

V.

ENTRETIEN CROISÉ
PATRICK & FABRICE BERNARD

MILLÉSIMA

BORDEAUX



Pouvez-vous nous raconter comment est née Millésima ?

Patrick : Nous sommes au début des années 1980. Je suis alors Directeur Général de Lucien Bernard & Cie, société familiale d'eau-de-vie de vin florissante fondée par mon grand-père en 1928. Je me pose des questions sur l'avenir de cette entreprise, fragilisée par sa situation de monopole. En novembre 1982, je propose deux idées au Conseil d'Administration. La première, adoptée par les actionnaires, est d'acheter un cru classé bordelais pour diversifier nos activités et stabiliser le capital. La seconde est de créer une société de négoce de vins bordelais, des grands crus achetés en primeur. Cette proposition est rejetée au titre de notre manque d'expérience. Le Conseil m'autorise toutefois à réaliser mon souhait et à aller au bout de mon idée. En décembre 1982, je crée donc la société « Vins des Grands Vignobles » avec l'aide de mes frères et de quelques-uns de mes cousins.

En prenant cette décision, je bouscule bien plus que ma carrière et mon cercle d'amis, qui va fortement s'élargir. En entrant dans le monde du vin, je change également d'environnement social : je dois m'y faire un nom, une place. Jusque-là, la famille Bernard n'était pas connue de la place de Bordeaux. Notre réputation n'avait pas rayonné hors de Cognac.

Fabrice : Pour toi, vendre des grands crus classés s'est imposé comme une évidence.

Patrick : C'est vrai que Vins des Grands Vignobles a été pensé dès le départ comme une société qui vend exclusivement des grands crus classés de Bordeaux. Pour commercialiser ce type de vin, il faut passer par la place de Bordeaux où agissent trois acteurs : les châteaux, les courtiers et les négociants. En effet, les châteaux ne vendent pas leurs vins en direct aux particuliers ni aux acheteurs étrangers mais à des négociants exclusivement bordelais via le système des allocations. Les négociants assurent ensuite la distribution des vins en France et ailleurs. Ils sont mis en relation avec les châteaux par des courtiers qui touchent 2% sur chaque transaction.



Avec le recul, quel a été le moment clé de l'histoire de Millésima ?

Patrick : Millésima a connu plusieurs étapes importantes, plusieurs moments d'accélération. Le plus fondamental fut sans aucun doute le passage d'un négoce traditionnel à un système de vente par correspondance. C'est le moment le plus structurant, celui qui a vraiment marqué la naissance de Millésima et qui a déterminé son avenir.

Fabrice : Le B to C sans boutique est encore notre modèle économique aujourd'hui. Le concept qui est à l'origine de Millésima est né en 1987. Depuis, seuls les outils mis en œuvre pour le faire vivre ont changé.

Patrick : Nous sommes passés de la vente par correspondance à l'ancienne, avec courrier postal et bulletin de commande imprimé, au fax, puis au Minitel et enfin à Internet en 1997.

Fabrice : Sortir Millésima des frontières a clairement été une autre étape importante du développement de la société.

Patrick : En effet, vendre des grands vins de Bordeaux en direct marketing à des particuliers à l'étranger ne se faisait pas du tout. C'est une première de Millésima ! J'ai commencé par l'Allemagne où il y a une tradition de consommation de vins de Bordeaux et où les formalités administratives sont simples. En 1992, j'ai recruté une amie allemande vivant en France, ma première conseillère bilingue et biculturelle !

Fabrice : Dès le départ, tu as proposé aux clients de répondre à leurs questions par téléphone, de discuter, de se faire conseiller.

Patrick : Il me paraissait indispensable que les clients étrangers puissent communiquer dans leur langue maternelle, notamment pour décomplexer ceux qui auraient peur de ne pas prononcer le nom d'un vin correctement.

Fabrice : Chez Millésima, « ouvrir un pays » signifie, non pas créer une structure locale ou une filiale, mais être capable de « parler » aux gens de ce pays. À une époque, tu « ouvrais » les pays les uns derrière les autres.



Patrick : Oui ! Ta mère trouvait que j'avais la folie des grandeurs, que j'allais trop vite. Mais je crois que c'était nécessaire. Dès le départ, j'avais envie que Millésima ne se cantonne pas à la France. J'ai commencé par l'Europe, puis les États-Unis. Cette approche fut un vrai moteur. Je ne voulais pas dépendre des affres du marché français. Cela nous a permis d'avoir de magnifiques opportunités de croissance et de développement. Avec l'arrivée d'Internet, nous avons pu simplifier les processus de commande et de communication dans les pays où nous sommes opérationnels, chacun possédant un site internet qui lui est dédié – même si tout est mené depuis Ambès.

Quels obstacles avez-vous rencontrés ?

Patrick : Il a souvent fallu se battre. Il a fallu se battre au départ pour obtenir les allocations et entrer dans la course. Et puis nous avons connu quelques freins. Les successions compliquées de certains millésimes nous ont causé des difficultés indéniables. Sans oublier les années de Bordeaux bashing aux États-Unis et la crise financière de 2008. Nous avons connu une baisse des ventes de 40% en 2009 en France et en Europe, baisse accentuée par la piètre qualité du millésime 2011 qui est arrivé l'année suivante.

Fabrice : Tu oublies de parler de ta décision d'élargir la gamme des vins hors du vignoble bordelais ! Cela a été une aventure en soi. Tu as dû donner un grand coup de pied dans la fourmilière.

Patrick : C'est vrai, la diversification de notre gamme de vins hors Bordeaux figure au tableau des décisions cruciales qui ont façonné le profil de Millésima. J'ai horreur de rester en terrain connu et de me limiter au déjà-vu. Mais j'ai dû me battre contre l'ordre établi car je transgressais violemment les usages. J'ai patienté deux ans avant d'avoir gain de cause.



Dans l'histoire de Millésima, vous avez osé vous lancer sans filet à plusieurs reprises. Vous avez fait de vrais paris !

Patrick : C'est pour ça que je ne ressens pas le besoin de jouer au poker ! En ce qui concerne la montée d'adrénaline, avec Millésima j'ai ce qu'il me faut ! Mais c'est cela l'essence du métier de négociant. Il faut savoir prendre des risques, tout en maîtrisant son sujet. À ce titre, la dégustation est capitale. Elle nous permet de bien connaître les vins, de savoir quelle quantité commander. Il faut aussi savoir comment situer le millésime de l'année par rapport aux années précédentes, dénicher les stars. C'est à l'achat que l'on fait la différence.

Fabrice : Le problème, c'est qu'une fois que la saison des achats est terminée, on ne peut plus revenir en arrière. Il y a parfois des stars cachées, avec un bon rapport qualité prix, que l'on n'a pas décelé à temps. Il n'y a pas de certitudes, on a des doutes permanents, mais on ne peut pas s'arrêter à cela. Il faut y aller.

Patrick : Je voudrais nuancer mon propos. Vous parlez de paris, et je suis d'accord, mais j'insiste sur le fait que nous ne spéculons pas. Spéculer, c'est prendre des risques inconsidérés. Si on est capable de vendre 500 caisses d'un vin, on va peut-être en prendre 600 ou 700, pour en avoir l'année des livrables et les années suivantes. Mais on ne va pas en prendre beaucoup plus. Il n'y a pas de vérité intrinsèque à un millésime. En effet, le millésime qui suit va influencer sur celui qui précède. Ce fut le cas du millésime 2012 dont les prix auraient dû augmenter mais qui ont chuté brutalement car le millésime 2013 n'était pas bon. Les successions de millésimes peuvent perturber le marché, dans le bon ou le mauvais sens. Et de deux très grands millésimes, le second sort en général moins cher. Le 1990 est sorti moins cher que le 1989. Parfois, pour vendre un vin, on est obligé de baisser les prix, même sur un bon millésime.

Fabrice : C'est pour cela que je trouve qu'on peut tout de même parler de spéculation. On ne connaît pas les prix à l'avance et le marché bouge. Et je crois qu'il n'y a pas un seul vin que l'on ne soit pas capable de vendre.

Patrick : Oui, mais c'est un pari raisonné, avec des garde-fous. Tout est une question de rapport entre notre capacité de vente de tel ou tel château, via notre historique de vente, c'est-à-dire le nombre de clients qui ont déjà acheté ce château chez nous, et la quantité. De toute façon, ne pas acheter est aussi une façon de spéculer. Chaque décision est très engageante.



Pouvez-vous nous parler du rôle de la dégustation ?

Patrick : La dégustation tient une place essentielle dans notre métier. Il est important d'avoir une idée précise du millésime. Certains pensent qu'il suffit de se fier à Parker pour savoir si un vin est grand, très grand ou exceptionnel. Mais Parker n'est d'aucun recours en début de campagne, lorsque l'on passe nos commandes. Si on attend Parker, il est souvent trop tard pour prendre position sur le marché.

Fabrice : Il faut être capable de goûter les vins très tôt, de déterminer lesquels ont un véritable potentiel. Il faut aussi se souvenir des cinq ou dix derniers millésimes de chaque propriété pour être capable d'avoir un avis pertinent

Patrick : La dégustation est vitale et a toujours été au centre de Millésima. Nous n'avons jamais acheté un vin sans l'avoir goûté plusieurs fois. Avant, il y avait des saisons de dégustation. Le reste du temps, pour se remémorer un certain nombre de vins, on s'organisait des dégustations, on comparait les châteaux ou les millésimes. Maintenant les dégustations ont lieu toute l'année.

Fabrice : Il y a de plus en plus de vins à goûter : la vallée du Rhône, les Bourgogne, les rosés de Provence, les Champagne, l'Italie... En famille, on s'amuse à organiser des blind tests. C'est à la fois un plaisir et une nécessité.

Patrick : La dégustation est un facteur de différenciation car il y a peu de négociants qui s'y astreignent. Lorsqu'un château met son vin sur le marché, la plupart des négociants attendent les retours de leurs acheteurs avant de passer commande. Chez Millésima, l'approche est différente. Nous avons déjà goûté le vin deux ou trois fois. Nous avons une idée de ce que nous recherchons donc nous sommes capables de passer commande immédiatement.



***Millésima est une société qui appartient à un groupe familial.
En quoi cela est-il important pour vous ?***

Fabrice : Le poids des familles dans le métier du vin est frappant. C'est aussi le cas dans le luxe. Mais il semble que ce soit les derniers domaines où cela subsiste. Le Château de Sales a fêté ses 350 ans dans la même famille. Cette pérennité est à la fois une tradition et un gage de sérieux, une promesse de compétence, notamment aux yeux des clients particuliers.

Patrick : Le fait d'être une famille, d'avoir des capitaux familiaux, de mener une stratégie de continuation familiale, donc une stratégie de long terme, est une sécurité. Et moi qui ai créé Millésima, je suis rassuré de quitter la société en sachant que ce que j'ai construit va perdurer. Je n'avais pas envie de voir Millésima changer complètement. Que l'entreprise évolue, qu'elle se régénère, c'est dans l'ordre des choses et c'est nécessaire, mais qu'elle change d'ADN... je n'étais pas prêt. Et qui d'autre que la famille a l'ADN le plus proche ?

Fabrice : Aujourd'hui, l'expansion de Millésima repose à la fois sur ces valeurs et sur les compétences techniques de chacun.

Patrick : J'ajouterai que le lien entre Millésima et le groupe Bernard est une force. Celui-ci a su être un véritable soutien, lors des achats des millésimes 2009 et 2010, par exemple, deux excellents millésimes que nous avons pu acheter de façon presque déraisonnable grâce au support du groupe.



Fabrice, vous êtes entré dans la société il y a dix ans, en décembre 2007.

Comment s'est passé la transition ?

Patrick : J'avais envie que Fabrice vienne travailler chez Millésima. Je savais qu'il avait une passion pour le vin, qu'il avait un goût pour notre produit. Son parcours professionnel correspondait également à ce dont nous avons besoin. Ses études de marketing, sa progression de carrière à la DIAC prouvaient qu'il avait les compétences nécessaires. Il est arrivé et il n'y a pas eu de phase d'adaptation. C'est comme s'il avait toujours été là. C'est ce qui m'a le plus surpris.

Fabrice : Quand je suis entré chez Millésima, après avoir été recruté par le Conseil d'Administration du Groupe Bernard , je ne savais pas très bien si ma vision des choses allait correspondre à celle de mon père. Je m'étais posé la question, interrogé sur nos différences éventuelles. Mais il n'en a rien été. Nous étions sur la même longueur d'onde dès le départ. Cela a été rassurant pour moi, pour mon père, et aussi pour les équipes.

Patrick : Pour la pérennité de Millésima également. Je mets ça sur le compte de l'ADN !

Fabrice : Je me suis ensuite demandé ce que j'allais apporter, comment j'allais être perçu. Par mon père bien sûr, mais aussi par les équipes et le Conseil d'Administration. Cela n'était pas acquis d'avance. En interne, cela s'est très bien passé. Ensuite, les choses se sont construites avec le temps.

Patrick : Comme moi, tu as commencé par le marketing. Mais tu as su en faire ton domaine, y imposer ta marque. Les réseaux sociaux, c'est ton idée. Je n'y croyais pas. Aujourd'hui les résultats sont là et je ne peux que mettre en avant ta clairvoyance.

Fabrice : L'esprit de Millésima, c'est aussi cela. Tester, essayer de nouvelles choses. C'est vrai qu'on n'a jamais eu peur de se challenger l'un l'autre – parfois mon idée l'emporte, parfois non, peu importe au final. Ce qui compte, c'est qu'on se soit toujours bien amusé !

Patrick : Il n'y a jamais eu de conflit larvé entre nous. Je n'ai souvenir que de deux explications de textes assez viriles au cours des premières années. C'est tout.

Fabrice : Si la transmission entre toi et moi s'est bien passée, c'est que tu avais envie de léguer et que j'avais envie que tu me transmettes. Il faut accepter de donner et de recevoir. La clé, ça a été le respect qu'on a l'un pour l'autre.



Millésima a plus de trente ans mais conserve un esprit start-up. Vous évoquez souvent votre force disruptive, votre remise en question perpétuelle, votre dynamique de recherche, autant de qualificatifs revendiqués par les start-ups d'aujourd'hui.

Fabrice : L'innovation est au cœur de notre mode opératoire. Avoir une longueur d'avance est une question de survie dans notre métier. La concurrence est rude – la grande distribution hier, Amazon et les producteurs qui veulent vendre directement aujourd'hui. Mais cette concurrence est saine car c'est un moteur. C'est grâce à elle que l'on progresse. Pour cela, il faut être ouvert au changement. Je dis toujours que le plus important est d'essayer. Parfois cela ne marche pas, mais ce n'est pas grave. Ce qui compte, c'est d'avoir tenté une aventure.

Patrick : Chez Millésima, nous voyons les territoires vierges à investir comme une invitation à aller plus loin. Modifier un schéma qui fonctionne n'est jamais facile mais je trouve que c'est nécessaire pour croître. Il faut faire, défaire, refaire. Les gens ont souvent peur de ce qu'ils ne connaissent pas. Mais la plupart du temps, ils finissent par se rendre compte que c'était une bonne idée. Cette dynamique de changement est d'ailleurs une question de vie ou de mort : c'est bien cela qui a permis à Millésima de subsister et de se développer. La plupart de nos concurrents ont disparu en chemin.

Fabrice : Pour cela, nous veillons à ce que chacun soit compétent dans son domaine, que chacun ait un terrain où il puisse s'épanouir, tout en comprenant les activités du voisin. Car l'un ne va pas sans l'autre. Chacun s'inscrit dans une chaîne dont il doit maîtriser les rouages.



Aujourd'hui, comment qualifieriez-vous Millésima en dehors de ce que nous avons déjà abordé ?

Fabrice : Millésima accorde une place centrale au respect : le respect du produit, le respect du client, le respect de la parole donnée. Notre vocation est d'offrir le meilleur service possible, un service haut de gamme qui reflète le positionnement luxe de notre produit. Notre exigence se retrouve à tous les échelons : dans le choix du produit, c'est-à-dire les meilleurs grands crus, dans leur conservation soignée au sein de nos chais bicentennaires de Paludate, comme dans la façon dont nous abordons notre clientèle. Nos conseillers ont goûté les vins qu'ils recommandent, ils connaissent les goûts des clients fidèles et sont capables d'accompagner les néophytes. Notre passion du vin se partage.

Patrick : Tu oublies le respect des équipes. La notion de confiance est essentielle. Nous formons les gens pour les garder, les faire évoluer. Nous sommes aussi dans la transparence. Nous disons les choses, les compliments comme les critiques, mais toujours de façon constructive. Sans la critique, les félicitations n'ont pas de valeur.

Fabrice : Je crois que nous partageons tous la fierté d'avoir participé à ce que tu as créé.

Patrick : Sans les équipes, je n'aurais pas pu faire ce que j'ai fait. Une idée seule ne suffit pas à faire vivre une société. Ce combat a été celui de tous. Et la vie fait bien les choses car je crois que j'ai un caractère de fondateur, alors que toi, Fabrice, tu as plus un caractère de développeur.



Justement, parlons un peu d'avenir : quels sont les enjeux que Millésima s'apprête à affronter ?

Fabrice : Notre enjeu principal, le nerf de la guerre si l'on peut dire, c'est d'avoir des allocations pour des grands vins dans le monde entier. Il faut maintenir et développer les allocations que l'on a et en acquérir de nouvelles.

Patrick : En parallèle, nous devons continuer à acquérir de nouveaux clients qualifiés. En France, nous ne représentons que 10% du marché. À Hong Kong seulement 1%. Il y a une marge de progression forte. Nous sommes loin d'avoir conquis le monde !

Fabrice : il faut également que nous préservions la qualité de notre service, notamment notre offre de conseil personnalisé au client, qui est un critère de différenciation extrêmement fort. Nous devons pouvoir garantir la meilleure expérience possible à nos clients.

Patrick : Nous sommes des amoureux du vin. Nous avons la fierté du produit et nous la transmettons à nos clients. Nos clients sont d'ailleurs nos meilleurs ambassadeurs.

Fabrice : Notre objectif, à terme, c'est d'être LA référence incontournable de vente en ligne des grands vins. C'est ce positionnement que nous voulons adopter et cette place-là que nous allons occuper, je n'en doute pas.

Un petit mot pour la fin ?

Fabrice : Pour conclure, je dirais que c'était un plaisir de travailler avec mon père. Nous partageons aujourd'hui plus qu'un simple lien familial. Nous avons un objectif commun, voir Millésima et ses filiales (Sobovi , Peyrabon) se développer et perdurer.