

I.

AU CŒUR DE
MILLÉSIMA

BORDEAUX



Retour sur Histoire

« Je reste persuadé que notre succès dépend surtout de quelques idées fortes, mises en œuvre dès les premières années et jamais modifiées depuis :

Un concept simple et innovant

Le concept que j'ai longuement mûri et que j'ai appliqué lorsque j'ai repositionné l'activité de Vins des Grands Vignobles en 1987 était à la fois simple et totalement innovant à l'époque : utiliser les techniques du marketing direct pour vendre du vin haut de gamme ; de Bordeaux mais aussi des autres régions emblématiques de France et de l'étranger ; sans intermédiaires aux consommateurs finaux, clients particuliers français et étrangers.

Une société dont j'aimerais être le client

Ma deuxième grande idée a été de créer une société dont j'aimerais être le client. Lui parler comme je parlerais à un ami. D'où cette exigence de service, de conseil et de personnalisation qui n'a jamais faibli. D'où nos efforts pour toujours mettre le client au centre de nos préoccupations.

Un mantra : test and learn

Ce mantra, qui me guide depuis toujours, nous a permis de nous renouveler en permanence en testant les techniques et technologies nouvelles, en adoptant celles qui fonctionnent et en abandonnant les autres sans craindre de faire fausse route. Ceux qui ne se trompent jamais sont inquiétants, cela laisse penser qu'ils n'ont rien testé ! »

Patrick Bernard,
Fondateur de MILLESIMA



L'histoire de Millésima débute en 1983, lorsque Patrick Bernard crée « Vins des Grands Vignobles », le premier nom de la société.

On pourrait dire aussi que cette histoire commence plut tôt. Que les raisons qui poussent Patrick Bernard à se lancer dans le négoce de grands vins naissent dans le giron de Lucien Bernard et Cie, l'entreprise fondée par son grand-père en 1928. Une aventure entrepreneuriale qui commence dans le sucre, passe à la fabrication du brandy avant de s'épanouir dans le commerce des vins de Bordeaux.

Les débuts de Vins des Grands Vignobles

Le marché de la place de Bordeaux est difficile à pénétrer, surtout lorsqu'on n'appartient pas à une ancienne famille bordelaise. Gare à celui qui ne maîtrise pas sur le bout des doigts les rouages de ce système complexe ; parfaitement obscur aux yeux du néophyte !

Mais justement, Patrick Bernard n'est pas un néophyte. Il a été initié à la façon dont s'organise et se structure la place de Bordeaux par un ami, qui s'affirmera comme l'un des plus grands courtiers des grands crus classés de Bordeaux. Quelques notions sont indispensables, comme de savoir que les châteaux bordelais, contrairement aux producteurs de Bourgogne et de Champagne, n'utilisent pas les circuits de distribution classiques ; ils passent par des négociants qui proposent leurs vins à d'autres négociants français et étrangers, mais aussi à tous les acteurs de la distribution : les cavistes, les restaurateurs, les enseignes de la grande distribution... Les transactions entre châteaux et négociants sont assurées par les courtiers, qui participent notamment à la fixation des prix.

Au moment de la création de « Vins des Grands Vignobles », Patrick Bernard s'appuie sur le système des courtiers pour s'assurer un minimum d'approvisionnement. Il lui faut absolument obtenir des allocations ; ce nombre de caisses que les châteaux réservent aux négociants avec lesquels ils ont choisi de travailler.

L'exercice peut se révéler complexe pour un nouvel arrivant sur la place de Bordeaux, d'autant que Patrick Bernard mise sur le vin haut-de-gamme et que les allocations des grands crus classés s'analysent comme un droit moral sur un certain pourcentage de la récolte et sont donc reconduites d'un millésime sur l'autre. Si un négociant refuse tout ou partie du volume initialement offert, il peut perdre ses allocations pour les années suivantes...



Heureusement, Patrick Bernard réussit à obtenir, pour le millésime 1982, quelques « allocations amicales » des Châteaux Ducru-Beaucaillou, Montrose, Lynch-Bages, Grand Puy Lacoste... ; trois importantes allocations avec 500 caisses de Château Talbot, de Château Gruaud-Larose et de Château Meyney, enfin pour finir, 300 caisses de Château La Lagune 1982. Il profite en outre du retour, sur la place de Bordeaux, de châteaux ayant été absents plusieurs années successives (notamment Château d'Issan et Château Haut Bailly), et qui peuvent donc accorder leurs allocations de façon totalement libre. Enfin, il bénéficie, dès l'année suivante, du déclin de quelques grandes maisons de négoce qui n'ont plus les moyens d'acheter autant que le leur permettent leurs substantielles allocations.

En 1985, Patrick Bernard risque tous ses moyens sur le millésime 1984. Un pari dangereux car ce millésime est particulièrement médiocre en raison de conditions climatiques défavorables. Patrick Bernard en est bien conscient, mais cela ne lui importe guère : ce qu'il cherche ; et réussit à faire ; c'est revendre aussi vite que possible les caisses qu'il a achetées pour récupérer son pécule mais, surtout, obtenir des allocations « sûres » pour les millésimes 1985 et 1986, en espérant qu'ils soient de qualité supérieure. Ils le seront. Ouf !
Le premier pari important est gagné. Il ouvre des perspectives intéressantes de développement.

Malgré tout, l'activité est difficile ; voire périlleuse. Ne dépendre que des primeurs est risqué : les millésimes se succèdent sans que l'on puisse savoir s'ils seront bons ou non. De plus, le stock coûte cher.

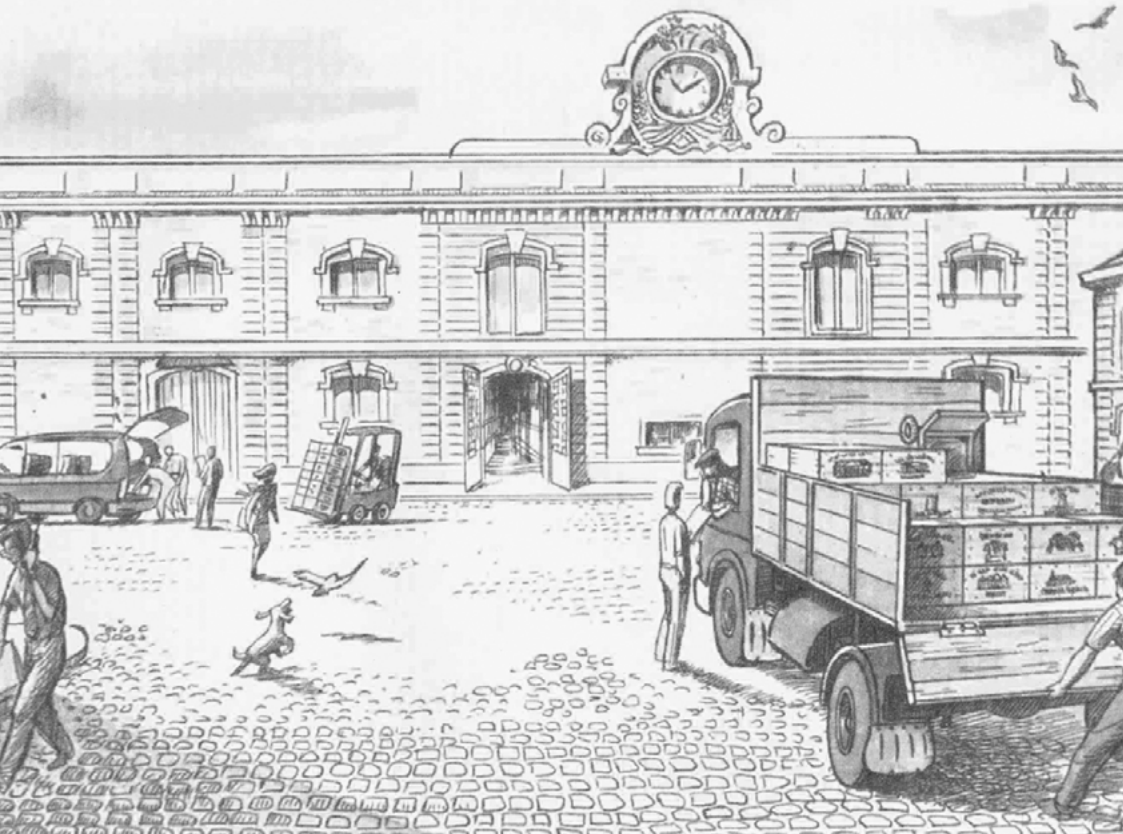
Patrick Bernard prend alors deux décisions, qui vont s'avérer déterminantes pour l'avenir de sa société.

Tout d'abord, il sollicite le Conseil d'Administration du groupe familial pour que la holding Financière Bernard entre dans le capital de son entreprise et propose une souscription à une augmentation de capital. La souscription est acceptée : Vins des Grands Vignobles devient filiale à 90% de la Financière Bernard, holding créée en 1983 et qui détient déjà deux filiales : « Lucien Bernard et Cie » et le Domaine de Chevalier. Grâce à cette augmentation de capital, Patrick Bernard peut quitter son poste de Directeur Général chez Lucien Bernard et Cie pour se consacrer exclusivement au développement de son entreprise.

Persuadé que les circuits de distribution sont condamnés à se raccourcir, il décide d'aller jusqu'au bout de son raisonnement et de ne plus vendre qu'aux clients finaux, aussi bien les primeurs que les vins livrables.

M I L L É S I M A

Votre négociant à Bordeaux



La vente par correspondance aux particuliers

Jusqu'alors, les « Vins des Grands Vignobles » se consacraient à une activité de négoce assez classique. La clientèle, variée, était composée à la fois de particuliers, de restaurateurs, de cavistes et de négociants à l'export.

Tout en poursuivant ses activités de négoce avec les restaurateurs et les importateurs étrangers, Patrick Bernard réfléchit à la meilleure manière de capter la clientèle de particuliers : devenir caviste ou gérant d'un espace « vin » grande surface, très peu pour lui. En revanche, vendre du vin par correspondance, en ayant recours aux techniques du marketing direct, voilà qui lui semble à la fois beaucoup plus passionnant et beaucoup plus judicieux : « La VPC est sans doute le meilleur moyen de vendre du vin à des particuliers », analyse-t-il, « car c'est le client qui choisit lui-même le moment où il a envie de s'intéresser à son produit ; chez lui, le soir, le week-end, depuis sa maison de campagne... »

Si certains négociants bordelais pratiquent déjà la vente par correspondance à Bordeaux, ils se contentent souvent d'utiliser des listes de prospects fournies par les propriétés qu'ils avaient contactés. Ils ne font que très peu de publicité et surtout ne font pas appel à des agences pour rendre leur message attrayant pour le client. En mettant le marketing et la création au centre de son projet, Patrick Bernard est persuadé que Vins des Grands Vignobles aura un avenir florissant.

Un jour, son oncle Jean Bernard lui amène un gros volume qui pourrait, lui dit-il, l'intéresser. Sous les 2 kilos de papier de cet Annuaire du Pouvoir, puisque tel est son nom, se trouve une pépite : les coordonnées personnelles des 3 principaux dirigeants des 1 500 plus grandes sociétés françaises. Soit 4 500 adresses personnelles. Ou pour le dire autrement : une magnifique base de données qualifiée ! L'occasion est inespérée et Patrick Bernard voit immédiatement tout le potentiel qu'il peut en tirer. En juin 1987, il envoie une offre du millésime 1986 en primeur aux 4 500 personnes. Le taux retour s'élève à 10% ! Voilà qui le convainc de s'engager complètement dans cette voie.

Patrick Bernard décide également de se différencier de la concurrence en proposant un véritable service de conseil à ses clients. Il écrit sur le catalogue que « Patrick Bernard sera ravi de vous faire profiter de sa connaissance des vins et de vous guider dans vos choix ». Suit un numéro de téléphone ; que les clients s'empressent de composer. Les premiers temps, Patrick Bernard s'occupe personnellement de répondre, livrant un conseil, une information, essayant de comprendre les goûts et les désirs de chacun.



Puis, les ventes augmentant, il se fait aider par le responsable Marketing qui déguste avec lui tous les vins avant leur achat, persuadé que pour bien vendre et promouvoir un produit, il faut le connaître. La campagne de primeurs du millésime 1989 connaissant un succès remarquable, il demande à la responsable du back office commercial de partager avec eux les appels. Elle le fait si bien qu'aujourd'hui c'est elle la responsable commerciale de la zone francophone.

La décision que prend Patrick Bernard de s'affranchir des intermédiaires et de vendre directement au consommateur en utilisant beaucoup de marketing d'analyse et de création marque un tournant dans l'histoire de l'entreprise : c'est à ce moment-là que le modèle de Millésima prend véritablement forme.

Il s'articule autour de quelques concepts structurants : le conseil téléphonique, le choix d'acheter uniquement en propriétés afin de pouvoir garantir la qualité des vins, des ventes réparties à parts égales entre les primeurs et les vins livrables et l'existence d'un seul entrepôt ; le chai du quai de Paludate où vieillissent les bouteilles.

La création du nom « **Millésima** »

En 1993, Vins des Grands Vignobles fête ses 10 ans. Pour célébrer cet anniversaire, Patrick Bernard veut proposer à ses clients une offre exceptionnelle qui rassemble les 10 plus grands millésimes des 28 châteaux bordelais (Médoc, Pessac Léognan, Pomerol, Saint-Émilion) de 1900 jusqu'à 1990 inclus ; soit « les 300 plus fabuleuses bouteilles de Bordeaux du XXe siècle ! » avec pour ce faire un magnifique catalogue, dans lequel chaque château est illustrée par une gravure originale, signée d'un artiste. Il s'intitule « Millésima ».

Ce nom frappe Patrick Bernard qui envisage depuis quelque temps de baptiser autrement son entreprise.

Le nom Millésima est pertinent à plus d'un titre : c'est une déclinaison du terme « millésime », ce qui permet de comprendre immédiatement que la société est positionnée dans le secteur du vin ; il est également compréhensible dans toutes les langues et facile à mémoriser. C'est décidément le nom qu'il attendait pour remplacer Vins des Grands Vignobles.



Internationalisation de la clientèle

En 1993, lorsque Vins des Grands Vignobles fête ses 10 ans et devient Millésima, Patrick Bernard vend du vin de Bordeaux à des particuliers français mais également allemands. Pour comprendre l'élargissement et l'internationalisation de la clientèle de la maison, il faut revenir à la fin des années 1980, lorsque de nombreuses grèves émaillent le secteur bancaire et postal. À cette époque, Patrick Bernard voit à plusieurs reprises ses courriers arriver en retard en raison des grèves. Un retard très préjudiciable puisque les offres qu'il propose sont évidemment ponctuelles et d'une durée limitée ; marketing direct oblige. Bien décidé à ne pas se laisser faire, Patrick Bernard se bat afin que la Poste lui verse des dommages et intérêts pour ne pas avoir livré ses courriers en temps et en heure. Il obtiendra gain de cause.

Dans le même temps, il réfléchit à la manière de s'ouvrir à une clientèle internationale, afin que la conjoncture politique et économique nationale ne pèse pas trop sur son entreprise. Mais lorsqu'on est installé à Bordeaux, comment sortir des frontières hexagonales ? et par où commencer ? De ce point de vue, l'Allemagne lui paraît être le pays le plus « facile » : d'abord, les Allemands ont une grande tradition de consommation de vins de Bordeaux ; ensuite, les formalités administratives sont réduites à leur plus simple expression car la Chambre de Commerce franco-allemande peut faire office de représentant fiscal de la société ; il n'est donc pas nécessaire de créer une filiale.

Patrick Bernard hésite à installer un bureau sur place. Ce qui le retient, c'est que la personne qu'il engagera ne sera pas à Ambès pour participer aux dégustations. Or sans dégustation, point de salut pourrait-on dire : impossible de conseiller un client si on ne sait pas de quoi on parle ! La dégustation est un élément trop important du caractère de l'entreprise pour être ainsi « oubliée ». Il faut donc s'ouvrir à l'Allemagne sans quitter Bordeaux. Patrick Bernard propose alors à une amie allemande vivant en France de rejoindre Millésima pour développer ce nouveau marché allemand. Car, bien sûr, il s'agit de sortir de France sans pour autant quitter Bordeaux ! La jeune femme aura pour mission d'adapter la communication de Millésima aux codes allemands, de créer la panoplie complète des messages en langue allemande, avec des arguments spécifiques à la culture du pays, de répondre au téléphone aux clients ayant besoin de conseils. Bref, d'être à la fois bilingue et biculturelle.

L'objectif de Patrick Bernard est que Millésima se différencie des caves allemandes vendant du Bordeaux par son service client haut de gamme, son approche culturelle du vin et son implantation à Bordeaux : « comme le dit notre vieux slogan : qui mieux qu'un Bordelais pour vous parler de Bordeaux ? ».

S'il pense avoir mis toutes les chances de son côté pour réussir son implantation,



il n'a sans doute pas mesuré que sa décision n'allait guère être appréciée des négociants travaillant avec l'Allemagne ; ces derniers se plaignent auprès des producteurs d'être court-circuités par Millésima... « J'ai eu à faire face à une véritable bronca ! » Les importateurs attendent bien sûr que les propriétés réduisent, voire suppriment, les allocations de Millésima. Patrick Bernard doit alors prendre son bâton de pèlerin pour expliquer, expliquer encore et justifier la manière dont il mène son négoce. Peu à peu, la tempête se calme.

Quant à l'Allemagne, elle apporte assez rapidement un bon vivier de clients à Vins des Grands Vignobles. Devant ce beau succès, Patrick Bernard décide alors de réitérer l'aventure. Il estime qu'il peut réussir à condition d'avoir déjà une centaine de clients dans le pays visé. C'est le cas en Belgique. En 1995, il propose alors à son épouse Hélène, entrée dans l'entreprise trois ans plus tôt pour s'occuper des ventes françaises, de prendre également en charge l'implantation en Belgique. En 1996, les « ouvertures » se succèdent à vive allure : le Portugal, la Suisse, l'Espagne et l'Italie – une Italienne, une Espagnole et une Portugaise rejoignent alors Millésima. Ce sera le tour de l'Autriche en 1997, de l'Angleterre en 1998, de l'Irlande et du Luxembourg en 2000. Les États-Unis, Hong Kong et Singapour ouvriront respectivement en 2006, 2010 et 2015.



Diversification des produits

En 1993, un an après s'être ouvert au marché allemand, Patrick Bernard décide d'élargir son catalogue et de ne plus s'en tenir seulement aux vins de Bordeaux. Fortement marqué par l'épisode de gel qui, en 1991, a emporté une grande partie de la récolte bordelaise, Patrick Bernard veut s'affranchir des aléas climatiques qui pèsent sur ce terroir. Mais de la décision à sa réalisation, il y a un pas qu'il n'est pas aisé de franchir. Les propriétaires bordelais sont en effet farouchement opposés à cette idée et certains interdisent à Patrick Bernard de se lancer. Ils estiment qu'il a construit son succès grâce à ses allocations de leurs vins prestigieux et qu'il a beau jeu de chasser maintenant sur d'autres terres. « N'oublie pas qui t'a fait roi ! », lui répète-t-on. Malgré la perte de certaines allocations, Patrick Bernard décide de ne pas céder. « Je savais que je transgressais violemment les usages, que c'était un véritable casus belli », reconnaît-il. Pourtant, il assume les risques. À nouveau, il va trouver les producteurs pour discuter, s'expliquer, et s'assurer que les plus influents ne lui feront pas payer « cette trahison ». Il patiente deux ans, qu'il passe à argumenter et défendre son idée. En 1995, enfin, il lance ses premières offres de Bourgogne (Olivier Leflaive, en primeur), Porto vintage et Champagne. Le succès est au rendez-vous et au cours des années suivantes, la part des vins hors Bordeaux dans le volume global des ventes de Millésima va peu à peu augmenter pour atteindre 10% en 2010 et 40% en 2018 ; l'objectif étant d'atteindre 45% en 2020.

Pionnier de la vente de vin sur Internet

La diversification clients et la diversification produits s'accompagnent, au sein de l'entreprise, de l'utilisation de nouveaux outils que Patrick Bernard conçoit comme de bons moyens de stimuler sa stratégie commerciale de VPC.

Le fax est adopté en 1987 et dès 1988 on peut trouver les offres de primeurs et de livrables de l'entreprise sur le Minitel en tapant 3615 VGV.

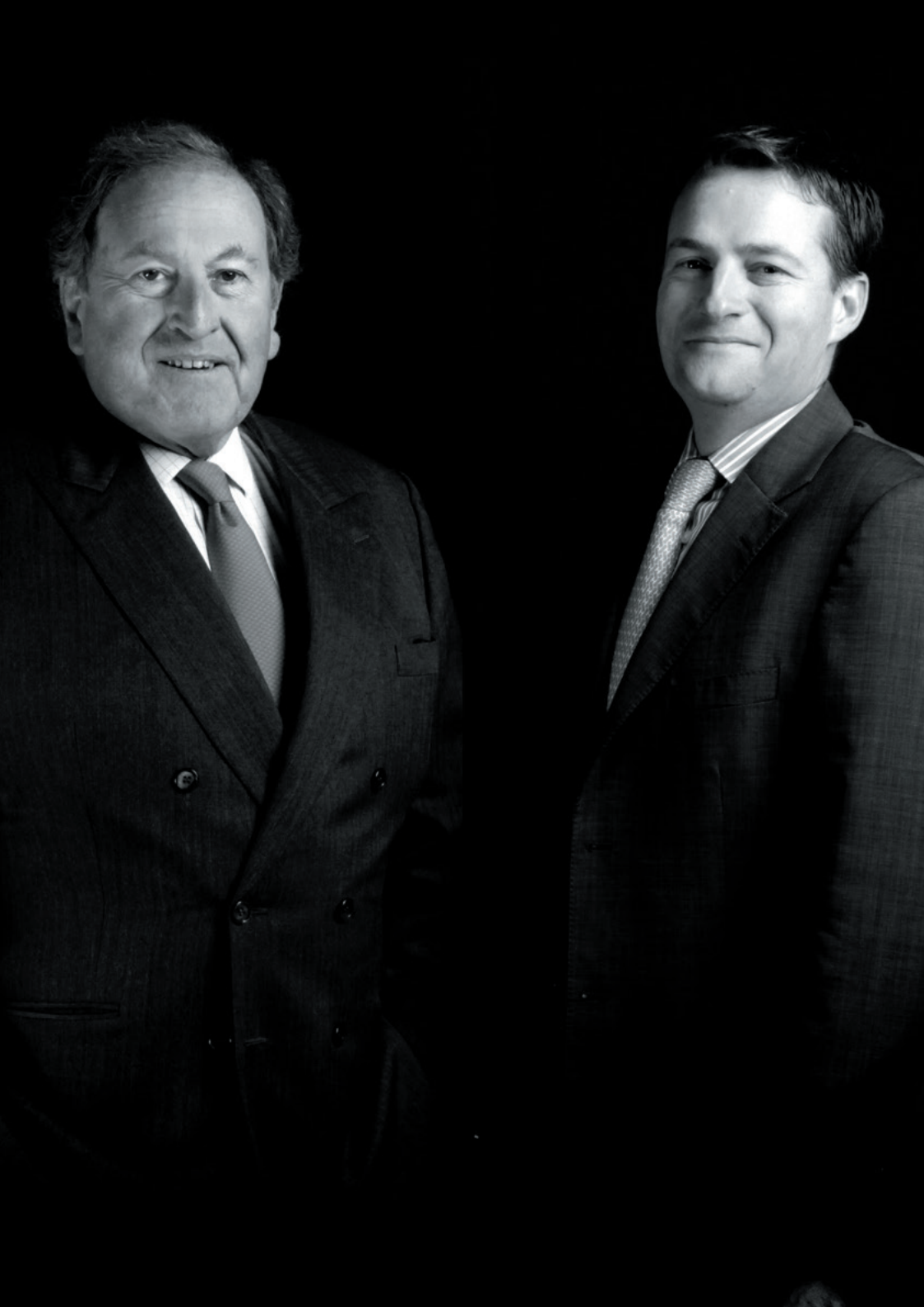
Neuf ans plus tard, en janvier 1997, Vins des Grands Vignobles ouvre son premier site sur le web. Cette fois encore, la petite entreprise est précurseur. « Nous sommes les diplodocus du Net, les premiers à avoir vendu du vin sur Internet », dira plus tard Patrick Bernard. Il est vrai que sur ce terrain, la petite entreprise est clairement en avance.



Internet balbutie. Seulement 270 000 foyers français sont connectés. Google n'existe pas. Netscape, un des premiers navigateurs Internet, Amazon, alors simple librairie en ligne, et Yahoo!, qui est à cette époque une sorte d'annuaire du web, n'ont que trois ans d'âge. Trois ans également, la toute première offre d'abonnement Internet à destination des entreprises et des particuliers, lancée par l'opérateur WorldNet avec une tarification des connexions de 240 francs par mois... Cette année-là, donc, le directeur Marketing de Millésima, convainc Patrick Bernard ; qui ignore encore tout de ce monde ; de lancer le premier site Internet de la maison. Ce dernier est immédiatement séduit : Internet, c'est le Minitel mondial ! Pourquoi s'en priver ? La création de ce premier site est importante car elle témoigne de l'appétence de Millésima ; et de son fondateur ; pour l'innovation et l'expérimentation, pour la nouveauté technologique et sociétale. Internet en est encore à ses balbutiements mais Patrick Bernard et son équipe ont compris que c'était un magnifique terrain à défricher, à conquérir. L'avenir se joue là, déjà, en 1997.

À l'époque, la raison sociale de la maison est encore Vins des Grands Vignobles, l'adresse du site sera donc www.vgv.fr ; elle deviendra www.millesima.com en juin 1998. Les produits étant très haut-de-gamme, Millésima prend le parti de réaliser un site aussi luxueux que ses messages papier, qui met en avant son identité de négociant en vins fins de Bordeaux tout en assumant clairement son ouverture à l'international – le site propose en effet trois langues au choix : français, allemand et anglais. Les internautes peuvent consulter les offres spéciales pour les vins primeurs et les vins livrables, commander, écrire pour demander un conseil, ou effectuer des requêtes en fonction de critères variés : conditionnement, château, appellation, classement, prix.

Le nombre quotidien de connexions sur le site avoisine alors la centaine et Internet rapporte dès le premier semestre 380 prospects et 40 clients... La web aventure commence et n'est pas près de s'arrêter.



L'aventure familiale continue

À la fin de l'année 2007, Fabrice Bernard rejoint Millésima. Pour son père Patrick, c'est un soulagement : la société, en pleine croissance, commence à être lourde à gérer ; la perspective de partager les décisions stratégiques avec son fils lui tient à cœur.

Fabrice Bernard maîtrise parfaitement le marketing, est passionné de vin, connaît Millésima depuis sa tendre enfance : il est un parfait candidat pour prendre la direction du marketing de l'entreprise paternelle. « Mon père m'a fait un très beau cadeau », raconte-t-il : « Au bout de deux ans, ayant fait mes preuves, il m'a confié la Direction du marketing du jour au lendemain, alors que c'était l'activité qu'il préférait. Pour moi c'est une belle leçon : savoir laisser aux autres des secteurs à investir, même si c'est ce qu'on aime faire. »

Tandis que l'entreprise internalise toute sa communication en créant un service dédié (print, web, communication visuelle) afin d'accélérer la création des messages et les processus de validation, Fabrice décide de convaincre son père de renforcer massivement la stratégie digitale de Millésima.

En 2009, Millésima lance donc la création d'un blog, d'une page Facebook puis d'une chaîne YouTube, qui seront animés par de nouvelles recrues, ravies d'intégrer une « start-up du vin haut de gamme » ! Sur ces différents médias, Millésima se positionne comme « créateur de contenu », produisant des textes, des films, apportant des analyses et des conseils, avec pour objectif d'être considérée comme une société experte du domaine. Il s'agit en somme d'apporter aux internautes un maximum d'informations pour mieux faire aimer les vins que vend la Maison.

Patrick Bernard doit reconnaître que l'intuition de son fils est très juste : les réseaux sociaux agissent comme un vrai facteur de distinction pour Millésima. En quelques années, l'entreprise va compter plus de 120 000 fans sur Facebook. Quant à la chaîne YouTube, elle va permettre d'illustrer le rapport de proximité étroit que Millésima entretient avec ses fournisseurs. En huit ans, près de 800 films seront produits et visionnés plus de 4 500 000 fois !

En 2016, Patrick Bernard quitte la direction de l'entreprise, laissant les manettes à son fils Fabrice.

« J'ai eu la chance de disposer de 33 ans pour donner naissance et façonner Millésima comme je l'avais rêvé. Je souhaite à Fabrice de disposer d'autant de temps pour poursuivre le développement de Millésima en impulsant les évolutions nécessaires dictées par sa vision des choses afin que Millésima reste leader et précurseur de la vente des grands vins sans intermédiaire à des amateurs passionnés et fortunés du monde entier ».

Patrick Bernard.