



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

COMPTES RENDUS DE LECTURE

OLIVIER TORRÈS, avec la collaboration de DOROTHÉE YAOUANC,
La guerre des vins : l'affaire Mondavi. Mondialisation et terroirs.

Paris, Dunod, 2005, 217 p.

La petite et moyenne entreprise (PME), la mondialisation et le terroir sont les thèmes centraux de l'ouvrage d'Olivier Torrès, écrit avec la collaboration de Dorothee Yaouanc. Mais, « *La Guerre des vins : l'affaire Mondavi* » n'est pas un ouvrage classique d'économie ou de gestion. C'est l'histoire réelle de l'échec de l'implantation de l'entreprise américaine Mondavi, producteur de vins californiens, dans la petite commune d'Aniane, au cœur du vignoble du Languedoc-Roussillon, à proximité du terroir du « Daumas Gassac ».

Les deux auteurs appartiennent à l'équipe de recherche sur la firme et l'industrie (ERFI) de l'université Montpellier III : Olivier Torrès est maître de conférences en gestion ; Dorothee Yaouanc est l'auteur d'un mémoire de DEA qui constitue une des sources de cet ouvrage.

Cette étude de cas fouillée est une forme originale de valorisation des travaux de recherche conduits par Olivier Torrès sur la gestion des PME et les liens entre le développement des entreprises et le développement des territoires. Il utilise cette « affaire » pour illustrer deux manières différentes d'entreprendre. Mondavi représente la façon d'entreprendre américaine, c'est-à-dire l'entrepreneur schumpétérien, pionnier, innovateur, sachant « saisir les opportunités ». Les viticulteurs d'Aniane représentent l'entrepreneur français « qui s'ingénie à préserver ses rentes et à éviter les menaces ». L'ouvrage est également une excellente illustration de la dynamique de la mondialisation, de la fronde anti-mondialisation, du marketing des vins de marque et d'appellation d'origine.

Le livre se compose de huit chapitres. Les trois premiers décrivent les acteurs essentiels et le lieu où se déroule l'action : en premier lieu, la naissance et le développement de Mondavi ; puis la présentation historique, économique et sociale du vignoble du Languedoc ; enfin la présentation d'un des viticulteurs d'Aniane, Aimé Guibert, figure emblématique de la fronde contre Mondavi. Les quatre chapitres suivants présentent les différentes phases de l'implantation de Mondavi jusqu'à son retrait. Le dernier chapitre cherche à expliquer les causes de cet échec.

Le premier chapitre raconte la saga de l'entreprise Mondavi. Elle commence en 1943 lorsque Robert Mondavi, fils d'immigrés italiens, convainc son père d'acheter la plus vieille *winery* de la Napa Valley. Robert Mondavi produit à grande échelle, possède ses vignes, maîtrise la commercialisation de ses produits, aime aussi la viticulture et le vin. Il pratique le *benchmarking* pour innover sans copier et contracte des alliances avec les producteurs prestigieux de la plupart des grands pays viticoles. Ce chapitre permet de mieux

comprendre l'économie viticole américaine. Les auteurs en profitent pour distiller des connaissances d'économie et de gestion d'entreprise : comme, par exemple, la notion de *cluster*, à partir du *cluster* vin de la Napa Valley (pages 33 à 36); les formes d'ouverture du capital et l'explication de l'aversion des patrons de PME vis-à-vis de cette forme de financement (une excellente synthèse didactique est donnée pages 49 à 51); la stratégie de marque des vins californiens y est également développée.

Le deuxième chapitre est une synthèse de l'histoire économique du vignoble du Languedoc depuis le début du XX^e siècle. Les auteurs s'appuient sur les travaux de Laporte et Touzard pour décrire le mode de gouvernance de ce « vignoble rouge », orienté sur la production du vin de table, jusque dans les années quatre-vingt. Ils expliquent que cette « gouvernance corporatiste » se réalise à trois étages : petites coopératives viticoles ; fédérations départementales et régionales de coopératives ; organisation nationale et communautaire du marché du vin sous la pression des manifestations. Ils montrent également les transformations de ce vignoble vers la production de vins de qualité sous l'impulsion de pionniers, notamment Philippe Lamour et Jules Milhau, et de néo-ruraux. C'est le passage « d'une approche secteur viticole » à celle de « territoire viticole », avec un rôle croissant des « néo-vignerons », comme Aimé Guibert.

La trajectoire d'Aimé Guibert de la Vaissière, considéré à ses débuts par les viticulteurs d'Aniane comme un « fada » et que les auteurs surnomment « Astérix le gaulois », constitue l'essentiel du court chapitre 3. Cet Aveyronnais, diplômé en sciences politiques, industriel du cuir ruiné par la mondialisation, s'est reconverti dans la viticulture à la fin des années quatre-vingt, en achetant un domaine sur la commune d'Aniane, sur lequel il a eu le génie de développer un vin de terroir, sans AOC, devenu l'un des plus prestigieux du Languedoc : le « Daumas Gassac ».

Les chapitres 4, 5 et 6 analysent les différentes phases de l'implantation de Mondavi jusqu'à son retrait du Languedoc. Au début des années quatre-vingt-dix, Mondavi importe des vins du Languedoc commercialisés sous la marque « Vichon Mediterranean ». En 1998, il installe une filiale commerciale à Montpellier et lance son projet de créer, à Aniane, une cave de vinification d'ici 2002 (en partenariat avec la cave coopérative) et un domaine viticole avant 2004. Les auteurs analysent le rôle des élus locaux, départementaux et régionaux, très intéressés par l'arrivée d'une nouvelle entreprise dans une zone rurale, mais aussi leurs maladroites dans la présentation du projet à leurs administrés. Ainsi, ils montrent également comment se constitue une fronde « anti-mondialisation » (écologistes, communistes, néo-ruraux et chasseurs) contre l'entreprise américaine Mondavi qui souhaite s'implanter. Face à cette fronde, qui se traduit par un changement de maire et de conseiller général lors des élections municipales et cantonales de 2001, Mondavi renonce au projet et se retire globalement du vignoble du Languedoc.

Le dernier chapitre retrace l'après-Mondavi à Aniane, avec la création d'un domaine viticole par l'acteur Gérard Depardieu, en association avec un négociant bordelais. Dans ce cas, l'implantation est acceptée et le maire d'Aniane dira : « *Le massif de l'Arboussas n'est toujours pas à vendre. Mais, contrairement au projet américain, celui de Messieurs Depardieu et Magrez n'est pas pharaonique* ».

La conclusion montre que d'autres exemples récents d'échec d'implantation d'entreprise existent en Languedoc. Ceci permet aux auteurs d'insister sur les caractéristiques de l'exception culturelle française face à la mondialisation qu'ils résument par le « corporatisme du lieu ».

Cet ouvrage donne des clés pour comprendre les réussites du vignoble américain et les difficultés du vignoble français. Les différences entre ces deux vignobles ne se réduisent pas à une opposition entre marque commerciale et château, ou entre cépage et terroir. Ces

différences sont beaucoup plus complexes : des cultures d'entreprises différentes, mais aussi des modes de gouvernance des entreprises, des filières et des territoires différents.

L'ouvrage est rédigé dans un style clair et concis, et montre également le sens de la formule que possèdent les auteurs et qu'ils utilisent à merveille pour sous-titrer les chapitres : « Les lauriers de César » à propos de Robert Mondavi, « Le cadeau de César » à propos des débuts de l'implantation de Mondavi à Aniane.

Olivier Torrès et Dorothee Yaouanc ont réalisé une analyse courageuse et lucide de l'échec de cette implantation d'entreprise dans un territoire rural. Ils montrent les risques d'un excès d'altermondialisation pour la dynamique économique des territoires ruraux. Ceux qui ont vu le film *Mondovino* trouveront une analyse plus fouillée, avec un parti pris différent. Passionnante étude de cas sur la gestion des PME, l'économie viticole et l'économie spatiale, ce livre qui se lit comme un roman devrait intéresser un public d'initiés et de non-initiés.

Louis LAGRANGE

ENITA, Clermont-Ferrand