

Le whisky, produit d'un terroir : la preuve par les Alpes

par

■ **Frédéric Revol** ■

Fondateur du Domaine des Hautes Glaces

En bref

Dans une mondialisation qui normalise les goûts, la singularité d'un territoire peut-elle fabriquer de la diversité? Dans une société qui exige des retours sur investissement rapides, une activité sur un cycle d'une quinzaine d'années peut-elle exister? Dans un marché écrasé par l'Écosse, peut-on imposer un whisky de qualité, français, développé sur un petit territoire extrême des Alpes? Il fallait un certain sens du défi pour lancer le Domaine des Hautes Glaces! Dix ans après, s'il jouit d'une belle notoriété et devient une microfilère, il le doit à une part de chance, à des convictions – le whisky écossais n'exploite pas la variété des céréales, la France dispose de tous les savoir-faire et matières premières, aborder chaque étape différemment peut donner lieu à des produits singuliers – et à la compréhension d'un processus de création impliquant une interaction permanente entre le goût, l'instrumentation et la technique, tout en conservant sa part de mystère.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Caisse des dépôts et consignations • Carewan¹ • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma² • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

Une intention créatrice

J'ai fondé, il y a près de dix ans, le Domaine des Hautes Glaces, ferme-distillerie de whisky de montagne nichée entre les massifs du Vercors, du Dévoluy et des Écrins, sur le plateau du Trièves.

Il serait artificiel de rechercher dans mon curriculum vitæ les prémisses de cette aventure. C'est avant tout une intention créatrice qui m'a conduit dans ces montagnes. La création, telle que je la conçois, n'est pas éthérée et hors-sol, mais bel et bien enracinée dans le terroir. Elle en est le fruit. Il n'y a qu'à se laisser guider par la nature, qui fait elle-même preuve d'une stupéfiante capacité créatrice. Si tant est que je sois à l'origine d'une création, elle ne réside pas tant dans mon produit ou mon procédé que dans mon intention, mon désir, dans les choix que j'opère et dans la conscience que j'ai de mes actes.

De la terre à l'esprit

Je me suis fait envoûter par le whisky grâce aux merveilles qu'accomplissent les Écossais depuis des siècles. J'ai toutefois abordé ce monde par un chemin dérobé. L'univers traditionnel du whisky valorise amplement les savoir-faire de la filière aval, la distillation et l'élevage. En revanche, la filière amont est comme ignorée. Rien n'est dit des céréales qui composent l'eau-de-vie. Cela se comprend aisément lorsqu'on sait qu'en une journée de fabrication de whisky l'Écosse consomme l'intégralité de sa production céréalière. Elle se fournit donc sur le marché mondial, sans pouvoir exploiter de lien entre l'origine des grains et le produit final.

Pour ma part, je ne peux me résoudre à négliger la matière première des mets ou des breuvages que j'ingère. L'on sait combien l'incorporation d'un aliment est symbolique – l'eucharistie en témoigne. Cependant, ce geste renvoie avant toute chose à la terre nourricière, c'est pourquoi je lui porte la plus grande attention.

Aussi l'intention première du Domaine des Hautes Glaces était-elle de créer un whisky qui ait un lien évident et fort avec sa terre et son territoire. Nous cultivons en agriculture biologique nos propres céréales – seigle, orge et grand épeautre – adaptées à notre climat montagnard et ancrées dans l'histoire locale. Il se trouve que l'orge est la céréale traditionnelle du whisky écossais, tandis que le seigle est prisé des distillateurs américains. Le grand épeautre, en revanche, fait avec nous son entrée dans cet univers.

Si la France n'a guère produit de whisky jusqu'à présent, elle possède des savoir-faire séculaires dans chacune des étapes de sa fabrication. Le whisky est une eau-de-vie de céréales vieillie en fût. Or, la France est riche d'une magnifique tradition tonnelière. Il requiert du malt, or la France est le premier malteur au monde. Enfin, il nécessite une distillation, technique que la France met en œuvre de longue date avec ses armagnacs, cognacs et eaux-de-vie.

Nous entendions ainsi nous lancer dans une double réinterprétation : celle du whisky écossais par des savoir-faire locaux et celle de savoir-faire traditionnels qui n'avaient jamais été assemblés jusque-là, pour produire du whisky.

Croire au génie du lieu

Le Domaine des Hautes Glaces explore la notion de terroir, peu familière aux Anglo-saxons. J'associe le terroir non à un repli, mais à une conciliation entre les échelles locale et globale. Dans un monde ouvert où circulent les idées, les hommes et les technologies – en particulier celles qui touchent à l'artificialisation du vivant – l'on tend à reproduire en tout lieu ce qui fonctionne le mieux. En découlent une uniformisation et une simplification, particulièrement nettes dans l'agroalimentaire, les vins et les spiritueux. En cinquante ans, le nombre de variétés de tomates disponibles sur le marché a, par exemple, été divisé par cinquante. Le sucre et la vanille s'imposent aujourd'hui dans la majorité des recettes.

L'intention du Domaine des Hautes Glaces était, au contraire, de laisser parler le "génie du lieu". La première qualité de l'eau avec laquelle je fais mon whisky est qu'elle est mienne. Celle de mes céréales tient au fait que je les ai semées et qu'elles sont du cru. Quant à l'élevage, nos fûts sont exclusivement composés de chêne français. Notre région étant dépourvue de tourbe, nous ne faisons pas de whisky tourbé.

Je compose avec les ressources et les contraintes du territoire pour créer une identité propre. Elles sont une source de créativité et d'innovation. Je suis convaincu que si nous étions plus nombreux à exploiter la force du local, nous pourrions proposer au monde une plus grande variété de produits. Je fais rimer territoire avec diversité.

Loin de toute approche mécaniste et industrielle, nous mettons en œuvre une agroécologie douce, que nous espérons durable, en considérant le sol comme un écosystème vivant et non comme un simple support de production. Outre le fait que nous n'utilisons aucun élément chimique au long du processus, nous ne labourons pas et n'apportons pas d'engrais extérieur, mais recyclons largement. Les drèches, résidus du brassage des céréales, sont compostées et répandues sur les terres, de même que les résidus liquides de notre production. De plus, nous employons uniquement des énergies locales et renouvelables.

Le whisky, objet culturel

Le whisky demande de vieillir. Il s'inscrit dans le temps. Si nous voulons transmettre des eaux-de-vie riches de quarante ans d'élevage, il est tout aussi important que nous léguions aux générations suivantes des terres aussi fertiles que celles que nous avons reçues.

Quand je bois un très vieux whisky, je goûte le résultat d'un travail accompli il y a fort longtemps, dont le mode de production a peut-être même disparu – tout comme la lumière d'une étoile qui me parvient a été émise il y a des milliards d'années. Le Domaine des Hautes Glaces est une toute jeune entreprise qui produit du mieux possible aujourd'hui, pour demain. Nous laissons un témoignage de ce que nous sommes ici et maintenant. Comment cette trace du passé éclora-t-elle dans la bouche des goûteurs? Le goût est éminemment intime; il renvoie chacun à son expérience propre et à sa mémoire. Avec mes whiskies, je cherche à créer une palette aromatique qui guide chacun vers son intimité, qui l'aide à entrer en conversation avec lui-même. Ma plus grande satisfaction est de voir un dégustateur se replonger, grâce à mon whisky, dans les souvenirs que lui évoquent les tonalités céréalières : la grange de son grand-père où il jouait enfant... En cela, nos whiskies sont des objets culturels, des médias entre la terre, le temps et les hommes.

Un chemin sur le fil

Je travaillais dans le monde du conseil lorsque j'ai envisagé de créer ma distillerie, dans les années 2006-2007. Je désirais me confronter aux éléments bruts. La céréale est une matière vivante et non un objet inerte et malléable à merci. Mon mode de fabrication fait confiance au vivant plutôt qu'il ne tente de l'étouffer par des techniques. Je suis, en revanche, très éloigné de la vogue du "tout nature" qui touche aujourd'hui le vin. Le whisky requiert, au contraire, une forte intervention humaine. Partant d'une céréale qui ne contient ni eau ni sucre, nous produisons un alcool dont la création nécessite eau et sucre. Laissez vieillir des raisins dans un seau, vous obtiendrez peut-être du vin; faites-en de même avec des céréales, elles ne deviendront jamais du whisky.

Guider la nature sans l'étouffer

Chacune des phases de transformation fait intervenir de si nombreux facteurs que je ne peux m'en remettre exclusivement à des recettes, si je souhaite préserver et mettre en valeur la complexité potentielle de ce produit. L'essentiel se joue ailleurs. À chaque étape, j'opère des choix qui déterminent l'identité du whisky : sélection des grains, température de brassage, cinétique de fermentation, bois des fûts... Il se crée une tension entre les phénomènes naturels propres à une matière vivante – germination, fermentation – et les chemins plus ou moins contraints que je leur fais prendre. Je suis toujours sur le fil. Le point d'équilibre réside dans la conscience que j'ai de mes actes : pourquoi accomplis-je tel geste ?

Nous déclinons deux gammes de whiskies. La première est issue d'un travail d'élevage et d'assemblage : à partir de multiples fûts dont chacun exhale une note primaire, nous créons un jus plus complexe. La seconde donne à goûter le résultat singulier d'un unique fût (*single cask*). Ces logiques ont beau être très différentes, elles sont le résultat d'une même attention au contenu de nos chais. Les choix de création du whisky se jouent dans cette tension entre le réel, celui que nous trouvons dans nos fûts, et notre intention gustative.

Guider le goûteur sans l'effrayer

Un autre grand lieu de tension et de mystère est l'autre, le dégustateur qui convoque sa subjectivité, son goût et ses valeurs quand il découvre nos produits. Nous entendons créer des passerelles entre notre idée du terroir, notre intention et le goût du client.

Un buveur a des attentes a priori vis-à-vis du whisky. Or, notre démarche l'en éloigne. Parfois, certains me disent que je fais de l'eau-de-vie plutôt que du whisky, car mon breuvage est trop fruité. Je le perçois comme un encouragement, l'aboutissement d'une intention de s'écarter des stéréotypes pour donner à goûter le fruité des céréales du terroir. Mais là encore, je dois trouver le juste équilibre : à trop vouloir exploiter la rusticité, je risque que l'on dénie mon appartenance au monde du whisky. Il faut entrer en séduction avec le consommateur, sans pour autant trahir la promesse de la terre. Je ne fais pas venir le goûteur jusqu'à moi par une autoroute mais par une passerelle himalayenne, qui chemine délicatement au travers du terroir.

Une économie à l'épreuve du temps

Le whisky est un produit de cycle long. Il faut des années d'élevage avant qu'une bouteille ne soit commercialisée. Cela implique de constituer et de financer un stock. Voilà une autre contrainte qui me paraissait excitante. Je devais imaginer un modèle économique qui prenne le contre-pied de l'injonction contemporaine d'immédiateté. Lorsque l'on part comme moi de zéro, sans patrimoine, cela oblige à l'ingéniosité.

J'ai commencé par vendre des bouteilles vides. Leurs acquéreurs disposent d'un droit intemporel à puiser dans les premiers whiskies du Domaine, quand ils le souhaitent, que ce soit dans dix, vingt ou trente ans. Cela m'a aidé à constituer une trésorerie. J'ai aussi beaucoup pratiqué le troc. Troc de temps tout d'abord : une partie du capital du Domaine a été échangée contre du temps de travail d'amis ou de partenaires, lors de l'installation. Troc de savoir-faire ensuite : j'ai offert les plans du malteur et du brasseur que j'ai dessinés à un constructeur, en échange d'une facturation de ces machines à prix réduit. J'ai, par ailleurs, usé et abusé de divers instruments financiers : augmentations de capital, jeux de trésorerie avec les subventions... La contrainte économique s'est avérée être une source de créativité et d'innovation.

Pour autant, l'essor du projet a moins tenu à ces astuces qu'à toutes les bonnes volontés qui ont rapidement cru dans ses valeurs, ont partagé son rapport au temps et au terroir. Je me suis installé en partant de rien, sans posséder de foncier. Dans le monde agricole, trouver des terres n'est pas chose facile. Des amis agriculteurs bios m'ont accueilli dans le Trièves et prêté des champs pour mes semis. De même, le patron d'une chaudronnerie s'est intéressé à ma démarche et a consacré des ressources au développement de mes machines. Les clients ont acheté mes produits tout autant pour leur goût que pour l'aventure qui les avait fait naître.

Si ce projet a réussi, c'est parce qu'il n'était en rien visionnaire. Il faisait écho à des préoccupations en latence : le temps long dans un monde qui avance toujours plus vite, le rapport au territoire, la production durable...

J'ai imaginé de produire du whisky dans les Alpes au moment même où les Français s'entichaient des whiskies japonais. Un exotisme devenait possible dans cet univers. J'ai voulu que mes produits soient bios, au moment même où le Domaine de la Romanée-Conti basculait en biodynamie, sans pour autant que le grand public en ait connaissance. Ces tendances de fond traversaient certes le monde du vin et du whisky, mais pas encore celui des banquiers ! À l'époque, il était difficile de démontrer par des chiffres qu'un whisky bio français trouverait preneur. Lorsque j'ai fondé le Domaine des Hautes Glaces, en 2009, 8 distilleries s'essayaient à faire du whisky en France, toujours en marge d'autres productions. Elles étaient 25 en 2014 et 65 quatre ans plus tard. Les banquiers ont su accompagner ce mouvement.

Le Domaine connaît un début de succès, à sa petite échelle. À nos débuts, nous avons vendu à l'export, de New York à Singapour, en passant par Copenhague. Or, la demande a rapidement dépassé nos capacités de production, nous plaçant en rupture de stock permanente. J'ai donc mis fin aux exportations pour me concentrer sur le marché français.

La société est devenue bénéficiaire en 2014, avec des marges lui permettant de constituer des stocks sur le très long terme. Après cinq ans d'existence, nous avons atteint un modèle capable de s'équilibrer avec des stocks sur vingt ans. Nous pouvions donc avoir la perspective de produire du vingt ans d'âge.

Créer au-delà des générations

Mon whisky, par sa nature même et par son mode d'élaboration durable, s'inscrit dans un temps plus que générationnel. Pour accompagner sa maturation et son épanouissement, je dois mettre en place une organisation tout aussi durable, qui puisse même me survivre. D'un point de vue économique, je conçois le Domaine comme un écosystème évolutif. La question de la transmission de la vision, des savoir-faire, des choix et des pratiques du Domaine des Hautes Glaces se pose nécessairement. Je ne suis qu'un moment dans une temporalité qui me dépasse, un passeur de témoin.

Cette dimension a pesé dans ma décision d'accepter le rachat du Domaine par le groupe familial et tricentenaire Rémy Cointreau. Ce faisant, j'ai inscrit le Domaine dans un environnement qui lui permettra de grandir avec, puis, sans moi.

Le nom du Domaine des Hautes Glaces, s'il traduit un caractère montagnard et artisanal, renvoie au poème d'Arthur Rimbaud *Dévotion*, où Circeto des hautes glaces est un lieu de poésie et de débauche. Le Domaine a à voir avec la débauche en ce qu'il s'affranchit des usages. Il brave les usages géographiques en misant sur la France plutôt que l'Écosse; il brave aussi les usages temporels en misant sur l'éternité plutôt que l'immédiateté; il brave encore les usages sensoriels en misant sur l'authenticité plutôt que la séduction instantanée. Il s'affranchit enfin des savoir-faire, puisqu'il accepte de lâcher prise face au mystère de la nature.

Débat



S'inventer distillateur, sans improvisation

Un intervenant : *Qu'ont dit les Écossais de votre whisky? Leurs produits ne sont-ils pas protégés par des appellations?*

Frédéric Revol : Nous avons la chance d'avoir un ennemi commun, les Anglais! Les Écossais se montrent plutôt joueurs. Lors de mes premiers séjours en Écosse, j'étais étonné d'être très bien accueilli et traité en collègue par des maisons instituées, alors que je produisais une petite eau-de-vie à peine vieillie au fin fond des Alpes. Peut-être ces professionnels étaient-ils d'autant plus sympathiques à mon égard que j'étais d'une taille insignifiante. Ma proposition ne représente pas tant une concurrence qu'une alternative de niche. Je ne cherche en aucun cas à faire du scotch.

Les relations pourraient se tendre, maintenant que le whisky se développe en France. Nos maisons de cognac ont une puissance de feu gigantesque. Si elles se lançaient dans le whisky, leur capacité de production pourrait dépasser celle de l'Écosse. Elles susciteraient alors une levée de boucliers.

Les producteurs écossais ont une approche anglo-saxonne de la protection, fortement axée sur les marques. Or, la dénomination *single malt* (assemblage de whiskies provenant d'une même distillerie) est peu ou prou associée à une marque. Sa définition et la protection afférente font l'objet de débats à l'échelle communautaire.

Int. : *Votre démarche a ceci d'étonnant qu'elle part d'une réflexion intellectuelle. Comment avez-vous apprivoisé la technique complexe du whisky?*

F. R. : Je suis ingénieur agronome de formation et très attentif au goût. En amont du projet, j'ai passé trois ans à creuser les savoir-faire du whisky, en fréquentant des spécialistes et en compulsant la littérature scientifique. Je me suis progressivement fait une idée du procédé vers lequel je souhaitais me diriger. J'applique, par exemple, des paliers de température d'infusion très particuliers, totalement inhabituels dans le monde du whisky, qui me permettent de moduler les saveurs. J'ai donc préparé le terrain dans la théorie, puis me suis confronté au réel et m'y suis ajusté.

Int. : *Vous vendez un alcool qui a besoin de vieillir. Comment avez-vous survécu les cinq premières années, avant de pouvoir mettre en vente votre première bouteille?*

F. R. : Je n'ai pas trouvé de banquier traditionnel pour m'accompagner à mes débuts, mais ai été soutenu par La Nef, institution financière éthique. Avec le Crédit coopératif qui l'a ensuite rejointe, elle a financé l'intégralité du matériel et des travaux. Le projet a également reçu le soutien de la région Rhône-Alpes et de l'Europe. L'ensemble de mes investissements a été subventionné à hauteur de 38%. J'ai tiré profit des subventions européennes pour constituer un fonds de roulement. Pour compenser l'investissement lourd dans les stocks, j'ai fait en sorte que le reste de l'organisation soit le plus léger possible, notamment en recourant au troc. À partir de la quatrième année, nous avons fait entrer des fonds de développement locaux dans le capital. Pour autant, la variable d'ajustement est restée l'humain pendant quelques années.

Int. : *Tout projet doit démontrer qu'il est rentable et que ses produits trouveront preneurs. Avant de rencontrer le groupe Rémy Cointreau, comment imaginiez-vous vendre votre whisky sorti de nulle part?*

F. R. : J'ai une approche marketing assez simple : si un produit m'intéresse, il devrait en intéresser d'autres. Les questions environnementales, la provenance des produits, leur naturalité, la notion de terroir, toutes ces questions, ces valeurs qui me préoccupent, sont aussi celles d'un grand nombre de personnes à travers le monde. Mon projet répondait ainsi à des tendances de fond, même si elles n'apparaissaient encore, dans le monde du commerce, que comme des signaux faibles. Le monde du vin commençait à se lasser de la standardisation du goût, dont le dégustateur et critique Robert Parker est l'archétype. La biodynamie et le vin nature avaient le vent en poupe dans toutes les grandes villes du monde. Mes whiskies s'adressent justement à une clientèle cosmopolite. Ils ont plus facilement trouvé preneurs à New York, Singapour ou Tokyo qu'en France! Ils restent néanmoins des produits de niche, tant par leur goût particulier que par leur prix relativement élevé. Mon modèle n'a pas à démontrer qu'il peut conquérir un marché de masse.

Int. : *Quel est votre objectif de production annuelle?*

F. R. : Nous changeons actuellement d'échelle. Je projette de passer de la ferme-distillerie de mes débuts à une microfilère agroécologique de montagne. Nous vendons aujourd'hui 12 000 bouteilles par an, pour une production trois fois et demie supérieure – le reste étant réservé à l'élevage. Je vise un volume annuel de vente de 30 000 à 40 000 bouteilles d'ici cinq ans, et de 80 000 bouteilles d'ici dix ans.

Int. : *Quel est votre réseau de distribution?*

F. R. : Nous vendons à la ferme et en ligne. Cependant, nos principaux clients et prescripteurs sont les cavistes et les restaurateurs. En parallèle, nous avons mis en place une distribution plus organisée, d'abord via La Maison

du whisky qui, outre ses boutiques, couvre un marché haut de gamme en Europe. Le succès du Domaine est en partie lié à ce distributeur, qui a mis en lumière notre projet. Désormais, nous sommes distribués par la maison Bollinger, qui fournit les professionnels en vins, champagnes et spiritueux.

Int. : *Qu'en est-il de votre équipe ?*

F. R. : Jusqu'en 2011, j'étais seul aux manettes, mais j'ai bénéficié de l'aide d'amis. Une équipe s'est progressivement constituée autour de moi. J'ai aujourd'hui sept salariés, affectés respectivement à la production, au secrétariat général du Domaine, à l'accueil et aux relations avec les cavistes et restaurateurs, ou encore aux espaces naturels qui entourent le Domaine. Nous avons en effet des chevaux et des abeilles en pension, des arbres fruitiers, des noyers... À cette équipe, s'ajoutent les agriculteurs avec lesquels nous formalisons une filière. Ils étaient d'abord deux et sont désormais douze.

Int. : *N'est-il pas illusoire d'imaginer le Domaine des Hautes Glaces sans vous, sans votre attention centrale au goût ?*

F. R. : La question de la transmission s'est immédiatement posée, sachant que nous élaborons des produits de temps long. Peut-être nos plus belles eaux-de-vie seront-elles dégustées par nos enfants ou petits-enfants. Le rapport intime au goût et l'attention au sens des gestes seront endossés par ceux qui prendront ma suite. Partant des mêmes valeurs, il n'en ressortira certainement pas les mêmes whiskies, mais qu'importe. L'un de mes collaborateurs, qui a une sensibilité gustative pointue et s'est forgé une culture technique grâce au Domaine, est capable de porter une création ayant une identité forte.

Naissance d'une filière

Int. : *Pourquoi vous êtes-vous installé sur le plateau de Trièves ? Quelle fut la réaction des paysans locaux ?*

F. R. : J'ai connu ce territoire grâce à des amis qui y cultivaient en bio depuis 25 ans. Très préservé, il a gardé une tradition agricole forte. Il était, il y a quelques siècles, le grenier à céréales de l'agglomération grenobloise. Ce lieu m'a notamment séduit parce qu'il frôlait les conditions limites d'une exploitation agricole. Les terres que nous cultivons sont situées entre 800 et 1 200 mètres d'altitude, un maximum en France. Je voyais dans ce climat extrême une chance de laisser s'exprimer un terroir singulier.

Les agricultures de montagne sont fragiles. Certaines ont réussi à se maintenir grâce à des valorisations particulières, de fromage en particulier. Dans le Trièves, cette valeur ajoutée est portée par une démarche bio très poussée. Cette caractéristique correspondait à mon projet. Il m'a semblé que je m'intégrerais plus facilement dans un tel contexte, que j'y trouverais des coopérations et des solidarités plus spontanées qu'ailleurs. J'aurais probablement été moins bien accueilli en Beauce ! Cela étant, le Crédit agricole m'a refusé tout financement dans un premier temps, pour des raisons probablement politiques.

Int. : *Le choix de vous fournir en matières premières exclusivement issues de votre territoire impose-t-il une limite à votre développement ?*

F. R. : Oui. C'est une limite inhérente à notre modèle. Le groupe Rémy Cointreau était d'ailleurs conscient d'acheter un projet circonscrit. Les agricultures de montagne sont trop fragiles pour rivaliser sur des marchés mondialisés. Elles doivent miser sur la valeur ajoutée, et celle-ci s'ancre dans leur territoire. Les fruitières y ont réussi dans un modèle coopératif agricole. Je vois dans le whisky un produit à forte valeur ajoutée et j'espère pouvoir redistribuer une partie de celle-ci au territoire ainsi qu'à ses agriculteurs. Le groupe Rémy Cointreau a accepté ce principe. À ses côtés, le Domaine des Hautes Glaces a donc pour actionnaires l'ensemble des agriculteurs qui participent à la filière.

Int. : *Prêchez-vous la bonne parole du terroir, du bio et de l'exigence gustative auprès des institutions et agriculteurs ? Votre démarche fait-elle des émules ?*

F. R. : Si ma démarche est engagée, je ne fais pas de prosélytisme. Seuls mes produits me servent de médias. Je fais, par ailleurs, partie de réseaux d'agriculture paysanne, biologique et coopérative. À mes débuts, le Domaine des Hautes Glaces était la seule distillerie au monde à produire du whisky en bio de bout en bout. Ce n'est plus le cas. Parmi les 60 distilleries françaises, 20 à 30 % ont adopté une logique similaire à la mienne. Je ne pense pas avoir montré la voie, mais m'être inscrit dans une tendance générale.

Int. : *Votre démarche a-t-elle contribué à revitaliser le territoire, à faire revenir des agriculteurs ou à maintenir des savoir-faire sur place ?*

F. R. : Notre aventure est encore trop réduite pour produire de tels effets, mais c'est notre ambition à long terme. Si je m'attache à constituer une filière, c'est bien pour consolider des exploitations agricoles par nature fragiles. Au-delà des parts de capital du Domaine que détiennent les exploitants, nous leur achetons les céréales à un prix lissé et supérieur à la moyenne du marché. Cela peut contribuer, à terme, à renforcer l'économie locale. Nous pourrions aussi faire émerger une activité touristique. Déjà, le petit flux de visiteurs qu'attire la distillerie a une légère incidence économique sur le territoire.

Être riche de ses contraintes

Int. : *Vous interdisez-vous tout approvisionnement venant d'ailleurs, même de zones proches qui n'auraient pas souffert d'intempéries ayant touché vos terres, par exemple ?*

F. R. : La moisson 2018 est en nette diminution. Ce ne sera pas sans conséquence sur mon volume de production. Nous avons la chance de pouvoir stocker la matière première céréalière, tandis que les vigneronne ne peuvent pas conserver les raisins. J'ai toujours constitué des petits stocks résiduels. Je préfère procéder ainsi ou accepter de baisser ma production plutôt que de me fournir ailleurs.

La limite de mon modèle tient à la taille du territoire et à sa capacité à me fournir en matière première. La production, elle, pourrait croître : il suffirait d'acheter un alambic supplémentaire.

Se tenir à des contraintes de provenance est un moyen de garantir une intégrité gustative. Le produit n'aurait pas les mêmes qualités organoleptiques si je m'approvisionnais ailleurs. Je pourrais avoir la curiosité de tester un whisky issu d'autres céréales, mais à condition de l'annoncer très clairement.

Je ne partage pas l'idée, portée par certains producteurs, selon laquelle la saveur du whisky provient presque exclusivement de l'élevage. En travaillant dans cette logique, on perd des nuances. Je n'entends pas ouvrir cette boîte de Pandore.

Int. : *Ne pourriez-vous pas dupliquer votre modèle dans les Ardennes, pour faire du whisky tourbé ?*

F. R. : J'imagine que, bientôt, du whisky tourbé sera élaboré dans les Ardennes, par des producteurs pour qui cela aura un sens. En revanche, il serait absurde que j'en produise. Je ferais du whisky de maïs si j'étais installé dans le Sud-Ouest, et du whisky de sorgho si j'étais en Afrique !

Int. : *Pourriez-vous mentionner le "cépage", voire le millésime de vos céréales sur vos bouteilles ?*

F. R. : J'y travaille. Dans le vin, les dégustateurs reconnaissent aisément les millésimes. Cela ne se pratique pas dans le whisky, car les producteurs mélangent des stocks de céréales de différentes années. Cette information gustative s'est perdue. Le millésime existe pourtant bel et bien dans le grain et le whisky. Je reconnais d'ailleurs tous mes millésimes à l'aveugle. Cette nuance gustative est extrêmement motrice dans ma création. Je ne sais pas encore bien comment la valoriser d'un point de vue économique. En revanche, je risquerais de la gommer si je recourais plus systématiquement à des stocks.

Int. : *Pourriez-vous aller plus loin encore dans la logique de terroir, en identifiant les céréales qui exprimeraient le mieux les particularités de parcelles précises ? Des approches similaires ont cours chez les vigneronne.*

F. R. : Nous travaillons en ce sens, en analysant les sols. La France possède cette expertise pour le vin, mais pas pour les céréales : personne ne sait goûter une variété d'orge. Depuis le début, je suis mes productions parcelle par parcelle, pour en acquérir une connaissance intime. Dans le cadre de notre jeune filière, nous testons des céréales sur différents champs et climats, collectons des données. Nous en sommes aux balbutiements. Il faudra des générations pour que cette expertise se développe. Encore faut-il aussi que les consommateurs apprennent à y être sensibles.

Int. : *Comment parvenez-vous à gérer la juste distance par rapport au goût standard, d'autant plus qu'il s'écoule un temps très long entre la production et la commercialisation ?*

F. R. : J'y procède chemin faisant, sans réponse a priori. La constitution de la gamme elle-même a une dimension pédagogique, déclinant des propositions plus ou moins éloignées du goût habituel et guidant les buveurs vers l'inattendu.

J'ai, par exemple, une gamme Moisson, déclinée en 100 % orge et 100 % seigle, qui joue des aromatiques céréalières et de la typicité variétale. Une autre gamme est dédiée aux *single casks*. Elle décline des élevages en fût de vin jaune, de condrieu, d'ermitage, etc. Je cherche à la structurer davantage. Ce sont autant d'occasions pour le consommateur de former son goût.

S'inviter dans une dynastie

Int. : *Votre histoire débute de façon éminemment originale, mais finit classiquement par la cession à une multinationale. Concrètement, comment se manifeste la présence du groupe Rémy Cointreau auprès de vous ?*

F. R. : Je me rends régulièrement à Paris pour l'informer de l'avancée de mes projets et des moyens dont j'ai besoin pour les mener à bien. En revanche, les représentants du Groupe s'interdisent de venir au Domaine, conscients que je n'ai pas la capacité de recevoir des délégations. Le plus fastidieux est la mise en place d'un *reporting* comptable. Pour le moment, le Groupe fait preuve de patience et me laisse m'intégrer à mon rythme à ses *process*. Notre principale relation porte sur les projets.

Int. : *Comment s'est déroulée votre rencontre avec le groupe Rémy Cointreau ?*

F. R. : C'est lui qui m'a approché. J'avais à l'époque 23 actionnaires. Le Domaine était rentable et avait très bonne presse, dans un marché français où les appétits pour le whisky commençaient à s'éveiller. Certains de mes actionnaires ont eu des vellétés spéculatives. De potentiels partenaires me sollicitaient régulièrement. J'ai décidé d'ouvrir la discussion avec Rémy Cointreau, car il portait des valeurs et une temporalité similaires aux miennes. Il nous laisse libres de mener notre production comme nous l'entendons. Ce sont justement notre modèle et notre manière de faire atypiques qui l'intéressent.

Int. : *Votre discours va à rebours de la logique des multinationales, y compris de celle de Rémy Cointreau. Avez-vous obtenu de sa part des garanties juridiques qui vous permettront de préserver votre âme ?*

F. R. : Rémy Cointreau, multinationale cotée en Bourse, a réorganisé son portefeuille pour ne garder que les spiritueux haut de gamme. Nous sommes convenus de certaines garanties juridiques, mais j'imagine qu'elles ont leurs limites. Je me sens plutôt protégé par l'absurdité économique de mon projet. Nous sommes une toute petite entité dont la capacité de production et de développement est extrêmement limitée, et qui opère dans un territoire inhospitalier. Cet objet est si atypique qu'il échapperait à tout autre modèle que celui qu'il a aujourd'hui. Il serait absurde d'y investir si l'on n'entend pas soutenir sa logique propre.

Le caractère familial du groupe Rémy Cointreau est également déterminant à mes yeux. Cette famille produit du cognac depuis 300 ans et a un lien très fort au terroir. Après s'en être éloignée à l'occasion d'un développement international, elle cherche aujourd'hui à s'en rapprocher. Peut-être le Domaine des Hautes Glaces est-il une manière pour Rémy Cointreau de renouer avec cette dimension.

Int. : *Le groupe Rémy Cointreau enrichit-il votre pratique du métier ?*

F. R. : Les maisons qui constituent le groupe Rémy Cointreau détiennent des savoir-faire dont je ne profite pas autant que je le voudrais, par manque de temps. Rémy Martin possède, par exemple, une bibliothèque de tous ses millésimes de cognac depuis une centaine d'années. Un bonheur de dégustateur! Nous tirons aussi parti du laboratoire Rémy Martin pour analyser scientifiquement nos eaux-de-vie. Nous organisons des dégustations comparées avec le maître de chai de Rémy Martin et le directeur du laboratoire, et j'ai des échanges techniques avec la distillerie écossaise Bruichladdich qui est dans l'escarcelle de Rémy Cointreau.

Int. : *Le Domaine des Hautes Glaces pourrait-il devenir le whisky de James Bond, comme le Bollinger est le champagne attitré du fameux agent secret? Comment vous inscrivez-vous dans le positionnement marketing de votre distributeur, Bollinger?*

F. R. : Le Domaine des Hautes Glaces et la maison Bollinger doivent apprendre à se connaître pour éviter un choc des cultures. Nous pouvons bénéficier de la puissance de feu de Bollinger, de la fluidité de ses *process*, de ses savoir-faire logistiques et commerciaux. Cela étant, son positionnement marketing est assez éloigné du nôtre. Sa structure commerciale est adaptée à des clientèles qui n'ont rien de commun avec notre cible. Le cognac Rémy Martin, qu'il distribue, est par exemple plébiscité sur le marché chinois par des consommateurs qui sont à mille lieues de trouver de la valeur à nos produits. Nous devons trouver notre place dans son portefeuille.

Int. : *Lorsque Disney a racheté Pixar, les cadres de ce studio ont craint de perdre leurs spécificités¹. À défaut de pouvoir formaliser la recette de son succès, son directeur technique, Ed Catmull, a entrepris d'écrire l'histoire de Pixar. C'était une façon de mettre en lumière ses particularités et les chemins de traverse qu'il avait empruntés. Cela a donné lieu à l'introduction de clauses dans le contrat de cession, détaillant quelque 60 points sur lesquels Disney n'avait pas le droit d'intervenir – y compris des détails triviaux du quotidien. Ed Catmull a également tiré de ce travail un livre passionnant sur le fonctionnement de Pixar². Vous êtes-vous lancé dans un travail de formalisation de même nature?*

F. R. : Je n'ai pas mené ce travail en amont du rachat par le groupe Rémy Cointreau, mais ma simple présence ici témoigne d'un souci de décrypter l'expérience du Domaine des Hautes Glaces. La croissance de mon équipe m'incite à coucher ma vision sur le papier. À l'avenir, ce sera un outil de transmission, d'appropriation, voire de réinvention de ma démarche par d'autres.

-
1. Galyn Susman, « From Pixar's kitchens », séminaire Création de l'École de Paris du management, séance du 3 juillet 2007.
 2. Ed Catmull, *Creativity, Inc. : Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration*, Random House, 2014.

■ Présentation de l'orateur ■

Frédéric Revol : ingénieur agronome, il a fondé en 2009 le Domaine des Hautes Glaces, distillerie de whisky bio français située dans les massifs du Vercors, du Dévoluy et des Écrins, sur le plateau du Trièves.

■ hautesglaces.com

Diffusion décembre 2018
