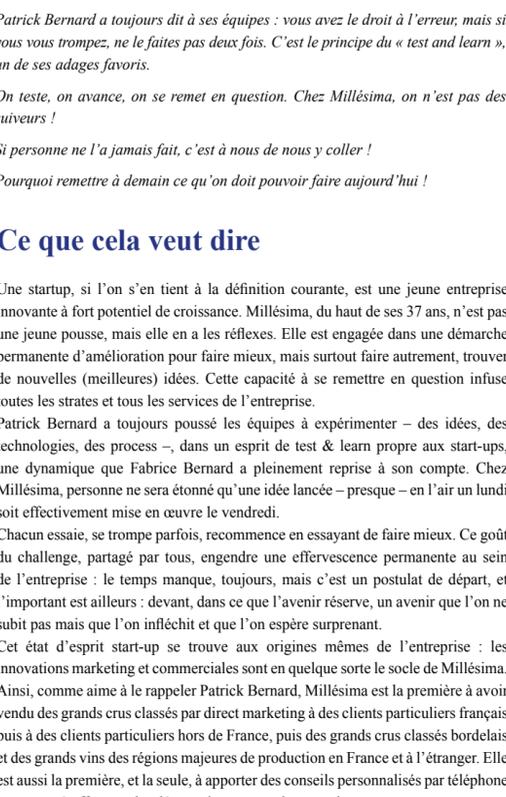


Un Esprit Start-up

[Se remettre en question, le goût du challenge, amélioration continue]



Inside, ce qu'ils disent

Pour moi, une start-up c'est ça : essayer puis recommencer autrement si ça ne marche pas...

Il faut toujours tout reprendre à zéro.

Tout bouge très vite, il ne faut pas avoir peur de faire, défaire, refaire.

Chaque jour est un nouveau jour.

Rien ne se passe comme on l'avait prévu !

Patrick Bernard a toujours dit à ses équipes : vous avez le droit à l'erreur, mais si vous vous trompez, ne le faites pas deux fois. C'est le principe du « test and learn », un de ses adages favoris.

On teste, on avance, on se remet en question. Chez Millésima, on n'est pas des suiveurs !

Si personne ne l'a jamais fait, c'est à nous de nous y coller !

Pourquoi remettre à demain ce qu'on doit pouvoir faire aujourd'hui !

Ce que cela veut dire

Une startup, si l'on s'en tient à la définition courante, est une jeune entreprise innovante à fort potentiel de croissance. Millésima, du haut de ses 37 ans, n'est pas une jeune pousse, mais elle en a les réflexes. Elle est engagée dans une démarche permanente d'amélioration pour faire mieux, mais surtout faire autrement, trouver de nouvelles (meilleures) idées. Cette capacité à se remettre en question infuse toutes les strates et tous les services de l'entreprise.

Patrick Bernard a toujours poussé les équipes à expérimenter – des idées, des technologies, des process –, dans un esprit de test & learn propre aux start-ups, une dynamique que Fabrice Bernard a pleinement reprise à son compte. Chez Millésima, personne ne sera étonné qu'une idée lancée – presque – en l'air un lundi soit effectivement mise en œuvre le vendredi.

Chacun essaie, se trompe parfois, recommence en essayant de faire mieux. Ce goût du challenge, partagé par tous, engendre une effervescence permanente au sein de l'entreprise : le temps manque, toujours, mais c'est un postulat de départ, et l'important est ailleurs : devant, dans ce que l'avenir réserve, un avenir que l'on ne subit pas mais que l'on infléchit et que l'on espère surprenant.

Cet état d'esprit start-up se trouve aux origines mêmes de l'entreprise : les innovations marketing et commerciales sont en quelque sorte le socle de Millésima. Ainsi, comme aime à le rappeler Patrick Bernard, Millésima est la première à avoir vendu des grands crus classés par direct marketing à des clients particuliers français puis à des clients particuliers hors de France, puis des grands crus classés bordelais et des grands vins des régions majeures de production en France et à l'étranger. Elle est aussi la première, et la seule, à apporter des conseils personnalisés par téléphone ou encore à effectuer des dégustations avant chaque achat.

Au jour le jour

Avoir un esprit start-up, au jour le jour, c'est :

... le lancement du tout premier site Internet en 1997, à peine deux ans après l'arrivée du web en France.

... les premiers pas de Millésima sur les réseaux sociaux, alors que Patrick Bernard ne croyait pas vraiment à l'impact de ces nouveaux canaux de communication : premières vidéos en 2008, page Facebook en 2009...

... les refontes régulières du site Internet, afin d'épouser les avancées des nouvelles technologies et les exigences toujours croissantes des internautes : rapidité de chargement des pages, ergonomie, expérience utilisateur, compatibilité mobile, etc.

... le premier site européen d'e-commerce dans le cloud AWS (Amazon Web Services).

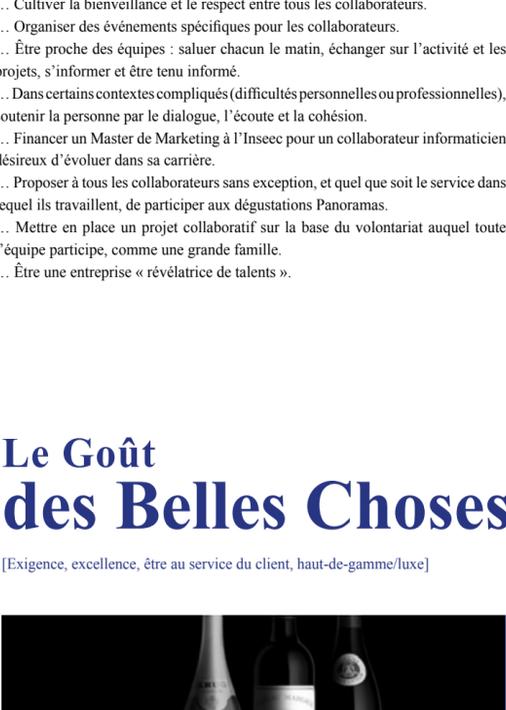
... un des premiers sites en mode SAS chez IBM.

... la création d'une application d'e-commerce disponible sur l'Apple Store sans payer de commission à Apple.

... L'application « Millésima La Plage » imaginée au mois d'avril 2017 et rendue opérationnelle à peine deux mois plus tard, avec une boutique, des équipes et une stratégie : récupérer des e-mails clients.

La Passion du Vin

[Prescription, qualité du produit, partage]



Inside, ce qu'ils disent

Nous souhaitons être des découvreurs et des prescripteurs. Notre caution : chez nous, chaque vin est dégusté.

Il faut savoir être proche du vigneron pour que celui-ci pense à nous et pas aux autres.

Chez Millésima, les gens parlent de vin à table.

Il faut continuer à déguster tous les jours.

Pour faire ce métier, il faut foncièrement aimer les gens et aimer le produit.

Ce que cela veut dire

« Vins des Grands Vignobles », le nom de naissance de Millésima, n'avait pas été choisi au hasard par Philippe Debayle, l'un des associés fondateurs en 1982 : depuis l'origine, l'entreprise ne commercialise en effet que des vins de grande qualité. Commercialiser est toutefois un terme assez pauvre, qui ne dit pas la passion du produit que les équipes Millésima cultivent et partagent : tous les vins vendus par l'entreprise sont goûtés, en interne, lors de dégustations quotidiennes qui réunissent les équipes commerciales et marketing.

On ne parle bien que de ce que l'on connaît bien. Mais cette connaissance, à la fois technique et subjective, acquise par l'expérience et lors de formations, est bien davantage qu'un savoir. Ce goût pour le grand vin, cette ferveur, cette envie de faire découvrir et de surprendre, se traduit aussi par l'arrivée régulière de nouvelles références au sein du catalogue, provenant parfois du bout du monde, mais de terroirs beaucoup plus proches, mais toujours de grande qualité. Dans tous les cas, le vin qui arrive chez Millésima est conservé dans un seul et unique lieu de stockage : les chais de Paludate. Cette garantie profite aussi au consommateur, qui est assuré que les bouteilles qu'il commande sont traitées avec les plus grands égards.

Au jour le jour

Avoir la passion du vin, au jour le jour, c'est :

... Garantir la qualité de conservation du produit.

... Garantir l'origine et l'authenticité de tous les vins stockés et vendus par Millésima depuis 1988.

... Avoir créé des dégustations événementielles dès 1988 pour partager avec les producteurs. Des journalistes et des invités triés sur le volet des vins exceptionnels.

... Organiser des dégustations pour les équipes achat et marketing et pour les commerciaux afin de sélectionner les vins.

... Ne pas se cantonner à un seul terroir et s'être aventuré à vendre des Bourgogne, des Champagne et des Porto dès 1995. Aujourd'hui, plus de 40 % des vins vendus par Millésima viennent des vignobles hors Bordeaux et des vignobles étrangers.

... Avoir créé en 2009 une chaîne Youtube pour faire connaître le travail des producteurs et les relations qui unissent Millésima à ces grandes propriétés.

... Apporter des conseils personnalisés et du contenu à tous les amateurs de vin, via les réseaux sociaux mais aussi par téléphone ou par mail.

... Offrir des formations à tous les salariés.

... Organiser des formations WSET (Wine & Spirit Education Trust).

l'Esprit de Famille

[Entreprise familiale, sentiment d'appartenance, entraide, vision long terme]



Inside, ce qu'ils disent

Les gens ont envie de réussir ensemble.

Millésima US, c'est loin de nous. Mais Millésima US, c'est nous.

J'ai grandi avec Millésima.

Ce qui m'a plu et ce qui me plaît toujours, c'est qu'on nous fait confiance dès notre embauche.

Millésima possède quelque chose de particulier : en interne, les salariés sont très liés les uns aux autres. Ils ont un fort esprit d'équipe.

On gagne ensemble ou on perd ensemble.

Il y a un côté 'clan' chez Millésima.

Chez nous, beaucoup de gens se voient en dehors du cadre de travail.

Ce que cela veut dire

On parle d'esprit de famille lorsqu'il existe une grande solidarité entre les différents membres, mais aussi lorsque l'on aime se retrouver parmi les siens. Pour beaucoup de collaborateurs de Millésima, l'entreprise est à ce titre une seconde famille où ils puisent du soutien et du réconfort. Le fait que la direction fasse confiance à ses collaborateurs permet à ces derniers d'envisager le travail de manière sereine. La confiance est partagée en retour et entre tous. On se serre les coudes, on discute, on se dispute aussi, on essaie d'avancer ensemble. On travaille en équipe et on favorise la promotion interne, parce qu'on aime voir grandir ses proches.

La figure paternelle, voire paternaliste – dans le meilleur sens du terme –, de Patrick Bernard a certainement contribué à créer cet état d'esprit, ce sentiment d'inclusion très affectif. Un attachement familial redoublé et renoué lors de la transmission de l'entreprise.

Patrick Bernard n'envisage Millésima – son « cinquième enfant » comme il le dit parfois – que dans une perspective de long, voire très long terme, qui autorise des investissements importants, comme les travaux récemment engagés dans les chais, à Bordeaux. Une vision totalement partagée par son fils Fabrice, qui a pris la tête de l'entreprise en 2016, et par sa fille Hortense, qui dirige la filiale américaine. Tous deux considèrent en effet que la dernière génération à laquelle ils appartiennent n'est qu'un maillon d'une longue chaîne. Le fait que Millésima fasse partie du Groupe Bernard, également familial, fondé par l'arrière-grand-père de Fabrice et dirigé aujourd'hui par son oncle Jean, n'est évidemment pas étranger à ce tropisme.

Au jour le jour

Cultiver l'esprit de famille, au jour le jour, c'est :

... Cultiver la bienveillance et le respect entre tous les collaborateurs.

... Organiser des événements spécifiques pour les collaborateurs.

... Être proche des équipes : saluer chacun le matin, échanger sur l'activité et les projets, s'informer et être tenu informé.

... Dans certains contextes compliqués (difficultés personnelles ou professionnelles), soutenir la personne par le dialogue, l'écoute, l'entraide et la cohésion.

... Financer un Master de Marketing à l'Insee pour un collaborateur informaticien désireux d'évoluer dans sa carrière.

... Proposer à tous les collaborateurs sans exception, et quel que soit le service dans lequel ils travaillent, de participer aux dégustations Panoramas.

... Mettre en place un projet collaboratif sur la base du volontariat auquel toute l'équipe participe, comme une grande famille.

... Être une entreprise « révélatrice de talents ».

Le Goût des Belles Choses

[Exigence, excellence, être au service du client, haut-de-gamme/luxe]

Inside, ce qu'ils disent

Notre vocation, c'est d'offrir le meilleur service et le meilleur produit au client.

Nous sommes exigeants pour nous et pour les autres. Nous aimons le travail bien fait.

Nous vendons des produits de luxe. Et nous proposons un service de luxe.

Il faut que nous fassions la différence grâce à la qualité.

Nous essayons de fidéliser le client en le consultant du mieux possible. Nous nous démarquons de la concurrence par la qualité de notre conseil.

Il faut que nous soyons au service des équipes vins.

On veut les vins rares et les plus belles étiquettes de France et du monde, c'est-à-dire ce que tout le monde recherche !

Le positionnement de l'entreprise consiste à ne vendre que des grands crus.

Ce que cela veut dire

Le goût des belles choses est indéniablement un trait caractéristique de Millésima. Si l'entreprise mise sur les nouvelles technologies, des bases de données sophistiquées et des logiciels ad hoc pour garder une longueur d'avance, elle n'en délaisse pas pour autant l'esthétique. La clientèle à qui elle s'adresse y est particulièrement sensible. Les mots sont pesés et choisis ; le design des messages et des catalogues est étudié pour épouser les tendances de l'univers du luxe. On ne vend évidemment pas des grands crus comme on vend des vins de table. Par ailleurs, en achetant le vin directement aux producteurs, Millésima garantit l'authenticité de ses produits. Des produits qui nécessitent d'être accompagnés d'un service haut de gamme. N'ayant connu que les chais de la propriété puis ceux de Millésima, les grands vins sont choisis. Ils bénéficient de conditions de stockage puis de livraisons optimales. Le conseil est également un paramètre sur lequel Millésima ne transige pas. C'est d'ailleurs sur ce point que l'entreprise a construit tout à la fois son image et son succès. Les conseillers qui répondent aux clients savent de quoi ils parlent : ils ont goûté les vins qu'ils préconisent, ils connaissent les goûts de leurs clients si ceux-ci ont déjà commandé, ils sont capables d'orienter les néophytes comme de discuter avec les connaisseurs. Ils rassurent enfin ceux qui hésitent à acheter en ligne sans savoir « ce qu'il y a derrière le site » : des chais bicentenaires, où sont stockées plus de deux millions et demi de bouteilles...

Au jour le jour

Avoir le goût des belles choses, au jour le jour, c'est :

... être positionné sur des grands crus et des produits exceptionnels qui participent à la renommée internationale de la gastronomie française.

... publier, en 1993, à l'occasion des 10 ans de la société des Vins des Grands Vignobles, un magnifique catalogue où sont reproduites de très belles gravures des 28 plus grands châteaux de Bordeaux.

... disposer de magnifiques chais historiques à Bordeaux, quai de Paludate, cachés derrière une très belle façade XIXe, où l'organisation a été récemment améliorée pour permettre des expéditions plus rapides.

... avoir créé en 1991 une « Bibliothèque Impériale » pour abriter au cœur des chais 12 000 flacons au format exceptionnel.

... accueillir les clients étrangers dans leur langue, en engageant agréablement la conversation sur les vins.

... proposer des catalogues à la présentation extrêmement soignée et inventive, toujours renouvelée.

... réaliser des photographies dont la signature est unique, présentant les produits dans un écran stylisé.

... avoir développé une agence de communication interne disposant de son propre studio photo avec un photographe attitré et d'un studio créa permettant à Millésima de maîtriser entièrement son image.

... avoir créé un département média vidéo offrant un contenu et des images très qualitatives.

Prendre des paris sur le Futur

[Innovation, anticipation, curiosité]

Inside, ce qu'ils disent

Il y a énormément de concurrence. Il faut aller plus vite, ou ailleurs.

Être précurseur, c'est une exigence.

On est toujours à l'affût de nouvelles tendances.

Millésima est comme une montre : toujours en mouvement.

On n'a jamais eu les deux pieds dans le même sabot, on n'a jamais dit : ça marche alors on continue. Non, on accélère.

Ce que cela veut dire

Ne jamais rester sur des rails, ne jamais estimer une chose acquise : voilà une manière d'envisager son activité qui définit parfaitement la stratégie de Millésima et que l'on n'observe pas souvent dans des PME plus « classiques ». Chez Millésima, pas de département R&D : l'innovation est partout. Ou plus exactement, chacun en est responsable, à sa façon. Chacun a le droit de « renverser la table », selon l'expression favorite de Fabrice Bernard.

Il ne s'agit pas de prendre des risques inconsidérés – Millésima est tout de même intégrée à un groupe familial soucieux de sa pérennité – mais plutôt de repousser les limites de la curiosité, d'aller plus loin, ou ailleurs, d'explorer de nouveaux territoires. Chez Millésima, les diplômés ne sont pas ce qu'il y a de plus important car on privilégie le goût de la nouveauté, la capacité de surprendre et de sortir de sa zone de confort.

Un collaborateur, de longue date dans l'entreprise, raconte souvent cette anecdote : quand les avions ont commencé à avoir de plus grandes dimensions, c'est-à-dire de plus grandes ailes et une plus grande envergure, il a fallu trouver un moyen de les rapprocher de l'aéroport. Beaucoup d'ingénieurs se sont penchés sur la question. Sans succès. L'un d'entre eux a alors eu l'idée de rapprocher l'aéroport des avions. Les passerelles ont été inventées.

C'est ainsi que l'on envisage l'innovation, chez Millésima : en revoyant le système, en inversant les perspectives. Pour garder une longueur d'avance.

Au jour le jour

Prendre des paris sur le futur, au jour le jour, c'est :

... Patrick Bernard qui, en 1985, mise tous ses moyens sur le millésime 1984, pas très bon et vendu trop cher, mais qui lui permet d'obtenir des allocations pour les millésimes 1985 et 1986 qui, eux, vont s'avérer excellents.

... Décider en 1993 de ne plus vendre seulement du Bordeaux, mais aussi du Bourgogne et du Champagne, et réussir à le faire en 1995 en se mettant à dos tous les producteurs bordelais !

... Sortir des frontières hexagonales sans quitter Bordeaux, en recrutant des conseillers bilingues et biculturels dès 1992 pour vendre aux particuliers hors de France.

... Continuer d'élargir la gamme en investissant dans de nouvelles régions viticoles : Italie, Espagne...

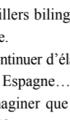
... Imaginer que Facebook pourrait créer des ventes et faire venir une nouvelle clientèle.

... Tester Instagram, le « Facebook de demain ».

... Développer des caves pour récupérer de nouvelles adresses de clients.

... Engager des travaux très conséquents dans les chais afin de stocker davantage de bouteilles sans augmenter la surface dédiée et diminuer les délais de livraison.

... Réaliser une opération immobilière d'envergure sur le site de Paludate et construire des bureaux permettant d'accueillir 100 personnes.



Télécharger Les Valeurs