

Un cas d'entrepreneuriat comparé France – Etats-Unis : l'affaire Mondavi

Pascale BLANDIN, Équipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie (ERFI)

Olivier TORRES, Équipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie (ERFI)

RESUME

Qu'est ce qui peut expliquer l'échec de la stratégie d'implantation du groupe californien Mondavi dans le petit village d'Aniane, situé dans le département de l'Hérault en Languedoc-Roussillon alors qu'*a priori* tous les principes d'une bonne stratégie d'implantation ont été respectés ?

Dans le cadre d'une analyse entrepreneuriale, cet article montre comment les répercussions économiques, politiques, écologiques d'une telle implantation et le bouleversement de l'équilibre environnemental local qui en aurait résulté, ont suscité un foisonnant développement de stratégies entrepreneuriales de nature différente, par anticipation des menaces et des opportunités liées à ce changement potentiel.

Ce cas sera l'occasion d'illustrer l'antagonisme entre deux formes d'entrepreneuriat. Les multiples blocages et incompréhensions de part et d'autre s'expliquent en partie par les différences culturelles qui distinguent les nord-américains des français sur la façon d'entreprendre. Au côté de *l'entrepreneuriat libéral* nord-américain qui valorise l'innovation et la recherche d'opportunités, pour des raisons qui tiennent à l'idéologie de libre concurrence, il est possible d'évoquer une forme *d'entrepreneuriat corporatiste* qui génère une forte pression de solidarité entre entrepreneurs face à l'adversité. A l'instinct de compétition anglo-saxon, on peut opposer l'instinct de protection des rentes de situation et l'évitement des menaces qui semble davantage correspondre au cas français.

Équipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie
(ERFI)

Université Montpellier I
Espace Richter, Avenue de la mer
34 000, Montpellier – France
pascale.blandin@free.fr

Équipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie
(ERFI)

Université Paul Valéry, Montpellier III
Route de Mende, 34199, Montpellier Cedex 5 -
France
olivier.torres@univ-montp3.fr
<http://www.oliviertorres.net>

Introduction

André Vézinhel, Président socialiste du Conseil Général de l'Hérault déclare dans la Gazette de Montpellier du 3 janvier 2002 à propos du flux démographique qui déverse plus de 1 500 personnes chaque mois dans l'Hérault : "Il ne faut surtout pas céder au penchant naturel des gens d'ici qui dit : "Mon Dieu, ils arrivent si nombreux, ils vont respirer notre air, ils vont fouler notre sol, mais qu'ils partent et que nous érignons sur les limites extrêmes de ce département des barrières infranchissables" : c'est le gentil défaut des gens d'ici. Moi, je pense qu'en respectant les territoires, on a une chance formidable : on est mieux situés que Marseille et ses pesanteurs, que la côte rocheuse...et ces hommes et ces femmes qui arrivent, c'est un brassage de cultures qui ne peut être que positif". En déclarant cela, le président a-t-il encore en tête l'épisode douloureux de l'affaire Mondavi où le projet d'implantation d'une multinationale américaine du secteur du vin a échoué du fait du refus catégorique de la population locale du petit village d'Aniane situé dans l'arrière-pays héraultais ?

Pourtant ce projet d'investissement semblait paré de toutes les vertus. Tout le monde était gagnant : le groupe Mondavi qui allait produire un grand cru, les viticulteurs et la coopérative locale qui pouvaient prétendre bénéficier du savoir-faire commercial de la firme américaine et même le territoire, le département de l'Hérault qui allait améliorer son image de producteur de vins de qualité. Ceci explique les nombreux soutiens de ce même Président Vézinhel au projet d'implantation de la firme américaine. On peut même lire dans un rapport édité en janvier 2001¹ par Prodexport, la principale structure régionale à vocation internationale, que "la région Languedoc-Roussillon en France semble être la destination privilégiée des investisseurs. Le fait que la région Languedoc-Roussillon ne soit pas considérée comme une région viticole historique représente pour les investisseurs un avantage décisif. Considérée comme plus "ouverte" pour de nouveaux champs d'expérimentation, notamment dans les vins de pays, la région Languedoc-Roussillon bénéficie également d'un climat plus favorable que la plupart des autres régions françaises" (Prodexport, 2001 : 24).

Malgré tous ces soutiens, le sort de ce projet sera différent de ce que l'on pouvait imaginer. Progressivement une fronde anti-Mondavi, anti-mondialisation, anti-américaine, anticoncurrence...va voir le jour. Ce mouvement de mécontentement va devenir majoritaire à Aniane et stoppera le projet en profitant d'une élection pour changer de municipalité en élisant le principal opposant au projet, le communiste Manuel Diaz.

Cette affaire a suscité de vifs débats dans le département, non pas du fait de l'enjeu économique (on pouvait espérer la création de huit emplois de cet investissement) mais en raison de la charge symbolique et de l'intensité émotionnelle qui ont nourri les principaux épisodes de ce processus d'implantation à multiples rebondissements durant plus de quatre ans.

Pour tous ceux qui s'intéressent au champ de l'entrepreneuriat, l'affaire Mondavi est un formidable cas d'entrepreneuriat comparé. Il fournit l'occasion de montrer les différences culturelles entre la France et les Etats-Unis sur la façon d'entreprendre, sur la manière de produire et de vendre du vin, sur la conception du territoire. Les stratégies entrepreneuriales et territoriales sont différentes et ces différences ont joué de manière négative dans ce cas précis.

L'affaire Mondavi, parce qu'elle a mis en situation de confrontation deux formes d'entrepreneuriat qui prévalent aux USA et en France, révèle le poids des cultures entrepreneuriales et la manière dont elles s'exercent sur les décisions. Elle montre l'antagonisme entre *l'entrepreneuriat libéral*, qui semble surtout prédominant dans le monde anglo-saxon nord-américain et *l'entrepreneuriat corporatiste*, dont la France fournit un terrain particulièrement fertile. Nous verrons comment les logiques inhérentes à ces deux formes entrepreneuriales (l'instinct de compétition face à l'instinct de protection, le besoin d'accomplissement face au besoin d'appartenance, la recherche d'opportunités face à l'évitement de menaces...) permettent d'expliquer substantiellement l'échec de ce projet d'implantation.

¹ Soit quatre mois avant d'apprendre l'arrêt définitif du projet d'investissement.

1 Un bref rappel des faits

Robert Mondavi vient une première fois en Languedoc au printemps 1996, avec l'idée d'acquérir une propriété ou de nouer à nouveau une alliance stratégique avec un producteur, comme au Chili ou en Italie (c'est la façon la plus simple de s'introduire dans une région). Il offre d'acheter le plus prestigieux des domaines, Daumas Gassac. Le prix proposé ne satisfait pas son propriétaire Aimé Guibert qui refuse. L'américain ne se résigne pas à abandonner le projet de s'implanter à Aniane, où, non seulement se trouve Daumas-Gassac mais également le domaine, plus petit, de la famille Vaillé, producteur d'un grand vin de Syrah, "La Grange des Pères" ainsi que Château Capion. La présence de ces trois productions de qualité est une preuve des possibilités que recèle le terroir d'Aniane. Mais à Aniane, dans le cadre de la restructuration du vignoble languedocien, financée par l'Union Européenne, un tiers des vignes qui produisaient des vins de volume ont été arrachées et aucune terre n'est à vendre, qui permettrait de fabriquer ce grand vin à base de Syrah, désiré par Mondavi. C'est pourquoi, il tente de s'implanter à la place de la forêt communale, le massif de l'Arboussas et dans ce but rencontre le Maire, responsable de cette zone.

Le groupe Mondavi n'a pas choisi le massif de l'Arboussas par hasard. Dans les années 70, une étude du géographe Henri Enjalbert de l'Université de Bordeaux avait démontré qu'il y avait au milieu du massif de l'Arboussas, un terroir d'un sol profond, pauvre en humus et en matières végétales, riche en fer et en cuivre qui était similaire aux meilleures parties de la Bourgogne. Ici la vigne pouvait plonger ses racines profondément, souffrir pour chercher sa nourriture et produire ainsi des vins aux arômes rares. Le second atout de ce petit vignoble provient du microclimat. La vallée est entourée par les plaines chaudes du Languedoc, tandis que son climat plus frais retarde de trois semaines la vendange par rapport à la moyenne en Languedoc. Ce sont ces caractéristiques physiques qui font du territoire d'Aniane un lieu d'exception propice à la production d'un grand cru. La stratégie territoriale de Mondavi correspond clairement à une géostratégie. Ce sont les mêmes raisons qui ont amené la famille Gassac à investir ce territoire. Et c'est précisément à cause d'une crainte que l'implantation de Mondavi ne bouleverse cet équilibre que la famille Guibert qui a dans les années 70 été précurseur dans cette région en s'implantant pour créer le grand cru Daumas Gassac et en défrichant une partie du massif de l'Arboussas, s'oppose farouchement au projet de défrichage de Mondavi. Dans une déclaration relatée dans un journal local, Samuel, l'un des cinq fils d'Aimé Guibert, affirme que l'opposition des propriétaires du mas de Daumas Gassac est d'abord d'ordre écologique. Selon lui, "un défrichage de l'ampleur prévue par le projet de Mondavi peut modifier le micro climat de la vallée de Gassac caractérisé par la fraîcheur des nuits, inférieure de 8 ou 9 degrés à celle du village d'Aniane. Cette fraîcheur donne des grappes à peau épaisse qui contribuent pour beaucoup à la typicité des vins produits au mas. Les Guibert craignent également de voir les traitements chimiques déferler sur le futur vignoble de Mondavi quand eux ont opté pour le fumier de mouton, la présence d'insectes et d'oiseaux, avec la bouillie bordelaise comme unique traitement des vignes".

On apprend en Juin 2000 que le Maire d'Aniane serait prêt à louer à Mondavi 50 hectares de la colline de l'Arboussas, que celle-ci sera défrichée et plantée, qu'un investissement de 50 millions de francs sera réalisé et que 8 emplois seront créés. En outre, le maire Monsieur Riuz évoque l'effet bénéfique qu'un vin de grande marque apportera à la région d'Aniane et les retombées en termes de taxe professionnelle.

Mais ces arguments ne convaincront pas et les réactions à cette décision ne se font pas attendre. Les viticulteurs d'Aniane tout d'abord émettent plusieurs arguments contre la décision du Maire. Comme le souligne M. Van Ruyskenvelde, président du syndicat des vignerons d'Aniane, l'accord du maire apparaît soudain et opaque. Suite à quelle transaction est-il arrivé ? Il précise qu'il y a, à Aniane, et dans les villages voisins de Puechabon et La Boissière, un plan de développement concernant une centaine d'hectares à des fins d'agrandissement d'exploitations existantes ou d'installation pour huit jeunes du

pays. Certaines de ces demandes pourraient être pourvues sur le massif de l'Arboussas, sachant qu'il s'agirait de défriches légères qui ne gêneraient ni les randonneurs ni les chasseurs. Et ces jeunes n'ont pas ces autorisations que l'on accorde à ce " milliardaire américain ".

A ce mécontentement, s'ajoute celui des utilisateurs du massif : Le massif de l'Arboussas est une forêt communale. Tout au long de l'année, les chasseurs et les randonneurs y exercent leurs activités préférées. Ces groupes évidemment sont tout à fait contre le projet de Mondavi. En tête de liste, Aimé Guibert, incontestablement celui qui a dynamisé la région depuis ces 20 dernières années, et que ce projet dérange. Il crée avec des amis "l'Association du Massif de L'Arboussas" pour sensibiliser l'opinion et défendre ce site protégé.

De plus, beaucoup s'interrogent sur les réels avantages d'une éventuelle implantation. Le versement d'une taxe professionnelle et la création de 8 emplois sont-ils des arguments recevables ? La création de ces 8 emplois ne se fera-t-elle pas au détriment de ces huit jeunes du pays moins favorisés ? Ne verseraient-ils pas également une taxe professionnelle pour leur activité ? Ne pouvant se développer, ils deviendront peut-être les employés de Mondavi au lieu d'être des agriculteurs libres et responsables (comme le disent le président du syndicat des vignerons ou Aimé Guibert, patron de Daumas-Gassac). Le maire répond : " entre 50 hectares qui ne rapportent rien et 50 hectares à très forte valeur ajoutée, le choix est vite fait ". De plus, les Anianais se posent des questions sur le loyer à payer. Celui-ci serait proportionnel au chiffre d'affaires, mais les viticulteurs se demandent de quel chiffre d'affaires on parle. Mondavi Aniane pouvant revendre ses vins à prix coûtant à "Vichon méditerranée", autre filiale du groupe Mondavi implantée dans le Languedoc, le chiffre d'affaires pourrait être fortement réduit par rapport aux prévisions du Maire².

A cette incertitude sur les rentrées fiscales, s'ajoutent des interrogations concernant le niveau de l'investissement : on évoque 55 millions de Francs pour le défrichage, la construction de chais, le rachat de parcelles en mauvais état pour avoir des droits de replantation et peut-être l'aménagement d'une nouvelle route. Les budgets prévus sont à la taille de l'Amérique. Certains craignent la création d'une " winerie ". Mais, comme le dit Jean Guillet, Président des coopératives de l'Hérault, il existe déjà des " wineries " comme Jeanjean, tout près à Saint Felix de Lodez, Virigine, Skally et Laroche. Ces " wineries " sont des réalités économiques. Or, la volonté affirmée de Mondavi est visiblement de faire un grand vin et non de créer une winerie. Quel serait son intérêt à ne pas dire quels sont ses buts réels ?

D'autres se demandent pourquoi une coopérative française n'a pas eu ce projet plus tôt ? Et pourquoi elle ne l'aurait pas réalisé ?

Enfin, parmi les derniers doutes, celui de savoir si la production d'un vin de grande marque apportera ou non une renommée d'envergure à la région d'Aniane et au Languedoc-Roussillon ? On peut se demander si l'Américain qui achètera ce vin s'intéressera à l'endroit où il est produit d'une façon plus précise que le niveau " France ". Souhaitera-t-il acheter un autre vin de ce village, puisque les Américains achètent non pas un terroir mais une marque ? Le discours des viticulteurs locaux qui produisent un vin de qualité à côté de Daumas-Gassac laisse penser que la notoriété du village d'Aniane se développe et que la présence de Mondavi ne peut qu'accélérer ce développement, ne serait-ce qu'au niveau régional et national et peut être européen.

Face aux réactions locales, Mondavi engage des négociations. Il prend tout d'abord la peine de consulter et de travailler avec les écologistes locaux de L'Euzière. C'est ainsi que se dessine un projet de création de dix petites îles de vigne de 5 hectares plutôt qu'un seul grand secteur de 50 ha. Ce dispositif en îlots permettrait de maintenir la biodiversité de la plante originaire et de la faune du massif de l'Arboussas.

² Manuel Diaz, principal opposant au maire sortant, explique pourquoi le processus de gestion lui paraît inacceptable. Selon lui, ce n'est pas directement Mondavi qui a passé la convention mais sa société-écran Vichon. "Et c'est sur le chiffre d'affaires que fera Vichon que sera assise la redevance, c'est sur le chiffre d'affaires que seront calculés les impôts. Donc Vichon n'a pas intérêt à faire un gros chiffre d'affaires, par contre, il vendra à Mondavi à bon prix et à partir de là, Mondavi, lui, il vendra beaucoup plus cher".

Mondavi poursuit ses négociations avec les viticulteurs locaux, lesquels sont soucieux de trouver leur intérêt dans ce projet et négocient des avantages dans différents domaines. La négociation est fortement favorisée par les institutions départementales et locales qui voient l'arrivée de Mondavi comme un point positif pour la promotion de la région. Mondavi et la Coopérative réaliseront une cuvée commune qui sera commercialisée par Mondavi. Ce partenariat garantit aux 238 adhérents de la Coopérative un revenu de 50 000 F par hectare (et non un prix à l'hectolitre, pour limiter les rendements en quantité). Une prime de 700 Francs par hectolitre produit sera versée à la Coopérative qui, grâce à cette manne, pourrait investir rapidement dans la fabrication de vins de qualité. La profession locale voit son "avenir radieux" et prévoit de mettre en place une stratégie de qualité, fondée sur le terroir, lui permettant de lutter contre la concurrence de l'Afrique du Sud, de l'Argentine, de l'Italie et de l'Espagne (Thouzard, 2001). Fin février 2001, un accord est conclu, le dossier de défrichage envoyé à la DRAF (Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt), les professionnels locaux pensent bénéficier d'un avenir radieux grâce à cette implantation.

Mondavi est soutenu par de nombreux professionnels de la région. Ainsi, la famille Skalli, propriétaire de la marque Fortant de France à Sète déclare se réjouir de l'arrivée de l'américain "car Robert Mondavi va dynamiser cette région, la propulser à l'échelle internationale et apporter une noblesse à cette appellation qui n'est qu'un "vin de pays de l'Hérault" pour le moment et difficile à vendre à l'export (...). Nous pensons sincèrement que c'est une grande chance qu'il se soit intéressé à ce lieu, et qu'avec les moyens qu'il a déployés pour ses analyses, ses études de rentabilité et de réussite, et ses ambitions, les résultats vont surprendre toute la région d'ici 10 ans". Le directeur de la cave coopérative d'Aniane, M. Bonnier est également très favorable à ce partenariat : "nous avons un besoin urgent d'être accompagnés par un groupe du calibre de Mondavi. Les petits producteurs sont encore engagés dans la production à fort débit, un secteur qui se détériore face à la nouvelle concurrence du monde entier. L'arrivée de Mondavi nous offre l'aide financière pour entrer dans la vinification de qualité ainsi que l'accès à un réseau mondial de ventes. C'est une occasion fabuleuse".

Ces négociations permettent d'établir une nouvelle solution gagnante pour de nombreux protagonistes. On se trouve dans un jeu gagnant-gagnant-gagnant (le fameux "Win-Win-Win"³ de la Silicon Valley où le troisième gagnant est le territoire). Mais cela ne suffira pas à effacer les réticences des citoyens malgré l'intervention des instances régionales. En mars 2001, un candidat communiste, M. Diaz, se présente contre M. Ruiz, le maire en place avec pour thème de campagne municipale le rejet de Mondavi. Il est élu, au désespoir de la profession viticole locale et régionale, convertie à l'arrivée de Mondavi. Ce nouveau maire annule le dossier de défrichage. Dans ses négociations, l'Américain avait sans doute compté sans les voix des citoyens du village qui n'ont probablement pas voté pour le candidat communiste mais pour le rejet de Mondavi. La majorité des citoyens d'Aniane n'a pas été convaincue. Suite à ce changement de majorité municipale, Mondavi décide d'arrêter définitivement son projet et retire tous ses intérêts du Languedoc-Roussillon.

Qu'est ce qui peut expliquer l'échec de la stratégie d'implantation du groupe américain Mondavi dans le petit village français d'Aniane alors qu'a priori tous les principes d'une bonne stratégie d'implantation ont été respectés (implantation progressive depuis 1997 (Vichon France), nombreux soutiens de la part des locaux du métier et des principaux leaders politiques de la région, préoccupation

³ Nous avons découvert la première fois le concept du *Win-Win-Win* lors d'une conférence à San Francisco donnée par Pascal R. Baudry (1999) à propos de la Silicon Valley. Pour notre part, nous définissons le concept *Win-Win-Win* comme une situation d'affaire où les différents protagonistes sont bénéficiaires (le jeu *Win-Win* de la théorie des jeux) mais où l'on rajoute un troisième acteur pour intégrer la dimension territoriale. Certains projets, plus que d'autres, sont générateurs de **synergies positives** pour les joueurs mais aussi générateurs de **externalités positives** bénéfiques également au territoire (création d'emplois, valorisation d'une image de marque, renforcement du potentiel technologique et industriel...). Le *Win-Win-Win* est une incitation à intégrer le territoire dans les stratégies d'affaires des acteurs. Il induit une philosophie des affaires fondée sur la création de valeur, la coopération et surtout le développement durable où le principal motif d'action est de gagner avec les autres (je gagne, tu gagnes et le territoire gagne). Cette philosophie s'oppose au jeu concurrentiel classique générateur de jeux gagnant-perdant qui très souvent s'accompagnent également de dégradations environnementales (pollution, chômage, concentrations croissantes...).

écologiste pour préserver le site (vignes en îlots...), création de valeur dans le domaine productif et commercial (modernisation de la cave viticole d'Aniane, apport d'un important savoir-faire en matière de commercialisation à l'échelle internationale), valorisation de l'image de marque du territoire... ?

Pour comprendre cet échec, il convient de mettre en évidence les multiples différences culturelles, tant dans les stratégies entrepreneuriales que territoriales, qui distinguent l'entrepreneur américain de l'entrepreneur français.

2. Entrepreneuriat comparé France – Etats-Unis

Si l'entrepreneuriat est un phénomène mondial, il n'est pas pour autant un phénomène homogène. L'influence des conditions socio-économiques et culturelles semblent très prégnantes en entrepreneuriat. Les cultures, les besoins, les habitudes d'une région façonnent les comportements de ceux qui entreprennent. Les entrepreneurs les intègrent, les assimilent, les interprètent, et cela se reflète dans leur façon d'agir, de construire leur entreprise (Filion, 1997 : 140).

L'action entrepreneuriale ne peut donc se concevoir en dehors de la société qui la contient (Boutillier et Uzunidis, 1995). Tout ceci fait que le contexte géographique, pris dans une acception large qui englobe à la fois les facteurs sociopolitiques, culturels et économiques, exerce une influence sur les pratiques entrepreneuriales (Fackeldey, 1995).

2. 1. L'entrepreneuriat corporatiste français

À partir d'une analyse comparative entre les États-Unis et la France, Fayolle (2000 : 42) considère que les spécificités culturelles de la France relèvent du rôle de l'Etat, de la position par rapport à l'argent, de l'attrait de privilèges et de la peur de l'échec : L'Etat français est un Etat centralisateur et jacobin qui se comporte comme le grand ordonnateur de l'économie et qui a contribué à développer une culture de grande entreprise et de fonctionnariat. L'Etat est également l'employeur des élites intellectuelles qu'il forme après les avoir sélectionnés et orientés vers les grandes écoles françaises. Ces dernières dont polytechniques et l'ENA sont des grandes machines à ne pas fabriquer de la création d'entreprise et des entrepreneurs.

Si le dirigisme/cartésianisme/élitisme est une caractéristique qui rétroagit sur les comportements d'affaires en France, il faut également rajouter le culte de l'individualisme à la française, souvent associé au "sens de l'honneur" que l'on retrouve dans le personnage de Cyrano de Bergerac de Rostand, "courageux, individualiste, dédaigneux de l'argent, plus soucieux du panache et de la beauté du geste qu'assuré de la réussite de l'action qu'il entreprend" (Bizaguet, 1993). En France, Léon Gingembre, le fondateur de la CGPME s'est toujours plu à différencier le "patronat de management", qui correspond à la grande entreprise, et le "patronat réel", qui caractérise mieux le patron de PME qui engage ses propres capitaux, exerce une direction administrative et technique effective et assure avec son personnel des contacts directs et permanents. Ce patron réel est un chef d'entreprise "qui assume personnellement et directement les responsabilités financières, techniques, sociales et morales de l'entreprise" (article 2 des statuts de la CGPME). "Je crois que la fonction patronale est noble. Je me réclame du syndicalisme parce qu'il permet une confrontation des forces vives de la Nation" peut-on lire sur le site de la CGPME en hommage à la mémoire de Léon Gingembre.

Tout ceci fait que le patron de PME est souvent perçu, aujourd'hui encore, comme un individu très indépendant. Mais pour autant, l'image que l'on associe à cet entrepreneur français n'est pas celle d'un individu dynamique et conquérant (image qui caractérise davantage les capitaines de la grande industrie des capitales ou des régions riches), mais plutôt celle d'un patron de PME qui exploite son affaire en bon père de famille (*pater familia*). L'esprit qui anime les petits entrepreneurs français semble être conservateur et traditionaliste. L'image de l'entrepreneur qui transparait le plus souvent est celle du patron d'une petite entreprise de province, cantonnée dans des activités traditionnelles (la petite exploitation familiale agricole, l'artisanat ou le petit commerce) et dont le niveau technologique est relativement faible (Duchéneaut, 1996; Courault et Trouvé, 2000) et cultivant l'amour du métier. Dans un discours prononcé

lors de son élection à la présidence de la CGPME, il est particulièrement saisissant de noter dans quels termes Lucien Rebuffel décrit l'entrepreneur français : “ Oui, l'image la plus simple qui intègre à la fois le geste de l'ingénieur à sa manière, celui de l'universitaire à sa manière, du commerçant, de l'industriel, du prestataire de services à leur manière : c'est l'image antique du paysan sumérien, égyptien, grec ou gaulois : il crache dans ses mains et empoigne sa bêche. Pour réussir dans la vie, de génération en génération, les entrepreneurs l'ont démontré et la loi semble universelle : il faut obstination, travail et courage ” (Bizaguet, 1993 : 52).

Ce traditionalisme se nourrit aussi de l'opposition entre le monde industriel parisien et celui de province qui a structuré le monde syndical français entre un MEDEF (anciennement CNPF) qui a pendant longtemps sur-représenté les grandes entreprises de la région parisienne et la CGPME, syndicat dissident créé en 1944 pour défendre exclusivement les PME. La CGPME n'a pas hésité à ses débuts à mobiliser les patrons de PME dans des actions parfois violentes. Cette image réactionnaire de la PME restera ancrée dans l'opinion française et sera même renforcée par l'épisode politique du mouvement contestataire conduit par Pierre Poujade et l'UDCA (Union de Défense des Commerçants et Artisans), qui défraya la chronique et bouscula les partis politiques de droite dans les années 50. Ce mouvement de défense des petits commerçants et artisans avait fondé son programme sur la préservation d'intérêts étroitement corporatistes et sur le refus d'une évolution socio-économique. Même si ce mouvement a disparu, cet épisode a fortement marqué les esprits et traduit, aujourd'hui encore, l'image individualiste et conservatrice que l'opinion se fait du patron de PME en France, cherchant à échapper au fisc ou sous-payant son personnel.

Bien que s'inscrivant dans une perspective individualiste, l'entrepreneuriat français apparaît traditionnel et encore aujourd'hui un peu poujadiste. Ce sont des valeurs telles la pérennité, l'indépendance et, dans une moindre mesure, la croissance, qui restent modérées, qui fournissent une description assez bonne de ce type d'entrepreneuriat. On retrouve ici le PIC ou l'isolé et le notable des typologies de Marchesnay (Julien et Marchesnay, 1996; Marchesnay, 2000). Son implication s'inscrit dans le long terme, souvent dans un souci de pérennité et de transmission au sein de la famille. Ce type correspond aussi à l'entrepreneur dont le besoin d'estime de soi passe par une forte reconnaissance du milieu (le besoin de socialisation). C'est l'entrepreneur qui se notabilise, parfois en se faisant élire à des postes de responsabilités dans les chambres consulaires ou les organisations professionnelles (le besoin de pouvoir). On trouve ce type d'entrepreneur “ dans des activités peu évolutives où le niveau de compétitivité est faible. Il en résulte un comportement anti-concurrentiel, tendant à privilégier les entreprises du territoire et à créer des rentes de situation ” (Marchesnay et Messeghem, 2001 : 24).

On peut qualifier ce type d'entrepreneur de *corporatiste* (Torrès, 1999 ; 2001) dans la mesure où l'un des ressorts essentiels de l'entrepreneuriat français semble être la défense des avantages acquis et la préservation des rentes de situation. "S'agissant des privilèges, les Français se sont ingénies à les multiplier, puis à se les transmettre dans une logique de castes. Les privilèges de l'argent, du capital social, de la méritocratie scolaire ou du statut jouent un rôle important, au sens où, dans un premier temps, on consacre beaucoup d'énergie à se les approprier, et dans un deuxième temps, on utilise encore plus d'énergie à les maintenir" (Fayolle, 2000 : 42). Ce constat énoncé par Fayolle montre à quel point l'instinct de protection anime l'esprit d'entreprise français.

L'entrepreneur français semble être plutôt indépendant et individualiste et ne sort de son isolement que lorsque se manifestent des évolutions qui semblent aller contre ses intérêts. Le corporatisme tel que nous l'entendons est un comportement entrepreneurial fondé sur une communauté d'intérêts qui se structure sous diverses formes (syndicats professionnels, associations de défense, clubs d'entreprises, institutions diverses, regroupements informels spontanés...) pour agir, à l'instar d'une corporation, de manière à préserver les équilibres existants et maintenir un ordre établi. Les leaders des groupes corporatifs sont selon nous de véritables entrepreneurs, au sens classique du terme. La création d'une structure corporatiste est un acte entrepreneurial au même titre que la création d'une entreprise. Nous sommes bel et bien dans le cadre d'une démarche reposant sur une initiative qui induit la création d'une nouvelle structure dans le but de créer (ou de préserver) de la valeur. Les entrepreneurs corporatistes négocient au mieux pour prendre les décisions dans un sens favorable aux intérêts du groupe ainsi

constitué. Dans ce type d'entrepreneuriat, les individus doivent se conformer au groupe pour ne pas altérer l'efficacité de l'action de défense. Le ressort entrepreneurial n'est pas l'innovation ou le changement comme nous le verrons dans le cas américain mais la défense des avantages acquis et l'évitement de menaces environnementales. Le corporatisme traduit aussi un *réflexe de proximité* où l'on privilégie ce qui est proche et l'on rejette ce qui est inconnu ou étranger. Dans ce cas, le milieu professionnel exerce de fortes pressions de conformité et de solidarité qui rétroagissent sur les comportements entrepreneuriaux.

À cette conception traditionaliste et conservatrice où l'entrepreneur est souvent réduit à un rôle de patron de PME, on peut opposer une conception plus moderne qui prévaut dans les pays anglo-saxons et tout particulièrement aux Etats-Unis.

2. 2. L'entrepreneuriat libéral américain

Pour comprendre le rôle central qu'occupe l'entrepreneur dans la société américaine, on peut se reporter à cette phrase de Thomas Jefferson, un des pères fondateurs de la république américaine : “ La meilleure des sociétés est celle qui se compose du plus grand nombre possible d'entrepreneurs indépendants... propriétaires des outils nécessaires à leur activité, seuls responsables de l'organisation de leur travail et ne recevant par là même d'ordre d'aucun autre mortel... ” (Bizaguet, 1993 : 31). On retrouve dans ces quelques lignes, toute l'essence de la philosophie politique et économique des économistes libéraux. L'entrepreneur devient l'unité de base de l'économie de marché et par là même le fondement du libéralisme. Cette conception libérale est clairement explicitée dans la définition américaine ou anglaise de la PME. Dès 1953, le *Small Business Act* américain définit la PME comme une entreprise possédée et dirigée de manière indépendante et qui n'est pas dominante dans son secteur d'activité. De même, le fameux rapport Bolton de 1971 repose sur une définition similaire, insistant sur la notion de faible part de marché (Hertz, 1982).

Comme nous l'expliquent Julien et Morel (1986), le modèle de la concurrence pure et parfaite, référence de la micro-économie classique, est porteur d'un schéma de l'économie dans lequel les PME jouent un rôle prépondérant. Le fondement du libéralisme s'appuie donc sur l'existence d'une multitude de petites unités de production indépendantes qui trouvent une cohérence globale par l'intermédiaire du marché. C'est tout le sens du fameux “laisser-faire, laisser-passer” sur lequel se fonde la théorie du libéralisme économique. Ce qui fait que pour les économies capitalistes anglo-saxonnes, la propriété privée et l'indépendance de gestion sont les points de départ des définitions de la PME et des conceptions de l'entrepreneur.

Dans les pays anglo-saxons, l'entrepreneur est également associé à l'innovation, au dynamisme, à l'initiative privée, au goût du risque...L'entrepreneur incarne une forme de modernité permanente où, contrairement à ce que beaucoup pensent, la quête du progrès est peut-être plus importante que la recherche du profit. C'est l'image de la PME *high tech*, stéréotype de l'entreprise moderne par excellence, créatrice d'emplois et capable des plus grandes prouesses technologiques. On retrouve ici le modèle de la *Silicon Valley* en Californie. La *Silicon Valley* est le symbole de la révolution technologique californienne liée à la micro-électronique et à la micro-informatique. Voici en quels termes Gilder (1981), un des représentants des économistes de l'offre américain, relate le phénomène de la *Silicon Valley* dans un chapitre consacré à l'avenir de l'entreprise de son *best seller* “ Richesse et Pauvreté ” : “ Pendant que le professeur Galbraith bavardait (...) sur les faits et gestes de Ford et de General Motors, s'imaginant candidement qu'il était au centre futuriste du *Nouvel Etat Industriel*, une révolution industrielle surgissait massivement derrière son dos. Elle s'est déroulée dans des centaines de petites entreprises dirigées par des hommes qu'il ne connaissait pas et dont il n'avait pas même entendu parler (...) Ces savants, ces génies imberbes de la révolution des semi-conducteurs et des microprocesseurs ont, tels des alchimistes, transformé la matière la plus vulgaire en une incomparable ressource de l'esprit : une simple pastille en silicium de la taille d'une mouche ”.

Au total, deux conceptions différentes de l'entrepreneur semblent donc caractériser la France et les Etats-Unis. La première symbolise l'esprit d'indépendance dont les petits commerçants, artisans, viticulteurs français ont toujours fait preuve notamment à l'égard du grand capital et des pouvoirs publics. Cette conception repose sur une vision traditionaliste et individualiste de l'entrepreneur, qui se démarque de la philosophie ultra-libérale. Ainsi, le libéralisme dont se prévaut la CGPME en France est un *libéralisme tempéré*. À l'opposé, une image plus moderne correspond à celle véhiculée notamment dans la plupart des pays anglo-saxons. L'entrepreneur y prend les traits de l'innovateur schumpétérien qui investit, qui crée, qui prend des risques. Ce sont des valeurs comme l'autonomie, la créativité, l'originalité qui confèrent à l'entrepreneur son avantage pionnier. La croissance rapide mène à une mesure de la performance par l'argent et à une certaine dose d'agressivité concurrentielle. Cette forme d'entrepreneuriat individualiste et moderne est celle qui transparait le plus de la littérature scientifique spécialisée, laquelle est largement dominée par la production des États-Unis où l'entrepreneuriat est une discipline à part entière.

La conception moderniste est associée au souci du progrès, à l'intégration de nouvelles pratiques, à la prise en compte des évolutions récentes de la science et des techniques, à la valorisation de l'écrit tandis que le traditionalisme se caractérise par le respect des positions établies et le poids des habitudes.

L'entrepreneuriat corporatiste	L'entrepreneuriat libéral
Besoin de reconnaissance, Besoin d'appartenance	Besoin d'accomplissement, Besoin de réalisation de soi
Instinct de protection	Instinct de compétition
Pérennité et croissance modérée (le PIC)	Innovation et croissance forte et rapide (Le CAP)
Préservation des avantages acquis et des rentes de situation	Recherche d'un avantage pionnier
L'isolé ou le notable	Le nomade ou l'entrepreneur
Stratégie d'évitement de menaces	Stratégie de recherche d'opportunités
Solidarité de rejet (initiative défensive)	Solidarité de projet (initiative offensive)
Image traditionnelle	Image moderne

Source : Adapté de Torrès, 2001

Analysons à présent comment ces deux logiques entrepreneuriales se sont exprimées dans ce projet d'implantation.

3. Le choc des cultures

Pour comprendre l'échec de la stratégie d'implantation de Mondavi dans l'Hérault, il convient de mettre en lumière comment les deux logiques entrepreneuriales se sont confrontées l'une à l'autre. Nous verrons également que ces différences de culture entrepreneuriale exercent une influence sur la façon de produire et de vendre du vin aux Etats-Unis et en France.

3. 1. Le choc des cultures entrepreneuriales : le libéral face aux corporatistes

Robert Mondavi est l'archétype de l'entrepreneur américain libéral. Il incarne à la fois l'entrepreneur visionnaire qui part à la conquête du monde et l'entrepreneur pionnier qui ose innover et révolutionner les règles de son marché (Torrès, 2000). C'est en 1943 que sa famille acquiert le vignoble Charles Krug Winery. Dans les années 60, Robert Mondavi va silloner le monde pour étudier ce qui se fait de mieux dans le monde. En 1965 il crée son propre Domaine, "Robert Mondavi Winery" à Oakville, au cœur de la *Napa Valley* et un an plus tard, il s'unit au Baron Philippe de Rothschild pour créer *'Opus*

One". Incontestablement, Mondavi est un précurseur car il sera le tout premier à faire découvrir au monde entier la grande qualité des vins californiens. Il devient ainsi une figure emblématique de la Napa Valley dont il contribue, aujourd'hui encore à faire la renommée internationale. Mondavi aime gagner surtout avec les autres, d'abord avec les viticulteurs de sa région, de son territoire, puis avec les autres grands producteurs de vins du monde entier. Outre son partenariat avec la famille Rothschild, Mondavi compte aujourd'hui de nombreux partenariats à travers le monde, en Italie avec la famille Frescobaldi de Toscane, au Chili avec la famille Eduardo Chadwick et depuis 2000 en Australie avec le premier producteur de vin australien, Southcorp.

C'est pour ces raisons que Robert Mondavi peut être qualifié d'entrepreneur à la fois entreprenant et nomade selon la typologie de Marchesnay (2001). Mondavi correspond à l'entrepreneur entreprenant dans la Napa Valley jouissant d'une très forte légitimité territoriale puisque c'est lui qui a contribué à faire de cette région ce qu'elle représente dans le secteur du vin aujourd'hui et d'une très forte légitimité concurrentielle puisque son entreprise commercialise les plus grands crus californiens et vient de rentrer le 29 octobre 2001 au 196^{ème} rang du palmarès des 200 meilleures PME américaines du classement Forbes (www.forbes.com). On peut également qualifier Mondavi d'entrepreneur nomade dans la mesure où la multiplication de ses implantations en Italie, au Chili, en Australie, en France situe son entreprise dans le groupe stratégique des firmes nationales à rayonnement mondial (Coelho et Rastouin, 2001). Pour de nombreux experts comme Jean-Claude Boisset, négociant en vin, "le rôle de Robert Mondavi dans la réussite des vins Californiens est essentiel. De toute évidence il raisonne en homme d'affaire, mais reconnaissons-lui la qualité d'être avant tout un passionné de vin et de qualité qui n'hésitera pas à investir de gros moyens pour que ce projet soit un succès, c'est une opportunité pour cette région. De plus, il a l'esprit très ouvert, car en favorisant l'implantation de nombreux français en Californie il a permis à des étrangers, de réussir dans son sillon. Le marché des vins est en progression, il passe inévitablement aujourd'hui par l'expérience d'hommes aventuriers."

Mondavi correspond bien à l'image du *self made man* américain qui rêve de fonder une dynastie et un empire : "Tout le monde m'a pris pour un fou de vouloir bousculer les traditions, mais j'étais également pris pour un fou il y a plusieurs années lorsque je pensais que je pourrais produire un jour les plus grands vins du monde" déclare Mondavi.

La réalisation de soi, l'instinct de compétition, le goût du challenge, l'esprit d'entreprise, le sens de l'innovation, la quête permanente d'opportunité...sont toutes de solides raisons qui nous incitent à qualifier sans nul doute, Robert Mondavi d'entrepreneur libéral pur. Or, c'est ce type d'entrepreneuriat libéral qui dérange et qui fait peur en France. "La France n'aime pas l'argent et la réussite qui y est associée. La notion de profit est assez mal portée par notre culture, encore très marquée par une morale catholique qui l'assimile à l'argent facile...Un expert estime que "la réussite économique, en France, a encore quelque chose de honteux" (Fayolle, 2000 : 42).

Face à ce type d'entrepreneur, les mécanismes d'auto-défense conservateurs inhérent à la culture entrepreneuriale corporatiste de la société française ont joué un rôle majeur.

Voici en quels termes s'exprime le comité de défense du massif de l'Arboussas lorsqu'il adresse une lettre ouverte au Président Vézinhet. Ces extraits mettent en évidence le réflexe corporatiste de la préférence du plus proche (dans notre cas, il s'agit d'une préférence des gens du pays⁴) : "Ne croyez-vous pas que cette formidable locomotive devrait être créée avec les viticulteurs de notre région comme certains le souhaiteraient et non pas en se mettant sous la coupe d'une multinationale ? Nous ne sommes pas opposés à la mondialisation mais à condition que celle-ci se fasse avec clarté et concertation. Nous voulons rester maîtres de nos décisions surtout lorsque cela concerne la propriété communale. Nous ne

⁴ Nous ne sommes pas très loin du fameux "*Volem viure al país*" ou du non moins savoureux "*Gardarem lou Larzac*".

comprenons pas que les élus locaux aient pu conduire des transactions avec le groupe Mondavi dans une telle opacité comme si la population d'Aniane devait se trouver devant le fait accompli sans pouvoir exprimer son accord ou son désaccord". Il y a dans ces quelques phrases tout le contenu du corporatisme poujadiste français : le refus du changement, la peur de l'étranger, la défense du petit producteur local face à la grande multinationale, la prédilection du peuple et la suspicion à l'égard des élus et des élites qui décident ou pensent de loin et d'en haut au détriment des petits...

Même s'il s'en défend, les propos tenus par le nouveau maire Diaz, il est vrai alors en campagne, s'inscrivent dans la même lignée. En voici quelques extraits choisis dans la presse : "Danone, Marks et Spencer, on voit ce que cela donne. On refuse à Aniane une multinationale qui serait un danger pour notre viticulture". "Aniane est un territoire de petits viticulteurs travaillant sur de petites parcelles. Ils ont le terroir, le savoir-faire. Il ne leur manque qu'une politique commerciale ambitieuse. Mondavi aurait été un concurrent au pouvoir économique illimité. L'accepter, c'était mourir peu à peu".

Le corporatisme s'exprime ici dans sa forme antimondialiste. Le futur maire, membre du parti communiste, n'hésite pas à évoquer un danger, voire même à prédire une mort lente mais inéluctable du petit viticulteur local. Dans le même registre, on relèvera encore d'autres déclarations qui vont dans le même sens de l'agitation des peurs mortifères. Ainsi, M. Pouget, l'un des fondateurs de l'association de défense du massif de l'Arboussas : "si Mondavi gagne, ce sera la mort des vins dans Aniane" ou Aimé Guibert, l'entrepreneur local : "Nous ne sommes pas contre la venue d'étrangers. En Languedoc, il y a des Bourguignons, des Champenois et la famille Rothschild s'est associée avec quatre communes de l'Aude pour co-produire un grand vin. Mais ils ont acheté des terrains ou des exploitations disponibles sans se les faire attribuer par des politiques (...) Ceux qui se sont laissés séduire en porteront la responsabilité devant leurs enfants".

Ces crispations sur la défense des intérêts et de la tradition relèveraient-elles d'une exception française ? Comme le note Capdevielle (2001), dans son ouvrage *modernité du corporatisme*, "l'extraordinaire et durable popularité d'un José Bové, en France et à l'étranger, l'échec de l'OMC à Seattle et ses suites confirment que nous sommes entrés dans un nouveau cycle politique. Les corporatismes les plus divers se rejoignent dans un refus universel de la mondialisation libérale des échanges et bénéficient d'une légitimation nouvelle. En se présentant comme un processus irréversible à l'issue duquel chacun était gagnant, la mondialisation s'auto-légitimait en se déployant. D'alibi pour faire accepter une remise en cause des avantages acquis, elle est devenue catalyseur des résistances et des refus." C'est bel et bien cette mécanique qui a joué dans l'affaire Mondavi. Nous sommes en présence d'un jeu triplement gagnant (le *Win-Win-Win*) où en apparence tout le monde gagne (Mondavi, la cave coopérative et mais encore le territoire puisque le Languedoc s'enrichirait d'un vin d'exception) sauf ceux qui cherchent à ne pas gagner mais à préserver le statu-quo pour conserver leur rente de situation (la famille Guibert), leur tranquillité (les habitants d'Aniane), leurs hobbies (les chasseurs, les randonneurs), leur environnement (les écologistes)...ou à conquérir la mairie (Diaz).

Ce sont ces derniers, qui éprouvent le sentiment de laissés pour compte, qui vont alors prendre leur revanche au seul moment où il leur sera possible de s'exprimer, lors des élections municipales, réglant ainsi leurs comptes avec l'ancien maire Ruiz auquel ils reprochent son manque de transparence et surtout le soin de décider seul ce qui est bon pour les autres.

Finalement, dans cette affaire, le point de discorde essentiel provient du fait que l'on vend un terrain communal à un étranger et c'est ce point qui fédère un grand nombre de mécontentement et amorce le processus d'autodéfense corporatiste. Comme il s'agit d'un terrain communal, tout le monde se sent légitime à donner son avis et à demander des comptes pour savoir ce qu'il va gagner à participer à l'aventure entrepreneuriale de l'américain. Manuel Diaz explique pourquoi le processus de gestion lui paraît inacceptable : "Le terrain est communal et je pense, moi, que c'est toute la population d'Aniane qui devrait en profiter. Or, il se trouve que, bon, par cette pratique-là, Mondavi aura 50 hectares de terroir

exceptionnel avec 30 ou 35 000 francs par an de loyer. C'est un cadeau monumental et ça, moi, je ne peux pas accepter une chose pareille”.

En fait, le ressort de cette coalition très hétérogène d'intérêts (des communistes, des écologistes, des chasseurs, des habitants sans étiquette politique...) est bel et bien la peur et peut-être une forme de jalousie qui dans leurs multiples aspects ont suscité une mécanique de l'union et facilité le regroupement d'un grand nombre de citoyens pour faire face à l'adversité, d'autant plus aisée que l'on avait en face de soi l'archétype du capitalisme américain.

La culture française est fondamentalement individualiste. L'entrepreneur ne s'inscrit dans une logique collective que lorsqu'une menace soudaine le sort de son isolement. Pour qu'il sorte de sa réserve, il faut une peur commune, une peur qui rassemble chacun dans des structures collectives d'autodéfense et de préservation des avantages acquis. Le ressort de la dimension collective repose sur la menace et génère ainsi des mécanismes de protection. C'est en ce sens que l'entrepreneuriat français paraît être de l'avis de nombreux spécialistes comme une forme d'anti-entrepreneuriat. Fayolle (2000 : 37) n'hésite pas à écrire à propos d'une comparaison entre les Etats-Unis et la France, que c'est "le jour et la nuit" : "le jour se trouve aux Etats-Unis, pays qui présente le plus haut niveau d'activité entrepreneuriale parmi les 10 nations qui ont participé au programme GEM⁵ en 1999. La France ne peut proposer aujourd'hui que la nuit dans la mesure où elle appartient au groupe des pays affichant le niveau d'activité entrepreneuriale le plus bas". Pour notre part, nous dirons qu'il y a un entrepreneuriat proactif préoccupé prioritairement par la recherche d'opportunités (c'est le cas américain) et un entrepreneuriat défensif préoccupé prioritairement par l'évitement de menaces (c'est le cas français).

Pour autant, on ne peut pas considérer qu'il n'y ait pas d'entrepreneuriat en France. Le sens de l'initiative existe aussi mais c'est dans les formes d'expression de protestation et dans les mécanismes de préservation des avantages acquis qu'elle s'exprime souvent de manière à la fois virulente et efficace. L'entrepreneuriat français est un *mix* d'indépendance et de préservation des rentes de situation. C'est en ce sens qu'il est à la fois individualiste et traditionnel.

Les différences entrepreneuriales ont également joué un rôle décisif dans le dénouement de cette affaire ou plus exactement dans le non respect des français de la convention signée avec l'américain, ce qui au yeux de ce dernier ne pouvait que représenter un *casus belli*. Chez les anglosaxons, est réputé libre celui qui se trouve, dans ses rapports, face à plus puissant que lui, dans le cadre de relations contractuelles protégées par la loi (D'Iribarne *et al.*, 1998). Cela explique l'importance de la vision contractuelle de la société anglo-saxonne : “ Aux Etats-Unis, le contrat aux clauses bien définies constitue aujourd'hui un mode privilégié de relations entre employeurs et salariés et la rigueur avec laquelle il est pris à la lettre est intimement associé à un refus radical d'un arbitraire où la culture américaine voit la marque d'une tyrannie ” (D'Iribarne *et al.*, 1998). L'importance du droit est aussi une condition *sine qua non* au bon fonctionnement d'une économie de marché (la théorie des droits de propriété stipule que l'efficacité d'un système économique repose sur la qualité des droits de propriété). Or cet élément central de la culture des affaires dans le monde anglo-saxon sera violé par les français au point de susciter l'indignation et l'incompréhension totale de la part des américains. En effet, considérant l'élection comme un véritable référendum sur le projet Mondavi, le premier geste du nouveau maire, fraîchement élu, sera d'envoyer une lettre à la préfecture demandant la suspension de la délibération de l'ancien conseil municipal. Cette décision prendra une importance considérable car elle sonnera le glas du processus d'implantation. Elle constitue une infraction du contrat signé par l'équipe municipale précédente qui permettait à Mondavi d'exploiter 50 ha pendant cinquante ans. Mais pour les français, il ne s'agit pas d'une rupture de contrat mais de l'expression d'un refus citoyen légitimé par la vote souverain du peuple qui est libre de décider ce que bon lui semble. On retrouve une fois de plus un des traits culturels qui distingue la France des Etats-

⁵ *Global Entrepreneurship Monitor* – Recherche coordonnée par Babson College et la London School et impliquant 10 pays dont la France. E.M. Lyon est responsable du programme de recherche pour la France.

Unis : "En France, la conception contractuelle des rapports de travail ne s'est jamais vraiment imposée, contrairement aux pays anglo-saxons. La France a dû composer, dès l'époque révolutionnaire, avec la vigueur de traditions corporatistes qui regardaient les privilèges du métier comme le vrai symbole de la liberté" (D'Iribarne *et al.*, 1998 : 286).

Les américains y verrons une marque de non respect de ce qui est sacré dans leur culture des affaires : le respect de la signature du contrat. Cela signifie bien que les règles du jeu ne sont plus les mêmes et on peut supposer qu'à ce moment les américains prennent conscience qu'il devient impossible de s'entendre. Trop d'incompréhensions sont venues assombrir le projet. "Il y a trop d'intérêts personnels et politiques en jeu qui nous dépassent", affirme à l'AFP David Pearson, le représentant en France de Robert Mondavi. Pearson déclare également que le groupe n'utilisera aucune tactique juridique pour faire accepter son projet. Mondavi ne veut pas entamer des poursuites judiciaires à l'encontre de la nouvelle municipalité pour l'infraction du contrat (ce qui aurait été la procédure normale en Amérique du Nord). Il préférera renoncer en soulignant son incompréhension et ainsi son incapacité de trouver une solution de concertation. Il sait qu'il serait impossible d'imaginer une nouvelle solution sans le soutien du maire et de la population du village. Mondavi recherche le partenariat solide plutôt que le coup de force car c'est un habitué des accords transculturels et des partenariats. La réponse ne tardera pas. Quelques jours suivants le changement de municipalité, le groupe Mondavi annoncera l'arrêt définitif de son projet. Publiée sur le site électronique Mondavi.com, l'annonce est sans ambiguïté, avec regrets et déception mais sans amertume ni aigreur, bref nous serions tenté de dire une fin à l'américaine : "La société Robert Mondavi a le regret d'annoncer aujourd'hui sa décision de retirer sa proposition de participation au projet de création d'un vignoble d'exception avec la municipalité d'Aniane en Languedoc. Même si nous continuons de croire à la grande valeur et intégrité de la proposition que nous avons faite, nous sommes également profondément convaincus que le succès d'activités professionnelles bi-culturelles repose sur une excellente relation de partenariat et d'intégration avec les membres de la communauté locale. Le défaut de soutien du nouveau Maire et Conseil Municipal récemment élus à Aniane, au projet, ainsi que les barrières administratives, légales et politiques qui sont engendrées par ce changement politique local, nous empêchent d'établir un partenariat solide et constituent une incertitude et des risques trop importants sur la faisabilité du projet à long terme. Nos quatre années d'expérience dans cette région nous ont convaincu que le Languedoc est l'une des régions viticoles les plus intéressantes au monde, et en particulier les terroirs de la commune d'Aniane. Nous sommes donc particulièrement déçus de ne pas avoir la possibilité de travailler avec les vigneronnes d'Aniane qui nous ont apporté leur soutien et leur amitié tout au long de ce processus".

3. 2. Le choc des cultures de métiers : les NPP face aux PPT

Cette affaire met en exergue l'opposition entre deux conceptions, deux éthiques, deux cultures du métier du vin (Prodexport, 2001).

Les Etats-Unis font partie des Nouveaux Pays Producteurs (NPP)⁶, dont le potentiel de production ainsi que la pénétration sur le marché mondial ont considérablement augmenté. Ces pays produisent surtout des vins de cépage que l'on oppose aux vins d'appellation produits par les Pays Producteurs Traditionnels (PPT). Dans les NPP, l'origine géographique des raisins et le lieu de vinification ne sont pas les questions majeures prises en compte mais le cépage. Aux Etats-Unis, seules quelques wineries indiquent leur localisation sur leur étiquette (A. Coelho, J. L. Rastoin 2001). Spawton et Forbes (1997) expliquent le succès des producteurs des NPP grâce aux indicateurs suivants :

- la diversité géographique qui permet l'introduction de plusieurs cépages et la possibilité d'augmenter la production,
- les pratiques viti-vinicoles respectueuses de l'écologie environnementale,
- l'investissement en recherche et développement vers la qualité,
- l'investissement dans la formation de la main d'œuvre,

⁶ On retrouve dans ce groupe, l'Australie, la Nouvelle-Zélande, le Chili, l'Argentine, l'Afrique du Sud...

- l'absence de contraintes réglementaires ou traditionnelles,
- l'existence de grappes industrielles, où les entreprises sont en situation de coopération - concurrence.
- l'utilisation d'une approche commerciale fondée sur le goût des clients (marketing),
- l'utilisation de réseaux de distribution déjà implantés sur les marchés ciblés.

Les NPP bénéficient aussi d'une forte concentration de leurs metteurs en marché, aux importants budgets de communication, à leur capacité de réaction à l'égard des acheteurs de la grande distribution...mais le point le plus fort est que "leurs vins répondent à une qualité constante qui correspond aux goûts et aux attentes des consommateurs. En investissant dans la technologie, l'innovation et la recherche, les pays producteurs du nouveau monde ont mis en marché des produits de qualité constante qui après avoir gagné la confiance des consommateurs leur ont permis de gagner de nombreuses parts de marché" (Prodexport, 2001 : 7).

De plus, dans la plupart de ces pays, la commercialisation se fait "à l'américaine" : dans des wineries "hall de gare". On accueille 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. On est loin des caves sombres et humides, réservées à des connaisseurs élitistes de France.

Mondavi correspond pleinement à cette culture de la demande où ce sont les innovations commerciales et les plans marketing qui font la différence. Le développement international de la société Mondavi a conduit cette entreprise à adopter une stratégie d'identification de marques dont la marque Woodbridge occupe la 7^{me} place du Top 15. Mondavi semble aujourd'hui convaincu que la mise en place d'une politique de marque, déclinée à travers des marques ombrelles est la solution la plus pragmatique. "Plus les marques se positionnent vers le haut de gamme, plus leurs efforts en terme de marketing-mix doivent être pertinents. La société Mondavi a lancé en octobre 2000 une campagne de publicité TV de 11 millions de \$ pour soutenir sa marque Woodbridge à l'occasion d'émissions très populaires." (Prodexport : 15). De même, Mondavi a offert très récemment 20 millions de \$ pour construire un "Centre de la Table et du Vin" dans la Napa Valley, afin d'éduquer le goût des consommateurs américains à ce nouvel art de vivre. Tous ces exemples montrent que la culture du métier du vin est fortement orientée vers le consommateur. Ce qui est à peu près l'inverse de la culture des PPT.

Dans les pays de traditions viticoles européens (France, Italie, Espagne...), l'agriculture représente un enjeu de taille qui touche à la fois l'affectif, le social, la tradition et la culture (Prodexport, 2001 : 29). Dans les PPT, le secteur viti-vinicole est à la fois très dispersé (grand nombre de petits producteurs) et très réglementé, ce qui constitue un handicap sérieux face à la mondialisation du marché du vin. "L'Europe et la France plus encore dont la "tout réglementation" est devenue presque une devise limite les possibilités d'orienter l'offre en fonction de la demande. Le besoin de protéger les aires de production régionales a nécessité la mise en place de réglementations strictes dont les AOC en sont le meilleur exemple. Les grands principes de base réglementent les aires de production, les cépages, les rendements à l'hectare, le degré alcoolique minimum tel qu'il doit résulter de la vinification naturelle et sans aucun enrichissement, aux procédés de culture et de vinification. Ce véritable carcan⁷ aurait freiné beaucoup de régions françaises dans l'adaptation ou la modification de leurs technologies pour répondre aux évolutions du goût des consommateurs. Les quantités produites étant limitées, si la demande augmente, il est très difficile d'y répondre. A l'inverse si la demande diminue, il est presque impossible d'élaborer d'autres types de vins." (Prodexport, 2001). Cet excès de réglementation n'est pas sans rappeler le corporatisme étroit de l'Ancien Régime : "Sous l'Ancien Régime français, il était difficile de parler de véritable "autonomie" et de "véritable marché". La production était organisée pour le marché local et la corporation avait, par privilège royal, le monopole de cette production qui évitait la concurrence mais bloquait aussi dans les

⁷ La réglementation impose un grand nombre de restrictions : interdiction d'irriguer, interdiction d'utiliser un boisage par copeaux, interdiction d'expérimenter de nouveaux types de vins AOC avec des cépages non traditionnels...toutes ces restrictions n'existent pas dans les NPP.

faits les progrès techniques" (Bizaguet, 1993 : 5). A cette époque les réglementations étaient pointilleuses. "les tissus de Dijon devaient contenir 1408 fils et ceux d'Auxerre 1376, faute de quoi, à la troisième infraction, le marchand était condamné au pilori" (Bizaguet, 1991 : 5). Pouvons nous qualifier autrement la situation actuelle dans le secteur du vin lorsque l'utilisation de cépages traditionnels pour l'élaboration d'un AOC semble tout aussi contraignante ? "L'utilisation du Pinot noir et de la Syrah par exemple est interdite pour l'élaboration d'un Bordeaux. De même, à Bordeaux, la teneur en alcool du Sauvignon blanc doit titrer un maximum de 12,5°. Si certaines années les conditions climatiques sont optimales, les vins peuvent titrer plus de 12,5°. Ces vins seront alors considérés comme hors normes alors que qualitativement ils auraient été plus puissants et tout aussi excellents sur le plan gustatif" (Prodexport, 2001 : 7). Cette "tout réglementation" ne paraît pas être une réponse adaptée pour suivre les changements de goûts des consommateurs. Elle freine l'innovation et circonscrit la production d'un vin dans le cadre de règles strictes qui rendent l'offre difficilement capable de s'adapter aux évolutions quantitatives et qualitatives de la demande.

Pour résumé, on dira que la production du vin dans le NPP est commandée par la demande et ce sont les préoccupations d'ordre marketing et le souci de suivre au plus près les évolutions des goûts des clients qui priment. Dans les PPT et tout particulièrement en France, on se place à l'inverse dans une culture de l'offre où se cotoient le meilleur et le pire, l'amour du métier et la noblesse du produit mais aussi les excès d'une réglementation qui inhibe l'innovation et renforce inutilement le poids des habitudes et des traditions. Le combat que mène la famille Guibert contre le projet Mondavi traduit très clairement cette opposition entre une culture de l'offre et une culture de la demande. Voici quelques extraits choisis : "Robert Mondavi vient d'une civilisation industrielle du vin, pas d'une civilisation traditionnelle". "Un homme qui produit 200 millions de bouteilles par an sur 1.500 hectares aux Etats-Unis ne peut pas parler de qualité". "Ici, nous sommes une famille qui a l'amour du vin et qui n'a pas de capitaux extérieurs. Mondavi, c'est une famille plus des actionnaires avec des exigences de retour sur capitaux. Dès lors il serait naïf de croire que Mondavi veut faire le bien d'Aniane avec un vin positionné à 300 ou 400 francs la bouteille. Ceux qui ont tiré les vins du Languedoc vers le haut sont, à 90 %, des jeunes vigneron passionnés, installés sur des exploitations de 5 à 25 hectares. Ils n'ont rien de commun avec quelqu'un comme Mondavi qui vend 300 millions de caisses par an". On retrouve dans ces phrases, l'opposition entre la culture de l'offre des NPP et la culture de la demande des PPT. On peut y déceler aussi la conception de l'homme libre qui prévaut en France, associée à la maîtrise d'un fief et à l'exercice d'activités réputées nobles. "Le monde du travail français contemporain accorde toujours une place essentielle à la défense de la noblesse de métier associée à la délimitation, suivant des frontières coutumières, de 'fiefs' où chacun agit à sa guise" (D'Iribarne et al., 1998 : 286). Cette culture du "fief" peut également être illustrée par les propos du candidat communiste à la mairie d'Aniane : "Nous, les cultivateurs français, avec notre savoir-faire et nos traditions, avons-nous vraiment besoin de Mondavi pour nous aider avec notre technique de vinification?".

L'affaire Mondavi révèle ainsi deux conceptions, deux cultures vini-viticoles. D'un côté, la culture du marketing de Mondavi et de l'autre la défense de la tradition par la famille Guibert et le nouveau maire Diaz. Il est certain que ces différences ont joué un rôle dans l'incompréhension réciproque des protagonistes.

Conclusion

Au delà du constat des multiples différences culturelles entre la France et les Etats-Unis, une question demeure : L'affaire Mondavi est-elle simplement l'échec d'une stratégie d'implantation d'une multinationale ?

En termes de stratégie de développement local, il semblerait que l'implantation Mondavi aurait été un atout pour la viticulture héraultaise. Les analystes du métier, qu'ils soient français ou étrangers, étaient

unanimes pour dire que cette implantation aurait permis de réhausser le niveau de qualité des vins de la région. En outre, le savoir-faire commercial du groupe américain aurait valorisé le savoir-faire technique des viticulteurs locaux. La complémentarité était évidente et allait dans le sens des évolutions structurelles du marché du vin (tendance à plus de marketing, importance du savoir-faire commercial...dont les leaders viennent des pays du nouveau monde – EU, Australie...).

Il nous semble que nous aurions tort de considérer que le renoncement du groupe Mondavi traduit seulement l'échec d'une stratégie d'investissement à l'étranger dont on a montré qu'elle a respectée toutes les règles de l'art d'une bonne démarche d'implantation.

Au-delà des différences culturelles entrepreneuriales, l'affaire Mondavi nous renseigne aussi sur le rôle croissant que les territoires exercent aujourd'hui dans les processus de mondialisation des entreprises. Le déroulement aux multiples rebondissements de ce processus d'implantation confirme que c'est principalement au niveau local que se jouent d'une part l'attractivité en matière d'investissement productif et d'autre part l'articulation entre le système de production et le territoire qui l'abrite" (Haas et Levet, 2000). Finalement, l'affaire Mondavi met en lumière les insuffisances de la politique d'attractivité du territoire de l'Hérault et du Languedoc-Roussillon. Si la plupart des élus locaux sont acquis à la cause de l'ouverture de l'économie régionale au processus de mondialisation, il n'en va pas de même d'une partie de la population qui réclame à l'inverse davantage de proximité dans le débat démocratique, dans le développement économique, dans le fonctionnement bureaucratique des institutions. L'importance du dialogue démocratique augmente avec la proximité géographique et la réduction de l'échelle territoriale (Gavigan et Scapolo, 2001 : 1). "Dans de nombreuses localités, les gens sont dépassés par les changements intervenus dans leurs valeurs et leurs traditions culturelles, spirituelles et sociales et par l'avènement d'un culte consumériste intrinsèque au processus de mondialisation. De nombreuses localités ont réagi en insistant sur leur propre identité, leurs propres racines et leurs propres cultures et valeurs et sur l'importance de leur propre voisinage, quartier ou ville. En termes politiques, ceci s'est traduit en demandes de décentralisation politique, d'une part pour traiter de manière plus effective les impacts de la mondialisation au niveau local et d'autre part pour filtrer les effets indésirables de l'internationalisation" (Nations Unies, 2001 : 6).

Dans ces conditions, l'affaire Mondavi montre les lacunes ou même l'absence d'une prospective participative. "La prospective est une forme d'analyse stratégique qui implique un ensemble de processus participatifs consistant à rassembler les systèmes intelligents d'analyse de l'avenir et de construction de la vision pour orienter les décisions et actions communes actuelles" (Gavigan et Scapolo, 2001 : 1). Or c'est précisément ce processus participatif qui a été défaillant dans l'affaire Mondavi. Bien des électeurs ont voulu montré que ce n'était ni le maire de la métropole régionale, ni le président du département, ni même le maire de leur commune qui devaient décider de leur sort. Même si l'américain a fait l'objet de nombreux soutiens, il n'y a jamais eu de concertation et de discussion organisée pour définir ensemble les contours de la stratégie de développement de la commune d'Aniane. Cet extrait d'une lettre adressée au président Vézinhét par le collectif de défense du massif de l'Arboussas semble clairement attester ce point : "Les élections municipales du 11 et 18 mars dernier à Aniane (84% de votants sur notre commune) et dans le canton ont démontré que la population dans sa majorité refuse le diktat des élus qui imposent, sans concertation avec leurs électeurs, l'installation d'une multinationale sur des terres communales, qui sont nous vous le rappelons propriété de la collectivité. Nous avons donc été extrêmement surpris que, malgré le verdict souverain des urnes, vous affirmiez à nouveau dans le midi libre du 21 mars 2001 " De toute façon, je conserve la même détermination pour défendre l'implantation de cette formidable locomotive pour la viticulture locale ". (...) M. André Vézinhét, nous vous demandons de respecter l'un des principaux fondements de la démocratie : Le suffrage universel. Le suffrage universel, ne consiste plus à donner carte

blanche pour six ans aux élus, mais implique de nos jours, de tenir compte de l'avis de la société civile chaque fois qu'un grand projet⁸, mettant en question l'avenir de nos régions, se présente."

La tendance à la prospective doit, avant toute chose, sensibiliser les décideurs politiques, mais aussi le grand public et les systèmes éducatifs, et leur donner les outils pour qu'ils accordent au futur la même attention qu'au passé ou au présent (Gavigan et Scapolo, 2001 : 5). C'est peut-être à ce niveau là qu'il faut chercher les causes essentielles de l'échec de l'implantation Mondavi. Au delà des différences culturelles dans la façon d'entreprendre (entrepreneuriat libéral versus entrepreneuriat corporatiste), dans la manière de fabriquer et de vendre du vin (viticulture du nouveau monde versus viticulture des pays de traditions viticoles), dans la conception du territoire (géostratégie versus "cliostratégie"), il semblerait que le *déficit de proximité* ait considérablement troublé le jeu des acteurs et débouché sur une incommunication totale.

Aux stratégies de globalisation des firmes multinationales qui considèrent le territoire comme un simple lieu géographique présentant des caractéristiques physiques ou économiques directement exploitables, ne doit-on pas privilégier les stratégies de "glocalisation" qui combinent à la fois une forte intégration globale et une forte adaptation locale ? L'échec Mondavi met en évidence l'importance d'un rapport dialectique entre le management international d'une entreprise et le management international d'un territoire (ce que nous appelons le concept MIPMET⁹). Le renforcement de l'articulation entre le local et le global induit à la fois des mesures d'attractivité (du global vers le local) et des mesures d'impulsivité¹⁰ (du local vers le global). Il induit également une plus grande articulation entre les choix de développement économique des collectivités territoriales et les décisions stratégiques des entreprises, une plus grande articulation entre la sphère du domaine public et celle du privé, en quelque sorte un plus grand mélange des genres auquel la société française est peu coutumière.

La concurrence internationale des territoires, processus inhérent à la mondialisation de l'économie, implique de mettre en place une prospective territoriale participative et à visée internationale afin de réagir le plus vite possible aux sollicitations croissantes des firmes qui cherchent à optimiser leur localisation. L'affaire Mondavi n'est pas uniquement l'échec d'une stratégie d'implantation d'une multinationale mais constitue, à nos yeux, les lacunes d'une politique d'attractivité du territoire dont tous les acteurs du département portent un part de responsabilité. Pour une fois, admettons que "l'enfer, ce n'est pas toujours les autres".

Bibliographie

- BAUDRY, P.R. (1999), "Manager ou émergent ?", *WDHB Consulting Group*, Berkeley.
- BIZAGUET, A. (1993). *Les petites et moyennes entreprises*, Presses Universitaires de France, 2^e édition, 128 p.
- BLANDIN, P. (2001), " Stratégie d'accèsion aux marchés lointains des petites entreprises ", Congrès de l'AIMS, Québec.
- BOUTILLIER, S.; UZUNIDIS, D. (1995). *L'entrepreneur, une analyse socio-économique*, Editions Economica-poche, 128 p.
- CAPDEVIELLE, J. (2001). *Modernité du corporatisme*, Collection Académique, Presses de Sciences Po, 185 p.

⁸ En soi, le projet n'est pas si grand que cela mais à l'échelle d'une toute petite commune, il y a incontestablement un "effet de grossissement" (pour une compréhension du concept d'effet de grossissement, on renvoie le lecteur à l'article fondateur de Mahé de Boislandelle (1996) "L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME", CIFPME, Trois-Rivières).

⁹ Pour une lecture plus approfondie du concept MIPMET (Management International des PME & des Territoires), nous renvoyons le lecteur au site Internet suivant : www.mipmet.net

¹⁰ Nous empruntons le terme d'impulsion à T. Verstraete (1999). C'est à dessein que nous faisons volontairement référence à un vocabulaire qui relève de l'entrepreneuriat.

COELHO A.; RASTOIN, J. L. (2001). "Globalisation du marché du vin et stratégies d'entreprise", *Revue Economie Rurale*, n° 264/265, juillet-octobre, p.17-29.

COURAULT, B.; TROUVE, P. (sous la direction de) (2000). *Les dynamiques de PME – approches internationales*, Presses Universitaires de France, 404 p.

D'IRIBARNE, P.; HENRY, A.; SEGAL, J. P.; CHEVRIER, S.; GLOBOKAR, T. (1998). *Cultures et mondialisation : gérer par-delà les frontières*, Éditions du Seuil, 355 p.

DUCHENEAUT, B. (1996). *Les dirigeants de PME*, Éditions Maxima-Laurent du Mesnil, 516 p.

FACKELDEY, E. (1995). "Esprit d'entreprise, cultures et sociétés", *Revue Internationale PME*, vol. 8, n° 1, p. 148-151.

FAYOLLE, A. (2000). "Dynamisme entrepreneurial et croissance économique : une comparaison France-États-Unis", p. 33-47, dans T. Verstraete, *Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat*, Éditions Management et Société, 297 p.

FILION, L. J. (1997). "Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution et tendances", *Revue Internationale PME*, vol. 2, p. 129-172.

FORT F.; COUDERC, J.P. (2001), "Le terroir : un avantage concurrentiel à l'exportation ? Le cas des entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon", *Revue Economie Rurale*, n°264-265, juillet-octobre.

GILDER, G. (1981). *Richesse et pauvreté*, Albin Michel, 1981, 333 p.

HAAS, S.; LEVET J.L. (2000). "Liens entre stratégie des entreprises et stratégie des collectivités territoriales", contribution à la séance " Territoires ", du rapport sur les perspectives de la France, document de travail.

HERTZ, L. (1982). *In search of a small business definition; an exploration of the small business definitions of US, the UK, Israel and the People's Republic of China*, University Press of America, 454 p.

JULIEN, P.A.; MOREL, B. (1986). *La belle entreprise; la revanche des PME en France et au Québec*, Boréal, 237 p.

JULIEN, P.A.; MARCHESNAY, M. (1996). *L'entrepreneuriat*, Éditions Economica, 128 p.

MARCHESNAY, M. (2000). "Entrepreneuriat et territoire", p. 263-274 dans T. Verstraete, *Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat*, Éditions Management et Société, 297 p.

MARCHESNAY, M. (2001). "Les PME de terroir : entre "géo" et "clio" stratégies", *Entreprise et Histoire*.

MARCHESNAY, M.; MESSEGHEM, K. (2001). *Cas de stratégie de PME*, Éditions Management & Société, Collection études de cas, 171 p.

NATIONS UNIES, (2001), "Préparation d'un rapport provisoire à l'examen et l'évaluation d'ensemble de l'application du programme pour l'Habitat – rapport provisoire du directeur exécutif", Commission des établissements humains, Nairobi, 19-23 février, 47 p.

PORTER, M.E. (1986). "Competition in global industries : a conceptuel framework" in M. E. Porter (eds), *Competition in global industries*, Boston, Harvard Business School Press.

PRODEXPORT. (2001). "Mondialisation du vin : vins du nouveau monde, vins du pays de traditions viticoles, deux éthiques, deux discours, deux cultures", *The Mediterranean Trade Show*, New York, 6-7 février, 36p.

RALLET, A. (1993). "Choix de proximité et processus d'innovation technologique", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3, p. 365-386.

RASTOIN, J.L.; VISSAC-CHARLES, V. (1999). "Le groupe stratégique des entreprises de terroir", *Revue Internationale PME.*, Vol. 12, n°1-2, p. 171-192.

SPAWTON, A. L.; FORBES, J.D. (1997). "Défis à venir pour l'industrie vitivinicole australienne". *Bulletin de l'OIV*, Paris, p.793-794.

TORRES, O. (1999). *Les PME*, éditions Flammarion, 128 p.

TORRES, O. (2000). "L'entrepreneuriat face à la globalisation", p. 67-88, dans T. Verstraete, *Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat*, Éditions Management et Société, 297 p.

TORRES, O. (2001) (à paraître). "Les divers types d'entrepreneuriat et de PME dans le monde", *Management International*.

VERSTRAETE, T. (1999). *Entrepreneuriat – connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, Éditions l'Harmattan, 207 p.

VERSTRAETE, T (sous la direction de) (2000). *Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat*, Éditions Management et Société, 297 p.

Articles de presse

Echo du vignoble, 24 avril 2001 ; 16 mai 2001 (J. Clavel)

La Gazette de Montpellier, 3 janvier 2002

Laguinguette.com, "La France garde son terroir"

La Tribune, 21 mai 2001 (J. M. Thouzard)

Le Monde, 1^{er} juin 2000

Le Midi Libre, 20 avril 2000 ; 5 juin 2000 ; 6 juin 2000 ; 23 novembre 2000 ; 1^{er} février 2001 ; 10 mai 2001 ; 22 mai 2001

Le Point, 25 mai 2001

L'Humanité, 14 août 2000 (Gérard Le Puill)

Reuters, 17 mai 2001