

En 2022, la maison de Bourgogne Louis Latour a perdu l'homme qui la dirigeait.
Florent Latour, son frère, est revenu pour assurer la suite

propos recueillis par **Gilles Durand-Daguin**

« LE PREMIER PROJET DE MANAGEMENT DE LOUIS-FABRICE, C'ÉTAIT MOI »

Votre frère Louis-Fabrice a incarné la maison pendant plus de deux décennies. Vous, on vous découvre.

Je suis le cadet d'une fratrie de quatre. Louis-Fabrice était mon coach quand j'étais jeune. Je l'ai dit avec humour aux équipes de la maison en début d'année : « *Le premier projet de management de Louis-Fabrice, c'était moi* ». Il s'occupait beaucoup de mes études. Quand j'étais en prépa à Paris, on se retrouvait au café des Deux Magots le dimanche midi. Il me conseillait.

Ça a payé. Vous avez fait de bonnes études.

C'est amusant, en France, on vous parle plus de vos études qu'autrefois. Aux États-Unis, on tend à oublier ça rapidement. J'ai suivi un parcours assez classique de prépa qui m'a permis d'entrer à HEC. À la grande joie de mon père, j'ai ensuite fait un MBA aux États-Unis. Mais, à son grand désespoir, j'ai fini par lui annoncer que je restais là-bas. On a toujours été une famille

atlantiste. Mon père a été très marqué par l'Amérique post-Seconde Guerre mondiale. On en parlait beaucoup à la maison. À l'époque, la maison Latour faisait quarante pour cent de son chiffre d'affaires aux États-Unis. C'est aujourd'hui encore notre premier marché.

L'entreprise a toujours été au cœur de la famille ?

Sa place a toujours été très importante. Dans les années soixante-dix, mon père revenait souvent déjeuner à la maison. On parlait plutôt des aspects commerciaux, équipes, marchés, que des aspects viticulture ou itinéraire technique. Même si c'est difficile de l'extérieur d'appréhender ces mécanismes de transmission d'entreprise, c'est finalement assez simple. Dans notre famille, il y a des Louis depuis plusieurs générations, toujours le fils aîné. C'était avant tout le choix de Louis-Fabrice de reprendre. Cela s'est fait assez naturellement.

Comme une évidence ?

Oui. À vingt-six ans, il est revenu à Beaune. J'en avais alors dix-huit. D'une façon générale, la maison Latour a un certain savoir-faire pour impliquer tout le monde. C'est un savoir-faire de famille. Mon grand-père et mon grand-oncle travaillaient bien ensemble, puis mon père avec mon frère, sans jamais que les actionnaires familiaux, désormais une centaine, ne se sentent exclus. Être engagés dans un projet commun, c'est très important.

De votre côté, votre vie s'est construite aux États-Unis ?

Je suis parti pour étudier, je suis resté pour travailler, je me suis marié là-bas. Ensuite, je suis revenu une dizaine d'années en France où mes enfants sont nés. Puis, nous sommes retournés de l'autre côté de l'Atlantique. Ma famille vit toujours à Washington, où mes enfants sont scolarisés.

Avez-vous évoqué sa succession avec votre frère quand il était malade ?

Non, son décès a été brutal. Je pense qu'on n'était pas prêts. L'onde de choc a été importante. Personnellement, bien sûr, mais aussi professionnellement. Ce n'est pas du tout ce qu'on avait envisagé. La maison Latour, c'est évidemment ce projet familial, mais c'est aussi un extraordinaire professionnalisme, une vraie gouvernance. Cette organisation comprend un directoire

Tout le monde ne tapait pas sur l'épaule de mon père en lui disant : « C'est super ce que tu fais ». C'était limite iconoclaste. Notre père voulait prouver un point.



*Il n'y a pas de mécanisme naturel qui produit du bon vin.
Il y a une viticulture, une vinification, un élevage,
toutes ces disciplines un peu austères
qu'il faut maîtriser et mettre en musique.*

et un conseil de surveillance, avec des représentants des six branches majeures. C'est la mission du conseil de surveillance de nommer le directoire ainsi que le président du directoire, actuellement mon frère Alexis. Eux-mêmes se sont mis en ordre de marche. Il y avait de toute façon une équipe en place. En novembre 2022, ils m'ont plutôt consulté pour étudier ce qu'il était envisageable de faire.

Comment en êtes-vous venu à prendre la direction de la maison ?

Le vote formel a eu lieu début décembre 2022. Il y avait une forte motivation de la famille pour que ce soit moi. Mais c'est l'équipe qui dirige la maison au quotidien qui rend cela possible. C'est elle qui m'a accueilli et m'a convaincu. Leur attachement à cette dimension familiale, à l'indépendance de la maison, à mon frère. Tout cela était très important pour moi.

Racontez-nous vos débuts.

Quand j'ai commencé à travailler pour la maison, je suis allé partout. On a des activités dans le Var, en Ardèche, dans le Beaujolais, ici notre centre administratif, financier et tonnelier. Je suis aussi allé à Chablis chez Simonnet-Feuvre, j'ai passé du temps dans notre filiale anglaise, dans notre filiale américaine évidemment, avec nos distributeurs. Il fallait que je m'immerge, que je comprenne les attentes. Le message fut assez clair. Au-delà de la qualité des vins, les gens sont attachés à l'histoire de la maison, à son aspect familial et indépendant. Que ce soit nos vigneron-partenaires ou nos distributeurs, qui sont parfois bien plus importants que nous en termes de taille, tous nous disent : « *Moi aussi, je suis une activité familiale et ça me plaît de travailler avec vous pour ça* ».

C'est ce qu'il vous tient à cœur de perpétuer ?

Quand un événement comme le décès de mon frère arrive, on réexamine les choses. Cette histoire familiale, elle vous revient. Vous vous demandez : « Qu'est-ce que je peux faire à mon tour ? ». Il était aussi important de savoir ce que la fille de Louis-Fabrice, Éléonore, voulait faire. Comme elle a

pris la décision de nous rejoindre, cela nous redonnait aussi une trajectoire complète.

C'est important de travailler avec un maillon plus jeune de la chaîne ?

Quand on prend des décisions avec un horizon de temps qui est long, c'est une façon de se projeter. C'était important pour la famille, et pour moi également. Mon père avait fait la même chose avec mon frère. On reste dans ce même mécanisme. Ma prise de fonction va permettre à Éléonore de prendre le temps de rentrer dans les détails de notre activité pour ultimement reprendre les rênes.

Une activité qui n'est pas exclusivement bourguignonne, n'est-ce pas ?

Mon père voulait porter un projet œnologique en dehors de la Bourgogne, distendre les terroirs connus, démontrer qu'on pouvait faire du bon vin à d'autres endroits, avec moins de notoriété. Ne pas faire que du grand cru ou premier cru, que des vins fins, mais aussi rester accessible. Cela reste une partie de notre philosophie. À la fin des années soixante-dix, le projet ardéchois a été le début de notre expansion nationale. À l'époque, c'était très novateur. D'ailleurs, cela a fait grand bruit. Tout le monde ne tapait pas sur l'épaule de mon père en lui disant : « *C'est super ce que tu fais* ». C'était limite iconoclaste. Notre père voulait prouver un point.

Lequel ?

Montrer à une échelle réelle qu'on pouvait avoir ce projet œnologique, remettre le vigneron au centre du dispositif. Le terroir et la géologie c'est très bien. Mais il n'y a pas de mécanisme naturel qui produit du bon vin. Il y a une viticulture, une vinification, un élevage, toutes ces disciplines un peu austères qu'il faut maîtriser et mettre en musique.

Cela va à l'encontre du discours contemporain sur la nature qui ferait tout.

C'est une tradition familiale de toujours contrebalancer les données naturelles par le projet porté par le vigneron. La géologie, les aspects climatiques, ne sont qu'un des paramètres pour faire du vin. L'itinéraire de la qualité est complexe. N'en oublions pas toutes ses dimensions.

Quel volume représente la Côte-d'Or par rapport au reste ?

Je ne sais pas si la dimension volumique est une bonne mesure. Il y a une dimension stratégique et financière dans ces expansions, avec en premier lieu la volonté de se diversifier. Si le grand vin de Bourgogne représente la force de propulsion de ces dernières années, et l'écrasante augmentation du chiffre d'affaires, celle-ci est toujours rééquilibrée par nos IGP qui sont une force de stabilisation extraordinaire. On s'est toujours diversifié, que ce soit en aval par les produits qu'on offre, ou en amont en multipliant les marchés sur lesquels nous sommes présent.

Cette diversification vous permet de toucher d'autres consommateurs que ceux des grands vins de Bourgogne, qui sont de plus en plus inaccessibles.

On aime bien cette idée de continuum où l'on accompagnerait tout au long d'une vie la consommation du connaisseur, qui pourrait commencer avec des vins accessibles et ensuite monter en gamme en fonction de son intérêt. Quand mon père a lancé cette diversification, cela a généré du scepticisme. Mais une fois que l'on a prouvé qu'on pouvait apporter la qualité ailleurs, d'autres maisons nous ont emboîté le pas.

Au niveau de votre génération, on sent qu'il y a une émulation entre les maisons beaunoises ?

Il y a des liens personnels qui sont forts entre les familles, la volonté de travailler ensemble à travers une interprofession et différentes structures. Mon frère était attaché à cette idée que l'on gagne ensemble ou l'on perd ensemble. D'autant plus que le vin est un marché très réglementé. C'est la France, avec une administration présente (sourires communs). Il est important de s'unir pour faire entendre sa voix.

C'est une force, cette voix bourguignonne qui porte. Je pense notamment à la mobilisation d'Aubert de Villaine pour le classement des climats à l'Unesco.

On travaille aussi avec lui sur le conservatoire du pinot noir. On a d'excellentes relations avec les Drouhin, les Bichot. On se connaît tous très bien, depuis notre naissance quasiment.

Est-ce qu'il y a un style Latour ?

Ce qui est sûr, c'est qu'il y a un attachement à obtenir sur l'intégralité d'un itinéraire technique une qualité idéale avec l'ensemble des choix effectués, qui s'appuie sur une force d'innovation. Ce qui nous distingue, c'est cette recherche permanente de nouvelles solutions, qu'elles soient viticoles ou commerciales. On est connu pour faire des choix techniques forts, mais commercialement on s'est aussi toujours projeté pour ouvrir de nouveaux marchés. Cela pourrait être ça notre tradition, l'aspect systématique de l'innovation. ■