

INTÉGRATION DES CONVENTIONS DANS L'ANALYSE DU *BUSINESS MODEL* : ÉTUDE DE CAS DE L'ENTREPRISE CRÉÉE PAR UN BAD BOY, JEAN-LUC THUNEVIN



Résumé

Force est de constater que la perspective conventionnaliste n'inspirent pas les modèles stratégiques les plus courants. Pourtant, elles offrent une perspective d'observation particulièrement intéressante pour comprendre les comportements des acteurs composant les contextes économiques et sociaux. Le gestionnaire pourrait s'y intéresser pour analyser ces contextes et mieux comprendre comment composer avec les conventions les animant ou intégrer celles-ci à la conception des affaires. Ces dernières peuvent d'ailleurs être considérées comme une convention. En prenant le cas de l'entreprise créée par Jean-Luc Thunevin, un employé de banque reconverti dans le domaine du vin où il a initié le mouvement des « vins de garage », cette recherche montre que les conventions pénètrent le Business Model des Etablissements Thunevin. Elle conforte l'idée d'intégrer les conventions comme une composante du Business Model.

Mots-clés : Business Model, conventions, vin

Thierry VERSTRAETE, professeur

IAE, Université de Bordeaux
thierry.verstraete@u-bordeaux.fr

Gérard NÉRAUDAU

GN Conseil
France
gerard.neraudau@gmail.com

Estèle JOUISSON-LAFFITTE, maître de conférences

IUT, Université de Bordeaux
estele.jouisson-laffitte@u-bordeaux.fr

INTÉGRATION DES CONVENTIONS DANS L'ANALYSE DU *BUSINESS MODEL* : ÉTUDE DE CAS DE L'ENTREPRISE CRÉÉE PAR UN BAD BOY, JEAN-LUC THUNEVIN

Introduction

Parce qu'il ne se comportait pas comme les autres acteurs du monde du vin, Jean-Luc Thunevin a été qualifié de « Bad Boy » par Robert Parker, célèbre critique américain et créateur de la non moins célèbre revue : *The Wine Advocate*. C'est notamment dans l'activité de production de vin (car il est également négociant et consultant pour quelques propriétés) qu'il n'a pas fait les choses comme tout le monde, en se comportant comme un mauvais garçon qui ne semble pas respecter les conventions de l'espace social investi. Il nous a paru intéressant de prendre, justement, une perspective conventionnaliste pour apprendre de cette histoire d'un entrepreneur ou plus précisément du Business Model de l'entreprise qu'il a impulsée alors que, parti de rien, il est aujourd'hui emblématique du mouvement des « vins de garage ».

La réputation des vins français est mondiale, ancrée dans une histoire millénaire. Le secteur afférent reste insuffisamment mis en avant par le politique alors que sa contribution à l'économie française est patente. Le savoir-faire séculaire et l'image qui lui est associée semblent inscrits dans un conservatisme et des traditions peu propices à l'entrepreneuriat alors qu'on y décèle quelques cas remarquables attirant l'attention, notamment Jean-Luc Thunevin (JLT dans la suite du texte), initiateur des vins de garage. Cette expression « vin de garage » fait évidemment penser au « mythe du garage » américain. Audia et Rider (2005) ont produit un article rappelant cette célèbre croyance populaire américaine, plus précisément celle du garage dans lequel William Hewlett et David Packard ont conçu un oscilateur les ayant conduit à la création d'une firme aujourd'hui grande et mondiale. Ce garage a été consacré par une plaque le déclarant « Birthplace of Silicon Valley ». Il se situe en effet au 367 Addison Avenue à Palo Alto, non loin de l'Université Stanford. Les auteurs expliquent que le garage est un symbole de l'image américaine de l'entrepreneuriat, de la liberté d'entreprendre, d'être son propre patron, etc. Apple, Cisco, Intel sont quelques autres emblèmes de ce rêve américain. Le cas nous intéressant concerne certes une entreprise de taille bien moins importante. Il peut néanmoins s'inscrire dans ce mythe du garage puisqu'il y a une vingtaine d'années, JLT et Murielle Andraud (sa compagne) ont procédé à des vinifications dans un chai improvisé à côté de leur petite maison d'habitation, dans ce qui peut être qualifié de garage. C'est dans une des appellations des vins de Bordeaux, Saint-Emilion, qu'ils ont commencé à produire leur cru, Château Valandraud (photo de gauche de l'annexe 1), en achetant, en 1990, 0,6 hectare de vignes situées dans ce joli village reconnu au patrimoine mondial de l'Unesco.

Château Valandraud est désormais mondialement connu et une bouteille du millésime 2009 dépasse les 300 dollars en prix de vente. A un prix plus accessible (20 dollars), les établissements Thunevin (entreprise éponyme) produisent un cru nommé « Bad Boy » (« Mauvais Garçon » pour le marché américain puisque « Bad Boy » y fait l'objet d'une protection). L'étiquette de ce cru représente un mouton noir appuyé sur un panneau de signalisation indiquant la direction du « garage » (photo du centre de l'annexe 1). Le mouton noir désigne celui qui se comporte autrement que ses congénères. Le *Wine Spectator* (une autre célèbre revue dédiée au vin) consacre au couple Thunevin 6 pages de

son numéro de mars 2012 avec un article intitulé « Bordeaux's Black Sheep ». Robert Parker, dont les notes ont sensiblement influencé le prix et la notoriété de nombreux crus, a repéré, dès son origine en 1991, la qualité des productions de l'entreprise. Lui et Michel Roland (œnologue à la réputation internationale) ont contribué à la notoriété des « vins de garage » et ont révélé Château Valandraud. La réaction de l'establishment bordelais a été, à l'époque, vive. L'expression « vin de garage » se voulait d'ailleurs originellement condescendante¹. JLT l'a transformée en singularité et sa communication l'a utilisée tant que faire se peut pour attiser la curiosité des médias, lesquels ont ainsi participé à faire connaître le cru.

Le 6 septembre 2012, lors du nouveau classement des vins de Saint-Emilion, on apprend que Château Valandraud est promu « Premier Grand Cru Classé de Saint-Emilion », véritable consécration qui fait officiellement de ce cru un vin prestigieux. Pour un autodidacte parti de rien et dont le cru devient premier grand cru classé 20 ans plus tard, le cas est exceptionnel (la photo de droite de l'annexe 1 présente la nouvelle étiquette du cru).

Au départ de notre intention de recherche, le désir d'apprendre sur cet exemple remarquable a conduit à recourir à une étude de cas intrinsèque au sens donné par Stake (1994, 1995). Certes, il y a eu d'autres vins de garage. Mais le fait que JLT soit l'initiateur du mouvement garagiste n'est pas étranger à ce choix, et le classement de Château Valandraud en premier grand cru classé a évidemment ajouté à l'intérêt suscité. Mais le cas s'est avéré également particulièrement intéressant par la lumière qu'il prenait sous l'éclairage d'une perspective conventionnaliste. En effet, pour comprendre le cas Thunevin, et le restituer à la communauté académique des chercheurs en entrepreneuriat, nous avons adopté cette perspective avec l'idée que JLT, qualifié de mouton noir et de *bad boy*, a dérogé aux conventions, notamment par rapport aux techniques employées dans les vignes et dans les chais, aux prix des crus, au classement des vins, à la communication, etc. Pour rester dans le domaine de l'entrepreneuriat, c'est la façon dont il avait conçu, et conçoit encore, ses affaires qui intéresse l'équipe de recherche, notamment pour montrer que les conventions sont à considérer alors que le concept associé est oublié des modèles stratégiques classiquement employés (Verstraete et al., 2016). La perspective conventionnaliste cherche encore à s'imposer dans le milieu académique et son transfert n'est pas effectif. Elle n'est pas mobilisée par les cabinets de conseil en stratégie. Généralement, l'analyse stratégique considère l'environnement au sens général ou dans un certain nombre de ses dimensions (opportunités/menaces, DAS, ...), alors que les conventions pénètrent les affaires qui participent, par leurs acteurs, à les consolider ou à les faire évoluer. Notre objectif est alors de mettre au jour les affaires des établissements Thunevin (ET dans la suite du texte) et d'apprécier les apports d'une perspective conventionnaliste pour comprendre celles-ci. Notre question de recherche peut être formulée ainsi : en quoi une perspective conventionnaliste apporte-t-elle à la compréhension du Business Model des Etablissements Thunevin ?

La mise au jour des affaires des ET a en effet mobilisé le concept de « Business Model » (BM dans la suite du texte). Cette expression, qui s'est diffusée tel un *buzzword* (Magretta, 2002), est apparue avec les start-up Internet. Elle ne s'y restreint plus et l'expression est désormais employée pour de nombreux types de projets (haute technologie, entrepreneuriat social, intrapreneuriat, etc.) dans de

¹ S'il fallait donner une définition des vins de garage : une petite production qualitative rapidement accessible et au prix de vente permettant la couverture des charges quel que soit le millésime ou le classement.

nombreux domaines (sport, culture, ...), pour des organisations en création ou établies. Même les grandes entreprises cotées la mobilisent (elle figure par exemple dans le rapport d'activité 2012 de l'Oréal). L'emploi du BM par la pratique a conduit les chercheurs à l'étudier et à en proposer des conceptualisations. Ainsi, Demil et Lecocq (2010) s'appuient essentiellement sur l'approche par les ressources (Penrose, 1959) pour concevoir le modèle RCVO articulant les ressources et les compétences mobilisées par l'entreprise, les propositions de valeur formulées aux clients, ainsi que l'organisation interne et externe (le réseau de valeur) de l'entreprise. Osterwalder et Pigneur (2010), dans un ouvrage à finalité pratique, présentent 9 composantes s'emboîtant dans le BM : les ressources clés, les activités clés, les partenaires clés, les propositions de valeur, le segment de clientèle, les relations avec les clients, les canaux pour atteindre le client, la structure des coûts et le flux des revenus. Verstraete et Jouison-Laffitte (2009, 2011a et b) identifient 9 composantes dans un système où leurs liens fondent la cohérence du BM : le(s) porteur(s) du projet, la proposition de valeur, la fabrication de la valeur, les sources des revenus, les volumes des revenus, les performances, les parties prenantes, les conventions, l'écosystème. On y remarque une composante Conventions. Qui plus est, les auteurs définissent le BM comme une convention (nature du BM) composant avec les conventions (composante Conventions) des espaces socio-économiques plus ou moins concernés par les affaires. Ce modèle, par ailleurs utilisé dans des recherches avec phases empiriques (Verstraete et al. 2012 ; Krémer et al, 2014 ; Bousquet, 2014 ; Meiar, 2015), est ici mobilisé pour mettre au jour et discuter le BM des ET.

La présentation du travail de recherche et de ses résultats comporte deux temps. Le premier concerne la perspective conventionnaliste et la conception du BM s'y inscrivant. Le second expose le cadre opératoire et la façon dont les conventions offrent un éclairage pertinent de la compréhension du BM des ET.

1. Des conventions pour comprendre le Business Model

Alors que certains utilisent l'expression « économie des conventions » (inscription disciplinaire) et d'autres « théorie des conventions » (supposant une uniformité non démontrée)², nous préférons désormais parler de perspective conventionnaliste (1.1). Celle-ci a été utilisée pour conceptualiser la notion de BM (1.2).

² Les deux expressions, « économie des conventions » et « théorie des conventions », sont utilisées. « L'économie des conventions » ne saurait se réduire à la discipline économique lorsqu'on en connaît le projet, donc l'ambition, notamment s'agissant du rapprochement de l'économie avec les autres sciences humaines et sociales, au premier rang desquelles la sociologie et dans une certaine mesure l'histoire, les disciplines s'étant rapprochées pour l'analyse des institutions et des organisations économiques (Diaz-Bone et Thévenot, 2010). La « théorie des conventions » semble confesser une perspective transdisciplinaire, voire exprimer la formulation d'un vœu de travail collectif réunissant le juridique, le philosophique, l'historique, le sociologique, l'économique, etc. de la convention. Les gestionnaires y trouveraient matière pour déployer une ingénierie au service des organisations devant composer avec de nombreux registres conventionnels. Evidemment, il reste à discuter l'utilisation des mots « théorie », « modèle », « école », etc. C'est un autre sujet, important, mais qui, dans sa restitution, éloignerait de l'objectif de notre recherche.

1.1 Rappel sur la théorie des conventions

La *Revue Économique* de mars 1989 a, en quelque sorte, lancé « l'économie des conventions ». Cette impulsion dans une revue française peut, en partie, expliquer qu'elle soit davantage prisée par les chercheurs français et moins mobilisée par le reste du monde.

Bien qu'il soit possible de cerner les présupposés épistémologiques et l'ambition théorique de ce courant porté par un certain nombre de chercheurs dont la position dans l'espace scientifique français appelle une considération certaine, notre propos ira plus directement sur les éléments utiles à notre recherche. Toutefois, l'ancrage conventionnaliste de la conception du BM présentée dans cette sous-section mérite un rappel théorique, que l'on tentera à la fois concis et illustré.

La perspective conventionnaliste prend appui sur des soubassements cognitifs, en ce sens qu'une forme, explicite ou implicite, de représentation collective surplombe les agissements des individus restant néanmoins libres de se comporter plus ou moins conformément à la convention liée au contexte traversé par eux. Dans les faits, tout un ensemble de facteurs intervient pour stabiliser une façon de faire, laquelle, en devenant accessible et en étant communément acceptée comme conventionnelle, conduit les individus à s'y référer ou à y recourir pour justifier leur comportement. Le concept de convention dépasse néanmoins l'habitude, l'usage ou la coutume (Diaz-Bone et Thévenot, 2010).

Des conventions se construisent dans les espaces-temps sociaux, de façon plus ou moins rationnelle et plus ou moins explicite³. En d'autres termes, on s'accorde, on se coordonne, et dans une certaine mesure on s'évalue en fonction de ce qui fait accord en matière de comportement. Un point fondamental en matière de conventions est que la relation à autrui implique de pouvoir justifier d'un comportement à la fois compris et acceptable (Delaunay, 1990). « *Entrer en relation supposerait donc de rechercher un langage commun, de définir un objet transcendant l'intérêt particulier de chacun, de s'entendre sur ce que chacun reconnaît comme un principe supérieur commun. C'est ce principe qui permettrait que des accords soient passés entre les hommes.* » (ibid.p.88)⁴. Ainsi vues, les conventions d'un espace social s'appuient sur les valeurs partagées par ceux qui le composent pour fonder une

³ Il faut noter que les économistes des conventions considèrent qu'une convention relève d'un accord non explicite (ex : Batifoulier et de Parquier, 2001). Gomez (1995) rappelle que la convention énonce deux notions contraires : un arrangement entre parties (il prend l'exemple de la convention de Lomé) rappelant le contrat ou « une acception implicite de règles de pensée ou de conduite, construite socialement et non imposées par la nature, et qui permettent aux individus de savoir comment ils doivent se comporter dans des situations données, sans avoir recours à un calcul privé (la convention de politesse) » (p.139). Sans doute qu'un regard transdisciplinaire ainsi que nos relations avec les juristes nous incitent-ils à penser que les acceptions sont complémentaires plutôt qu'opposées. Il est possible d'identifier un élément relevant de la première acception, par exemple une loi, mais qui n'a pas d'effet sur le comportement des individus d'une communauté, malgré les sanctions encourues. Cette loi n'est pas une convention au sens de la perspective que nous adoptons. Mais l'on trouve également des éléments formels guidant les comportements sans que les acteurs connaissent forcément la source établissant la règle. Il y a bien une convention.

⁴ Il est intéressant de prendre connaissance des critiques formulées par Delaunay (1990) à l'égard de « la théorie des conventions », auxquelles les spécialistes sauront aujourd'hui répondre, mais qui participent à la conversation scientifique utile pour faire progresser une école de pensée, voire un paradigme. On lira également avec profit le texte de Gomez (1999).

société d'individus pensant les accords de leur vie commune⁵. Selon Eymard-Duvernay et al. (2006), l'économie des conventions réunit trois thèmes : les valeurs, la coordination et la rationalité. Gomez (1999) place quant à lui la convention dans une problématique combinant l'incertitude, la rationalité et le mimétisme. Partant de l'ouvrage de Bolstanski et Thévenot (1987), Diaz-Bole et Thévenot (2010) considèrent 3 notions majeures : l'épreuve et l'incertitude qui lui est associée, la qualification des personnes et des choses empruntées au droit (« *la qualification des faits est nécessaire pour qu'ils soient pris en compte dans l'application de la loi* », §6), le bien commun entre autres pour reconnaître la place de l'évaluation dans la coordination des actions. Ces différentes approches se combinent sans difficulté et sont tout-à-fait complémentaires, voire superposées. En effet, les conventions questionnent la rationalité des agents/acteurs, leurs coordinations portent sur les valeurs échangées, le mimétisme entre alors souvent en jeu pour éviter les faux pas des acteurs, leur qualification par la reconnaissance des faits institutionnalise la convention en se référant au concept de bien commun pour évaluer le comportement.

Au sein de chaque monde (un club sportif, une entreprise, ...), des critères sont perceptibles afin qu'un nouveau-venu puisse se référer à la convention, pour mieux la comprendre ensuite. Par exemple, si tous les salariés d'une entreprise portent le costume et la cravate, le nouvel employé n'en ayant pas été informé s'apercevra rapidement de cette « convention » à laquelle, certes, il ne sera pas formellement contraint, mais son désir d'intégration le conduira sans doute à s'y conformer. Aucun salarié ne connaît peut-être l'origine de cette pratique vestimentaire, chacun en est arrivé à ajuster son comportement sur celui des autres et la convention s'est ainsi établie (sans qu'elle soit forcément la meilleure). Un autre exemple souvent cité concerne la conduite automobile à droite dans certains pays et à gauche dans d'autres, avec évidemment dans ce cas le cadre formel du code de la route. Mais de nombreuses conventions ne sont pas formalisées, et les critères permettant leur identification ne sont certes pas toujours aisés à percevoir car ne se présentant pas forcément spontanément.

Ainsi vue, la convention est le résultat d'une combinaison entre des actions individuelles et un cadre collectif contraignant les sujets (Dupuy et al., 1989). Cette contrainte offre néanmoins un certain confort lorsqu'il s'agit de décider en situation d'incertitude, l'individu optant alors pour un comportement qu'il pense conforme, ses schémas cognitifs ayant pu se construire par l'expérience des réseaux traversés, ceux-ci étant émaillés de critères informatifs relatifs aux conventions afférentes. Autrement dit, la coordination des acteurs est régulée par des croyances s'agissant du comportement des autres (Orléan, 1994). Cette perspective répond ainsi à la gestion de l'incertitude en laissant à l'acteur la possibilité de décider de son comportement en fonction de ses capacités cognitives ou de ses motivations, mais il est également orienté par une représentation plus collective régulant les mouvements économiques et sociaux. Ceci dit, toute convention se heurte à d'autres conventions parfois concurrentes (Gomez et Jones, 2000). Les conventions peuvent en effet différer dans leur contenu tout en se référant à un cadre plus large (ibid)⁶. Le comportement est ici considéré comme une action générant du sens autant pour l'individu que pour ceux avec lesquels il se coordonne (Ughetto, 2006).

⁵ La société est ici utilisée dans sa forme singulière mais son sens générique concerne en fait des périmètres divers.

⁶ Nous y reviendrons, mais le Business Model comme convention (nature du BM) compose avec les conventions des espaces sociaux traversés avec lesquels le projet s'interstructure (les conventions comme composantes d'un BM).

1.2 Une conception conventionnaliste du Business Model

La perspective conventionnaliste éclaire la notion de BM pour l'ériger en concept au cœur des règles du jeu des affaires. On peut y retrouver les thèmes évoqués dans la section précédente.

Le lancement d'une affaire est par nature incertain. Entre autres par manque de référentiel passé, la rationalité ne peut être totale. Il suffit d'ailleurs de reprendre les éléments chiffrés d'un plan d'affaires quelques années après le démarrage des activités pour se rendre compte que la rationalité est un vœu pieux. Il s'agit moins de considérer que malgré la rationalité de l'individu calculateur le contexte a évolué dans une direction n'autorisant pas l'atteinte des objectifs, que de reconsidérer cette rationalité comme non optimale. Evidemment, l'idée n'est pas de dire qu'il faut en économiser l'effort, la formalisation d'objectifs aidant la réalisation d'un but. Ce but intéresse les partenaires potentiels forcément demandeurs de possibles imaginables. Autrement dit, et pour reprendre une phrase, tant prisée par les stratèges, de la correspondance de Sénèque avec son disciple Lucilius : *il n'y a pas de vent favorable pour qui ne sait où il veut aller*. Les partenaires veulent savoir où l'entrepreneur veut aller, les ressources qu'il compte réunir pour y parvenir et la façon dont ces ressources seront agencées pour atteindre le futur désiré. Cet agencement nécessite une coordination de l'utilisation des ressources et des relations avec les parties prenant part aux affaires. Le projet doit alors faire émerger une zone d'échange s'apparentant à un bien commun susceptible de conduire à évaluer à la fois l'échange et le comportement de l'autre, voire à verser dans le mimétisme. Les acteurs s'arrangent pour, en quelque sorte, autoriser un compromis entre plusieurs logiques (Daudigeos et Valiogue, 2010).

Ainsi vue, la perspective conventionnaliste appliquée à l'entrepreneuriat réunit bien les thèmes de la rationalité, de la coordination et des valeurs, lesquelles conduisent au principe de biens communs, etc. En fait, dès l'origine du projet, c'est une convention que l'entrepreneur tente d'impulser (Verstraete, 1999, 2003).

Cette genèse de l'acte entrepreneurial, Verstraete et Jouison-Laffitte (2009, 2011a et b) en considèrent l'artefact (2009, 2010, 2011a et b) : le BM. Leurs textes conduisent aux propositions suivantes :

- Le BM est la façon dont l'entreprise rend les affaires envisagées intelligibles à ses différentes parties prenantes. Le BM crée du sens par l'exercice de modélisation.
- Le BM comporte une dimension « Génération de la valeur ». Cette génération regroupe le porteur du projet (personne physique ou morale), la proposition de valeur et la fabrication de cette valeur. Cette première proposition reprend un axe de la littérature relatif à la création de valeur pour le marché. L'expression la plus remarquablement reprise est « value proposition » (Mahadevan, 2000 ; Linder et Cantrell, 2001 ; Chesbrough et Rosenbloom, 2002 ; Teece, 2010), suivie par celle de « customer value » (Afuah et Tucci, 2001 ; Magretta, 2002). La capacité de l'entreprise à fabriquer et délivrer cette valeur est également étudiée pour comprendre la création de valeur. A ce propos, Alt et Zimmermann (2001) évoquent la « structure » et les « processus » à l'œuvre, tandis qu'Applegate (2001) soulève la question

des « capacités », c'est-à-dire les ressources nécessaires pour concrétiser le BM (Hedman et Kalling, 2003 ; Jouison et Verstraete, 2008 ; Demil et Lecoq, 2010).

- Le BM comporte une dimension « Rémunération de la valeur ». Cette rémunération est le prix payé par des marchés intéressés par ce qui est proposé. Elle comporte a minima les sources des revenus, le volume de ceux-ci et une estimation des profits (pas uniquement sur le registre pécuniaire). A ce titre, les auteurs considèrent deux formes de performances financière (rentabilité de l'exploitation, rentabilité des investissements) et une performance non financière. On est ici dans l'axe du modèle économique. Celui-ci questionne les flux de revenus (Mahadevan, 2000 ; Stewart et Zhao, 2000 ; Afuah et Tucci, 2001 ; Alt et Zimmermann, 2001) et la structure des coûts afférente (Morris et al., 2013 ; Lecocq et al., 2006) permettant à l'entreprise d'être durablement performante (Stewart et Zhao, 2000 ; Rappa, 2000 ; Petrovic et al., 2001 ; Magretta, 2002 ; Morris et al., 2013).
- Le BM s'inscrit dans une conception partenariale de la valeur, laquelle conduit à reconnaître une dimension « Partage » au BM, en ce sens que la firme fait bénéficier ses partenaires de sa réussite en les convainquant de développer des relations durables d'échange de type gagnant-gagnant. Cette dimension relève ainsi d'un axe concernant les relations avec les partenaires et l'imbrication dans un réseau. Timmers (1998) évoque les bénéfices potentiels pour les différents acteurs. Mahadevan (2000) s'intéresse aux flux de valeur pour les partenaires. Gordijn et al. (2000) considèrent que l'objectif d'un BM est de répondre à la question : qui offre quoi à qui et attend quoi en retour ? Pour Applegate (2001), la valeur réfère au retour pour les investisseurs mais aussi pour les autres parties prenantes. Amit et Zott (2012) adoptent une acception large du modèle de revenus comme étant la façon dont un BM permet la création de valeur pour l'entreprise elle-même et pour ses partenaires. Verstraete et Jouison-Laffitte (2009, 2011 ; voir précédemment Jouison et Verstraete, 2008) parlent de partage de la valeur.

La nature du BM est donc ici conventionnelle et se réfère à la valeur, laquelle est une notion centrale pour tous les chercheurs travaillant sur le BM. En effet, la littérature s'intéressant au BM fait émerger une certaine convergence autour de la notion de valeur (Jouison, 2008 ; Eyquem-Renault, 2011). La littérature est ainsi émaillée d'expressions telles que « value proposition », « value creation », « capture of value », « value network », « value delivery » ou encore « value chain » (Amit, et Zott, 2001, Chesbrough et Rosenbloom, 2002 ; Morris et al., 2005 ; Shafer et al., 2005 ; Teece, 2010 ; ...). La plupart de ces auteurs s'accorde à considérer que le BM donne du sens aux affaires d'une entreprise, par exemple en décrivant, comme une « histoire », comment elle construit, récupère et délivre de la valeur. On peut y voir, sans que les auteurs s'y réfèrent, la notion de valeur de la thèse conventionnaliste selon laquelle les valeurs collectives et biens communs ne sauraient être réduits à l'état de préférences individuelles, mais fournissent l'armature des conventions de coordination les plus légitimes (Eymard-Duvernay et al., 2006, p.23). En appliquant une perspective conventionnaliste au BM, c'est par un dispositif cognitif collectif (pour reprendre l'expression de Munier et Orléan, 1993), ou une forme de représentation partagée, qu'émerge le projet autour duquel se cristalliseront des parties prenantes, lesquelles apportent des ressources ayant de la valeur pour le projet contre d'autres ressources ayant de la valeur pour elles (Verstraete et Saporta, 2006). Chaque partenaire estimera le projet en fonction de la valeur qu'il en tire, mais aussi en fonction de ce qu'il pense de ce

qu'en tireront les autres, donc de leur comportement. Un phénomène de mimétisme intervient car lorsque des partenaires ont adhéré au projet, les suivants, encore hésitants, sont mieux à même de conforter leur idée des comportements d'autrui. En adaptant le propos de Gomez (1999), on se retrouve dans une situation où la structure sociale en émergence naît de l'adhésion consentie de chacun, cette structure donnant du sens à leur calcul individuel. La durabilité des comportements des acteurs autour du projet d'entreprendre fait de l'entreprise (l'action d'entreprendre et son résultat) une convention. Selon Verstraete et Jouison-Laffitte (2009, 2010, 2011a et b), le BM en est l'artefact parce qu'en modélisant le possible, on est finalement dans une forme de simulation à laquelle les partenaires potentiels sont invités à participer. Le BM « *est, en quelque sorte, le medium de l'expression de la vision du monde commun aux multiples parties prenantes que devrait constituer l'entreprise* » (2010, p.21).

L'entrepreneur impulse le phénomène entrepreneurial et la répétition des comportements des parties prenantes s'engageant effectivement dans le projet stabilise la convention (tout autant qu'ils peuvent ensuite l'amender voire l'abandonner par exemple au profit d'une convention concurrente). Cette stabilisation peut profiter de la régulation juridique et des formalisations qu'elle propose (par les statuts, les contrats, les pactes d'actionnaires, etc.), c'est d'ailleurs souvent une exigence posée par la nécessité d'évaluer la propriété et la responsabilité. En effet, s'il est impossible de posséder une convention, une firme a des propriétaires assumant les responsabilités correspondantes à l'égard des tiers. Ceci dit, en tant que convention, le BM est confronté à toutes les conventions des contextes concernés ou susceptibles de l'être. Lorsqu'il s'agit de participer à la simulation évoquée précédemment, il convient de tenir compte des conventions dans la conception du BM. Les structures sociales bâties sur les conventions s'imbriquent. Autrement dit et plus précisément, les conventions composent la convention.

2. Lecture conventionnaliste du cas des Ets Thunevin par le BM GRP

Le travail de terrain a été effectué entre le 15 juin 2012 et le 1^{er} mars 2013 pour ce qui est des entretiens avec l'entrepreneur, auxquels s'est ajouté un entretien avec un consultant le 23 mai 2013. La disponibilité des documents comptables a conduit à arrêter l'analyse au 31 août 2012. Pour des raisons de confidentialité, un certain temps a été respecté avant de publier les résultats de la recherche, notamment parce que les conventions restent un sujet délicat dans le monde du vin. Certes JLT sait parfaitement s'y confronter, mais ce choix relève aussi de l'éthique des chercheurs. Dans un premier temps nous présentons le cadre opératoire (2.1.), puis une analyse du BM par le prisme des conventions (2.2).

2.1 Neuf composantes liées pour mettre au jour le BM des Ets Thunevin

Le BM GRP adopte une perspective conventionnaliste en définissant le BM comme une convention relative à la Génération de la valeur, à la Rémunération de la valeur et au Partage de la valeur (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2009, 2010, 2011a et b). Les trois dimensions du BM GRP comportent chacune trois composantes résumées dans l'annexe 2 (G : Porteur(s), Proposition de valeur, Fabrication de la valeur ; R : Sources des revenus, volumes des revenus, Performances ; Partage : Parties Prenantes, Conventions, Ecosystème). C'est avec ce modèle, traduit en grille d'entretien, que nous avons mis au jour le cas du BM des ET.

L'étude de cas est une stratégie de recherche (Yin, 1989 ; Eishenhardt, 1989). Elle permet de décrire ou d'expliquer un objet étudié (une personne, un groupe, une organisation, une relation, un évènement, un processus, etc. ; Langley et Royer, 2006). Selon Yin, « *A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident* » (1989, p.23). Il construit une typologie des études de cas selon le niveau d'analyse et le nombre de cas. S'agissant de l'étude de cas unique, qui nous intéresse ici, Yin précise : il doit s'agir d'un cas présentant les conditions pour contribuer à la construction théorique (il ne sert pas la généralisation), il doit être révélateur en ce sens qu'il constitue une opportunité d'observation nouvelle, il doit présenter un caractère de rareté. Sur cette base, le cas des ET est contemporain et se fonde dans un contexte réel (imbrication de la convention de l'entrepreneur avec celles des contextes investis par lui). Le cas des ET contribue à la construction théorique et présente un caractère unique sur au moins deux points : JLT est l'initiateur des vins de garage ; en une vingtaine d'années il est passé de la création d'un petit commerce à la production de vin dont un cru a été promu Premier Grand Cru Classé depuis septembre 2012. C'est exceptionnel. JLT a investi 100000 francs français pour lancer l'entreprise (soit environ 15000 euros), laquelle représente un patrimoine estimé à plus de 50 millions d'euros en 2012.

Le cas des ET appelle également une étude de cas intrinsèque selon Stake (1994, 1995). Avec cette perspective, un cas peut être étudié parce que le chercheur le considère intéressant. « *I Call a study an intrinsic case study if it is undertaken because, first and last, the researcher wants better understanding of this particular case* » (1994, p.437). Les membres de l'équipe de recherche participent à un programme portant sur les BM dans le domaine du vin, et la plupart des travaux de l'équipe mobilisent la perspective conventionnaliste. Il a semblé que le cas des ET pouvait apporter une meilleure compréhension de la façon dont s'exprimaient les conventions dans les BM.

Une étude de cas présente deux particularités souvent relevées par la littérature. La première concerne la possibilité de recourir à différents niveaux d'analyse (Yin, 1989). Dans notre recherche, cette particularité s'exprime par le fait que nous avons renseigné les différentes composantes du BM qui ne sont pas sur le même plan bien qu'interagissant. La deuxième particularité concerne la multiplicité des sources de données afin de pouvoir procéder à une triangulation (cf. annexe 3, les opérations afférentes au codage sont présentées dans l'annexe 4 ; l'annexe 5 évoque la richesse du blog tenu par l'entrepreneur).

Les données collectées (cf. annexe 3) ont été codées puis analysées en utilisant la grille des composantes du BM GRP. S'agissant des entretiens, ils ont d'abord fait l'objet d'une retranscription intégrale. Dans le cadre de ces entretiens, le codage a été facilité puisque le contenu livré découlait des questions ou des relances s'appuyant sur un guide construit à partir du BM GRP. Ce codage a été précisé, pour ce qui nous intéresse, afin d'analyser plus finement les conventions. Au regard de l'objectif de notre recherche, afin de repérer les conventions, nous avons été particulièrement vigilants à identifier ce qui semblait relever de l'accord, de pratiques stabilisées, à la façon dont l'entrepreneur s'y réfère (sans forcément s'y conformer), à l'habitude, à l'usage, à la coutume, à l'incertitude, à la coordination, à l'évaluation, à une forme de principe supérieur dépassant l'intérêt individuel, à des valeurs partagées, aux qualifications, ... (cf. section 1.1.). Une analyse documentaire a également servi l'identification des conventions. La prochaine section retient ainsi 7 conventions.

2.1 Sept conventions nécessaires à la compréhension du BM des Ets Thunevin

Le BM des ET a été représenté de façon narrative (cette forme a été soumise à JLT qui n'en a censuré aucune partie, tout en apportant des précisions portant, pour la plupart d'entre elles, sur les composantes de la Rémunération de la Valeur). Magretta (2002) considère que le BM, dans sa forme narrative, permet de communiquer aux parties prenantes une vision claire de la « logique » de création de valeur de l'organisation. Les BM racontent alors de « bonnes histoires ». Pour Keen et Qureshi (2006), cette version narrative des BM est particulièrement mobilisée auprès des apporteurs de ressources financières⁷ mais également auprès des acteurs internes de l'organisation et participe à leur motivation et à la construction d'une culture de l'entreprise. Comme le rappellent James et Minnis (2004), l'attention portée au rôle important que jouent les « histoires » au sein des entreprises n'est pas nouvelle. En effet, Mitroff et Killmann (1975) considéraient les histoires comme étant vitales pour les organisations. Martens et al. (2007) ont, dans le contexte entrepreneurial, souligné le rôle fondamental que joue la narration dans la captation des ressources, notamment financières. Le BM des ET peut être consulté librement à cette page <http://grp-lab.com/business-model-thunevin/>. Dans cette section, nous nous intéressons à la composante « Conventions ».

Convention 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

⁷ JLT s'en inspirera pour une levée de fonds, réussie, visant le financement de l'important stock de l'activité négoce.

raison de son passé dans le secteur de la banque, il n'a aucune difficulté à parler d'argent, de son C.A., 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, « Blogolangu de bois » en annexe 5).

Convention 2. Le goût du vin (bordelais...)

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 a posé quelques difficultés à l'équipe de recherche, 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 discutable 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 « coopétition », 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 coopétition 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 coopétition 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), 3^{ème} 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 différant 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 Angélus et Château Pavie), on constate même que malgré des notes légèrement inférieures, il est presque toujours vendu plus cher (annexe 6)⁸.

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

⁸ Quatre des premiers grands crus classés bénéficient de la distinction « A » : historiquement « Cheval Blanc » et « Ausone », rejoint par « Angélus » et « Pavie » en 2012.

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.

3. Discussion

Si la précédente section présente les 7 conventions ici retenues pour systématiquement expliquer comment JLT compose avec chacune d'entre elle, il est utile de procéder à une lecture plus systémique. Ainsi, les sept conventions peuvent être réparties dans le tableau de l'annexe 7 synthétisant l'influence de la composante Conventions sur les autres composantes du BM des ET. L'énoncé précédent des 7 conventions et l'analyse inhérente à la construction de ce tableau font remarquablement ressortir la façon dont les conventions pénètrent le BM des ET. L'analyse montre également l'influence des conventions entre elles (cf. annexe 8) et la dynamique inhérente. Nous en livrons une des possibles illustrations : en partant de la C₄ (classement et fixation du prix), JLT fixe un prix fort dérogeant à cette convention puisque, alors inconnu, il met un prix à la hauteur de premiers grands crus classés. JLT a provoqué la C₄ sans intention, mais simplement parce que son passé d'employé de banque lui a appris que les produits doivent couvrir les charges. Le respect de cette convention aurait plutôt conduit à augmenter progressivement le prix en fonction des résultats de la propriété et sa progression dans le classement. Dans le même temps, lors de l'opération des primeurs (C₅), Valandraud reçoit de très bonnes notes de Robert Parker. Ces deux conventions conduisent à ce que la presse s'intéresse à ce cas qui semble hétérodoxe (*Bad Boy, Black Sheep*) par rapport à l'idée qu'on se fait du Château bordelais (C₁). Le « Château » a conventionnellement une attitude plus discrète. 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 par le fait que JLT possède un franc-parler qu'il ne faudrait pas confondre avec de la naïveté, car il veille toujours à ne pas critiquer les autres et à les respecter (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 dans le domaine.

Evidemment également pour des raisons commerciales, 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).

Si JLT semble déroger à certaines conventions, ce n'est pas par provocation mais pour bien faire. Par exemple, il combine diverses techniques de viticulture pour obtenir un raisin mûr (C₁) et faire un bon vin alors que les conditions climatiques (C₇) des premières années de production ne sont pas bonnes (les millésimes 1991 à 1993 sont au plus bas). La plupart des crus combine désormais ces techniques, même si certains des plus grands châteaux utilisaient l'une ou l'autre déjà auparavant sans le confesser (C₁). On perçoit ici un jeu entre des conventions évoluant dans le temps (influence de C₂ sur C₁).

Ainsi, à notre question de recherche (en quoi une perspective conventionnaliste apporte-t-elle à la compréhension du Business Model des Etablissements Thunevin ?), nous répondons que le retour du terrain à la théorie montre que les conventions ne peuvent pas être considérées comme extérieures au BM, car même lorsqu'elles préexistent, elles le pénètrent. La conception (*design*) d'un BM

nécessite de tenir compte de cette composante « Conventions ». Le BM, entendu comme un artefact, des ET est inconcevable sans la considération des conventions. Plus largement, notre travail participe à la considération des conventions dans l'analyse stratégique et à leur intégration dans les modèles à l'usage de l'entrepreneur.

A ce titre, cette recherche comporte un apport managérial en ce sens que la mise au jour du BM des ET a servi son dirigeant. JLT a très explicitement, et à plusieurs reprises, affirmé l'utilité du présent travail⁹. Il s'est d'ailleurs servi de la version narrative du BM mis au jour pour une levée de fonds (avec succès). Avec le classement de Château Valandraud en premier grand cru classé, JLT sait que cette reconnaissance ne sera pas sans incidence sur le BM des ET. Par exemple, la construction d'un chai digne d'un premier grand cru classé est en discussion. Autrement dit, comment les ET vont-ils désormais composer avec C1 ? Nous le saurons prochainement puisque contact est pris avec le dirigeant pour démarrer, d'ici fin 2016, une nouvelle recherche dont le thème sera le *redesign* du BM.

Les précédents apports se combinent en ce sens que la composante « conventions » place l'analyste face à un système dont il faut comprendre la dynamique pour concevoir ou reconfigurer un BM. Certes, il manque aujourd'hui un outil managérial systématique à l'usage de l'entrepreneur et de son conseiller pour aider l'identification des conventions et la mise au jour de leurs interactions.

Conclusion

Notre travail comporte des limites, par exemple concernant le nombre de personnes rencontrées. La nature du BM étant considérée comme conventionnelle, on pourrait penser qu'il ne faut pas limiter la collecte d'informations par entretien avec l'entrepreneur, même s'il est raisonnable de considérer qu'un entrepreneur dirigeant son entreprise avec succès depuis plus de 20 ans possède une représentation sans doute assez juste (c'est-à-dire congruente avec ce que serait ce BM s'il avait une existence ontologique) et qu'il serait intéressant d'étendre les rencontres à d'autres parties prenantes. La réflexion inhérente à un tel cadre opératoire renvoie plus largement à la mise au jour d'une convention. Ceci dit, par le principe de triangulation des données (entretiens avec le dirigeant, entretien avec le consultant, le blog et la très vaste documentation professionnelle consultée), ce sont bien des conventions qui ont été identifiées dans ce travail. Dans ce travail qualitatif, on ne peut, évidemment, pas écarter l'intuition du chercheur dans le fait qu'une convention se révèle plus qu'elle n'est révélée et qu'il n'est pas utile de « *déployer toute l'infrastructure analytique du modèle conventionnaliste pour résoudre une problématique de recherche à partir des conventions* » (Gomez, 2003).

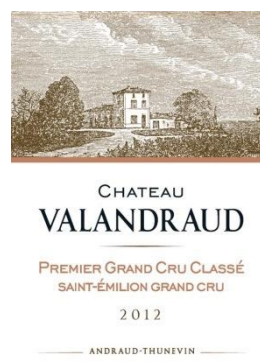
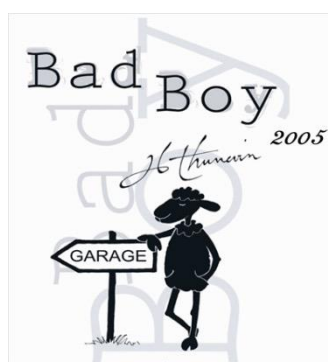
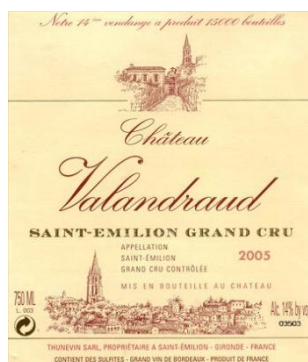
Au registre des voies de recherche, celles-ci sont nombreuses. La première d'entre elles concerne l'apprentissage des conventions. Ce dernier peut être un problème dans la mesure où les conventions n'apparaissent pas explicitement dans les modèles stratégiques (Verstraete et al, 2016). Cet apprentissage est à destination des consultants en stratégie, mais aussi, pour ce qui nous intéresse davantage, les porteurs d'un projet de création d'entreprise. Il sera particulièrement intéressant de mettre au jour les BM de projet innovants (technologiquement, socialement, économiquement, ...) pour comprendre comment les conventions déjà opérantes sont contournées, comment la

⁹ Une vidéo de témoignage peut être regardée à cette adresse : <http://grp-lab.com/business-model-thunevin/>

convention BM innovante compose avec les conventions la pénétrant et pénétrant celles des concurrents déjà en place. Ainsi, une lecture systémique des conventions pourrait s'avérer utile à l'analyse concurrentielle. Quelques recherches-actions devraient aboutir à la proposition d'outils à l'usage de l'entrepreneur et de son conseiller.

Annexes

Annexe 1. Étiquettes des crus Château Valandraud 2005, Bad Boy 2005, Château Valandraud 2012



Annexe 2. Les composantes du Business Model selon le BM GRP

Dimensions	Composantes	Exemples non exhaustif de contenu
Génération de la valeur	Entrepreneur(s) ou porteur(s) du projet entrepreneurial	Histoire Profil Motivations Expériences Entourage
	Proposition de Valeur	Idée (source, mise au point, protection, ...) Marché (attractivité du marché, cible, concurrence, ambition du projet)
	Fabrication de la valeur	Captation des ressources Organisation des ressources Délivrance de la valeur
Rémunération de la valeur	Sources de la rémunération	Les canaux par lesquels les revenus de l'exploitation parviennent Les payeurs
	Volume de la rémunération	Volume du Chiffre d'affaires Part de marché
	Performances	Performance financière (rentabilité de l'exploitation, rentabilité des investissement, ...) Performance non financière (ex : notoriété, satisfaction des usagers, climat social)
Partage de la valeur	Parties prenantes	Identification des parties prenantes (effectives ou potentielles) Optimisation des échanges de valeur avec elles (de type gagnant-gagnant) Pouvoir et attitudes des parties prenantes
	Conventions	Conventions à considérer (du secteur d'activité, des parties prenantes et notamment de leur métier, de la création d'entreprise, normes, ...)
	Ecosystème	Mode de répartition de la valeur dans l'écosystème Participation à cet écosystème et incidence sur la répartition de la valeur Veille (par exemple grâce à une analyse PESTEL)

Annexe 3. Les sources de données pour la mise au jour du cas Thunevin par son Business Model.

Sources	Détail
Entretiens avec Jean-Luc Thunevin	1^{er} entretien le 15 juin 2012. De 13h à 15h. Non enregistré. Le chercheur 1 de l'équipe est reçu chez l'entrepreneur. Le point de départ de l'entretien est l'utilisation faite par l'équipe d'enseignants-chercheurs du BM pour former les porteurs de projet et sensibiliser les étudiants à l'entrepreneuriat. L'idée est de présenter aux étudiants des BM portés par des entrepreneurs locaux, accessibles et éloignés des figures emblématiques trop souvent mobilisées de façon anecdotique. L'idée est aussi de faire voir des BM, il faut pour cela que l'entrepreneur accepte de livrer les informations dans ce monde généralement secret du vin composant avec de nombreuses conventions. Le concept de BM est résumé, le protocole de recherche envisagé est présenté. L'entrepreneur accepte d'être le terrain d'étude d'un cas. 2^{ème} entretien le 23 juillet 2012. De 12 à 18h30 environ. 3h56mn enregistrées. Les chercheurs 1 et 2 de l'équipe rencontrent l'entrepreneur. Visite de plusieurs sites (la société de négoce, château Valandraud, un chai dédié à d'autres vins, visite des différentes vignes des crus saint-emilionnais). Une première partie de la grille d'entretien est renseignée. 3^{ème} entretien le 24 juillet 2012. De 12h à 18h environ. 3h26mn enregistrées. Déjeuner de travail au restaurant le Tertre créé (revendu) par Jean-Luc Thunevin, là où il a lancé sa première activité de vente puis de restauration sur Saint-Emilion. Le nom du restaurant est toujours celui que lui avait donné l'entrepreneur. Poursuite de l'entretien à L'Essentiel, une boutique de vins appartenant aux E.T. La seconde partie de la grille d'entretien est renseignée. 4^{ème} entretien le 18 décembre 2012. De 14h à 16h30. 2h3mn d'enregistrement. Les chercheurs 1 et 2 conduisent l'entretien dans le bureau de l'entrepreneur. Il s'agit de discuter la version narrative du BM pour validation. 5^{ème} entretien le 23 janvier 2013. De 10h30 à 13h00. 1h25mn d'enregistrement. Les chercheurs 1 et 2 conduisent l'entretien dans le bureau de l'entrepreneur suite à l'intégration de l'exercice 2012 dans l'analyse (données auparavant non disponibles). L'entretien se poursuit en présence d'un consultant (l'enregistrement est alors coupé). 6^{ème} entretien le 1^{er} mars 2013. De 16h à 18h. 1h25 d'enregistrement. Le chercheur 1 présente la représentation sous forme de carte sur un poster de 2 m2. Travail pour validation de la carte. Quelques dates sont amendées par l'entrepreneur (erreur de report).
Entretien avec le consultant	Le 29 mai 2013. Les chercheurs 1 et 2 rencontrent le consultant pour à la fois discuter du modèle GRP (demande du consultant) et du cas Thunevin (demande des chercheurs).

Lecture du Blog du vigneron	Le chercheur 3 analyse le blog de Jean-Luc Thunevin. En date du 5 décembre 2012, ce blog comprend 578 pages qui correspondent à 1731 messages postés entre le 10 Mai 2005 et le 4 Décembre 2012.
Articles dans la Presse spécialisée	Les sources d'information proviennent essentiellement de Revues spécialisées, par exemple le Wine spectator, La Revue des Vins de France, etc. mais aussi de blog professionnel ou amateur dédiés au vin (ex : celui du Figaro Magazine, du magazine Le Point, du quotidien Sud Ouest, de Terre de Vins, etc.),

Annexe 4. Eléments de codage et d'analyse des données

Concernant le blog, chaque post a fait l'objet d'une analyse spécifique de la part du chercheur 3 (cf. tableau 2).

Même si les analyses ont été conduites séparément, pour chaque source de données, le codage s'est d'abord fait sur le texte lui-même (celui des post du blog ou des entretiens retranscrits) en utilisant des codes couleurs et des codes « Lettre » et « Chiffre » récapitulés dans le tableau n°3. Lorsque certains passages pouvaient être rapprochés de plusieurs composantes du GRP (voir encadré pour un exemple de codage d'un post du blog), le code couleur choisi est celui de la composante à laquelle les données correspondent le plus fortement et les codes Lettre et Chiffre rendent compte quant à eux de la plus grande diversité du rattachement (et donc des connexions entre les différentes composantes du modèle GRP).

Pour le blog, à chaque fois que c'était possible et utile (certains messages relevant réellement de l'anecdote), une phrase reflétant l'idée principale de chaque post a été rédigée par le chercheur : l'objectif, en prenant du recul et en oubliant les « détails » contenu dans chaque message, était de voir apparaître l'histoire que raconte le blog entre les lignes.

Lexique ayant servi pour le codage des données

Code « Couleur »	Code « Lettre » pour les composantes	Exemples de code « Chiffre » pour les sous-composantes
Génération de la valeur	E pour l'Entrepreneur PV pour la Proposition de Valeur FV pour la Fabrication de la Valeur	E1- Pour l'Histoire de l'entrepreneur E2- Pour l'Expérience de l'entrepreneur [...] E4- Pour le Réseau de l'entrepreneur [...] FV1- pour l'Identification des Ressources FV2 – pour l'Agencement des Ressources etc.

Rémunération de la valeur	S pour les Sources de revenus V pour les Volumes PF pour les Profits	S1- pour les canaux S2- pour les payeurs etc.
Partage de la valeur	PP pour les Parties-Prenantes C pour les Conventions A pour l'Architecture	PP1 pour les types de parties prenantes [...] C1- pour la convention Primeurs C2- pour la convention Classement 1855/nouveau classement [...] C5- pour la convention concurrents/collègues

Exemple de codage sur un extrait du blog

« Mardi 16 octobre 2012 - Influence

Chacun de nous a reçu à un moment ou un autre un signe, un message, une révélation sur le chemin à prendre, la route à suivre, les portes à ouvrir, etc...

La création de Valandraud tient à pas mal de ces rencontres, j'en ai déjà parlé et cela a été écrit. Bien sûr Jacques Luxey, créateur du Grand Jury, qui a été notre pygmalion, père d'éducation dans le monde des grands vins (E1 et E2, PP1). Les rencontres et dégustations de crus célèbres : Le Pin à Pomerol, Haut Marbuzet à Saint Estèphe et quelques autres, nous ont fait prendre conscience que même non classé 1855, des crus à l'histoire récente pouvaient faire de grandes choses (C2).

Moi, à mon tour, j'ai passé de relais à d'autres, certains dans le mouvement garagiste, mais pas que cela. Il y a quelques jours, en étant à Valandraud pour goûter des raisins d'une plante de merlot à ramasser rapidement (FV1 et FV2), j'ai eu le plaisir de voir arriver Eric Prissette, créateur du célèbre Rol Valentin, qui a raconté à son ami et à moi comment une dégustation de grands vins de Saint Emilion, dont Valandraud, lui avait fait se poser les bonnes questions. (E4, PP1) Pourquoi Valandraud 1992 était il si bon ? Création récente du cru, terroirs inconnus et propriétaires inexpérimentés..... Voilà l'histoire de toutes nos vies, des tilts, des chocs, et après on fait au mieux - on fait ce qu'on peut. Aujourd'hui Rol Valentin a été vendu et malgré le fait qu'il ne soit pas classé pour des raisons sans doute de cohérence parcellaire, ce cru figure toujours parmi les meilleurs de Saint Emilion, et ça, c'est bien pour nous, leurs voisins, pour les propriétaires actuels (PV6, PP1 et C5) et pour Eric qui peut être fier de ce qu'il avait créé. »

Synthèse proposée : Importance du « passage de relais » dans la filière viti-vinicole : Dans le domaine viticole, chaque propriétaire a, à un moment ou à un autre, été influencé par l'un ou l'autre de ses confrères et est susceptible, à son tour, d'influencer ses pairs.

L'ensemble des données codées a progressivement servi à alimenter une banque de données, sous forme de plusieurs tableaux Excel.

Exemple de classement des données issues du blog de Jean-Luc Thunevin

analyse_blog_Thunevin_2012.xlsx - Microsoft Excel

Fichier

Accueil

Insertion

Mise en page

Formules

Données

Révision

Affichage

Coller

Presse-papiers

Calibri 11

G I S

Police

Standard

%

Alignement

Nombre

%

Nombre

Mise en forme conditionnelle

Mettre sous forme de tableau

Styles de cellules

Insérer

Supprimer

Format

Trier et Rechercher et filtrer

sélectionner

Édition

C4

"voisin" de JLT qui a été influencé, dans l'exercice de son métier par une dégustation de Valandraut (en ayant interpellé par la qualité de ce vin malgré l'inexpérience de JLT)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Parties Prenantes 2012	informations sur la PP	Informations recueillies sur la relation de la partie prenante avec JLT ou les E.T. :		dates des messages du post					
2	Jacques Luxey		dans les années 1980, J. Luxey a "formé" JLT ; JLT et Murielle appartenaient à un petit groupe auquel J. Luxey proposait des "travaux pratiques" (des dégustations à l'aveugle) ==> influence forte sur les compétences de l'entrepreneur		23/01/2012					
3		créateur du Grand Jury	"Notre pygmalion, père d'éducation dans le monde des grands vins"		16/10/2012					
4	Eric Prissette	créateur du célèbre Rol Valentin	"voisin" de JLT qui a été influencé, dans l'exercice de son métier par une dégustation de Valandraut (en ayant interpellé par la qualité de ce vin malgré l'inexpérience de JLT)		16/10/2012					
5										
6	Conventions									
7			C2 - Le classement de 1855				C5 - Le statut des "concurrents-collègues"			
8		date du message sur le blog	26/10/2012		date du message sur le blog		26/10/2012			
9		éléments permettant de comprendre la convention relative à ce classement			idée qui souligne l'ambiguïté de la notion de concurrence dans le secteur viticole		le succès de Rol Valentin (un concurrent) rejailli sur tout les vins de Saint Emilion (sur les "voisins")			
10		le débat autour de ce classement	"Les rencontres et dégustations de crus célèbres [...], nous ont fait prendre conscience que même non classé 1855, des crus à l'histoire récente pouvaient faire de grandes		qui, dans l'éco-système est concerné par cette convention?		Eric Prissette, créateur de Rol Valentin			
11		qui, dans l'éco-système est concerné par cette	pour la remise en cause du classement, les "jeunes" producteurs							
12										
13										
14										

Prêt

Synthèse_blog_2012

GENERATION_VALEUR_2012

REMUNERATION_2012

PARTAGE_VALEUR_2012

synthese_GRP_Mois_2012

70%

Les deux grilles ont finalement été fusionnées et leur analyse a permis de préciser la compréhension par les chercheurs du BM des ET.

Annexe 5. Extrait du blog de Jean-Luc Thunevin, mercredi 11 octobre 2006

Il est utile de livrer quelques informations sur le blog de l'entrepreneur qui est à la fois une forme de journal personnel mis à la disposition du public et une source d'information remarquable. En date du 5 décembre 2012, le blog comprend 578 pages qui correspondent à 1731 messages postés entre le 10 Mai 2005 et le 4 Décembre 2012. En moyenne, JLT publie un peu plus de 200 messages par an. L'été, avec les congés estivaux du 20 juillet au 20 août environ, correspond à une période creuse sur le blog. Le reste du temps, l'entrepreneur publie en moyenne quatre messages par semaine (jamais le week-end). JLT considère que ce blog fait partie intégrante de son métier : c'est un outil de communication, d'expression, de promotion. Le blog contribue à véhiculer ou à créer l'image des entreprises Thunevin, en France et à l'étranger (il est traduit en anglais <http://thunevin.blogspot.fr/> et en chinois <http://jeanlucthunevin.blogspot.fr/>). JLT parle tout à la fois de lui, de ses activités, des vins qu'il produit et de ceux qu'il vend mais aussi de ses partenaires, de ses collègues-concurrents, des conventions de son secteur, etc. Il s'y exprime à la fois très franchement, parfois même de manière pouvant paraître un peu polémique, mais il respecte néanmoins les « codes » de son milieu. Le message intitulé « Blogolanguage de bois » en date du 11/10/2006 illustre très bien cela.

Blogolanguage de bois

Le blog.

Dans mon cas, c'est un outil de communication qui oblige à une certaine rigueur : il me faut raconter quelque chose d'un peu consistant de manière régulière.

En ce qui me concerne, mes 3 activités principales : propriétaire, négociant, consultant peuvent donner matière à histoires. Le seul problème c'est la langue de bois, bien que je ne sois pas tonnelier mais il est vrai que j'aime la barrique neuve ;-)).

Malgré ma grande gueule (pas de bois), il me faut respecter les usages, les règles non écrites de ces métiers. Par exemple, je n'ai pas le droit de critiquer, même si j'en ai envie, ou cela devient une attaque passible des tribunaux (voir François Mauss avec certains Beaujolais).

J'ai le droit d'acheter, (et encore pas toujours si je ne plais pas au producteur qui a une idée préconçue sur moi, mon négoce avec ses 30 employés ira se faire voir ailleurs), si je goûte un vin que je trouve mauvais, n'importe quel amateur peut l'écrire sur degustateurs.com ou la passion du vin, mais moi à cause de mes métiers et des enjeux économiques, n'importe, nada, circulez il n'y a rien à voir.

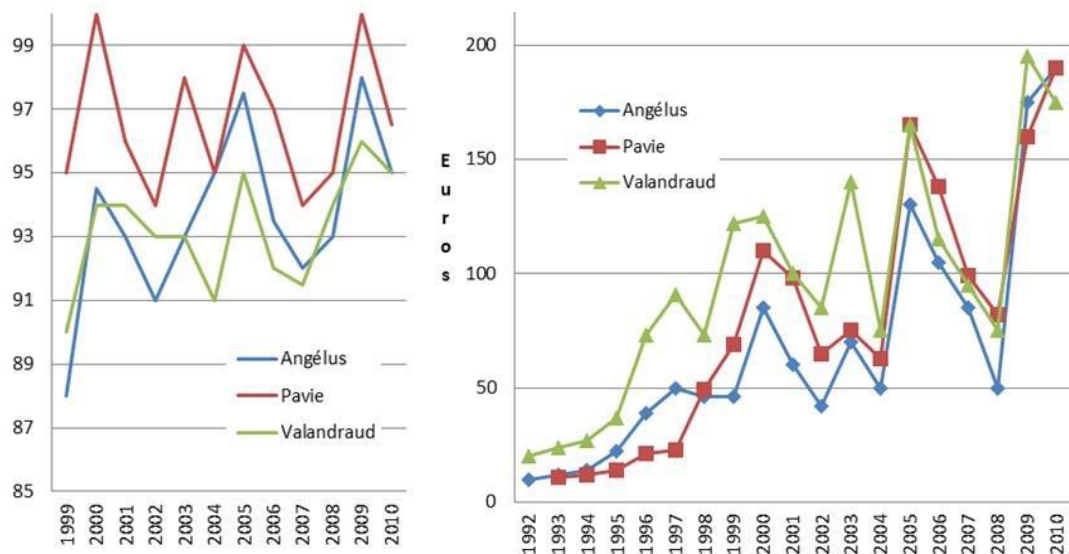
Cela ne concerne pas que moi, mais toute notre profession, alors il ne faut pas s'étonner que l'on s'éloigne régulièrement des attentes de nos clients. Là, je parle des vins qui reçoivent l'A.O.C. bien que mauvais, et qui encomrent encore les circuits commerciaux pour x raisons dont la plus certaine est une forme de lâcheté collective.

A contrario, je n'ai pas non plus le droit de dire (et là, c'est pire) lorsque un château ne respecte pas les usages, par exemple la pérennité des relations commerciales rompues avec un négociant, ou l'inverse d'ailleurs, et que je ne trouve pas ça très élégant.

De plus, comment expliquer que ce que je trouve normal, ne pas acheter un vin une année car mes clients et mes finances ne suivent pas, comment donc expliquer que je ne supporte pas qu'un château-fournisseur, lui, décide de changer de distributeur ? Comment expliquer à nos clients les yoyos permanents de nos prix, déjà qu'ils ont du mal à comprendre nos étiquettes et les énormes différences de millésimes dues au climat ? (qui parle de terroir en oubliant régulièrement ce paramètre bordelais incompréhensible en Napa ?)

Bon, langue de bois et c'est dommage. Ce blog est un outil professionnel, donc je me régale à lire celui d'Hervé Bizeul qui de temps en temps rue dans les brancards de nos réglementations absurdes où même un spécialiste n'y retrouverait pas ses petits.

Annexe 6. Les notes données par Parker à Angélus, Pavie, Valandraud et leur prix de vente à leur sortie en primeurs



Annexe 7. 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 ^{er} GCC	JLT veut des raisins mûrs quelles que soient les conditions climatiques
Proposition de valeur	Coopétition 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.	Coopétition 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	Les vins classés attirent les acheteurs. Les prix jouent sur la demande, au	Les bonnes notes attirent de nouveaux clients	Place de Bordeaux en lien avec les marchés (rend plus difficile l'identification des sources de revenus)	Forte demande sur les bons millésimes

			même si sortie en 2009.	départ des clients curieux, puis des clients fidèles ne rechignant pas côté prix.			
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 influence 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	Coopétition plutôt que concurrence. Empathie. Relations avec Alain Vautiher et quelques autres figures emblématiques du vin (ex : M Roland). Près	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 Dessauve, 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, ...).

	des salariés. RSE.						
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 coopétition, 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

Annexe 8. Les liens entre les conventions identifiés 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 coopérative.	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 s'exprimer bien que chacun exprime la singularité de son vin, y compris en matière de goût.	---	Les conseillers œnologues 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 s'exprimer bien 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 les uns vis à vis 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 s se sont forgés une idée du goût du vin à placer en échantillon lors des dégustation s primeurs	Discussions et commenta ire s dans la profession. Chacun se positionne ainsi en termes d'image notamment.	---	---	Influence la demande (quantité selon prix) par la Place de Bordeaux	Les échantillon s 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 s de montrer leur savoir-faire	Les vins sont bien notés parce que meilleurs	Demande de prix bas lors des petits millésimes, de fortes demandes lors de grands millésimes	---

Références

- Audia, P.G., Rider C.I. (2010). « A garage and an Idea : What More Entrepreneur Need ? *California Management Review*, 48 (1), 6-28
- Baden-Fuller, C. Morgan M.S. (2010). « Business Models as Models », *Long Range Planning*, 43, pp.57-171
- Afuah, A. Tucci C. L. (2000). *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*. McGraw-Hill Higher Education (Boston)
- Alt, R. Zimmermann, H. (2001). « Introduction to special section – Business Models. Electronic Markets », *The International Journal*, 11(1), pp.1-13
- Amit, R. Zott, C. (2012). « Creating Value Through Business Model Innovation », *MIT Sloan Management Review*, 53(3), pp.41-49
- Applegate, L.M. (2001). « Emerging Networked Business Models: Lessons from the Field », *Harvard Business School Cases*, 23p
- Barthélémy, J. (2010), « L'influence du critique américain Robert Parker dans l'univers du vignoble bordelais », *Revue Gérer et Comprendre*, 101, Septembre, pp. 60-71
- Batifoulier, P., de Parquier G. (2001). *De la convention et de ses usages*, in Batifoulier P, *Théorie des conventions*, Economica
- Bengtsson, M. Kock S. (2000). « Coopetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously », *Industrial Marketing Management*, 29(5), pp.411-426

- Boltanski, L. Thévenot, L. (1987). *Les économies de la grandeur*, Cahiers du centre d'études de l'emploi, Paris, Presses Universitaires de France
- Bougon, M.G. J. Komocar, J. (2003), « Façonner et diriger la stratégie – approche holistique et dynamique », dans Cossette, P. *Cartes cognitives et organisations*, Les Editions de l'Adreg (1ère en 1994 au Presses Université Laval avec Edition Eska)
- Bousquet, F. (2014), *L'influence du lien personnel entre l'entrepreneur et le territoire sur l'ancrage territorial des PME*, Thèse pour le doctorat de sciences de gestion, IRGO – Université de Bordeaux
- Chauvin, P-M. (2010). *Le marché des réputations – une sociologie du monde des vins de Bordeaux*, Editions Féret
- Chesbrough, H. Rosenbloom, R. S. (2002). « The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies », *Industrial & Corporate Change*, 11(3), 529-555
- Combris, P. Lecocq, S. et Visser M. (1997), « Estimation of a hedonic price equation for Bordeaux Wine : does quality matter ? », *Economic Journal*, 107, 441, pp.390-402
- Cusin, J, Loubaresse, E. et Charreire-Petit. S, (2013), « Analyse d'une dynamique de coopétition con ictuelle : l'affaire du classement 2006 des vins de l'AOC Saint-Émilion », *Revue Internationale PME*, 25(2), pp.103-125
- Doganova, L., Eyquem-Renault, M., (2009). « What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship », *Research Policy*, 38, pp. 1559–1570
- Dagnino, G.B. Le Roy, F. et Yami S. (2007), « La dynamique des stratégie de coopétition », *Revue Française de Gestion*, numéro 176, pp.87-98
- Daudigeos, T. Valiogque, B. (2010), « L'apport de la théorie des conventions à la théorie neo-institutionnelle », *XIX congrès de l'AIMS*
- Delaunay, Q. (1990). « Pour une approche critique de la théorie des conventions », dans *L'homme et la société, Mission et démission des sciences sociales*, 95-96, p.85-102
- Demil, B. Lecocq, X. (2010). « Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency », *Long Range Planning*, 43(2/3), 227-246
- Diaz-Bone, R. Thévenot, L. (2010). « La théorie des conventions, élément central des nouvelles sciences sociales françaises », *trivium - revue franco-allemande de sciences humaines et sociales*, 5, URL : <http://trivium.revues.org/3626>
- Dupuy, J-P. Eymard-Duvernay, F. Favereau O. Orléan, A, Salais, R. et Thévenot, L. 1989, *Revue Economique*, 2(40), Mars
- Eisenhardt, K. (1989), « Building Theory from Case Study Research », *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550
- Eymard-Duvernay, F. (2006). *L'économie des conventions, méthodes et résultats, Tome 1 – Débats et L'économie des conventions - méthodes et résultats, Tome 2 - Développements*, Paris : La Découverte
- Eyquem-Renault, M.(2011). *Analyse pragmatique du Business Model et performance de marché dans l'entrepreneuriat technologique*, Thèse pour le doctorat de l'Ecole nationale supérieure des mines de Paris, spécialité Socio-économie de l'innovation
- Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Seuil
- Gomez P-Y. (1995). « Des règles du jeu pour une modélisation conventionnaliste », *Revue française d'économie*, 10(3), 137-171.
- Gomez, P-Y. (1999), *De quoi parle-t-on lorsque l'on parle de conventions ?*, dans *Les conventions en questions*, Les Cahiers de l'Artemis, 2, p131-147
- Gomez, P-Y. (2003). « Recherche en action : propositions épistémologiques pour l'analyse conventionnaliste », *Conventions & management*, Editions De Boeck, p.257-275
- Gomez, P.-Y. Jones, B.C. (2000). « Conventions : an interpretation of deep structure in organization », *Organization Science*, 11(6), pp.696-708
- Gordijn, J. Akkermans, H. van Vliet, H. (2000). « Business Modelling is not Process Modelling. Conceptual Modeling for e-Business and the Web », *ECOMO 2000*, vol.1921, pp.40-51
- Hedman, J. Kalling, T. (2003). « The Business Model Concept: Theoretical Underpinnings and Empirical Illustrations », *European Journal of Information Systems*, 12(1), pp.49-59
- Jouison, E. (2008), *Le Business Model en contexte de création d'entreprise : recherche action sur le terrain des porteurs de projet de création d'entreprise*, Thèse pour le doctorat de sciences de gestion, IRGO – Université de Bordeaux

- Jouison, E., Verstraete, T. (2008). *Business model et création d'entreprise*. *Revue Française De Gestion*, 181, pp.175-197
- Keen, P. Qureshi, S. (2006), « Organizational Transformation through Business Models: A Framework for Business Model Design », *39th Hawaii International International Conference on Systems Science*, 4-7 January
- Krémer, F. Verstraete, T. (2014), « La carte mentale pour favoriser l'apprentissage du Business Model et susciter la créativité des apprenants », *Revue Internationale PME*, 27(1), pp.65-98
- Langley, A. Royer I. (2006). « Perspectives on Doing Case Study Research in Organizations », *M@n@gement*, 9(3), pp.73-86
- Lecocq, X. Demil, B. et Warnier, V. (2006). « Le business model, un outil d'analyse stratégique », *L'Expansion Management Review*, n°123, pp.96-109
- Linder, J.C. Cantrell S. (2001). « Five business-model myths that hold companies back », *Strategy & Leadership*, 29(6), pp.13-18
- Magretta, J. (2002). « Why Business Models Matter », *Harvard Business Review*, 80(5), pp.86-92
- Mahadevan, B. (2000). « Business Models for Internet-based e-Commerce: An anatomy ». *California Management Review*, 42(4), pp.55-69
- Markham, D. Jr (1997). *1855 – Histoire d'un classement des vins de Bordeaux*, Editions Féret
- Meiar, A. (2015). *Le business Model de l'entreprise transmise : comparaison de la représentation du repreneur avec celle du cédant pour contribuer à réduire le risque de faux-pas*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux
- Mitroff, I. I., Kilmann, R. H. (1975). « Stories Managers Tell: A New Tool for Organizational Problem Solving », *Management Review*, 64(7), pp.18-28
- Morris, M. H. Shirokova, G. et Shatalov, A. (2013). « The Business Model and Firm Performance: The Case of Russian Food Service Ventures », *Journal of Small Business Management*, 51(1), pp.46-65
- Munier, B., Orléan, A. (1993). *Sciences cognitives & sciences économiques et de gestion*, GRID CREA
- Orléan, A. (1994). *Analyse économique des conventions*, Paris : Presses Universitaires de France
- Osterwalder, A. Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley, New York
- Petrovic, O., Kittl, C. et Teksten, R.D. (2001). « Developing Business Models for eBusiness », *International Conference on Electronic Commerce*, 3ème édition, Vienne
- Rappa, M. (2000). Business Models on the Web, Available on : <http://digitalenterprise.org/models/models.html>
- Schieb-Bienfait, N., et al., 2014, « Dans quelle mesure le Business model (modèle d'affaires) peut-il être un outil d'accompagnement à la co-construction d'un projet
- Shafer, S.M. Smith, H.J. et Linder J.C. (2005). « The power of business models », *Business Horizons*, 48(3), pp.199-207
- Stake, R-E. (1994). « Case studies », dans Denzin et Lincoln, *Handbook of qualitative research*, Sage publications
- Stake, R-E. (1995), *The art of case study research*, Sage publications
- Stewart, D. W. Zhao, Q. (2000). « Internet Marketing, Business Models, and Public Policy », *Journal Of Public Policy & Marketing*, 19(2), pp.287-296
- Teece, D.J. (2010). « Business Models, Business Strategy and Innovation », *Long Range Planning*, 43(2/3), pp.172-194
- Timmers, P. (1998). « Business Models for Electronic Markets », *Journal on Electronic Markets*, 8(2), pp.3-8
- Torrès, O. (2005). *La Guerre des vins : l'affaire Mondavi - Mondialisation et terroirs*, Dunod
- Ughetto, P. (2006). « Action et interprétation, bases d'un rapprochement entre hétérodoxie ? », dans Eymard-Duvernay, F. *L'économie des conventions – méthodes et résultats*, La Découverte, collection Recherches
- Verstraete, T. (1999). *Entrepreneuriat - Connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, l'Harmattan
- Verstraete, T. (2003), *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat*, Editions de l'ADREG
- Verstraete, T. Saporta, B. (2006). *Création d'Entreprise et Entrepreneuriat*. Editions de l'ADREG.
- Verstraete, T. Jouison-Laffitte, E. (2009). *Business Model pour entreprendre – Le modèle GRP : théorie et pratique*. Bruxelles, De Boeck.
- Verstraete, T. Jouison-Laffitte, E. (2010), « Une théorie conventionnaliste du Business Model en contexte de création d'entreprise pour comprendre l'impulsion organisationnelle », *Xe CIFEPME, (Congrès International Francophone sur sur l'entrepreneuriat et la PME)*, Bordeaux, octobre

- Verstraete, T. Jouison-Laffitte, E. (2011a). *A Business Model for Entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing Limited
- Verstraete, T. et Jouison-Laffitte, E. (2011b). « A conventionalist theory of the Business Model in the context of business creation for understanding organizational impetus », *Management International*, 15(2), 109-124.
- Verstraete, T. Jouison-Laffitte, E. Krémer, F. Hlady, M. Boncler, J. Bouchet, T. Bousquet, F. Dondi, J. Meiar, A. Papin, C. Scipion, F. (2012), « Recherche-action pour apprécier l'utilité du concept de Business Model pour les jeunes dirigeants d'entreprise du bâtiment », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(4), pp. 67-94
- Verstraete, T. Krémer, F. Néraudau, G. (2016). « Comprendre les conventions du modèle GRP pour mieux concevoir son Business Model : les enseignements d'une recherche-action pédagogique utilisant le cinéma », *Congrès International Francophone sur l'Entrepreneuriat et la PME*, Trois-Rivières, octobre.
- Yin, R. (2003), *Case study research – Design and methods*, 3^e édition, Thousand Oaks, Sage
- Zott, C., Amit, R., et Massa, L. (2011). « The Business Model: Recent Developments and Future Research », *Journal Of Management*, 37(4), pp.1019-1042