

Business Model

Storyboard



Etablissements Thunevin

31 décembre 2012

Professeur Thierry Verstraete, IAE de l'Université de Bordeaux

Gérard Néraudau, diplômé HEC, consultant

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

Le BM GRP est ici utilisé pour mettre au jour le Business Model des Etablissements Thunevin (situation fin 2012).



GÉNÉRATION

Porteur(s)



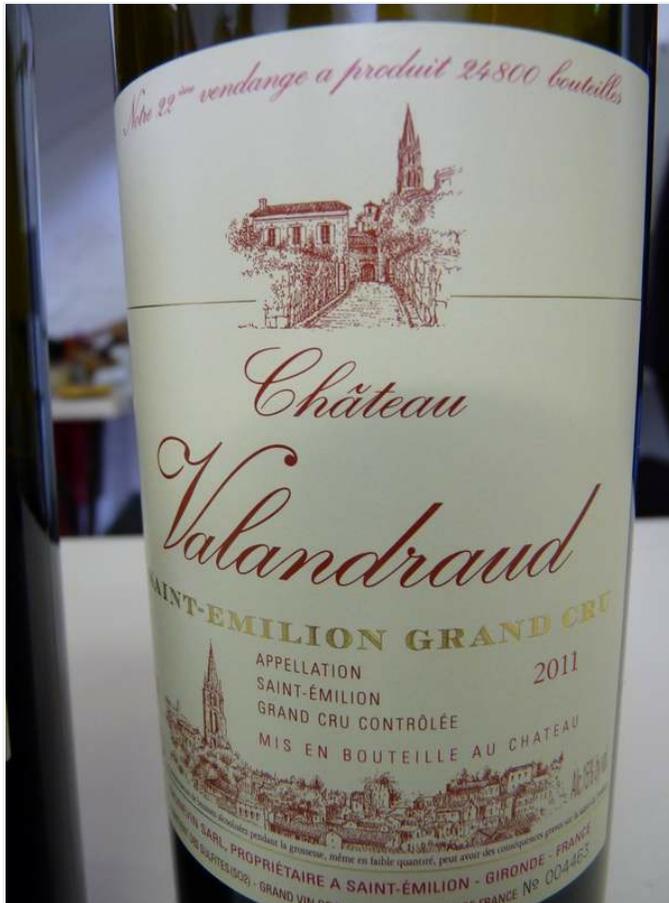
WWW.STUDIOASTORIA.COM

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.



GÉNÉRATION

Proposition de la valeur



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).



GÉNÉRATION

Fabrication de la valeur



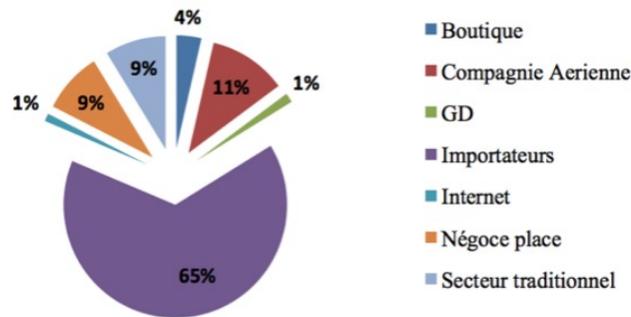
25 personnes travaillent à la production des crus pour lesquels les raisins sont amenés à une juste maturité et 25 autres personnes oeuvrent au négoce ; la communication centrée sur JLT a largement participé à la notoriété des ET, ainsi que les notes données aux vins par les principaux journalistes spécialisés 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.



RÉMUNÉRATION

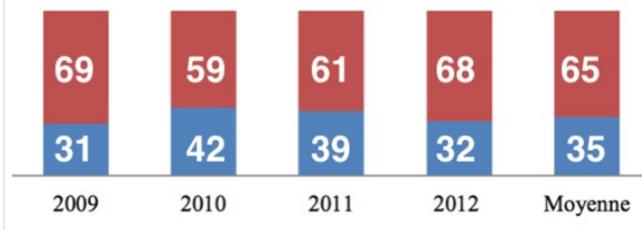
Sources des revenus

Ventilation du CA vins 2012 par canal



Répartition Ventes France export en %

■ France ■ Export



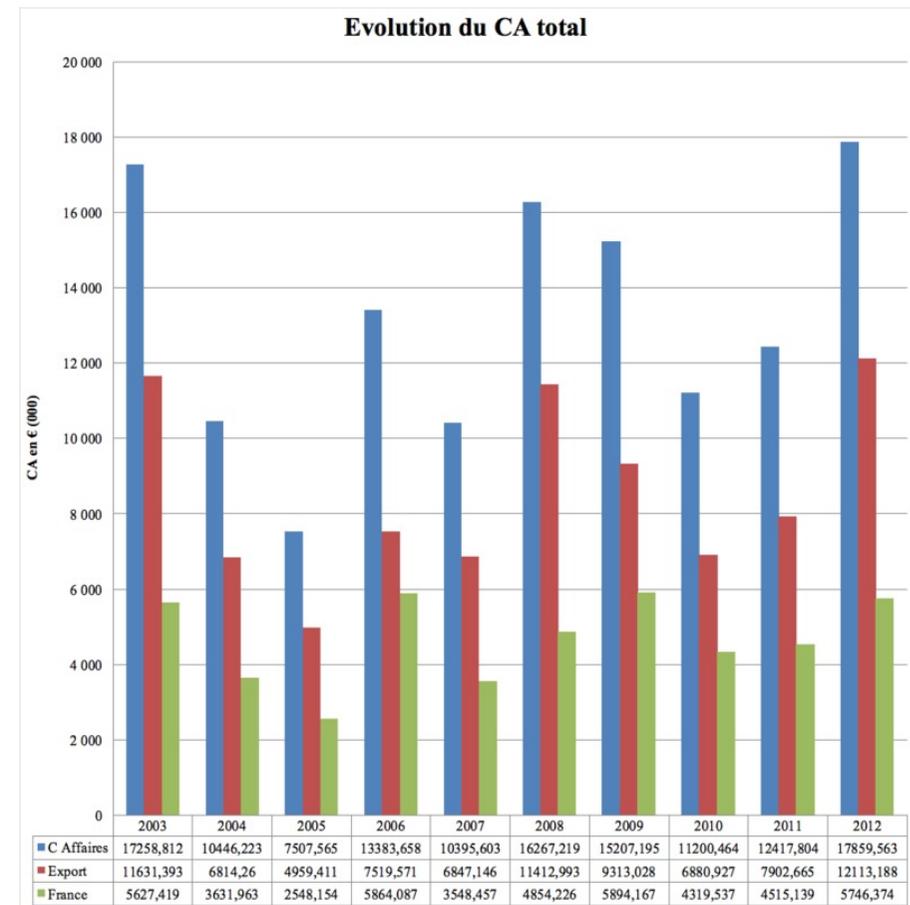
99% du CA provient de la distribution de vins fins, dont un tiers est produit sur les domaines possédés en tout ou partie par les ET, les deux autres étant constitués de vins de négoce de Bordeaux et de marques vinifiées par les ET ; 1% du CA provient de la location de chambres et du conseil en technique 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.



RÉMUNÉRATION

Volume des revenus

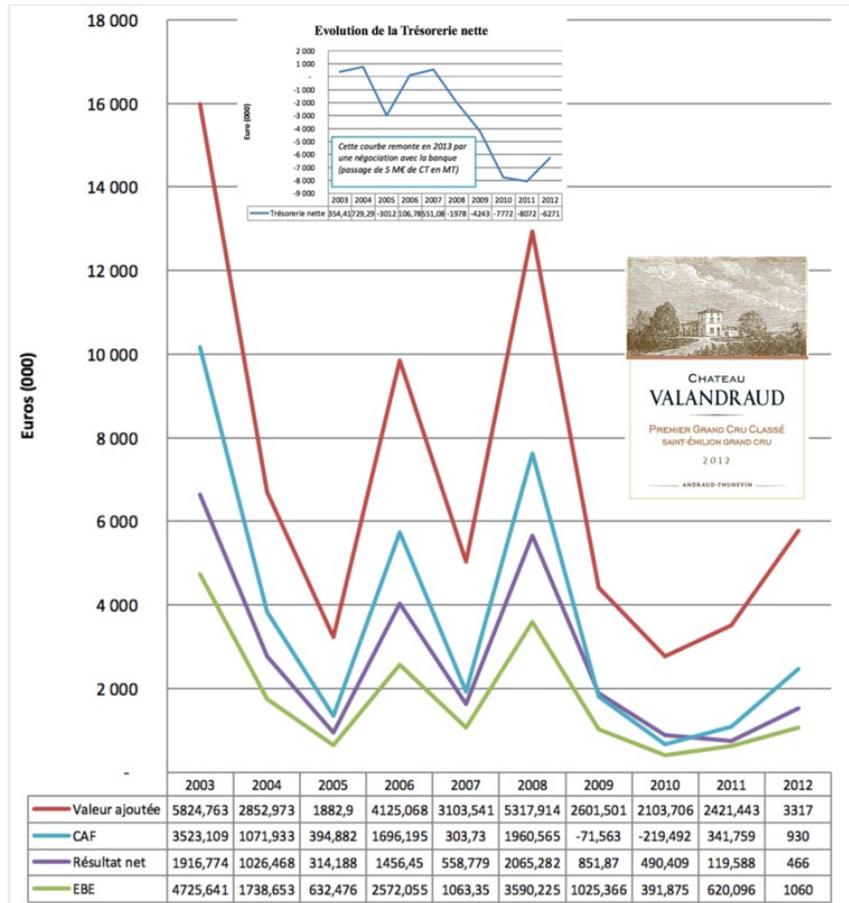
La vente en primeurs est sensible à l'effet millésime ; sur la période 2003-2012, elle a varié entre 3 et 9 M€, pour un CA total situé entre 7,5 et 17,8 M€, avec une volatilité plus marquée à l'exportation dont le CA a varié entre 5 et 12 M€ sur la même période. La vente en France comporte une part moindre 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.





RÉMUNÉRATION

Performances



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.



PARTAGE

Parties prenantes



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, copropriétaire 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.



PARTAGE

Conventions

7 novembre 2012

JOURNAL OFFICIEL DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Texte 23 sur 121

Décrets, arrêtés, circulaires

TEXTES GÉNÉRAUX

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DE L'AGROALIMENTAIRE ET DE LA FORÊT

Arrêté du 29 octobre 2012 portant homologation du classement des crus
de l'appellation d'origine contrôlée « Saint-Emilion grand cru »

NOR: AGR1234369A

Le ministre de l'économie et des finances et le ministre de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt,
Vu le règlement (CE) n° 1234/2007 du Conseil du 22 octobre 2007 portant organisation commune des
marchés dans le secteur agricole et dispositions spécifiques en ce qui concerne certains produits de ce secteur
(règlement « OCM unique »);

Vu le code de la consommation ;

Vu le code rural et de la pêche maritime ;

Vu le décret du 19 août 1921 modifié portant application de l'article L. 214-1 du code de la consommation
aux vins, vins mousseux et aux eaux-de-vie, notamment son article 13 ;

Vu le décret n° 2011-1779 du 5 décembre 2011 relatif à l'appellation d'origine contrôlée « Saint-Emilion
grand cru » ;

Vu la proposition du comité national des appellations d'origine relatives aux vins et aux boissons alcoolisées,
et des eaux-de-vie de l'Institut national de l'origine et de la qualité du 6 septembre 2012,

Arrêtent :

Art. 1^{er}. – Est homologué le classement des crus de l'appellation d'origine contrôlée « Saint-Emilion grand
cru », proposé par le comité national des appellations d'origine relatives aux vins et aux boissons alcoolisées, et
des eaux-de-vie de l'Institut national de l'origine et de la qualité, dont la liste figure ci-après :

I. Premiers grands crus classés :

Par ordre alphabétique :

Château Angéjus (distinction A),

Château Ausone (distinction A),

Château Beauséjour (héritiers Duffau-Lagarrosse),

Château Beau-Séjour Bécot,

Château Belair-Monange,

Château Canon,

Château Canon La Gaffelière,

Château Cheval Blanc (distinction A),

Château Figeac,

Clos Fourtet,

Château La Gaffelière,

Château Larcis Ducasse,

La Mondotte,

Château Pavie (distinction A),

Château Pavie Macquin,

Château Troplong Mondot,

Château Trotte Vieille,

Château Valandraud.

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.

