

GESTION D'EXPLOITATION

# Bien préparer la transmission

La transmission, un des enjeux majeurs de la filière, est au cœur des préoccupations, tant des viticulteurs que des institutionnels. C'est une étape clef et qui s'accompagne de nombreuses démarches administratives, juridiques et fiscales avec des professionnels dédiés (fiscalistes et notaires).

**C**et événement majeur au cours de la vie d'une exploitation doit s'anticiper, se préparer et s'organiser. Et cela doit se faire de façon stratégique pour plusieurs raisons :

- Garantir la pérennité de l'entreprise ;
- Éviter de futurs conflits ;
- Assurer un fonctionnement et un développement harmonieux de l'entreprise ;
- Se préparer aux enjeux de demain tant commerciaux qu'environnementaux ;
- Éviter la disparition de l'exploitation même en cas d'absence de repreneur.

## Établir sa stratégie

En Champagne, on sait prendre le temps de la gestion quotidienne, aussi bien par le travail du végétal sur plusieurs années que celui de la cave, qui nécessite également de l'anticipation. Paradoxalement, celui de la transmission est souvent beaucoup moins anticipé, voire pas du tout. Transmettre une entreprise, ce n'est pas seulement une question de modalités fiscales ou de gestion de patrimoine ; c'est aussi l'organiser et la rendre profitable, avec un positionnement sur des marchés durables et valorisants. Pour cela une stratégie doit être clairement établie. L'organisation doit être fonctionnelle et efficace – l'organigramme d'une entreprise familiale n'est pas obligatoirement son arbre généalogique – et doit donc être en accord avec les compétences de chacun. Les investissements, tant sur le vignoble que sur la production et le commerce, doivent être corrélés à une prévision cohérente du développement. Les futurs canaux de distributions définis et établis. Le tout pour anticiper à long terme. N'oublions pas que la valeur du foncier en Champagne peut être un piège qui révèle parfois des tensions. Cette même valeur ne doit pas être confondue avec la rentabilité de l'entreprise ! Le véritable enjeu va être de vivre du fruit de votre travail tout en pourvoyant éventuellement à la vie des aînés via des fermages. Cela ne peut se faire qu'en étant préparé stratégiquement à fournir des marchés de



valeur, et en dépendant le moins possible d'acteurs extérieurs. La transmission est l'aboutissement d'un processus amorcé en amont. C'est transmettre un patrimoine foncier et un outil de travail, mais également une dynamique, un élan. C'est aussi permettre à la future génération de faire ses propres choix, lui permettre de s'épanouir, lui permettre de se révéler. Votre rôle, aujourd'hui, est de préparer cet avenir prometteur et structuré à vos successeurs. Qu'ils soient familiaux ou extérieurs.

## Se donner les moyens

Une bonne stratégie c'est avant tout de partir sur des bases solides et de pouvoir compter sur une organisation forte. Pour cela on doit connaître les envies, les doutes et les reproches de chacun. C'est également faire un point précis sur la rentabilité de l'exploitation à court et à long terme. Une solution s'y prête au mieux. C'est un audit précis, neutre et complet de l'organisation par un organisme extérieur sans implication, interaction ou parti-pris. Cet audit apportera une vision construite en donnant des angles et des solutions autres. Cet organisme sera

là pour constater point forts et points faibles, pour conseiller et accompagner. Pour imaginer avec vous les différents scénarios possibles pour l'entreprise. L'objectivité est la pierre angulaire d'une analyse réussie et de la définition des objectifs et de la stratégie en accord avec l'ensemble des acteurs. Stratégie qui devra également être en accord avec les enjeux environnementaux, commerciaux ou sociétaux.

## Vers d'autres horizons

En Champagne, devant l'extrême difficulté, voire l'impossibilité, de grandir en surface, la tentation d'investir vers d'autres vignobles se fait parfois ressentir. Pourquoi pas. Mais, dans ce cas plus qu'ailleurs, il est nécessaire de se faire accompagner car les autres vignobles répondent à des codes et des critères spécifiques, avec des marchés différents, le tout dans un contexte souvent plus complexe que la Champagne et des rentabilités bien plus exigeantes. Une mauvaise stratégie sera sanctionnée par un échec. ■

*Olivier Rigot et Jean-Marc Demange,*  
AOC Conseils

