

L'échec de l'implantation Mondavi à Aniane : globalisation, territoire et entrepreneuriat comparé France – Etats-Unis¹

Olivier Torrès
Maître de Conférences

ERFI-GREG
Université Paul Valéry, Montpellier III, France
Route de Mende, 34 199 Montpellier, Cedex 5
olivier.torres@univ-montp3.fr

Chercheur associé à l'**EM Lyon**
(Centre des Entrepreneur

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 français de l'Hérault en Languedoc-Roussillon ?

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 aussi l'occasion d'illustrer l'antagonisme entre deux idéaux-types d'entrepreneuriat. 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. L'affaire Mondavi et les multiples blocages et incompréhensions qu'elle a suscités, fournit une illustration des différences culturelles qui distinguent les nord-américains des français sur la façon d'entreprendre mais aussi les différences culturelles dans le secteur du vin qui oppose la culture de l'offre à la française et la culture de la demande à l'américaine. Enfin, cette affaire met aussi en évidence l'impact de la mondialisation sur les territoires. Dans cette affaire, les opposants au projet Mondavi ont mobilisé le territoire dans le cadre d'une stratégie que nous pourrions qualifier « d'*altermondialisation* ». L'affaire Mondavi n'est-elle pas une illustration singulière d'un phénomène qui risque de se généraliser dans les années à venir ?

¹ L'auteur tient à remercier tout particulièrement Pascale Blandin pour lui avoir permis de poursuivre son travail initial et Franck Dubourdieu, Œnologue et ingénieur agronome, pour son travail d'expertise dans le domaine du vin.

Globalisation, territoire et entrepreneuriat comparé France – Etats-Unis : Analyse de l'échec de l'implantation Mondavi à Aniane

Introduction

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 français de l'Hérault en Languedoc-Roussillon ?

Ce projet d'investissement semblait paré de toutes les vertus. Tout le monde semblait gagnant : le groupe Mondavi qui allait produire un grand vin, les viticulteurs et la coopérative locale qui pouvaient prétendre bénéficier du savoir-faire commercial de la firme américaine et même le département de l'Hérault qui allait améliorer son image de producteur de vins de qualité. Ceci explique les nombreux soutiens du Président du Conseil Général de l'Hérault au projet d'implantation de la firme américaine. On peut même lire dans un rapport édité en janvier 2001² 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, ce projet se soldera par un échec. Progressivement, une fronde anti-Mondavi, anti-mondialisation, anti-américaine, anti-concurrence... 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 Manuel Diaz, le principal opposant au projet.

Pour qui s'intéresse au champ de l'entrepreneuriat et au management des territoires dans un contexte mondialisé, l'affaire Mondavi est un riche objet d'étude. Elle fournit tout d'abord l'occasion de montrer les différences culturelles entre la France et les Etats-Unis sur la façon d'entreprendre et comment ces différences ont joué de manière négative dans ce cas précis. Si l'entrepreneuriat est un phénomène s'exprimant dans la plupart des régions du monde, il n'est pas pour autant un phénomène homogène. 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). Le phénomène entrepreneurial ne peut donc se concevoir en dehors de la société qui le contient (Boutillier et Uzunidis, 1995) ni faire abstraction des facteurs sociopolitiques, culturels et économiques, qui exercent une influence sur les pratiques entrepreneuriales (Fackeldey, 1995).

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. C'est cette conception comparée de l'entrepreneuriat qui constitue le cœur de cet article. Cette opposition nous

² Soit quatre mois avant d'apprendre l'arrêt définitif du projet d'investissement.

conduira à évoquer d'autres différences, notamment dans la manière de concevoir et de produire du vin et dans la façon de mobiliser le territoire face à la mondialisation. L'échec du projet d'implantation du Groupe Mondavi est une occasion de comprendre toute la complexité du phénomène contemporain de mondialisation tant dans sa diversité que dans son adversité.

1. Analyse comparée des types d'entrepreneuriat en France et aux Etats-Unis

La France et les Etats-Unis ont donné lieu à d'innombrables analyses comparatives dans des domaines très divers. Une des plus connues est l'analyse des systèmes politiques et juridiques rédigée par Alexis de Tocqueville (1835), *De la démocratie en Amérique*, et plus récemment l'ouvrage de Cohen-Tanugi (1985) *Le droit dans l'Etat, sur la démocratie en France et en Amérique*. On y apprend une différence fondamentale entre les deux pays : l'une correspond à une société autoréglée et contractuelle, l'autre à un modèle étatique centralisé. On comprend également que le Droit occupe un rôle essentiel dans la société américaine, construite à l'origine par des avocats (*lawyers*), "seuls colons venus du Vieux Continent assez lettrés pour pouvoir s'exprimer en public et articuler des discours politiques" (Cohen-Tanugi, 1985 : 29) tandis qu'en France ce sont les énarques qui occupent les premières places de l'étatisation de la société. Nous verrons dans quelle mesure ces différences ont pu exercer un rôle déterminant dans l'échec du projet d'implantation du groupe Mondavi.

Dans le domaine du management, l'ouvrage de Pascal Baudry (2003) est particulièrement enrichissant. On y apprend que les français et les américains présentent de nombreuses différences en matière de droit, de relations, de gestion du temps et de l'espace... Enfin, plus proche de nos préoccupations, l'entrepreneuriat a fait aussi l'objet d'analyse comparative dont les publications les plus récentes sont Fayolle (2000) et Volery et Servais (2000) dans le cadre du programme "*Global Entrepreneurship Monitor*"³.

À partir d'une analyse comparative entre les Etats-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 entrepreneurs⁴.

A ce dirigisme/élitisme, 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

³ "*Global Entrepreneurship Monitor*" ou projet de suivi global de l'entrepreneuriat a pour but de réunir les meilleurs experts mondiaux pour étudier les relations complexes entre l'entrepreneuriat et la croissance économique. Ce programme est une des plus vastes enquêtes comparatives dans le monde puisque 21 pays participent à cette étude dont le représentant français est l'EM Lyon.

⁴ "La directrice de l'ENA, elle-même passée par l'ENA puis le Conseil d'Etat, a déclaré dans Le Monde du 19 février 2002 que "la vocation première de l'ENA est de préparer les futurs énarques à l'administration". L'objectif qu'elle s'est fixé est de donner aux élèves "un sentiment fort de leur appartenance au service de l'Etat". D'où (?) la suppression des stages en entreprise dans la réforme de 2002. Ainsi, sous couvert de renforcer la vocation administrative de cette respectable école, on augmente le clivage entre deux mondes indissolublement liés dans la société d'aujourd'hui" (Baudry, 2003).

entreprend ” (Bizaguet, 1993)⁵. Pour autant, l'image que l'on associe à l'entrepreneur français n'est pas toujours 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'image 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.

Bien que s'inscrivant dans une perspective individualiste, le petit patronat français apparaît traditionaliste (Duchéneaut, 1996 ; Courault et Trouvé, 2000 ; Torrès, 1999 ; 2001). Ce sont des valeurs telles la pérennité, l'indépendance et, dans une moindre mesure, la croissance, qui reste modérée, 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. Parmi les éléments qui nous incitent à caractériser l'entrepreneuriat français dans la catégorie d'un entrepreneuriat traditionnel, nous retiendrons la très forte disparité entre les hommes et les femmes. Selon les données GEM (Volery et Servais, 2000 : 17), "en France, le Taux d'Activité Entrepreneuriale (TAE⁶) est de 3,6% pour les hommes et seulement de 0,3% pour les femmes. Les données GEM pour la France recourent celles produites par l'Agence Pour la Création d'Entreprises (APCE) qui note que "sur cent créations d'entreprise, environ trente résultent d'initiatives féminines et une douzaine se prolongent après cinq ans de développement". Notons également que sur les 21 pays de l'enquête GEM, c'est la France qui affiche le plus mauvais score en entrepreneuriat féminin tandis que les Etats-Unis présentent un TAE des femmes de l'ordre de 8%, près de trente fois supérieur à celui de la France (Volery et Servais, 2000 : 17).

Ce traditionalisme engendre parfois des phénomènes entrepreneuriaux d'une nature très particulière que nous qualifierons d'entrepreneuriat corporatiste. Selon nous, l'entrepreneur *corporatiste* repose sur 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.

Cet entrepreneur corporatiste, plutôt indépendant et individualiste, ne sort de son isolement que lorsque se manifestent des évolutions qui semblent aller à l'encontre de ses intérêts. L'entrepreneuriat corporatiste tel que nous l'entendons est un comportement

⁵ "Dans la culture française, personnaliste, il est plus important de mettre sa marque originale que de se diluer impersonnellement dans des catégories pré-établies, fût-ce pour faciliter l'action collective. La culture française est essentialiste, chacun étant évalué pour ce qu'il est, et non pour ce qu'il fait. On est, de par la naissance (nobilité), le tatouage social du diplôme, l'atteinte d'un titre ou d'un niveau statutaire. Les Américains évaluent un individu selon le " faire ". Meilleure est la performance, plus forte sera la récompense, et plus riche ou mieux rémunérée est la personne, plus on lui impute une performance élevée. Puis, si la performance faiblit, la reconnaissance baissera corrélativement ; elle n'est pas intrinsèquement liée à la personne, mais seulement à ses actions" (Baudry, 2003).

⁶ Le Taux d'Activité Entrepreneuriale (TAE) se mesure à l'aide de deux indicateurs : le taux d'entreprises émergentes (ce sont les entreprises en gestation et qui sont sur le point d'être formellement lancées et enregistrées) et le taux d'entreprises nouvelles (ce sont les entreprises de moins de 42 mois au moment de l'enquête) (pour plus de détails, le lecteur se reportera utilement à Volery et Servais, 2000).

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 peuvent être selon nous de véritables entrepreneurs. 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 intérêts et l'évitement des menaces environnementales. Relevons par exemple, les propos de Lucien Rebuffel, président de la CGPME (CGPME, 1998 : 5) : "*Oui, il n'y a pas d'autres voies, il n'y a pas d'autres alternatives, pour la sauvegarde de ce à quoi nous croyons, que de rester "unis dans la Doctrine et dans l'Action", contre tout ce qui menace les PME et PMI de France ou leur nuit et d'où que la menace ou la nuisance vienne*". 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 (*l'enfer, c'est les autres*). Dans ce cas, le milieu professionnel exerce de fortes pressions de conformité et de solidarité qui rétroagissent sur les comportements entrepreneuriaux. 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).

À cette conception corporatiste de l'entrepreneur, on peut opposer une conception plus moderne et libérale qui prévaut dans les pays anglo-saxons et tout particulièrement aux Etats-Unis.

L'histoire de la constitution des USA, acquis au libéralisme, diffère fondamentalement de la France, marquée par l'interventionnisme de l'Etat (Cohen-Tanugi, 1985 ; Bruyat, 1993). 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). Selon Toulouse (1979 cité par Verstraete, 2002), "aux USA, la connaissance qu'a le grand public du nom d'entrepreneurs est au moins égale à celle qu'il a d'hommes politiques ; cette situation témoigne que ces

entrepreneurs figurent parmi les éléments d'une idéologie et des réalités constitutives de l'histoire de ce pays".

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. L'enquête GEM montre que les Etats-Unis font partie des pays les plus entrepreneuriaux (après le Brésil et la Corée du sud) avec un Taux d'Activité Entrepreneuriale (TAE) de plus de 12% tandis que la France se classe en 18^{ème} position avec un score de 2,2% (Volery et Servais, 2000 : 16). De même, l'entrepreneuriat américain est fortement enraciné autour de la notion d'opportunité tant sur le plan théorique (Singh, 2000) que pratique. Dans l'enquête GEM, 52% des personnes interrogées aux Etats-Unis déclarent percevoir des opportunités de créer une entreprise à horizon de six mois tandis que pour le cas français ce pourcentage n'est que de 17% (Volery et Servais, 2000 : 30). Les Etats-Unis affichent le score d'opportunités entrepreneuriales le plus élevé des 21 pays tandis que la France se situe parmi les derniers.

On peut donc évoquer deux types distincts d'entrepreneurs. Le premier type 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* (CGPME, 1993). À l'opposé, une image plus moderne correspond au type d'entrepreneuriat provenant 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 transparaît 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. Le tableau 1 résume les différences entre ces deux idéaux-types d'entrepreneuriat et nous servira à construire une matrice de présentation des résultats (Annexe 1).

Tableau 1. Comparaison des entrepreneuriats corporatiste et libéral

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)
Défense d'une rente de situation	Recherche d'un avantage pionnier
L'isolé ou le notable	Le nomade ou l'entreprenant
Stratégie d'évitement de menaces	Stratégie de recherche d'opportunités
Solidarité de rejet (initiative défensive)	Culture de projet (initiative offensive)
Image traditionnelle	Image moderne

2 Méthodologie

Selon Dasen et Retschitzki (1989), on peut distinguer deux approches complémentaires (Dasen, 2001) dans la recherche interculturelle : la *diversité interculturelle* et *l'interaction interculturelle*.

"L'étude de la *diversité culturelle*, avec ou sans comparaison explicite entre les cultures, permet de mieux comprendre l'ensemble des sociétés humaines, et par le miroir de l'altérité, de mieux comprendre sa propre société. Dans les sciences humaines, une méthode comparative permet de remettre en question des théories établies dans un contexte particulier, mais trop souvent considérées *a priori* comme universelles" (Dasen et Retschitzki, 1989). Dans le champ de l'entrepreneuriat, c'est précisément dans le but de relativiser la conception individualiste de l'entrepreneuriat anglo-saxon, que de nombreux auteurs s'intéressent à l'entrepreneur informel africain (Denieuil, 1992 ; Hernandez, 1995 ; 1997 ; Saporta et Kombou, 2000 ; Kandem, 2001). Les méthodes employées divergent d'un auteur à l'autre. Pour certains auteurs, l'analyse de la spécificité entrepreneuriale d'une région implique l'adoption de méthodes ethnométhodologiques (Dana, 1992) ou ethno-industrielles (Denieuil, 1992). Pour d'autres, on peut au contraire adopter des méthodes plus quantitatives (Blais et Toulouse, 1990). Pour une synthèse des divers types d'entrepreneuriat dans le monde, on se reportera à la typologie établie par Torrès (1999 ; 2001) et aux diverses contributions du numéro spécial de la revue *Management International* consacré à l'entrepreneuriat dans une perspective internationale (Verstraete et Filion, 2001).

Mais cette voie n'épuise pas le champ de l'analyse comparée car elle se borne à identifier des formes spécifiques selon les régions ou les pays sans véritablement tenir compte des interactions entre ces différentes formes. Autrement dit, "dans le monde actuel, les contacts entre groupes culturels se multiplient, dans des situations et pour des raisons fort diverses. Une grande partie de la recherche interculturelle porte sur l'ensemble des phénomènes liés à ces contacts" (Dasen et Retschitzki, 1989). C'est le second volet de *l'interaction interculturelle*. En appliquant cette distinction au champ de l'entrepreneuriat, on peut considérer que cette voie a plus rarement fait l'objet de travaux, surtout sur le plan empirique. Cela tient vraisemblablement à la difficulté de trouver des situations de contacts entre groupes culturels différents car l'entrepreneuriat est un phénomène fortement ancré dans le territoire, dans le local (Bruyat, 1993 ; Filion, 1999), ce qui rend les contacts plus rares, sauf à se focaliser sur le comportement entrepreneurial des minorités ethniques qui constitue un champ d'investigation exploré régulièrement par certains spécialistes du domaine. Pour Filion (1999 : 54-55), "dans presque tous les pays, on retrouve deux fois plus d'entrepreneurs parmi les immigrants que dans la population autochtone. En règle générale, les groupes les plus entrepreneuriaux se trouvent parmi les minorités".

2. 1. Une étude de cas...

Ce travail s'inscrit dans le cadre d'une méthode qualitative fondée sur l'étude de cas dont de nombreux travaux sont aujourd'hui venus accréditer l'intérêt (Yin, 1989 ; Hlady-Rispal, 2002). La méthode de l'étude de cas fait aujourd'hui l'objet de beaucoup d'attention

(comme en témoigne la journée thématique organisée par l'Université Montesquieu de Bordeaux IV en décembre 2002) et trouve des applications très diverses dans le champ de l'entrepreneuriat. Par exemple, Bruyat (1993) fait le choix d'illustrer les concepts qu'il développe tout au long de son travail doctoral par une multitude de mini-cas tandis que Verstraete (1997) ne retient dans sa thèse qu'un seul cas central qu'il étudie de manière très détaillée à l'aide de la cartographie cognitive. En position intermédiaire, Sammut (1995) établit une typologie des situations de démarrage à l'aide de 12 cas de jeunes entreprises. Cette tendance s'explique par le fait qu'en entrepreneuriat, le temps exerce souvent une influence déterminante, à tel point que certains n'hésitent pas à considérer l'entrepreneuriat comme un processus multifactoriel et incrémental le plus souvent mais aussi parfois discontinu et secoué par des ruptures (Bygrave et Hofer, 1991). Dans cette optique, les concepts ne sont plus figés ou isolables dans le temps et dans l'espace mais deviennent des variables en constante évolution imposant l'adoption de méthodologies qualitatives capables d'apprécier leurs relations et leurs interactions (Hernandez, 1995 : 109).

Selon Yin (1989 : 23), "une étude de cas est une investigation empirique qui étudie un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées". C'est précisément dans cette optique que nous considérons que cette méthode constitue la meilleure façon d'appréhender les différences dans les formes d'expression du phénomène entrepreneurial entre américains et français.

Toujours selon Yin (1989) l'étude de cas unique est un choix d'autant plus pertinent que le cas présente toutes les conditions permettant de tester une théorie, qu'il constitue une "opportunité d'observation d'un phénomène jusqu'alors inaccessible à l'investigation scientifique" et que son objet est extrême et unique. Le cas de l'échec de l'implantation de Mondavi à Aniane répond à ces trois critères.

Tout d'abord, il s'agit bien d'un phénomène contemporain difficilement dissociable de son contexte et surtout il constitue une réelle opportunité. En effet, rares sont les cas relatant de simples PME et ayant fait l'objet d'une aussi abondante médiatisation. Nous avons recensé 76 articles publiés dans 13 journaux sous la plume de 27 journalistes différents (Annexe 2). Une des opportunités de ce cas est sa médiatisation, très rare en PME. Les médias relatent généralement les entreprises de grande taille bien connues du grand public. Il est assez rare que des PME et leurs dirigeants défrayent la chronique comme ce fut le cas dans l'Affaire Mondavi. De plus, si dans une économie mondialisée, les contacts entre groupes culturels se multiplient, il est encore rare de voir des études comparatives en entrepreneuriat fondées sur une démarche de recherche interculturelle portant sur l'ensemble des phénomènes liés à ces contacts. Le cas Mondavi offre cette opportunité. Enfin, ce cas est extrême (il relate le cas d'un échec) car les PME n'investissent que rarement directement à l'étranger et les échecs ne sont pas des objets de prédilection (surtout si l'on se réfère à la culture du *success stories* développée dans les sciences de gestion, particulièrement dans le monde anglo-saxon⁷).

2. 2. ... à partir de données secondaires

L'existence de Europresse.com était une opportunité qui a considérablement simplifié le travail de collecte. Nous avons interrogé la banque sur la base d'un mot clé principal : Mondavi. 118 articles ont été recensés. Mais la notoriété mondiale du groupe californien, de

⁷ Comme par exemple "*Strategies and Best Practices of Entrepreneurship Centres*" (T. V. Menzies, 2002).

surcroît pionnier de la Nappa Valley, nous a amené à trier parmi ces articles ceux qui avaient un rapport direct avec l'espace entrepreneurial occasionné par l'affaire Modavi. Autrement dit, un second tri sur la base de mots clés faisant référence au territoire comme *Aniane, Hérault, Languedoc, Roussillon...* a permis d'affiner la base. C'est ainsi que nous n'avons plus retenu que cinquante trois articles. A cette recherche organisée, d'autres articles issus de la presse locale ont été ajoutés. C'est ainsi que le *Midi Libre* ou *La Gazette de Montpellier* apparaît dans notre recensement alors qu'il ne fait pas parti de la banque Europresse.com. Au total, la base de données se compose de 77 articles (Annexe 2).

Cette base de donnée a servi à construire l'étude de cas en fournissant les points clés de cet épisode à rebondissements et à décrire le plus fidèlement possible les acteurs clés de ce scénario. C'est ainsi que nous avons recensé de manière exhaustive les déclarations des principaux protagonistes de cette affaire, d'une part la famille Mondavi (Annexe 4) et leur représentant en France David Pearson (Annexe 5) et d'autre part les membres de la famille Guibert (Annexe 3), chefs de file de la réaction hostile au projet. Les annexes 6 (André Ruiz, ex-maire d'Aniane), 7 (Manuel Diaz, maire actuel d'Aniane) et 8 (André Vézinhét, président actuel du Conseil Général de l'Hérault) recensent également les déclarations des acteurs politiques qui ont joué un rôle déterminant dans cette affaire. Afin d'éviter les erreurs d'interprétation, seules les phrases entre guillemets ont été considérées comme directement attribuables aux différents protagonistes de cette affaire. Chacune de ces annexes fait l'objet d'une analyse succincte que le lecteur peut lire indépendamment de l'analyse.

L'exploitation de données secondaires parues dans la presse appelle quelques précisions. Nous savons que la presse en général est soumise à une règle que les spécialistes appellent la Loi de Proximité⁸. La nomenclature de notre banque de données présente plusieurs types de proximité. Surdimensionnement du *Midi Libre* comme journal régional par rapport aux autres journaux de même nature. Cela s'explique aisément par le fait qu'Aniane est un village héraultais qui se situe dans la zone du lectorat du *Midi Libre*. Le deuxième fait est la présence de la presse spécialisée dans le secteur de la viti-viniculture (*La guinguette.com, agia alimentation...*). Là aussi, il s'agit d'une autre forme de proximité. Puis, parmi la presse spécialisée, on notera également une forte présence de la presse économique (*Les Echos, La Tribune...*) qui s'intéresse à ce type d'affaires mettant en prise directe les intérêts français. Enfin, *l'Humanité* tient une place à part en raison de l'étiquette politique de Manu Diaz, l'un des principaux opposants à l'implantation du groupe Mondavi.

Les données secondaires sont des données qui existent déjà. Selon Baumard, Donada, Ibert et Xuereb (1999), "il est conseillé de commencer systématiquement une recherche en s'interrogeant sur l'existence des données secondaires disponibles. L'utilisation de ces données présentent de nombreux avantages. Elles sont généralement peu chères et rapides à obtenir. Elles sont déjà assemblées et ne nécessitent pas forcément un accès aux personnes qui les ont fournies. Elles ont une valeur historique et sont utiles pour établir des comparaisons et évaluer des données primaires". Parmi d'autres avantages, les données secondaires permettent au

⁸ La loi de proximité dans le journalisme repose sur l'idée qu'il faut capter l'intérêt du lecteur en retenant prioritairement les informations qui lui sont proches. Les quatre dimensions de la loi de proximité sont : la loi de *proximité temporelle* (l'individu est en général plus sensible à ce qui va se produire plutôt qu'à ce qui s'est passé), la loi de *proximité géographique* (les faits qui se déroulent près de chez soi captent davantage l'attention que ceux qui se déroulent à l'autre bout de la planète), la loi de *proximité psycho-affective* (tout ce qui touche aux grands thèmes de la vie et de la mort - l'amour, la santé, la violence, l'argent, la peur, la haine, l'échec, la souffrance - est ressenti comme proche par une grande majorité des lecteurs) et la loi de *proximité spécifique ou socio-professionnelle* (le lecteur apprécie l'importance d'une information en fonction de sa profession, de ses attaches culturelles, de ses origines sociales).

chercheur de s'extraire de sa propre subjectivité en utilisant des sources vérifiables par d'autres ou dont l'origine est externe. De plus, le fait de travailler sur des articles publiés dans la presse permet de lever l'anonymat et la confidentialité puisque les sources sont publiques. C'est aussi pour cette raison les appartenances politiques des acteurs sont mentionnées car elles revêtent souvent du sens. Ce type d'information est rarement évoquée dans les études de cas en gestion et en entrepreneuriat.

Bien entendu, ce type de données soulèvent également un certain nombre de limites. Par exemple, "le format de ces données peut ne pas correspondre à celui des chercheurs. Le chercheur doit toujours comprendre pour quel objet les données ont été construites avant de les utiliser" (Baumard et Ibert, 1999). De plus, la presse recèle un biais : la recherche constante du spectaculaire et du scoop. Ceci explique les phénomènes de concentration d'article dans des laps de temps très court. Par exemple, l'arrêt définitif de l'implantation Mondavi a été largement relayée par la presse (6 articles entre le 16 et le 18 août 2001) car elle met un point final à ce que certains appelaient déjà "*l'épisode de l'été*" [REF. 12]. Cette prédominance s'explique par la Loi de Proximité qui privilégie l'information "fraîche" (surévaluation du présent et du futur immédiat sur le passé ou le futur lointain). Un autre inconvénient est que les extraits de phrases sont souvent tronqués, sortis du contexte de la conversation. On peut toutefois rectifier cet effet en recoupant plusieurs articles provenant de journaux différents (même si cette technique du recoupement demeure limitée en raison du mimétisme entre les journalistes – certains articles sont fondateurs et influencent parfois mot à mot la rédaction des articles suivants). Malgré ces biais évidents, le choix de construire une étude de cas à partir d'articles de presse n'est pas anodin et répond à notre objectif premier de recherche. En effet, la presse construit des images et ce sont bel et bien ces représentations qui nous intéressent. Nous nous inscrivons dans la perspective d'une analyse comparée.

3. Présentation 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 [REF 15]⁹. 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 [REF 23] ; [REF 26] ; [REF 30]. 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 d'élaborer ce grand vin à base de Syrah, désiré par Mondavi [REF 3]. 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 de ce massif, un terroir constitué d'un sol profond, pauvre en humus et en

⁹ Tout au long de la présentation des faits, nous indiquerons entre crochets le numéro du ou des références qui ont servi à l'élaboration du cas.

matières végétales, riche en fer et en cuivre qui était similaire aux meilleurs climats bourguignons. Ici la vigne pouvait plonger ses racines profondément, souffrir pour chercher sa nourriture et produire ainsi des vins à arôme fin [REF 36] ; [REF 37 bis] ; [REF 44]. 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 [REF 36] ; [REF 37 bis]. Ce sont ces caractéristiques physiques et climatiques qui font du territoire d'Aniane un lieu d'exception propice à la production d'un grand vin. La stratégie territoriale de Mondavi correspond clairement à une géostratégie (Marchesnay, 2001). Ce sont les mêmes raisons qui ont amené la famille Guibert 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 [REF 36], 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 qualité 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"* [REF 38].

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 [REF 6 bis] ; [REF 23] ; [REF 29] ; [REF 31] ; [REF 39] ; [REF 41] ; [REF 47 bis].

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 " [REF 40].

A ce mécontentement, s'ajoute celui des utilisateurs de la forêt communale : le massif de l'Arboussas. 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 [REF 23] ; [REF 39] ; [REF 40].

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 [REF 40 bis] ? 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 vigneron 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* " [REF 40 bis]. 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 Maire¹⁰.

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 [REF 40 bis].

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 [REF 45]. 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 [REF 41].

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 [REF 23] ; [REF 34 Ter]. 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 [REF 18]. Les professionnels locaux pensent bénéficier d'un avenir radieux grâce à cette implantation [REF 22] et prévoient de mettre en place une stratégie de qualité, fondée sur le terroir, leur permettant de lutter contre la concurrence de l'Afrique du Sud, de l'Argentine, de l'Italie et de l'Espagne [REF 18]. Fin février 2001, un accord est conclu, le dossier de défrichage est envoyé à la DRAF (Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt).

¹⁰ 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* " [REF 1 ter].

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 déployé pour ses analyses, ses études de rentabilité et de réussite, et ses ambitions, les résultats vont surprendre toute la région d'ici 10 ans" [REF 33 ter]. 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*" [REF 33 ter].

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*" 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 [REF 16]. 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 [REF 10] ; [REF 11] ; [REF 18] ; [REF 21] ; [REF 22] ; [REF 23 Bis] ; [REF 24] ; [REF 26] ; [REF 27].

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 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 et entrepreneuriales qui distinguent l'entrepreneur américain de l'entrepreneur français.

4. Illustration de l'entrepreneuriat libéral : le projet de création d'un grand vin de la Famille Mondavi

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 pionnier¹¹ qui ose

¹¹ Comme en témoigne cette déclaration dans *Les Echos* du 10 juin 1999 d'un des fils Mondavi, lequel commente leur projet d'investissement dans le Languedoc-Roussillon : "*C'est incroyable ce que l'on peut faire*

innover et révolutionner les règles de son marché [REF 39]. C'est en 1943 que sa famille acquiert le vignoble Charles Krug Winery [REF 12] ; [REF 47 Bis]. Dans les années 60, Robert Mondavi va sillonner 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" [REF 12] ; [REF 30] ; [REF 39] ; [REF 45 Bis] ; [REF 46] ; [REF 53] ; [REF 40]. 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 [REF 40]. 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 [REF 17] ; [REF 46]. Mondavi réalise en 2000 un chiffre d'affaires de 427,7 millions de dollars et vend 104,2 millions de bouteilles sous les principales marques Woodbridge et Coastal, réalisant un bénéfice net de 40,6 millions de dollars. Mondavi est propriétaire de 4500 hectares de vignes répandues dans le monde entier [REF. 17].

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 Rastoin, 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."* [REF 33 ter]. 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 [REF 33 ter].

Dans nos tableaux des déclarations (Annexe 1), nous avons relevé plusieurs citations des membres de la famille Mondavi et de David Pearson qui illustrent ce type d'entrepreneur. La plupart des déclarations confirment les traits caractéristiques de la culture des affaires américaines identifiés par Baudry (2003) : la centration sur la tâche plus que sur la relation, l'optimisme et le penser "grand", la recherche du jeu Win-Win, voire du *Win-Win-Win* en associant le territoire dans la stratégie. Les références à la notion de "projet" sont en effet très

avec une telle histoire et un tel futur. On a le sentiment d'être des pionniers. C'est une sensation amusante car en fait on se trouve dans le plus ancien vignoble du monde !" [REF 46].

nombreuses: *"Le défaut de soutien au projet du nouveau maire et du conseil municipal récemment élus à Aniane (...) constituent une incertitude et des risques trop importants sur la faisabilité du projet à long terme."* [REF 23 Bis] ; *"Projet à long terme, rentable dans dix ou quinze ans"* [REF 34 Bis] ; *"On se retire du projet de manière définitive. Il y a trop d'intérêts personnels et politiques en jeu qui nous dépassent"* [REF 26] ; *"[Notre] 'projet n'est pas de faire une winery à l'américaine mais bien un domaine qui produise un grand cru à partir de ses seuls raisins"* [REF 41] ; *"Il s'agit d'un projet français qui s'intègre parfaitement dans la culture languedocienne"* [REF 45] ; *"Nous discutons directement avec les vigneronns d'Aniane car notre installation doit être transparente. C'est la condition essentielle pour valoriser ce projet qui, effectivement, porte sur une cinquantaine d'hectares"* [REF 46 Bis]

Pour l'optimisme et le penser "grand", nous relèverons : *"je suis très confiant, on peut faire de très grandes choses ici"* [REF 34 ter] ; *"un grand vin rend toujours radieux"* [REF 34 bis] ; *"Notre ligne directrice, c'est de faire de très grand vins et de trouver le meilleur moyen d'y arriver"* [REF 47 Ter], *"un très grand vin"* [REF 34 bis], *"Les vins que l'on produit ici peuvent être les plus grands"* [REF 47ter], *"C'est vraiment un endroit exceptionnel sur lequel nous allons pouvoir créer un produit de grande classe"*, [REF 40 bis];

En ce qui concerne la volonté de construire un jeu gagnant, plusieurs déclarations attestent de la volonté de la famille Mondavi de s'inscrire dans une telle logique : *"les aider à améliorer la qualité"*, *"bénéficiaire de notre réseau de vente"*, *"un accès privilégié à notre patrimoine d'expérience et à notre savoir-faire"*. A ces déclarations, il faut ajouter celles qui font davantage référence au territoire et à la culture du pays : *"dans le plus profond respect du savoir-faire des vigneronns locaux"*, *"respecter l'histoire, la culture et les hommes de cette région"*, *"[Nous] travaillons depuis des mois avec des écologistes pour répertorier les espèces végétales à préserver et proposons de créer des îlots de 5 hectares au sein de la forêt pour ne pas transformer l'Arboussas en un vaste terrain vierge"* [REF 41], *"Il s'agit d'un projet français qui s'intègre parfaitement dans la culture languedocienne"* [REF 45]...

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 Robert Mondavi d'entrepreneur libéral.

Or, selon Fayolle (2000 : 42), ce type d'entrepreneuriat dérange 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". Selon Baudry (2003), ce "parti pris systématiquement négatif et critique résulte d'une croyance de rareté, souvent présente d'ailleurs dans les pays anciens à forte densité de population, qui ont vécu les razzias, les disettes et les famines, et où un esprit paysan défensif s'est forgé au fil des siècles. La croyance de rareté s'exprimera par des syllogismes du genre : " Il n'y en n'aura pas assez pour tout le monde, donc l'un de nous deux va y perdre, donc si je fais perdre l'autre, j'y gagnerai. ". Le Français se situe ainsi par rapport au manque : ce qu'a l'autre me manque à moi. Il faut donc nier ou dénier cette possession". La défiance par rapport au profit, attribué aux "profiteurs", et à l'entreprise privée qui, en permettant l'enrichissement de quelques-uns, appauvrit nécessairement tous les autres, par opposition au secteur public vu comme seul défenseur du bien collectif, participe de cette attitude."

Face à ce type d'entrepreneur, des mécanismes d'autodéfense et corporatistes ont joué un rôle majeur.

5. Illustration de l'entrepreneuriat corporatiste : la création d'un comité de défense du massif de l'Arboussas de la Famille Guibert

Voici en quels termes s'exprime le comité de défense¹² du massif de l'Arboussas lorsqu'il adresse une lettre ouverte au Président Vézinhét. 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 pays¹³) : *"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 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 plusieurs contenus à caractère corporatiste : 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... Les propos tenus par le nouveau maire Diaz, il est vrai alors en campagne, semblent s'inscrire 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"* [REF 27] ; *"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"* [REF 26].

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"*¹⁴. *En Languedoc, il y a des Bourguignons, des*

¹² Au 9 juin 2003, 1952 « comités de défense » et 9497 « associations de défense » sont recensés dans le Journal Officiel des associations.

¹³ Nous ne sommes pas très loin du fameux *"Volem viure al país"* ou du non moins savoureux *"Gardarem lou Larzac"*. Pour s'en convaincre, il suffit de prendre connaissance de la déclaration de l'acteur de cinéma, Depardieu, qui désire s'implanter à son tour à Aniane en rachetant 5 à 7 hectares de vigne. A la question que lui pose un journaliste "Vous arrivez après l'échec de Mondavi. Cela ne vous inquiète pas ?", voici ce qu'il répond : "Je ne suis pas là pour prendre ce que voulait Mondavi. Mon ambition est simplement de tirer le meilleur de la terre et de la défendre. Je respecte le travail des Américains mais nous avons le terroir, le savoir-faire et nous parlons la même langue, alors on devrait bien s'entendre. Et puis moi, un village qui s'oppose à un envahisseur, j'aime bien. Ça me rapelle Astérix et Obélix. A Aniane, je serai donc Obélix pour travailler la potion magique. Une potion qui nous rendra heureux" [REF. 1].

¹⁴ Ne peut-on considérer au contraire que ces déclarations et ces craintes confirment la thèse développée par Baudry (2003) ? : "l'étranger est fondamentalement perçu par le Français comme une menace, et par extension, tout autre est perçu en partie comme un étranger, alors que l'Américain voit en lui une occasion d'enrichissement réciproque. Le Français a donc intérêt à attaquer haut et fort, à titre préventif, et à monter rapidement dans l'altercation". Baudry cite cette phrase de Montaigne : "Nul ne gagne qu'un autre ne perde". La culture de la rareté et la peur de l'étranger qui en découle ont-elles joué un rôle moteur dans cette affaire Mondavi ?

Champenois et la famille Rothschild s'est associée avec quatre communes de l'Aude pour 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" [REF 31].

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*¹⁵) 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 (M. 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"* [REF 1 ter]. On retrouve ici une illustration de la thèse de Cohen-Tanugi (1985), selon lequel il existe une "coupure étanche entre la sphère du public et celle du privé" au sein de la société française. "Au public, c'est-à-dire à l'univers des représentants de tous ordres, l'apanage automatique de l'intérêt général

¹⁵ Le concept du *Win-Win-Win* est utilisé par Baudry (1999) pour décrire les comportements entrepreneuriaux dans 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 d'**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...).

avec les privilèges qui l'accompagnent. Au privé, c'est-à-dire à l'ensemble amaigri de la société et de l'économie réelles, la coloration péjorative des intérêts particuliers, contraires à l'intérêt général, égoïstes et irresponsables. Entre les deux, les théories de la représentation et de la fonction publique font massivement écran. Cette ligne de partage idéologique se traduit juridiquement par l'exclusion du secteur privé de la plupart des activités dites d'intérêt général, y compris des activités économiques". (Cohen-Tanugi, 1985 : 123). Plus loin, ce dernier rajoute : "L'idée que la plupart des activités privées sont nécessairement au service de l'intérêt général au sens large est profondément étrangère à l'idéologie publique française. (...) La notion de responsabilité sociale du secteur privé est au contraire au cœur du système politico-économique américain, où ce secteur constitue la substance même de l'économie et de la société et assure quotidiennement une mission d'intérêt général, y compris dans les domaines les plus éminemment d'intérêt public, comme la culture, la recherche et l'enseignement, grâce notamment au tissu extrêmement riche des fondations et associations" (Cohen-Tanugi, 1985 : 124); Plusieurs déclarations des opposants au projet Mondavi vont dans le sens du refus catégorique de transférer dans le domaine privé ce qui appartient jusqu'alors au domaine public. : "*C'est du colonialisme grossier et impudent*", [REF 31] ; "*Il suffisait à Mondavi de se déplacer de 500 mètres pour qu'il n'y ait plus de problème*", [REF 38] ; "*Qu'on fasse cadeau de cet espace sur une montagne d'une grande richesse animale et botanique à un monstre financier est outrageant*", [REF 41] ; "*Nous estimons que Mondavi n'a pas à s'installer de cette façon-là en se faisant offrir les terres. Pourquoi n'emprunte-il pas la voie classique de l'acquisition ?*", [REF 39] ; "*Sachant qu'il y a de très beaux terroirs non boisés disponibles sur la commune d'Aniane, vers Puéchabon, pourquoi donner à une multinationale américaine ce qui est refusé depuis vingt-cinq ans aux vignerons locaux*", [REF 44].

En fait, le ressort de cette coalition très hétérogène d'intérêts (des communistes, des écologistes, des chasseurs, des paysans, des habitants sans étiquette politique...) semble être la menace qui dans ses multiples aspects a 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.

L'entrepreneur corporatiste ne sort de son isolement et ne s'inscrit dans une logique collective que lorsqu'une évolution le menace. 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 contre le changement. Dans son ouvrage « *l'action contrainte* », Courpasson (2000 : 160) pose les bases d'une *sociologie de la menace*. Parmi les types d'action dont le souci est de protéger les personnes contre des menaces, ce dernier évoque l'action de *sédentarisation* qu'il définit comme « l'ancrage dans un territoire professionnel et/ou géographique dont l'enjeu est de chercher dans les pairs ou dans les proches une protection de type corporatiste ou affective. La menace est alors en quelque sorte mutualisée, c'est-à-dire que les dangers qu'elle induit potentiellement sont répartis implicitement entre les membres de la « communauté » en question » (Courpasson, 2000 : 242).

En reprenant certains propos de la Famille Guibert, il est possible d'apprécier comment les déclarations publiées dans la presse participent à diaboliser le projet américain. La menace n'est pas une donnée mais devient un construit délibéré qui résulte des multiples déclarations de la famille Guibert dans la presse : "*C'est un projet con et méchant. Nous allons vers la destruction du tissu social si l'on laisse s'implanter des groupes financiers comme Mondavi.*

Nous allons devenir des Latinos, à l'exemple de leurs employés dans les vignes de Californie. Ces grandes sociétés du vin incarnent un paysage de domination sur un monde de clients et de soumis, qui s'oppose au merveilleux monde languedocien fait de multiples talents passionnés derrière de bonnes gueules", [REF 40 Bis] ; *"Un homme qui produit 200 millions de bouteilles par an sur 1 500 hectares aux États-Unis ne peut pas parler de qualité. Pour moi, le vin de Mondavi, c'est du yaourt"*, [REF 43] ; *"C'est du colonialisme grossier et impudent"*, [REF 31] ; *"Qu'on fasse cadeau de cet espace sur une montagne d'une grande richesse animale et botanique à un monstre financier est outrageant"*, [REF 41] ; *"La vergogne d'un milliardaire américain"*, [REF 41]. Ces quelques extraits montrent clairement que la Famille Guibert adopte une stratégie d'évitement de menace en diabolisant les traits de son adversaire. Cette construction de la menace correspond à une stratégie d'*enactement* dont le but est de rendre l'environnement le plus hostile possible à l'égard du projet de l'adversaire. Afin de donner corps à cet esprit de résistance, la famille Guibert crée un comité de défense. C'est à ce moment précis que l'opposition des Guibert entre, à nos yeux, dans le champ de l'entrepreneuriat.

Pour notre part, nous dirons qu'il s'agit d'un entrepreneuriat défensif préoccupé prioritairement par l'évitement de menaces. Le sens de l'initiative est bien présent mais c'est dans les formes d'expression de protestation et dans les mécanismes de préservation des avantages acquis qu'il s'exprime souvent de manière à la fois virulente et efficace. Ce type d'entrepreneuriat 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 et que nous qualifions ce type d'entrepreneuriat de *corporatiste* (Torrès, 2001, Blandin et Torrès, 2002). L'adjectif "corporatiste" ne doit pas être appréhendé de manière péjorative car d'une certaine manière, il évoque aussi une forme de *résistance*. Cette résistance peut être le lieu d'une manifestation du phénomène entrepreneurial lorsque le leader crée une structure organisationnelle dont le but est de préserver une situation donnée ou de combattre un changement considéré comme porteur de régression et non de progrès.

Selon Verstraete (2002), "l'entrepreneuriat n'oblige pas à la croissance et n'est pas forcément associé à l'idée de réussite, du moins *stricto sensu*, même si le souhait des entrepreneurs et de voir leur entreprise " marcher ". Ce que nous voulons dire c'est qu'il faut reconnaître comme entrepreneurial certains phénomènes impulsés par des individus œuvrant pour qu'une entreprise " tienne " le plus longtemps possible alors qu'il paraît peu probable qu'elle puisse être redressée. Ce sujet invite à débattre". C'est en ce sens que nous défendons la thèse que la création d'un comité de défense constitue un phénomène entrepreneurial à part entière et au même titre que la création d'une entreprise. La différence toutefois tient au but de l'impulsion entrepreneuriale qui est ici de défendre des intérêts particuliers de groupes professionnels ou de métier, généralement en période de crise. Dans l'affaire Mondavi, la création du mouvement de contestation est impulsée par la Famille Guibert, puis est relayée sous une forme plus politisée, par Manuel Diaz. Cette conception spécifique de l'entrepreneuriat est également conforme à la conception de l'entrepreneuriat évoquée par plusieurs spécialistes qui stipulent que l'entrepreneur est un créateur d'organisation (Gartner, 1985 ; Bygrave et Hofer, 1991 ; Verstraete, 1997, 1999, 2002). Dans notre étude de cas, cette organisation prend les traits d'une association de type Loi 1901 de défense du Massif de l'Arboussas. C'est en créant cette organisation que la famille Guibert, épaulé par d'autres contestataires, impulse alors une dynamique qui aura raison de l'implantation de Mondavi dans l'Hérault. Le terme impulsion, emprunté ici à Verstraete, a son importance car il renvoie non seulement à "la soudaineté et à la brièveté d'une force exerçant une action en vue de modifier un état donné", mais aussi au "déclenchement d'une dynamique". C'est en ce sens

que l'évitement de menace peut tout autant que la saisie d'opportunité constituer le ressort d'une démarche entrepreneuriale. Au-delà de l'analyse comparée France-Etats-Unis, l'évocation d'une forme corporatiste de l'entrepreneuriat est un des principaux apports de cette étude de cas.

Si l'on accepte cette conception corporatiste de l'entrepreneuriat, on peut alors en déduire que l'essence de l'entrepreneur n'est plus exclusivement de saisir des opportunités mais de manière plus générale de s'inscrire dans une dynamique stratégique déséquilibrée (penchant tantôt vers la saisie d'opportunités et on parlera d'entrepreneur libéral, penchant tantôt vers l'évitement de menaces et nous proposons dans ce cas la notion d'entrepreneur corporatiste). Dans cette conception, l'entrepreneur est davantage un agent de déséquilibre que de changement puisque le but de l'entrepreneur corporatiste est de maintenir le statu quo afin de préserver sa rente de situation. Mais ce faisant, il adopte bel et bien un comportement entrepreneurial lorsqu'il impulse une dynamique et crée une structure nouvelle.

Un dernier point mérite d'être évoqué. Un comité de défense ne créerait pas de valeur nouvelle et encore moins du changement et de ce fait échapperait au champ de l'entrepreneuriat, du moins tel que Bruyat (1993) le définit. Mais de quelles valeurs et de quels changements s'agit-il ? S'il s'agit uniquement et exclusivement de valeurs pécuniaires, il semble acquis que le comité de défense, sous sa forme de Loi 1901, c'est-à-dire à but non lucratif n'entre pas dans cette définition. Mais si l'on prend une définition plus large de la notion de valeur, en élargissant la définition aux valeurs sociales, sociétales et politiques... l'acte de création d'un comité de défense est indissociable des valeurs qu'il cherche à défendre, à préserver et même à renouveler. Comme le note Verstraete (2002), "si l'on considère la responsabilité sociale de l'entrepreneur, sans aucun doute la valeur ne peut être réduite à l'économique. (...) Une valeur réduite à l'économique trouverait également difficilement à s'appliquer dans des régions du monde où d'autres notions de la valeur guident les comportements individuels et collectifs, comme par exemple en Afrique sub-Saharienne". Les spécificités du corporatisme de la société française implique la prise en compte d'une certaine dose d'idéologie dans la notion de valeur.

En ce qui concerne la dynamique de changement, la préservation d'une rente de situation semble antinomique. Pourtant, nous objecterons que si ce comité de défense n'avait pas été créé, le sort du projet Mondavi aurait été vraisemblablement différent. Le comité a bel et bien changé la situation. De plus, cette initiative revêtait à la fois une grande exposition à des risques de représailles en cas d'échec face à l'autorité municipale en place jusqu'alors et à une forme d'incertitude tant que la partie n'est pas finie. Il est bon de rappeler que la Famille Guibert déclare être prête à engager des poursuites judiciaires : "*Oui, la Famille Guibert combattra par voie judiciaire, durant des mois et des années, celui qui essaie de détruire une forêt protégée, gardienne de l'entrée des gorges de l'Hérault*" [REF 35 ter]. Cette attitude n'est pas sans risque ni sans incertitude. Elle relève bien d'une démarche entrepreneuriale.

Selon nous, l'affaire Mondavi révèle une forme d'entrepreneuriat qui ne repose ni sur la croissance, ni sur l'innovation économique¹⁶, ni sur la saisie d'opportunité, ni sur la

¹⁶ Nous devons relativiser ce propos car on peut considérer que la création d'un comité de défense du massif de l'arboussas constitue une innovation mais dans le champ du social. Ainsi, comme le disent Chambon et al. (1982 : 13-14), « innover n'est pas faire nouveau, mais faire autrement, proposer une alternative. Et cet autrement peut parfois être un réenracinement dans des pratiques passées. Ainsi s'explique la fausse ambiguïté par laquelle on désigne quelquefois comme innovations sociales des retours en arrière, des ressourcements (par exemple la réanimation, la revalorisation ou la renaissance d'identités culturelles compromises ou étouffées). Poussant dans ce sens, certains théoriciens définissent même l'innovation sociale comme un système de riposte aux bouleversements qu'imposent à notre société toute une série de transformations. Sans souscrire au caractère

créativité mais sur l'impulsion d'une dynamique dont l'objet est de préserver un rente de situation. Comme le note Verstraete (2002), "on pourrait être surpris de ne pas avoir relevé ces trois thèmes (innovation, créativité, opportunités d'affaires) dans le court état des lieux de la recherche en entrepreneuriat. Ils sont pourtant présents dans de nombreux textes. Mais, quitte à confesser un parti pris, ils sont sans doute moins spécifiques à l'entrepreneuriat. En effet, l'innovation intéresse tout autant le domaine de la stratégie, il en est de même pour la détection d'opportunités d'affaires (largement présente dans les modèles d'analyse stratégique) et la créativité. Ils sont d'ailleurs au cœur de l'articulation de l'entrepreneuriat et de la stratégie dans ce qu'on appelle les "stratégies entrepreneuriales". C'est l'impulsion d'une dynamique donnant lieu à la création d'une organisation qui constitue le cœur de l'entrepreneuriat. Dans ces conditions, et en respectant rigoureusement cette conception, rien n'interdit de rattacher au champ de l'entrepreneuriat le phénomène de création d'un comité de défense pour contrer un projet adverse. Un des grands intérêts de l'affaire Mondavi est de révéler l'existence d'une autre forme d'entrepreneuriat, de type corporatiste et de suggérer que l'évitement de menaces puisse engendrer des formes d'entrepreneuriat tout aussi pertinentes que la saisie d'opportunités.

6. 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 - on retrouve dans ce groupe, l'Australie, la Nouvelle-Zélande, le Chili, l'Argentine, l'Afrique du Sud...), 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 vitivinicoles respectueuses de l'écologie environnementale,
- l'investissement en recherche et développement vers la qualité,
- l'investissement dans la formation de la main d'œuvre,
- 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

restrictif d'une telle conception, nous la retenons comme significative des relations de l'innovation sociale à l'inédit ».

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^{ème} 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, 2001 : 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 vitivinicole 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. « L'AOC, innovation française datant de 1935, est l'aboutissement d'une volonté des producteurs, de l'administration et du législateur qui, depuis le début du siècle, ont cherché à protéger le patrimoine viticole français et à contrôler la qualité des vins¹⁷. Outre une garantie de qualité, on a recherché aussi la garantie de l'origine. L'appellation est devenue une marque collective garante d'un lieu précis et authentifiant une qualité. La loi de 1935 instaure l'appellation d'origine contrôlée et confie au syndicat des producteurs l'appellation et à l'institut national des appellations d'origine le soin de définir les conditions de production (cépages autorisés, rendement maximum, degré d'alcoolique minimum, procédés de culture et de vinification...) et de délimiter l'aire d'appellation » (Dubourdieu, 2003).

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 carcan (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

¹⁷ Une fois encore, on voit bien ici une illustration du rôle de l'Etat et de la tendance à la protection. L'AOC est une forme de préservation des rentes de situation.

les NPP...) 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 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. En revanche, l'AOC s'accommode idéalement au comportement rentier de l'entrepreneur corporatiste français car "l'AOC provoque une rente directe pour les producteurs dans la mesure où le prix peut être plus élevé que l'augmentation des coûts de production liés au respect du cahier des charges. Ce prix est d'autant plus élevé que le consommateur achète non seulement le produit lui-même mais aussi l'image qu'il a du pays" (Gilly et Pecqueur, 2000 : 157). Comme le dit Dubourdieu (2003 : 174), "Les amateurs de grands vins sont "terroiristes" et défendent l'idée que le terroir, dans son acception la plus large, c'est-à-dire incluant le climat, influence la qualité des vins et dicte inéluctablement la hiérarchie des crus. (...) Le terroir représente le fondement même de la qualité sans lequel l'homme aussi talentueux soit-il, reste impuissant. On doit l'admettre comme une vérité première sans chercher à la transgresser".

Pour résumer, 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 côtoient 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 : "Un homme qui produit 200 millions de bouteilles par an sur 1.500 hectares aux Etats-Unis ne peut pas parler de qualité" [REF. 43]. "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" [REF 36]. 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 Diaz à la mairie d'Aniane : "Nous avons le terroir, nous avons le climat. Le bon vin, on peut le faire nous-mêmes !" [REF. 2], "Sommes nous capables de créer les conditions d'un développement durable de la viticulture ? Nos viticulteurs peuvent se prendre en mains. Nous avons les bras, le savoir faire et l'argent" [REF. 17 bis].

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 du lieu et de la tradition par la famille Guibert et le nouveau maire Diaz. Ces différences de culture de métier sont également exacerbées par les différences culturelles entre des "américains qui sont principalement tournés vers l'avenir et le présent, alors que les Français valorisent plus le passé. Optimisme et pragmatisme des uns, pessimisme et attachement aux racines des autres" (Baudry, 2003). Définissant le cru comme une « longue histoire d'une expression française », Dubourdiou (2003 : 178) rajoute que « le terme "cru" signifie "ce qui croît" dans un lieu et finalement s'identifie au lieu lui-même. Ainsi, un vin de cru correspond à la production d'un vignoble de surface limitée, exploité par un seul propriétaire. Cette réalité agronomique d'un "vignoble-jardin" est typiquement française et reste pour tous les pays viticoles du Nouveau Monde un modèle inégalé. Cette désignation pour un vin lui donne, *a priori*, des lettres de noblesse ». Il est certain que ces différences ont joué un rôle dans l'incompréhension réciproque des protagonistes.

7. Le choc des cultures stratégiques territoriales : stratégie de globalisation versus stratégie de « glocalisation »

Coelho et Rastoin (2001) proposent de classer les entreprises vitivinicoles en trois groupes stratégiques selon le modèle de la carte stratégique proposé par M. Porter (2000) : les PME de terroir, les entreprises nationales d'envergure mondiale et les entreprises globales.

Pour ces auteurs, une entreprise de terroir est une entreprise qui tire sa spécificité de liens de forte intensité avec un territoire identifié par des caractéristiques physiques (géographiques et agro-climatiques), historiques et sociales, c'est-à-dire culturelles. Ces entreprises se trouvent dans le secteur alimentaire et à fort contenu culturel comme l'artisanat d'art traditionnel. Les PME de terroir trouvent leur avantage concurrentiel et se différencient par le couple territoire-histoire auquel s'associe l'idée de qualité et d'authenticité, fort porteuse actuellement dans un contexte où la confiance dans les produits s'amenuise face aux nombreux problèmes de sécurité alimentaire rencontrés actuellement (Rastoin et Vissac-Charles, 1999, Fort et Couderc, 2001).). Les petites entreprises vinicoles des PPT et en particulier de nombreux producteurs de Languedoc, comme ceux d'Aniane, se situent dans ce groupe stratégique. Celui-ci se caractérise par une dimension locale et un fort degré de spécification des actifs. Selon Dubourdiou (2003 : 179), « un grand cru est synonyme d'un lieu où l'homme a poussé à l'extrême la complicité avec son milieu. Il n'y a pas de recette unique et l'hypothèse d'un modèle absolu est inconcevable. L'élaboration d'un grand vin demeure une oeuvre artisanale chaque année renouvelée, le producteur étant, selon le

millésime, le révélateur des qualités immanentes de son terroir ». L'entreprise de la famille Guibert correspond parfaitement au type de la PME de terroir.

Face à ces PME de terroir, le groupe Mondavi apparaît comme une entreprise d'un autre type. Le positionnement stratégique de Mondavi n'apparaît pas comme une stratégie d'internationalisation classique qui aurait pour but de rechercher de nouveaux marchés pour une production existante, d'éviter la concurrence locale, de profiter d'écarts de coûts salariaux ou de mieux accéder aux matières premières (Porter, 1986). Certes, Le groupe Mondavi est aujourd'hui le premier exportateur de vins californiens avec 5 millions de caisses vendues [REF. 46]. C'est à ce titre que la famille Mondavi, pionnière dans la Napa Valley, jouit d'une forte légitimité au sein de son territoire de prédilection. Mais l'entreprise ne se contente pas seulement d'exporter puisqu'elle a aussi bâti sa réputation sur les nombreux accords de coopération internationaux à travers le monde. C'est ainsi que l'entreprise répond à une demande mondiale en recherchant des avantages de localisation offerts par les différents territoires régionaux : le groupe Mondavi a noué des accords de coopération avec la famille Rothschild en France, avec la famille Frescobaldi de Toscane en Italie, avec la famille Eduardo Chadwick au Chili et depuis 2000 en Australie avec le premier producteur de vin australien, Southcorp [REF 17] ; [REF 46]. On peut également noter les accords de coopération avec l'entreprise autrichienne Rosemount Estates Pty et la participation dans la société italienne Tenuta dell'Ornellaia. [REF. 17].

Ils situent Mondavi dans le groupe stratégique des firmes nationales à rayonnement mondial. Ce groupe se caractérise par sa dimension nationale et des actifs génériques faibles. Nous proposons pour notre part de classer Mondavi dans les firmes globales, ou plutôt en voie de globalisation (Torrès, 2000). Mondavi dispose d'une couverture mondiale, privilégie la croissance externe dans le cadre d'alliances stratégiques (avec des familles réputées). Cependant Mondavi n'a pas toutes les caractéristiques des firmes globales mises en lumière par Coelho et Rastoin (2001 : 26) (bien implantées dans les pays de la Triade, disposant de moyens de production importants dans les PPT, s'implantant sur des vignobles dans les NPP pour produire des vins de cépage, possédant un portefeuille de produits variés, comprenant d'autres boissons comme les apéritifs et les boissons non alcoolisées). Mondavi ne produit et ne vend que du vin.

Si l'on accepte l'idée que Mondavi a une stratégie de développement global, cela nécessite que l'entreprise prenne une forme organisationnelle « d'archipel ». Dans le cas de Mondavi, chaque îlot est un lieu de production, le marché est toujours mondial. La localisation n'a aucun lien avec la « proximité ». Les précédentes actions stratégiques montrent que l'accession au marché n'est pas fondée sur l'ancrage à un territoire-terroir (Blandin, 2001), stratégie culturellement européenne. On peut donc se demander d'une part, si le concept de terroir peut être considéré par Mondavi comme un actif spécifique pour la construction d'un avantage concurrentiel durable, et d'autre part, s'il souhaite ou a besoin de nouer des relations dans les territoires locaux où il s'implante. En effet, même si les Américains mentionnent le lieu de fabrication de leur vin sur les bouteilles (Coelho et Rastoin 2001), celui-ci n'est jamais mis en exergue. Mondavi (comme les autres viticulteurs californiens) fonde sa stratégie commerciale sur la marque qui n'a pas de référence à la localisation et sur les propriétés du produit. En effet, le consommateur américain ne se réfère pas du tout au lieu de culture de la vigne mais uniquement à ses préférences gustatives et à des marques (Prodexport, 2001). De plus, la perception géographique de l'Europe par le consommateur américain est très floue, ses points de repère sont très grossiers, comme la Méditerranée. La région Languedoc-Roussillon est inconnue, c'est pourquoi (par exemple)

Mondavi commercialise des vins du Languedoc Roussillon sous la marque « Vichon Méditerranée ». Il choisit ses implantations en fonction de leurs propriétés agro-climatiques et des actifs locaux dont il a besoin comme les ressources humaines.

Le groupe Mondavi, en tant qu'investisseur international, est confronté en permanence à de nombreux freins culturels. Dans le cas présent, une des difficultés est la confrontation à des structures de production non familières : les coopératives". (Prodexport, 2001 : 24). La cave coopérative d'Aniane date de 1924, ce qui en fait l'une des plus anciennes du département de l'Hérault. "Elle a, dans un passé récent, produit jusqu'à 75 000 hectolitres de vin par an. Depuis une dizaine d'année les volumes ont considérablement baissé. La cave d'Aniane vinifie actuellement entre 30 000 et 35 000 hectolitres l'an à partir des apports de 232 coopérateurs. Beaucoup, parmi ces derniers, ne sont pas des viticulteurs à plein temps. En Languedoc, la grande densité de caves coopératives a permis à bien de retraités et autres pluri-actifs de se faire un complément de revenu tout en produisant leur propre vin par l'intermédiaire de la cave locale. Dans bien des villages, la cave permet de conserver ou de transmettre un patrimoine au sein de la famille. Cette médaille a son revers. Quand il faut, sous la pression de la concurrence, s'adapter à la segmentation du marché, les coopérateurs évoluent moins vite que les caves particulières puisqu'il faut faire bouger tout le monde en même temps" [REF. 36]. Cet aspect est loin d'être négligeable dans l'échec du projet Mondavi. Comme le note Marchesnay (2001), "concernant l'affaire Mondavi, la solidarité, les conventions communes... se sont exercées contre la constitution d'un réseau communautaire de type "terroir". On pourrait évoquer l'existence d'un réseau "quasi-hiérarchisé" autour de la coopérative, qui se charge de la vinification, du stockage, de la commercialisation, de l'avance de trésorerie... de négocier les primes destinées à résorber les excédents, structurels pour les vins courants. Au nom de la défense des "valeurs profondes" du territoire, voire de l'anti-mondialisation, les viticulteurs ont en fait reconnu leur dépendance à l'égard d'un système coopératif qui leur impose des conventions moins astreignantes en matière de qualité".

Ce point renforce selon Marchesnay (2001) une différence culturelle d'un troisième type : l'opposition entre ce qu'il appelle les "cliostatégies" et les "géostatégies". La géostatégie est fondée sur le milieu environnant l'entreprise. On privilégie les caractéristiques physiques (géographiques et agro-climatiques) tandis qu'une cliostatégie se fonde sur l'histoire de l'entreprise comme de son milieu, considéré comme réseau d'appartenance. Ce sont les caractéristiques sociales et historiques qui donnent au territoire son originalité. On pourrait prolonger cette distinction en considérant que la cliostatégie peut déboucher, une fois encore, sur une dérive corporatiste, où le territoire est la manifestation d'un corporatisme du lieu, une sorte de « toporatisme »¹⁸ où le local n'est plus un simple lieu de production mais, pour reprendre l'expression de Maffesolli (2000 : 234) une « communauté de destin », ce lieu qui devient lien et qui est vécu avec d'autres, qui « à la fois sécurise et permet la résistance, qui permet de perdurer, qui permet que l'on ne cède pas aux diverses impositions naturelles et sociales ». On voit bien que les déclarations des opposants au projet Mondavi mettent l'accent sur le proche et sur l'affect : « *Pourquoi donner à une multinationale américaine ce qui est refusé depuis vingt-cinq ans aux vignerons locaux, qui eux, ont bâti de toutes pièces la célébrité actuelle des terroirs d'Aniane !* », [REF 44] ; « *Au lieu de faire vivre un gros poisson qui n'apporte rien au pays, je préfère que nous installions une trentaine de familles sur ces terres* », [REF 3] ; « *Nous, nous vivons ici* », [REF 3] ; « *Ici, nous sommes une famille qui a l'amour du vin et qui n'a pas de capitaux extérieurs* ». [REF 36]. Ces propos

¹⁸ Ce « toporatisme » est renforcé par l'émiettement des communes françaises puisque la France compte 36 000 communes soit autant que la somme des communes de tous les autres pays de la communauté européenne. Nous appelons toporatisme les mécanismes de défense d'un lieu.

sont une illustration des phénomènes de proxémie (Maffesoli, 2000 ; Torrès, 2003-b) définie comme une propension à privilégier ce qui est proche dans le temps et dans l'espace ; La gestion proxémique s'oppose radicalement à la gestion à distance et de long terme de la firme multinationale considérée comme abstraite et lointaine : « *Ces grandes sociétés du vin incarnent un paysage de domination sur un monde de clients et de soumis, qui s'oppose au merveilleux monde languedocien fait de multiples talents passionnés derrière de bonnes gueules* », [REF 40 Bis]. Cette opposition est sans doute appelée à prendre de plus en plus d'importance dans les années à venir.

Une fois de plus, il est possible de faire apparaître une différence entre la conception du territoire du groupe Mondavi et celle des viticulteurs autochtones qui semblent davantage attaché au fruit de l'histoire. Selon Marchesnay (2001), "si l'on reprend l'exemple caricatural de l'affaire Mondavi, on voit que l'échec n'est pas dû à une absence de ressources idiosyncratriques (la spécificité du sol est avancée pour justifier le succès de Daumas-Gassac et vraisemblablement, le savoir-faire des viticulteurs est sans doute mal valorisé), qu'il n'est pas dû non plus à l'absence de volonté collective (le réseau coopératif s'est révélé très solidaire en l'espèce) : l'échec résulte de l'absence d'esprit d'entreprise. Déjà, l'arrivée du producteur du Daumas-Gassac, que l'on peut qualifier d'entrepreneur pouvait avoir été vécue comme une intrusion. L'intrusion annoncée du groupe Mondavi, qui souhaitait se positionner sur un vin de très haut de gamme (au sens de Parker...) et commercialiser l'ensemble de la production des viticulteurs, s'est heurté à la "cliostratégie" du territoire : on ne modifie pas si facilement un siècle d'habitudes acquises et défendues au nom de la sauvegarde de la viticulture languedocienne."

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 Unis, 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 montrer 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 Vézinhel par le collectif de défense du massif de l'Arboussas semble clairement attester ce point : "Les élections municipales des 11 et 18 mars derniers 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 Vézinhel, 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 projet¹⁹, 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 aussi à ce niveau-là qu'il faut chercher une des causes 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* (il était souvent reproché une "opacité" des décisions) 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" (Torrès, 2002-a ; 2002-b) 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 MIPMET²⁰). 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'impulsivité²¹ (du local vers le global) (Torrès, 2003-a). 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.

¹⁹ 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).

²⁰ 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

²¹ Nous empruntons le terme d'impulsion à Verstraete (1999). C'est à dessein que nous faisons volontairement référence à un vocabulaire qui relève de l'entrepreneuriat.

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'économie française ne peut pas vivre à *huis clos*. L'affaire Mondavi n'est pas uniquement l'échec d'une stratégie d'implantation d'une multinationale mais illustre, à nos yeux, les lacunes d'une politique d'attractivité du territoire dont tous les acteurs du département portent une part de responsabilité. Pour une fois, admettons que *l'enfer, ce n'est pas toujours les autres*.

Conclusion

En termes de stratégie de développement local, il semblerait que l'implantation Mondavi aurait été un atout pour la viticulture héraultaise. Il était possible de penser que cette implantation aurait permis de rehausser le niveau de qualité et de notoriété des vins de la région. En outre, le savoir-faire commercial du groupe américain aurait pu valoriser le savoir-faire technique des viticulteurs locaux. Cette complémentarité 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...).

Malgré ces potentialités et les tentatives multiples du groupe Mondavi pour faire converger le plus d'intérêt possible autour son projet, l'implantation à Aniane a échoué. Cette étude de cas a montré que cet échec est dû à de nombreuses différences sur la façon d'entreprendre (entrepreneuriat libéral *versus* entrepreneuriat corporatiste), sur la façon de concevoir le vin (terroiristes des PPT *versus* mercantilistes des NPP), sur la façon d'appréhender un territoire (globalisation *versus* glocalisation)...

D'autres types de différences auraient pu être évoquées comme par exemple 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 Anglo-saxons, 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 s'agit moins d'une rupture de contrat que 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-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). Tandis que "pour l'Américain, la Loi fonde le contrat. Dans la mesure où il n'a nullement la fibre rebelle, il se considère engagé par l'obligation édictée par la Loi, y compris à son encontre. Le Français, auquel la relation de sujétion est insupportable, est irréductiblement opposé à l'application de la Loi à son encontre ou à l'encontre de son groupe d'appartenance. Aussi, aux États-Unis, les lois sont-elles faites pour être appliquées, ce qui surprend toujours les Français... En France, la Loi n'est qu'une gesticulation tout au plus bonne pour les autres" (Baudry, 2003).

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 soient plus les mêmes et on peut supposer qu'à ce moment là 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*" [REF 6 bis] ; [REF 11] ; [REF 24] ; [REF 26] ; [REF 27] affirme 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. Ce sont bien en partie "les barrières administratives, légales et politiques qui empêchent [Mondavi] d'établir un partenariat solide" ([REF 23 Bis]).

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 : "*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 vignerons d'Aniane qui nous ont apporté leur soutien et leur amitié tout au long de ce processus*".

La grande richesse de cette étude de cas est de montrer que "la sociologie, l'économie, les sciences politiques et les sciences de gestion doivent réarticuler leurs efforts pour produire

une compréhension globale du gouvernement et du management des organisations libérales" (Martinet, 2002 : 179).

Bibliographie

- BAUDRY P.R., "Manager ou émergent ?" , WDHB Consulting Group, Berkeley, 1999.
- BAUDRY P.R., *Français américains, l'autre rive*, Editions Village Mondial, 2003.
- BAUMARD P. et J. IBERT, "Quelles approches avec quelles données ?" p. 81-103 dans *Méthodes de recherche en Management*, R.A. THIETART *et coll.*, Editions Dunod, p. 535, 1999.
- BAUMARD P., C. DONADA, J. IBERT et J.M. XUEREB, "La collecte des données et la gestion de leurs sources", p. 224-256 dans *Méthodes de recherche en Management*, R.A. THIETART *et coll.*, Editions Dunod, p. 535, 1999
- BIZAGUET A., *Les petites et moyennes entreprises*, Collection Que-sais-Je, Presses Universitaires de France, 2^e édition, 128p, 1993.
- BLAIS R.A., TOULOUSE J.M., "Les motivations des entrepreneurs : une étude empirique de 2278 fondateurs d'entreprises dans 14 pays", *Revue Internationale PME*, Vol. 3, n°3-4, p. 269-300, 1990.
- BLANDIN, P., "Stratégie d'accès aux marchés lointains des petites entreprises", *Conférence Internationale de Management Stratégique*, (AIMS), Québec, 2001.
- BLANDIN P., TORRES. O., "Un cas d'entrepreneuriat comparé France-Etats-Unis : l'affaire Mondavi", 2^{ème} *Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Bordeaux, 17-18 avril, p. 57-75, 2002.
- BOUTILLIER S., UZUNIDIS D., *L'entrepreneur, une analyse socio-économique*, Editions Economica-poche, 128p, 1995.
- BRUYAT C., "Création d'entreprise, contributions épistémologiques et modélisation", Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Grenoble, 1993.
- BYGRAVE W.D., HOFER C.W., "Theorizing about entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, n°2, Winter, 1991.
- CAPDEVIELLE J., *Modernité du corporatisme*, Collection Académique, Presses de Sciences Politiques, 185p, 2001.
- CHAMBON J.L., DAVID A., DEVEVEY J.M., *Les innovations sociales*, Collection Que-sais-je, n° 2014, Presses Universitaires de France, 128p, 1982.
- COELHO A., RASTOIN J.L., "Globalisation du marché du vin et stratégies d'entreprise", *Revue Economie Rurale*, n° 264/265, juillet-octobre, p.17-29, 2001.
- COHEN-TANUGI L., *Le droit sans l'Etat – sur la démocratie en France et en Amérique*, Presses Universitaires de France, 206p, 1985.
- CONFEDERATION GENERALE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (CGPME)., "Pour un "libéralisme tempéré" – Propositions concrètes en matière économique et sociale pour combattre la crise", 1993.
- CONFEDERATION GENERALE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (CGPME)., "Confédération Générale des PME et du Patronat Réel", brochure de présentation, 30p, 1998.
- COURAULT B., TROUVE P., (sous la direction de), *Les dynamiques de PME – approches internationales*, Presses Universitaires de France, 404p, 2000.
- COURPASSON D., *L'action contrainte – organisation libérales et domination*, Presses universitaires de France, 320p, 2000.

- DANA L.P., "Entrepreneurship, innovation and change in developing countries : an ethnomethodological empirical study", *Entrepreneurship, Innovation and Change*, Vol. 1, n°2, p. 231-242, 1992.
- DASEN P.R., RETSCHITZKI J., "Recherches interculturelles: Une association, un colloque", p. 9-16, dans CLANET, C. (Ed.), *Socialisations et cultures*, Toulouse, Presses Universitaires du Mirail, 1989.
- DASEN P.R., "La méthode comparative : un luxe anglophone ?", Colloque Construction transfrontalière du champ interculturel, Genève, 30 avril, Bulletin de l'ARIC (36), p. 68-74, 2001.
- DENIEUIL P.N., *Les entrepreneurs du développement – l'ethno-industrialisation en Tunisie : la dynamique de Sfax*, Editions l'harmattan, 207p, 1992.
- D'IRIBARNE P., HENRY A., SEGAL J.P., CHEVRIER S., GLOBOKAR T., *Cultures et mondialisation : gérer par-delà les frontières*, Éditions du Seuil, 355p, 1998.
- DUBOURDIEU F., *Les grands Bordeaux – depuis 1945, notations, longévité*, 3^{ème} édition, Mollat, 173p, 2000.
- DUBOURDIEU F., *Les bons bordeaux – 1500 crus abordables*, Mollat/Balland, 2003, 191p.
- DUCHENEAUT B., *Les dirigeants de PME*, Éditions Maxima-Laurent du Mesnil, 516 p, 1996.
- FACKELDEY E., "Esprit d'entreprise, cultures et sociétés", *Revue Internationale PME*, vol. 8, n° 1, p. 148-151, 1995.
- FAYOLLE A., "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, 297p, 2000.
- FILION L.J., "Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution et tendances", *Revue Internationale PME*, vol. 2, p. 129-172, 1997.
- FILION L.J., *Tintin, Minville, l'entrepreneur et la potion magique*, Editions Fides, Presses HEC, 78p, 1999.
- GARTNER W.B., "A framework for describing and classifying the phenomenon of new venture creation", *Academy of Management Review*, vol. 10, n°4, 1985.
- HERTZ L., *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, 454p, 1982.
- HERNANDEZ E.M., "La logique de gestion de l'entreprise du secteur informel", *Revue Française de Gestion*, n° 103, mars-avril-mai, p. 66-75, 1995.
- HERNANDEZ E.M., "L'Etat et l'entrepreneur informel en Afrique", *Revue Internationale PME*, Vol. 10, n°1, p. 103-122, 1997.
- HLADY- RISPAL M., *La méthode des cas – Application à la recherche en gestion*, De Boeck, 250p, 2002.
- JULIEN P.A., MARCHESNAY M., *L'entrepreneuriat*, Éditions Economica, 128p, 1996.
- KANDEM E., "Entrepreneuriat et sciences sociales en Afrique", *Management International*, Vol. 6, n°1, p. 17-32, 2001.
- MAFFESOLI M., *Le temps des tribus*, Editions de la Table Ronde, 330p, 2000.
- MARCHESNAY M., "Entrepreneuriat et territoire", p. 263-274 dans T. Verstraete, *Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat*, Éditions Management et Société, 297p, 2000.
- MARCHESNAY M., "Les PME de terroir : entre "géo" et "clio" stratégies", *Entreprise et Histoire*, 2001.
- MARCHESNAY M., MESSEGHEM K., *Cas de stratégie de PME*, Éditions Management & Société, Collection études de cas, 171p, 2001.
- MARTINET A.C., "Gouvernement d'entreprise : l'affaire de tous", *Revue Française de Gestion*, p. 177-180, 2002 .

- MENZIES T.V., *Strategies and Best Practices of Entrepreneurship Centres*, 161p, 2002.
- PRODEXPORT., "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, 2001.
- SAMMUT S., *Jeune entreprise – la phase cruciale du démarrage*, Editions de l'Harmattan, 188p, 1998.
- SAPORTA B., KOMBOU L., "L'entrepreneuriat africain – mythe ou réalité", p. 239-249, dans T. Verstraete, *Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat*, Éditions Management et Société, 297p, 2000.
- SINGH R. P., *Entrepreneurial opportunity recognition through social networks*, Garland Publishing, 195p, 2000.
- TORRES, O., *Les PME*, éditions Flammarion, 128 p, 1999.
- TORRES, O., "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, 2000.
- TORRES, O., "Les divers types d'entrepreneuriat et de PME dans le monde", *Management International*, Vol. 6, n°1, p.1-15, 2001.
- TORRES. O., "Face à la mondialisation, les PME doivent mettre de la proximité et du territoire dans leurs stratégies de *glocalisation*", *Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Paris, 5-7 juin, 2002-a.
- TORRES. O., "Small firm, *glocalization* and proximity", 16th Conference of *European Council of Small Business (ESCB)*, November 21-22, Barcelona, Spain, 2002-b.
- TORRES. O., "Des racines et des ailes : réflexions sur le concept de *glocalisation*", *Conférence Scientifique Internationale*, Lodz, Pologne, 8-10 mai 2003-a.
- TORRES, O., « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, n°144, 2003-b.
- TOULOUSE J.M., "Définition de l'entrepreneurship", dans *L'entrepreneurship au Québec*, Les presses HEC et Fides, 1979.
- VERSTRAETE T., *Entrepreneuriat – connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, Éditions l'Harmattan, 207p, 1999.
- VERSTRAETE T., (sous la direction de) *Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat*, Éditions Management et Société, 297p, 2000.
- VERSTRAETE T., FILION L.J., "L'entrepreneuriat : une perspective internationale", *Management International*, Vol. 6, n°1, p. IX – XIV, 2001.
- VERSTRAETE T., *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, Editions de l'ADREG, 120p, 2002.
- VOLERY T., SERVAIS I., *Global Entrepreneurship Monitor – Rapport 2000 sur l'entrepreneuriat en France*, Chaire Rodolphe Mérieux Entreprendre, EM Lyon, 34p, 2000.
- YIN R.K., *Case study research – Design and Methods*, Londres, Sage Publications, 1989.

ANNEXE 1

MATRICE D'ENTREPRENEURIAT COMPARE

L'entrepreneuriat corporatiste	La famille Guibert	La famille Mondavi et son représentant David Pearson	L'entrepreneuriat libéral
Besoin de reconnaissance, Besoin d'appartenance	<p>“ Au lieu de faire vivre un gros poisson qui n'apporte rien au pays, je préfère que nous installions une trentaine de familles sur ces terres ”, Gilbert REF 3</p> <p>“ Nous, nous vivons ici ”, Gilbert REF 3</p> <p>. Ici, nous sommes une famille qui a l'amour du vin et qui n'a pas de capitaux extérieurs. REF 36</p>	<p>"Je suis très confiant, on peut faire de très grandes choses ici". Tim Mondavi REF 34 ter</p> <p>"Mon père m'a appris deux choses : produire le meilleur vin possible et le présenter de la meilleure façon. Je suis convaincu que nous pouvons faire de très grandes choses ici et nous pourrions alors communiquer dans le monde entier la valeur des terroirs du Languedoc" Tim Mondavi REF 34 Bis</p> <p>"Un grand vin rend toujours radieux" Tim Mondavi REF 34 Bis</p> <p>"Ce que nous voulons faire est très exigeant: il s'agit d'élaborer des vins de très haut de gamme avec un risque important. Cela va nous coûter deux fois plus cher que le prix habituel d'un vignoble. Cette manière de s'y prendre n'est pas forcément la meilleure manière pour implanter des jeunes vigneron. C'est une autre logique" Pearson, REF 36</p>	Besoin d'accomplissement, Besoin de réalisation de soi
Instinct de protection	<p>"l'engagement de Daumas Gassac pour sauver la forêt et l'environnement" Aimé REF 35 Ter</p> <p>"Oui, la Famille Guibert combattra par voie judiciaire, durant des mois et des années, celui qui essaie de détruire une forêt protégée, gardienne de l'entrée des gorges de l'Hérault" Aimé REF 35 Ter</p> <p>"La première bataille a eu lieu il y a une quinzaine d'années, quand la Compagnie française des carriers a demandé comme le fait aujourd'hui Mondavi, la destruction de la forêt pour en extraire la pierre. Après dix années de bataille judiciaire, les carriers ont été déboutés". Aimé REF 35 Ter</p>	<p>"Lorsqu'on est assis sur une mine d'or, on ne partage pas facilement", Tim Mondavi REF 46</p> <p>"Nous avons mis vingt ans pour trouver une famille avec qui nous associer en Italie. Nous avons mis sept ans avant de trouver un partenaire au Chili. Aujourd'hui face à la diversité et à la complexité des terroirs, nous sommes en train d'apprendre le Languedoc. Notre ligne directrice, c'est de faire plusieurs types de grands vins et de trouver le meilleur moyen d'y arriver". Tim Mondavi REF 47 ter</p> <p>"Pour l'instant, il n'y a pas de marché pour les AOC du Languedoc aux Etats-Unis, mais il faut être réaliste et visionnaire, et ne pas oublier les marchés canadiens et asiatiques". Pearson REF 47 Ter</p> <p>"Nous, Américains, traitons le vin comme n'importe quel business. Alors qu'ici, dans les grands domaines et châteaux français, le vin est considéré comme du grand art.", Robert Mondavi</p>	Instinct de compétition
Défense d'une rente de situation	<p>“Sachant qu'il y a de très beaux terroirs non boisés disponibles sur la commune d'Aniane, vers Puéchabon, pourquoi donner à une multinationale américaine ce qui est refusé depuis vingt-cinq ans aux vignerons locaux, qui eux, ont bâti de toutes pièces la célébrité actuelle des terroirs d'Aniane !”, Aimé REF 44</p> <p>"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" Samuel, REF 38.</p>	<p>"domaine viticole d'exception", Robert Mondavi REF 30</p> <p>"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" REF 33 ter</p> <p>"C'est incroyable ce que l'on peut faire avec une telle histoire et un tel futur. On a le sentiment d'être des pionniers. C'est une sensation amusante car en fait on se trouve dans le plus ancien vignoble du monde !", Tim Mondavi REF 46</p> <p>"Robert Mondavi et ses fils Tim et Mickaël ont découvert ici des terroirs de qualité, mais aussi une viticulture dynamique et émergente. La famille a retrouvé l'esprit qui l'animait dans les années soixante, au début de ses expériences viticoles en Californie. Expériences qui furent toujours tournées vers la qualité. Nous pouvons dire que Mondavi développe une démarche unique en Californie qui en fait le champion des vins haut de gamme à côté de productions plus classiques et volumineuses". Pearson, REF 40</p>	Recherche d'un avantage pionnier

Stratégie d'évitement de menaces	<p>"C'est du colonialisme grossier et impudent", Aimé REF 31</p> <p>" Caprice de milliardaire ! Il suffisait à Mondavi de se déplacer de 500 mètres pour qu'il n'y ait plus de problème ", Samuel REF 38</p> <p>"Qu'on fasse cadeau de cet espace sur une montagne d'une grande richesse animale et botanique à un monstre financier est outrageant ", Aimé REF 41</p> <p>"La vergogne d'un milliardaire américain", Aimé REF 41</p>	<p>bis</p> <p>"frappé par la beauté de la nature, le climat et l'incroyable potentiel des terroirs du Languedoc" "un très grand vin" Tim Mondavi REF 34 Bis</p> <p>Les vins que l'on produit ici peuvent être les plus grands mais il faut que les vignerons en soient persuadés". Tim Mondavi REF 47 ter</p> <p>"Nous avons su tout de suite que notre quête s'arrêterait ici. Lorsque, avec l'œnologue Thomas Duroux, nous avons arpenté le massif de l'Arboussas, à Aniane, ce fut un choc émotionnel fantastique. Aucun doute : ce serait sur ces garrigues élevées au-dessus de la vallée de l'Hérault, que naîtrait le grand vin que souhaite créer la famille Mondavi en Languedoc". Pearson, REF 40 bis</p> <p>"Nous sommes ici sur des calcaires lacustres, avec une élévation procurant des nuits fraîches propices à une bonne maturité des raisins. C'est vraiment un endroit exceptionnel sur lequel nous allons pouvoir créer un produit de grande classe". Pearson, REF ?</p> <p>" Ça a été comme un coup de foudre, on a compris que c'était un coin mythique et que c'était là qu'on devait faire notre vin. " Pearson REF 41</p> <p>"A notre avis, c'est la région la plus dynamique, qui a le plus de potentiel", Pearson REF 47</p>	Stratégie de recherche d'opportunités
Solidarité de rejet (initiative défensive)	<p>Ceux qui ont tiré les vins du Languedoc vers le haut sont, à 90 %, des jeunes vignerons 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", REF 36</p> <p>" La guerre ne fait que commencer. Nous ne céderons pas ", Samuel REF 39</p> <p>" Et il ne s'agit pas pour nous d'un réflexe bêtement anti-américain. Nous estimons que Mondavi n'a pas à s'installer de cette façon-là en se faisant offrir les terres. Pourquoi n'emprunte-t-il pas la voie classique de l'acquisition? ", Samuel REF 39</p> <p>"C'est un projet con et méchant. Nous allons vers la destruction du tissu social si l'on laisse s'implanter des groupes financiers comme Mondavi. Nous allons devenir des Latinos, à l'exemple de leurs employés dans les vignes de Californie. Ces grandes sociétés du vin incarnent un paysage de domination sur un monde de clients et de soumis, qui s'oppose au merveilleux monde languedocien fait de multiples talents passionnés derrière de bonnes gueules", Aimé REF 40 Bis</p> <p>"Un homme qui produit 200 millions de bouteilles par an sur 1 500 hectares aux États-Unis ne peut pas parler de qualité. Pour moi, le vin de Mondavi, c'est du yaourt", Aimé REF 43</p>	<p>"Le défaut de soutien au projet du nouveau maire et du conseil municipal récemment élus à Aniane, ainsi que les barrières administratives, légales et politiques qui sont engendrées par ce changement politique, nous empêchent d'établir un partenariat solide, et constituent une incertitude et des risques trop importants sur la faisabilité du projet à long terme." REF 23 Bis</p> <p>"projet à long terme, rentable dans dix ou quinze ans" Tim Mondavi REF 34 Bis</p> <p>"On se retire du projet de manière définitive. Il y a trop d'intérêts personnels et politiques en jeu qui nous dépassent", Pearson, REF 26</p> <p>[Notre] "projet n'est pas de faire une winery à l'américaine mais bien un domaine qui produise un grand cru à partir de ses seuls raisins. [Nous] travaillons depuis des mois avec des écologistes pour répertorier les espèces végétales à préserver et proposons de créer des îlots de 5 hectares au sein de la forêt pour ne pas transformer l'Arboussas en un vaste terrain vierge". Pearson, REF 41</p> <p>" Il s'agit d'un projet français qui s'intègre parfaitement dans la culture languedocienne et qui produira à terme 20.000 caisses (240.000 bouteilles) de vin de pays d'Oc rouge, un assemblage avec comme cépage de base la syrah. " Pearson, REF 45</p> <p>"Nous discutons directement avec les vignerons d'Aniane car notre installation doit être transparente. C'est la condition essentielle pour valoriser ce projet qui, effectivement, porte sur une cinquantaine d'hectares dont 30% environ sont des parcelles privées", Pearson REF [46] Bis</p> <p>"Nous établissons des partenariats pour préserver l'esprit du pays où nous nous implantons. A Aniane, nous voulons donner l'image d'un domaine français classique" Pearson REF 46 Bis</p>	Culture de projet (initiative offensive)

ANNEXE 2 : ARTICLES DE REFERENCE

Numéro de référence	Titre de l'article	Nom du Journal	Date de parution	Nom de l'auteur
REF. [1]	<i>Depardieu, prêt à acheter 5 à 7 hectares à Aniane</i>	Midi Libre	26 Septembre 2002	N. C.
REF. [1]bis	<i>Coteaux du languedoc 99 : Tout dans la finesse</i>	L'Humanité	24 novembre 2001	Thierry MORVAN
REF. [1]ter	<i>La France garde son terroir</i>	Laguinquette.com	07 novembre 2001	N. C.
REF. [2]	<i>Hérault, dernier paradis méditerranéen</i>	Le Figaro, n° 17784 Le Figaro Magazine,	13 octobre 2001,	N. C.
REF. [2]bis	<i>'Lip-stingers' and beyond in Languedoc</i>	http://www2.mybc.com/food/columns/displayone.cfm?articleid=861	13 septembre 2001	Cy JAMISON
REF. [3]	<i>La mondialisation divise les viticulteurs languedociens</i>	Le Figaro, n° 17746	30 août 2001	Alice SEDAR
REF. [4]	<i>Riposte française en vue face à la concurrence des vins étrangers</i>	AFP International	30 août 2001	N.C.
REF. [5]	<i>Languedoc : La région de tous les succès. Mais attention aux prix qui s'emballent</i>	Le Figaro, n° 17742	25 août 2001,	Alain SARRAUTE
REF. [6]	<i>L'Essentiel du jour</i>	L'Humanité	18 août 2001	N. C.
REF. [6]bis	<i>Viticulture : Mondavi vend sa société aux Audois de Sieur d'Arques</i>	Midi Libre	17 août 2001	N. C.
REF. [7]	<i>California wine producer Mondavi quits Languedoc</i>	AFP World News International	August 17, 2001	N. C.
REF. [8]	<i>Le groupe californien Mondavi cède son activité vins aux caves du Sieur d'Arques, de Limoux.</i>	Les Echos, n° 18467	16 août 2001,	Jacques RAMON
REF. [9]	<i>Le viticulteur américain Mondavi quitte le Languedoc</i>	AFP Général Économie et finance	16 août 2001	N. C.
REF. [10]	<i>Le viticulteur américain Mondavi quitte le Languedoc</i>	AFP International Économie et finance, 17h10	16 août 2001	N. C.
REF. [11]	<i>Le viticulteur américain Mondavi quitte le Languedoc</i>	AFP International Économie et finance ;17h38	16 août 2001	N. C.
REF. [12]	<i>Un nom, une marque : Mondavi</i>	Les Echos	10 août 2001	Tristan GASTON-BRETON
REF. [13]	<i>Le Languedoc se noie dans les stocks : Face à la chute des prix, la grogne monte chez les viticulteurs.</i>	Libération,	9 août 2001	Catherine BERNARD
REF. [14]	<i>La viticulture française appelée à réagir face à l'offensive du Nouveau Monde</i>	Les Echos	6 août 2001	Patrice DROUIN
REF. [15]	<i>Mondavi prend du recul avec l'Hérault</i>	La Tribune (Desfossés)	6 août 2001	N. C.
REF. [16]	<i>Manuel Diaz -- Peppone contre la world company</i>	La Tribune (Desfossés)	11 juillet 2001	Catherine BERNARD
REF. [17]	<i>Mondavi</i>	AGIA ALIMENTATION n°1704,	31 mai 2001	N. C.
REF. [17]bis	<i>Le dossier Mondavi secoue la majorité</i>	Midi Libre	22 mai 2001	G. T.
REF. [18]	<i>Le retrait de Mondavi attise le feu de la crise viticole</i>	La Tribune (Desfossés)	21 mai 2001	Catherine BERNARD
REF. [19]	<i>Mondavi bloqué par des sangliers</i>	Le Point, n° 1496,	18 mai 2001	Franck-Léopold ERSTEIN
REF. [20]	<i>Communist mayor forces US wine giant Mondavi out of Languedoc</i>	AFP World News International,	May 17, 2001	N. C.
REF. [21]	<i>Mondavi : Le viticulteur américain renonce à s'installer à Aniane, dans l'Hérault</i>	Le Monde	17 mai 2001	N. C.
REF. [22]	<i>Mondavi renonce à créer un " vignoble d'exception " dans l'Hérault</i>	Les Echos	17 mai 2001	Jacques RAMON
REF. [23]	<i>Le " petit " Aniane dit non au " grand " Mondavi</i>	L'Humanité	17 mai 2001	Laurent FLANDRE
REF. [23] bis	<i>L'Américain Mondavi jette l'éponge à Aniane</i>	Midi Libre	16 mai 2001	Pierre BRUYNOOGHE
REF. [24]	<i>Viticulture : L'Américain Robert Mondavi renonce à s'installer dans l'Hérault</i>	Les Echos	16 mai 2001	N. C.
REF. [25]	<i>Hérault -- Le viticulteur américain Mondavi renonce à s'installer à Aniane</i>	La Tribune (Desfossés)	16 mai 2001	N. C.
REF. [26]	<i>Le viticulteur américain Mondavi renonce à s'installer à Aniane</i>	AFP Général	15 mai 2001	Bernard DEGIOANNI
REF. [27]	<i>Viticulture: L'Américain Mondavi renonce à s'installer dans l'Hérault</i>	AFP International	15 mai 2001	Bernard DEGIOANNI
REF. [27] bis	<i>A Aniane, le terroir d'élection de Mondavi n'a plus la cote</i>	Midi Libre	10 mai 2001	G. T.
REF. [28]	<i>Small French village says "no, merci" to US wine giant</i>	AFP World News	9 mai 2001	Bernard DEGIOANNI
REF. [29]	<i>Languedoc-Roussillon : nouvelles menaces sur le</i>	Les Echos	9 mai 2001	N. C.

	<i>projet Mondavi</i>			
REF. [30]	<i>L'Américain Mondavi n'est plus le bienvenu dans l'Hérault</i>	AFP Général	8 mai 2001	Bernard DEGIOANNI
REF. [31]	<i>Un petit village du Languedoc résiste à la tentation américaine</i>	AFP International	8 mai 2001	Bernard DEGIOANNI
REF. [31]bis	<i>Mondavi : la réplique de Vézinet</i>	Midi Libre	28 avril 2001	Karim MAOUDJ
REF. [32]	<i>Languedoc : l'enjeu des AOC</i>	Le Point, n° 1489,	30 mars 2001	Manuel FRANCK
REF. [32] bis	<i>Aniane : le communiste Manuel Diaz l'emporte sur le socialiste André Ruiz</i>	Midi Libre	19 mars 2001	N. C.
REF. [33]	<i>Tour du monde à Paris</i>	Le Figaro, n° 17598	9 mars 2001	Alain SARRAUTE
REF. [33] bis	<i>Mondavi, arbitre des municipales ?</i>	Midi Libre	1 février 2001	Karim MAOUDJ
REF. [33] ter	<i>Mobilisation en Languedoc contre l'arrivée du géant Mondavi</i>	Wine Woman World (site Internet)	10 décembre 2000	N. C.
REF. [34]	<i>Jean Huillet -- Le grognon des cépages</i>	La Tribune (Desfossés)	8 décembre 2000	Catherine BERNARD
REF. [34] bis	<i>Le credo languedocien du Californien Tim Mondavi</i>	Midi Libre	23 novembre 2000	Marc MEDEVIELLE
REF. [34] Ter	<i>A Aniane, le projet Mondavi sur les rails</i>	Midi Libre - Région	23 novembre 2000	N. C.
REF. [35]	<i>Vins : Ca bouge en Languedoc</i>	Le Point, n° 1467	27 octobre 2000	Jacques DUPONT
REF. [35]bis	<i>Vézinet : les dossiers : Mondavi, tout le monde joue le jeu</i>	Midi Libre	17 octobre 2000	N. C.
REF. [35]ter	<i>Mondavi : Daumas Gassac n'abdique pas</i>	Midi Libre	3 octobre 2000	N. C.
REF. [36]	<i>La dernière tentation de Robert Mondavi</i>	L'Humanité	14 août 2000	Gérard LE PUILLE
REF. [37]	<i>La cave coopérative face au vent du large</i>	L'Humanité	14 août 2000	Gérard LE PUILLE
REF. [37]bis	<i>Daumas Gassac : les petits secrets d'un grand vin</i>	L'Humanité	14 août 2000	Gérard LE PUILLE
REF. [38]	<i>Les raisins de la colère</i>	Le Point, n° 1455,	4 août 2000	Sophie COIGNARD
REF. [39]	<i>Massif de l'Arboussas : La venue du californien Mondavi divise les viticulteurs locaux</i>	Le Figaro, n° 17410	2 août 2000	N. C.
REF. [39]bis	<i>Coca Cola Wine à Aniane</i>	La Marseillaise	13 juillet 2000	Christine DUFOURCQ
REF. [40]	<i>Gardarem lou vignoble!</i>	L'Express, n° 2554	15 juin 2000	Catherine BERNARD
REF. [40]bis	<i>Faut-il avoir peur ou pas de l'américain Mondavi?</i>	Midi Libre	6 juin 2000	Patrick NAPPEZ
REF. [41]	<i>Remous dans l'Hérault autour de l'arrivée d'une société viticole américaine</i>	Le Monde	1 juin 2000	Jacques MONIN
REF. [42]	<i>Mondavi veut produire un vin d'exception à Aniane.</i>	La Tribune (Desfossés) n° 24465	26 mai 2000	Catherine BERNARD
REF. [43]	<i>Ils ont dit... Aimé Guibert :</i>	L'Humanité	mai 2000	N. C.
REF. [44]	<i>L'ascension des terroirs</i>	Le Point n° 1444	19 mai 2000	Jacques DUPONT
REF. [45]	<i>Mondavi va créer un "vignoble d'exception" à Aniane.</i>	Les Echos n° 18142	27 avril 2000	Jacques RAMON
REF. [45]bis	<i>Si Napa Valley m'était contée</i>	Le Point, n°1406	27 août 1999	Gilles PUDLOWSKI
REF. [46]	<i>Le californien Mondavi va s'installer en Languedoc</i>	Les Echos	10 juin 1999	N. C.
REF. [46]bis	<i>Mondavi joue le terroir d'exception à Aniane</i>	Midi Libre	20 avril 2000	L. L.
REF. [47]	<i>En Languedoc, le raisin trouve sa Californie.</i>	Libération	5 avril 1999,	Jacqueline COIGNARD
REF. [47] Ter	<i>La saga Mondavi, ces californiens qui misent sur le vin du Languedoc</i>	Objectif Languedoc-Roussillon	Janvier-Février 1999	Jacques RAMON
REF. [47]bis	<i>Robert Mondavi, " l'ambassadeur de la Napa Valley "</i>	Les Echos	28 octobre 1998	N. C.
REF. [48]	<i>Tendances</i>	La Croix	10 mars 1998	N. C.
REF. [49]	<i>Le réveil du sud</i>	Le Point, n° 1329,	7 mars 1998	Hervé DENYONS
REF. [50]	<i>Jeanjean renforce son partenariat avec l'américain Mondavi</i>	Les Echos	6 février 1998	N. C.
REF. [51]	<i>Etats-Unis, France : David Pearson, vice-président et directeur général de Vichon...</i>	Agia Alimentation n° 1551	22 janvier 1998	N. C.
REF. [52]	<i>Vinexpo : la plus grande biennale des vins et spiritueux s'ouvre à Bordeaux dans l'euphorie</i>	Les Echos	16 juin 1997	Anne DENIS
REF. [53]	<i>Le club des Césars</i>	Le Monde	28 juin 1995	Jean-Yves NAU
REF. [54]	<i>Vin : La concurrence internationale risque de s'exacerber</i>	Les Echos	12 septembre 1994	N. C.
REF. [55]	<i>Taste-wine</i>	Le Monde	22 octobre 1988	Jean-Yves NAU

ANNEXE 3 :
DECLARATIONS DE LA FAMILLE GUIBERT

Référence	Phrases
REF [3]	« Nous, nous vivons ici », Gilbert « Au lieu de faire vivre un gros poisson qui n'apporte rien au pays, je préfère que nous installions une trentaine de familles sur ces terres », Gilbert
REF [23]	"pressions phénoménales du département", Samuel " La politique, ce n'est pas le fait du prince. Les gens ont voté. Il faut en tenir compte. Il y a 240 adhérents à la cave et peu ont vu le projet d'accord avec Mondavi. Il n'y a pas eu beaucoup de transparence dans cette histoire! On dit que nous ne voulons pas des étrangers mais un Suisse s'est installé voilà quatre ans sur 35 hectares au domaine de Capiou et personne n'a rien trouvé à redire.", Samuel
REF [31]	"C'est du colonialisme grossier et impudent", Aimé "Nous ne sommes pas contre la venue d'étrangers. Ici, 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", Aimé
REF [35] Ter	"l'engagement de Daumas Gassac pour sauver la forêt et l'environnement" Aimé "Oui, la Famille Guibert combattra par voie judiciaire, durant des mois et des années, celui qui essaie de détruire une forêt protégée, gardienne de l'entrée des gorges de l'Hérault" Aimé "La première bataille a eu lieu il y a une quinzaine d'années, quand la Compagnie française des carriers a demandé comme le fait aujourd'hui Mondavi, la destruction de la forêt pour en extraire la pierre. Après dix années de bataille judiciaire, les carriers ont été déboutés". Aimé
REF [36]	"Notre bataille pour préserver le site n'est pas économique et elle n'est pas davantage anti-américaine. Nous avons reçu des gens de Mondavi à quatre reprises ces dernières années. Nous avons compris après qu'ils visitaient nos chais pour poser des jalons, copier notre manière de travailler. Même cela ne nous dérange pas. 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", Samuel
REF [38]	« Caprice de milliardaire ! Il suffisait à Mondavi de se déplacer de 500 mètres pour qu'il n'y ait plus de problème », Samuel « Tout ne fait que commencer, au contraire. Tant qu'il n'y avait aucune décision, nous n'avions rien de concret à attaquer. Là, la décision de défrichage doit être agréée par plusieurs instances publiques, jusqu'au ministère de l'Agriculture. Il serait troublant que le défrichage de plus de 50 hectares de forêt protégée devienne subitement acceptable.», Samuel
REF [39]	« La guerre ne fait que commencer. Nous ne céderons pas », Samuel « Et il ne s'agit pas pour nous d'un réflexe bêtement anti-américain. Nous estimons que Mondavi n'a pas à s'installer de cette façon-là en se faisant offrir les terres. Pourquoi n'emprunte-t-il pas la voie classique de l'acquisition? », Samuel « Oui, mais avant de faire le vin, il faudra d'abord obtenir le droit de défricher et puis de planter. Et là, ce n'est plus le maire d'Aniane qui donne l'autorisation. L'agrément est ministériel », Samuel
REF [40] bis	"C'est un projet con et méchant. Nous allons vers la destruction du tissu social si l'on laisse s'implanter des groupes financiers comme Mondavi. Nous allons devenir des Latinos, à l'exemple de leurs employés dans les vignes de Californie. Ces grandes sociétés du vin incarnent un paysage de domination sur un monde de clients et de soumis, qui s'oppose au merveilleux monde languedocien fait de multiples talents passionnés derrière de bonnes gueules", Aimé "Rendez-vous compte, on va raser cent hectares de forêt pour ce monsieur, alors qu'aucun français n'aurait le droit de faire cela. En plus, on nous annonce un investissement de 30

	MF pour un chai. A ce prix-là, il ne peut s'agir que d'une Winerie. Mondavi fera ici ses vins de pays pour la marque Vichon. Vraiment, si l'on n'est pas furieux devant un truc pareil, c'est qu'on n'est pas un bon bougre...". Aimé "Leur proposition était insuffisante. Un de leurs concurrents m'a offert mieux et j'ai quand même refusé car désormais mes fils sont d'accord pour prendre la succession". Aimé
REF [41]	"Qu'on fasse cadeau de cet espace sur une montagne d'une grande richesse animale et botanique à un monstre financier est outrageant ", Aimé "La vergogne d'un milliardaire américain", Aimé
REF [43]	"Un homme qui produit 200 millions de bouteilles par an sur 1 500 hectares aux États-Unis ne peut pas parler de qualité. Pour moi, le vin de Mondavi, c'est du yaourt", Aimé
REF [44]	«Sachant qu'il y a de très beaux terroirs non boisés disponibles sur la commune d'Aniane, vers Puéchabon, pourquoi donner à une multinationale américaine ce qui est refusé depuis vingt-cinq ans aux vignerons locaux, qui eux, ont bâti de toutes pièces la célébrité actuelle des terroirs d'Aniane !», Aimé

Analyses (fréquence de citation 11 articles sur 77):

Le champ lexical des phrases relevées dans notre banque de données fait état d'une coloration très empreinte d'hostilité, de crainte et de méfiance à l'égard du groupe Mondavi.

Les propos sont parfois à la limite de l'invective, ce qui semble conforter la thèse de Baudry (2003). Mondavi se fait traiter successivement de "gros poisson" (REF [3]), de colonialiste "grossier et impudent" (REF [31]), de "monstre financier" (REF [41]), faisant des "Caprice de milliardaire" (REF [38]) et dont le vin est du "yaourt" (REF [43]). On notera également "La vergogne d'un milliardaire américain" (REF [41]) et "C'est un projet con et méchant" (REF [40] bis).

Les déclarations sont également belliqueuses : "Notre bataille", "nous n'avons rien de concret à attaquer", "La guerre ne fait que commencer", "Nous ne céderons pas", "la Famille Guibert combattra par voie judiciaire" (REF [35] Ter) comme s'il s'agissait de partir en guerre contre un envahisseur. Ce thème de l'envahisseur sera repris à plusieurs reprises par d'autres auteurs, dans d'autres articles et notamment, certainement sous forme de boutade moins naïve qu'elle n'y paraît, par l'acteur de cinéma Gérard Depardieu : "Et puis moi, un village qui s'oppose à un envahisseur, j'aime bien. Ça me rappelle Astérix et Obélix. A Aniane, je serai donc Obélix pour travailler la potion magique. Une potion qui nous rendra heureux" (REF [1]) .

On peut également entrevoir une thématique politique et juridique : "pressions phénoménales du département" (le département dans ce cas signifie le conseil général, notamment par l'entremise de son Président Vézinet, défenseur du projet Mondavi), "La politique, ce n'est pas le fait du prince", "Les gens ont voté", "Il n'y a pas eu beaucoup de transparence dans cette histoire", "C'est du colonialisme", "Là, la décision de défrichage doit être agréée par plusieurs instances publiques, jusqu'au ministère de l'Agriculture", "il faudra d'abord obtenir le droit", "ce n'est plus le maire d'Aniane qui donne l'autorisation. L'agrément est ministériel".

ANNEXE 4 :
DECLARATIONS DE LA FAMILLE MONDAVI

Référence	Phrases
REF [23 Bis]	"Le défaut de soutien au projet du nouveau maire et du conseil municipal récemment élus à Aniane, ainsi que les barrières administratives, légales et politiques qui sont engendrées par ce changement politique, nous empêchent d'établir un partenariat solide, et constituent une incertitude et des risques trop importants sur la faisabilité du projet à long terme.", déclaration officielle du site du groupe Mondavi
REF [30]	"domaine viticole d'exception", Robert Mondavi
REF [34] Bis	"Un grand vin rend toujours radieux" Tim Mondavi "projet à long terme, rentable dans dix ou quinze ans" Tim Mondavi "favoriser le développement de prédateurs naturels des insectes nuisibles et des rongeurs" Tim Mondavi "Le vin doit refléter la terre qui le voit naître, pas la personnalité de l'œnologue" Tim Mondavi "frappé par la beauté de la nature, le climat et l'incroyable potentiel des terroirs du Languedoc" "un très grand vin" Tim Mondavi "Mon père m'a appris deux choses : produire le meilleur vin possible et le présenter de la meilleure façon. Je suis convaincu que nous pouvons faire de très grandes choses ici et nous pourrions alors communiquer dans le monde entier la valeur des terroirs du Languedoc" Tim Mondavi
REF [34] Ter	"Je suis très confiant, on peut faire de très grandes choses ici". Tim Mondavi
REF [46]	"C'est incroyable ce que l'on peut faire avec une telle histoire et un tel futur. On a le sentiment d'être des pionniers. C'est une sensation amusante car en fait on se trouve dans le plus ancien vignoble du monde !", Tim Mondavi "Lorsqu'on est assis sur une mine d'or, on ne partage pas facilement", Tim Mondavi
REF [47] Ter	"C'est incroyable ce que l'on peut faire avec une telle histoire et un tel futur" Tim Mondavi "On a le sentiment d'être des pionniers. C'est une sensation amusante car en fait, on se trouve dans le plus ancien vignoble du monde ! Les vins que l'on produit ici peuvent être les plus grands mais il faut que les vignerons en soient persuadés". Tim Mondavi "Nous avons mis vingt ans pour trouver une famille avec qui nous associer en Italie. Nous avons mis sept ans avant de trouver un partenaire au Chili. Aujourd'hui face à la diversité et à la complexité des terroirs, nous sommes en train d'apprendre le Languedoc. Notre ligne directrice, c'est de faire plusieurs types de grands vins et de trouver le meilleur moyen d'y arriver". Tim Mondavi "Lorsqu'on est assis sur une mine d'or, on ne partage pas facilement". Tim Mondavi
REF [47 bis]	"Nous, Américains, traitons le vin comme n'importe quel business. Alors qu'ici, dans les grands domaines et châteaux français, le vin est considéré comme du grand art.", Robert Mondavi

Analyses de contenu (fréquence de citation 7 articles sur 77) :

Le premier point qui surprend est le très faible nombre de déclarations de la famille Mondavi dans cette affaire. Cette absence donne l'impression que la famille Mondavi n'est pas très impliquée dans cette implantation et qu'elle délègue en très grande partie la communication à son représentant M. Pearson. La famille Mondavi gère-t-elle cette affaire à distance, confortant ainsi les propos des défenseurs du terroir et des petits viticulteurs locaux ? Cette absence est d'autant plus remarquable qu'elle tranche avec la prolifération des propos cités par les principaux opposants aux projets : la famille Guibert et surtout Manuel Diaz. Est-ce une volonté délibérée de la Famille Mondavi qui préfère s'en remettre à son représentant Pearson sur place ? Est-ce une erreur (ou une volonté) de la presse française qui n'a jamais semblé éprouvé le besoin d'interroger directement les Mondavi ?

Quoi qu'il en soit, cette absence peut être interprétée comme une erreur de gestion de communication car en temps de crise, Brasseur et Forgues (2002)²² considèrent qu'un déficit communicationnel peut s'avérer contre-productif. L'entreprise doit au contraire donner beaucoup d'informations, ne serait-ce que pour contredire les propos tenus à l'encontre du projet et du groupe et répondre aux attentes du public qui est désireux d'apprendre et de comprendre. A cet égard, on peut relever l'existence d'un chat sur l'Internet dédié à l'affaire Mondavi où l'on a dénombré X personnes s'interrogeant.

²² "Communiquer en temps de crise", *Revue Française de Gestion*, n°137, p. 60-70, 2002.

ANNEXE 5 :
DECLARATIONS DE DAVID PEARSON

Référence	Phrases
REF [3]	«C'est fini, plus de projets, plus de vignes, plus rien ici» «Nous voulions les aider à améliorer la qualité de leur production et leur permettre de bénéficier de notre réseau de vente»
REF [6 Bis]	«On se retire du projet de manière définitive. Il y a trop d'intérêts personnels et politiques en jeu qui nous dépassent»
REF [11]	"On se retire du projet de manière définitive. Il y a trop d'intérêts personnels et politiques en jeu qui nous dépassent"
REF [15]	«Nous n'avons plus de projet ici, nous allons prendre un peu de recul avant de voir ce que nous pouvons faire»
REF [20]	"We are withdrawing from this project definitively. There are too many personal and politcal interests at stake which we can't control"
REF [22]	"On n'a plus de projets et on va prendre un peu de recul pour voir ce que l'on va faire en Languedoc" "Ce défaut de soutien et les désagréments que vont entraîner ce changement politique constituent une incertitude et des risques trop importants sur la faisabilité du projet à long terme"
REF [23 Bis]	"Nous avons bien compris, à ce moment-là, que le maire ne ferait rien pour notre installation" "Nous devons tout remettre en question"
REF [24]	« On se retire du projet de manière définitive. Il y a trop d'intérêts personnels et politiques en jeu qui nous dépassent »,
REF [26]	"On se retire du projet de manière définitive. Il y a trop d'intérêts personnels et politiques en jeu qui nous dépassent",
REF [27]	"On se retire du projet de manière définitive. Il y a trop d'intérêts personnels et politiques en jeu qui nous dépassent",
REF. [27] Bis	"Je suis écœuré. C'est un bébé que l'on porte depuis trois ans et demi. Un projet très long avec un calendrier et qu'on a déjà dû reporter une fois". "On ne peut envisager de le réaliser sans le soutien du conseil municipal et des Anianais. On analyse les choses et on veut comprendre cette décision, voir s'il y a une volonté de discuter. Je crois que ça va se décider dans les deux semaines qui viennent". "(Tim Mondavi) est très déçu. On avait compris qu'on avait le soutien des Anianais, mais il ne veut pas s'installer là où on ne souhaite pas le voir, il ne veut imposer quelque chose". "J'attends de parler avec les Anianais. Pour l'instant, il n'y a rien de fixé. On estime avoir proposé un projet valorisant pour Aniane, mais si on ne veut pas qu'on soit là..."
REF [31]	"Vous savez qu'un accès privilégié à notre patrimoine d'expérience et à notre savoir-faire, vous sera réservé",
REF [36]	"Ce que nous voulons faire est très exigeant: il s'agit

	d'élaborer des vins de très haut de gamme avec un risque important. Cela va nous coûter deux fois plus cher que le prix habituel d'un vignoble. Cette manière de s'y prendre n'est pas forcément la meilleure manière pour implanter des jeunes vigneron. C'est une autre logique"
REF [39]	« Nous voulons créer, ici, un très grand vin de réputation mondiale dans le plus profond respect du savoir-faire des vignerons locaux »,
REF [39] Bis	"Il faut être sûr que les gens qui ont envie de participer seront favorisés"
REF [40] Bis	<p>"Nous avons su tout de suite que notre quête s'arrêterait ici. Lorsque, avec l'œnologue Thomas Duroux, nous avons arpenté le massif de l'Arboussas, à Aniane, ce fut un choc émotionnel fantastique. Aucun doute : ce serait sur ces garrigues élevées au-dessus de la vallée de l'Hérault, que naîtrait le grand vin que souhaite créer la famille Mondavi en Languedoc".</p> <p>"Nous sommes ici sur des calcaires lacustres, avec une élévation procurant des nuits fraîches propices à une bonne maturité des raisins. C'est vraiment un endroit exceptionnel sur lequel nous allons pouvoir créer un produit de grande classe".</p> <p>"C'est un projet extrême. Un pari sur l'avenir"</p> <p>"Le projet d'Aniane est le résultat d'un coup de foudre de la famille Mondavi pour le Languedoc. Il est aussi en parfaite concordance avec la démarche globale de vins d'exception lancée par le groupe voici quelques années"</p> <p>"Nous sommes venus ici en 94-95 pour rechercher le vin qui nous faisait défaut en Californie à cause de la crise phylloxérique et de la hausse de la consommation dans notre pays. C'est ainsi que la marque Vichon Méditerranée fut dédiée aux vins de Pays d'Oc. Elle est aujourd'hui la quatrième marque de vins de cépage aux Etats-Unis".</p> <p>"Robert Mondavi et ses fils Tim et Mickaël ont découvert ici des terroirs de qualité, mais aussi une viticulture dynamique et émergente. La famille a retrouvé l'esprit qui l'animait dans les années soixante, au début de ses expériences viticoles en Californie. Expériences qui furent toujours tournées vers la qualité. Nous pouvons dire que Mondavi développe une démarche unique en Californie qui en fait le champion des vins haut de gamme à côté de productions plus classiques et volumineuses".</p>
REF [41]	<p>: " Ça a été comme un coup de foudre, on a compris que c'était un coin mythique et que c'était là qu'on devait faire notre vin. "</p> <p>" attristé "</p> <p>" respecter l'histoire, la culture et les hommes de cette région "</p> <p>[Notre] "projet n'est pas de faire une winery à l'américaine mais bien un domaine qui produise un grand cru à partir de ses seuls raisins. [Nous] "travaillons depuis des mois avec des écologistes pour répertorier les espèces végétales à préserver et proposons de créer des îlots de 5 hectares au sein de la forêt pour ne pas transformer l'Arboussas en un vaste terrain vierge".</p>

REF [45]	« Il s'agit d'un projet français qui s'intègre parfaitement dans la culture languedocienne et qui produira à terme 20.000 caisses (240.000 bouteilles) de vin de pays d'Oc rouge, un assemblage avec comme cépage de base la syrah. »
REF [46] Bis	"Nous discutons directement avec les vignerons d'Aniane car notre installation doit être transparente. C'est la condition essentielle pour valoriser ce projet qui, effectivement, porte sur une cinquantaine d'hectares dont 30% environ sont des parcelles privées" "Nous établissons des partenariats pour préserver l'esprit du pays où nous nous implantons. A Aniane, nous voulons donner l'image d'un domaine français classique" "Nous n'avons pas encore les droits et nous n'avons pas arrêté le nom du vin"
REF [47]	"A notre avis, c'est la région la plus dynamique, qui a le plus de potentiel",
REF [47] Ter	"Vichon méditerranéen est devenue la quatrième marque de vins français aux Etats-Unis". "Notre démarche est simple. Nous mettrons six mois, un an s'il le faut pour bien comprendre cette région et notamment le système coopératif. Même si Mondavi peut parfois effrayer, notre démarche est claire, on veut s'intégrer : on veut devenir producteur en Languedoc". "Pour l'instant, il n'y a pas de marché pour les AOC du Languedoc aux Etats-Unis, mais il faut être réaliste et visionnaire, et ne pas oublier les marchés canadiens et asiatiques". "La philosophie du partenariat 50/50, c'est comme un mariage mais on n'a pas encore trouvé le partenaire idéal".

Analyse (fréquence de citation 21 articles sur 77 mais il importe d'observer qu'à huit reprises nous avons la même déclaration : « On se retire du projet de manière définitive. Il y a trop d'intérêts personnels et politiques en jeu qui nous dépassent »):

On retrouve dans ces déclarations, bien des confirmations de l'analyse comparative de Baudry (2003) : la centration sur la tâche plus que sur la relation, l'optimisme et le penser "grand", la recherche du jeu *Win-Win*, voire du *Win-Win-Win* en associant le territoire dans la stratégie.

Aucune déclaration, pourtant assez nombreuses, n'évoque une personne nommément. Il y a une sorte d'anonymisation des déclarations. On ne s'intéresse pas aux personnes mais seulement au projet. Les références au projet sont très nombreuses : "«C'est fini, plus de projets, plus de vignes, plus rien ici», "On se retire du projet de manière définitive", "Nous n'avons plus de projet ici", "We are withdrawing from this project definitively", "une incertitude et des risques trop importants sur la faisabilité du projet à long terme", "le maire ne ferait rien pour notre installation", "[Notre] projet n'est pas de faire une winery à l'américaine", "Il s'agit d'un projet français qui s'intègre parfaitement dans la culture languedocienne", "c'est la région la plus dynamique, qui a le plus de potentiel",

Pour l'optimisme et le penser "grand", nous relevons : "créer, ici, un très grand vin de réputation mondiale", "Ça a été comme un coup de foudre", "c'était un coin mythique", "un grand cru", "c'est la région la plus dynamique, qui a le plus de potentiel",

En ce qui concerne la volonté de construire un jeu gagnant, voici les déclarations : "les aider à améliorer la qualité", "bénéficier de notre réseau de vente", "un accès privilégié à notre patrimoine d'expérience et à notre savoir-faire". A ces déclarations, il faut ajouter celles qui font davantage référence au territoire et à la culture du pays : "dans le plus profond respect du savoir-faire des vignerons locaux", "respecter l'histoire, la culture et les hommes de cette région ", "[Nous] travaillons depuis des mois avec des écologistes pour répertorier les espèces végétales à préserver et proposons de créer des îlots de 5 hectares au sein de la forêt pour ne pas transformer l'Arboussas en un vaste terrain vierge", "Il s'agit d'un projet français qui s'intègre parfaitement dans la culture languedocienne" ...

ANNEXE 6 :
DECLARATIONS D'ANDRE RUIZ

Référence	Phrases
REF. [27] Bis	"L'installation de Mondavi a réussi à fédérer les Verts, le PC et les chasseurs contre moi. Ça lui a donné un discours cohérent".
REF [32 Bis]	"Dans cette commune, il ne faut pas avoir de projets. Il faut gérer le petit quotidien pour être élu. Ce que j'ai proposé (Mondavi, entre autres) ne correspond pas à la mentalité rurale du secteur",
REF [33 Bis]	"Le PC pourrait me faire battre s'il participe, comme il en avait déjà l'intention en 1995, à une alliance allant de la droite aux communistes"
REF [36]	"l'immense majorité des habitants et des vigneron d'Aniane sont favorables au projet de Robert Mondavi, qui peut tirer le vignoble de la commune vers le haut".
REF [40] bis	"Entre 50 hectares qui ne rapportent rien et 50 hectares de vignes à forte valeur ajoutée mon choix est fait. Je ne crache pas sur Daumas-Gassac quand il me rapporte 80 000 F de taxe professionnelle et qu'il assure 15 à 20 emplois sur la commune. Eh bien, c'est ce que j'attends de Mondavi". "Il n'était pas question de vendre les terrains. Avec un bail bien ficelé, nous avons notre mot à dire. Notamment sur le fait que la construction de bâtiments d'exploitation et d'une route nouvelle sur le massif de l'Arboussas ne me paraissent pas souhaitables. Il y a là un thème de désaccord avec Mondavi". "Le Saint émilien du Languedoc" "Seuls les chasseurs me préoccupent"

Analyse (fréquence de citation 5 articles sur 77) :

Ces 5 articles montrent que Ruiz a été très absent dans les médias, très loin derrière les 28 articles qui relatent les déclarations de son opposant à la mairie, manuel Diaz (voir annexe 7). Est-ce la raison de sa défaite ? Sont-ce les médias qui ont préféré rendre compte des arguments de son opposant Diaz, privilégiant ainsi l'information à caractère polémique²³ ? Si ce biais existe, ne peut-on alors en déduire que celui qui propose, qui construit, qui réforme se fragilise par rapport à celui qui contre-attaque, qui défend ou qui s'oppose ?

²³ Le terme de polémique vient du grec *polemikos* qui signifie "relatif à la guerre". Nous invitons le lecteur à être très attentif sur la fréquence quotidienne de l'évocation de ce terme tant dans la presse écrite que lors des journaux télévisés. Pour preuve immédiate de notre propos, nous invitons le lecteur à lire les définitions que le *nouveau petit Robert* (1993, p.1717) donne des mots polémique et polémiste. Il y lira deux exemples qui ont précisément un lien direct avec le journalisme : "Une grande polémique s'engage à ce sujet dans la presse, deux duels philosophiques" (Michelet) et "Cette journaliste est une redoutable polémiste".

ANNEXE 7 :
DECLARATIONS DE MANUEL DIAZ

Référence	Phrases
REF. [1]	"Je ne reviendrai pas sur mes engagements, explique l'élu. Le massif de l'Arboussas n'est toujours pas à vendre. Mais contrairement au projet américain, celui de MM. Depardieu et Magrez n'est pas pharaonique. Il reste à une échelle humaine et ne va pas changer la vie des Anianais. On va maintenant les aider à trouver les terrains et à monter leur cave."
REF. [1] Ter	<p>«Alors, j'ai rien contre les Etat-Unis, moi, et je n'ai rien contre le peuple américain surtout. Moi je tiens à préciser ceci. Par contre, que je lutte contre les pratiques des multinationales, oui! Qu'elles soient étrangères ou françaises, pour moi, c'est pareil, hein."</p> <p>«Nous nous rendons compte que, dans cette société, les multinationales, nous en avons des exemples concrets en France en ce moment, puisque nous avons des conflits avec Danone, avec... il y a deux ans c'était Michelin, Marks & Spencers, donc des sociétés qui font des bénéfices, qui ont des carnets de commandes pleins, qui ont reçu de l'argent public, des aides publiques pour encourager l'emploi, et aujourd'hui, malgré ces aides, malgré ces carnets pleins, malgré les bénéfices qu'ils font, ils licencient du personnel et ils restructurent.»</p> <p>«Et nous voyons bien aujourd'hui, à travers Mondavi qui a une société-écran, la société-écran étant Vichon. C'est elle qui a passé la convention avec la municipalité et non pas Mondavi. 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.»</p> <p>«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 35000 francs par an de loyer. C'est un cadeau monumental et ça, moi, je ne peux pas accepter une chose pareille, voilà.»</p>
REF. [2]	<p>"Si les gens, ici, ont voté pour moi, c'est bien parce qu'ils étaient d'accord avec ma position".</p> <p>"Mondavi se servait d'une société écran déjà revendue avant même que l'accord ait été signé. Quelles étaient les véritables intentions des Californiens ? Admettons que tout ait été en règle, les besoins de Mondavi sont immenses. Il aurait racheté tout le raisin alentour, entraîné la fermeture de notre coopérative, imposé son prix et cassé toute la structure locale. Regardez au Chili, là où les étrangers se sont installés, les paysans ont été chassés à coups de pied au cul. Pour qui nous prennent-ils ? Pour des imbéciles ?"</p> <p>"Nous avons le terroir, nous avons le climat. Le bon vin, on peut le faire nous-mêmes !"</p>
REF. [3]	«Je n'ai rien contre le peuple américain mais contre les multinationales et leur appétit féroce, si !"

	"Leurs pratiques, je m'en méfie lorsqu'il s'agit de louer des sols communaux pendant cinquante ans à un prix dérisoire, de déboiser le massif de l'Arboussas alors qu'il reste encore un tiers de terres à vignes à exploiter à Aniane. Et d'ailleurs, dépenser 55 MF pour ne produire que quelque 250 000 bouteilles par an, ce n'est pas cohérent, à moins de vouloir s'étendre davantage. Alors, si Robert Mondavi avait réellement eu l'intention d'investir, il n'avait qu'à acheter comme l'ont déjà fait dans la région les Suisses et les Australiens. »
REF. [6]	« la venue d'une multinationale »
REF. [9]	"venue d'une multinationale"
REF. [10]	la "venue d'une multinationale".
REF. [11]	la "venue d'une multinationale".
REF. [15]	« être allergique aux multinationales ».
REF. [16]	« à l'école de l'honnêteté et de la droiture » « En achetant à la cave coopérative les meilleurs raisins, Mondavi l'aurait tuée à petit feu. Et la commune n'aurait retiré de la location des terres que des queues de cerises. » « Nous avons le terroir, les hommes et le savoir-faire. Mondavi, c'était le Père Noël. » « Je voulais pouvoir continuer à me regarder dans une glace » « des multinationales qui sont là pour faire de l'argent avec de l'argent ». « l'absence de transparence du dossier présenté tout ficelé » « Les puissants méprisent les électeurs, et font vaciller la démocratie. » « un peu de morale à la politique » « Nous qui habitons ce territoire, sommes-nous capables de notre développement durable ? ».
REF. [17] Bis	"Je ne ferai rien sans l'appui des gens" "Sommes nous capables de créer les conditions d'un développement durable de la viticulture ? Nos viticulteurs peuvent se prendre en mains. Nous avons les bras, le savoir faire et l'argent".
REF. [19]	« allergique aux multinationales ».
REF. [20]	"multinational" "We've seen what Danone and Marks and Spencer have done," "Aniane is no place for a multinational which would be a danger for our wine-making industry." "Aniane is a land of small wine-makers working on small plots. They have the land and they have the know-how ... Mondavi would have been a competitor of unlimited economic power. Accepting them would have been a slow death."
REF. [22]	« suspendre immédiatement »
REF. [23]	" Il est faux de dire que je suis anti-américain. Ce projet n'est en fait pas bon pour notre commune et notre viticulture." "Mondavi déclare qu'Aniane est, je cite, une des régions viticoles les plus intéressantes du monde. La convention prévoyait un loyer de 35 000 francs par an pour 50 hectares. Cela voulait dire qu'on leur donnait quasiment notre terroir gratuitement. Nous n'avons pas besoin d'eux. Nos viticulteurs peuvent aussi bien profiter de notre terre, ce ne sont pas des couillons."

	"portefeuille foncier ".
REF. [23] Bis	"Je prends acte de la décision de Mondavi. Du reste, les habitants de la commune s'étaient déjà exprimés sur l'arrivée de ce groupe en me portant à la tête de mairie"
REF. [25]	« venue d'une multinationale »
REF. [26]	"Danone, Marks et Spencer, on voit ce que cela donne. On refuse à Aniane une multinationale qui serait un danger pour notre viticulture", "La convention n'avantageait pas la collectivité. Le montant du loyer n'était que de 35.000 francs par an, ou l'équivalent de 1% du chiffre d'affaires de la future société. Pour résilier l'accord, la commune devait attendre 10 ans et octroyer à la société Mondavi 20% du CA que celle-ci aurait réalisé pendant les 40 ans restant" "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"
REF. [27]	"Danone, Marks and Spencer, on voit ce que cela donne. On refuse à Aniane une multinationale qui serait un danger pour notre viticulture"
REF. [27] Bis	"La nécessité de réfléchir et de prendre son temps" "allergie aux multinationales" "Michelin, Danone et de Marks and Spencer ont démontré leur véritable logique" "la redevance qu'ils devront payer est calculée sur le chiffre d'affaires réalisé sur les biens loués avec un loyer plancher d'environ 35 000 Francs. C'est un beau cadeau si la société Vichon, qui appartient à 100% à Mondavi, revend à la société sans plus value". "petits viticulteurs qui ne pourront jamais se tourner vers une cave particulière". "On n'investit pas 55 MF dont 35 MF dans un chai pour produire seulement 250 000 bouteilles. Je demanderai à David Pearson quelles sont ses motivations exactes" "Je ne serai pas contre ce projet si on faisait la place à de jeunes viticulteurs, mais il faut savoir que 38% de la superficie viticole de la commune a été arrachée. Le massif appartient à tout le monde et doit le rester". "Pourquoi irait-on exploiter sur l'Arboussas alors que des parcelles situées en AOC ne le sont pas ? On a les terrains, les bras, le savoir-faire, c'est aux viticulteurs de se prendre en mains. On pourra les aider" "cette affaire a pesé mais les électeurs ont aussi voulu sanctionner le personnage André Ruiz et ses méthodes". "Si je suis (irresponsable), toutes les personnes qui ont voté pour moi, à Aniane et dans le canton sont aussi irresponsables".
REF. [28]	"Danone, Marks and Spencer, we've seen where that will lead us," "We refuse to see arrive in Aniane a company that will pose a threat to our wine growing tradition."
REF. [29]	« suspendre immédiatement » la procédure de défriche « Je réclame une pause afin de prendre le temps d'éplucher la convention signée il y a quelques mois

	entre l'ancien maire et Mondavi. »
REF. [30]	"multinationale". "Danone, Marks et Spencer, on voit ce que cela donne. On refuse à Aniane une multinationale qui serait un danger pour notre viticulture" "On a demandé au ministère de l'Agriculture de suspendre la délibération de l'ancien conseil municipal autorisant de défricher le massif boisé" "On va le recevoir par politesse mais je ne vois pas sur quoi on pourrait s'entendre" "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 serait un concurrent au pouvoir économique illimité. L'accepter, c'est mourir peu à peu. Ses offres de collaboration ne sont qu'un leurre", "Le rejet de Mondavi était dans mon programme électoral"
REF. [31]	"Danone, Marks et Spencer, on voit ce que cela donne. On refuse à Aniane une multinationale qui serait un danger pour notre viticulture" "Mondavi serait un concurrent au pouvoir économique illimité. L'accepter, c'est mourir peu à peu". "On va le recevoir par politesse mais je ne vois pas sur quoi on pourrait s'entendre"
REF. [31] Bis	"J'ai été élu sur cette base, il faut en tenir compte",
REF. [32] Bis	« L'affaire Mondavi explique en partie mon résultat. Mais, au-delà, c'est le manque de démocratie locale pratiqué par André Ruiz qui a été sanctionné »
REF. [33] Bis	"Nous étions d'accord pour qu'un socialiste soit tête de liste à condition que ce ne soit pas M. Ruiz. Compte tenu du fait que la maire d'Aniane est sous le coup d'une mise en examen, nous ne nous engageons que s'il est simple colistier. Faute d'accord, nous partons seuls de notre côté"
REF. [36]	"Un vote acquis sans le moindre débat, alors qu'une défriche destinée à créer 75 hectares de vignoble constitué de petites parcelles de manière à maintenir un panachage de zone boisée et de vigne suppose que l'on s'attaque à 150 hectares" "Pour implanter des îlots de vigne, il faudra détruire et modifier une très grande surface. Et puis, si Mondavi s'implante, il manifesterà très vite la volonté de s'agrandir pour rentabiliser ses capitaux. Je crains que cette installation crée seulement plus de richesses pour quelques-uns et beaucoup de difficultés pour d'autres bien plus nombreux à Aniane",

Analyse (Fréquence de citations 28 articles sur 77) :

Manuel Diaz est, de très loin, l'acteur le plus souvent cité dans les articles. Mais il convient de remarquer que ces abondantes déclarations ne commencent qu'à partir d'août 2000 ([REF 36]), c'est-à-dire au moment de la pré-rentrée politique qui annonce les futures élections municipales de mars 2001. C'est cette actualité électorale qui va donner la primeur au débat et au combat politique et ainsi faire de Diaz un acteur central dans cette affaire Mondavi. C'est aussi la raison pour laquelle il y a des moments et des étapes clés dans ce processus d'implantation. Si Diaz émerge le 14 août 2000, cela signifie qu'il n'est donc pas l'initiateur de l'opposition. Ce sont en fait les Guibert qui sonnent la charge en premier. On

peut alors faire l'hypothèse que Diaz entrevoit dans cette opposition une opportunité électorale. En un certain sens, certains peuvent considérer Diaz comme un entrepreneur classique qui saisit une opportunité (ici sur le plan politique). Il correspond à l'entrepreneur politique évoqué par Casson (1991 : 323)²⁴. Selon Casson, l'entrepreneur politique "doit exercer son jugement avant comme après son élection à son poste. Le jugement exercé avant son élection est semblable à celui que peut exercer l'entrepreneur privé. Pour assurer sa sélection puis son élection, il lui est normalement nécessaire de faire un manifeste personnel. Un manifeste est un ensemble de promesses (ou de proclamations) avec des degrés variables de sincérité. Un tel entrepreneur tente de combler un vide sur le marché des manifestes et d'exploiter cette possibilité en utilisant un mélange de politiques original". Or, c'est bel et bien ce qui caractérise le comportement de Diaz. "L'installation de Mondavi a réussi à fédérer les Verts, le PC et les chasseurs contre moi. Ça a donné [à Diaz] un discours cohérent" déclare Ruiz (REF [27] Bis). C'est la raison pour laquelle nous considérons que l'analyse des propos de Diaz entre dans le cadre de notre analyse entrepreneuriale. Ce qui nous motive ici n'est pas tant de démontrer que Diaz est un entrepreneur politique que la manière dont il exprime son action. Comment entreprend-il ? Sur quelles idées, quelles valeurs ? C'est moins le substantif que le qualificatif qui nous préoccupe. Car c'est un des objets de l'analyse comparée. Nous avons dans cette étude de cas, plusieurs types d'entrepreneurs (à la fois privés et politiques) qui vont se combattre. Dans ce combat, nous allons pouvoir apprécier les différences de style et ainsi opposer ce que nous appellerons l'entrepreneuriat classique ou libéral et l'entrepreneuriat corporatiste ou poujadiste. Ces deux formes d'entrepreneuriat reposent sur une même caractéristique : la prise de risque, la création d'une structure nouvelle (tantôt un projet d'un nouveau vin, tantôt création d'un comité de défense). On a bien de part et d'autre des actes d'essence entrepreneuriale (l'entrepreneur se définit plus par ce qu'il fait que par ce qu'il est). Mais aussi par l'adoption de stratégies entrepreneuriales qui sont toutes déséquilibrées mais tantôt pour saisir une opportunité, tantôt pour éviter une menace que ces opportunités ou menaces soient supposées ou réelles.

Mais l'argumentaire construit autour de cette opportunité est corporatiste. C'est en ce sens, que Diaz, sur le plan politique et la famille Guibert sur le plan économique se retrouve dans le même camp des opposants au projet d'implantation de la multinationale.

²⁴ *L'entrepreneur*, Editions Economica, 388p, 1991.

ANNEXE 8 :
DECLARATIONS D'ANDRE VEZINHET

Référence	Phrases
REF [16]	«irresponsable qui laisse passer le train de l'espoir, de la modernité et de l'emploi». «honnête homme qui a cédé aux sirènes des néoruraux, sans mesurer les conséquences pour l'économie du village et de la région toute entière».
REF [17] Bis	"J'ai reçu de très nombreux appels téléphoniques de personnes me confiant leurs regrets de voir fermer le dossier. C'est comme ça qu'on a manqué certains rendez-vous de l'Histoire dans ce département. Le train de la modernité ne passe qu'une fois. Nous venons de perdre une très belle occasion de mieux faire connaître nos vins". "Les chances de récupérer Mondavi sont désormais infimes"
REF [23]	"irresponsable "
REF [26]	"gachis"
REF [28]	"Rejecting this project amounts to rejecting an opportunity that will not come up again," "Mondavi would be a great commercial spring-board for the region."
REF [30]	"irresponsable", "Condamner ce projet, c'est condamner une opportunité qui ne se représentera pas deux fois. Mondavi est un fantastique tremplin commercial pour le vin de l'Hérault",
REF [31]	"irresponsable", "Condamner ce projet, c'est condamner une opportunité qui ne se représentera pas deux fois. Mondavi est un fantastique tremplin commercial pour le vin de l'Hérault."
REF [31] Bis	"Comment peut-on, quand il y a des emplois à la clef, privilégier des fins politiques ? C'est carrément irresponsable. Je ne peux pas concevoir qu'on abandonne un projet qui a mobilisé l'ensemble du milieu de la viticulture locale. Le condamner, c'est condamner une opportunité qui ne se présentera pas deux fois."
REF [35] Bis	"J'ai noté avec plaisir l'évolution des mentalités. Je me suis rendu sur le site plusieurs fois durant l'été, tout le monde joue le jeu. Sauf Aimé Guibert qui dénonce la mondialisation tout en profitant du marché. Je suis confiant : Mondavi viendra à Aniane dans une logique vigneronne".

Analyse (fréquence de citation 9 articles sur 77) :

André Vezinhét, président du Conseil Général de l'Hérault était favorable au projet d'implantation du groupe Mondavi. On comprend donc pourquoi ses commentaires déplorent le départ de Mondavi.