). Il est élevé si on le compare à la moyenne de la profession à Bordeaux (5.8€). Ces moyennes cachent des disparités très fortes entre, d'un côté, les pays acheteurs de Valandraud (au prix moyen de 300€ en prix public) et de grands crus classés de Bordeaux et, de l'autre côté, les acheteurs des gammes moins prestigieuses. La Corée achète au prix moyen de 105€ pour 18 000 cols, le Royaume Uni au prix moyen de 94€ pour 16 000 cols, la Chine achète 113 000 cols à 6.10€ et la Suède 18000 cols à 8€. Au total, l'Europe a un mix élevé de 39€, l'Asie est dans la moyenne avec 16€ (avec une grande dispersion entre la Corée et la Chine), l'Amérique du nord 7€, l'Amérique du sud 8€ et les pays de l'est 9 €. En France, le prix moyen 12.4€ résulte du mix entre la vente de grands vins aux négociants (27€), les circuits traditionnels (11€) et la grande distribution (4€). Les 5 premières références distribuées constituent 16% du CA, dont 13% pour la seule griffe Valandraud (R9).

*Le développement du chiffre d'affaires* : Pour les propriétés, compte tenu de la réglementation sur les rendements et de la politique de qualité par une limitation des rendements, la marge de manœuvre est très faible à moins d'acquérir de nouveaux domaines. Le développement peut venir des marques et du négoce, soit avec le dispositif interne actuel soit en renforçant la collaboration avec des négociants bordelais.



R12 - Ventes par zone géographique 2009 à 2012 en K€



R13 - Stock par origine de produits en mois de ventes 2012

## Les stocks

Dans le domaine de la production et de la commercialisation des vins, le volume des revenus compose avec les stocks. L'activité des propriétés viticoles et du commerce des vins est génératrice de stocks : vins en cours d'élevage et sécurisation des approvisionnements.

Pour la production, il s'agit au minimum des vins en cours d'élevage, dont certains peuvent déjà être réservés dans le cadre de la vente en primeurs. Sur le plan comptable, ils sortiront du stock le jour de la livraison au client. Pour le négoce, les stocks sont un outil clé de la gestion. Les grands vins dans les bons millésimes sont sujets à une éventuelle plus-value, il est de bonne politique de les conserver dans l'attente de marges futures. Ainsi, les vins achetés en primeurs peuvent ne pas être revendus à ce stade pour attendre la mise en bouteille (le col est alors vendu plus cher). En revanche les petits vins, que le temps ne bonifie pas, doivent tourner rapidement. Le stock représente ainsi un potentiel de ventes futures et de marges positives ou négatives selon sa qualité.

Pour les ET, le stock 2012 (R13), calculé au prix de revient, représente 20 mois de ventes en cols et 12 mois en valeur (2012 étant une année forte en CA). Il est peu élevé pour les propriétés (16 mois en cols). Il est par contre plus marqué pour les exclusivités permanentes Virginie Thunevin et Calvet Thunevin (22 mois en cols et 33 mois en valeur), ce qui traduit la difficulté actuelle à vendre ces vins. Les autres vins ne correspondent pas à des engagements récurrents d'achat, la solution récemment apportée est la réduction de leurs achats et le développement de la vente en grande distribution. Ce stock (autour de 15 M€ en 2012) est en progression significative depuis les 5 dernières années. Son poids pèse sur le financement des ET et pénalise les projets de développement.

## La performance technique, médiatique et entrepreneuriale

JLT est un entrepreneur, un vinificateur et un communicateur exceptionnel. Il a su créer *ex nihilo* la marque Valandraud et une signature (Thunevin) mondialement reconnues. A ce titre, le classement de Château Valandraud au niveau de Premier GCC est une performance remarquable et sans précédent.

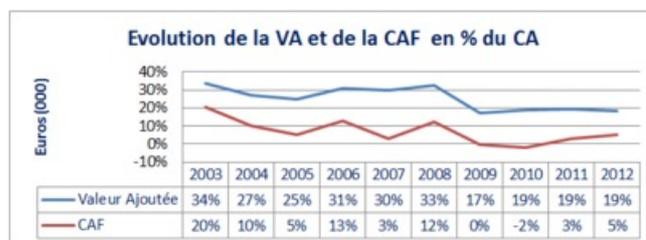
Pour gérer et apprécier la performance juridique et fiscale, JLT s'appuie sur les conseils d'un avocat spécialiste et ceux du cabinet KPMG qui établit ses comptes. La SARL ET ayant franchi les seuils légaux est contrôlée par un commissaire aux comptes. Les comptes sont régulièrement publiés.

## La rentabilité de l'exploitation

Le *marge brute* sur l'activité vins (CA – coût direct de production) est de 30% du CA en 2012, soit 5M€. Les propriétés en apportent 57% (avec 35% des volumes) grâce au taux de marge de 50% que permettent les prix de ventes élevés de Valandraud et des autres propriétés d'appellations prestigieuses. Le négoce apporte 43% de la marge totale (65% des volumes) avec un taux de marge de 19%, cohérent avec la profession (R14).

Données	Propriétés	Négoce	Total
Cols	35%	65%	100%
CA K€	34%	66%	100%
Marge K€	57%	43%	100%
Taux de marge	50%	19%	30%
Prix moyen	15,33 €	15,68 €	15,56 €
Marge par col	7,70 €	3,05 €	4,67 €

R14 - Ventilations économiques entre propriétés et négoce 2012



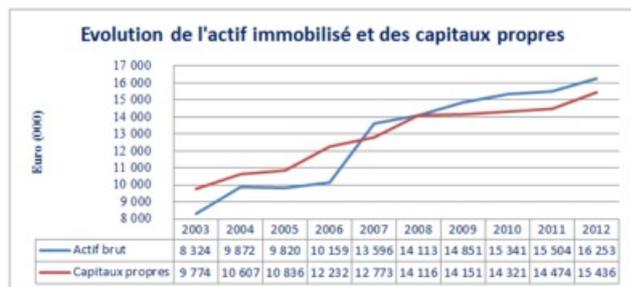
R15 - Evolution de la VA et de la CAF (source Diane et KPMG)

*Les résultats d'exploitation* : la volatilité du CA primeurs se répercute sur les résultats. Les années de livraison des grands millésimes (2003 pour le millésime 2000, 2008 pour 2005) dégagent une valeur ajoutée (VA) supérieure à 30% du CA et une Capacité d'Autofinancement (CAF) entre 12 et 20%. Les petits millésimes 2006 et 2007 conduisent à des CAF nulle en 2009 et négative en 2010 (R15). Malgré un CA de 17.9M€, 2012 aboutit à une VA de 19%, une CAF de 5% et un résultat net de 2.6% (moyenne 10 ans à 7%). Ceci confirme un décrochement depuis 2009 dû à l'accroissement des dépenses d'exploitation. Tous les indicateurs (EBE, VA, CAF, Résultat) confirment la volatilité et la tendance à l'essoufflement de la performance financière. L'interprétation de la baisse et la recherche d'un seuil de rentabilité sont complexes. Les ET sont en développement permanent. Ils comptabilisent, dans une même structure, des coûts de production viticole, des coûts d'achat de vins de négoce et des coûts de distribution, dans un contexte aléatoire de primeurs. Il apparaît cependant que les frais engagés pour la remise en état et le développement des propriétés aboutissent à des prix de revient élevés qui pénalisent les marges. En revanche, ces travaux (outre l'amélioration permanente de la qualité des vins) valorisent significativement le vignoble et préparent des plus-values.

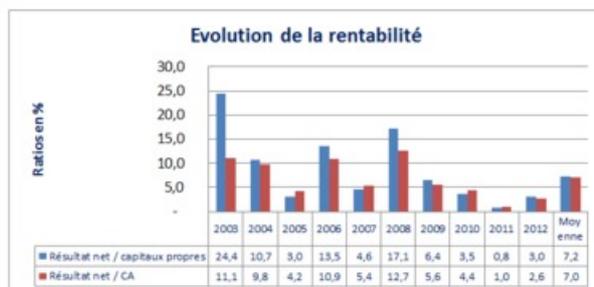
## Le rendement des capitaux investis

*La rentabilité des capitaux investis*, mesurée par le ratio résultat/capitaux propres (R17), suit l'évolution du CA (et du résultat) avec une volatilité permanente, une tendance à la baisse depuis 10 ans et un redressement modéré en 2012 (3%). La moyenne sur 10 ans est de 7.2%.

*L'accumulation de valeur* : depuis 1988, les résultats dégagés (jusqu'à une CAF de 3.5M€ en 2003) ont été entièrement réinvestis dans l'entreprise. S'ajoutant à la notoriété, ils ont permis le développement très soutenu des acquisitions de vignobles, créations de marques, partenariats, construction de chais. JLT et Murielle Andraud ont constitué, au sein de ET, un patrimoine dont la valeur bilancielle est de 15.4M€ (R16).



R16 - Evolution de l'actif immobilisé et des capitaux propres en K€

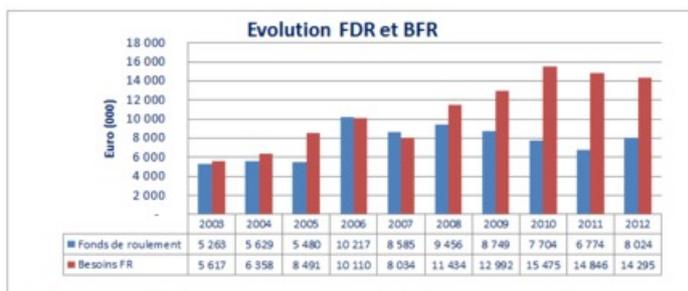


R17 - Evolution de la rentabilité (sources Diane et KPMG)

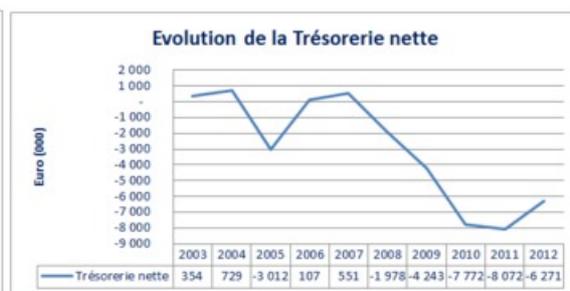
JLT en estime la valeur vénale aux environs de 50 M€ (ce montant sera confirmé). Il existe donc des plus-values latentes très importantes, notamment depuis le classement de Valandraud. La performance d'investissement doit être mesurée en tenant compte des deux facteurs : le rendement visible et les plus-values à venir.

## Le financement

Outre l'acquisition des domaines, les ET ont sécurisé un potentiel stable d'approvisionnement de plus de 250000 cols par la création de marques et par des accords de distribution exclusive. L'ensemble a été financé en partie par des concours bancaires à long et moyen terme.



R18 - Evolution du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement en K€



R19 - Evolution de la trésorerie nette en K€

*Le financement de l'exploitation.* Le stock des ET avoisine les 15M€. Il est en progression significative depuis les 5 dernières années. Le crédit client est de 4 mois, le crédit fournisseur de 2 mois. L'ensemble génère un besoin en fonds de roulement de 14.3 M€ en 2012 (10 M€ en 2006), alors que le fonds de roulement est de 8M€. Pour les stocks, les ET ne bénéficient ni de crédits sur stocks, ni de financement à long terme. Il résulte, de ces paramètres, un besoin de trésorerie courant de 8 M€ en 2011 (excédent en 2007), ramené à environ 6 M€ en 2012 par un apport en compte courant de JLT. Finalement, les capitaux propres représentent 35% du passif (46% en 2006) et le coût de financement s'établit autour de 240K€ en 2012, soit 1.35% du CA. La charge de remboursement est lourde (1.5M€ en 2011). La CAF, réduite depuis 2009, est insuffisante pour financer le désendettement et l'exploitation. Malgré une situation patrimoniale solide, cette structure de financement ne laisse pas de marge de manœuvre dans l'exploitation courante, notamment si les règlements clients sont retardés. La situation ne permet pas de lancer de nouveaux projets et limite les achats de grands crus pour l'activité de négoce. JLT souhaite pourtant continuer son développement. Il doit préalablement trouver une solution de renforcement du haut de bilan ou de réduction du besoin de fonds de roulement, en particulier des stocks.

## Le modèle économique Thunevin

Finalement, en résumé des trois composantes du modèle économique des ET, le modèle économique est caractérisé par une politique d'investissement de production soutenue, accompagnée d'une augmentation rapide des volumes à vendre chaque année. Les vins sont distribués directement par les ET. Après une période très favorable, le système de distribution interne, en période de crise, n'a pas le débit nécessaire pour écouler cet ensemble, aboutissant à une augmentation des stocks, une diminution des CAF et un besoin de financement à long et moyen terme croissant que les banquiers sont réticents à combler. Parallèlement, les plus-values latentes sur les propriétés se développent (Classement de Valandraud).

# Le Partage de la Valeur

---

- Parties prenantes
- Conventions
- Ecosystème

## Parties prenantes

*Jean-Luc Thunevin* ( 99% des parts de ET) apporte son énergie, un talent entrepreneurial appréciable par les réalisations et les résultats obtenus, même s'il évoque à l'occasion la chance et les rencontres. Son expérience bancaire lui a apporté la connaissance des conventions de ce milieu. Il envisage de mieux maîtriser son tempérament entrepreneurial, par exemple en revendant le cru médocain (Bellevue de Tayac), pour dégager le temps et les moyens qu'exige désormais Valandraud.

*Murielle Andraud* (1%), son épouse, est un soutien moral et affectif certes, mais elle s'implique dans les affaires. Elle a longtemps gardé son emploi d'aide-soignante : elle réalisait une deuxième journée de travail en aidant au restaurant, puis aux vignes. Passionnée par les vins comme JLT, elle s'est engagée dans la réalisation des très réussis vins blancs. Elle relaie l'empathie de son conjoint, notamment lors des rencontres avec les journalistes et les clients, souvent au domicile du couple.



Schéma des parties prenantes des Etablissements Thunevin

*Les amis* : ils ont joué un rôle déterminant au départ de l'aventure. Jacques Luxey, créateur du Grand Jury Européen (décédé en 1991) rencontre le couple Thunevin à l'époque du premier restaurant. Il les introduit dans des dégustations de grands vins en présence de sommeliers réputés (ex : La Tour d'Argent). Il est le premier ami à prêter de l'argent à JLT. C'est lui qui l'a convaincu que, plus qu'une étiquette associée à un prix, c'est une différence et une histoire qu'il faut vendre. Alain Vauthier, propriétaire du Château Ausone, un des quatre premiers grands crus « A », est un copain d'enfance de JLT. Au démarrage de l'aventure, il apporte au local commercial quelques caisses du prestigieux Ausone en dépôt-vente : c'est une aubaine. Il participe à l'apprentissage des conventions du milieu et l'amitié (réciproque) qu'il porte à JLT aide à pondérer les critiques dont ce dernier fait l'objet localement (l'amitié de JLT avec Jean-François Moueix a le même effet). Il fournit gracieusement des conseils techniques au couple encore novice en matière d'élaboration des vins. Gérard Perse a réussi dans le domaine de la grande distribution. Lors des premières années, et durant 3 années, il achète les vins de JLT sans négocier les prix. Reconverti dans le secteur du vin, il est aujourd'hui propriétaire du Château Pavie (premier GCC - A), d'autres crus et de l'hôtellerie le Plaisance à Saint-Emilion.

*Les salariés* : JLT mentionne fréquemment ses salariés : Cécile Montsec, précieuse collaboratrice très réactive, les commerciaux (là où il souhaite plus de performance en s'imputant à lui-même quelques faiblesses), les gars de la production et des entrepôts, les filles de la compta, etc. S'il reste patron, il est aisé de percevoir la sensibilité de JLT. On remarquera néanmoins un organigramme flou, sa représentation en liste de fonctions en est symptomatique.

*Les clients* : JLT parle peu de ses clients. Il apprécie qu'on aime ses vins mais, comme beaucoup de propriétaires, il est davantage en contact avec les professionnels qu'avec les clients finaux. A ce titre, il est plus préoccupé par sa capacité à vendre que par la mise au jour du profil de ses consommateurs. Le classement de Valandraud pose des questions de positionnement vis à vis du ce consommateur et d'image, pour Valandraud certes, mais aussi pour les autres domaines jusque là amalgamés dans les ET.

*Les partenaires en gestion* : JLT évoque fréquemment ses partenaires avocat, expert-comptable ou commissaire aux comptes et sa satisfaction du travail de son contact chez KPMG (cabinet d'Agen). Il considère ses banquiers, même s'il peine parfois à comprendre leur timidité, notamment dans le financement de ses stocks ou dans celui de nouveaux projets.

*Les partenaires en affaires* : JLT évoque peu les *joint-ventures*, au profit de leur contenu. Il est à la fois très intéressé et préoccupé par le Roussillon. Il aimerait qu'enfin la reconnaissance de la qualité de ce vignoble se concrétise par davantage de ventes. Il apprécie sa relation avec Jean Roger Calvet qui dirige les opérations sur le site de Maury.

*Les conseillers et les journalistes*: Michel Rolland, oenologue de réputation internationale, a révélé Valandraud en le présentant à Robert Parker. Intrigué par le travail de JLT, il lui a donné quelques conseils lors des premiers millésimes. JLT a rapidement fait appel aux services du cabinet Rolland. Michel Bettane, critique et journaliste français, a joué un rôle significatif en portant l'expression vin de garage (vraisemblablement attribuable à Florence Cathiard) et en présentant les vins de JLT à la dégustation de jurys importants. Valandraud a ainsi pu bénéficier d'une comparaison tout à fait respectable face à des crus prestigieux. Robert Parker a bien noté les vins de JLT dans des millésimes globalement difficiles, de 1991 à 1994 : Valandraud a reçu des notes identiques à celles des crus classés installés, ce qui a déclenché l'intérêt des journalistes.

*Les producteurs de grands crus* : ce ne sont pas des parties prenantes pour Valandraud, mais la communication collective (coopétition, cf. composante "conventions") des grands crus classés conduit à des relations pondérées et cordiales avec les pairs de Saint-Emilion. Dans un monde dédié au luxe, les "concurrents-collègues" luttent davantage sur le registre de l'image que sur le registre des prix. Cette guerre d'image a finalement bénéficié au vins de garage, car les "tacles" des vignerons qui fustigeaient l'emploi des techniques non conventionnelles ont attisé la curiosité des journalistes. La question est posée de savoir si les vins de garage ainsi médiatisés sont toujours des vins de garage. Pour ET négociant, les producteurs sont potentiellement des fournisseurs. L'hyper médiatisation du vin de garage et son prix élevé ont remis en question la suprématie des grandes propriétés du Médoc qui peinent à accorder aux ET, assimilé à JLT, la légitimité d'un négociant de place devant bénéficier d'allocations significatives.

*Les négociants de Bordeaux* : avec la place, les ET sont à la fois dans une relation de producteur et de distributeur. Le négociant ET diffuse ses propres productions et échappe en partie à l'organisation de la place de Bordeaux. Il fait ainsi l'économie de la relation de force ambiguë entre le producteur et le négociant mais, en conséquence, il se limite à ses propres capacités commerciales. Dans le cas de Valandraud, peut-être parce qu'il n'avait pas trouvé les termes d'un équilibre commercial avec les négociants, JLT avait quitté l'usage de la place (en 2009). Aujourd'hui, l'intégration au club des premiers grands crus classés semble exiger un retour. JLT a constitué, avec l'aide de courtiers, un groupe de négociants partenaires qui distribueront une partie de la production de Valandraud. Les bonnes relations que JLT entretient avec les courtiers et ses collègues négociants laissent la porte ouverte à des évolutions favorables.

*L'INAO* : l'Institut National de l'Origine et de la Qualité est un établissement administratif chargé de veiller à la protection des terroirs et de faire respecter le cahier des charges des Appellations d'Origine Protégée. Il joue un rôle important dans le classement des propriétés de Saint-Emilion et dans la gestion de leur agrandissement. En 2000, l'INAO a refusé l'appellation Saint Emilion pour deux hectares que JLT avait fait couvrir de bâches pour limiter les dégâts des pluies avant les vendanges. Cet essai, non homologué, avait abouti à la création du très médiatisé vin de table "l'Interdit de Valandraud" (environ 300€). Cependant, dans l'ensemble, l'INAO a accompagné favorablement la création *ex-nihilo* de Valandraud, le regroupement de parcelles en terroir classé puis le saut inédit de classement de grand cru à premier grand cru classé.

Les 7 conventions identifiées sont expliquées de façon plus détaillée en annexe 4 :

**C1. 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. Dès l'origine, JLT, autodidacte, combine les vendanges en vert, l'effeuillage, les vendanges manuelles, la fermentation malolactique en barrique, etc. parce qu'il ne disposait pas des moyens de manœuvrer ou de traiter les vignes à l'instar des propriétés établies du secteur. Ce faisant, il a dérogé, même si certains utilisaient déjà une ou plusieurs de ces méthodes, mais rarement de façon combinée, et souvent sans en faire la publicité... Or, la communication, relayée par les médias du vin, a largement contribué à montrer des options possibles à cette convention. JLT n'a pas hésité à parler (d'argent, de son CA, de ses revenus, de ses dettes, etc), et plus largement à s'exprimer sur des sujets habituellement tenus secrets. Chez JLT, la transparence n'est pas une provocation, elle est naturellement exprimée par une générosité informative dont son blog (<http://www.thunevinblog.com>) est une expression.

**C2. Le goût du vin (bordeais).** Il y aurait deux tendances sur le goût du vin : celle des vins traditionnels (C1) et celle, plus récente, des vins modernes (critiquée par les acteurs se retrouvant dans C1). Mais il a fallu constater, avec la pratique des dégustations des primeurs qui s'est systématisée, qu'un certain goût du vin a été érigé en repère pour nombre de propriétés. Selon JLT, les crus qualitatifs usent avec raison de certaines méthodes tout en s'autorisant quelques essais, parfois innovants, mais souvent soit en reprenant des techniques remontant à l'antiquité qui n'ont parfois été qu'oubliées pendant une longue période, soit en important une méthode mobilisée dans une autre AOC (ex : l'élevage sur lie pratiquée sur les vins blancs dans d'autres régions de France, notamment par les célèbres vins blancs de Bourgogne). S'agissant de la discutabile uniformisation du goût, l'analyse faite par JLT est qu'auparavant les vins comportaient davantage de défauts permettant l'identification de différences. Aujourd'hui, le niveau qualitatif ayant progressé, les différences sont moins évidentes et, en conséquence, les défauts moins facilement identifiables.

**C3. Les relations aux "autres".** Les propriétaires des crus prestigieux parlent difficilement de la concurrence et JLT éprouve également cette difficulté. Il parle plutôt de ses « collègues ». Cela renvoie au concept de coopétition (cf. annexe 4), c'est-à-dire une relation combinant concurrence et coopération ; elle est souvent présentée comme une stratégie à adopter dans le cadre de la préservation d'une rente. Tous les grands crus ont en effet intérêt à être dans une posture où, ensemble, ils préservent l'image de référence des crus qualitatifs français. JLT a complètement composé avec cette convention de la relation à l'autre et, malgré sa franchise et son franc-parler, il mesure toujours son propos lorsqu'il s'agit de parler des autres, y compris des personnes l'ayant franchement critiqué (parfois aujourd'hui des amis), sans doute avant tout par un profond respect qu'il a d'autrui.

**C4. Le classement des vins et la fixation du prix.** En France, le principe du classement des vins est incontournable. Il vise un objectif de hiérarchisation entre les crus produits sur un territoire géographique délimité, avec une incidence sur le prix. JLT y a dérogé en plaçant ses premières productions de Valandraud au même prix que les premiers grands crus classés. C'est d'ailleurs son histoire combinée à ce culot qui a conduit les médias à s'intéresser à JLT et à Valandraud (il y avait de quoi faire quelques beaux papiers secouant un peu l'establishment ...). Mais la réalité ne saurait cacher une vérité plus prosaïque : le prix de vente a été fixé en fonction du prix de revient, lequel était élevé au démarrage (en quelque sorte, la convention comptable a primé sur la convention classement). Le nombre de bouteilles produites étant faible, le montant des charges fixes était réparti sur un petit volume de production. Pour simplifier, un « vin de garage » ne pouvait pas se situer au même niveau de prix que certains premiers grands crus.

**C5. L'opération « primeurs » et la notation des vins.** 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 notes données par les journalistes critiques de vins (livres, magazines, sites internet) démarrent dès l'opération primeurs et les propriétés les attendent pour ajuster leur prix et procéder à l'allocation (promesse sur la quantité à livrer aux négociants).

Ce système pose un principe discutant la convention relative au classement : un cru vaudrait davantage par sa qualité que par son classement. En affectant de bonnes notes, dès les primeurs des premiers millésimes, à Valandraud, Parker a attiré l'attention sur JLT, également plus tard en le qualifiant de mouton noir et de bad boy. Aujourd'hui, en comparant Valandraud aux deux crus récemment promus en premier grand cru classé de Saint-Emilion avec la distinction « A » en septembre 2012 (Château Angélu et Château Pavie), on constate même que malgré des notes légèrement inférieures, il est presque toujours vendu plus cher (voir G2 dans Proposition de Valeur). Cela risque toutefois de changer notamment parce que, puisque, d'une part, les deux promus « A » vont sans doute augmenter les prix pour se rapprocher des deux crus possédant historiquement ce statut et, d'autre part, maintenant classé à un rang prestigieux, Château Valandraud devra faire évoluer son positionnement.

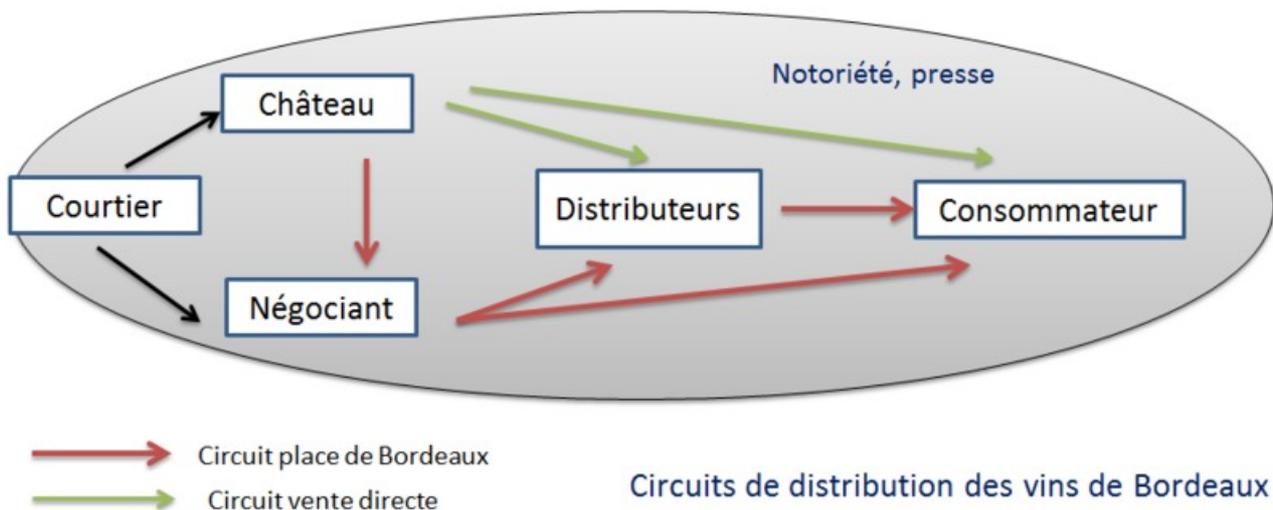
**C6. La Place de Bordeaux.** L'offre du marché des vins de Bordeaux est caractérisée par un important morcellement (10000 producteurs, dont un nombre important de petites marques). Le système commercial traditionnel réunit trois acteurs locaux : le producteur, le courtier et le négociant (l'ensemble des négociants constitue la « Place de Bordeaux »). Le 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. Pour échapper à certains inconvénients posés par la Place de Bordeaux, JLT en est sorti. Mais le classement de Château Valandraud en premier Grand Cru Classé l'incite à y revenir. En effet, le cru est fortement demandé et la Place de Bordeaux ne comprendrait pas un refus de distribution. Celui-ci pourrait poser à terme des difficultés dans les relations aux autres, alors que JLT a pu utiliser la force commerciale de la Place de Bordeaux pour distribuer ses vins dans le monde et interagir avec elle dans son activité de négoce. Qui plus est, JLT ne possède pas les moyens financiers du Château Latour. Les très bonnes relations entretenues durant des années avec les négociants devraient faciliter un retour vers la Place de Bordeaux.

**C7. L'effet millésime.** Cette convention réfère aux conditions climatiques de l'année de production dont dépendent largement la qualité et la quantité d'une vendange. La qualité du raisin a une forte influence sur la qualité du vin. 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, 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). JLT a d'emblée décidé de vendre Valandraud à un prix le situant parmi les plus chers des vins bordelais. Il s'avère que les excellentes notes reçues pour les premiers millésimes produits alors qu'ils n'étaient pas grands (1991, 1992, 1993) ont attiré l'attention des médias et des consommateurs. Hormis ce point de départ d'un positionnement hétérodoxe que d'autres vins de garage suivront, JLT prend des décisions tenant compte de cette convention millésime en baissant sensiblement le prix lors des petits millésimes.

JLT fixe un prix fort dérogeant à C4 puisque, alors inconnu, il met un prix à la hauteur de premiers grands crus classés (les produits doivent couvrir les charges) au lieu d'augmenter progressivement le prix en fonction des résultats et sa progression dans le classement. Lors de l'opération des primeurs (C5), Valandraud reçoit de très bonnes notes de Robert Parker. C4+C5 conduisent à ce que la presse s'intéresse à ce cas hétérodoxe par rapport à C1. JLT a brisé les tabous, sans perdre de vue la nécessité de faire du très bon vin, mais plus rapidement accessible (le vin bordelais avait la réputation de devoir être attendu une ou deux décennies). Cette hétérodoxie est renforcée le franc-parler de JLT qui veille néanmoins à toujours à respecter les autres (C3). JLT n'est pas un « révolutionnaire », son bon sens et sa conviction expliquent la plupart de ses décisions. Même le vin de garage n'était pas totalement nouveau. Certains personnages emblématiques du vin proposaient déjà ce type de crus, mais leurs propriétaires, par ailleurs producteurs plus « conventionnels » (C1), ne voulaient pas entacher leurs productions de cette image originellement péjorative, pas plus qu'ils ne souhaitaient être comparés aux nouveaux-venus. L'attention que JLT porte aux autres (C3) le conduit à entretenir d'excellentes relations avec la Place de Bordeaux (C6). Qui plus est, il joue le jeu de la baisse du prix lors des petits millésimes (C7). On perçoit un jeu entre des conventions évoluant dans le temps (annexe 5) et une influence des conventions sur les autres composantes du BM (annexe 6).

## L'architecture de la valeur

*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 (P1, circuit rouge) 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 comme JLT organisent leur propre négoce et vendent directement aux distributeurs et aux consommateurs.



*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 châteaux proposent aux négociants les "allocations primeurs" (les quantités promises), tous au même prix. Ceux-ci, acceptant l'offre vendront le cru en primeur à leur clients ou garderont les vins pour une vente différée. Les vins disponibles en bouteille, indépendamment de l'opération primeurs sont les "livrables". Pour ces vins, la place de Bordeaux fonctionne comme un marché où propriétaires et négociants proposent leur stocks aux négociants. Ce marché redistribue les stocks entre les opérateurs et favorise la réactivité face aux demandes des clients. Les courtiers centralisent les informations sur les disponibilités et les besoins, fournissent la cote des vins et constatent les contrats de vente. La distribution par la place est favorable au maintien de la cote des vins et à l'exposition commerciale des produits. 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.

*Le pouvoir de la presse* : critiques spécialisés et journalistes commentent largement les vins, Parmi les plus influents : Robert Parker (The Wine Advocate), The Wine Spectator ou en France Michel Bettane. Être noté, et bien noté, et ainsi enrichir un press-book sont des préoccupations constantes chez propriétaires de grands crus.

Les notes possèdent le pouvoir de faire ou de défaire une image. La relation avec les journalistes et les dégustations avec les faiseurs d'opinion sont donc cruciales.

*Les conseillers vedettes* : Bordeaux a vu émerger des personnalités fortement médiatisées qui conseillent les domaines au plan de la technique et de la stratégie d'obtention des notes auprès de la presse. Ils sont souvent la clé de voute d'une stratégie offensive d'amélioration de la qualité et de la notoriété. Le label de ces conseillers est perçu comme un moyen de faire monter sensiblement et rapidement le prix du cru sur les marchés. Ils peuvent également fournir un accès privilégié aux faiseurs d'opinion qui s'intéresseront à un cru présenté par un expert connu.

*L'effet millésime* : La qualité et la quantité d'une vendange sont soumises aux conditions climatiques du millésime. La qualité du raisin, a un impact sur la qualité du vin. 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).

### **Les opportunités et menaces de l'environnement**

*Au plan politique* : la viticulture française joue un rôle significatif au plan économique, à l'exportation. Pourtant elle fait l'objet d'un acharnement de certains lobbies adeptes d'une forme de prohibition. La filière vins n'est pas assurée que ses défenseurs soient entendus au moment du vote des lois.

*Au plan économique* : la filière des grands vins, en particulièrement de Bordeaux s'adresse à une population aisée, globalement en développement dans le monde. Elle n'est pas pour autant à l'abri des effets de crise économique ou de positions politiques dans certains pays. La force de l'euro a pénalisé les exportations vers les marchés en dollar. L'engouement du marché chinois peut être freiné par de nouvelles réglementations. La stratégie commerciale doit arbitrer entre la part à donner aux pays émergents et celle qui doit être maintenue sur les marchés occidentaux traditionnels.

*Au plan socio culturel* : les grands vins font rêver et constituent un marqueur social dans tous les pays, ce qui leur promet un bel avenir. Pourtant, un enjeu de santé publique est mis en avant par les détracteurs du vin et de l'alcool, dans les marchés traditionnels d'Europe et la France en particulier. Ce mouvement pourrait conduire à des renforcements de la répression réglementaire.

*Au plan écologique* : les marchés sont demandeurs de vins Bio, sans que la pression soit aujourd'hui très forte, notamment sur les grands crus. La définition du bio a été fortement controversée, avec un label pour la production des raisins bio (viticulture) sans définition satisfaisante d'une vinification bio. Sans aller aussi loin, la viticulture "raisonnée" gagne du terrain. Elle limite l'utilisation de la chimie au strict nécessaire. La réglementation sur les risques sanitaires et la traçabilité sont maintenant obligatoires. Les certifications de qualité, ISO par exemple, se généralisent. Elles démontrent la tendance à une démarche qualitative de la part de nombreux domaines. JLT revendique une approche écologique en privilégiant le travail de la terre aux désherbants chimiques et l'utilisation d'amendements et de traitements naturels autant que cela est possible. Les ET ont obtenu la certification ISO 14001 (management environnemental) et ISO 9001 (management de la qualité). Au plan écologique, la question du réchauffement climatique n'est pas neutre sur celle de l'effet millésime.

*Au plan légal*: le monde du vin est particulièrement réglementé dans de nombreux pays qui ont des codes différents, notamment en matière de dosage de composants chimiques autorisés. Ces réglementations locales pourraient évoluer, compte tenu de la tendance générale à renforcer la protection du consommateur. En France, la loi EVIN, qui limite notamment la publicité sur les vins, pourrait être renforcée, avec des obligations d'affichage de composition par exemple.

A noter : Le classement de Saint-Emilion de 2012 (réalisé après l'annulation de celui de 2006) a été attaqué par certains châteaux qui en ont été évincés. La procédure en cours fait planer une incertitude juridique sur le sort de ce classement 2012 et, plus généralement, sur la pérennité du système de classement, compte tenu de la communication très négative qui entoure ces procédures.

# **Annexes**

---

## Annexe 1 - Domaines Thunevin

Depuis 1991 J-L T et les ET ont acquis 9 domaines en propriété ou partenariat.

Année	Nature	Appellation	Nom	Surface HA	Cois
1991	Propriété Ets Thunevin	Saint Emilion Grand cru Classé B	Valandraud	10,0	40 000
1998	Filiale 100% Ets Thunevin	Saint Emilion Grand cru	Clos Badon	6,5	15 000
1999	Filiale 100% Ets Thunevin	Saint Emilion Grand cru	Bel air ouy	6,5	30 000
2000	Partenariat 50%	VDP Cotes Catalanes	Thunevin Calvet	40,0	120 000
2004	Propriété Ets Thunevin	Margaux	Bellevue de Tayac	4,5	15 000
2005	Propriété Ets Thunevin	Bordeaux	Compassant/Prieuré Lesc	10,0	60 000
2006	Propriété Ets Thunevin	Lalande de Pomerol	Domaines des Sabines	5,0	20 000
	Propriété Famille Thunevin	Pomerol	Clos du Beau Père	4,0	20 000
	Propriété Virginie Thunevin	Bordeaux	Domaine Virginie Thunevin	9,0	30 000
<b>Total général</b>				<b>95,5</b>	<b>350 000</b>

*Clos du Beau Père 2ha, Domaine des Sabines 4 ha en fermage sur des terres appartenant à Domaines Fayat Thunevin*

## Annexe 2 - Appellations de Bordeaux



## Annexe 3 - Premiers grands crus classés de Saint Emilion

Château Angélu (A)		Château Pavie (A)
Clos Fourtet		Château Canon
Château Ausone (A)		Château Pavie Macquin
Château la Gaffelière		Château Canon la Gaffelière
Château Beauséjour (héritiers Duffau-Lagarrosse)		Château Troplong Mondot
Château Larcis Ducasse		Château Cheval Blanc (A)
Château Beau-Séjour-Bécot		Château Trottevieille
La Mondotte		Château Figéac
Château Bélair Monange		Château Valandraud

*Premiers grands crus classés de Saint Emilion, classement 2012 (par ordre alphabétique)*

## Annexe 4 - Sept conventions avec lesquelles compose le Business Model des Etablissements Thunevin

### Conventions 1 : le Château bordelais et 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 (souvent plusieurs cépages assemblés) 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 cette tradition par leur attachement aux métiers (viticulteurs, œnologues, éventuellement négociants, etc.). Elles renvoyaient également à l'utilisation de pratiques acceptables tant en matière de viticulture que de viniculture, à la mobilisation des savoirs locaux par l'implication de la génération transmettant la propriété. Le secret, ou au moins la discrétion, est de mise, on parle peu des affaires au-delà du cercle familial. Les vins de garage ne sont pas les seuls à avoir été confrontés à cette convention tenace en contexte bordelais. Néanmoins, force est de constater que les vins de garage ont, à leur avènement, dérogé à cette convention, non seulement par une création *ex-nihilo*, mais aussi par exemple en mobilisant des techniques découlant des moyens dont disposaient leurs initiateurs. Dès l'origine, JLT, autodidacte, combine les vendanges en vert, l'effeuillage, les vendanges manuelles, la fermentation malolactique en barrique, etc. parce qu'il ne disposait pas des moyens de manœuvrer ou de traiter les vignes à l'instar des propriétés établies du secteur. Ce faisant, il a dérogé aux pratiques, même si certains utilisaient déjà une ou plusieurs de ces méthodes, mais rarement de façon combinée, et souvent sans en faire la publicité... Or, la communication, relayée par les médias du vin, a largement contribué à montrer des options possibles à cette convention. JLT n'a pas hésité à parler, et plus largement à s'exprimer sur des sujets habituellement tenus secrets. Par exemple, sans doute en raison de son passé dans le secteur de la banque, il n'a aucune difficulté à parler d'argent, de son CA., de ses revenus, de ses dettes, etc. Chez JLT, la transparence n'est pas une provocation, elle est naturellement exprimée par une générosité informative dont son blog (<http://www.thunevinblog.com>) est une expression, même s'il y reconnaît son impossibilité à pouvoir tout dire pour ne pas sabrer ses relations avec les acteurs de la planète vin (voir le post du mercredi 11 octobre 2006, "Blogolangue de bois").

### Convention 2 : le goût du vin (bordeaux)

Les crus qualitatifs français ont une réputation internationale. Les plus prestigieux d'entre eux sont parfois critiqués pour avoir mis en place des méthodes ayant conduit à une certaine uniformité du goût du vin. Leurs propriétaires savent répondre à ces attaques, mais il faut constater que des crus moins qualitatifs, au terroir moins prestigieux, mal emploient certaines techniques devenues certes courantes pour plaire, croient-ils, au palais des consommateurs sans y mettre les moyens afférents. Il y aurait ici un amalgame avec l'utilisation maîtrisée de méthodes que les crus qualitatifs déploient pour élaborer, tant à la vigne qu'au chai, des vins de grand niveau plus vite accessibles et durablement bons (les vins qualitatifs bordelais avaient la réputation de devoir être attendus au moins une décennie pour être consommés). Certes, lorsqu'un cru d'une certaine réputation force sur ce point, le résultat peut nuire à ses pairs.

Cette convention 2 pose quelques difficultés, ne serait-ce que pour le choix de son libellé car il y aurait deux tendances sur le goût du vin : celle des vins traditionnels (très liée à la convention 1) et celle, plus récente, des vins modernes (critiquée par les acteurs se retrouvant dans la convention 1). Mais il a fallu constater, avec la pratique des dégustations des primeurs qui s'est systématisée et plus encore lorsque le critique américain Robert Parker est devenu incontournable, qu'un certain goût du vin a été érigé en repère pour nombre de propriétés étant dans une phase particulièrement incertaine s'agissant des échantillons à présenter à la dégustation. Ainsi, le producteur devait, à la fin du siècle dernier, fournir des vins plus boisés, avec plus de matière, moins de verdeur donc plus de maturité, sans que cela ait quoi que ce soit à voir avec un goût du consommateur qui aurait été évalué sur le plan organoleptique. Bref, si quelques vins ont été, ou sont encore, « bodybuildés », pour reprendre une expression diffusée, la généralisation du qualificatif est sévère, inexacte et infondée selon JLT. Pour lui, les crus qualitatifs usent avec raison de certaines méthodes tout en s'autorisant quelques essais, parfois innovants, mais souvent soit en reprenant des techniques remontant à l'antiquité qui n'ont parfois été qu'oubliées pendant une longue période, soit en important une méthode mobilisée dans une autre AOC (ex : l'élevage sur lie pratiquée sur les vins blancs dans d'autres régions de France, notamment par les célèbres vins blancs de Bourgogne).

S'agissant de la discutabile uniformisation du goût, l'analyse faite par JLT est qu'auparavant les vins comportaient davantage de défauts permettant l'identification de différences. Aujourd'hui, le niveau qualitatif ayant progressé, les différences sont moins évidentes et, en conséquence, les défauts moins facilement identifiables.

### **Convention 3 : les relations aux "autres"**

Les propriétaires des crus prestigieux parlent difficilement de la concurrence. C'est un peu comme s'il n'y en avait pas. JLT éprouve cette difficulté. Il parle plutôt de ses « collègues ». Ce libellé exprime ce que la littérature en management stratégique appelle la « coopération », laquelle dépasse l'opposition entre la relation concurrentielle et la relation partenariale (Bengtsson M., Kock S., 2000 ; Cusin et al., 2006 ; Dagnino et al., 2007 ; Dagnino et al., 2007). La coopération est une relation combinant concurrence et coopération ; elle est souvent présentée comme une stratégie à adopter dans le cadre de la préservation d'une rente. Or, le statut de cru classé est une rente pour les châteaux concernés (Torrès, 2005 ; Barthélémy, 2010). Tous les grands crus ont en effet intérêt à être dans une posture où, ensemble, ils préservent l'image de référence des crus qualitatifs français. Si cette position et l'absence de vocabulaire concurrentiel peuvent s'expliquer du côté de la production des grands crus (ex : Valandraud), elle est plus surprenante s'agissant des « petits » crus (ex : Bad Boy), ainsi que pour l'activité de négoce où les stocks des ET sont conséquents. En effet, certes de façon ici résumée, dans la mesure où les stocks ne résultent pas d'un souhait (ex : pour spéculer ou revendre le vin plus cher lorsqu'il sera plus vieux ou meilleur par un gain de complexité résultant du vieillissement), leur présence s'explique par une incapacité du marché à absorber l'intégralité de la production vitivinicole alors que la demande pour les grands crus reste importante. Dès lors, les commerciaux luttent pour placer les vins auprès d'acheteurs français ou étrangers et JLT lui-même reconnaît une faiblesse de sa structure dans ce domaine. A l'égard des autres négociants, il ne parle toujours pas de concurrence. Pourtant, il est plus délicat de cerner une éventuelle coopération pour le négoce, puisqu'il semble qu'au niveau de la Place de Bordeaux la concurrence puisse être féroce. Néanmoins, dans son métier de négociant (de ses productions et celles d'autres propriétés), JLT ne parle toujours pas explicitement de concurrence. JLT a complètement composé avec cette convention de la relation à l'autre et, malgré sa franchise et son franc-parler, il mesure toujours son propos lorsqu'il s'agit de parler des autres, y compris des personnes l'ayant franchement critiqué (parfois aujourd'hui des amis), sans doute avant tout par un profond respect qu'il a d'autrui.

### **Convention 4 : le classement des vins et la fixation du prix**

Dans les registres conventionnels afférents aux vins, en France, le principe du classement est incontournable. Les classements français des vins ont un objectif de hiérarchisation entre les crus produits sur un territoire géographique délimité. Cette singularité française appelle un petit développement pour bien comprendre son importance et comment JLT en a joué pour finalement s'y ranger au moins pour un de ses crus, le plus prestigieux.

Les conventions afférentes au classement des vins de Bordeaux ont des sources anciennes. L'ouvrage tiré de la thèse de Chauvin (2010) en restitue l'essence, Markham (1997) en détaille plus complètement l'histoire. On apprend comment le classement des vins du Médoc et du Sauternais de 1855 résulte d'une dynamique dont le premier élément normatif remonte à un décret de la Jurade de Bordeaux en 1647 fixant les prix des crus. Le classement des vins du Médoc et du Sauternais de 1855 s'est d'ailleurs essentiellement basé sur le prix de vente des crus pour attribuer aux lauréats l'une des cinq distinctions, à savoir de « premier grand cru classé », pour la plus prestigieuse, à « cinquième grand cru classé » (sur ce territoire il existe également les « crus bourgeois » et les « crus artisans », lesquels ne sont pas classés mais leur propriétaire ont collectivement organisé la mise en valeur de ces distinctions). Ce classement a connu une révision, en 1973, pour promouvoir le Château Mouton-Rothschild au rang de Premier Grand Cru Classé ce qui, encore aujourd'hui et indépendamment de la qualité du vin, provoque quelques discussions notamment sur l'intervention de la classe politique.

Le Classement des vins de Saint-Emilion présente l'avantage de ne pas être figé. Il est révisé tous les dix ans. Il en découle toutefois des contestations de la part des crus déçus. Paradoxalement, ces derniers revendiquent un positionnement au rang qu'ils défendent sans trop rejeter la convention classement. Pour tous, les enjeux sont grands (image, foncier, ...).

Le classement donne une indication au consommateur sur la qualité d'un cru. Certes, celui du Médoc date de 1855 et son caractère figé ne reflète pas les mouvements observables au sein des propriétés. Barthélémy (2010) rappelle le propos de Combris et al. (1997) constatant que le classement du Médoc est resté inchangé malgré, par exemple, l'augmentation sensible des superficies exploitées par certains châteaux. Notons qu'une telle situation est plus difficile dans le classement de Saint-Emilion puisque les propriétés classées ne peuvent décider seules de changer le périmètre de l'exploitation. La permanence du classement du Médoc peut également être discutée lorsque, avec Barthélémy, on constate que le château Desmirail (appellation Margaux), 3ème cru classé en 1855, disparaît dans les années 1930 pour renaître en 1981 avec de nouvelles terres et de nouvelles vignes tout en gardant son statut. Le classement surplombe alors toute réalité gustative.

Ainsi, si le système est formalisé par un ensemble de règles normatives différenciant selon le classement (ex : Médoc vs Saint-Emilion), il reste globalement influent s'agissant du rapport entre le statut et le prix pratiqué (avec une réalité gustative susceptible de rattraper les crus baissant en qualité alors que leur prix resterait élevé, les conséquences en volume des ventes et en termes d'image seraient manifestes). Il est important de s'approcher au plus près de la catégorie supérieure, au risque d'atteindre un niveau de prix inacceptable par le marché.

JLT a dérogé à cette convention lorsqu'il a placé ses premières productions de Château Valandraud au même prix que les premiers grands crus classés. C'est d'ailleurs son histoire combinée à ce culot qui a conduit les médias à s'intéresser à JLT et à Valandraud (il y avait de quoi faire quelques beaux papiers secouant un peu l'establishment ...). Mais la réalité ne saurait cacher une vérité plus prosaïque : le prix de vente a été fixé en fonction du prix de revient, lequel était élevé au démarrage (en quelque sorte, la convention comptable a primé sur la convention classement). Le nombre de bouteilles produites étant faible, le montant des charges fixes était réparti sur un petit volume de production. Ce bon sens comptable ne correspondait pas aux conventions. Pour simplifier, un « vin de garage » ne pouvait pas se situer au même niveau de prix que certains premiers grands crus.

### **Convention 5 : l'opération « primeurs » et la notation des vins**

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 châteaux proposent aux négociants les « allocations primeurs » (les quantités promises), tous au même prix. Ceux-ci, acceptant l'offre, proposeront le cru en primeur à leurs clients ou garderont les vins pour une vente différée. Les notes données par les journalistes critiques de vins démarrent dès l'opération primeurs et les propriétés les attendent pour ajuster leur prix et procéder à l'allocation (promesse sur la quantité à livrer aux négociants).

Il existe différents guides (livres, magazines) pour les amateurs, mais c'est celui de Robert Parker qui a joué, avec un retentissement mondial, une partie où la qualité des vins s'est confrontée au classement. Ce critique, encore très récemment propriétaire du magazine *The Wine Advocate*, a proposé, à la planète entière et au marché américain en particulier, une revue où sont notés les crus dégustés par lui (puis par lui et son équipe, sachant qu'il a récemment pris sa retraite et vendu son magazine). Avec un système de notation sur 100 points, chaque année et donc pour chaque millésime, il note quelques centaines de crus dégustés en primeur (mais aussi plus tard). La plupart des producteurs de vin attendent les notes de Parker pour arrêter le prix de la bouteille (en primeur et parfois en livrable). Ce système pose un principe discutant la convention relative au classement : un cru vaudrait davantage par sa qualité que par son classement, notamment lorsque celui-ci est figé et ancien. En affectant de bonnes notes, dès les premiers millésimes, à Valandraud, Parker a attiré l'attention sur JLT, également plus tard en le qualifiant de mouton noir et de bad boy. Aujourd'hui, en comparant Valandraud aux deux crus récemment promus en premier grand cru classé de Saint-Emilion avec la distinction « A » en septembre 2012 (Château Angélu et Château Pavie), on constate même que malgré des notes légèrement inférieures, il est presque toujours vendu plus cher (G2 dans PV). Cela risque toutefois de changer, puisque, d'une part, les deux promus « A » vont sans doute augmenter les prix pour se rapprocher des deux crus possédant historiquement ce statut et, d'autre part, maintenant classé à un rang prestigieux, Château Valandraud devra faire évoluer son positionnement.

### **Convention 6 : la Place de Bordeaux**

L'offre du marché des vins de Bordeaux est caractérisée par un important morcellement (10000 producteurs, dont un nombre important de petites marques). 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 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 le prix et l'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. Certains Châteaux prestigieux se posent la question de rester dans le système posé par la Place de Bordeaux. Par exemple Château Latour, Premier Grand Cru Classé (appellation Pauillac, dans le Médoc), a décidé de sortir de la Place de Bordeaux, prétextant que ce vin de longue garde doit être vendu plus tard, en livrable et non plus en primeurs, comme peuvent le faire les champenois. On peut y voir également un objectif commercial, puisque la vente directe permet de mieux connaître les clients tout en gardant les marges faites par les intermédiaires, ainsi qu'un objectif qualitatif, en ce sens que la suppression d'un certain nombre d'intermédiaires évite la manipulation des caisses et les stockages aux conditions parfois discutables.

Pour échapper aux inconvénients posés par la Place de Bordeaux, JLT en est sorti. Mais le classement de Château Valandraud en premier Grand Cru Classé l'incite à y revenir. En effet, le cru est fortement demandé et la Place de Bordeaux ne comprendrait pas un refus de distribution. Celui-ci pourrait poser à terme des difficultés dans les relations aux autres, alors que JLT a pu utiliser la force commerciale de la Place de Bordeaux pour distribuer ses vins dans le monde et interagir avec elle dans son activité de négoce. Qui plus est, JLT ne possède pas les moyens financiers du Château Latour. Les très bonnes relations entretenues durant des années avec les négociants devraient faciliter un retour vers la Place de Bordeaux.

## Convention 7 : l'effet millésime

Cette convention se comprend simplement, puisqu'elle réfère aux conditions climatiques de l'année de production dont dépendent largement la qualité et la quantité d'une vendange. La qualité du raisin a une forte influence sur la qualité du vin. 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, 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).

JLT a d'emblée décidé de vendre Château Valandraud à un prix le situant parmi les plus chers des vins bordelais. Il s'avère que les excellentes notes reçues pour les premiers millésimes produits alors qu'ils n'étaient pas grands (1991, 1992, 1993) ont attiré l'attention des médias et des consommateurs. Hormis ce point de départ d'un positionnement hétérodoxe que d'autres vins de garage suivront, JLT prend des décisions tenant compte de cette convention millésime en baissant sensiblement le prix de Château Valandraud lors des petits millésimes.

## Annexe 5. Les liens entre les conventions identifiées dans le BM des ET.

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
C1	---	Chaque Château produirait un vin typique de son terroir ne ressemblant pas aux autres.	La tradition, l'image, la préservation de la rente, le culte du secret conduisent à une forme <u>coopétitive</u> .	Le Château bordelais se positionne sur des prix supérieurs	Les Châteaux bordelais jouent quasiment tous le jeu des primeurs	Les Châteaux bordelais passent quasiment tous par la Place de Bordeaux	---
C2	Les châteaux peuvent être tentés de combiner différentes techniques pour approcher ce qu'ils croient être le vin apprécié (dégustations)	---	Un mimétisme peut <u>s'exprimer bien</u> que chacun exprime la singularité de son vin, y compris en matière de goût.	---	Les conseillers <u>œnologues</u> peuvent être davantage sollicités (ex : échantillons pour les primeurs)	Certains goûts plairaient à certaines clientèles étrangères (pas vérifié).	Mobilisation de technique pour atteindre une certaine maturité du raisin.
C3	On ne critique pas (du moins ouvertement) les autres châteaux qui ne sont pas vus comme de stricts concurrents.	Un phénomène de mimétisme peut <u>s'exprimer bien</u> que chacun exprime la singularité de son vin, y compris en matière de goût.	---	---	Les relations participent au rassemblement lors de l'opération « primeurs »	Il n'y a pas de compétition pour placer les grands crus chez les négociants	---
C4	Le classement positionne les crus <u>les uns vis à vis</u> des autres (hiérarchie) et influence le prix des crus et du foncier	---	La hiérarchie des classements est globalement respectée dans la relation aux autres.	---	Grosse pression, sur le producteur, pour ne pas décevoir. Les réceptions doivent être à l'image du classement.	Les plus grands crus placent sans souci leur production sur la Place de Bordeaux	Même lors des petits millésimes, les crus les mieux classés doivent montrer leur savoir-faire.
C5	Les Grands Crus bordelais jouent quasiment tous le jeu des primeurs	Certains vigneron se sont forgés une idée du goût du vin à placer en échantillon lors des dégustations primeurs	Discussions et commentaires dans la profession. Chacun se positionne ainsi en termes d'image notamment.	---	---	Influence la demande (quantité selon prix) par la Place de Bordeaux	Les échantillons présentés en primeur tentent de gommer les effets des moins bons millésimes
C6	Pression (sur les prix, les stocks) sur les Châteaux parce que maîtrisant la distribution.	Certains goûts plairaient à certaines clientèles étrangères (pas vérifié).	Jeu à trois acteurs : producteur, courtier, négociant	Cherche à faire baisser les prix	La Place encourage la tenue de cette opération réunissant la profession et certains clients	---	---
C7	Qualité et quantité de vin.	Les grands millésimes donnent de meilleurs vins et, sauf accident (ex : grêle) de bonnes quantités	Effet de mimétisme, demande de conseils.	Permet aux meilleurs vigneron de montrer leur savoir-faire	Les vins sont bien notés parce que meilleurs	Demande de <u>prix</u> bas lors des petits millésimes, de fortes demandes lors de grands millésimes	---

## Annexe 6. Influence des conventions sur les autres composantes du BM des ET.

	C1 - Le château bordelais et son vin	C2 - Le goût du vin (bordelais...)	C3 - Les relations aux « autres »	C4 - Le classement des vins et la fixation du prix	C5 - L'opération « primeurs » et la notation des vins	C6 - La Place de Bordeaux	C7 - L'effet millésime
Porteur(s)	JLT autodidacte, pas langue de bois	JLT veut un vin bon de suite avec un potentiel de garde	Peine à parler de concurrence.	S'affranchit du classement pour fixer le prix lors du lancement mais tend désormais à en jouer le jeu pour Valandraud	Présente ses premiers millésimes aux critiques et profite des bonnes notes reçues	JLT décide de composer sans la place de Bordeaux en 2009 puis d'y revenir suite au classement en 1 <sup>er</sup> GCC	JLT veut des raisins mûrs quelles que soient les conditions climatiques
Proposition de valeur	Coopération plutôt que concurrence	Vin consommable (voire flatteur) de suite mais capable aussi de vieillir. Développement d'une gamme de 20 à plus de 100 euros.	Coopération plutôt que concurrence, mais guerre d'image entre les grands crus	Influence sur le prix, sur l'image. Valandraud : démarche opposée à la convention de fixation d'un prix	Justification du prix au-delà du classement	Rôle de la place de Bordeaux dans la diffusion des vins	Les clients sont sensibles à l'effet millésime qui joue sur le prix
Fabrication de la valeur	Combine techniques viticulture et viniculture (vendanges en vert, etc.). Communication hétérodoxe (vin de garage, personnalité, ...)	Techniques pour avoir un raisin mûr et obtenir un vin immédiatement accessible. Jouer sur l'image pour faire parler de soi	Construire une histoire intéressant au moins autant qu'une position dans le classement. Difficulté à vendre certains vins (négoce)	Nécessité d'aménagements (ex : refaire les chais), communication, gestion de la gamme. Articulation production /négoce.	Participation au jeu des critiques (ex : opération primeurs)	Les stocks se déplacent vers le producteur	Les bons millésimes facilitent les ventes, mais également en amont la production (ex : moins de traitement dans les vignes)
Sources des revenus	Les châteaux bordelais attirent les clients du monde	Les vins plus vite accessibles permettent d'élargir les marchés	Garder de bonnes relations avec la place de Bordeaux même si sortie en 2009.	Les vins classés attirent les acheteurs. Les prix jouent sur la demande, au départ des clients curieux, puis des clients fidèles ne rechignant pas côté prix.	Les bonnes notes attirent de nouveaux clients	Place de Bordeaux en lien avec les marchés (rend plus difficile l'identification des sources de revenus)	Fort demande sur les bons millésimes
Volume des revenus	Jouer ou non le jeu de la « place de bordeaux » ?	Le côté hétérodoxe attire les premiers clients, la régularité des crus fidélise, l'histoire entretient la façon de faire le vin	Le classement fidélise une certaine clientèle et préserve les volumes de vente côté production.	La logique comptable prime sur les autres conventions pour fixer le prix. Le classement assure l'écoulement d'une partie de la production donc du CA	Les bonnes notes influencent les prix et les volumes réservés dès l'opération primeurs	Place de Bordeaux en capacité d'écouler la production fait le CA	CA en hausse sur les bons millésimes (ce qui compense les moins bonnes années), dès l'opération primeurs
Performances	Image de bad boy, de mouton noir. Ne pas perdre d'argent (prix).	Vins polyvalents Bonnes notes reçues des critiques	Accumulation des stocks de certains vins (partie négoce). L'histoire préserve l'image que le classement conforte	Prestige croissant pour Valandraud. Un prix élevé doit correspondre à une certaine qualité. L'histoire ne suffit pas mais y contribue.	Les bonnes notes influencent la performance financière et non financière (image et réputation).	Stock désormais supporté davantage par le producteur, les propriétés créent du négoce aussi pour réguler les prix	Une influence qui se ressent sur le plan comptable. On dit que la qualité d'un vigneron se juge sur les petits millésimes
Parties prenantes	Coopération plutôt que concurrence. Empathie. Relations avec Alain Vautier et quelques autres figures emblématiques du vin (ex : M Roland). Près des salariés. RSE.	Michel Rolland. Robert Parker et les autres critiques de vin aiment généralement les productions des ET.	Place de Bordeaux, critiques, clients composent avec les vins de garage qui pourtant n'en sont plus toujours	Le classement fidélise, mais la Place de Bordeaux doit y trouver son compte.	De nombreux critiques (Parker, Bettane et Desseauze, Decanter, Sukling, Tanzer, Robinson, ...)	Place de Bordeaux = partie prenante importante du BM.	Les clients font pression lors des grands millésimes, les financeurs lors des petits millésimes (stock, CA, ...).
Ecosystème	Construire une histoire, sensible à l'environnement	La recherche non pas d'un vin uniforme mais de vins accessibles gomme en partie l'effet millésime	A travers la coopération, les organismes de certification (bio, classements, lobbying, ...), ...	Procédure de classement. Textes afférents. Consommation de vin dans le monde. Part croissante de vin bio pouvant accroître, au départ, le coût de production.	La formation du prix tient compte des conditions climatiques (cf. convention effet millésime)	Place de Bordeaux en capacité d'influencer les grandes tendances de l'environnement. Veille sur l'écosystème donne des informations stratégiques à la Place de Bordeaux	L'effet millésime découle directement des conditions climatiques