ILCEA

Revue de l'Institut des langues et cultures
d'Europe, Amérique, Afrique, Asie et Australie

9 | 2007

L'implicite et les écrits de l'entreprise

In vino veritas ? Autobiographie et stratégie marketing

Le cas de l'entreprise Mondavi (Napa Valley, Californie)

Séverine Wozniak

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/ilcea/755>

DOI : 10.4000/ilcea.755

ISSN : 2101-0609

Éditeur

UGA Éditions/Université Grenoble Alpes

Édition imprimée

Date de publication : 15 décembre 2007

Pagination : 203-219

ISBN : 978-2-84310-104-5

ISSN : 1639-6073

Référence électronique

Séverine Wozniak, « *In vino veritas ? Autobiographie et stratégie marketing* », *ILCEA* [En ligne], 9 | 2007, mis en ligne le 09 juin 2010, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/ilcea/755> ; DOI : 10.4000/ilcea.755

In vino veritas?

Autobiographie et stratégie marketing

Le cas de l'entreprise Mondavi (Napa Valley, Californie)

Séverine WOZNIAK

Université Pierre-Mendès-France – Grenoble 2

RÉSUMÉ

L'article traite du rôle que remplit l'autobiographie des entrepreneurs dans la stratégie marketing d'une entreprise, à partir de l'exemple de l'autobiographie de Robert Mondavi, intitulée *Harvests of Joy*. Après le rappel des quelques principes théoriques concernant l'autobiographie, genre littéraire, et des caractéristiques du marketing du vin, l'étude considère l'ouvrage en tant qu'il participe de l'ancrage géographique et temporel de la marque, se substituant ainsi à la fois au terroir et à la tradition. L'autobiographie prend part ici au discours implicite de l'entreprise.

ABSTRACT

This article examines the role played by an entrepreneur's autobiography in building the company's marketing strategy. It is based on the example of Robert Mondavi's autobiography, Harvests of Joy. The article first focuses on the theoretical principles pertaining to the autobiography as a literary genre followed by a brief overview of the main characteristics of wine marketing. It then goes on to consider the book as a means by which the brand gains a foothold in time and space, thus superseding both soil and tradition. The autobiography appears, as such, as part of the company's implicit discourse.

Mots-clés

Autobiographie, marketing, marque, Mondavi, vin.

Key words

Autobiography – brand – marketing – Mondavi – wine.

L'évolution récente du marché international du vin, où les entreprises subissent des pressions concurrentielles de plus en plus fortes, en fait une parfaite illustration du phénomène de la mondialisation. En 2004, *Mondovino*, documentaire réalisé par Jonathan Nossiter, montrait comment quelques entreprises nord-américaines sont devenues des multinationales du vin, en opérant une révolution culturelle dans ce secteur d'activité marqué par le respect de traditions et de rites qui semblaient, jusqu'à une époque récente, immuables. Les vins de la Napa Valley sont aujourd'hui réputés dans le monde entier et, depuis le *blind tasting* de Paris en 1976¹, leur qualité est reconnue comme égale à celle des grands vins français.

La Californie compte aujourd'hui plus de 900 caves vinicoles et 4400 vignerons, qui cultivent 224 000 hectares de vignes. Avec une production de 1 855 milliards de litres en 1998, la Californie est le quatrième producteur de vin au monde, derrière la France, l'Italie et l'Espagne. (Torres, 2005, p. 32)

Un nom représente particulièrement bien cette réussite éclatante, du point de vue commercial autant que du point de vue qualitatif : Mondavi.

Dans la Napa Valley, il jouit d'une très forte légitimité territoriale, puisque c'est lui qui a contribué à faire de cette région ce qu'elle représente aujourd'hui dans le secteur du vin, ainsi que d'une très forte légitimité concurrentielle, puisque son entreprise commercialise les plus grands crus californiens et est rentrée depuis 2001 au 196^e rang du palmarès des 200 meilleures PME américaines du classement Forbes. (Torres, 2005, p. 24)

Selon le classement 2005 des personnalités les plus influentes du monde vitivinicole, établi par le magazine britannique *Decanter*, Robert Mondavi, dont l'entreprise a été rachetée par le groupe *Constellation Brands* pour 1,3 milliards de dollars en décembre 2004, se classe trente-huitième. Ce chef d'entreprise a révolutionné le marché du vin en promouvant la notion de marque, dans un secteur où l'origine géographique servait jusqu'alors de référence. Représentant vivant du rêve américain, sa petite entreprise familiale a atteint le statut de véritable multinationale. Robert Mondavi « incarne à la fois l'entrepreneur visionnaire qui part à la conquête du monde et l'entrepreneur pionnier qui innove sans cesse pour révolutionner les normes du marché » (Torres, 2005, p. 65).

Robert Mondavi a publié son autobiographie, *Harvests of Joy*, en 1998. Nous nous proposons d'étudier cet ouvrage sous l'angle des stratégies marketing mises en œuvre dans le commerce du vin afin de tenter de

1. En 1976, Steven Spurrier, négociant britannique, organisa le *Paris Wine Tasting* ou *Judgement of Paris*, qui vit neuf experts, dont huit œnologues français réputés, classer pour la première fois des vins californiens (Cabernet et Chardonnay) devant de grands crus français (« Wine Talk; The Day California Shook the World », relaté pages 180 et suivantes dans *Harvests of Joy*).

déterminer le rôle que jouent de tels documents dans la création et la reconnaissance d'une marque agroalimentaire, identifiée par le consommateur. Nous commencerons par présenter brièvement ce corpus avant de voir en quoi cet ouvrage illustre une stratégie marketing de la marque, par opposition à un marketing territorial, et terminerons en nous interrogeant sur le statut de l'autobiographie.

Corpus et cadre théorique

L'objectif est de mettre en relation cette autobiographie et les caractéristiques propres au marketing du vin. Le marketing est une démarche qui vise à attirer et à retenir le consommateur dans un marché en constante évolution, la mondialisation ayant entraîné des changements profonds des modes de commercialisation. La révolution du marketing a été d'adapter le produit au consommateur, et de placer ce dernier au centre de la démarche de vente. Il s'est alors agi de proposer un produit identifiable par le consommateur, en développant les notions de notoriété et d'image du produit, ce qui a impliqué une réflexion sur le niveau de connaissance de celui-ci. Mondavi a œuvré en pionnier dans ce domaine, comme le rappelle le magazine *Decanter* :

Robert Mondavi, Directeur Émérite, Mondavi, E.U., 91 ans.

Mondavi a fait plus que quiconque pour initier le public américain au vin. Il a été l'un des premiers à comprendre l'importance des événements culturels dans la mise en place de la réputation d'une région. Il a également été parmi les premiers, avec Ernest Gallo, à commercialiser des vins de cépage en Californie, et à établir des partenariats tels que Opus One en Californie (avec le Baron Philippe de Rothschild), Luce en Italie (Frescobaldi) et Seña au Chili (Eduardo Chatwick [...]).

Plus particulièrement, le marketing du vin est constitué de l'«ensemble des outils et des moyens qui permettent de vendre un vin de manière rentable et durable à un client afin qu'il puisse le prescrire à d'autres» (Rouzet & Seguin, 2003, p. 15). Ceci suppose la mise en place d'une stratégie de communication, d'un *marketing mix* cohérent (type de produit, politique des prix, distribution et communication). Le marketing du vin est une notion au développement récent, comme le remarquait Tony Spawton :

Le marketing est à la fois une philosophie des affaires et une fonction commerciale. Ses objectifs sont de satisfaire les besoins des consommateurs concernant des ressources données et ce, contre rémunération. Aujourd'hui, dans le secteur vitivinicole, les profits ne sont pas ceux escomptés car les professionnels se focalisent sur la production et la vente de leurs produits au lieu d'appliquer les concepts du marketing à leur activité. (Spawton, 1989, p. 5)

Aussi, la stratégie développée par les entreprises vitivinicoles californiennes a-t-elle été de séduire le consommateur-prescripteur autant par la qualité du produit que par la prise en compte de tous les facteurs externes : l'emballage (la bouteille, sa forme, son fond, son format, sa matière, sa couleur, la gravure...), l'étiquette, la contre-étiquette, la capsule, le bouchon, le suremballage...

Notre corpus s'inscrit bien dans une stratégie marketing, relevant de sa partie la plus abstraite, la communication générale autour de la marque pour créer et établir celle-ci : le discours implicite de l'entreprise. Pour Catherine Kerbrat-Orecchioni, « les contenus implicites (présupposés et sous-entendus) ont en commun la propriété de *ne pas constituer en principe [...] le véritable objet du dire*, tandis que les contenus explicites correspondent, en principe toujours, à l'objet essentiel du message à transmettre » (p. 21-22). En effet, le vin n'est pas un produit comme les autres : « Vendre du vin, c'est vendre du plaisir et du rêve, un territoire, une histoire, un savoir-faire. On retrouve en termes de techniques de marketing, des principes beaucoup plus proches du marketing territorial que du marketing de grande consommation » (Rouzet & Seguin, 2003, p. 16).

Revenons brièvement à la notion d'autobiographie. Dans son ouvrage de référence, *Le pacte autobiographique*, Philippe Lejeune en donne la définition suivante : « récit rétrospectif en prose qu'une personne réelle fait de sa propre existence, lorsqu'elle met l'accent sur sa vie individuelle, en particulier sur l'histoire de sa personnalité ». Il insiste ensuite sur les implications d'une telle définition, en particulier « l'identité de l'auteur (dont le nom renvoie à une personne réelle) et du narrateur », sur la position du narrateur, l'identité de celui-ci et du personnage principal, ainsi que sur l'aspect rétrospectif du récit (Lejeune, 1996, p. 14). Notre corpus peut être considéré comme représentatif du genre, proposant un type de narration autodiégétique. Notons cependant que notre auteur reconnaît qu'il a été aidé dans l'écriture : Robert Mondavi mentionne à l'intérieur du livre que celui-ci a été écrit avec Paul Chutkow, sans donner plus de détails. Remarquons enfin la particularité du genre du récit autobiographique en ce qui concerne le péri-texte allographe : la sélection d'extraits de critiques élogieuses qui est présentée au début de l'ouvrage de Mondavi (vingt-trois citations, sous le titre : « Praise for *Harvests of Joy* »), ainsi qu'en quatrième de couverture (deux citations), revient en fait à faire l'éloge de l'homme au moins autant que l'éloge de l'ouvrage. Ainsi, l'histoire de l'entrepreneur et l'histoire de l'entreprise se confondent, dans le but de légitimer la marque.

Le vin, la marque et le territoire

En France, vendre du vin revient à vendre un terroir ; le marketing du vin s'établit donc au niveau de la filière, d'une zone géographique et non de l'entreprise. La perspective américaine est diamétralement opposée : il s'agit de vendre parfois un cépage ou, la plupart du temps, une marque :

La marque permet au client de reconnaître le produit. Elle porte de nombreuses significations symboliques. Elle est un véritable « concentré » d'informations qui rassure le client. Elle doit être facilement mémorisable et internationale. On ne change pas souvent de marque car installer une marque prend du temps (minimum 10 ans). Les marques par le fait de la mondialisation impliquent que les mots recherchés soient courts. La marque est un signe verbal, un mot usuel, un ensemble de mots [...]. Le o et le a, symboles de féminité et de rondeur, apportent douceur au produit ; la présence d'une lettre forte comme le x amène sérieux et solidité. La marque dans le domaine viticole est souvent la signature du producteur, le nom du vigneron ou celui de l'un de ses ancêtres, le nom de son domaine, de son lieu-dit ou de son château. (Rouzet & Seguin, 2003, p. 50)

Ces marques sont souvent des marques-ombrelles car elles regroupent plusieurs produits, qui correspondent à différentes niches de marché. Cependant, le lien au territoire est essentiel dans la production du vin et Robert Mondavi reconnaît implicitement l'importance de ce lien. Aussi, le point de départ de l'épopée familiale est le jardin d'Eden, image qui vient immédiatement à l'esprit à la lecture de sa description de Sassoferato, village italien dont ses parents sont originaires :

En regardant depuis le pas de sa porte [il parle de la maison de sa mère], même aujourd'hui, on ne devine aucun signe d'industrialisation ou d'urbanisation. Les collines sont vertes et fertiles, et les pentes, fort habilement arrangées en terrasses pour faciliter la plantation, le labour et la récolte sans abîmer la beauté du paysage. De derrière la maison de ma mère, le regard se porte au-delà d'une partie préservée de la vallée sur Sassoferato, ses remparts médiévaux entourant la ville, comme une mini forteresse². (p. 32-33)

Le motif du paradis perdu et de la nature luxuriante évoque les grands mythes fondateurs de la civilisation américaine. La Napa Valley est présentée de façon récurrente comme un lieu paradisiaque. Selon Mondavi, les habitants furent dans un premier temps plutôt réticents devant les perspectives de développement touristique, souhaitant préserver leur

2. Looking out from her doorstep, even today you see almost no hint of industry or urban clutter. The hillsides are green and fertile, and the slopes are terraced in a very clever way to facilitate planting, tilling, and harvest without spoiling the beauty of the landscape. From behind my mother's house, you can look out across an unspoiled stretch of valley and see Sassoferato, its medieval walls curling around the town and making it into a minifortress.

Eden : « Ils craignaient que nous ne perdions notre magnifique paysage et notre calme bucolique pour finir en site touristique surpeuplé et bruyant » (p. 257). Le premier domaine familial des Mondavi (*Charles Krug*) apparaît également comme un lieu idyllique : « Ainsi, Krug, c'était plus qu'un domaine viticole ; c'était une grande propriété familiale, heureuse et idyllique » (p. 52). On peut filer d'ailleurs la métaphore biblique, les deux frères, Robert et Peter (les deux fils de Cesare Mondavi), ne partageant pas la même vision des affaires et s'étant rapidement disputé l'héritage, la chute fut brutale et finit par un procès retentissant qui dura deux mois, en 1979. Tout est fait pour mêler intrinsèquement l'homme et le territoire, à travers la répétition de sujets tels que « Nous dans la Napa Valley, Nous en Californie, Nous dans la vallée et dans le secteur du vin ». Sur la couverture, le nom de l'auteur (et, partant, la marque) apparaît, du fait du choix de la casse et des polices, plus visiblement que le titre de l'ouvrage. La couverture présente une photographie de l'auteur et, en arrière-plan, des vues de vignes. Il semble qu'il y ait une synchronie parfaite entre le développement territorial de la vallée et la vie de Robert Mondavi : « Pourquoi ne pas débiter dans un secteur neuf et se développer avec lui ? » (p. 46), s'interroge-t-il. Au fil du récit, Robert Mondavi se présente comme le défenseur acharné et infatigable de la vallée, y impulsant le développement de restaurants gastronomiques (p. 236), la création du *Wine Spectator* (aujourd'hui réputé dans le secteur) pour promouvoir la vallée et ses produits vitivinicoles (p. 242).

Cependant, l'homme y apparaît comme supérieur au terroir, qui ne figure qu'un potentiel destiné à être mis en valeur par le vigneron, plus homme de technique qu'homme de tradition :

La fabrication du vin relève à la fois de l'art et de la science, mais pas d'une seule science. Pour comprendre complètement le procédé, vous devez apprendre des éléments de géographie, de géologie, de météorologie, d'agriculture, de botanique, de biologie et de chimie. Un peu de physique peut également s'avérer utile. Pour maîtriser le vignoble, vous devez connaître les différents types de sol, le niveau des nappes phréatiques, les cycles des pluies, les rhizomes, les cépages, les principes régissant la plantation, la gestion des parasites, des champignons et des moisissures, les techniques de treillage et de taille, d'irrigation, de mesure des niveaux de sucre et d'acide, l'exposition, quand cueillir les grappes et comment les cueillir au mieux. Ensuite, pour organiser les chais, vous devez apprendre les subtilités de la fermentation, les variétés de levures, l'acidité, la composition des peaux des grains, des rameaux et des pépins et de quelle façon cette composition influe sur le moût. Vous devez apprendre comment la fermentation du moût varie en fonction du contenant, qu'il soit en ciment, en inox, ou bien en bois. Cela requiert également d'avoir des connaissances poussées en ingénierie, réfrigération, et même en soudure. Si vous faites vieillir votre vin dans des fûts de chêne, comme nous le faisons, vous devez vous renseigner sur les forêts et la gestion forestière, sur les différentes sortes de chêne en provenance de différentes régions du monde, sur la fabrication des fûts, et comment chaque sorte de chêne et chaque sorte de fût transmettent des caractéristiques

différentes au vin. Il existe même une science des bouchons, des bouchons défectueux ou des techniques de bouchonnage imparfaites pouvant détruire même les meilleurs vins³. (p. 80-81)

D'ailleurs, la Napa Valley est un excellent exemple de *cluster*, concentrant à la fois la recherche (avec le *Wine Institute* et *U.C. Davis*) et la production. Mondavi utilise cette particularité locale pour marquer le contraste avec la tradition européenne, bien moins innovante, «*science versus nose*» (p. 218):

Nous étions un pays jeune, vaste, visant la production de masse et la recherche scientifique. Le rendement des récoltes, les niveaux de sucre et les marges bénéficiaires étaient les points névralgiques de notre vinification. Les grands domaines européens, héritiers de traditions et de savoir-faire séculaires, mettaient l'accent sur des qualités moins tangibles, telles que le style, le caractère et le bouquet. À mon avis, le contraste était frappant: nous considérions le vin comme un business, les grands châteaux européens considéraient le vin comme du grand art⁴. (p. 6)

Le décor étant planté, un élément cependant manquait: le château. Le terme en français ne désigne pas seulement un lieu géographique, il s'agit également d'une dénomination juridique, indiquant que le vin a été mis en bouteille à la propriété.

On peut différencier un vin d'un autre par ses qualités intrinsèques et sa présentation. Mais son histoire permet de le ramener dans une dimension affective et de le raconter avec sa part de rêve. Elle est à décliner sur tous les supports de

3. Wine making is both an art and a science, but it is not just one science. In order to understand fully the process, you have to learn elements of geography, geology, meteorology, agriculture, botany, biology, and chemistry. A bit of physics can come in handy, too. To master the vineyard, you have to learn about soil qualities, water tables, rain patterns, rootstocks, grape varieties, planting patterns and schedules, insect control, mold and fungus control, trellising and pruning techniques, irrigation, how to measure sugar and acid levels, sun exposure, when to pick the grapes, and how best to pick them. Then to master the wine cellar, you have to learn the intricacies of fermentation, yeast varieties, acid levels, and the composition of grape skins, stems and pips and how they affect the juice. You have to learn how fermenting juice reacts to its container, be it concrete, stainless steel, or wood. It also pays to know a good deal about engineering, refrigeration, and even welding. If you age your wine in oak barrels, as we do, you have to learn about forests and forest maintenance, about the different varieties of oak coming from different parts of the world, and about how barrels are made and how different kinds of oak and different kinds of barrels impart different qualities to the wine. Even corks are a science unto themselves; imperfect corks or imperfect corking techniques can ruin even the best-made wine.

4. We were a big, young country, oriented toward mass production and scientific research, and in our wine making we emphasized crop yields, sugar levels, and profit margins. The great European wineries, with centuries of tradition and craft behind them, put their emphasis on less tangible qualities such as style, character, and bouquet. To my mind, the contrast was stark: we were treating wine as a business; the great European châteaux [*sic*] were treating wine as high art.

communication qui l'accompagnent. On peut même voir certains domaines australiens et américains créer artificiellement une histoire en construisant des châteaux de type moyenâgeux. (Rouzet & Seguin, 2003, p. 54)

En 1966, Cliff May, designer californien, père de la *California ranch house*, est chargé par Robert Mondavi de la construction de la *winery* du domaine qu'il vient d'acquérir, *To Kalon* : «Je souhaite que le bâtiment annonce, "Ici se trouvent un cœur et une âme". Je veux quelque chose qui dise aux gens que ceci n'est pas une usine, mais un foyer, un endroit avec un caractère vrai et un nez ouvert aux sensations» (p. 66). Le bâtiment, doté d'un campanile, évoque une mission mexicaine, ou une église toscane :

À la droite de la voûte, face à la *winery*, comme il l'avait fait dans son croquis, Cliff avait placé un adorable campanile, un clocher comme ceux des églises médiévales italiennes. [...] Franchement, je ne m'étais pas douté une seconde que sa création allait devenir un des monuments de la Napa Valley, ni que finalement, elle nous aiderait à attirer quelque trois cent mille touristes par an ! (p. 68-69)

La *winery* de Robert Mondavi devint rapidement un des lieux-phares de la vallée :

Une *winery* est une cave de vinification qui dispose aussi d'un lieu de vente aménagé pour y accueillir des touristes qui achètent des vêtements, des bibelots, de la lingerie et éventuellement du vin. Dans certaines d'entre elles, seulement 10 % du chiffre d'affaires est réalisé avec le vin. Les *Wine Tours* (circuits du vin) organisés par Robert Mondavi attirent aujourd'hui plus de 300 000 personnes par an, soit près de 1 000 personnes qui visitent sa *winery* chaque jour. Avec un tarif de 10 dollars par personne, on peut aisément imaginer l'intérêt de ce type de commercialisation. (Torres, 2005, p. 171)

En 1984, Robert Mondavi appliqua la même stratégie lors de la création du domaine *Opus One*, en partenariat avec Mouton-Rothschild. Le bâtiment, avec une tour centrale entourée de colonnades, se veut la synthèse de l'esthétique européenne et nord-américaine. Ainsi, le récit autobiographique permet d'ancrer géographiquement le nom-marque, Robert Mondavi et sa femme étant d'ailleurs surnommés «le roi et la reine de la Napa Valley» (p. 299). Il participe également de l'ancrage de ce nom-marque dans la deuxième dimension indispensable à la culture du vin : le temps.

Le temps contre l'homme ?

Le temps de la vinification est un temps long : «La production et la commercialisation du vin sont des processus longs. De la plantation de la vigne à la présentation du produit au client, les étapes sont nombreuses

et coûteuses » (Rouzet & Seguin, 2003, p. 16). Comme le note Mondavi lui-même : « C'est un *business* qui ne repose pas sur le court terme, mais sur le moyen et le long termes » (p. 276). Aussi, le cycle végétatif, témoin du développement de la vigne, trouve un écho dans la structure de la vie et, partant, du livre, en trois parties : les racines, la floraison et la récolte. En effet, le temps qui se déroule, le respect d'une vie douce semblent avoir partie liée. La fonction civilisatrice est d'ailleurs un des *topoi* des ouvrages traitant du vin. Ainsi, à propos de l'ouvrage d'Émile Peynaud, *Le goût du vin*, Nigel Bruce remarque :

Peynaud traite du vin avec respect et son livre est prosélytique, attribuant au vin un rôle « civilisateur ». Le thème de la *civilisation* apparaît à plusieurs reprises dans le livre, le vin étant parfois présenté comme l'emblème des qualités les plus enviables de la culture européenne occidentale⁵. (Bruce, 1999, p. 152)

Le discours de Mondavi participe, lyriquement, de cette dimension « métaphysique » de la vinification :

De même, j'adorais mon travail. Pour certains dans la Napa Valley, le vin était juste un *business*, une façon agréable de gagner sa vie. Pas pour moi. Pour moi, le vin a toujours été, et demeure, quelque chose de plus grand. Pour moi, le vin est une passion. C'est la famille et les amis. C'est la chaleur du coeur et la générosité de l'esprit. Le vin c'est de l'art. C'est de la culture. C'est l'essence même de la civilisation et de l'art de vivre. Cela fait sept mille ans que nous vivons avec le vin, presque depuis l'aube de l'humanité, et depuis des siècles, des poètes, des peintres, des musiciens et des philosophes chantent ses louanges. Même la bible loue ses vertus. Et pour moi, le vin, c'est encore plus. Quand je verse un verre d'un très bon cru, quand j'en regarde le contenu à la lumière et que j'admire sa robe, quand je le porte à mon nez et que j'en savoure le bouquet et son essence, je sais que le vin est, par-dessus tout, une bénédiction, un présent de la nature, une joie aussi pure et fondamentale que le terroir, la vigne et le soleil qui l'ont fait. Il y a deux mille ans, Pétrone a écrit « Le vin c'est la vie⁶ », et je comprends exactement ce qu'il voulait dire⁷. (p. 3-4)

5. Peynaud approaches wine with reverence and his book has a proselytising quality, attributing to wine a 'civilising' role. The theme of *civilisation* runs through the book, with wine presented at times as emblematic of the more desirable traits of western European culture.

6. Cette citation apparaît également en épigraphe du livre.

7. I also adored my work. For some people in the Napa Valley, wine was just a business, an agreeable way to earn a living. Not for me. Wine for me had always been something much larger and it still is. Wine to me is passion. It's family and friends. It's warmth of heart and generosity of spirit. Wine is art. It's culture. It's the essence of civilization and the Art of Living. Wine has been with us for seven thousand years, almost since the dawn of civilization, and for centuries poets, painters, musicians, and philosophers have sung its praises. Even the Bible applauds its virtues. And wine to me is even more. When I pour a glass of truly fine wine, when I hold it up to the light and admire its color, when I raise it to my nose and savor its bouquet and essence, I know that wine is, above all else, a blessing, a gift of nature, a joy as pure and elemental as the soil and vines and sunshine from which it springs. "Wine is life", Petronius said two thousand years ago, and I know exactly what he meant.

Mais le temps s'accommode mal des impératifs de production (comme on peut le voir dans l'utilisation des copeaux de bois par exemple). Aussi sont apparues dans les processus de vinification une certaine standardisation, une tentation de la normalisation qui ont conduit certains en Europe à parler de «McDonaldisation» :

Dans le secteur vinicole, Mondavi est certainement l'entreprise qui incarne le mieux cette McDonaldisation du vin. Le rêve de Robert Mondavi a toujours été de façonner les modes de consommation du vin en Amérique. À cette fin, ce dernier s'était même associé à l'empire Disney pour créer une animation consacrée à la vigne et au vin dans un parc d'attractions. (Torres, 2005, p. 20)

En effet, à Disneyland (Californie), une attraction, développée en partenariat par Disney et Mondavi, a ouvert en 2001 : *The Golden Vine Winery*, qui inclut une vigne «témoin», deux restaurants, des salles de dégustation, un cinéma montrant un film de sept minutes intitulé «Seasons of the Vine». Mondavi a revendu ses parts à Disney après un an d'exploitation suite à des résultats décevants (voir l'article intitulé «There's a Genie in the Cellar»). Pour Jean-François Gautier (1997) :

Cette politique de standardisation a déjà conduit à l'emploi généralisé de la machine à vendanger, à l'usage quasi exclusif des clones végétaux et à la vogue actuelle des «vins de copeaux». La mondialisation de la production vinicole est sans aucun doute un élément de banalisation. (p. 116)

Tim Mondavi, fils de Robert, souligne que la tendance globale a été vers une plus grande uniformité des vins : les Européens adoptant finalement les techniques en vogue et les Américains découvrant l'importance du terroir⁸ (p. 314). Le lien familial est pour Robert Mondavi une métaphore de la tradition. Aussi il évoque sans cesse les racines familiales, à travers la récurrence de termes comme «de grandes réunions familiales» (p. 16), «une famille italienne unie» (p. 17), «une petite affaire familiale» (p. 3), «une affaire familiale confortable» (p. 10), «Nous étions juste de petites gens à la tête d'une petite entreprise familiale» (p. 13)... Cette forte croyance en la famille lui a été transmise par ses propres parents : «Mais ils ont apporté [d'Italie] la chaleur et l'optimisme, la force de caractère, une croyance inébranlable à la fois en la famille et la valeur du dur labeur» (p. 19). De plus, comme dans un cercle vertueux, ses fils (Tim p. 303-320, à propos de «l'avenir de la vini-

8. One of the trends in Europe, which they have drawn from us, is to embrace technology. At the same time, we in America are embracing the reverence for the land that has long been one of the greatest characteristics of Burgundy. All over the world, wineries are improving their wine growing to the benefit of the consumer. Now, not only is the appellation, the vintner, and the vintage important, now the varietal is being expressed more frequently on European labels as well. So the consumer is receiving much more information and learning more than ever before.

fication» et Michael p. 321-338, dans un chapitre traitant de la mondialisation) ainsi que sa deuxième femme Margrit (p. 299-300) mêlent leur récit au sien, intervenant directement dans le fil de l'histoire familiale. Enfin, remarquons que la gamme des vins de la marque est définie comme: «The Robert Mondavi Family of Wines» (p. 271). Le temps familial semble donc puiser ses racines dans un passé immémorial et offrir des perspectives éternelles. Au gré du récit, Mondavi file la métaphore divine: il parle de la bénédiction des récoltes (p. 74) et se considère lui-même comme le créateur (du vin): il évoque «un grand dessein, une mission d'édification, une vocation supérieure» (p. 10):

Aussi, durant mes années chez Krug, quand je voyageais en Amérique pour faire de la promotion et de la vente, je ne faisais pas que vendre du vin. J'étais un homme en mission, un homme avec une vocation. Quand je parlais du vin, je ne faisais pas l'article – je prêchais les évangiles. Et je tentais de planter profondément dans la terre de notre jeune pays les mêmes valeurs, traditions et plaisirs quotidiens que ma mère et mon père avaient apportés avec eux des collines et des vallées du centre de l'Italie: de la bonne nourriture, du bon vin, et l'amour de la famille⁹. (p. 20)

Ainsi, le genre autobiographique permet d'ancrer le nom (ici nom-marque) à la fois dans l'espace et dans le temps. Cependant, pour Mondavi, l'accent est clairement mis sur les compétences et les talents du vigneron, qui sait sublimer la nature. Dans ce cas précis, l'autobiographie permet-elle de renforcer ce discours promotionnel implicite ?

L'autobiographie, un outil marketing opérationnel ?

Finalement, ce qui fait un bon vin selon l'auteur n'est pas en priorité le terroir, ni la nature mais le vigneron :

Premièrement, menez toujours les affaires à la Cesare Mondavi: soyez ouvert, totalement honnête et correct, et tentez d'établir une atmosphère d'absolue intégrité et de confiance mutuelle. Ma technique était simple: je voulais que le nom de Robert Mondavi soit également [comme celui de son père] estimé «aussi bon que de l'or».

Deuxièmement, rappelez-vous toujours que les affaires impliquent, d'abord et avant tout, des gens et non des produits. Pour réussir, vous devez apprendre à communiquer avec les gens. Et quelle meilleure façon de faciliter le processus

9. So in my years at Krug, when I traveled around America doing promotion and sales, I was not just selling wine. I was a man on a mission, a man with a calling. When I talked wine, I was not peddling my wares – I was preaching the gospel. And I was trying to plant deep into the soil of our young country the same values, traditions, and daily pleasures that my mother and father had brought with them from the hills and valleys of central Italy: good food, good wine, and love of family.

que de s'asseoir devant un bon repas, du bon vin et de poursuivre une douce conversation familiale?

Troisièmement, et en lien avec les deux points précédents, je savais que pour réussir, nous devons personnaliser nos vins et notre entreprise. De la même façon que mon père a compris qu'en fait, il vendait non du raisin, mais sa propre personne, je voulais m'assurer que le public achetait de la chair, du sang et une personnalité, pas seulement une bouteille de qualité et une étiquette distinguée. Je n'allais pas baptiser nos vins d'après une ville, un vignoble ou un vallon. Pour moi, le vin ce n'est pas de l'immobilier, c'est le cœur, l'âme et la passion du vigneron, et nous devons faire passer ce message. Alors, avec une pensée pour mon père, j'ai choisi de baptiser notre propriété et nos vins Robert Mondavi¹⁰. (p. 150-151)

Dans cette perspective, l'autobiographie est un outil promotionnel parfaitement adapté : faire l'éloge de la vie de l'homme revient à faire l'éloge du produit, puisque les deux se confondent. De plus, le récit s'inscrit dans la mythologie de la communauté, de façon à créer de l'empathie, un sentiment d'identification chez le consommateur. Aucun des clichés n'est épargné au lecteur :

Le rêve américain

La saga Mondavi est une parfaite illustration du rêve américain, comme le note l'auteur lui-même :

Mes parents sont arrivés en Amérique sans un sou en poche. Grâce à notre travail acharné et à notre capacité à transformer de simples grappes de raisin en bon vin, les noms de Rothschild et de Mondavi allaient se trouver côte à côte sur chaque caisse et chaque bouteille de Opus One qui voyagerait de par le monde. Si ce n'est pas une bonne illustration du rêve américain¹¹! (p. 217)

10. One always conduct business the Cesare Mondavi way: Be open, thoroughly honest and aboveboard, and strive for an atmosphere of complete integrity and mutual trust. My aim was simple: I wanted the name Robert Mondavi also to be deemed "good as gold".

Two, always remember that business is, first and foremost, about people, not products. To succeed, you have to learn how to communicate with people. And what better way to oil this process than to sit down to a good meal, fine wine, and warm family conversation?

Three, in keeping with these first two points, I knew that to succeed we had to personalize our wines and our company. Just as my father understood that he was really selling himself, not grapes, I wanted to make sure the public was buying flesh and blood and character, not just a fancy bottle and an elegant label. I was not about to name our wines after some town or vineyard or glen. Wine to me is not about real estate, it's about the wine maker's heart and soul and passion, and we had to convey that. So, with a tip of the hat to my father, I chose to name our winery and our wines Robert Mondavi.

11. My parents came to America without a penny in their pockets. Now, thanks to hard work and the ability to turn humble grapes into fine wine, the names Rothschild and Mondavi were going to stand side by side on every case and bottle of Opus One that would travel the world. Now there's a taste of the American dream!

Le père de Robert Mondavi prenait part aux filières d'immigration depuis l'Italie, délivrant les permis de travail nécessaires. Les noms d'Italo-américains célèbres (Montana, Coppola...) sont évoqués dans le texte. Un dîner à la Maison Blanche (p.12-16), sous l'administration Kennedy, figure de l'intégration réussie, est également mentionné (dîner qui n'a d'ailleurs jamais pu se tenir, le Président ayant été assassiné avant). La réussite familiale exceptionnelle prend par moments des accents de darwinisme social, aussi écrit-il, à propos de son père en Italie: «Ce n'était pas là une vie pour les cœurs faibles: seuls les plus forts survivaient» (p.31).

Le self-made man, l'entrepreneur

L'ouvrage peut également se lire comme un manuel du parfait entrepreneur, qui vise l'excellence: «la quête de l'excellence» (p.9), «une passion pour la perfection», «la recherche de l'excellence» (p.53), «Les affaires, c'est prendre des risques, des risques constants et inévitables» (p.196). Il nous livre tous les détails de l'organisation de l'entreprise familiale, incluant les problèmes de trésorerie en début de carrière, sa relation avec ses fournisseurs et ses clients, son *business plan*, les difficultés de gestion d'une multinationale ainsi que l'aventure de l'introduction en bourse. Sans aucune réticence, il considère toujours à égale valeur les trois piliers de son affaire: la production, le marketing et la vente. Tout comme l'auteur s'est, dans une certaine mesure, objectivé pour devenir une marque, l'entreprise est devenue une famille, et il s'agit là d'une règle édictée par son père:

Ses clients, tout comme son personnel, sont devenus comme la famille, avec tout ce que cela implique. Vous prenez soin de moi, je prendrai soin de vous. Vous gagnez, je gagne. Nous sommes tous une grande famille. C'est là que résidait la clef pour mon père, pas si on gagnait quelques dollars de plus ou de moins¹². (p.147)

La destinée manifeste et les pionniers

Roi de la vallée, Robert Mondavi est un pionnier, qui montre la voie: «Je voulais que Krug soit à l'avant-garde d'une toute nouvelle approche de la vinification en Amérique» (p.12). Il devient également le meneur incontesté du marché: «Ma vision pour la Napa Valley s'est bien sûr avérée prophétique, mais le Destin n'a pas joué exactement comme je

12. His customers, like his staff, became like family, with all that implies. You take care of me; I'll take care of you. You win; I win. We're all family. That was the key for my father, not a few dollars and cents this way or that.

l'avais prévu¹³ » (p. 12). Cette place, il l'a gagnée, et l'élite du vin est présentée non comme une aristocratie mais comme une méritocratie : « Le monde du vin fait fi des hiérarchies sociales traditionnelles et établit sa propre aristocratie, aficionado à aficionado » (p. 88).

Or la langue du vin, le *Wine Speak*, est une langue spécialisée, qui exclut le consommateur néophyte. Ainsi, la presse spécialisée, qui pourrait être un vecteur promotionnel privilégié, est élitiste et n'est pas accessible, le discours spécialisé faisant souvent barrière :

Si vous additionnez la place allouée au vin dans les publications spécialisées, les magazines en papier glacé, les journaux, etc., la connaissance du vin chez les consommateurs devrait être parfaite. Or tel n'est pas le cas. Une étude personnelle des articles publiés montre qu'ils ciblent une toute petite niche de marché, qui représente à peu près six pour cent des consommateurs de vin. Souvent, les articles sont écrits dans un style mystique et jargonnel, et ne tentent pas d'attirer les lecteurs qui souhaitent s'instruire, ni de les amener à prendre plus de plaisir à boire du vin. (Spawton, 1989, p. 10-11)

Pour contrecarrer cette exclusion, Robert Mondavi, en bon spécialiste du marketing, nous explique que le jargon n'est rien de plus qu'un outil technique :

Comme beaucoup d'entre vous le savent, le vin a inspiré tout un lexique. Les mots changent d'un pays à l'autre, d'un domaine à l'autre, d'un œnologue à l'autre. Bien sûr, quelques expressions de la langue du vin sont prétentieuses, et il est facile de s'en moquer et de les décrier. Cependant, une telle communication est vitale, comment faire autrement pour faire comprendre à mes maîtres de chai ce que j'aime dans un vin donné¹⁴ ? (p. 123-124)

De fait, un des conseils répétés par les experts en marketing est de personnaliser le plus possible le produit :

Des sources de communication personnelles, plutôt qu'impersonnelles, peuvent être utilisées par les petits viticulteurs pour communiquer. Par exemple, un viticulteur peut décider de reproduire sa signature et/ou sa photographie sur l'étiquette, ou de devenir le principal représentant de ses propres produits. (Edwards, 1989, p. 16)

Robert Mondavi applique ce conseil lorsqu'il construit son discours, employant la langue la plus générale possible et développant un style accessible à tous les lecteurs. Il adopte le ton de la confiance, lorsqu'il parle de son divorce, des difficultés relationnelles au sein de la famille ou

13. My vision for the Napa Valley did turn out to be prophetic, of course, but Destiny did not play out quite as I had anticipated.

14. As many of you know, wine has inspired a vocabulary all its own. The words vary from country to country, winery to winery, and taster to taster. Some Wine Speak expressions, of course, are pretentious and easy to parody and belittle. But such communication is vital; how else can I convey to my wine makers what I like in any given wine ?

de l'intervention d'un psychologue (après tout, il s'agit des États-Unis). Ainsi l'autobiographie, genre du récit non fictionnel, permet d'accrocher le lecteur, consommateur en puissance, par le biais d'une personnalisation à outrance du discours, et promeut la marque, en objectivant le nom du protagoniste principal.

La stratégie, choisie par Robert Mondavi, de faire connaître le vin, le parcours d'un vigneron et ses propres produits peut surprendre. Dans ce domaine, l'éducation à la française semble faire exception ; par exemple en Australie, une enquête a révélé que :

Si les connaisseurs de vin comprenaient les différences entre les cépages et les marques de vin, ces consommateurs constituaient un tout petit pourcentage de l'ensemble des consommateurs de vin. Un second groupe, qui avait une relative connaissance des vins, et pouvait identifier les marques majeures et quelques marques mineures, représentait en fait la majorité des consommateurs de vins de table. (McDougall, 1989, p.22)

L'ouvrage sert la promotion de l'image de marque de l'entreprise, qui s'inscrit dans le discours implicite de cette dernière, et d'autres entrepreneurs l'ont également bien compris¹⁵. L'ouvrage se présente comme participant principalement d'une stratégie globale d'éducation du consommateur :

La clef était l'éducation. Nous devions enseigner aux gens comment apprécier les vins fins et les plats délicats, ainsi que les savoir-faire et le talent qui s'y cachaient. Dans notre maison, avec Marge et les enfants, et dans les maisons de nos amis italiens, on ne mangeait pas de poulet frit ou de hamburgers. On mangeait des pâtes maison et des légumes du jardin. Nos mères et nos épouses cuisinaient à l'huile d'olive, faisaient leur propre pain, leurs soupes et leurs conserves. Nous n'avons pas grandi en mangeant de la Vache qui rit, nous mangions du *parmigiano*, du pecorino et du Gorgonzola. Quand j'étais petit garçon, tous nos invités adoraient la cuisine de ma mère ; mon rêve était d'inviter toute l'Amérique dans sa cuisine pour la voir préparer le repas, le goûter et déguster de bons vins italiens. J'étais convaincu qu'un seul repas dominical chez ma mère convertirait le pays entier aux joies du bon vin et des bons repas¹⁶ ! (p.22-23)

15. Ernest et Julio Gallo, principaux concurrents de Mondavi sur le marché américain, ont publié leur autobiographie, *Ernest & Julio, Our Story* en 1994.

16. The key was education. We had to teach people how to appreciate fine food and wine and the crafts and artistry behind them. In our home, with Marge and the kids, and in the homes of our Italian friends, we didn't eat fried chicken and hamburgers. We ate pasta made from scratch and fresh greens from our gardens. Our mothers and wives cooked with olive oil, baked their own bread and rolls, made their own soups and preserves. We didn't grow up eating Velveeta; we ate *parmigiano*, pecorino, and

Investi de cette mission, l'auteur devient lyrique, extrêmement engagé (il est fait un usage parfois abusif du point d'exclamation). Cependant, cette stratégie de forte identification du chef d'entreprise et de ses produits pose question. Après tout, il existe des biographies non autorisées¹⁷, récits beaucoup moins hagiographiques, et nous pouvons nous interroger sur les éventuelles conséquences commerciales de la publication de tels ouvrages. Il s'agit finalement de trouver un équilibre, car il y a un risque à surexposer le nom-marque :

Il ne faut pas négliger aujourd'hui le risque que représente la capitalisation de tous les efforts d'une entreprise sur un même nom et logo. Passée une certaine surface médiatique, la marque et son producteur se retrouvent élevés au rang d'acteur social, expression d'un système économique, voire politique, devant rendre des comptes, soumise à la critique, voire la vindicte populaire dès les premières difficultés venues [...] (Aurier & Sirieix, 2004, p.211-212)

Corpus

Mondavi R., *Harvests of Joy, How the Good Life Became Great Business*, San Diego, Harcourt Brace & Company, 1998.

Bibliographie

- Aurier P. & L. Sirieix, *Le marketing des produits agroalimentaires*, Paris, Dunod, 2004.
Bruce N., «Classification and Hierarchy in the Discourse of Wine: Emile Peynaud's *The Taste of Wine*», *ASp*, n° 23/26, 1999, p.149-164.
Edwards F., «The Marketing of Wine from Small Wineries: Managing the Intangibles», *International Marketing Review*, vol. 6 (2), 1989, p.14-17.
Gallo E. & J. Ernest & Julio, *Our Story*, New York, Times Books, 1994.
Gautier J.-F., *La civilisation du vin*, Paris, PUF, coll. Que sais-je?, 1997.
Hawkes E. *Blood and Wine, The Unauthorized Story of the Gallo Wine Empire*, New York, Simon & Schuster, 1993.
Kerbrat-Orecchioni C., *L'implicite*, Paris, Armand Colin, 1986.
Lejeune P., *Le pacte autobiographique*, Paris, Le seuil, coll. Points Essais, 1996.
McDougall G., «Barossa Winery: Penetrating the International Market», *International Marketing Review*, vol. 6 (2), 1989, p.18-33.
Peynaud E., *Le goût du vin*, Paris, Bordas, 1983.
Rouzet E. & G. Seguin, *Le marketing du vin, savoir vendre le vin*, Paris, Dunod, 2003.

Gorgonzola. When I was a boy, everyone who came to our house loved my mother's cooking; I dreamed of inviting all of America into her kitchen to see her cook, taste her food, and sample some fine Italian wines. With one Sunday lunch at her house, I felt sure we could convert the entire country to the joys of fine food and wine!

17. Celle d'Ellen Hawkes concernant les frères Gallo par exemple.

Spawton T., «Marketing Planning and Communications for Small Winemakers», *International Marketing Review*, vol. 6 (2), 1989, p. 5-13.

Torres O., *La Guerre des vins: l'affaire Mondavi*, Paris, Dunod, 2005.

Articles de presse

« There's a Genie in the Cellar », *The New York Times*, 30 mai 2001.

« Wine's Top 50: The Power List », *Decanter*, juillet 2005.

« Wine Talk: The Day California Shook the World », *The New York Times*, 9 mai 2001.

Sites Internet

Charles Krug Winery, < <http://www.charleskrug.com/> >.

Decanter, <<http://www.decanter.com/>>

Disneyland, <<http://disneyland.disney.go.com/>>

Forbes magazine, <<http://www.forbes.com>>

Opus One Winery, <<http://www.opusonewinery.com/>>

Robert Mondavi Winery, <<http://www.robertmondaviwinery.com/>>

U.C. Davis, <<http://wineserver.ucdavis.edu/>>

Wine Institute, <<http://www.wineinstitute.org/>>

Wine Spectator, <<http://www.winespectator.com/>>