



PAR TRISTAN GASTON-BRETON

# La chute de la maison Mondavi

---

Pour tous les Américains, Mondavi est plus qu'un nom : l'assurance de vins de qualité, capables de rivaliser avec les meilleurs crus d'Europe, et notamment de France. C'est Robert Mondavi, descendants d'une famille d'émigrés italiens et entrepreneur visionnaire, qui fit de son patronyme une marque réputée; lui qui donna aux vins de la Napa Valley, en Californie, leurs lettres de noblesse, bâtissant sur ses intuitions un groupe qui, au début des années 2000, réalisait un chiffre d'affaires de 500 millions de dollars. L'histoire des Mondavi ne fut cependant pas de tout repos. Traversée de conflits familiaux, elle s'acheva en 2004 par la vente du groupe à Constellation Brands...

L'histoire des Mondavi commence en 1908. Cette année-là, César Mondavi, issu d'une pauvre d'agriculteurs de la région de la Marche, en Italie,

émigre aux Etats-Unis. Avec sa jeune femme Rosa, il vient y chercher du travail. Après un bref passage dans les mines, il ouvre à Virginie, dans le Minnesota, une petite épicerie italienne. Le couple a deux filles et deux fils, dont Robert, l'aîné des garçons, né en 1913. Trois ans plus tard, en 1916, César Mondavi vend son épicerie pour ouvrir un saloon. A l'importante communauté italienne de Virginie, qui fréquente l'endroit, il vend un vin de qualité médiocre qu'il élabore lui-même à partir de raisins achetés à des grossistes. En 1920, de passage dans l'Etat où il est allé acheter des raisins, César découvre la Californie. Un an plus tard, sa décision est prise : abandonnant le Minnesota et son saloon, il s'installe à Lodi, au cœur de la Napa Valley, et ouvre un commerce de gros de raisins à vin qu'il vend aux communautés italiennes des Etats-Unis. L'affaire, à laquelle



collabore toute la famille, notamment Robert et son frère Peter, connaît un démarrage réussi. Des quatre enfants qu'a eus le couple, Robert, né en 1913, se révèle rapidement le plus ambitieux, le plus attiré aussi par l'univers du vin. En 1937, après avoir décroché son diplôme de Stanford - une immense fierté pour son père -, se sportif émérite passionné de football effectue plusieurs stages chez de viticulteurs de la Napa Valley avant d'ouvrir son propre négoce de vins et de raisins.

C'est en 1942, en pleine guerre, que le destin de la famille bascule véritablement. Cette année-là en effet, le domaine Charles Krug, la plus ancienne exploitation viticole de la Napa Valley - elle a été fondée en 1861 - est mis en vente. N'ayant pas les moyens de réaliser seul cette opération, Robert Mondavi persuade son père de la faire avec lui. C'est chose faite en 1943, année qui marque l'entrée de la famille dans la production de vins. Avec leur père, Robert et son frère cadet, Peter, dirigent ensemble l'exploitation, Robert s'occupant plus particulièrement du marketing et des ventes. En 1959, la mort de César laisse les deux frères seuls propriétaires du domaine. L'un et l'autre possèdent 40% des parts de Charles Krug, le solde de 20%

étant réparti entre leurs deux sœurs...

Entre Robert et Peter, les choses ne tardent pas à tourner à l'aigre. Ambitieux, Robert présente l'immense potentiel que recèle la Napa Valley. Au début des années 1960, il entreprend un voyage en France qui le conduit à visiter la plupart des grands domaines de Bourgogne et du bordelais. Il y découvre des méthodes très éloignées de celles en usage outre-Atlantique : alors qu'aux Etats-Unis, on privilégie les très grandes quantités et on vieillit le vin dans d'énormes réservoirs en métal, en France le vieillissement se fait en fûts de chêne - un moyen de restituer le bouquet du vin - et les quantités produites sont beaucoup plus petites. Pour Robert Mondavi, cela ne fait aucun doute : ce sont ces méthodes qu'il faut appliquer pour relever la qualité des vins Charles Krug et donner ses lettres de noblesse à la Napa Valley. Mais c'est compter sans son frère : effacé, peu ambitieux, plus attiré par la pêche que par les affaires - alors que Robert, lui, consacre tout son temps à l'entreprise - et supportant mal croît l'ascendant pris par son aîné, Peter ne veut rien entendre. Entre les deux frères, les tensions se multiplient. Jaloux des ambitions de Robert, poussé par sa propre



femme qui ne supporte pas les grands airs que se donne à ses yeux son beau-frère, Peter bloque systématiquement les innovations que propose Robert. De querelles en querelles, on en vient bientôt aux mains : en 1963, une banale affaire de manteau de vison que Robert a acheté à sa femme en prévision d'une réception à la Maison Blanche à laquelle Peter n'a pas été invité tourne au pugilat en règle, Robert allant jusqu'à agresser physiquement Peter ! C'est le début d'un long procès qui opposera les deux frères jusqu'en 1976. Pour la famille - la veuve de César, Peter et ses deux sœurs -, les limites ont été franchies : Robert est prié de quitter l'entreprise pour une durée de six mois. Le temps que les choses se calment...

Mais l'homme ne l'entend pas de cette oreille. Lassé d'être entravé dans ses initiatives, il décide de voler de ses propres ailes. En 1965, il s'installe à Oakville et achète des parcelles à To Kalon, l'un des grands terroirs du Cabernet Sauvignon. Sur cette terre riche en alluvions, il décide de faire des vins de haute qualité suivant les méthodes européennes. Son objectif est ambitieux : il veut que le vin devienne une boisson de consommation courante en Amérique. Un pari audacieux dans un pays où la

bière est reine ! Mais qu'il va réussir. Sa chance : l'absence de toute concurrence. Lorsqu'il se lance dans l'aventure, une vingtaine de domaines tout au plus se partagent en effet le terroir de la Napa Valley. Tous ont recours aux méthodes traditionnellement en usage aux Etats-Unis. De qualité médiocre, les vins sont vendus à une clientèle locale. Ailleurs ou presque, personne n'a jamais entendu parler des vins de Californie. C'est cette logique de l'enfermement que Robert Mondavi veut casser. En l'espace de deux ans, il se livre à un travail titanesque, introduisant le vieillissement en fûts de chêne et sélectionnant les meilleures qualités de pinot noir et de chardonnay. En 1968, le lancement du sauvignon blanc « Fumé Blanc » est le premier vrai succès du domaine Mondavi. Visionnaire, Robert Mondavi accorde également une importance majeure au marketing et à l'organisation des ventes. Tout à son idée d'imposer les vins de Californie, il met en place un réseau de représentants sur tout le territoire, contacte les restaurants en vue de la côte ouest, ouvre ses chais au public et organise des événements marquants, comme le Festival d'été de la musique Robert Mondavi qui, à partir de 1969, contribue à attirer l'attention du public sur ce bout de



Californie, ou, en 1976, le concours international de dégustation des vins où sont présents les meilleurs sommeliers du monde. A la fin des années 1970, les vins du domaine Mondavi ont acquis une réelle notoriété internationale. En 1978, c'est la consécration : cette année-là, l'entrepreneur californien et le baron Philippe de Rothschild créent ensemble le fameux Opus One. Cette même année, des terroirs sont acquis en Australie. Tout semble donc aller bien pour Robert Mondavi qui, en 1980, vend pour 80 millions de dollars de vin. Tout, sauf la famille. De ce côté-là en effet, les nuages ne cessent de s'accumuler...

Il y a d'abord sa femme depuis 1937, Marjolaine, qui n'en peut plus du train de vie de son mari, totalement dévoué au travail, et qui, de surcroît, n'aime pas le vin ! En 1980, Robert Mondavi la quitte pour épouser l'une de ses jeunes collaboratrices. L'affaire passe très mal auprès des trois enfants de l'entrepreneur, Michael, Timothy et Marcia. D'autant qu'ils supportent de moins en moins bien l'autoritarisme et l'omniprésence de leur père qui les relègue dans des tâches subalternes. C'est le début d'un étonnant psychodrame familial. Conscient d'avoir négligé ses enfants - les devoirs

paternels l'ont toujours ennuyés -, Robert Mondavi entraîne sa famille dans de longues séances de psychanalyse de groupe au cours desquelles toutes les frustrations - et elles sont nombreuses ! - ressortent au grand jour. Dans le même temps, Robert Mondavi teste plusieurs formules de co-direction et de présidence tournante. Las ! Entre Tim et Michael, que ne satisfont pas ces montages, et entre les deux frères et leur père, qui dans les faits ne lâche pas une once de pouvoir, les conflits ne cessent de s'envenimer. Au début des 1990, une solution finit par se dégager : tandis que Robert Mondavi, qui va sur ses 80 ans, abandonne la direction opérationnelle de l'entreprise, Michael est nommé PDG en charge des ventes et du marketing et Tim vice-président en charge de l'élaboration des vins. En 1993, alors que ses ventes atteignent 150 millions de dollars, le groupe est introduit au Nasdaq. Une opération que Robert Mondavi n'a pu s'empêcher de piloter lui-même...

L'agrément familial va durer une dizaine d'années. Dix années au cours desquelles le groupe Mondavi connaît une série de difficultés aggravées par de nouvelles tensions familiales. Entre Tim et Michael, les relations sont en effet aussi mauvaises que



celles qui, jadis, opposaient Peter et Robert. Partisan de lancer des vins de masse à des prix accessibles, Michael s'oppose régulièrement à Tim qui, lui, entend rester fidèle au positionnement plutôt haut de gamme de la maison. Faute de trancher, le groupe finit par brouiller son positionnement, s'attirant l'ire du vieux Robert qui accuse ses deux fils d'incompétence. S'y ajoutent des problèmes de qualité qui n'échappent pas au célèbre critique Robert Parker. Alors que de nouveaux domaines voient le jour en Californie, les vins Mondavi, faute de se renouveler, perdent chaque année de leur réputation. Et puis il y a l'American Center for Wine, Food and the Arts, la dernière idée de Robert Mondavi, qui a englouti des millions de dollars pour des résultats très décevants. Ouvert en 2001, il fermera en 2008, l'année de la mort de l'entrepreneur. Si l'on ajoute que les frais généraux du groupe représentent 28% du chiffre d'affaires de l'entreprise - contre 13 à 15% en moyenne - et que Michael et Tim entreprennent, en 2001, de très gros investissements que l'effondrement des ventes à la suite des événements du 11 septembre ne parviennent pas à rentabiliser, on comprend que la situation ne cesse d'empirer. Mal géré, mal dirigé, traversé de tensions, le

groupe Mondavi est en fait en bout de course. En 2004, Tim et Michael, de guerre lasse, décident de le vendre à Constellation Brand, spécialisé dans la production et la distribution de boissons alcoolisées. Une décision à laquelle même Robert Mondavi est obligé de se rallier...

---

**Tristan GASTON-BRETON,**

Historien d'entreprises

[tgastonbreton@elzear.com](mailto:tgastonbreton@elzear.com)