



HAL
open science

Les PME entre Région et Mondialisation : Processus de "Glocalisation" et Dynamiques de Proximité

Colette Fourcade, Olivier Torres

► To cite this version:

Colette Fourcade, Olivier Torres (Dir.). Les PME entre Région et Mondialisation : Processus de "Glocalisation" et Dynamiques de Proximité. ERFI, Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie - Université Montpellier I, vol. 10 (n°4), 170 p., 2003, Cahiers de l'ERFI. <hal-01892794>

HAL Id: hal-01892794

<https://hal.science/hal-01892794v1>

Submitted on 10 Oct 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

Les PME entre Région et Mondialisation :
Processus de « Glocalisation » et Dynamiques de Proximité

Sous la direction de Colette FOURCADE et Olivier TORRES

Introduction générale (C. Fourcade et O. Torrès)	p. 2
Chap. 1 : Le territoire comme atout des processus d'internationalisation (C. Fourcade et O. Torrès)	p. 5
Partie I : La « Glocalisation » comme stratégie globale d'entreprises locales	
Chap. 2 : Les PME face à la mondialisation : du management de proximité à la stratégie de glocalisation (Olivier Torrès)	p. 27
Chap. 3 : Le concept de milieu internationalisant : un mode opératoire de glocalisation ? (Colette Fourcade)	p. 52
Partie II : La « Glocalisation » comme articulation des dynamiques global/local	
Chap. 4 : L'artisanat d'art : une opportunité locale d'internationalisation (Stéphanie Loup)	p. 68
Chap. 5 : De la globalisation à la glocalisation : les enseignements de l'échec de l'implantation Mondavi à Aniane (France) (Olivier Torrès)	p. 90
Annexes	p. 135
Conclusion générale : Des racines et des ailes (Olivier Torrès)	p. 162

Les PME entre Région et Mondialisation :

**Processus de « Glocalisation »
et
Dynamiques de Proximité**

sous la direction de

Colette FOURCADE et Olivier TORRES

2003

Dans le dernier quart du 20^{ème} siècle, les processus de mondialisation se sont accélérés, et toutes les régions, tous les tissus économiques locaux se sont trouvés confrontés à ce mouvement, avec des degrés d'insertion réactifs ou pro-actifs, mais en tout cas très diversifiés.

Notre propos vise à démontrer que le processus de globalisation n'est pas à opposer à un mode de fonctionnement territorialisé. Alors même que la compétition devient globale (Agmon et Drobnik, 1994), la compétitivité reste fortement ancrée dans le local (Genosko, 1997 ; Budd, 1998). Cet ancrage territorial est tout particulièrement spécifique pour les PME : la composition et la qualité du milieu économique local apparaissent comme un atout dans l'ouverture des entreprises de petite dimension sur l'environnement mondial. Des avantages concurrentiels peuvent se conquérir à partir d'une dimension locale et non pas nationale : la PME, qu'elle soit innovante, industrielle ou artisanale, managériale ou familiale, peut fonder sa compétitivité sur les marchés internationaux sur une forte intégration locale. Le territoire exercerait ainsi un rôle actif dans l'insertion des PME à un niveau global.

Mais si des régions gagnent, d'autres perdent...

Comment la dynamique locale peut-elle constituer un atout dans un positionnement à l'international ? Quelles politiques de développement des territoires mener pour soutenir la démarche des PME locales de "sortie" de leur environnement immédiat pour viser une stratégie d'internationalisation ?

Nous proposons ici quelques éléments de réponse organisés autour du concept de **milieu internationalisant**, défini en première approche comme l'ensemble des acteurs et des facteurs qui facilitent l'internationalisation des PME et du tissu entrepreneurial local.

Pour affiner notre propos, nous procéderons en trois temps : une première étape -objet du chapitre un, rédigé conjointement par Colette Fourcade et Olivier Torrès- vise à délimiter le contexte théorique de notre réflexion. On connaît le foisonnement des travaux autour des concepts traitant des catégories d'organisations industrielles spatialisées. En nous référant aux apports théoriques relatifs aux districts, technopoles, systèmes productifs localisés, nous justifierons le choix du concept de milieu que nous privilégions. Par la suite, nous tenterons de déterminer les conditions d'émergence d'un milieu internationalisant dans une région donnée.

Dans un second temps, les chapitres deux et trois -constitutifs de la première partie- tendront à montrer comment une région peut s'insérer dans la globalisation en mettant en œuvre différents processus d'apprentissage fondés sur une base territoriale (Maillat et Kébir, 1999). La stratégie de **glocalisation**, déclinée sous deux approches, occupe ici le centre de la réflexion : le chapitre deux, dû à Olivier Torrès, l'aborde sous l'angle théorique, tandis que le chapitre trois, rédigé par Colette Fourcade, s'attache à l'expression de son mode opératoire à travers le concept du milieu internationalisant.

Enfin, une troisième étape représentée par la seconde partie, offre une illustration des stratégies de glocalisation mises en œuvre par des PME de l'artisanat d'art en Languedoc-Roussillon, secteur étudié par Stéphanie Loup, tandis que le cas Mondavi, explicité par Olivier Torrès, dégage les raisons d'un échec stratégique.

En tout état de cause, l'existence d'un milieu internationalisant capable d'appuyer et de soutenir durablement les stratégies de glocalisation, met l'accent sur la nécessaire articulation, et plus même l'intersection entre trois sphères : la sphère industrielle, celle des entreprises et de l'entrepreneuriat, la sphère spatiale, caractérisée par les ressources locales, et la sphère

institutionnelle, expression des collectivités territoriales. Cette conjonction constitue la condition même du principe du *Win-Win-Win* : c'est tout l'enjeu du milieu internationalisant comme mode d'insertion des régions dans la concurrence mondiale.

Colette FOURCADE
Olivier TORRES

Bibliographie

- BUDD L. (1998), "Territorial competition and globalisation : Scylla and Charybdis of european cities", *Urban Studies*, Vol. 35, Issue 4, p. 663-685.
- GENOSKO J. (1997), Networks, Innovative Milieux and Globalization: Some Comments on a Regional Economic Discussion, *European Planning Studies*, Vol. 5, n°3, June, Special Issue : Globalization, Regional and Local Knowledge.
- MAILLAT D. et L. KEBIR (1999), "Learning region" et systèmes territoriaux de production", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3.

Chapitre 1 : Le territoire, atout des processus d'internationalisation des PME

Mondialisation et région : le choc entre les deux dimensions suscite nombre d'interrogations. Comment une région peut-elle se positionner dans un processus concurrentiel qui s'exerce au niveau mondial ? Quels retentissements les phénomènes économiques et sociaux liés à la globalisation peuvent-ils exercer sur le tissu régional ? De quelle manière les responsables des collectivités territoriales peuvent-ils aider les acteurs économiques locaux à s'ouvrir sur un environnement élargi ? Comment susciter localement une dynamique d'internationalisation des entreprises ?

Le degré d'internationalisation des firmes peut être évalué à partir de trois critères (Beauviala-Ripert, Rousier) :

- les échanges commerciaux : le commerce avec l'étranger, les exportations, mais aussi les importations,
- l'investissement direct : intérêts, moyens de production, alliances avec l'étranger,
- l'entrée de capitaux : alliances, contrôle par l'étranger.

On peut considérer que cette définition extensive de l'internationalisation renvoie essentiellement aux comportements des grandes entreprises, engagées simultanément dans ces trois procédés. Mais les PME sont également concernées, même si, prises individuellement, elles semblent n'entretenir que peu de relations avec l'étranger. De plus, même dans le cas où une entreprise ne remplit aucune des conditions énoncées, elle se trouve de fait confrontée aux processus d'internationalisation lorsqu'elle entre en concurrence avec des producteurs étrangers s'implantant sur son territoire de marché, ce qui est souvent le cas des PME.

Or les conséquences de l'internationalisation pour les PME ont un impact significatif, positif ou négatif d'ailleurs, sur le tissu économique local. On peut les synthétiser autour d'un questionnement symétrique, qui trace le cadre de la réflexion :

- dans quelle mesure l'internationalisation des PME locales favorise-t-elle l'ouverture d'une région à l'environnement mondial ?
- de quelle manière l'espace régional peut-il constituer un atout dans le processus d'internationalisation des PME ?

Il convient dès lors de préciser les conditions de l'interaction entre deux dynamiques:

celle des entreprises, tout particulièrement les PME locales, celle de la région, c'est-à-dire du territoire.

La problématique qui en découle peut être formulée selon les termes suivants :

Dans quelle mesure l'ancrage territorial constitue-t-il une source d'avantage concurrentiel durable pour une PME face à la mondialisation ?

La question centrale s'énonce alors ainsi : comment le territoire peut-il constituer un atout dans le processus d'internationalisation des entreprises locales ?

Ce chapitre introductif vise à proposer des éléments de réponse en s'attachant dans un premier temps à justifier le choix de l'outil conceptuel du milieu ; dans cette perspective, un détour de production sera opéré à travers les différentes approches de la dimension territoriale. Par la suite, l'accent sera mis sur les conditions nécessaires pour faire émerger un avantage territorial durable pour un positionnement mondial.

1.- DU TERRITOIRE AU MILIEU

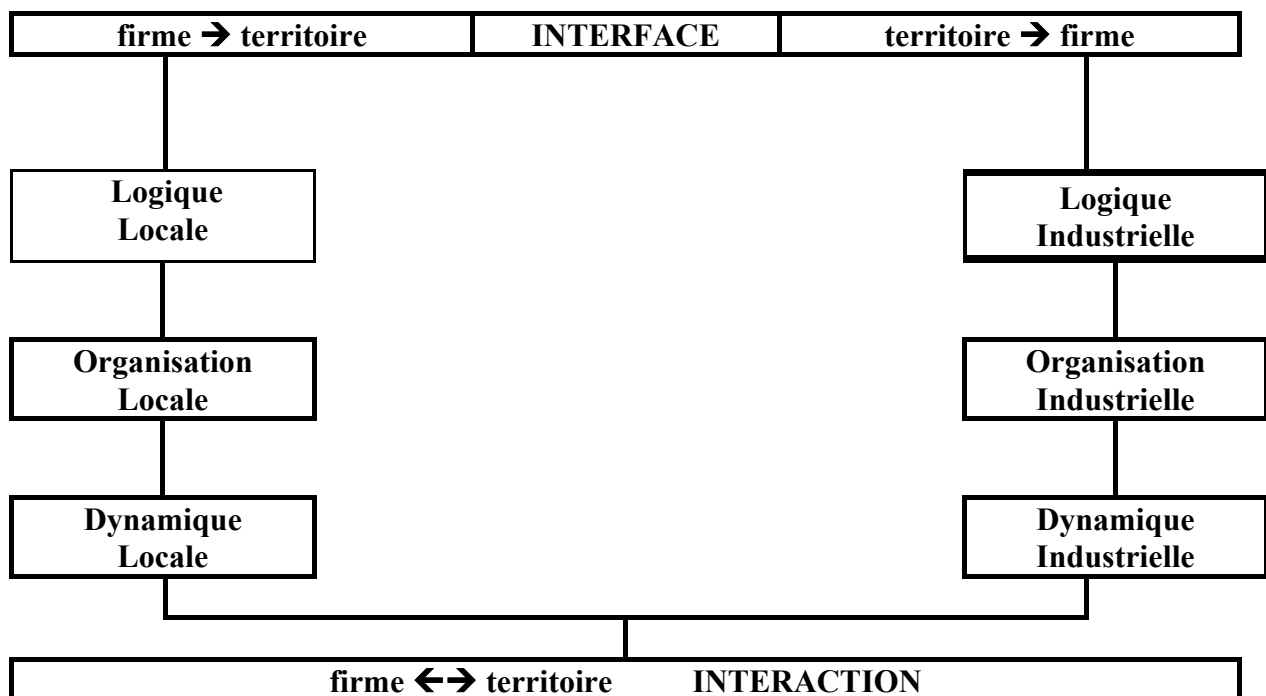
La question de la relation entre entreprise et territoire n'est pas nouvelle : la spatialisation des activités industrielles a suscité, et suscite, nombre de réflexions attachées, il est vrai, plus spécifiquement au rôle joué par les grandes entreprises dans la structuration des espaces territorialisés. Pourtant, on peut dire avec Storper (1995) : "quelque chose d'amusant s'est produit au début des années 1980 : la région a été redécouverte". Les préoccupations dominantes de l'économie régionale, les nombreux apports issus du fructueux croisement entre économie industrielle et économie régionale, notamment autour de la notion de proximité (Gilly et Torre, 2000), l'émergence de modalités d'organisations flexibles de production, ont conduit à distinguer deux ensembles méthodologiques couvrant la relation firme-territoire (Colletis et alii, 1996), selon le sens de cette relation.

D'une part, la relation firme → territoire, qui tend à expliquer comment les entreprises contribuent à la structuration d'un espace localisé. Cette approche s'intéresse aux formes et aux modes d'évolution de l'organisation industrielle, entendue dans un sens élargi, référant non seulement à la grande entreprise, mais considérant aussi l'organisation comme ensemble de petites entreprises.

D'autre part, la relation territoire → firme, qui vise à expliciter les raisons du choix par les entreprises d'un lieu déterminé d'implantation : c'est alors l'entrée par l'angle de l'organisation spatiale qui oriente dans ce cas l'analyse.

On comprend qu'il ne peut s'agir de privilégier l'un ou l'autre sens de la relation pour apporter une réponse à notre interrogation initiale ; le double sens de la relation firme ↔ territoire doit être retenu afin d'opérer une interaction entre organisation industrielle et organisation spatiale. Il apparaît néanmoins nécessaire d'analyser chacune des formes de la relation afin de comprendre les modalités de l'inter-relation.

Schéma 1 : Firme-territoire : de l'interface à l'interaction



1.1.- La relation firme → territoire : la dynamique industrielle.

L'analyse des synergies issues de la proximité entre firmes, tout particulièrement lorsqu'il s'agit de PME, a nourri un foisonnement de travaux autour des concepts de districts industriels, technopoles, milieux innovateurs. Ces distinctions conceptuelles, malgré la densité des contributions qui y sont consacrées (Lecoq, 1995, a pu parler "d'atomisation du débat"), ne peuvent éviter certaines incertitudes sémantiques (Carluer, 1999). Il convient donc d'ordonner la complexité en situant chacune de ces catégories d'organisations industrielles spatialisées.

1.1.1.- De quoi parle-t-on ? La diversité des concepts.

Frédéric Carluer (1999) propose de cristalliser la distinction entre "district industriel", "milieu innovateur" et "technopole" autour de la double notion de **milieu**, entendu comme ensemble des facteurs historico-socio-culturels qui se sont sédimentés dans la communauté et les institutions locales (Garofoli, 1992), et de **réseau territorial**, compris comme *"a closed set of selected and explicit linkages with preferential partners in a firm's space of complementarity assets and market relationship, having as a major goal the reduction of static and dynamic uncertainty"* (Camagni, 1991).

Même si un processus de synergie existe dans chacune de ces trois formes d'organisation industrielle, les configurations sont différentes et doivent être spécifiées.

Les définitions

Reprise du concept marshallien, c'est avec Becattini que l'expression de **district industriel** apparaît, définie comme *"une entité socio-territoriale caractérisée par la présence active d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises dans un espace géographique et historique donné"* (1992).

Plus récent, développé par les travaux du GREMI, le concept de **milieu innovateur** désigne un *"ensemble territorialisé dans lequel des interactions entre agents économiques se développent par l'apprentissage qu'ils font des transactions multilatérales génératrices d'externalités spécifiques à l'innovation et par la convergence des apprentissages vers des formes de plus en plus performantes de gestion en commun des ressources"* (Maillat, Quevit, Senn, 1993).

L'aventure des **technopoles** débute au début des années 60, mais c'est à partir des années 70 que la Silicon Valley aux Etats Unis, ou Sophia Antipolis en France se font connaître ; elles sont constituées par *"un ensemble d'acteurs hétérogènes : laboratoires publics, centres de recherche technique, entreprises, organismes financiers, usagers et pouvoirs publics qui participent collectivement à la conception, à l'élaboration, à la production et à la distribution-diffusion de procédés de production, de biens et de services"* (Callon, 1991).

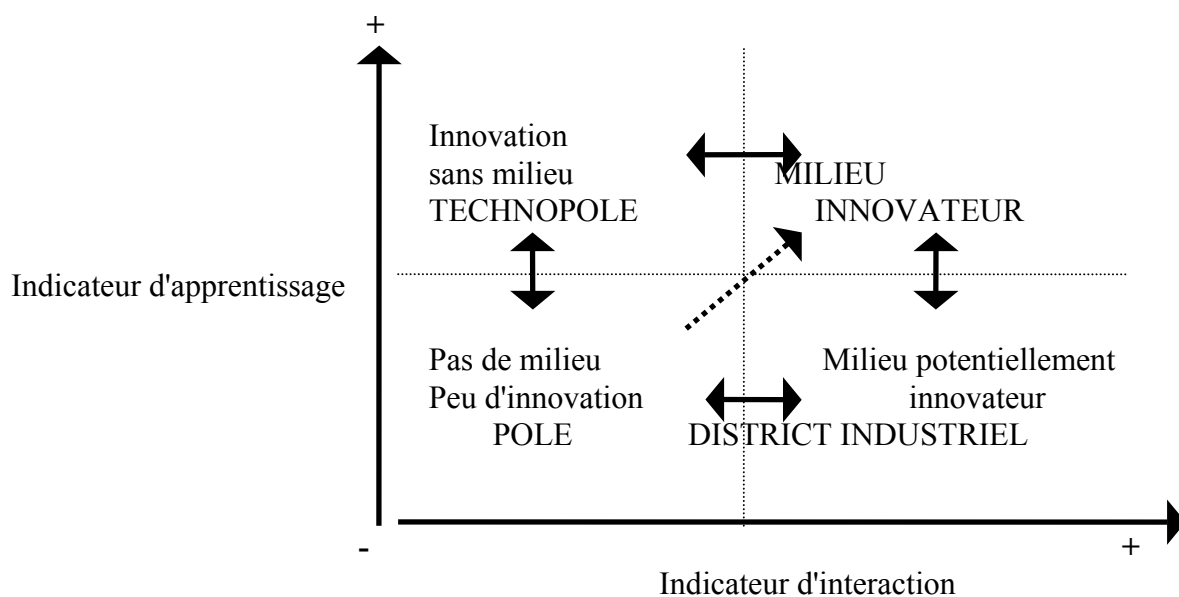
Ces trois concepts réfèrent à un ancrage localisé, mais renvoient, selon le cas, à des degrés divers d'ouverture (milieu innovateur) / fermeture (district industriel) de la dimension

territoriale. Ils apparaissent tous comme lieux de processus d'adaptations, de transformations et d'évolutions permanents portés par une logique d'interaction et une dynamique d'apprentissage (Caluer, 1999); mais les modalités d'expression de ces processus sont différentes, voire divergentes à l'intérieur de chacun de ces archétypes : d'où la proposition d'une typologie.

Les typologies

A partir du double critère de l'interaction et de l'apprentissage, quatre idéal-types d'organisations industrielles spatialisées peuvent être proposés :

Schéma 2 : Typologie des milieux (Maillat, 1995)



Si en termes d'apprentissages "*by doing*", "*by using*", "*by interacting*", la différenciation est faible entre ces quatre types, les milieux innovateurs semblent avoir un avantage en termes de "*dynamique d'aptitude*" (Sabel, 1993), à savoir une capacité d'éveil, d'interprétation et d'évaluation du jugement, d'action, pour imaginer et créer. Inversement, en termes d'interaction, districts industriels et milieux innovateurs témoignent d'un degré de complexité et d'efficacité supérieur aux technopôles.

L'apprentissage et l'interaction semblent intenses dans le milieu innovateur, comparativement d'une part au district industriel où l'apprentissage est faible, malgré la forte

densité organisationnelle, et d'autre part à la technopôle, dans laquelle l'interaction est faible, couplée néanmoins avec un apprentissage élevé ; le pôle (de croissance, au sens de F. Perroux) ne présentant quant à lui qu'une interactivité et un apprentissage faibles.

Les spécificités

On peut donc tenter, à la suite de ce premier ensemble d'éléments de différenciation, une présentation des spécificités de chacune de ces catégories de systèmes localisés en termes de structure et de dynamique, ce qui peut être réalisé à partir du tableau synoptique proposé par Carluer (1999).

A travers cette présentation comparative très complète, il est possible, au-delà d'un processus de synergie similaire, de situer un certain nombre de différences entre les trois concepts d'organisations industrielles territorialisées, tant en termes de formation, "d'atmosphère industrielle", d'ouverture du système productif, ou encore de conditions de stabilité. Le district industriel ne présente donc pas les caractéristiques du milieu innovateur ou de la technopôle, et réciproquement. Il apparaît donc souhaitable de tenter une synthèse, ce qui peut être proposé à travers la notion de système productif localisé.

1.1.2.- Les systèmes productifs localisés : un essai de synthèse.

On constate donc des formes similaires d'organisations industrielles localisées, renvoyant à des problématiques caractérisées par une certaine plasticité théorique (Courlet, 2000) : le foisonnement des travaux sur ces formes organisationnelles diversifiées peut fournir des éléments permettant une synthèse relative à leur fonctionnement, à travers le concept de Système Productif Localisé.

Ce concept emprunte à l'économie industrielle, et peut être défini comme (Courlet, 2000) :

"un ensemble caractérisé par la proximité d'unités productives au sens large du terme (entreprises industrielles, de services, centres de recherches et de formation, interfaces...) qui entretiennent entre elles des rapports d'intensité plus ou moins forte... Les rapports entre les unités sont divers et se présentent sous diverses formes : formels, informels, matériels, marchands et non marchands. Ces rapports peuvent porter sur des flux matériels, de services, de main d'œuvre, de technologie ou encore de connaissance; le SPL n'est sans doute pas un concept stabilisé..."

Trois éléments apparaissent majeurs dans un tel mode d'organisation de la production, quelle que soit la forme prise : il est fondé sur la présence d'économies externes, de connaissances non transférables, et sur des modes spécifiques de régulation.

Les **économies externes** sont liées à la proximité entre les acteurs. Mais celle-ci ne peut être limitée à la seule dimension géographique : ce n'est pas parce que la proximité physique existe que les rapports s'établissent. Dans un système productif localisé, les rapports intenses entre les entreprises locales permettent des économies d'agglomération.

Les **connaissances non transférables** sont la résultante d'un marché du travail local organisé selon une forte mobilité des compétences et des savoir-faire entre les entreprises, et un type de relation de travail fondé sur la connaissance mutuelle liée à un système d'appartenance à une histoire, traduite à travers des règles et des représentations collectives.

Les **modes de régulation** combinent de manière plus ou moins imbriquée, d'une part le mécanisme du marché, d'autre part des éléments de réciprocité, qui s'enracinent dans l'identité sociale, l'idée d'appartenance à une communauté. L'information et l'acquisition de compétences sont conditionnées par ce sentiment d'appartenance. L'organisation collective constitue une ressource spécifique du système productif localisé, source de stabilisation et de reproduction.

Ces caractéristiques synthétiques, présentes à des degrés plus ou moins élevés selon les configurations industrielles enracinées territorialement, conduisent à regrouper sous le concept générique de Système Productif Localisé quatre modes d'organisations : les districts industriels, les districts technologiques -ou milieux innovateurs- les grappes de PMI en émergence, les systèmes de PME autour d'une firme pivot.

Cette approche, qui part de l'organisation industrielle pour comprendre comment une configuration d'entreprises (souvent de petites dimensions) contribue à la structuration d'un territoire, constituait le premier volet de notre analyse, qui vise à expliciter l'inter-relation entre firmes et territoires. Il convient d'aborder le second volet qui privilégie l'entrée par l'organisation territoriale.

Tableau 1 : Comparaison synoptique : district industriel, milieu innovateur, technopole

Espace productif / Critères de démarcation	District Industriel	Milieu Innovateur	Technopôle
Emergence	"Spontanée"	Induite	<i>Sui generis</i>
Formation	Lente et difficile	Innovation majeure, voire radicale	Combinaison territoriale ponctuelle
Climat	"Atmosphère industrielle"	Culture d'entreprise	Culture scientifique
Territoire	Matrice d'organisation et d'interactions sociales	Résultat séquentiel des processus de production et d'innovation	Environnement
Relation à l'environnement	Semi-ouvert : local Autocentré (Industriel)	Ouvert : local-mondial (surtout Industriel, et tertiaire)	Ouvert : local-global (Industriel, et surtout Tertiaire)
Logique	Communautaire	Partenariale	Partenariale
Connaissance	Tacite et contextuelle	Explicite et souvent codifiée	"Certifiée"
Modes d'apprentissage	<i>Learnings by doing, by using, by interacting</i>	<i>Learnings by doing, by interacting, by networking</i>	<i>Learnings by searching, by studying, by networking, by monitoring</i>
Innovation	Production-conversion-circulation	Captage-incubation-diffusion	Création-opérationnalisation-diffusion
Dynamique de croissance	Concurrence-émulation-coopération Auto-entretenu de type réticulaire	Concurrence- "coopération" Cumulative de type réticulaire	Fertilisation croisée Cumulative de type réticulaire
Economies d'agglomération	De localisation	De localisation et d'urbanisation	De localisation et d'urbanisation
Finalité	Survivre	Se renforcer	Polariser
Conditions de stabilité	Projet commun Rendements croissants d'adoption	Vision commune Partage des coûts irrécupérables	Normes Partages des risques et des profits
Risques de disparition	<i>Lock-in</i> socio-technique ; Barrières à l'entrée et à l'information	<i>Locks-in</i> relationnel local et technologique : Barrières à la sortie	<i>Locks-in</i> relationnel (local et global) et technologique ; Mobilité
Gouvernance	Halo	Noyau avec halo	Noyau
Exemples	Prato ; Choletais	Arc jurassien	Sophia-Antipolis

Source : Frédéric CARLUER, 1999

1.2.- La relation territoire → firme : la dynamique spatiale.

La proposition du concept de Système Productif Localisé vise à présenter une synthèse des formes d'organisations industrielles "situées" (au sens de Boyer et Orléan, 1994). Malgré ce notable apport, on ne peut que constater la diversité des dynamiques spatiales économiques dont l'observation est rendue difficile par la pluralité des phénomènes qu'elles engendrent.

On peut tenter, à l'instar de Gabriel Colletis et Bernard Pecqueur (1993) de surmonter cette difficulté en s'appuyant sur la notion de **concurrence spatiale** : ces auteurs partent du constat que la mondialisation permet aux entreprises, surtout aux plus grandes, un choix élargi parmi les opportunités de localisation ; il en découle ainsi un renforcement de la concurrence entre les différents espaces d'accueil offerts. On peut alors tenter de définir des facteurs de la concurrence spatiale.

L'existence et la valorisation de tels facteurs amène à déterminer plusieurs logiques, et partant, différentes dynamiques attachées à la construction des territoires.

1.2.1.- Les facteurs de la concurrence spatiale

Il convient d'abord d'opérer une distinction entre **espace** et **territoire** : les espaces sont neutres d'un point de vue économique, les territoires sont susceptibles de fédérer une dynamique d'intégration spatiale (Colletis-Wahl, 1995) :

"Le territoire se différencie donc de l'espace en ce sens qu'il offre des possibilités d'ancrage aux entreprises... La dimension territoriale concerne avant tout les conditions organisationnelles qui rendent possibles, ou du moins facilitent la conduite d'activités de création".

La présentation d'une grille des facteurs de la concurrence spatiale réfère préférentiellement aux choix de localisation des grandes entreprises (Colletis et Pecqueur, 1993 ; Colletis-Wahl, 1995 ; Colletis et alii, 1996). Bien que notre propos soit axé sur la compréhension d'une interaction entre l'organisation spatiale et une configuration d'organisation industrielle fondée sur des ensembles de petites entreprises, cette approche apparaît pertinente pour proposer les conditions d'émergence et de structuration d'un "territoire-atout" dans un processus d'internationalisation, objet de notre recherche.

Cette approche opère une double distinction :

entre **ressources** et **actifs**, d'une part : les ressources sont constituées par des facteurs potentiels, les actifs constituent des facteurs en activité. La ressource devient un actif lorsqu'elle est valorisée : on peut dire qu'elle est "activée".

entre facteurs **génériques** et **spécifiques**, d'autre part. Les facteurs génériques sont régis par les lois concurrentielles ; les facteurs spécifiques comportent des éléments de différenciation, et ne sont donc pas susceptibles d'être mis directement en concurrence sur un marché.

Les ressources ou actifs génériques existent indépendamment de leur participation à un processus de production, et sont totalement transférables : le facteur travail est ainsi une ressource générique dans la mesure où il ne comporte aucune différenciation qualitative selon les aires.

Les actifs spécifiques sont redéployables d'un processus de production à l'autre, mais impliquent certains coûts irrecouvrables de transfert.

Les ressources spécifiques n'existent qu'à l'état virtuel, et ne deviennent des actifs spécifiques qu'à l'issue d'un processus de révélation.

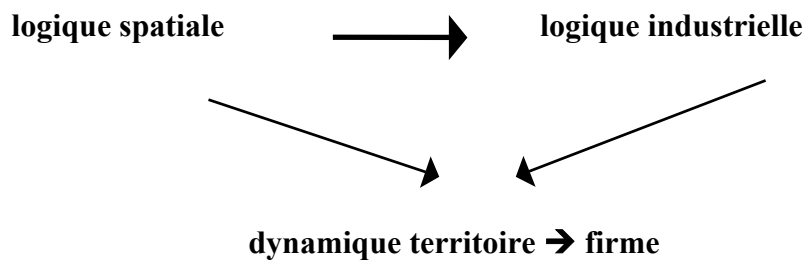
Le caractère de généralité et le caractère de spécificité d'une ressource indique une différence de nature. La généralité renvoie à une problématique de rareté et d'allocation optimale d'une ressource pré-existante, tandis que la spécificité permet de comprendre des situations de création nette d'une ressource virtuelle, qui se constitue au cours d'un processus de production.

On peut souligner deux conditions au processus de révélation de la ressource spécifique :
une condition historique : l'émergence de la ressource porte la mémoire d'une action économique antérieure,

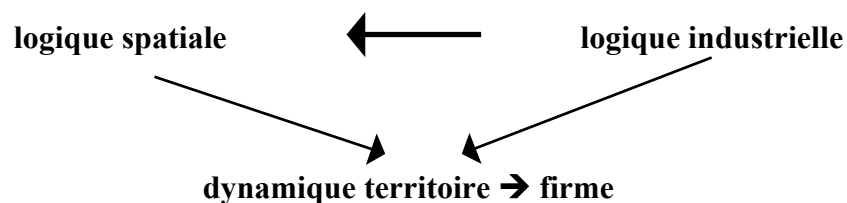
une condition innovatrice : le processus de révélation doit s'inscrire dans la perspective de résolution d'un problème productif inédit.

La relation territoire → firme peut ainsi prendre trois configurations : l'activation de ressources génériques, la spécification d'actifs, et la combinaison d'actifs et ressources spécifiques (Colletis et alii, 1996). Pour chacune de ces configurations, la dynamique de la relation territoire-firme est à relier à la prise en considération conjointe de la logique industrielle et de la logique spatiale.

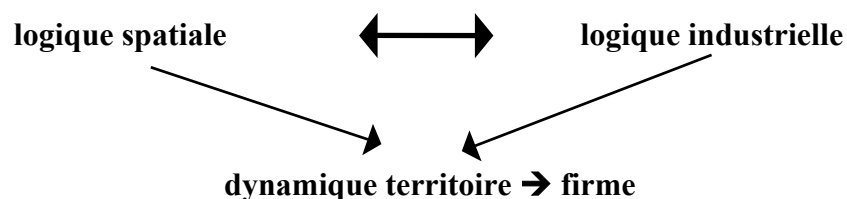
➔ **Dynamique d'activation de ressources** : la logique industrielle qui porte le choix d'implantation de la firme est celle de l'allocation optimale par une recherche de réduction des coûts. La logique spatiale est celle de l'attractivité : l'avantage concurrentiel du territoire est fonction de la disponibilité et du prix relatif des facteurs.



➔ **Dynamique de spécification des actifs** : la firme poursuit une stratégie d'innovation, de changement technologique, qu'elle cherche à appuyer par le choix d'une localisation valorisante, par exemple à partir d'une participation à une qualification d'une main d'œuvre locale ne disposant que d'une formation de base. La spécification des actifs ne réside pas tant dans le fait d'abaisser les coûts de production, mais bien plutôt dans l'élaboration d'une autre valeur d'usage du produit obtenu. La logique spatiale prend la forme de révélation d'une "quasi-rente composite territoriale" (Colletis, Pecqueur, 1995) dans un sens proche de celui proposé par A. Marshall : elle est liée à la répartition des connaissances entre les acteurs productifs impliqués dans la résolution d'un problème productif inédit.



➔ **Dynamique combinatoire d'interaction actifs/ressources spécifiques** : la logique spatiale est ici celle de construction du territoire, en interaction avec la logique industrielle ; elle repose sur la co-production de connaissances nouvelles permettant l'émergence de réserves de capacités de résolution de nouveaux problèmes productifs.



Le territoire apparaît dès lors comme un construit, résultant d'une interaction temporelle et émergente entre logiques et dynamiques de l'organisation spatiale et de l'organisation industrielle. On est ainsi amené à évoquer les différentes conceptions du territoire.

1.2.2.- Des différentes conceptions du territoire

L'approche par les facteurs de la concurrence spatiale présente un double intérêt : d'un point de vue théorique, elle relie les approches analytiques à la définition du territoire ; d'un point de vue pragmatique, elle situe les bases de compétitivité des territoires :

- l'analyse traditionnelle considère le territoire comme réceptacle de ressources et/ou d'actifs génériques ; elle réfère à des situations de marché. La compétitivité est estimée à partir d'une logique instrumentale.
- l'analyse transactionnelle perçoit le territoire comme support d'actifs spécifiques ; elle renvoie aux situations de quasi-intégration, à la firme-réseau. La compétitivité territoriale relève d'une logique de transaction.
- la représentation évolutionniste permet de concevoir le territoire comme un construit, à partir de ressources spécifiques, impliquant la création de compétences nouvelles par un réseau d'acteurs, ce qui représente un apprentissage organisationnel.

On peut choisir de synthétiser cette présentation autour de deux formes de territoires:

- le territoire support, territoire-ressource, présentant un potentiel d'actifs génériques et spécifiques à valoriser.
- le territoire construit, territoire-acteur, même si le territoire n'est pas un acteur en soi. En revanche, cette forme territoriale apparaît susceptible de fédérer une dynamique d'intégration spatiale des acteurs (Colletis-Wahl, 1995). La proximité spatiale apparaît comme un espace "d'intelligibilité des acteurs" (Pecqueur et Soulage, 1992).

Les variétés des formes d'articulation entre les facteurs de la concurrence spatiale conduisent à souligner l'importance du rôle central de l'apprentissage et de l'accumulation des ressources et des compétences dans la co-construction des territoires, telle qu'elle peut s'élaborer à partir de la conjonction des deux ensembles organisationnels : spatial et industriel. La proximité spatiale n'apparaît alors qu'en tant qu'élément de facilitation d'apprentissages collectifs.

L'apprentissage collectif implique l'articulation entre trois séries de conventions (Colletis et alii, 1996) :

- des conventions organisationnelles, définies comme la "*capacité à faire émerger, quelles que soient les circonstances, une communauté d'interprétation et d'action*" (Orléan, 1994).
- des conventions industrielles, qui structurent l'action collective des acteurs d'un secteur industriel, autour d'une part, les règles et routines qui orientent la coordination des acteurs, et d'autre part, les institutions publiques ou para-publiques intervenant dans l'industrie concernée (qu'elles soient nationales, européennes ou internationales).
- des conventions territoriales, qui situent l'insertion territoriale d'une entreprise ou d'un ensemble de PME dans un tissu local. Elles traduisent :

des relations avec les institutions d'intermédiation (induites notamment par les collectivités territoriales),

des relations informelles, entre acteurs productifs, entre acteurs et institutions locales, qui prennent la forme de mécanismes durables de coordination à travers des règles du jeu et des routines.

Au total, il convient de souligner qu'une condition apparaît comme récurrente, tant dans l'appréciation de la relation firme → territoire, que dans les conséquences de l'impact territoire → firme : il s'agit de la notion de **communauté d'appartenance**, issue de l'**apprentissage collectif**. L'apprentissage organisationnel génère des rendements croissants, mais aussi des irréversibilités, sous la forme d'effets de *lock-in* relationnels. L'inter-relation firme ↔ territoire suppose une articulation entre les différents niveaux de conventions.

Le territoire apparaît comme un construit élaboré à partir de ressources spécifiques, impliquant une co-construction de compétences nouvelles tissées par un réseau d'acteurs. Il résulte d'un apprentissage organisationnel et exprime une dynamique d'aptitude, au sens de Sabel (1993).

Notre perspective vise à opérer le choix d'un concept opérationnel qui nous permettrait d'apprécier l'aptitude que posséderait un territoire particulier, à offrir des possibilités d'ancrage aux entreprises, pour qu'elles puissent en tirer un avantage concurrentiel, afin de se positionner dans un environnement de plus en plus élargi.

Parmi les approches diverses et complexes du territoire que nous avons évoquées plus haut, le concept de **milieu** semble correspondre aux caractéristiques d'un territoire perçu comme un construit, permettant l'émergence de compétences élaborées par la conjonction de modes d'apprentissages diversifiés : *by doing, by interacting, by networking* (Caluer, 1999). La prise en considération de l'interaction firme-territoire nous conduit donc à tester l'opérationnalité du concept de milieu dans notre démarche pragmatique.

1.3.- L'interaction firme ↔ territoire : le milieu, concept opérationnel ?

Les éléments constitutifs de la notion de "milieu" sont rappelés ici dans l'optique d'une transposition ayant pour objectif la proposition du concept de **milieu internationalisant**.

1.3.1.- L'apport de la notion de milieu.

Denis Maillat (1996), référant au milieu, le définit *"comme un collectif d'acteurs susceptibles de percevoir les changements nécessités par les ajustements structurels et la globalisation, de réaliser des projets pour s'y adapter, et de stimuler le système de production localisé auquel il est attaché. Le milieu agit au niveau cognitif..."*.

Le milieu permet la création de ressources spécifiques et autonomes, grâce aux capacités intellectuelles et cognitives qu'il détient.

Ces capacités sont liées à la maîtrise et à l'intégration des savoir-faire, des règles, des normes et valeurs, et du capital relationnel. Il est attaché à un territoire, perçu comme un collectif d'acteurs, détenant des ressources humaines et matérielles.

Les savoir-faire permettent la maîtrise des processus de production : ils peuvent être de nature technique, commerciale, organisationnelle ou relationnelle.

Les normes, règles et valeurs, sont des modes de régulation des comportements des acteurs, ainsi que des relations qu'ils entretiennent. Elles sont spécifiques à l'espace considéré, car elles fondent les principes de confiance et de réciprocité. Elles participent à la création d'un espace de travail commun, supposant des objectifs et des horizons temporels similaires.

Le capital relationnel dépend de la densité des relations formelles et informelles, marchandes et non marchandes que les acteurs entretiennent entre eux : il est constitué par la connaissance réciproque des acteurs. "L'épaisseur" relationnelle résulte de la confiance, qui agit comme un système de sécurité contre l'opportunisme.

1.3.2.- Pour un milieu internationalisant ?

La transposition de la notion de milieu, généralement traitée dans l'optique des "milieux innovateurs", peut être tentée à partir d'une approche "resource-based".

La théorie évolutionniste de la firme en propose une conception en visualisant l'entreprise sous la forme d'un portefeuille de ressources, qui fondent son avantage concurrentiel. Si l'on propose une transposition de cette approche au territoire, on perçoit tout l'intérêt de la conception d'un territoire comme "portefeuille de ressources".

Le territoire posséderait un certain nombre de ressources -humaines, matérielles, organisationnelles-, et un ensemble de savoir-faire et compétences.

La capacité d'adaptation du territoire face aux évolutions de l'environnement s'exprime à travers des règles et des normes (les "routines" de l'approche évolutionniste). Celles-ci sont engendrées par l'apprentissage. Elle représentent des actifs spécifiques. C'est à partir de la nature des compétences et des modes d'apprentissage que les processus d'adaptation et d'évolution du territoire se déterminent.

Les "ressources" de l'approche resource-based pourraient être -paradoxalement ?- assimilées aux actifs ainsi qu'aux ressources génériques tels que définis dans l'analyse due à Williamson de la théorie des transactions.

Les compétences désignent la capacité organisationnelle d'assembler et déployer des ressources pour atteindre un objectif ; les règles, les normes, les savoirs font partie des compétences : ce sont des actifs spécifiques.

Créer une compétence implique, au-delà d'un assemblage de ressources, un apprentissage. C'est à travers cette démarche que peuvent se construire des ressources spécifiques, sources d'avantages concurrentiels durables.

Dans cette optique, le territoire serait perçu comme milieu internationalisant : construit à partir de ressources spécifiques, il résulterait de l'élaboration de compétences nouvelles, tissées par un réseau d'acteurs situés (au sens fort d'Orléan, 1994) sur le territoire. Ces compétences nouvelles, fruit d'un apprentissage organisationnel fondé sur le capital relationnel, permettraient aux acteurs de l'organisation industrielle, les PME, ancrées dans le territoire, de bénéficier d'un

avantage concurrentiel face aux exigences et contraintes, mais aussi opportunités, d'un environnement internationalisé.

Il nous appartient maintenant de proposer les conditions d'une dynamique de structuration d'un milieu internationalisant. Quelles ressources, quelles conditions, quels acteurs sont susceptibles d'impulser ou de faciliter l'émergence et la structuration d'un tel milieu ?

2.-MILIEU INTERNATIONALISANT : QUELLES CONDITIONS D'EMERGENCE ?

La question centrale est bien celle du "comment ?" Comment opérer une différenciation territoriale permettant à une aire localisée de "s'évader" d'un territoire-support "standard" pour opérer une évolution vers un territoire différencié, construit, résultant d'une co-construction entre acteurs. Cela signifie que les ressources localisées ne sont plus seulement **données** mais deviennent **construites**.

Le maintien d'un avantage compétitif territorial réside dès lors dans l'élaboration de ressources immatérielles construites à partir de processus d'apprentissage (Maillat et Kebir, 1999) : la connaissance est la ressource fondamentale de l'économie contemporaine, et l'apprentissage est le processus le plus important (Lundvall et Johnson, 1994).

2.1.- Le rôle de l'apprentissage.

L'interrogation sur le "comment ?" apparaît de plus en plus prégnante. Pour tenter une avancée dans la réflexion, un appui théorique pertinent peut être recherché dans le cadre de la Learning Economy. L'aspect dynamique de cette approche met en évidence la "*capacité d'apprendre et d'étendre la base des connaissances (référant) non seulement aux systèmes scientifiques et technologiques (Universités, recherche...), mais aussi aux implications en termes d'apprentissage de la structure économique, des formes organisationnelles, et de la structure institutionnelle*".

Ainsi, "*c'est l'aptitude des firmes comme des régions et des pays, d'apprendre, de changer, de s'adapter, beaucoup plus que leur efficacité dans l'allocation des ressources qui détermine leur performance à long terme*" (Lundvall et Johnson, 1994).

La learning economy considère l'économie comme un processus de communication et de causalité cumulative, et non pas comme un système d'équilibre : le paradigme fondateur s'oppose ainsi à la rationalité substantive. Dans cette optique, l'objet de la relation est de trouver ensemble une solution à un problème commun : il s'agit de fonder une coopération interactive. Mais celle-ci ne peut se construire que dans le cadre d'une structure institutionnelle favorable, appuyée sur des échanges informels entre partenaires, impliquant des conditions de confiance réciproque.

Tout un nouveau courant de recherche se fonde actuellement sur l'idée selon laquelle les caractéristiques qui nourrissent la compétitivité sont fondées sur l'innovation, les connaissances, l'apprentissage et l'esprit d'entreprise (l'entrepreneuriat). Or, tous ces facteurs sont extrêmement sensibles à la proximité. Ce sont souvent dans les interactions de proximité que se transmettent les connaissances ou que se créent les nouvelles entreprises. Selon Veltz (1994), "si l'espace technique, celui des opérations ou des échanges marchands ordinaires s'accommode de vastes maillages, l'espace de l'organisation et de l'innovation redonne aux territoires de proximité, aux unités sociales des villes et des régions, les chances d'un nouvel essor. Ce retour du local dans un monde en voie de globalisation est le potentiel fondamental que l'aménagement du territoire doit saisir, amplifier et conforter. Quelles sont les raisons de cette importance nouvelle de la proximité? Un tissu économique performant est de moins en moins réductible à une sorte de meccano technique ou à un simple réseau d'inputs-outputs marchands. Ce qui fait le dynamisme des territoires, c'est précisément l'imbrication qu'ils permettent entre l'économique, le technique et la complexité des relations sociales extra-économiques".

La dimension territoriale apparaît comme lieu privilégié de l'apprentissage, de la flexibilité et de l'innovation. Ainsi, la nature des transformations économiques fait des régions les unités clés de l'économie globale (Ache, 2000). Par essence, la mondialisation et la régionalisation sont les deux facettes du même processus de transformation des affaires. Face à la globalisation, les régions deviennent "le lieu de focalisation de la création des connaissances et de l'apprentissage dans la nouvelle économie mondiale" (Florida, 1995). Les régions doivent donc devenir "apprenantes" en attirant puis en organisant les ressources nécessaires à la compétitivité. Mais n'est pas "learning region" qui veut...

2.2.- Vers un local apprenant.

Les auteurs ne s'accordent pas totalement sur la définition d'une learning region. Les approches de Walther (1998) et de l'IRES (1998), (cités par Maillat et Kébir, 1999), se limitent essentiellement à préconiser le développement d'une politique de formation au niveau régional, tandis que certains auteurs s'attachent à l'exposé d'une organisation aboutie, sans s'intéresser aux processus de construction (Asheim, 1995).

Richard Florida (1995), Professeur de Management à l'Université Carnegie Mellon (Pittsburgh aux USA), est le premier auteur ayant proposé un ensemble de critères pour caractériser une "région apprenante".

Selon lui, de nouveaux modes de gouvernance doivent être développés à l'échelle locale, avec plus de flexibilité et moins de rigidité, avec plus de communication et de créativité et moins de standardisation, avec plus d'ouverture sur les processus d'apprentissage et une participation élargie à plusieurs types de partenaires (publics et privés). Il établit une opposition entre deux types de développement local (Florida, 1995) :

- le local taylorien correspond à l'ère de la standardisation de masse qui se caractérise par une forte décomposition des tâches et une séparation physique et spatiale entre les lieux de décision et les lieux de production (la disjonction spatio-fonctionnelle),
- le local apprenant qui à l'inverse repose sur un rapprochement des diverses composantes de l'entreprise et de ses partenaires (le maillage des compétences).

Tableau 2 : Types de développement local selon Florida

Caractéristiques	Région de production de masse	Région "apprenante"
Bases de compétitivité	Avantage comparatif fondé sur : • les ressources naturelles • le travail physique	Avantage soutenable fondé sur : • la création de connaissances • l'amélioration continue
Système productif	Production de masse : • travail physique comme source de valeur • séparation des phases de l'innovation et de la production	Production fondée sur les connaissances : • création continue • connaissance comme source de valeur • couplage des phases d'innovation et de production
Infrastructure manufacturière	Relations entre fournisseurs classiques	Réseau de firmes et systèmes de fournisseurs comme source d'innovation
Infrastructure	• Main d'œuvre faiblement	• Travailleurs intellectuels

humaine	qualifiée et bon marché <ul style="list-style-type: none"> • Force de travail taylorisée • Système d'éducation et de formation taylorisé 	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration continue des ressources humaines • Système d'éducation et de formation continue
Infrastructure physique et de communication	Infrastructure physique orientée vers l'environnement domestique	<ul style="list-style-type: none"> • Infrastructure de communication et physique tournée vers le global • Echanges de données électroniques
Système de gouvernance industrielle	<ul style="list-style-type: none"> • Relations d'adversité • Régulation fondée sur la hiérarchie et le contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> • Relations de dépendance mutuelle • Organisation en réseau • Régulation flexible

Source : R. FLORIDA (1995, P. 533)

La région apparaît ainsi comme élément-clé de la globalisation. Celle-ci n'implique pas la fin des territoires mais de nouvelles formes de territorialisation tant il est vrai que certains types de connaissances et d'informations s'échangent plus facilement et de manière plus profitable par le face-à-face que par des relations à longue distance. En somme, ce que la globalisation entraîne, c'est la multiplication des systèmes territoriaux de production qui entrent en concurrence les uns avec les autres. Pour participer à cette nouvelle donne qu'est la globalisation, les régions doivent devenir des "learning region", c'est-à-dire qu'elles doivent adopter les principes de la création de connaissances et de l'apprentissage continu.

Maillat et Kébir (1999) tracent ainsi l'esquisse d'un paradigme des régions apprenantes en proposant :

- la définition de **caractéristiques** :

la learning region est *dynamique*, car chaque acteur, firme, institution, réseau, est en interaction permanente avec son environnement, direct ou indirect

la learning region est *évolutive*, car chaque acteur est un "apprenti" en situation d'expérience.

- la détermination de **processus** :

mise en œuvre territoriale de l'innovation

territorialisation des entreprises

processus complexe d'apprentissage

Ces processus interviennent : à l'intérieur de la région : une interaction se construit entre les acteurs "apprentis",
à l'extérieur : dans les relations que la région entretient avec le reste du monde.

Une learning region apparaît ainsi comme un espace triplement spécifique :

- un territoire *d'innovation*
- un territoire *d'entreprise*
- un territoire *d'apprentissage*

CONCLUSION

L'internationalisation peut donc être appréhendée comme une forme particulière d'innovation qui justifie une approche en termes de milieu. L'analyse des stratégies d'internationalisation des PME en termes de "milieu internationalisant" se révèle fructueuse car elle permet de comprendre comment les PME peuvent concilier la contrainte de mondialisation et la logique de proximité propre à leur mode de gestion. En outre, elle permet de montrer que l'internationalisation d'une PME n'est pas un acte autonome et ponctuel mais un véritable processus qui fait appel en permanence à des ressources de l'environnement extérieur. Ce concept suggère que la plupart des PME ne s'engagent pas seules à l'international mais avec le concours de tous les acteurs du territoire sur lequel elles sont implantées. L'internationalisation n'est pas incompatible avec un enracinement local. La mise en évidence de cette dimension territoriale des stratégies d'internationalisation des PME doit inciter les collectivités territoriales à tenir compte de cette dimension. Les stratégies de développement local ne peuvent se réduire à la dimension locale mais doivent s'insérer dans la dynamique de la globalisation de l'économie. La gestion du local au service de l'international est une mission qui devrait donc s'intensifier à l'avenir et devenir un objectif fondamental des stratégies de développement local. Le territoire n'est plus neutre et appréhendé comme un simple réceptacle mais devient une variable stratégique qui facilite l'insertion de l'entreprise dans son environnement à la fois local et plus lointain : c'est tout l'enjeu de la construction des milieux internationalisants.

Colette FOURCADE

Bibliographie

- ACHE P. (2000), "Vision and creativity – challenge for city regions", *Futures*, n° 32, p. 435-449.
- ASHEIM B. (1995) "Industrial Districts as "Learning Regions". A condition for prosperity ?", *Studies in technology, innovation and economic policy*, University of Oslo.
- BOYER R. et A. ORLEAN (1994), "Persistance et changement des conventions : deux modèles simples et quelques illustrations". In : *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF.
- CALLON M. (1991), "Réseaux techno-économiques et irréversibilité". In : R. BOYER et alii : *Figures de l'irréversibilité en économie*, Paris Editions EHESS.
- CAMAGNI R. (1991), "Local "Milieu", uncertainty and innovation networks : Towards a new dynamic theory of economic space". In R. CAMAGNI, *Innovation networks : spatial perspectives*, London, Behalven Press.
- CARLUER F. (1999), "Trois cas archétypaux de polarisation spatio-productive", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3.
- COLLETIS G. et B. PECQUEUR (1993), "Intégration des espaces et quasi-intégration de la firme : vers de nouvelles rencontres productives", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3.
- COLLETIS G. et B. PECQUEUR (1995), "Les facteurs de concurrence spatiale", *Colloque ASRDLF*, Toulouse.
- COLLETIS G., J.P. GILLY, B. PECQUEUR, J. PERRAT, J.B. ZIMMERMANN (1996) "Firmes et territoires : entre nomadisme et ancrage". In : *L'entreprise et son territoire*, n° spécial Espaces et Sociétés.
- COLLETIS-WAHL K. (1995), "L'hypothèse des facteurs de concurrence spatiale, quels fondements ?", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 5.
- COURLET C. (2000), *Districts industriels et systèmes productifs localisés (SPL) en France*. Rapport final DATAR.
- FLORIDA R. (1995), "Toward the Learning Region", *Futures*, vol. 27, n° 5.
- GAROFOLI G. (1992) "Les systèmes de petites entreprises : un cas paradigmatique de développement endogène". In : G.B. BENKO et A. LIPIETZ, *Les régions qui gagnent*, Paris PUF.
- GILLY J.P. et A. TORRE, éd. (2000), *Dynamiques de proximité*, Paris, L'Harmattan.
- IRES - Istituto di Ricerche Economiche e Sociali - (1998), *Learning Region*, Rome, document internet.
- LECOQ B. (1995), "Des formes locales d'organisation productive aux dynamiques industrielles localisées : bilan et perspective". In : A. RALLET et A. TORRE, *Economie industrielle et économie spatiale*, Paris, Economica.
- LUNDVALL B.A. et B. JOHNSON (1994), "The Learning Economy", *Journal of Industry Studies*, Vol. 1, n° 2.
- MAILLAT D., M. QUEVIT, L. SENN (1993), *Réseaux d'innovation et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional*, GREMI, Neuchatel, EDES.
- MAILLAT D. (1995), "Milieux innovateurs et dynamique territoriale". In : A. RALLET et A. TORRE, *Economie industrielle et économie spatiale*, Paris, Economica.
- MAILLAT D. (1996), "Du district industriel au milieu innovateur : contribution à une analyse des organisations productives territorialisées." Working paper n° 9606, Université de Neuchatel.
- MAILLAT D. et L. KEBIR (1999), "Learning region" et systemes territoriaux de production", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3.

- ORLEAN A. (1994), "Vers un modèle général de la coordination économique par les conventions". In : R. BOYER et A. ORLEAN, *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF.
- PECQUEUR B. et B. SOULAGE (1992), "Rationalités et territoire", Notes de travail, Grenoble, IREP/D.
- SABEL C.F. (1993) "Learning by monitoring : the institutions of economic development". In : N. SMELSER, R. SWEDBERG, *Handbook of Economic Sociology*, Princeton, Sage.
- STORPER M. (1995) "The resurgence of regional economics, ten years later : the region as a nexus of untraded interdependencies", *European Urban and Regional Studies*, V 2-3.
- VELTZ P. (1994), *Des territoires pour apprendre et innover*, Editions de l'Aube.
- WALTHER R. (1998), *European experience with local training partnership for global competition*, document internet.

PARTIE I :

LA GLOCALISATION COMME STRATEGIE GLOBALE D'ENTREPRISES LOCALES

Chapitre 2 : Les PME face à la mondialisation : du management de proximité à la stratégie de glocalisation ¹

Introduction

L'objet de ce chapitre est de montrer que le processus de mondialisation n'est pas en contradiction avec un mode de fonctionnement fortement territorialisé et un mode de management de proximité en ce qui concerne les PME. Dans ses nombreux travaux consacrés à la mondialisation du jeu concurrentiel, Porter montre que les deux voies prometteuses sont d'une part les stratégies de globalisation, fondées sur une forte dispersion/coordination internationale des activités de l'entreprise (Porter, 1986) et d'autre part les districts industriels ou les *local clusters* (Porter, 1990 ; 2000). Si le premier modèle semble être particulièrement adapté à la grande firme multinationale, il semble en revanche que le second soit plus compatible avec le mode de gestion spécifique de la petite entreprise. C'est la raison pour laquelle la gestion du local au service de l'international est une nécessité pour les PME. Le global peut susciter un renforcement du local.

L'appréciation des répercussions de ces processus mondialisants, tant pour les PME que pour les espaces régionaux conduit à poser les concepts de proximité et de territoire au cœur de l'analyse, en proposant deux axes de réflexion :

- d'une part, la petite dimension constitue une contrainte qui conduit la PME à privilégier la dimension-proximité dans ses modes de gestion
- d'autre part, le territoire de proximité dans lequel la petite entreprise est insérée peut constituer un point d'appui, voire un tremplin, pour faciliter l'accès de la firme de petite dimension à une ouverture internationale.

En forçant un peu le trait, on pourrait se demander si la proximité-contrainte peut évoluer vers une proximité-avantage. La problématique qui s'ensuit peut être formulée selon les termes suivants : dans quelle mesure l'ancrage territorial et la proximité constituent-ils une

¹ Ce chapitre est repris de TORRES, O (2002), *Face à la mondialisation, les PME doivent mettre du territoire et de la proximité dans leurs stratégies de glocalisation*, présentée à la XIème Conférence de l'AIMS, Paris, 5-7 juin.

source d'avantage concurrentiel durable pour une PME qui s'engage dans un processus d'internationalisation ?

Pour apporter des éléments de réponse à cette question, nous montrerons dans un premier temps, que la gestion de la PME semble obéir à un **principe de proximité**. Partant de ce principe, nous tenterons d'estimer, dans un second temps, dans quelle mesure le territoire peut constituer un atout dans le processus d'internationalisation. A cet effet, nous développerons la notion de stratégie de **glocalisation** définie comme une stratégie où la pénétration des produits et des marchés globaux est combinée à une forte intégration entrepreneuriale dans le contexte local. Les stratégies de glocalisation résultent d'une combinaison entre des activités commerciales globales et des coopérations locales entre PME. Dans notre optique, l'internationalisation de la PME n'est plus une stratégie strictement individuelle mais résulte d'une action collective territorialisée où les relations de proximité exercent un rôle déterminant dans la mesure où l'internationalisation, à l'instar de l'innovation, met en oeuvre des processus d'apprentissage et d'interaction entre les acteurs, en particulier au niveau local. Le message stratégique qui en découle est que face à la mondialisation, les PME gagnent à mettre du territoire et de la proximité dans leur stratégie.

1.- LA GESTION DES PME COMME *MIX* DE PROXIMITE

De très nombreux auteurs ont montré que la gestion des PME est spécifique (Gervais, 1978; Dandridge, 1979 ; Welsh et White, 1981, Julien et Marchesnay, 1987, Marchesnay, 1991 ; Brooksbank, 1991 ; Julien, 1998, Torrès, 1999...). Ces spécificités ont déjà fait l'objet de nombreux travaux faisant apparaître plusieurs courants (Torrès, 1998-a, 1998-b). On se contentera dans cet article de faire référence à la synthèse réalisée par Julien (1998) et le GREPME (Groupe de Recherches en PME). L'objectif de cette première partie est de montrer que chacune des caractéristiques associées aux spécificités de gestion des PME peut être analysée comme une forme particulière de proximité. La proximité semble exercer une telle influence sur la gestion des PME que l'on peut se demander s'il n'existe pas un **principe de proximité** qui régit fondamentalement la gestion des entreprises de petite taille ?

1. 1.- Le rôle de la proximité dans la centralisation de la gestion des PME.

Le mode de gestion de la PME est fortement centralisé, voire exclusivement incarné en la personne du dirigeant-proprétaire. S'il est généralement admis que le niveau de centralisation est fonction de la taille de l'entreprise, du caractère du dirigeant et de la valeur de ses subordonnés, il est aussi dépendant des conditions de l'entreprise (Kalika, 1988). En effet, la forte centralisation du pouvoir du propriétaire-dirigeant ne peut s'effectuer que dans des conditions de forte proximité et dans le cadre d'une structure compacte. C'est parce qu'il est présent auprès de ses salariés que le dirigeant accroît sa domination hiérarchique. L'emprise du dirigeant sur son entreprise dépend de son omniprésence. "Comme il est peu fréquent que la petite entreprise compte plusieurs établissements dispersés géographiquement, le patron a la possibilité de connaître presque chaque salarié individuellement et d'apprécier leurs qualités. Plus encore, il est connu personnellement de tous" (Barreyre, 1967). La faible dimension des PME facilite donc la multiplication des contacts directs et personnels ainsi qu'un style de commandement orienté souvent vers les tâches et les personnes. "Cette intégration meilleure conduit à une valorisation personnelle pour l'individu et, dans l'hypothèse où le chef apparaît comme l'élément moteur d'une telle valorisation, la centralisation sera plus qu'acceptée : elle sera souhaitée." (Gervais, 1978).

En définitive, la forte centralisation des modes de gestion de la PME ainsi que la faiblesse de sa ligne hiérarchique sont des caractères qui ne peuvent que se renforcer dans un contexte de proximité. La proximité amplifie la centralisation et atténue l'intérêt de créer des intermédiaires. Ce phénomène de renforcement de la centralisation de la PME peut être interprété comme une forme de **proximité hiérarchique**.

1.2.- Le rôle de la proximité dans la faible spécialisation des PME.

Une organisation se définit en première analyse par son niveau de spécialisation du travail et les modes de coordination.

1.2.1.- Proximité et division du travail.

Selon Capet, Causse et Meunier (1986), "dans les petites entreprises, la division du travail est peu poussée. Il n'y a que quelques services ou fonctions. Un grand nombre de tâches sont faites par le patron qui non seulement dirige, mais encore joue le rôle de chef de service, voire

exécute des tâches". On peut considérer la PME comme "un tout, où toutes les fonctions sont intégrées ou du moins très fortement reliées, et où le propriétaire-dirigeant contrôle tous les aspects, en dirigeant plusieurs fonctions et, pour quelques-unes, en y participant directement" (Julien, 1992). De manière générale, la petite entreprise apparaît structurellement peu spécialisée : "Au plan décisionnel, on observe également une forte imbrication entre les décisions de finalisation (stratégiques), d'animation (administratives) et d'exploitation (opérationnelles). Là aussi, on peut parler de faible spécialisation, le chef d'entreprise étant à la fois compositeur, chef d'orchestre et, parfois, exécutant" (Marchesnay, 1991). La gestion d'une PME repose surtout sur la polyvalence de ses salariés.

Mais cette polyvalence ne peut s'exercer que si le dirigeant et les membres de l'entreprise sont en contact permanent avec les différents problèmes survenant dans leur organisation. Là aussi, la proximité entre les acteurs facilite la polyvalence en faisant de chacun d'eux, un observateur permanent des problèmes multiples qui se posent aux autres membres de l'entreprise. Les commerciaux côtoient plus facilement les ouvriers d'ateliers et les opérationnels. Ces contacts multiples et répétés induisent une meilleure connaissance et une plus grande sensibilisation aux divers problèmes de l'entreprise. La proximité favorise la polyvalence et donc l'absence de décomposition fonctionnelle au sein de l'entreprise.

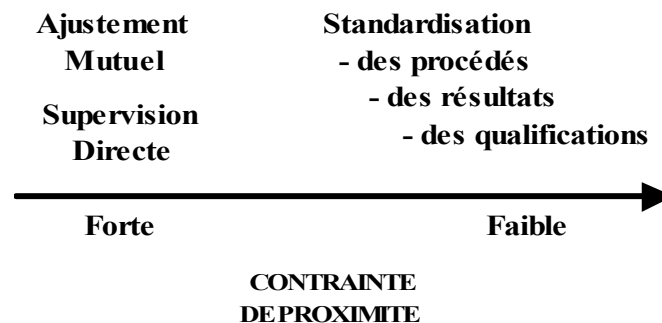
En définitive, si la PME est un modèle d'organisation peu structurée, c'est parce qu'elle correspond à une configuration spatiale compacte. La faible spécialisation des tâches est fortement conditionnée à un contexte de proximité. La proximité amplifie la faible spécialisation et atténue l'intérêt de créer une division des tâches trop poussée. Pour résumer notre propos, nous retiendrons la notion de **proximité intrafonctionnelle** pour décrire ce phénomène de renforcement de la faible spécialisation de la PME.

1.2.2.- Proximité et coordination du travail.

De même, l'intensité de la contrainte de proximité diffère selon les mécanismes de coordination mis en œuvre par l'organisation. La proximité modifie la nature des relations d'organisation et l'efficacité des modes de coordination. En reprenant la typologie des mécanismes de coordination de Mintzberg (1982) avec l'optique qui est la nôtre, c'est-à-dire intégrer la notion de proximité dans la compréhension des organisations, on peut considérer que l'ajustement mutuel et la supervision directe sont les modes les plus sensibles à la

proximité, à l'inverse des autres qui facilitent la gestion et la coordination à distance (standardisation des procédés, des résultats et des qualifications).

Schéma 1. Mécanismes de coordination de Mintzberg et contrainte de proximité



(source : Torrès, 2000)

Or, on peut observer que les PME se caractérisent généralement par des mécanismes de coordination fortement contraints par la proximité. La faible taille des entreprises ne nécessite pas le recours à des mécanismes standardisés. Mais, compte tenu que les PME se caractérisent en général par une structure compacte, on peut également considérer que cette caractéristique favorise la mise en place de mécanismes de coordination de proximité. Si la communication interne est peu formalisée et la plupart du temps verbale, c'est parce que les conditions de proximité requises pour ce type de coordination sont effectives. Une fois de plus, la proximité apparaît comme le mécanisme explicatif des modes de coordination spécifiques aux PME et délimite leur cadre de validité. Nous retiendrons la notion de **coordination de proximité** pour qualifier ce phénomène.

1.3.- Le rôle de la proximité dans les systèmes d'information interne et externe simples et informels des PME.

La principale caractéristique qui définit le système d'information interne des PME est sa simplicité et sa faible structuration. L'attraction des dirigeants de PME pour les médias les plus informels, pour les informations verbales a été maintes fois mise en avant dans la littérature portant sur ce domaine précis (Fallery, 1983). Selon Julien (1998), "les petites entreprises fonctionnent par dialogue ou par contact direct. A l'inverse, les grandes entreprises doivent mettre sur pied tout un mécanisme formel (et écrit) permettant le transfert d'information tout en minimisant le bruit et en favorisant le contrôle. Les très grandes entreprises vont même produire un "journal" de la compagnie pour diffuser l'information

générale et empêcher que les rumeurs nuisent à l'efficacité de l'entreprise". Cette préférence pour les contacts directs et l'oralité est la principale marque du comportement classique de la PME.

Les systèmes d'information externes de la PME sont en général également très simples. Ceci est "dû à un marché relativement proche, soit géographiquement, soit psychologiquement (...). C'est ainsi que la perception du changement sur le marché traditionnel local ou régional peut être rapidement saisie par des entrepreneurs attentifs aux moindres bruits du marché ; ce qui peut compenser jusqu'à un certain point les limites d'expertise ou le temps disponible à la réflexion" (Julien et Marchesnay, 1987). Dans les petites entreprises, le dirigeant fonctionne par dialogue et par contact direct tant avec les membres du personnel que les clients et fournisseurs avec lesquels il peut discuter directement pour connaître leurs besoins et leurs goûts ou expliquer les différents aspects de ses produits (Julien, 1998). Les systèmes d'information sont simples parce que fondés sur une forte proximité physique entre le dirigeant et les principaux acteurs de l'univers de la PME. Ainsi, en étudiant le fonctionnement d'une toute petite entreprise innovatrice en voie de création, Planque (1987) montre que "le vecteur d'obtention de l'information est un ensemble de relations interpersonnelles informelles, non institutionnalisées et non structurées. La localisation des "nœuds" du réseau, étant donné le type de communication utilisé, est principalement limitée à la région dans laquelle l'innovateur potentiel est susceptible de se déplacer aisément". Ce type de comportement est directement lié aux spécificités des petites organisations : la dimension relationnelle est plus importante que la dimension organisationnelle. D'une manière générale, on saisit ici comment les configurations spatiales rejaillissent directement sur la capacité informationnelle de la firme (Léo, 1993).

En définitive, les systèmes d'information en contexte PME semblent sous dimensionnés. Cette caractéristique est souvent interprétée comme la conséquence du faible intérêt généralement porté par certains dirigeants à la valeur stratégique de l'information (Chapellier, 1995). Mais ce sous dimensionnement peut également être appréhendé comme la résultante d'une configuration spatiale concentrée, favorable à la mise en place de systèmes d'information informels, souples et directs. La proximité des acteurs facilite la communication directe et verbale. La formalisation et l'écriture ne sont pas indispensables. La correspondance, maintes fois observée, entre proximité et politique minimaliste de gestion de l'information s'explique alors. On retiendra la notion de **systèmes d'information de proximité**.

1.4.- Le rôle de la proximité dans la stratégie intuitive ou peu formalisée des PME.

"Le cycle de décision stratégique, où l'horizon temporel de la PME est le plus souvent à court terme, est axé sur la réaction plutôt que l'anticipation. De plus, ces entreprises emploient peu de méthodes et de techniques de gestion telles que la prévision, l'analyse financière et la gestion de projet. Le processus décisionnel des gestionnaires de PME est d'ailleurs vu comme étant plus intuitif, "au juger", moins dépendant d'information et de modèles formels de prise de décision". (Blili et Raymond, 1998). Généralement, dans les PME, "le processus de décision fonctionne le plus souvent selon le schéma intuition-décision-action. Ce qui fait que la stratégie est avant tout implicite et très souple" (Julien, in : Julien et Marchesnay, 1987). A en juger par les propos de Julien (1998), les caractères informels et intuitifs qui spécifient la stratégie de la PME trouvent explicitement leurs fondements dans la proximité : "Alors que les grandes entreprises doivent préparer des "plans" relativement précis des actions à venir pour que toute la direction puisse s'y référer, dans les petites entreprises, le propriétaire-dirigeant est suffisamment proche de ses employés-clé pour leur expliquer au besoin tout changement de direction".

De même, les notions de réactivité, de flexibilité, d'interactivité, d'adaptabilité, de souplesse, qualités généralement associées à la PME, peuvent aussi être interprétées comme relevant d'une grande proximité temporelle. Ces caractéristiques spécifiques aux petites entreprises constituent "des avantages qui leur sont propres, tels que la rapidité avec laquelle les décisions sont exécutées, la proximité des marchés ainsi qu'une plus grande capacité de s'adapter et de changer d'orientation à court terme" (Blili et Raymond, 1998). Si l'on reprend la notion de "petite entreprise industrielle très performante" définie par Courault et Rerat (Courault, 1993), il apparaît que "ces entreprises ont ceci de spécifique qu'elles ont su précisément tirer leur efficacité de l'aptitude à savoir profiter de toutes les opportunités et ressources locales pour tirer parti des transformations du marché. C'est en cela que la flexibilité productive qui est la marque des entreprises de tout système local est intrinsèquement une affaire de flexibilité locale". La flexibilité organisationnelle est donc selon Courault (1993) "d'essence locale" puisque les différentes formes de flexibilité tiennent beaucoup plus du bricolage que d'un savoir-faire codifié et légitimé.

En définitive, la préférence pour le court terme, l'aspect intuitif de la formulation stratégique, les qualités de flexibilité, de souplesse, de réactivité dont font preuve les PME

sont autant de caractères qui reposent sur des effets de proximité. Pour qualifier ce phénomène, nous emploierons la notion de **proximité temporelle**.

1.5.- Conclusion : La gestion de la PME comme un *mix de proximité*.

Chacune des caractéristiques de la spécificité de gestion des PME évoqué plus haut peut ainsi être exprimée comme une forme particulière de proximité. On est ainsi amené à appréhender la PME comme un **mix de proximité** (Torrès, 1997, 2000) (cf. tableau 1).

Les proximités hiérarchique, intrafonctionnelle, temporelle, spatiale...forment un cadre d'ensemble cohérent qui crée les conditions nécessaires à l'action et à la réflexion dans une organisation centralisée, faiblement spécialisée, dotée de systèmes d'information interne et externe simples et privilégiant des stratégies intuitives et peu formalisées" (Torrès, 2000). C'est en ce sens que la gestion de proximité, telle que nous l'abordons, ne se limite pas à une simple mesure métrique. Elle est un principe de hiérarchisation des choix du dirigeant dans l'entreprise. Toute chose égale par ailleurs, le dirigeant de PME privilégie ce qui lui est proche à la fois dans le temps et dans l'espace. Cette préférence pour la proximité et la gestion qui en découle est un construit stratégique et organisationnel qui permet au dirigeant de la PME de maintenir son emprise sur l'entreprise et son évolution.

Ce travail de reformulation permet de passer d'une approche descriptive (énumération de caractères) à une approche explicative (mise en évidence d'un principe supérieur) regroupant tous les caractères de la PME autour d'un mécanisme fédérateur (la proximité) et faisant de ce mécanisme, la condition nécessaire au fonctionnement classique de la PME. En d'autres termes, nous nous inscrivons dans la perspective d'une gestion spécifique des PME obéissant à un **principe de proximité**.

Tableau 1 : La PME comme *mix* de proximité

D'une SPECIFICITE de gestion...	...à une gestion de PROXIMITE
Petite taille	<i>Proximité spatiale</i>
Centralisation de la gestion	<i>Proximité hiérarchique</i>
Faible spécialisation	<i>Proximité intrafonctionnelle Coordination de proximité</i>
Systèmes d'information informels et simples	<i>Systèmes d'information de proximité</i>
Stratégie intuitive ou peu formalisée	<i>Proximité temporelle</i>

(Source : Torrès, 2000)

La mise en évidence de ce **principe de proximité** comme mode opératoire et explicatif de la gestion des PME, constitue le fondement d'un véritable programme de recherche dans tous les domaines de gestion : Quel est le rôle de la proximité dans le marketing, dans la finance, dans la GRH, dans le management stratégique des PME ? De manière générale, nous devons nous interroger sur la manière d'intégrer la proximité dans les débats des sciences de gestion relatifs aux PME. Quel est le poids, le rôle, l'importance et les limites des effets de proximité dans les PME high-tech, dans les start-up², dans les PME de terroir, dans les PME familiales, dans les PME artisanales... Les effets de proximité jouent-ils de la même façon et avec la même intensité selon le secteur ? Quel est le rôle des proximités dans les milieux innovateurs, dans les districts industriels, dans les *clusters*, dans les systèmes productifs localisés...? Existe-t-il des effets de proximité dans les décisions d'embauche, dans le choix des pays d'exportation, dans le choix des modes de financement (Crevoisier, 1998), dans les choix des axes stratégiques en PME ? Nous arrêtons là l'énumération des questionnements tant il est facile d'imaginer qu'un tel programme de recherche puisse apporter de nombreux et nouveaux éclairages sur les pratiques de gestion des PME et ainsi donner plus de crédit à la thèse de la spécificité de gestion des PME. Si la spécificité de gestion des PME existe, elle doit pouvoir porter un nom. Pour nous, elle s'appelle "proximité".

L'objet de cette contribution s'inscrit pleinement dans ce programme de recherche en s'interrogeant sur le rôle et l'importance de la proximité dans la mise en place de stratégies d'internationalisation des PME. La plupart des processus d'internationalisation des PME s'encastrent dans le local (Keeble et al., 1998) donnant au territoire (de proximité) un rôle déterminant qu'il convient d'analyser et d'intégrer à la théorie de l'internationalisation des PME.

C'est dans cette voie de recherche que nous allons maintenant nous référer aux travaux du courant de la **glocalisation** et montrer dans quelle mesure ils apportent une voie de recherche nouvelle, visant à une meilleure compréhension du management stratégique international des PME.

² On a souvent tendance à croire, à tort, que les start-up échappent aux contraintes de proximité, surtout lorsqu'elles sont dans le secteur de l'Internet. Or, la contrainte de proximité est loin de disparaître dans ce type d'entreprise. Bien au contraire, les nécessaires interactions si fréquentes dans le cas d'entreprises en voie de création/démarrage font des start-up des lieux privilégiés où les acteurs doivent sans cesse communiquer entre eux. En outre, la start-up se caractérise par l'existence simultanée de crises de nature différente (accélération et complexification du processus de Greiner – lire à ce sujet Torrès-Blay (2000 : 158-160), ce qui renforce le besoin de proximité pour faire face à l'inconnu et au risque et décuple le sentiment de solidarité au sein de l'équipe entrepreneuriale.

2.- LES STRATEGIES DE GLOCALISATION EN PME : LA GLOBALISATION, PLUS LA PROXIMITE

La contrainte de globalisation pénètre tous les niveaux des systèmes productifs. Une situation perçue comme satisfaisante à l'échelle d'une région ou d'un pays peut ne plus répondre aux exigences de la compétition mondiale. De nombreux exemples prouvent que des régions gagnent et d'autres perdent. Les régions qui gagnent sont celles qui ont su, grâce aux acquis de l'histoire ou du fait d'une politique délibérée et offensive d'aménagement du territoire, bâtir des zones industrielles géographiquement concentrées et incontestablement compétitives à l'échelle planétaire. L'élaboration d'outils conceptuels tels le district industriel, les milieux innovateurs, les Systèmes Productifs Localisés, les *clusters*, a permis une approche analytique plus performante d'une réalité très diverse. On retrouve ces phénomènes de polarisation spatiale dans le monde entier. Parmi les exemples bien connus, on peut citer l'industrie informatique aux Etats-Unis (Silicon Valley, Route 128), l'industrie cinématographique (Hollywood aux Etats-Unis, Berlin en Allemagne), l'industrie pharmaceutique à Bâle en Suisse, la haute couture à Paris ou à Milan...ces phénomènes de concentration peuvent parfois se restreindre à la dimension d'un quartier comme le Sentier à Paris ou d'une rue comme la Madison Avenue de New-York où sont regroupées les grandes agences américaines de publicité...

Tous ces concepts laissent entendre que les avantages concurrentiels peuvent se conquérir à partir d'une dimension locale et non pas nationale, et que la PME, qu'elle soit innovante, industrielle, familiale ou artisanale, peut élaborer sa compétitivité sur les marchés mondiaux à partir d'une forte intégration locale.

Si la compétition est devenue globale, la compétitivité reste encore très souvent ancrée à l'échelle locale. Plusieurs "PMistes" (Johannisson, 1994 ; Keeble et al., 1998 ; Torrès, 1999) vont alors élaborer ce que nous qualifierons de théorie de la glocalisation, néologisme qui résulte de la contraction des termes global et local. Cette théorie se fonde sur *le principe selon lequel la proximité exerce un rôle actif dans l'insertion globale des PME*. Les performances des PME dépendraient de la disponibilité et de la qualité des ressources locales car c'est à cette échelle qu'elles recherchent prioritairement leurs ressources extérieures.

Plusieurs études originales (Fuguet et al., 1986 ; Léo et al., 1990 ; Deshaies et al., 1992; Joyal et Deshaies, 1996 ; Joyal et al., 2000) vont alors montrer que la composition et la

qualité du milieu économique local sont des facteurs de réussite pour l'internationalisation des PME. Les PME accordent en général une préférence à leur région d'implantation pour toutes les opérations qui constituent le noyau dur de l'activité internationale, à savoir le transport-transit, le financement de l'exportation, l'assurance du transport et la mobilisation des aides publiques (Léo et al., 1990 ; Léo, 1993).

C'est pour ces raisons que nous avons choisi d'utiliser le concept de "*milieu internationalisant*" (Torrès, 1999) pour définir l'ensemble des acteurs et des facteurs qui facilitent l'internationalisation des PME et du tissu entrepreneurial local.

Nous précisons en premier lieu les caractéristiques permettant de qualifier un territoire de milieu internationalisant, avant de traiter des facteurs favorables à l'émergence et à la structuration d'un tel milieu.

2.1.- Définition d'un Milieu Internationalisant.

L'espace ne présente pas les mêmes propriétés en tous lieux. Il existe des lieux dans l'espace où se nouent, plus qu'ailleurs, des relations de coopération durable favorisant l'innovation (on parlera de milieu innovateur), l'apprentissage et les échanges industriels (on parlera de district industriel) ou la créativité et l'initiative (on parlera de milieu entrepreneurial). Certains de ces lieux sont également plus riches que d'autres en interactions entre le local et le global. Ils permettent à la fois de maintenir une forte cohérence du local ainsi qu'une forte accessibilité au reste de monde. Ce sont ces milieux que nous qualifions d'internationalisant.

Un "*Milieu Internationalisant*" est un système de coopération durable ("*Milieu*"), où les acteurs locaux (PME, collectivités territoriales, institutions publiques ou parapubliques, centres de recherche universitaire, systèmes bancaires...) travaillent ensemble pour créer une dynamique d'internationalisation afin de renforcer à la fois l'accessibilité globale des entreprises locales et l'attractivité du territoire à l'échelle internationale. Le milieu internationalisant postule l'existence de forces endogènes qui stimulent l'activation internationale des entreprises locales dont les fondements reposent sur les notions d'*externalités* et d'*interactions de proximité à effet internationalisant*. Le milieu internationalisant signifie également l'existence de phénomène d'autorenforcement de telle sorte que plus un milieu est internationalisé, plus il devient internationalisant dès lors que la

dynamique du milieu internationalisant est impulsée par les *structures de proximité à vocation internationale* qui assurent l'interface entre le local et le global.

On peut retenir plusieurs indicateurs pour estimer le caractère internationalisant d'un milieu :

- en premier lieu, le milieu doit être doté d'infrastructures de communication rapides. La proximité d'un aéroport, d'un réseau autoroutier ou d'une zone portuaire désenclave une région et facilite son attractivité. Il s'agit de faciliter la mobilité des hommes et des marchandises. De même, l'accès à un réseau à haut débit (ADSL) constitue également un facteur favorable. Ces ressources sont génériques car avec le temps on aura tendance à les retrouver partout du fait de la politique homogénéisante de l'Etat qui tend à une certaine égalité de traitement des régions en France.

- en second lieu, le milieu doit posséder des ressources spécifiques. Ce sont ces ressources qui font la différence d'une région à l'autre. Par exemple, l'implantation de firmes multinationales au nom prestigieux accroît la crédibilité et améliore l'image de marque internationale d'un territoire. La réussite de la technopole Sophia-Antipolis est due en grande partie à l'implantation d'IBM et de Texas Instrument, lesquelles ont suscité l'afflux d'un grand nombre d'entreprises dans les secteurs de l'informatique et de l'électronique. Ces activités sont désormais parmi les plus exportatrices de la région, loin devant la vieille industrie chimique de Grasse et le prêt à porter qui ont pourtant dominé pendant longtemps l'activité industrielle de la côte d'Azur. Lorsqu'un milieu internationalisant acquiert une réputation d'excellence mondiale (du type Silicon Valley), il attire de nouvelles entreprises multinationales et induit ainsi un développement international cumulatif. La polarisation d'entreprises à stratégie internationale ou de firmes multinationales induit une culture d'internationalisation. Cette présence se traduira par des clubs d'exportateurs actifs et par mimétisme, les entreprises qui n'ont pas encore osé franchir le premier pas à l'international seront d'autant plus incitées qu'elles côtoient quotidiennement des entreprises similaires qui pratiquent l'internationalisation depuis plusieurs années. La présence d'entreprises internationales expérimentées peut faciliter les démarches d'internationalisation des entreprises débutantes.

- de plus, la présence d'entreprises internationales et multinationales instaurera une "mise sous assurance qualité" de tous les acteurs du territoire. Les exigences en termes de normes ISO deviendront la norme. Le milieu internationalisant peut aussi se définir comme

un espace productif où les normes internationales prévalent. La densité d'entreprises certifiées aux normes ISO est un indice de mesure quantitatif mais aussi qualitatif (ISO 9001 préférable à ISO 9002, et à 9003...) du caractère internationalisant d'un milieu. Plus les mutations en cours impliquent le développement de relations internationales, plus le milieu est internationalisé et devient internationalisant.

- le caractère internationalisant d'un milieu dépend aussi de l'attitude des grandes entreprises qui peuvent faciliter l'insertion globale des PME. Par exemple, une entreprise comme EDF réalise fréquemment des opérations de portage³ pour le compte de ses clients PME. De même, la présence d'une forte communauté étrangère (travailleurs immigrés, étudiants étrangers, cadres expatriés de multinationales...) est aussi un facteur qui est de nature à renforcer les liens économiques internationaux entre la région dans laquelle ils résident et les divers pays d'origine dont ils sont issus.

- les milieux internationalisants se caractérisent aussi par le nombre et la qualité des prestataires de services en management international. La densité de sociétés d'import-export ou de consultants en développement international est un atout qui diffère selon le territoire d'implantation de l'entreprise. De même, l'offre de formation régionale en management international, tout particulièrement adaptée aux PME, peut aussi exercer un facteur d'impulsion de l'ambition internationale des entreprises locales. Les étudiants sortant d'une Ecole de Commerce ou d'une Université et ayant acquis une formation en management international créent par leur présence et leurs initiatives un environnement favorable à l'insertion internationale d'une région et de ses entreprises.

- de nombreux organismes publics ou privés ont également pour objet de soutenir le commerce extérieur et de faciliter l'accès au marché mondial. Nous les appelons *les structures de proximité à vocation internationale*. Les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) sont souvent dotées d'un service extérieur qui organise régulièrement des missions de prospection à l'étranger. La Délégation Régionale du Commerce Extérieur (DRCE) apporte de nombreux soutiens, souvent sous forme de subventions (FRAEX, Programme FACE), et facilitent notamment la connexion entre les entreprises locales et les Postes d'Expansion Economique (PEE) localisés dans presque tous les pays du monde. La DRCE a aussi pour mission de favoriser les contacts entre les petites entreprises locales et

³ Le portage est une opération par laquelle une entreprise, généralement une PME, est "portée" à l'étranger grâce à l'appui d'une grande entreprise qui la fait profiter de son réseau international. La prestation de portage peut aller de la simple fourniture d'informations concernant un pays, à la mise à disposition d'une représentation commerciale, voire d'un

le réseau des conseillers du commerce extérieur. Ces conseillers sont généralement des professionnels qui disposent d'une solide expérience en management international et qui sont disposés à en faire bénéficier des entreprises novices en la matière. Cette mise en réseau s'appuie aussi sur des associations privées. Par exemple, le Club des Exportateurs est une association nationale qui dispose d'une délégation dans toutes les régions françaises. Ce club organise régulièrement des rencontres entre les professionnels du commerce international et sensibilisent les entreprises adhérentes, généralement des PME, aux difficultés et aux spécificités de l'international. L'objet de ce club est aussi de faciliter le transfert d'expérience en matière de commerce international entre les diverses entreprises adhérentes. Il fonctionne à la manière d'un réseau local à visée internationale.

En résumé, la plupart des PME ne s'engagent pas seules à l'international mais avec le concours d'un plus ou moins grand nombre d'acteurs du territoire sur lequel elles sont implantées. C'est cette dimension territoriale de l'internationalisation des PME que nous englobons dans le concept de milieu internationalisant dont on peut cerner les contours à l'aide de quatre critères, les quatre "D" : **Densité, Diversité, Dynamique et Directionnalité**⁴ (dans le double sens de Gouvernance et de Stratégie). Les deux premiers critères sont quantitatifs et aisément repérables. Les deux derniers sont qualitatifs et nécessitent en revanche des enquêtes en profondeur pour pouvoir en apprécier l'intensité.

La densité, la diversité et le dynamisme des acteurs-relais du commerce extérieur constituent des ressources propres à chaque région. Malheureusement, l'impression qui prévaut est trop souvent celle d'un éparpillement des forces et des moyens. Les dispositifs d'entraide et de soutien sont nombreux et chaque organisme, par souci de préservation de son identité, développe sa propre stratégie. La coordination des efforts de cet ensemble hétérogène est une nécessité dans de nombreuses régions. En d'autres termes, le défaut majeur de nombreux milieux est l'insuffisance, voire l'inexistence, d'une gouvernance locale. C'est précisément à ce niveau que les collectivités territoriales peuvent agir utilement.

2.2.- Le rôle des collectivités territoriales.

L'émergence de synergies est rarement spontanée, encore moins automatique. Le maillage entre les entreprises et les institutions s'inscrit nécessairement dans le temps. Les habitudes de travail en commun ne peuvent se développer qu'à moyen ou long terme. Pour accélérer le

accompagnement à l'étranger.

⁴ Cette quatrième dimension "directionnalité" nous a été suggérée par Colette Fourcade.

processus de mise en réseau, les collectivités territoriales peuvent jouer un rôle de premier plan en prenant en charge ce que Fourcade (1993-a) appelle *l'activation résiliente*. Le cas de la technopole de Montpellier est à cet égard tout à fait éclairant.

Dans cette région, le tissu économique est composé essentiellement d'entreprises de petite taille, sans spécialisation industrielle et surtout sans histoire industrielle commune contrairement aux cas des districts industriels. L'atout de cette région résidait néanmoins sur la présence d'un grand pôle universitaire et de nombreux instituts de recherche. Mais la plupart des laboratoires de recherche travaillaient sur des programmes de recherche fondamentale, difficilement transférables vers les petites firmes. Les petites entreprises ne pouvaient donc s'intégrer à un réseau territorialisé. La collectivité territoriale, à savoir l'agglomération de Montpellier, prend alors deux séries de mesure : d'une part, le renforcement du "branchement" des acteurs locaux sur des réseaux génériques publics et parapublics comme l'ANVAR (Agence Nationale pour la VALorisation de la Recherche) ou le CRITT (Centre Régional d'Innovation et de Transfert de Technologie), facilitant ainsi la circulation des informations ; d'autre part, la création d' "acteurs-relais" comme le Centre Européen d'Entreprise et d'Innovation, la pépinière d'entreprise *Cap Alpha* de 3000 m², visant à susciter l'émergence et le renforcement de petites entreprises innovatrices. Depuis 1987, cette pépinière d'entreprise a accompagné 315 entreprises⁵ créant et induisant environ 3000 emplois dans la région de Montpellier. Fort de ce développement, l'Agglomération projette aujourd'hui d'agrandir la surface d'hébergement de 5000 m² supplémentaire en créant une nouvelle pépinière high-tech *Cap Oméga*.

Tout récemment, la structure MMT (Montpellier Méditerranée Technopole), en partenariat avec le Conseil Général de l'Hérault et plus particulièrement la nouvelle structure créée en 2000, l'IRDIT (Innovation Recherche Développement Technologique) et l'ADIT (Agence pour le Développement de l'Information Technologique) réalise un portail fédérant la plupart des laboratoires et centre de recherches des trois universités de Montpellier. Ce portail électronique (www.montpellier123.com), qui sera inauguré en avril 2002, vise un objectif essentiel : rendre accessible les ressources et les compétences localisées dans les laboratoires de recherche de proximité. Ce portail électronique devrait déboucher sur une plus forte interaction entre les compétences universitaires et les besoins industriels émanant des

⁵ Le taux de pérennisation de ces entreprises accompagnées est de 88 % à cinq ans.

entreprises de petite et toute petite taille. La méthode repose sur une règle de simplification des connaissances et des compétences de l'université afin de les rendre accessibles et compréhensibles au plus grand nombre. Toujours dans le domaine de l'information, la Technopole vient de créer en 2002 un autre site, s'intitulant www.montpellier-sentinel.com. Ce site est un outil professionnel d'aide à la réflexion stratégique de l'entreprise. Comme l'indique Alain Cottet (2002), le directeur de MMT, "la force de cet outil est de proposer des informations de qualité et ciblées. La collecte des sources s'effectue à l'échelle mondiale. Chaque utilisateur peut créer très simplement des agents intelligents capables de sélectionner et d'actualiser en temps réel les informations-clés qui lui sont nécessaires". Ce site est particulièrement adapté aux PME car ces dernières ont rarement les moyens de mettre en place un dispositif de veille stratégique. Grâce à ce site qui offre en consultation plus d'un million de documents et aux agents intelligents que l'entreprise peut programmer selon ses propres attentes, la veille informative et l'archivage se font à l'échelle planétaire, en temps réel et sur mesure. Ce site est un outil approprié pour faire face à la *chrono-compétition mondialisée* de ce XXIème siècle (Torrès-Blay, 2000 : 265).

On voit bien à travers ces exemples combien le rôle des collectivités territoriales est aujourd'hui primordial, surtout lorsque ce développement s'appuie sur des PME et TPE. Mais si les réseaux technopolitains ont pour objet la diffusion de l'innovation vers les entreprises du territoire et notamment vers les plus petites, ils ne doivent pas se limiter aux seuls acteurs locaux. Des acteurs comme les universités ou les laboratoires de recherche peuvent être insérés dans des réseaux d'innovation internationaux. Le réseau technopolitain va bénéficier directement ou indirectement de ces relations. Le réseau innovateur local permet alors aux petites entreprises de sortir de leur isolement quant à l'innovation, en même temps qu'il leur donne accès par les connexions entre réseaux internationaux à un environnement technologique dépassant très largement le territoire local. Fourcade (1993-b) qualifie ce phénomène de *synergies transrégionales transnationales*.

Il apparaît ainsi que l'avantage concurrentiel d'un territoire repose sur l'aptitude des différents acteurs publics et privés de la région à s'insérer dans des relations d'interdépendance, lesquelles s'établissent tant à l'échelle locale qu'à l'échelle mondiale. Mais ces relations ne se décrètent pas. Elles se construisent dans la durée et de nombreux freins existent. Les dirigeants de PME hésitent très souvent à s'insérer dans des structures en réseau de crainte de perdre leur autonomie et leur indépendance. D'où l'importance de l'activation résiliente mise en œuvre par les collectivités territoriales. Ces dernières doivent également

veiller à ne pas laisser le territoire s'enfermer dans un isolement excessif. Les réseaux technopolitains et territorialisés doivent opérer une connection avec le reste du monde. La pérennité d'un territoire repose grandement sur les relations extra-territoriales nationales et surtout internationales, que les acteurs locaux ont nouées avec d'autres partenaires. Les collectivités territoriales doivent accroître le degré d'accessibilité aux ressources et aux compétences qui sont réparties à travers le monde. Par exemple, en matière de financement, le Fonds Européen de Développement Régional (FEDER) est un instrument de la politique européenne qui vise notamment à promouvoir des projets transfrontaliers et transnationaux qui mettent en œuvre des PME des pays de la communauté. Ces financements européens sont destinés à assister les PME dans leur démarche commerciale à l'étranger, dans l'obtention d'un partenariat ou dans la réalisation d'un projet de recherche-développement technologique. Toutefois, les PME ont souvent beaucoup de mal à solliciter ces aides du fait des difficultés qu'elles éprouvent pour remplir les dossiers de demande de subvention qui leur paraissent trop "technocratiques". Certaines collectivités territoriales, soucieuses de drainer les aides financières provenant des fonds structurels européens et conscientes de ce problème, ont engagé des chargés de mission dont la fonction est précisément de faciliter la démarche d'obtention de ces fonds. L'accessibilité ne peut fonctionner que s'il existe un noeud du réseau dans le local qui permette de se connecter au réseau global. En d'autres termes, les collectivités doivent organiser leurs actions en tenant compte du principe de proximité qui régit le fonctionnement des PME. Entre deux opérateurs équivalents, le dirigeant de PME préférera toujours celui qui est le plus proche. Mais le corollaire de ce principe de proximité est qu'au delà d'une distance, le dispositif n'est plus visible pour une entreprise dont les ressources sont limitées et les compétences en termes de veille sous-dimensionnées.

En d'autres termes, il ne sert à rien d'informer les dirigeants de PME de l'existence des aides européennes si l'on assortit pas cette information du nom du service ou de la personne la plus proche qui peut expliquer et accompagner efficacement le dirigeant. Ce qui fait l'accessibilité, c'est d'abord la proximité. L'accessibilité, c'est le global dans le local.

Dans ces conditions, le rôle des collectivités territoriales est d'identifier les meilleurs réseaux créateurs de richesse et de brancher un nœud de ce réseau à leur territoire. L'accessibilité à un réseau est nulle s'il n'y a pas un relais de proximité efficace et compétent dans le local. Il ne sert à rien de multiplier les aides ou projets nationaux ou européennes si l'on ne prend pas la peine de localiser au plus près des acteurs, c'est-à-dire dans les régions, voire les départements ou les villes, des dispositifs d'aide et de soutien de proximité.

La mondialisation transforme radicalement les problématiques du territoire et de ce fait induit de nouvelles missions de la part des collectivités territoriales. Le territoire national est de moins en moins homogène, il se fragmente, se différencie invitant à de nouvelles réflexions sur la notion de cohésion (voir par exemple les entretiens internationaux de l'aménagement et du développement du territoire de la DATAR, janvier 2002). On passe également d'une logique d'aménagement fondée sur la régulation et la répartition à une logique de compétitivité et de concurrence qui implique un véritable management des territoires au sens gestionnaire du terme. La prolifération de termes comme stratégie territoriale, marketing territorial, prospective territoriale... illustrent clairement cette tendance managériale. Enfin, la mondialisation atténue l'importance de l'échelle nationale et renforce les perspectives internationales. En quelques années, nous sommes passés d'un aménagement du territoire national à un management international des territoires.

2.3.- La Pépinière à l'International de la CCI de Montpellier comme illustration d'une stratégie de glocalisation.

A titre d'illustration, nous proposons l'exemple d'un projet en cours de constitution mis en oeuvre par le Service Extérieur de la CCI de Montpellier. Depuis 1998 et à l'initiative du directeur de ce service, la CCI a suscité la création de huit groupements à l'export. Un groupement à l'export est un regroupement de petites entreprises (généralement entre 3 et 5) qui se constituent le plus souvent en association loi 1901 pour pouvoir embaucher un cadre export à temps partagé. Cette structure est souple, totalement adaptée aux spécificités des PME, car une entreprise de petite taille primo-exportatrice n'a que rarement les moyens de financer le plein salaire d'un cadre à l'export. Une des solutions est de recourir à une forme de mutualisation de l'embauche afin de partager à la fois les coûts et les risques. Bien entendu, ce dispositif demande au préalable une étude approfondie de faisabilité (recherche des partenaires constituant le groupement à l'export, équilibre des tailles d'entreprises, évaluation des synergies, évitement de situations trop concurrentielles afin de minimiser les conflits d'intérêts ultérieurs, réflexion stratégique commune, contrat d'engagement et d'utilisation de la ressource humaine à temps partagé...). L'efficacité des groupements à l'export impose une forte proximité entre les acteurs : proximité géographique pour éviter une trop forte dispersion du cadre à temps partagé mais aussi proximité stratégique dans la fixation des

objectifs et dans l'élaboration du système de rémunérations du cadre à temps partagé (système de primes en fonction des contrats et/ou du chiffres d'affaires à l'export)...

Le groupement à l'export est un dispositif de gestion qui s'inscrit parfaitement au coeur de notre problématique. Ce dispositif est d'abord d'essence locale car la proximité géographique est une contrainte incontournable afin de faciliter l'interaction entre les divers membres du groupement. Ensuite, ce dispositif a une vocation internationale car il s'agit de faciliter l'accès à du personnel qualifié en commerce international à des PME locales. Ce type d'initiative s'inscrit bien dans le cadre de notre concept de milieu internationalisant. Le rôle prépondérant d'une collectivité territoriale dans sa capacité de fédérer des entreprises autour d'un projet organisationnel et stratégique commun y apparaît, ainsi que le mode-réseau, car le groupement est une forme particulière d'alliance entre PME. Ce dispositif renforce donc la densité, la diversité et le dynamisme du milieu internationalisant.

Afin de capitaliser cette expérience et de poursuivre de manière plus systématique dans la voie du groupement à l'export, le service du commerce extérieur ambitionne désormais de créer une Pépinière à l'International⁶. Véritable dispositif de développement local au service de l'international, ce projet s'inscrit pleinement dans le cadre d'un *local apprenant* car il est innovant, pionnier, créateur de structures nouvelles, fondées sur de la connaissance et de l'expérimentation.

De manière à faciliter le financement de cette pépinière dont la localisation est prévue à proximité de l'aéroport de Montpellier, la CCI a sollicité le Conseil Général de l'Hérault dans le cadre de son pacte territorial et la DRIRE afin de solliciter un financement européen. De même, la DRCE et le réseau des Conseillers du Commerce Extérieur sont sollicités pour faciliter l'instruction du dossier et accroître sa lisibilité dans le dispositif d'aide et de soutien régional au commerce extérieur. Enfin, point plus original, le service extérieur a sollicité le DESS *Management International des PME et des Territoires* des Universités de Montpellier I et Montpellier III afin de faciliter la formation de futurs cadres à l'export permettant d'alimenter rapidement les projets de la pépinière. Ce projet s'encadre donc dans le local dans la mesure où le DESS a intégré dans son projet pédagogique le principe des stages alternés afin de former de futurs cadres à l'export à temps partagés⁷.

⁶ Pilotée par Dominique Andréani, l'une des toutes premières animatrices d'un groupement à l'export, la Pépinière à l'International a été inaugurée officiellement le 18 janvier 2002.

⁷ cf. Le MOCI n° 1510 ou le site du DESS : www.mipmet.net

On voit ici que le projet prend une nouvelle dimension dans la mesure où le nombre d'organismes locaux tend à s'accroître. Il s'agit d'un véritable projet collectif de développement local à vocation internationale. Ce projet vise d'une part à établir les conditions d'un développement local durable et d'autre part à construire un pont entre le local et le global afin de faciliter l'accessibilité des PME de la région au reste du monde. Le service extérieur de la CCI réalise ce que Fourcade (1993-b) a appelé *l'activation résiliente* et introduit ainsi la quatrième dimension du milieu internationalisant : la directionnalité. Il devient le coordonnateur d'un projet collectif fondé sur l'expérience passée des huit groupements à l'export. Ce projet sera l'occasion d'affirmer la dimension technologique de l'internationalisation des entreprises. L'international est un ensemble de techniques propres au commerce international (les incoterms, les techniques de gestion des taux de change...) mais c'est aussi un état d'esprit, une logique nouvelle qui conditionne les performances de l'entreprise face à l'internationalisation. Le caractère technologique de ce projet suggère d'intégrer les exigences de qualité les plus rigoureuses. A cette fin, l'obtention de la norme AFNOR X50-770 qui permet en France depuis 1997 de certifier les pépinières d'entreprises est un objectif primordial. Cette norme permettra de garantir le meilleur niveau de professionnalisme en matière d'accompagnement à l'international et de susciter un challenge stimulant pour les membres de la pépinière.

De plus, ce projet renforce "l'épaisseur institutionnelle" (*institutional thickness*) selon l'expression de Amin et Thrift (1994). "Cette épaisseur est bien plus qu'une simple présence d'institutions sur le plan régional. Elle se définit par un fort niveau d'interaction et une conscience mutuelle des buts communs. En somme, les régions doivent adopter les principes de la création de connaissances et de l'apprentissage continu. Elles doivent devenir des régions créatrices de connaissances et apprenantes"(Keane et Allison,1999). Le projet de Pépinière à l'International s'inscrit bien dans cette perspective.

L'épaisseur institutionnelle se traduit par un réseau intégré d'organisations de soutien et d'institutions incluant les entreprises, les institutions financières, les chambres de commerce locales, les organismes de formation (universités, enseignement secondaire), les associations patronales, les autorités politiques locales, les agences de développement, les centres d'innovation (incubateur, pépinières), les délégations et directions régionales des ministères... L'épaisseur ne signifie pas seulement la présence de ces institutions mais les synergies d'interaction, les représentations collectives et les buts communs. "L'épaisseur institutionnelle nourrit les relations de confiance, stimule l'entrepreneuriat et consolide l'encastrement local

de l'industrie (Amin et Thrift, 1994). Ce projet est fédérateur dans la mesure où il impulse le développement de groupements à l'export et vise à les mettre en réseau dans le cadre de la Pépinière. Il y a donc une mutualisation à deux niveaux : d'une part, mutualisation entre les PME adhérentes au groupement à l'export et d'autre part, mutualisation entre les divers groupements au sein de la pépinière à l'International.

CONCLUSION

L'internationalisation est ici appréhendée comme une forme particulière d'innovation qui justifie une approche en termes de milieu à condition qu'on y remplace les structures de proximité de soutien de l'innovation (de type ANVAR, DRIRE, incubateurs, technopoles, capitaux-risqueurs...) par les structures de proximité à vocation internationale (DRCE, Service Extérieur des CCI, Club des exportateurs, COFACE, Agences régionales de marketing territorial de type DATAR...). Le concept de milieu internationalisant suggère que la plupart des PME ne s'engagent pas seules à l'international mais avec le concours de tous les acteurs du territoire sur lequel elles sont implantées. Comme le note Courault (1993) "l'export ne signifie pas une sortie du local". Bien au contraire, une PME qui exporte est amenée naturellement à privilégier les compétences de proximité et par conséquent, l'internationalisation relève, elle aussi, et aussi surprenant que cela puisse paraître, des problématiques de développement local. L'internationalisation n'est pas incompatible avec un enracinement local. La gestion du local au service de l'international est une mission qui devrait donc s'intensifier à l'avenir et devenir un objectif fondamental des stratégies de développement local. Le management international des PME doit être articulé au management international des territoires. C'est ce que nous appelons la stratégie de **glocalisation**. Le territoire devient une variable stratégique qui facilite l'insertion de l'entreprise à son environnement à la fois immédiat et plus lointain et qui favorise des comportements communautaires (Vaesken, 1996 ; Ibert, 1998).

Aux stratégies de globalisation des firmes multinationales qui considèrent le territoire comme un simple lieu géographique présentant des caractéristiques physiques ou économiques directement exploitables, on peut opposer des stratégies de glocalisation qui combinent à la fois une forte intégration globale et une forte adaptation locale et qui semblent

plus adaptées aux spécificités de gestion des PME. Le territoire devient alors une dimension que l'entreprise doit intégrer dans sa formulation stratégique.

La glocalisation met en évidence l'existence d'un rapport dialectique entre le Management International des Entreprises, surtout de petite taille, et le Management International des Territoires (ce que nous appelons le concept MIPMET⁸).

Elle suggère 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 somme une philosophie des affaires fondée sur le principe du *Win-Win-Win*⁹.

Olivier TORRES

Bibliographie

- ACHE P. (2000), "Vision and creativity – challenge for city regions", *Futures*, n° 32, p. 435-449.
- AMIN A. et N. THRIFT (1993), "Globalization, institutional thickness and local prospects", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3, p. 413-418.
- BARREYRE P.Y. (1967), *L'horizon économique des petites et moyennes entreprises*, Thèse de Doctorat de Sciences Economiques, Université de Grenoble, 480 p.
- BAUDRY P. (2002), *L'autre rive : Comprendre les Américains pour comprendre les Français*, www.wdwb.com/en/publications/weblivre.php3.
- BLILI S. et L. RAYMOND (1998), "Les systèmes d'information", p. 221-243. In *PME : bilan et perspectives*, op. cit.
- BROOKSBAND R. (1991), "Defining the small business : a new classification of company size", *Entrepreneurship and regional development*, n°3, p.17-31.
- CANDAU P. (1981), "Pour une taxonomie de l'hypofirme", *Revue d'Economie Industrielle*, n°16, p. 16-33.
- CAPET M., G. CAUSSE, J. MEUNIER (1986), *Diagnostic, Organisation, Planification d'Entreprise*, Economica, Tome 1, 587 p.

⁸ 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

⁹ Nous avons découvert la première fois le concept du *Win Win Win* lors d'une conférence à San Francisco donnée par Pascal R. Baudry (2002) à propos de la Silicon Valley. Pour notre part, nous définissons le concept *Win Win Win* comme une situation d'affaire où les différents protagonistes sont bénéficiaires (le jeu *Win-Win* de la théorie des jeux) mais où l'on rajoute un troisième acteur pour intégrer la dimension territoriale. Certains projets, plus que d'autres, sont générateurs de **synergies positives** pour les joueurs mais aussi générateurs **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...).

- CHAPELLIER P. (1995), "Données comptables et système d'information du dirigeant de PME", *IIème Congrès International Francophone PME (CIFPME)*, Paris, p. 405-422.
- COTTET A. (2002), "Une information sur mesure", *La lettre de la Technopole de l'Agglomération de Montpellier*, décembre 2001 – janvier 2002, 6 p.
- COURAULT B. A. (1993), "Les PMI choletaises et l'export. Une étude de cas", colloque "PME-PMI, développement international", Aix-en-Provence, p. 227-246.
- CREVOISIER O. (1998), Financing Regional Endogenous Development: the Role of Proximity Capital in the Age of Globalization, *European Planning Studies*, Vol. 5, n° 3, p. 407-417.
- DANDRIDGE T.C (1979), "Children are not "little grown-ups" : small business needs its own organizational theory", *Journal of Small Business Management*, Vol. 17, n°2.
- DESHAIES L, P.A JULIEN, A. JOYAL (1992), "Le recours au milieu par les PME québécoises exportatrices", *Revue Canadienne des Sciences Régionales*, Vol. XV, n°2.
- FALLERY B. (1983), "Un système d'information du dirigeant pour les PME", *Revue Française de Gestion*, Nov-Déc, p. 70-76.
- FOURCADE C. (1993-a), "Gouvernement territorial et district industriel : l'exemple de Montpellier", *Revue Internationale PME*, Vol. VI, n°1.
- FOURCADE C. (1993-b), "Stratégies d'alliances des petites entreprises face à l'internationalisation", *Congrès International Francophone de la PME (CIFPME)*, Tunisie.
- FUGUET J.L, D. PEGUIN, M. F. RENARD, N. RICHEZ-BATTESTI (1986), "L'impact de la contrainte extérieure sur des zones d'activités urbaines ou locales", rapport final de la DATAR, CEFI.
- GERVAIS M. (1978), "Pour une théorie de l'organisation-PME", *Revue Française de Gestion*, n°15, p. 37-48.
- HAAS S. et J. L. LEVET (2000), "Liens entre stratégie des entreprises et stratégie des collectivités territoriales", contribution à la séance "Territoires", du rapport sur les perspectives de la France, Document de travail.
- IBERT J. (1998), "Interdépendance stratégique des entreprises et espace territorial", *Revue Française de Géographie*, n°5, Printemps, p. 173-190.
- JOHANISSON B. (1994), "Building a "glocal" strategy - internationalizing small firms through local networking -", 39^{ème} Conférence Mondiale de l'ICSB : "Les PME/PMI et leur contribution au développement régional et international", 27-29 juin, Strasbourg, p. 127-135.
- JOYAL A. et L. DESHAIES (1996), "Développement local et PME québécoise innovantes : un lieu à explorer", *Revue canadienne des sciences régionales*, Vol. 19, n°3, p. 323-347.
- JOYAL A, L. DESHAIES, S. MAC CARTHY (2000), "The dynamism of manufacturing SMEs in the North-Atlantic Islands : a case study", *Canadian Journal of Regional Science*, Vol. 23, n°2, p. 233-247.
- JULIEN P. A. et M. MARCHESNAY (1987), *La petite entreprise*, Editions Vuibert.
- JULIEN P. A. et M. MARCHESNAY (1992), "Des procédures aux processus stratégiques dans les PME", p. 97-129. In : *Perspectives en management stratégique*, Tome 1, (sous la direction d'A. Noel), Economica, Paris, 431p.
- JULIEN P. A. (sous la direction de), (1998), *Les PME, bilan et perspectives*, Economica, Paris, 2^{ème} édition, 351p.
- KALIKA M. (1988), *Structures d'entreprises: réalités, déterminants, performances*, Economica, Paris, 428 p.
- KEANE J. et J. ALLISON (1999), "The intersection of the learning region and local and regional economic development: Analysing the role of higher education", *Regional Studies*, Vol. 33, n° 9, p. 896-902.

- KEEBLE D., C. LAWSON, H. LAWTON SMITH, B. MOORE et F. WILKINSON (1998), "Internationalisation processes, networking and local embeddedness in technology-intensive small firms", *Small Business Economics*, Vol. 11, p. 327-342.
- LEO P.Y (1993), "Le développement international des PME-PMI. Outil pour une analyse stratégique", *Colloque "PME-PMI – Développement international"*, Aix-en-Provence, 9-11 juin, p. 549- 568.
- LEO P. Y., M. C. MONNOYER-LONGE, J. PHILIPPE (1990), *Stratégies internationales des PME*, Economica, Paris, 242 p.
- MARCHESNAY M. (1991), "La PME : une gestion spécifique ?", *Economie Rurale*, n°206, p. 11-17.
- MICHUN S. (1994), "Phénomènes de proximité et petite entreprise", 39^{ème} Conférence Mondiale de l'ICSB, *"Les PME/PMI et leur contribution au développement régional et international"*, 27-29 juin, Strasbourg, p. 227-235.
- MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'organisation, Paris, 434 p.
- PHILIPPE J. (1990), "Information et milieu économique, des ressources à mobiliser". In : *Stratégies internationales des PM*, sous la direction de / P.Y. LEO, M.C. MONNOYER-LONGE, J. PHILIPPE, Economica, Paris, 242 p.
- PLANQUE B. (1987), "La PME innovatrice : quel est le rôle du milieu local ?", *Revue Internationale PME*, Vol. 1, n°2, p. 177-191.
- PORTER M. E. (ed) (1986), *Competition in Global Industries*, Publisher: McGraw-Hill Companies, 640 p.
- PORTER M. E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, 855 p.
- PORTER M. E. (2000), "Location, Competition and Economic Development : Local Clusters in a Global Economy", *Economic Development Quarterly*, Vol. 14, n° 1, p. 15-34.
- TORRES O. (1997), *Pour une approche critique de la spécificité de gestion des PME : application au cas de la globalisation*, Thèse de doctorat, Université Montpellier I, 352 p.
- TORRES O. (1998-a), (sous la coordination de) *PME : de nouvelles approches*, Economica, Paris, 187 p.
- TORRES O. (1998-b), "Vingt-cinq ans de recherche en PME : une discipline entre courants et contre-courants", p. 17-53 dans *PME : de nouvelles approches*, Economica, Paris, 187p.
- TORRES O. (1999), *Les PME*, Flammarion, Paris, 128 p.
- TORRES O. (2000), "Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME", 5^{ème} *Congrès International Francophone PME*, Lille, 25-27 octobre.
- TORRES-BLAY O. (2000), *Economie d'entreprise – Organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie*, Editions Economica, 282 p.
- VAESKEN P. (1996), "L'environnement territorialisé : un nouveau concept de structuration de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise", 5^{ème} *Conférence Internationale de Management Stratégique*, Lille.
- WELSH J. A et J. F. WHITE (1981), "A small business is not a little big business", *Harvard Business Review*.

Chapitre 3 : Le concept de milieu internationalisant : un mode opératoire de glocalisation ?¹⁰

"Le local est un noeud du global" : cette expression s'inscrit dans le vaste débat global-local, qui examine les répercussions de la globalisation tant sur les organisations industrielles que sur les organisations spatiales. Les recherches opérées sur ces questions débouchent en fait sur des conclusions très différenciées, voire opposées. Certaines approches posent que la globalisation conduirait à la négation même des territoires (O'Brien, 1992 ; Ohmae, 1996) dans la mesure où les entreprises globales ne considèrent plus les frontières des Etats : on assisterait ainsi, selon cette thèse, à une homogénéisation des territoires. A l'inverse, d'autres auteurs considèrent que la prise en compte de l'échelle locale à travers des processus de territorialisation permettrait l'intégration dans la globalisation : la littérature abondante relative aux systèmes productifs localisés soutient cette thèse du "retournement spatial". L'espace semble ainsi non seulement toujours tenir un rôle dans les processus de développement économique, mais bien plus, apparaît capable de répondre aux enjeux posés par la globalisation : flexibilité, innovation, accès aux compétences spécifiques (Grosjean, 2002).

Dès lors, des systèmes de production localisés, des réseaux d'entreprises intégrés au niveau régional peuvent former des noeuds locaux compétitifs, dans un environnement de marché mondial (Krätke, 1997). La stratégie de certains territoires, le "management territorial" (Decoutère, 1996) viserait ainsi à valoriser et capter des ressources et des actifs afin d'obtenir, de maintenir et de renforcer une position favorable dans un environnement concurrentiel entre régions, qui s'exerce au niveau mondial.

Certains systèmes productifs localisés utiliseraient donc la globalisation au lieu de la subir. Mais de quelle manière un territoire peut-il s'intégrer dans les processus de globalisation sans y être soumis ? De quel degré d'autonomie une région peut-elle disposer face aux transformations économiques globales ? Nicolas Grosjean (2002) définit "l'autonomie comme la capacité d'un système à s'ouvrir... sur son environnement tout en conservant sa propre cohérence..." En fait, le système productif apparaît articulé selon une double dynamique d'ouverture/fermeture (Matteaccioli, 1999). La stratégie du système consiste à s'ouvrir sur ses environnements afin de valoriser ses ressources propres et d'en capter de nouvelles. Dans le

¹⁰ Ce chapitre est repris de FOURCADE C. (2002), « *Le territoire comme atout des processus d'internationalisation des PME : le concept de milieu internationalisant* », présentée au XXVIIIème Colloque de l'ASRDLF, Trois Rivières, Québec, 21-23 août.

même temps, l'organisation systémique est fermée, cohérente, ce qui lui permet de maintenir son avantage concurrentiel. La région autonome dispose alors "d'une capacité locale à gérer des relations avec le global" (Grosjean, 2002).

Dans ce contexte, la réflexion menée dans cette contribution est orientée par un double questionnement :

- dans quelle mesure l'internationalisation des entreprises locales, ici plus spécifiquement des PME, favorise-t-elle l'ouverture d'une région à l'environnement mondial ? Cette question concerne la capacité d'ouverture du système local
- comment le territoire régional peut-il constituer un atout dans le processus d'internationalisation des PME ? C'est le degré de cohérence de la région qui est ici évoqué.

Nous formulerons ainsi notre question centrale de recherche :

le territoire peut-il constituer un *milieu internationalisant*, c'est-à-dire opérer comme un environnement de proximité favorisant la stratégie d'internationalisation menée par des PME?

En première approche, un *milieu internationalisant* est défini comme l'ensemble des acteurs et des facteurs qui facilitent l'internationalisation des PME et du tissu entrepreneurial local (Torrès, 1999).

La démarche s'ordonnera en deux temps :

- en premier lieu, il conviendra de préciser le concept même de *milieu internationalisant*, en référant notamment aux apports de la littérature relative aux concepts de milieux. Nous serons ainsi conduits à présenter des critères de définition.
- dans une seconde partie, nous nous proposons de tester la pertinence du concept, en tentant d'évaluer dans quelle mesure un territoire donné peut-être qualifié de *milieu internationalisant*. Nous exploiterons à cet effet les résultats d'une étude menée dans la région Languedoc-Roussillon (France).

1.- LE CONCEPT DE MILIEU INTERNATIONALISANT

L'appréciation de l'ouverture d'une région sur l'environnement mondial passe en premier lieu par la dynamique d'internationalisation des entreprises.

On peut évaluer le degré d'internationalisation des entreprises selon trois niveaux (Lafay, 1997) :

- le commerce international : échanges avec l'étranger, les exportations, mais aussi les importations ;
- l'investissement direct : alliances avec l'étranger, achat de filiales ;
- la mise en réseau : relations contractuelles avec des partenaires étrangers.

On peut considérer que cette définition extensive de l'internationalisation renvoie essentiellement aux comportements des grandes entreprises, engagées simultanément dans ces trois niveaux. Mais les PME sont également concernées, même si, prises individuellement, elles semblent n'entretenir que peu de relations avec l'étranger. De plus, même dans le cas où une entreprise n'est concernée par aucun des niveaux évoqués, elle se trouve de fait confrontée aux processus d'internationalisation lorsqu'elle entre en concurrence avec des producteurs étrangers s'implantant sur son territoire de marché, ce qui est souvent le cas des PME.

Or les conséquences de l'internationalisation des PME ont un impact significatif, positif ou négatif d'ailleurs, sur le territoire dans lequel elles sont implantées. Un impact positif signifie que la stratégie d'ouverture des entreprises est corrélée avec la structuration ou le maintien d'une organisation spatiale cohérente : le territoire s'intègre dans le processus de globalisation. Dans le cas contraire, l'ouverture de l'organisation industrielle constituée par les PME locales pourrait entraîner une déstructuration de l'organisation spatiale ; l'impact serait alors négatif : le territoire subirait les processus de globalisation.

Le fait pour un territoire de constituer un milieu internationalisant permettrait une articulation cohérente entre les dynamiques d'ouverture/fermeture.

Nous présentons dans un premier point le passage du territoire au milieu, avant de préciser par la suite les conditions du milieu internationalisant ; il conviendra auparavant d'effectuer un "retour" sur la notion même de milieu.

1.1.- Du territoire au milieu.

Le débat sur la relation entre entreprise et territoire qui est ici concerné ; il n'est pas nouveau : la spatialisation des activités industrielles a suscité, et suscite, nombre de réflexions attachées, il est vrai, plus spécifiquement au rôle joué par les grandes entreprises dans la structuration des espaces territorialisés. Pourtant, on peut dire avec Storper (1995) : "quelque chose d'amusant s'est produit au début des années 1980 : la région a été redécouverte." Les préoccupations dominantes de l'économie régionale, les nombreux apports issus du fructueux croisement entre économie industrielle et économie régionale, notamment autour de la notion de proximité (Gilly et Torre, 2000), l'émergence de modalités d'organisations flexibles de production, ont conduit à distinguer deux ensembles méthodologiques couvrant la relation firme-territoire, selon le sens de cette relation (Colletis et alii, 1996).

D'une part, la relation firme → territoire, qui tend à expliquer comment les entreprises contribuent à la structuration d'un espace localisé. Cette approche s'intéresse aux formes et aux modes d'évolution de l'organisation industrielle, entendue dans un sens élargi, référant non seulement à la grande entreprise, mais considérant aussi l'organisation comme ensemble de petites entreprises.

D'autre part, la relation territoire → firme, qui vise à expliciter les raisons du choix par les entreprises d'un lieu déterminé d'implantation : c'est alors l'entrée par l'angle de l'organisation spatiale qui oriente dans ce cas l'analyse.

On comprend qu'il ne peut s'agir de privilégier l'un ou l'autre sens de la relation : le double sens de la relation firme ↔ territoire doit être retenu afin d'opérer une interaction entre organisation industrielle et organisation spatiale.

L'existence d'un système territorialisé de production suppose une interaction entre d'une part une organisation industrielle et d'autre part une organisation spatiale. Le passage d'une interface, situation dans laquelle les deux organisations co-existent dans une aire spatialisée à une interaction, déterminée par une co-opération, voire une co-construction entre les deux dynamiques, peut être opéré par des institutions d'intermédiation. Précisons brièvement cette expression qui recouvre souvent au niveau local une très grande diversité : firmes, institutions financières, consulaires, instituts de formation, agences de développement, autorités locales, "and so on" (Amin et Thrift, 1993). Pour notre part, nous utilisons ce terme pour désigner uniquement les institutions d'intermédiation regroupant l'ensemble des lieux qui permettent la rencontre entre acteurs du territoire (Soulage, 1994). Ces institutions visent une action de stabilisation forte, sans impliquer aucune rigidité. Une pépinière d'entreprises, un organisme

consulaire, une agence de valorisation de la recherche, entre autres, peuvent occuper ce rôle d'intermédiation dans l'interface organisation industrielle-organisation spatiale.

L'interaction entre organisations situées sur un territoire apparaît comme un requis pour la construction d'un système productif local autonome. Ainsi, le modèle tripolaire de Bernard Soulage (1994) requiert la convergence entre trois pôles : les entreprises, les institutions d'intermédiation et les institutions politiques. Dans une même perspective, le modèle "normatif" de système de production territorialisé autonome de Nicolas Grosjean (2002) implique une articulation entre trois organisations : une sphère industrielle, qui exprime la spécialisation productive du système, une sphère territoriale, qui renvoie à la dimension géographique, et une sphère institutionnelle, qui concerne l'action publique et la régulation du système.

Dans cette perspective, un foisonnement de travaux est apparu autour des concepts de districts industriels, technopoles, milieux innovateurs ; on a ainsi pu parler "d'atomisation du débat" (Lecoq, 1995), tout en soulignant certaines "incertitudes sémantiques" (Carlier, 1999). Toutefois, à travers l'ensemble des contributions, une condition apparaît significative pour l'existence d'une interaction entre organisations situées sur un territoire : il s'agit de la notion de communauté d'appartenance, issue de l'apprentissage collectif.

Notre objectif vise à proposer un concept opérationnel permettant d'apprécier l'aptitude que posséderaient certains territoires à offrir des possibilités d'ancrage aux entreprises, pour qu'elle puissent en retirer un avantage concurrentiel face à un environnement de plus en plus élargi.

Le concept de milieu semble correspondre aux caractéristiques d'un territoire perçu comme un construit, permettant l'émergence de compétences élaborées à travers des modes d'apprentissages diversifiés.

1.2.- Retour sur la notion de milieu.

Les éléments constitutifs de la notion de "milieu" sont rappelés ici dans l'optique d'une transposition au concept de **milieu internationalisant**.

Denis Maillat (1996) définit le milieu *"comme un collectif d'acteurs susceptibles de percevoir les changements nécessités par les ajustements structurels et la globalisation, de*

réaliser des projets pour s'y adapter, et de stimuler le système de production localisé auquel il est attaché. Le milieu agit au niveau cognitif..."

Le milieu recouvre cinq aspects (Maillat et alii, 1994) :

- un ensemble spatial, dans un espace géographique qui n'a pas de frontières au sens strict ;
- un ensemble d'acteurs : entreprises, instituts de formation et de recherche, collectivités territoriales qui disposent d'une relative indépendance décisionnelle et d'autonomie stratégique ;
- un ensemble d'éléments matériels, immatériels (savoir-faire, règles), institutionnels ;
- une logique d'organisation : capacité à coopérer ;
- une logique d'apprentissage : capacité de modifier les comportements face aux changements internes et environnementaux.

Le milieu n'est en aucun cas clos : sa cohérence organisationnelle lui permet d'agir en interaction constante avec ses environnements.

1.3.- Le milieu internationalisant :

L'application de la notion de milieu à un territoire qualifié "d'internationalisant" peut être proposée à partir d'une approche "ressource-based" (Barney, 1991 ; Wernerfelt, 1995). La firme est perçue sous la forme d'un portefeuille de ressources et de compétences, qui fondent son avantage concurrentiel. Si l'on propose une transposition de cette approche au territoire, on perçoit tout l'intérêt de la conception d'un territoire comme "portefeuille de ressources".

Le territoire posséderait un certain nombre de ressources -humaines, matérielles, organisationnelles-, et un ensemble de savoir-faire et compétences.

La capacité d'adaptation du territoire face aux évolutions de l'environnement s'exprime à travers des règles et des normes (les "routines" de l'approche évolutionniste). Celles-ci sont engendrées par l'apprentissage. Elles représentent des actifs spécifiques. C'est à partir de la nature des compétences et des modes d'apprentissage que les processus d'adaptation et d'évolution du territoire se déterminent.

Les "ressources" de l'approche resource-based pourraient être -paradoxalement ?- assimilées aux actifs ainsi qu'aux ressources génériques tels que définis dans l'analyse due à Williamson de la théorie des transactions.

Les compétences désignent la capacité organisationnelle d'assembler et déployer des ressources pour atteindre un objectif ; les règles, les normes, les savoirs font partie des compétences : ce sont des actifs spécifiques.

Créer une compétence implique, au-delà d'un assemblage de ressources, un apprentissage. C'est à travers cette démarche que peuvent se construire des ressources spécifiques, sources d'avantages concurrentiels durables.

Dans cette optique, le territoire pourrait être perçu comme milieu internationalisant : construit à partir de ressources spécifiques, il résulterait de l'élaboration de compétences nouvelles, tissées par un réseau d'acteurs situés (au sens fort d'Orléan, 1994) sur le territoire. Ces compétences nouvelles, fruit d'un apprentissage organisationnel fondé sur le capital relationnel, permettraient aux acteurs de l'organisation industrielle, les PME, ancrées dans le territoire, de bénéficier d'un avantage concurrentiel face aux exigences et contraintes, mais aussi opportunités, d'un environnement internationalisé.

Plus précisément, on peut proposer quatre conditions pour qu'un territoire soit qualifié de **milieu internationalisant** (Fourcade et Torrès, 2001) :

- le milieu doit être doté d'éléments matériels, actifs spécifiques, sous la forme d'infrastructures de communication rapides ;
- le milieu doit posséder des ressources spécifiques sous forme d'apprentissage relationnel entre acteurs. Ainsi, l'attitude de grandes firmes qui peuvent "porter" l'implantation à l'étranger des PME en leur faisant profiter de leurs réseaux internationaux ;
- le milieu est caractérisé par le nombre et la qualité des prestataires de services en management international. A titre d'exemple, un nombre élevé de sociétés d'import-export, de services de conseil en développement international, la présence d'instituts de formation en management international constitue autant d'éléments favorables pour la mise en œuvre d'un apprentissage organisationnel ;
- le milieu est structuré par la présence de nombreux organismes publics et privés ayant pour vocation de soutenir le commerce extérieur et de faciliter l'accès au marché mondial (services extérieurs des Chambres de Commerce, Clubs d'exportateurs...).

Ces conditions renvoient aux cinq aspects caractéristiques d'un milieu évoqués plus haut. Les PME d'un territoire s'ouvrent à l'international avec le concours de l'ensemble des acteurs de ce territoire, qu'il s'agisse de prestataires de services spécialisés, ou d'organismes jouant le rôle d'institutions d'intermédiation. Il s'agit bien de ressources spécifiques propres au territoire dans la mesure où les inter-relations entre ces acteurs donnent naissance, à travers le temps, à de nouvelles compétences dans l'action à l'international, et plus loin, à un avantage concurrentiel du territoire.

Toutefois, l'examen de situations réelles en région donne parfois l'impression d'un éparpillement, voire d'un saupoudrage de ressources et d'actifs. Les actions développées par les diverses institutions d'intermédiation peuvent apparaître redondantes, les acteurs semblent exercer des stratégies partielles et concurrentes. A l'opposé, on peut considérer que cette densité et diversité des acteurs et des actions traduit une "épaisseur institutionnelle" telle qu'évoquée par Amin et Thrift (1993), condition nécessaire à la constitution d'un milieu cohérent.

Il nous appartient maintenant de tester le caractère opérationnel du concept de milieu internationalisant en l'appliquant au cas de la région Languedoc-Roussillon (France).

2.- LE MILIEU INTERNATIONALISANT : UN CONCEPT OPERATIONNEL ?

Pour une région, constituer un milieu internationalisant a trois significations :

- en premier lieu, l'articulation entre la stratégie d'ouverture des entreprises implantées sur ce territoire qui en représentent l'organisation industrielle, et la cohérence de l'organisation spatiale est assurée ;
- en second lieu, la coopération entre les acteurs du territoire est effective. Pour la région Languedoc-Roussillon, elle peut par exemple prendre la forme d'opérations de "portage" réalisées par une grande entreprise vis-à-vis de PME. Elle s'exerce plus généralement à travers les actions diverses opérées par les institutions d'intermédiation du territoire visant à aider les PME à se positionner à l'international ;
- enfin, la région fait la preuve de sa capacité à construire une logique d'apprentissage. Ainsi, pour la région Languedoc-Roussillon, traditionnellement spécialisée dans la

viticulture et la viniculture, cela signifie que les PME, et même les TPE, engagées dans ces activités, leurs organisations professionnelles et les institutions de développement régionales apprennent à oeuvrer ensemble pour permettre aux entreprises locales de s'ouvrir sur les marchés extérieurs. L'apprentissage organisationnel implique la création de nouvelles compétences pour adapter la production des vins régionaux aux évolutions des goûts des consommateurs, mais également pour permettre aux entreprises d'accéder à une position concurrentielle dans un marché qui se mondialise. Ainsi, les producteurs des vins du Languedoc-Roussillon doivent-ils renforcer et développer leurs ventes à l'exportation, mais dans le même temps maintenir leurs parts sur leur marché intérieur face à la concurrence des vins issus des nouvelles régions du monde productrices et exportatrices : Argentine, Chili, Afrique du Sud.

On comprend donc tout l'intérêt de la question : à quelles conditions une région peut-elle être qualifiée de milieu internationalisant ? Pour y répondre, nous proposons une démarche d'opérationnalisation du concept. Voyons brièvement les étapes de cette démarche, avant de proposer quelques résultats.

2.1.- Une démarche d'opérationnalisation.

Nous avons procédé selon deux étapes. La première consiste dans la définition d'indicateurs, qui permettent d'estimer la qualité d'un territoire donné à être un "milieu internationalisant". Trois indicateurs sont proposés :

- **la densité** : indice quantitatif : plus élevé est le nombre des acteurs, plus les actions se multiplient, plus se densifient les relations entre le territoire et l'environnement mondial,
- **la diversité** : indice qualitatif : plus la nature des acteurs est diverse, plus le milieu est riche,
- **le dynamisme** : indice d'inter-action : ce n'est plus le nombre, ni la qualité des acteurs qui est à considérer, mais la capacité à créer une dynamique résiliente entre acteurs qui devient l'élément déterminant.

La seconde étape exige une application au terrain : elle a consisté dans le lancement d'une enquête dont l'objet vise à répondre à la question suivante : la région Languedoc-Roussillon (France) est-elle un milieu internationalisant ?

L'enquête a été effectuée auprès d'institutions de développement économique de la région. Il s'agit uniquement d'organismes régionaux : organismes consulaires (Chambres de Commerce), organisations professionnelles, direction et délégation régionales des ministères - Commerce Extérieur, Industrie-, associations patronales, etc. Pour la plupart, ces institutions n'ont pas comme mission majeure d'aider les PME de la région à s'internationaliser, mais toutes, à des degrés divers, réalisent des actions visant cet objectif.

L'enquête¹¹ a été réalisée par l'intermédiaire d'un questionnaire administré en entretiens directs. 60 institutions ont été contactées ; quarante questionnaires ont pu faire l'objet d'une exploitation significative. Une trentaine de questions étaient proposées, organisées autour des trois indicateurs retenus pour qualifier un territoire de milieu internationalisant.

2.2.- Les résultats.

Nous ne présentons ici qu'une partie des résultats, structurés selon les trois indicateurs.

La densité : trois séries de questions ont été posées pour tester l'indicateur quantitatif :

- quels sont les objectifs de l'institution ? (plusieurs réponses possibles)

Tableau 1 : Les objectifs des institutions

	Champ d'action Local	Champ d'action International
Développement économique	70 %	42 %
Conseil	70 %	40 %
Accompagnement	67 %	42 %
Intermédiation	65 %	47 %
Financement	50 %	25 %

- quels types d'actions sont entreprises ? elles sont diverses en général, à l'intérieur d'un seul organisme,

Tableau 2 : Les actions à l'international

Les actions	OUI
Sensibilisation	70 %
Manifestations : salons, foires, ...	64 %
Accompagnement	59 %
Formation à l'international	47 %

¹¹ L'enquête ERFI a été réalisée par les étudiants du DESS Management International des PME et des Territoires des Universités Montpellier I et Montpellier III.

Aide financière	44 %
Portage	18 %

- les interventions visent-elles à faire connaître la région et ses entreprises à l'étranger ? ou à attirer les entreprises étrangères vers la région ?

Tableau 3 : La direction des interventions

Les interventions	OUI
Région → Etranger	85 %
Etranger → Région	55 %

Les institutions de développement de la région travaillent davantage au plan local (tableau 1) qu'international, même si 47 % réalisent des missions d'intermédiation, par exemple la recherche de sous-traitants à l'étranger pour des entreprises de la région. Leurs actions restent essentiellement d'ordre général ; ainsi la "sensibilisation" apparaît assez superficielle : il s'agit par exemple de l'organisation de conférences à destination des entreprises, invitant un exportateur ou un spécialiste de la logistique. L'aide financière reste certes l'apanage d'institutions plus spécialisées, mais on constate le taux limité des actions impliquant un véritable engagement des institutions (portage).

Il faut remarquer (tableau 3) que les processus d'ouverture sur l'international consistent plus dans des actions tournées vers l'exportation: 85 %, que dans le but d'intéresser les pays étrangers à la région, 55 %. On peut estimer que cette attitude pourrait exprimer une certaine réserve quant à la capacité de l'organisation spatiale à obtenir un degré de cohésion suffisant pour maintenir l'avantage concurrentiel de la région.

La diversité : cet indicateur vise à estimer la concurrence entre les institutions ; cette rivalité, loin d'être destructrice, représente un signe de la volonté des institutions régionales de développement économique, d'aider les PME par de multiples actions. Le degré de rivalité est évalué à travers trois questions :

- la concurrence existe-t-elle ?

Tableau 4 : Existence d'une concurrence

Si une entreprise sort de votre cadre territorial, que faites-vous ?	
Je ne traite pas la demande	3 %
Je traite la demande	13 %

Je l'oriente vers une autre structure	84 %
---------------------------------------	------

- quelle est son intensité ?

Tableau 5 : Intensité de la concurrence

La concurrence est-elle ?	Peu importante/Inexistante
Sur le plan local	62 %
Sur le plan international	61 %

- de quelle manière s'exerce-t-elle ?

Tableau 6 : Les actions de la concurrence

Concurrence sur les actions	Moyennement importante	Peu importante/Inexistante
Sur les cibles	26 %	42 %
Sur les services	26 %	48 %
Sur les opérations	18 %	48 %
mais sur les opérations, la concurrence est estimée importante à 21 %		

En résumé, les institutions ne s'avouent pas véritablement en concurrence (tableau 4), que ce soit au plan local ou sur les marchés extérieurs (tableau 5). Mais lorsque l'on précise les actions sur lesquelles une rivalité peut exister, on remarque (tableau 6) que la concurrence est estimée importante à 21 %. Les institutions sont donc conscientes d'une exigence d'efficacité : par exemple, si une institution aide des PME à participer à l'étranger à une foire internationale, celles-ci estiment devoir en retirer des résultats positifs, sous forme de la conclusion de contrats ou de l'enregistrement de commandes.

Au total, on peut estimer que les deux indicateurs de densité et de diversité rendent compte de "l'épaisseur institutionnelle", condition nécessaire mais non suffisante d'ailleurs, aux yeux même des auteurs de cette expression, pour obtenir une cohérence du milieu.

A ce titre, la région Languedoc-Roussillon apparaît satisfaisante à ces critères : l'apparent "empilement" des institutions, ainsi que la redondance supposée des actions, traduit en fait la réalité de l'ensemble des acteurs et matérialise l'ensemble des éléments impliqués dans l'existence même d'un milieu.

Mais on sait que la densité et la diversité des institutions ne suffit pas. En effet, une question sur l'estimation du positionnement de la région à l'international introduit quelques réserves :

- diriez-vous que les performances de la région en matière d'internationalisation sont :

Tableau 7 : Performance régionale à l'internationalisation

Très bonnes	0 %	Mauvaises	27,5 %
Bonnes	17,5 %	Très mauvaises	2,5 %
Moyennes	27,5 %	Ne sait pas	7,5 %

45 % des répondants estiment que la région Languedoc-Roussillon constitue un milieu plutôt favorable pour une ouverture à l'international. Pourtant, si l'on considère les performances de l'ensemble des 22 régions françaises, le Languedoc-Roussillon apparaît à la 20^{ème} place en termes de contribution au commerce extérieur.

Il convient donc d'introduire le troisième indicateur pour estimer la capacité de la région étudiée à dynamiser la coopération entre acteurs.

Le dynamisme : cet indicateur teste la capacité des institutions régionales à travailler ensemble pour obtenir des synergies. C'est l'aptitude à réaliser une mise en réseau qui est estimée, à partir de quatre questions :

- quel est le degré de coopération entre institutions ?

Tableau 8 : Niveau de coopération

Estimez-vous vos relations de coopération avec vos partenaires ?	
Niveau de coopération	Très importante/Importante
Coopération locale	75 %
Coopération régionale	83 %
Coopération internationale	57 %

- la coopération est-elle fondée sur des complémentarités de compétences ?

Tableau 9 : Partenariat sur les compétences

Les partenaires ont des compétences ?	
Par rapport aux vôtres	OUI
Plutôt identiques	25 %
Plutôt complémentaires	88 %

- la coopération est-elle appelée à se développer ?

Tableau 10 : Evolution de la coopération

Pensez-vous développer la coopération ?		
Niveau	OUI	NON
Au niveau local	58 %	42 %
Au niveau international	65 %	35 %

- la structuration de réseau est-elle importante pour une politique d'aide à l'internationalisation ?

Tableau 11 : L'internationalisation par les réseaux

Pour mettre en place une politique d'aide à l'internationalisation la mise en réseau est :	
Très importante/Importante	92 %
Moyennement importante	5 %
Peu importante	3 %
Sans intérêt	0

Les institutions perçoivent toute l'importance d'une mise en réseau (tableau 8), et ce d'autant plus qu'elles estiment qu'existe une complémentarité entre leurs missions et activités respectives (tableau 9).

Mais des réticences s'expriment lorsqu'il s'agit de passer du principe de coopération à la réalité des actions à entreprendre en commun (tableau 10), alors même que toutes les réponses obtenues insistent sur la nécessité de mettre en place une stratégie de réseau (tableau 11).

On peut estimer que la capacité à coopérer est présente en région Languedoc-Roussillon, puisque c'est la mission même des organismes de développement économique locaux de créer des liens avec les PME régionales, entre PME, et de tisser des relations entre l'ensemble des acteurs situés sur le territoire. L'indicateur de dynamisme traduit un degré plus élevé de la coopération : on peut considérer qu'il représente un indice de l'émergence d'une logique d'apprentissage. Il implique en effet la volonté et l'aptitude des acteurs à modifier leurs comportements face aux changements. Dans le cas de la région considérée, l'examen des réponses fait apparaître deux éléments favorables : la volonté de coopérer (tableaux 8 et 11),

et la compréhension des modalités d'un apprentissage relationnel par la mise en commun des compétences (tableau 9).

En revanche, il semble que la création de nouvelles compétences spécifiques à l'international, à partir d'une mise en réseau des acteurs, ne soit pas encore réalisée dans cette région (tableau 10) : on peut penser que le capital relationnel reste à un niveau insuffisant pour qu'un véritable processus d'apprentissage soit mis en action. Il faut d'ailleurs garder présent à l'esprit que la dimension temporelle représente une variable forte de la constitution des milieux. La prise de conscience des nécessités d'une forte coopération à l'échelle locale pour insérer la région dans un environnement mondialisé est probablement encore trop récente en Languedoc-Roussillon : le sentiment d'une communauté d'appartenance face aux contraintes, mais aussi aux opportunités de la mondialisation n'est pas perçu par l'ensemble des acteurs.

En guise de conclusion, on pourrait s'interroger sur ce qui "manque" à la région étudiée pour constituer un milieu internationalisant. Cette question nous amène à faire un retour vers le champ de recherche dans lequel nous nous situons : la plupart des auteurs insistent sur la nécessaire mise en relation (Soulage, 1994), voire l'intersection (Grosjean, 2002) des organisations industrielles, spatiales et institutionnelles à l'intérieur d'un système localisé. En particulier, la sphère institutionnelle est considérée comme étant en charge de la régulation du système.

C'est en fait poser la question de la gouvernance, perçue comme la régulation de relations de pouvoir et de coordination (Benko et Lipietz, 1992). Dans les systèmes et milieux où la sphère industrielle est caractérisée par la petite dimension des acteurs, les collectivités territoriales ou les pouvoirs politiques locaux apparaissent dans la plupart des cas en charge de la gouvernance.

En Languedoc-Roussillon, il semblerait que le responsable de la gouvernance ne soit pas clairement défini : faut-il voir dans ce manque la raison pour laquelle la région n'apparaît pas (encore ?) comme un véritable milieu internationalisant ?

Colette FOURCADE

Bibliographie

- AMIN A. et N. THRIFT, 1993, "Globalization, institutional thickness and local prospects, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3.
- BARNEY J. 1991, "Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of management*, Vol. 17, n° 1.
- BENKO G. et A. LIPIETZ, eds, 1992, *Les régions qui gagnent*, PUF, Paris.
- CARLUER F., 1999, "Trois cas archétypaux de polarisation spatio-productive, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3.
- COLLETIS G., J.P. GILLY, B. PECQUEUR, J. PERAT, J.B. ZIMMERMANN, 1996, "Firmes et territoires : entre nomadisme et ancrage, in : *L'entreprise et son territoire*, n° spécial *Espaces et Sociétés*.
- DECOUTERE S., 1996, "Finalités et modalités du MT", in : S. DECOUTERE, J. RUEGG et D. JOYE, eds, *Le management territorial - Pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique*, Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne.
- FOURCADE C. et O. TORRES, 2001, "Proximité et stratégie d'internationalisation des PME: le rôle des milieux internationalisants", *3èmes Journées de la Proximité*, Paris.
- GILLY J.P. et A. TORRE, eds, 2000, *Dynamiques de proximité*, L'Harmattan, Paris.
- GROSJEAN N., 2002, *Globalisation et autonomie des systèmes de production territoriaux*, IRER/EDES, Neuchâtel.
- KRATKE S., 1997, "Une approche régulationniste des études régionales", *L'année de la régulation*, Vol. 1.
- LAFAY G., 1997, *Comprendre la mondialisation*, Economica, Paris.
- LECOQ B., 1995, "Des formes locales d'organisation productive aux dynamiques industrielles localisées : bilan et perspective, in A. RALLET et A. TORRE, *Economie industrielle et économie spatiale*, Economica, Paris.
- MAILLAT D., 1996, "Du district industriel au milieu innovateur : contribution à une analyse des organisations productives territorialisées", *Working paper n° 9606*, Université de Neuchâtel.
- MAILLAT D., O. CREVOISIER et B. LECOQ, 1994, "Innovation networks and territorial dynamics : a tentative typology, in : B. JOHANSSON, C. KARLSSON, and L. WESTIN, eds, *Patterns of a network economy*, Springer-Verlag, Berlin.
- MATTEACCIOLI A. (1999), "Auto-organisation et émergence des milieux innovateurs", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3.
- O' BRIEN R., 1992, *Global financial integration : The end of geography*, The Royal Institute of International Affairs, London.
- OHMAE K., 1996, *De l'Etat-nation aux Etats-régions*, Dunod, Paris.
- ORLEAN A., 1994, "Vers un modèle général de la coordination économique par les conventions", in : R. BOYER et A. ORLEAN, *Analyse économique des conventions*, PUF, Paris.
- SOULAGE B., 1994, "La place du politique dans les systèmes productifs localisés", in : C. COURLET et B. SOULAGE, eds, *Industrie, territoires et politiques publiques*, L'Harmattan, Paris.
- STORPER M. , 1995, "The resurgence of regional economics, ten years later : the region as a nexus of untraded interdependencies", *European Urban and Regional Studies*, V, 2-3.
- TORRES O., 1999, *Les PME*, Dominos Flammarion, Paris.
- WERNERFELT B., 1995, "The resource-based view of the firm : ten years after", *Strategic Management Journal*.

PARTIE II :

LA GLOCALISATION COMME ARTICULATION DES DYNAMIQUES GLOBAL/LOCAL

Chapitre 4 : L'artisanat d'art : une opportunité locale d'internationalisation.

La vocation du Languedoc-Roussillon n'est pas seulement de devenir une vaste aire de repos de l'Europe laborieuse. L'enjeu de cette région est d'attirer les talents en exportant son art de vivre, son style, sa culture, son patrimoine. Les festivals Languedociens rythment les étés. Dans toutes ces villes les artisans d'art ont laissé leur empreinte et attirent encore de nombreux touristes. Cet ensemble permet de représenter le Languedoc-Roussillon.

De nos jours, l'attachement à un territoire est valorisé, encouragé comme facteur de sociabilité, d'identité sociale, d'entraide, de développement local. Le sentiment d'appartenance à un territoire peut être attisé par la mobilité des individus. Il est bien connu que c'est souvent lorsque l'on est coupé de ses racines, que l'on quitte sa région, que l'on en découvre la saveur et le charme (de la Soudière, 2001).

De même les métiers d'art connaissent un regain d'intérêt. Ainsi de nombreux villages fondent leurs politiques de développement local sur l'attrait relatif à ces métiers. Ces métiers et savoir-faire puisent leur existence même ou leur créativité dans le territoire auquel ils renvoient leur propre image et celle de leurs réalisations. De ce point de vue, on peut reconnaître aux métiers d'art une dimension à la fois sociale (facteurs d'identité) et économique (facteurs d'attractivité touristique). Alors que la société du troisième millénaire est tour à tour annoncée soit comme résolument technologique, soit comme exclusivement mystique, les résultats économiques de ces métiers laissent entrevoir des solutions différentes, qui de manière rassurante relient le futur aux siècles passés. Le secteur des métiers d'art est imprégné d'une forte identité. L'artisanat d'art permet l'exploitation d'un métier et d'un savoir-faire souvent ancien. Ces métiers et savoir-faire appartiennent à l'identité d'un territoire. Ils puisent leur existence même ou leur créativité dans le territoire auquel ils renvoient leur propre image et celle de leurs réalisations. Le territoire peut se définir (Marchesnay, 1996) comme un espace géographique dans lequel se dégage une relative

homogénéité d'action favorisée par un milieu, hommes, ressources, institutions, favorable à la logique d'action notamment en matière industrielle, mise en place souvent de longue date.

Le champ d'étude dans lequel se situe notre étude semble apporter un élément de réponse à la problématique générale « *Dans quelle mesure l'ancrage territorial constitue-t-il une source d'avantage concurrentiel durable pour une très petite entreprise (T.P.E.) face à la mondialisation ?* »

L'artisanat d'art aide à soutenir la thèse selon laquelle le global susciterait un retour et un renforcement du local. L'espace régional constitue un atout dans le processus d'internationalisation des P.M.E. L'histoire d'une région et sa tradition industrielle influencent la présence des artisans d'art.

Le secteur des métiers d'art se situe à la convergence de l'art et de l'artisanat. Il touche transversalement de nombreuses branches déjà constituées, mais ne possède pas de définition institutionnelle. A l'exception des entreprises du luxe, le secteur est dominé par des travailleurs non salariés (artisans, artistes, professions libérales), exerçant individuellement leur activité d'artisanat d'art. Ils sont nommés, quel que soit leur statut, "artisans d'art", ou bien comme "artisans au service de l'art" (Loup, 2002). La définition de l'artisan sera ici, à rapprocher de la définition énoncée par l'INSEE. On admet généralement que les métiers d'art regroupent quelques 250 métiers dont l'exercice requiert l'acquisition d'un savoir-faire et dont la finalité est la production d'un service ou d'un objet à fort contenu esthétique.

Ils relèvent de trois grandes familles. Les métiers de la tradition visent la réalisation, à partir de modèles et techniques hérités du passé, d'objets d'art traditionnels. Les métiers de la création, permettent la conception ou la réalisation d'objets d'art originaux. Les métiers de la restauration/conservation, pour leur part s'exercent sur le patrimoine immobilier ou mobilier.

On peut parler d'ancrage territorial fort notamment en ce qui concerne la porcelaine de Limoges, les vases d'Anduze, les violons de Mirecourt... Cette production permet à certaines régions ou villages de connaître une renommée mondiale. L'histoire des métiers d'art est intimement liée à celle des régions, des "pays" et bassins d'emploi. La prise en compte du rôle que peut jouer l'artisanat d'art dans l'aménagement du territoire et notamment en milieu rural, date d'une dizaine d'années. L'arrière pays devient pour les touristes une destination plus attractive. Les métiers d'art entretiennent, par leur attachement à l'histoire et aux traditions, la spécificité de leur ville. Cela permet de maintenir une identité culturelle forte et d'offrir aux entreprises un cadre de vie agréable.

Tout d'abord nous ne pouvons nier l'impact de la mondialisation sur l'artisanat d'art. Mais si ce phénomène est à la base d'opportunités et de stratégies nouvelles, elles semblent se présenter comme une réponse, un bouclier à la mondialisation et à l'homogénéisation des goûts et des cultures.

Afin de souligner la manière dont l'ancrage territorial peut constituer un atout dans le processus d'internationalisation des T.P.E. nous proposons de suivre la progression suivante. Dans une première partie nous présenterons l'artisanat d'art et ses enjeux. Dans un second temps nous étudierons, à partir d'une étude de cas, comment l'ancrage territorial d'une entreprise peut être une réponse à la mondialisation. Un troisième point sera consacré à l'étude des effets de la mondialisation sur le développement de l'artisanat d'art au travers du comportement des acteurs et des stratégies mises en oeuvre.

1.- PRESENTATION ET ENJEUX DE L'ARTISAN D'ART.

1.1.- Les enjeux de l'artisanat d'art.

1.1.1.- La place de l'artisanat d'art au sein de l'artisanat.

L'artisanat représente 829 000 entreprises inscrites au répertoire des métiers (soit 35% de l'ensemble des entreprises), regroupant 2 317 000 personnes (soit 10,2% de la population active).

Si le rôle économique de l'artisanat d'art est considéré comme anecdotique, les chiffres peuvent surprendre même si l'absence de définition et la diversité des statuts permettent seulement d'établir des estimations statistiques. La confédération française des métiers d'art (C.F.M.A.) estime que ce secteur regrouperait environ 30 000 entreprises P.M.E., T.P.E. et entreprises artisanales, 160 000 personnes, et représenterait un chiffre d'affaires à la production de 18 milliards d'euros. Avec près de 8 milliards de chiffre d'affaires réalisés à l'exportation, les métiers d'art élaborent le décor de la vie quotidienne et sont l'une des composantes essentielles de notre patrimoine culturel. Ils contribuent aujourd'hui encore au renom du goût et du savoir-faire français dans le monde. Ces données intégreraient l'industrie du luxe qui comprend des entreprises de taille plus importante mais ne comptabiliseraient pas les métiers de la restauration du patrimoine.

Les inventaires régionaux permettent de dégager un indicateur intéressant : le rapport entre le nombre de professionnels métiers d'art recensés dans une région tous statuts juridiques confondus, y compris des non inscrits au répertoires des métiers dans certaines régions et le nombre total d'entreprises artisanales de cette même région. Cet indicateur varie entre 0,9% et 1,8%, avec une moyenne de 1,4%, ce qui donnerait pour l'ensemble du territoire national environ 11 500 entreprises d'artisanat d'art. Une extrapolation du nombre d'emplois peut être réalisée sur les mêmes bases, en prenant comme référence le nombre moyen d'emplois dans les entreprises artisanales, soit 1,78 salariés et 0,93 travailleur non salarié par entreprise. Ce secteur occuperait environ 30 000 emplois. Toujours sur les mêmes bases, avec un chiffre d'affaires moyen par entreprise de 0.16 million d'euros, l'artisanat d'art générerait 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

Une volonté politique se développe, tant au niveau national que local, pour un soutien et une reconnaissance accrue des métiers d'art. Ils sont de plus en plus considérés comme des soutiens à l'économie régionale, voire nationale, grâce à leur capacité à catalyser certains projets locaux. Plusieurs éléments récents peuvent être les témoins de ces enjeux : multiplications des programmes régionaux de développement des métiers d'art ; nombreuses initiatives de collectivités territoriales pour l'implantations d'ateliers d'art et d'espaces d'exposition et de vente ; forte attention ministérielle marquée par la création ou le développement d'organismes nationaux à vocation de soutien aux métiers d'art. En témoignent les Journées Nationales des Métiers d'Art des 29-30 novembre et 1^{er} décembre 2002, et le colloque Tourisme et Métiers d'Art organisé au Sénat le 28 novembre 2002.

1.1.2.- Les enjeux de l'artisanat d'art face à la mondialisation.

L'artisanat d'art occupe donc une place économique majeure et permet ainsi à la France de se situer au premier rang européen : peu d'industries françaises permettent d'accéder à cette place. Certes il existe en Europe et dans le monde des productions d'une grande richesse technique et culturelle, telles le mobilier scandinave, le cristal tchèque, la porcelaine anglaise ou encore les œuvres réalisées par les ébénistes marocains ; les laqueurs japonais, les céramistes espagnols, les verriers italiens... Mais la qualité et la diversité des techniques maîtrisées favorisent l'intervention des artisans français sur des chantiers d'exception (les vitraux de la cathédrale de Côte d'Ivoire, la restauration de la Statue de la Liberté à New York, la restauration du minbar de la Koutoubia, le palais des papes en Avignon, la dorure du dôme des Invalides ...) et les hautes qualifications pour des métiers oubliés ou disparus

constituent un point fort pour notre économie. En matière de formation et de qualification la France reste un exemple : l'école Boulle, les luthiers de Mirecourt, les Compagnons du Devoir et du tour de France, les meilleurs ouvriers de France.

Dans le cadre de la formation des compagnons, le tour de France se limitait hier aux frontières de notre pays, aujourd'hui les apprentis ont la possibilité d'étendre leur "tour de France" aux autres pays de l'Union Européenne et même au Québec (par exemple : la maison de Montréal). Nous pouvons constater que la formation des compagnons évolue avec les changements de la société. Si le tour de France se limitait à nos frontières, la raison se trouve dans le mode de transport. Il s'effectuait à pied alors qu'aujourd'hui les moyens de transports et les facilités administratives permettent d'élargir la formation à d'autres pays (Icher, 1999).

En ce qui concerne les échanges internationaux, compte tenu de son histoire et de ses traditions, la France bénéficie depuis longtemps, d'un potentiel de production et d'une capacité de rayonnement dans les secteurs tels que l'industrie du luxe, la mode et la parure, la décoration de l'habitat et la restauration du patrimoine.

Profitant de cette vague, l'artisanat d'art transmet une image de marque de la France à l'étranger, qui repose sur le bon goût et le savoir-vivre. Mais il reste à définir les circuits de distribution adéquats.

La France va être présente, mais aussi les différentes régions. Par un juste retour de l'histoire, on redécouvre la notion de pays, développée par Vidal de la Blache (1845-1918) et reprise par F. Braudel au début de son oeuvre sur "l'identité de la France".

L'économie régionale a beaucoup profité de l'attrait des touristes pour notre région. La tertiarisation de notre économie est très forte. Il semblerait que le désir de valoriser les métiers d'art serait dû à une volonté de "secondariser le tertiaire".

1.2.- Spécificité du produit d'artisanat d'art : entre terroir et création.

1.2.1.- L'ancrage territorial des produits d'artisanat d'art.

Les produits d'artisanat d'art sont fortement ancrés dans une histoire, une culture, une aire géographique. Leur valeur intrinsèque à la fois matérielle et subjective/évocatrice ou symbolique est forte, à tel point que le prix ne constitue pas la variable déterminante d'achat. Mais dans ces métiers traditionnels, l'innovation est aussi une nécessité pour la survie de l'entreprise : innovation technique (nouvelle technique de production, nouveaux matériaux ...)

bien sûr, mais aussi organisationnelle (nombres d'apprentis, travail à la maison ...) ou encore nouvelle utilisation des ressources de son métier (par exemple la matine pour un ébéniste afin de faire vieillir le bois).

Il est bien difficile parfois de reconnaître dans un produit d'artisanat d'art, qu'il soit de tradition ou de création, la part faite à la tradition et la part faite à la création.

L'ancrage territorial peut être utilisé de trois façons différentes pour un produit d'artisanat d'art :

- le produit peut intégrer la *matière* spécifique à un territoire. Les critères agricoles indiquent le lien avec la terre, prenons comme exemple l'exploitation de l'osier. Les aspects géologiques peuvent définir une zone d'exploitation comme celle des grenats de Perpignan.
- le produit peut faire référence à un *savoir faire* particulier à un territoire. Les savoir-faire représentent le patrimoine vivant, ils sont en conséquence un élément du territoire (Loup et Polge, 2002). La dentelle du Puy, les couteaux de Laguiole ou encore les gants de Millau peuvent illustrer ce cas.
- le produit peut avoir été créé en référence à *l'Histoire et/ou aux mythes* d'un village, d'une vallée ou d'une région. Ce sont autant les anecdotes et leurs exagérations que la réalité, qui font vivre l'histoire et la rendent centrale dans le développement d'un territoire. Nous pouvons ici citer à titre d'exemple le cas du verre bullé de Biot.

Le produit d'artisanat d'art peut être défini par des éléments objectifs (matière, savoir-faire et histoires), comme appartenant à un territoire. Mais certains produits font appel aux perceptions de ces éléments par le client, en lui rappelant, des souvenirs, des couleurs, des odeurs, des sensations... d'un territoire. La barbotine de Justine, cas que nous développons ultérieurement, souligne ce phénomène.

L'important n'est plus alors l'intégration d'un de ces éléments objectifs d'appartenance à un territoire mais la représentation que possède le client de l'appartenance du produit à un territoire. Aujourd'hui un client peut trouver un "vase d'Anduze" qui n'aura "d'Anduze" que le lieu d'achat.

Les représentations comprennent les croyances, les valeurs morales, la conception de l'économie et des rapports sociaux. Les représentations sont des univers d'opinions relatives à des objets de l'environnement social. Elles ont un double aspect de contenu et de processus de

la connaissance. Du point de vue opératoire, une représentation sociale se présente comme un ensemble d'éléments cognitifs dont la nature et la complexité peuvent varier selon les individus. Les représentations sociales permettent qu'une notion soit présente sous forme indirecte, à travers une image, un modèle ou un substitut, dans la pensée d'un individu. Par représentation, on désigne les opérations perceptives, imaginaires ou symboliques dont se sert l'être humain pour avoir à l'esprit les réalités qui l'entourent (Louart, 1999). Par exemple la Provence sera définie selon les individus par des motifs, des brins de lavandes, des cigales, des couleurs orangées, bleutées, et/ou des odeurs de miel, d'olives, etc.

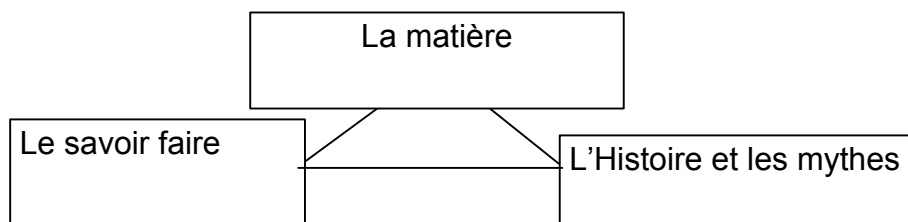
1.2.2.- L'intégration du territoire dans la stratégie de l'entreprise d'artisanat d'art.

Il est de plus en plus rare que le produit d'artisanat d'art intègre dans sa réalisation les trois critères précédemment énoncés. Si tel est le cas, le produit pourrait être qualifié de produit de terroir. L'entreprise de terroir (Rastoin, 1997) est une entreprise qui tire sa spécificité de liens de forte intensité avec un territoire identifié par des caractéristiques physiques (géographique et climatique), historiques et sociales, c'est à dire culturelles, alors qu'une entreprise territorialisée serait selon C. Fourcade (2001) une entreprise qui tire sa spécificité de l'intégration du territoire dans sa stratégie. Nous serions dans la majorité des cas en Languedoc Roussillon face à des entreprises territorialisées. Concernant la petite entreprise, la gestion de l'interactivité avec son environnement joue un rôle essentiel dans son développement. Ceci permet à l'entreprise artisanale d'élaborer sa compétitivité sur les marchés mondiaux à partir d'une forte intégration locale. La gestion de l'interactivité entre l'entreprise et son environnement permet à la petite entreprise de gagner un espace de liberté en "desserrant" la contrainte environnementale. Elle offre en plus au dirigeant la possibilité de découvrir de nouvelles occasions d'affaires en captant les ressources stratégiques que recèle son environnement (Y. Chappoz, 1991). Les avantages concurrentiels peuvent se conquérir à partir d'une dimension locale et non pas nationale. Si la compétition est devenue globale, la compétitivité reste encore très souvent ancrée à l'échelle locale. "Selon la théorie de la glocalisation fondée par plusieurs "PMistes" (Torrès, 1999), les performances des PME dépendraient de la disponibilité et de la qualité des ressources locales, car c'est à cette échelle qu'elles recherchent prioritairement leurs ressources extérieures" (Torrès, 1999 ; Fourcade et Torrès, 2001).

Depuis toujours un produit possède les statuts de commodité ou d'éléments symboliques qui associent à la fonction utilitaire, une fonction culturelle. J. Brenot (1993) souligne que le

passage de la satisfaction des besoins de base des sociétés primitives à celle des besoins de compensation (telles la recherche de racines culturelles, de socialisation, de communication, nées des transformations des ordres traditionnels) a conduit vers une marchandisation des modes de vie. Selon J. Baudrillard (1998) un objet peut posséder plusieurs statuts. Il peut devenir "signe", "outil", "marchandise" ou "symbole". G. Serraf (1985) rappelle qu'un produit ne s'achète pas pour lui-même, mais pour l'espérance de satisfaction que l'on souhaite retirer de sa consommation ou de son usage. Les consommateurs, et a fortiori ceux d'un produit de terroir, se font une image des produits, appelée *ensemble évoqué*, traduite par une constellation d'attributs. Le nombre d'attributs sur lequel le consommateur ou le concepteur du produit fonde sa perception est le plus souvent limité à quelques paramètres partagés par l'ensemble des clients.

Schéma 1 : Les trois éléments constitutifs d'une entreprise intégrant le territoire dans sa stratégie



A l'issue de cette première partie nous avons pu constater que le poids de l'artisanat d'art dans l'économie régionale et les enjeux de ce secteur face à la mondialisation n'était pas négligeable. S'il paraît évident pour un produit fortement territorialisé que l'ancrage territorial constitue une source d'avantage concurrentiel durable face à la mondialisation, car son appartenance à un territoire est l'essence même de son existence, cela semble moins facilement admis pour une entreprise ne développant pas un produit dit "de terroir". Nous avons fait le choix dans la seconde partie de nous intéresser au processus par lequel l'ancrage territorial peut être source d'avantage concurrentiel durable pour un artisan d'art, sans qu'il n'ait pour autant une activité faisant a priori appel à un attachement territorial fort, tels que les verriers de Claret, les potiers de Saint Quentin, ou les fabricants de vases d'Anduze...

2.- LE CAS DE JUSTINE

2.1.- Méthodologie et sélection du cas.

Dans le but d'étudier au mieux le processus au cours duquel l'ancrage territorial constitue une source d'avantage concurrentiel durable pour une T.P.E. face à la mondialisation, il nous est apparu pertinent d'utiliser une méthodologie qualitative (Yin, 1991). En effet nous ne nous situons qu'à la phase exploratoire de ce phénomène. L'étude est orientée vers l'observation de la réalité en vue de définir les principaux éléments d'une situation (Strazzeri, 1975).

Une enquête quantitative administrée en face en face auprès de 50 artisans d'art lors des manifestations du F.I.L.M. (Festival International de l'Image des Métiers) et de la foire exposition de Montpellier en Octobre 2001, permet d'établir que plus de 60% des artisans qui exportent sont attachés à la région où ils travaillent. 88% des artisans d'art "exportateurs" appartiennent à une association, à un regroupement ou à un programme de valorisation de l'artisanat. Mais pour un quart d'entre eux l'association ne répond pas à leurs besoins. Plus de la moitié (56%) des artisans considèrent que leur situation géographique, sur un lieu touristique leur a permis de connaître des clients étrangers et ensuite d'exporter. Ces "exportateurs" sont principalement autodidactes (44%), ou au contraire, possèdent au minimum le baccalauréat (51%). Mais un quart de ces artisans ont suivi une formation complémentaire en gestion. L'exportation semble nécessiter une maturité, car 63% des entreprises ont plus de 5 ans et 38% ont plus de 10 ans.

Nous avons essayé d'étudier un idéal type, un artisan d'art répondant à l'ensemble de ces critères. L'entretien s'est déroulé avec pour support une grille de thèmes, permettant une semi-direction mais n'enfermant pas l'enquêté dans un nombre de réponses limité.

2.2.- Présentation du cas :

Au fond de sa boutique, dans l'atelier, Justine se souvient de ses débuts. Elle était promise à un bel avenir. Après son baccalauréat scientifique, elle était "*montée*" à Paris. Elle travaillait comme cosméticienne pour un célèbre laboratoire de produits de beauté. Et puis tout à coup, la passion l'a emportée. Elle est "*redescendue*" dans le Midi profitant de son congé de maternité. A 30 ans, pour la première fois elle a modelé la terre chez un ami céramiste, qui avait fait les Beaux Arts. Elle n'a plus voulu "*remonter*" à Paris : elle avait découvert sa vocation.

Un bébé, un divorce douloureux, Justine a dû assumer son nouveau statut et trouver un nouvel emploi. Elle décida alors de transformer sa passion en véritable métier. Depuis 10 ans elle exerce le métier de "céramiste". En fait Justine fabrique de la faïence d'art, mais la Chambre des Métiers ne reconnaît pas cette activité dans sa nomenclature.

Avant de pouvoir vivre exclusivement de son art, elle a enseigné diverses techniques : la poterie, la céramique, la faïence... Les cours particuliers pour adultes et les formations pour enfants en intervenant dans les écoles primaires ou les associations lui assuraient un revenu fixe.

Au début, elle "*ajoutait "art" "* pour donner de la légitimité à son entreprise, ce qualificatif "*impressionnait le client*". Mais cela ne suffit pas. Pendant 3 ans elle a suivi une "*formation sur le tas, de type compagnonnage*", comme elle aime le souligner. Elle a travaillé comme apprenti avec de nombreux artisans, dans leurs ateliers. Elle a affiné sa technique, s'est trouvé un maître et un style. Dans le même temps elle participait à de nombreux concours dans le but de gagner un prix, la reconnaissance du public et un nom.

Il y a 10 ans, elle s'est enfin lancée dans l'aventure, créant son entreprise individuelle. Elle avait un joli palmarès, une reconnaissance de ses pairs et pensait pouvoir mériter son titre d'artisan d'art.

De son mariage, son ex mari lui laissa trois choses : un bébé, un grand buffet qui depuis dix ans et en dépit de trois déménagements constitue la banque de la boutique, ainsi qu'une solide formation en comptabilité et en droit.

Après la naissance de leur fille, Justine aidait son mari dans la gestion de son activité, une profession libérale. Elle a complété ses connaissances en gestion par deux autres formations : une en marketing et une autre en comptabilité. La formation continue proposée par la Chambre des Métiers reste "*une aubaine*" pour les artisans.

Justine travaille seule. Elle fait partie d'un programme de valorisation de l'artisanat d'art comme la majeure partie des artisans d'art de sa ville. Elle ne sait pas trop pourquoi. Ce programme spécifique au Languedoc Roussillon, n'a pas répondu à ses besoins. Elle attendait de cette association avant tout une aide à la vente en France mais aussi à l'étranger, des conseils, des rencontres avec d'autres artisans. Elle aimerait bien travailler en collaboration avec d'autres confrères mais l'occasion ne s'est jamais présentée. Quelquefois des amis passent dans l'atelier, discutent, donnent leur avis, mais jamais ne touchent un pinceau ou ne

façonnent un modèle. En confiant une partie de son travail à quelqu'un d'autre, elle a peur de dénaturer sa production. Elle désire toujours "*rester maître de son sujet, de son art, de son œuvre*".

Si elle préfère travailler seule, elle aimerait pourtant bien transmettre son savoir faire. La taille de son atelier ne lui permet pas d'accueillir un apprenti, mais elle est très attachée à cet atelier : situé derrière la boutique, il donne sur une jolie cour intérieure typique de l'architecture du XVIIème siècle. Le magasin se trouve dans une petite rue du centre touristique. Après avoir changé trois fois de village, elle pense avoir trouvé sa place dans cette petite ville où l'histoire attire les touristes : un passé en accord avec sa production, un art du XVIIIème siècle reproduisant en faïence les fruits et les légumes.

Même si elle participe seulement à deux ou trois salons professionnels et manifestations, elle est toujours choquée que les plus grands événements se déroulent à Paris. Mais la capitale n'est pas loin deux heures en avion, quatre heures en train, la ville est bien desservie en moyens de communication.

Si Justine a plusieurs fois changé de villages, elle reste fidèle à sa région. Elle considère l'histoire de cette dernière en accord parfait avec son métier d'artisan d'art. Mais outre cette dimension philosophique sur sa profession, Justine trouve un grand avantage à être située dans une région très touristique qui lui permet de recevoir toute l'année des touristes dans son atelier.

L'été ce sont surtout des touristes qui cherchent à ramener un petit souvenir typique, des étrangers qui, séduits par son travail, feront connaître sa production dans leur pays. "*L'été est l'époque de la publicité*".

Le hors saison est plus réservé à une clientèle que Justine affectionne. Ce sont des habitués, des personnes connaissant déjà son "*nom*". Très souvent ces clients lui passent commande et profitent d'un week-end pour venir chercher leur produit. Elle note une différence de pouvoir d'achat entre les clients de l'été et du hors saison.

Elle ne comprend pas pourquoi l'artisanat est considéré comme un secteur archaïque. Son attachement à l'histoire et aux traditions ne l'empêche pas de s'intéresser régulièrement à l'actualité. Elle cherche sans cesse de nouvelles idées dans les magazines, chez les concurrents. Elle discute longuement avec ses clients mais aussi avec les curieux qui viennent visiter la boutique. Elle craint beaucoup la grande entreprise et les exportations des autres

pays, notamment les pays de l'Est et l'Asie. Elle est consciente que l'environnement de son entreprise est très concurrentiel, même s'il n'est pas très exigeant sur le plan technologique. Sa créativité et l'originalité de ses productions lui permettent d'éviter soigneusement les affrontements avec la concurrence. Elle ne peut pas proposer les mêmes tarifs que ceux des objets importés, elle essaye de proposer un autre intérêt à son produit. Alors elle joue de sa créativité et tente d'innover en respectant toujours la tradition et les techniques du XVIIIème siècle.

Pour Justine, les concours permettent à l'artisan de se mesurer aux autres, de faire de la publicité en cas de victoire et de rester dans l'air du temps. Même si la technique reste intemporelle, il existe des modes. Depuis ses débuts elle collectionne les articles de journaux et les prix la concernant.

Justine fabrique tous les objets ayant trait aux fruits et aux légumes qui se rapportent à l'art de la "barbotine" : vaisselle, lampes, décorations et trompe-l'œil du XVIIIème siècle. Justine possède deux types de clientèle : une clientèle régionale et une clientèle nationale (devenue internationale depuis 5 ans).

La clientèle régionale est fidèle, aisée et très exigeante. Justine travaille principalement sur commande. Elle refuse la commande si le client est trop précis dans son projet, elle ne veut pas être guidée. Justine expose dans sa boutique ces objets mais aussi des produits devant répondre à un achat impulsif de la part d'un client. Ces derniers constituent la majorité de son stock.

Justine considère qu'il est aussi difficile de vendre à l'autre bout de la France qu'à l'autre bout du monde. La clientèle nationale/internationale regroupe deux types de personnes : les acheteurs professionnels et les touristes. L'échange avec les autres pays l'attire de plus en plus. Pour elle, la mondialisation n'est pas une menace mais une opportunité pour se développer à l'étranger. 30% de sa clientèle est touristique et elle exporte 40% de sa production. Les touristes sont principalement des Suisses, des Allemands et des Italiens.

Elle exporte en Espagne, au Portugal, en Italie, en Suisse, en Grande Bretagne, aux Etats-Unis, notamment en Caroline du Sud. Selon elle la fameuse étiquette "*fait main en France*" et le poinçon à ses initiales attirent et fidélisent ses clients.

Ces acheteurs sont rencontrés principalement lors des grands salons professionnels parisiens (Maisons et Objets, Arts de la Table et de la Décoration). Justine n'a pas bénéficié

des aides à l'exportation proposées par les Chambres de Métiers. Elle considère les conditions trop strictes pour pouvoir les respecter. Le programme de valorisation de l'artisanat d'art dont elle fait partie proposait d'exposer sa production et celle d'autres céramistes dans divers pays. Pour cela Justine devait accepter la technique du dépôt-vente. Elle s'y refuse, considérant qu'elle est néfaste à la légitimité de son entreprise. Depuis peu la région a mis en place une convention internationale qui propose de provoquer la rencontre entre acheteurs professionnels, artisans d'art et entreprises de décoration. Justine n'a pas craint de se retrouver face à ces derniers. Elle connaît déjà cette situation lors des salons. Elle avoue que certains artisans ont eu peur "*d'être en concurrence avec la grande entreprise*" et n'ont pas souhaité participer à la convention.

Les commandes peuvent être très lourdes et quelquefois Justine se sent proche du travail en série, même si dans son métier et à cause de sa technique, ce type d'organisation de la production est impossible. Des boutiques très connues ou de grands magasins populaires sont ses clients. La revente de ses produits par des professionnels de l'art décoratif lui permet d'être connue en France et à l'étranger. Ainsi au fil du temps sa signature est devenue un gage de qualité pour ses propres clients.

Justine a constaté une différence dans ses ventes selon l'origine de l'acheteur. L'Europe du Sud est très friande de la vaisselle alors que les anglo-saxons préfèrent les fruits en faïence. Lorsqu'elle exporte, Justine utilise toujours les services d' U.P.S. transport car les frais de port sont à sa charge. Elle assure les risques jusqu'à la livraison de la marchandise chez le client. En revanche, elle fixe ses conditions de vente. L'obligation de commande est fixée à 535 € mais très souvent les clients professionnels commandent davantage. Elle exige le virement bancaire avant l'expédition.

Les touristes qui viennent acheter dans sa boutique cherchent souvent un petit souvenir typique à ramener. Justine n'aime pas beaucoup réaliser ces petits souvenirs, mais ils lui assurent un revenu fixe. Justine préfère les réalisations ambitieuses, les productions totalement nouvelles que la grande entreprise ne pourra jamais réaliser. Un de ses clients professionnels lui a dit un jour : "*les petits artisans d'art auront toujours une place dans ces grands salons car vous apportez une "personnification" à l'objet*".

Justine essaye de ne pas vendre à des boutiques de la région car les différences de prix peuvent varier du simple au double. De temps à autre un particulier connaissant sa réputation profite de ses vacances sur la côte pour visiter la boutique. Justine essaye d'expliquer qu'elle

"fonctionne un peu comme un magasin d'usine". Les prix qu'elle pratique ne prennent pas en compte les intermédiaires. Elle est toujours mal à l'aise dans ces situations où elle se retrouve comme un sous-traitant de la grande entreprise. Mais elle reste flattée de sa notoriété.

La vente directe dans sa boutique lui permet d'avoir une valeur ajoutée supérieure à ses échanges avec les acheteurs professionnels.

La vente aux professionnels offre une connaissance et une publicité non négligeable.

A un moment donné, elle a songé à se consacrer exclusivement à ses clients professionnels, mais elle considère sa boutique comme un élément essentiel pour connaître le marché. Ainsi elle peut sereinement innover et analyser ses échecs, par exemple les vases qu'elle n'a jamais vendus. Certains professionnels lui en ont commandé, mais elle refuse de les fabriquer, invoquant son incompetence face à ce produit.

Forte de sa connaissance du marché et de ses capacités, elle peut donner des conseils à ses gros clients sur les tendances, les produits qui plaisent ... Elle a alors l'impression d'être encore maître de sa production.

Depuis le début de son activité, Justine est restée fidèle au même fournisseur de terre. Elle l'a connu alors qu'elle était apprenti chez un artisan. Ils ont sympathisé, de toute façon elle estime que lui seul est capable de fournir ce type de matière alliant élasticité et tenue. Toutes les étapes de la fabrication d'une pièce se réalisent à la main. Le pré-façonnage consiste à battre la terre dans la forme du produit pour éviter qu'il n'explose à la cuisson. Le façonnage permet de donner à la terre la forme désirée. Evider la pièce est une opération qui permet d'enlever du poids. Couturer la pièce est une technique délicate, qui a pour but de rendre invisible la trace laissée par l'opération précédente. Deux petits trous doivent être réalisés pour la cuisson. Justine signe ses pièces grâce à un poinçon à ses initiales, un objet fabriqué en série se repère rapidement car un poinçonnage est impossible. Les pièces doivent sécher recouvertes d'un linge. Le temps de séchage dépend de la saison et de l'humidité de l'air. Les pièces sont cuites dans un four durant plus de 9 heures. Justine applique la faïence au pinceau selon une technique traditionnelle. Les pièces sont recuites afin de fixer la faïence, le temps peut varier selon les couleurs utilisées.

Justine a débuté avec quelques pinces et un four traditionnel. A force de réinvestir au fur et à mesure de ses disponibilités, l'équipement de Justine comprend deux fours, une couteuse, des taquets, différents supports de fours, ses pinces. La peinture et la terre disponibles à

l'atelier sont déjà réglées : Justine s'est toujours fait un point d'honneur à ne jamais utiliser des matériaux qui n'ont pas encore été totalement payés.

Justine est en permanence à la limite "*de la rupture de stock*". La production fait main ne permet pas d'avoir un stock très important. Au plus, elle fonctionne avec un stock de 7 700 € alors qu'elle souhaiterait au moins bénéficier d'un stock de 16 000 €. Elle impose souvent à ses clients des délais de livraisons importants. Ces derniers ne lui en tiennent pas rigueur et privilégient avant tout la qualité de son travail.

Justine a de nombreux projets pour l'avenir. Tout d'abord, mettre des volets en grille à la devanture de sa boutique, afin que les clients puissent voir son travail même les jours où elle s'absente. En second lieu, avoir la possibilité d'être présente sur d'autres salons professionnels, mais pour cela elle se demande si elle devra employer une autre personne. Enfin déménager dans un lieu plus grand, dans le but d'avoir dans un même espace un immense atelier et un show-room. Elle a formé ce dernier projet depuis longtemps, mais Justine ne trouve jamais le lieu qui justifierait le départ de son petit atelier.

Justine reconnaît subir peu de menaces de la part de son environnement. Peut être avoue-t-elle un peu de jalousie de certains artisans.

3.- INTERPRETATIONS ET COMMENTAIRES.

3.1.- Les comportements des artisans d'art face à la mondialisation.

3.1.1.- Les problèmes de gestion des artisans d'art, frein à l'internationalisation.

Si les exportations sont trop importantes et engendrent une croissance trop grande de son activité, l'artisan d'art se trouve en difficulté. Il est arrivé à Justine de refuser une commande trop importante de la part d'acheteurs professionnels. Ceux-ci comprennent les difficultés inhérentes au travail fait main, ainsi ils revoient leurs exigences à la baisse ou étalent les commandes. Mais Justine ne participe pas aux expositions grand public. Elle n'a pas de temps à leur consacrer et préfère qu'un client "*en vente directe*" la découvre dans son atelier : "*L'ambiance fait aussi partie de l'achat*".

La déconnexion entre leur identité propre et les clients dérange de nombreux artisans dans leur premier contact avec l'international. La proximité, le contact avec le client, tiennent une grande place dans le travail de l'artisan d'art. Nous constatons ici l'importance du local face

au global. Certains artisans vont très rarement vers le client, le client doit aller vers eux : pour certains cela fait partie de leur stratégie. Les luthiers Montpelliérains ont considéré avoir des clients dans toute la France et au-delà, mais se refusent à toute publicité individuelle ou collective.

De nombreux artisans refusent les structures proposées pour développer leur activité préférant travailler seuls. Justine participe à deux actions de développement local : la Mirondele dels Ars, et l'Archipel des Métiers d'Art ; mais elle n'a pas encore participé à une "vitrine itinérante", les conditions demandées d'admission restant trop exigeante à ses yeux.

Il existe de nombreuses sources d'aide à l'export concernant l'artisanat d'art (les ateliers d'art de France, Prodexport), mais lors de la journée organisée en octobre 2001 à la Chambre des Métiers du Gard, les artisans ont souligné leur difficulté à trouver des informations simples sur les techniques d'exportation.

Les problèmes à l'exportation pour les artisans d'art ne semblent pas être dus à la différence entre pays, mais bien plutôt à la distance séparant l'artisan de son client. Il semble *"aussi difficile "d'exporter" à l'autre bout de la France, qu'à Bruxelles ou New-York"*.

3.1.2.- Deux types de comportements à l'export.

Un comportement actif :

L'artisan d'art profite de la mondialisation et des aides qui s'offrent à lui pour exposer et vendre son travail, voire son savoir faire dans différents pays (principes des vitrines d'artisans, elles existent au Québec, au Japon, en Allemagne...). Il a peu ou prou suivi la même démarche que Ses confrères.

Tout d'abord une réelle volonté de se développer se dégage de son activité, il considère être prêt "à tenter une nouvelle aventure", il a analysé sa propre expérience et pense à son produit sur un marché étranger. Il a fixé un prix, un positionnement de ses créations et choisi sa communication. Il est fréquent de constater qu'un artisan produisant en France des petites séries propose à l'étranger exclusivement des pièces uniques. Trois scénarios s'offrent à lui. Il peut avoir la volonté de conquérir seul un marché étranger, mais dans ce cas il possède déjà quelques contacts par relations personnelles, ou désire participer à un salon professionnel d'envergure internationale. Il peut rencontrer les institutions spécialisées (Prodexport, Ateliers d'Art de France, Chambre des Métiers, Chambres de Commerce et d'Industrie). En association avec d'autres artisans il peut réaliser des vitrines d'exposition.

Un comportement passif :

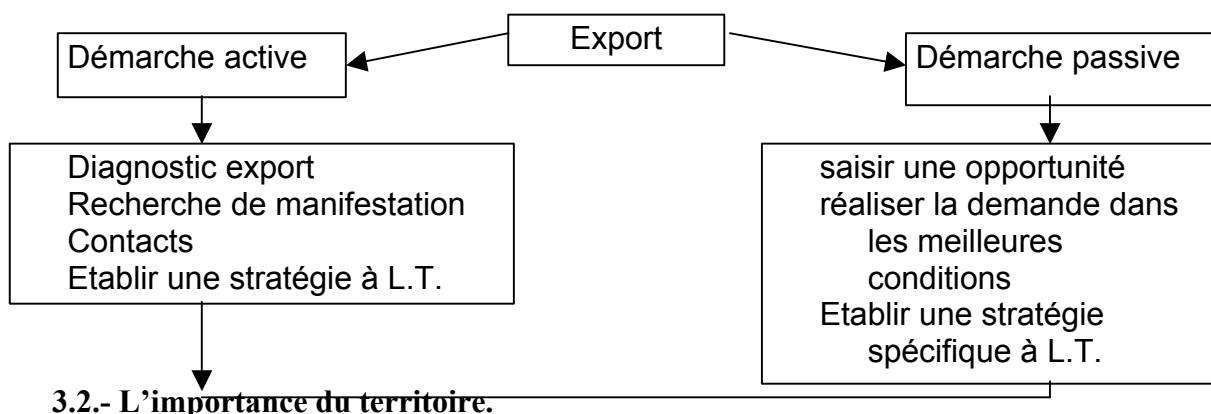
L'artisan d'art profite du tourisme et/ou des choix politiques de sa région (ex. : programme Japon-Méditerranée) pour vendre son travail. Ce comportement entraîne un développement de la créativité, l'artisan d'art s'inspire de l'histoire de sa région, pour créer des "produits typiques".

Le passage d'un comportement passif à un comportement actif :

L'artisan d'art doit réaliser pour un client étranger (touriste dans la plupart des cas) une commande et effectue ainsi sa première vente à l'export. Après l'euphorie de la vente, des interrogations relatives au prix à pratiquer, au coût du transport, au frais de douane, émergent. Au final la vente se réalise avec plus ou moins de réussite et le bénéfice financier est parfois peu intéressant. Il souhaite faire mieux par la suite et renouvelle l'expérience de sa propre initiative. Selon un second scénario, il a gagné en assurance, après plusieurs années aidé par le programme d'aide à l'export et *"souhaite se lancer seul à l'aventure"*.

Justine a suivi le premier processus. Elle a dû faire face à une commande à l'exportation. Elle a franchi cette première étape avec beaucoup de difficultés, de questions, mais elle a remporté un succès. Elle a donc gagné confiance en elle et a souhaité se développer à l'étranger en élaborant une stratégie spécifique.

Schéma 2 : Démarches des artisans d'art face à l'export



3.2.1.- Le rôle du territoire lors d'une démarche export.

Dans chacun de ces deux cas, le territoire sera considéré et utilisé de manière différente, faisant référence aux différentes conceptions du territoire. En effet les territoires sont susceptibles de fédérer une dynamique d'intégration spatiale (Colletis-Wahl, 1995). Cette

approche est pertinente pour comprendre les conditions d'émergence et de structuration d'un "territoire-atout" (C. Fourcade, 2001). Les facteurs de la concurrence spatiale permettent de faire émerger les différentes conceptions du territoire. Le territoire peut être un support, c'est-à-dire un "territoire-ressource" (C. Fourcade, 2001), présentant un potentiel d'actifs génériques et spécifiques à valoriser. Le territoire peut être un construit, c'est-à-dire un "territoire-acteur" (C. Fourcade, 2001), car même si le territoire n'est pas un acteur en soi il peut fédérer la dynamique d'intégration spatiale des acteurs.

Dans le cas d'un comportement actif, le territoire sera utilisé comme une ressource afin d'aller à l'international. Dans le cas d'un comportement passif, le territoire, par les politiques de développement local menées, va permettre de réaliser la première étape à l'international. Le passage d'un comportement passif à un comportement actif sera possible si le territoire joue son rôle de "soutien".

Tableau 1 : Le rôle du territoire dans le comportement des T.P.E. face à la mondialisation

Les comportements	Le rôle du territoire
Comportement actif	Le territoire/Ressource
Comportement passif	Le territoire/Starter
D'un comportement actif à un comportement passif	Le territoire/Soutien

3.2.2.- L'identité régionale.

L'identité régionale permet d'une part de se différencier des autres, d'autre part, elle établit des similitudes avec autrui. Ainsi l'identité régionale permet aux différentes régions de se différencier, mais aussi aux groupes qui la constituent de se rassembler autour de valeurs communes. Chacun a sa propre représentation du lieu où il vit (Loup et Kosiansky, 2002). Dans les régions historiques¹² les valeurs communes sont ancrées dans la tradition et les représentations des acteurs sont homogènes. Prenons comme exemple la région Provence Alpes Côtes d'Azur, marquée par la culture provençale. Quand la région est re-construite, comme dans le cas du Languedoc-Roussillon, les représentations sont diverses et moins homogènes.

¹² C'est autour de Paul Vidal de la Blache (1843-1918) que la distinction région construite/ région historique a pris de l'ampleur.

Lorsqu'une région ne possède pas une très grande spécificité culturelle, elle se construit une identité qui devient un élément très significatif de son développement (M. Bassand, 1991). Les acteurs régionaux tels que artisans, artistes, chambres consulaires, utilisent d'autres termes comme image de marque, emblème, symbole. La constitution d'une identité régionale semble un préalable au développement d'une région. Celle-ci sera l'image que les individus et les groupes d'un territoire utilisent dans leurs rapports avec autrui. Toutes les politiques régionales débouchent sur la construction, la défense, la revitalisation ou la promotion de leur identité régionale dans le cadre national, sur les scènes européenne et mondiale. L'identité régionale peut être triple selon P. Centlivres (1981). L'identité historique et patrimoniale se construit sur des événements passés importants pour la collectivité et/ou sur un patrimoine socioculturel, naturel et économique. L'identité projective est fondée sur un projet régional. Cette identité sera une représentation peu ou prou élaborée du futur de la région en tenant compte ou non de son passé. L'identité vécue est le reflet de la vie quotidienne et du mode de vie actuel dans la région. Le Languedoc-Roussillon possède une identité historique et patrimoniale. L'identité projective se révèle au travers, dans le secteur des métiers d'art, de "L'Archipel des Métiers d'Art". Ce programme de développement local basé sur la nouvelle économie spatiale veut faire du Languedoc-Roussillon la région de référence pour le développement des métiers d'art. L'identité vécue se retrouve dans les justifications données par les artisans d'art qui choisissent le Languedoc-Roussillon pour s'installer.

L'identité d'une région s'exprime d'abord au travers de son patrimoine culturel, lequel permet d'établir un lien entre le passé de cette région et son présent. Le patrimoine culturel est défini par Greffe (2002) comme "l'ensemble des sites, quartiers, collections ou pratiques qu'une société hérite de son passé et qu'elle entend préserver et transmettre aux générations futures". Selon lui, "le patrimoine est un levier de développement pour l'ensemble des secteurs de l'économie, tous pouvant venir y chercher des éléments de renforcement de l'identité et de la qualité de leurs produits". Il contribue en outre à la production, d'une part de valeurs sociales communes, "le patrimoine diffuse des références à l'ensemble des membres de la collectivité et un sentiment d'appartenance au même ensemble", d'autre part d'une image pour le territoire : le patrimoine marque la capacité du territoire à créer dans le futur puisqu'il a déjà été lieu de création dans le passé.

La DATAR partage ce point de vue, soulignant que "les territoires se tournent aujourd'hui, après quelques dizaines d'années de modernisation parfois brutales, vers leur

identité et se redécouvrent riches d'un patrimoine original" (Virassamy, 2002). Ce patrimoine, qu'il soit culturel, historique, artistique ou technique, distingue les territoires les uns des autres et sert de contrepoids aux effets de la mondialisation. Le patrimoine fait lien entre le passé et le contemporain, entre l'homme et son territoire, entre l'humain et la nature. "Il est, par là même, facteur d'appropriation. Celle-ci au cœur de la proximité, rassure, crée du lien, des dynamiques, de la cohésion et de la créativité. La valorisation du patrimoine trouve son ambition dans cet aller-retour entre tradition et modernité, entre identité et projet, entre local et mondial" (Virassamy, 2002).

CONCLUSION

Malgré tous les discours sur sa marginalité ou son archaïsme, l'artisan d'art contemporain se révèle être un véritable entrepreneur, digne des premières définitions économiques. Il est un entrepreneur capable de saisir les occasions d'affaire, qui ne cesse de s'adapter. Il puise dans le passé, la tradition, la force pour faire face à l'avenir. L'artisanat d'art allie tradition et modernité, continue de délivrer un message qui met en valeur la responsabilité individuelle de l'ouvrier et de l'homme dans tout ouvrage collectif. Dans un monde où les frontières ont tendance à s'estomper, chaque région revendique son histoire, ses savoir-faire.

Si nous devons en une phrase résumer la manière dont l'espace régional constitue un atout dans le processus d'internationalisation des P.M.E. nous soulignerions deux points importants :

- la situation géographique et l'industrie du tourisme permettent aux entreprises d'avoir leur premier contact avec des clients étrangers,
- l'Histoire, les mythes et les traditions d'une région permettent d'acquérir une source d'avantage concurrentiel durable pour les artisans d'art face à la mondialisation.

La diversité des productions d'artisanat d'art est synonyme de la diversité des identités régionales. Elle représente l'évolution de la société et son attachement à certaines pratiques de consommation. Mais elle n'est en rien la gardienne d'une culture figée et repliée sur elle-même. La localité participe à la construction de l'identité mais ne l'étouffe pas. Le produit de l'artisanat d'art se situe donc entre produit de terroir et création. L'artisanat permet l'exploitation d'un métier, d'un savoir-faire souvent ancien, entré dans la culture. Mais les

métiers d'art sont aussi dynamiques et créatifs car, comme le souligne Greffe (2002) : "toute création s'inspire du patrimoine et a vocation à l'enrichir une fois réalisée".

Mais une question reste en suspens. Nous pouvons nous demander si les artisans d'art qui s'éloignent de leur savoir-faire de base, de leur métier originel, et/ou des techniques qui y sont associées, ne s'éloignent pas par la même occasion de leur identité, pour ne la retrouver que sous forme d'une image commerciale (Paradas, 2001). Un artisanat est né suite à l'industrie du tourisme et nous pouvons constater à l'heure actuelle que de nombreux territoires s'efforcent au travers de politiques de développement local de dynamiser leur économie et d'affirmer leur identité culturelle. M. Bassand (1991) met en garde contre un risque réel. L'économie pourrait pervertir la culture. Dans ce cas, cette dernière deviendrait un marché, une marchandise que l'on vend, que l'on exporte, que l'on échange. Dès lors le gestionnaire domine le créateur. Il n'est d'ailleurs plus question de création authentique mais de rentabilité. Cette relation indispensable et inévitable entre l'identité territoriale et l'économie est risquée. Il convient d'être très attentif et de ne pas réduire l'identité territoriale à une marchandise comme les autres, mais à l'intégrer dans la production, le produit, pour lui conférer une valeur accrue, en termes économiques certes, mais aussi culturels et sociaux.

Stéphanie LOUP

Bibliographie

- BASSAND M. (1991), *Identité et développement régional*, Ed. Peter Lang, Paris, P11-20.
- BAUDRILLARD J. (1998), *Le système des objets*, Ed. Gallimard, Paris, 288P.
- BRAUDEL F. (1986), *L'identité de la France*, Tome I.
- BRENOT J. (1993), *Le produit*, Que Sais Je, PUF, pp6.
- CENTLIVRES P. (1981), *Identité régionale. Approche Ethnologique, Suisse romande et Tessin*, Rapport de Synthèse. Document ronéo, P52, Neuchâtel, Institut d'Ethnologie.
- CHAPPOZ Y. (1991), "La gestion de l'interactivité entreprise/environnement", *Revue internationale P.M.E.*, vol. 4 (3), pp53-75.
- COLLETIS-WAHL K. (1995), "L'hypothèse face à des facteurs de concurrence spatiale, quels fondements ?", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, N°5.
- DE LA SOUDIERE M. (2001), "De l'esprit de clocher à l'esprit de terroir", *Ruralia*, Octobre.
- FOURCADE C. (2001), "Le territoire, atout des processus d'internationalisation ?" *Document de travail ERFI : Impact de la mondialisation sur l'économie régionale.*
- FOURCADE C. et O. TORRES (2001), "Proximité et stratégies d'internationalisation des P.M.E : le rôle des milieux internationalisants" ; *3^{ème} journée de la proximité : Nouvelles croissances et territoires*, Paris, 13-14 décembre.
- GREFFE X. (1999), *L'emploi culturel à l'âge du numérique*, Ed. Anthropos, Paris, 207 p.
- GREFFE X. (1999), *La gestion du patrimoine culturel*, Ed. Anthropos, Paris, 253 p.
- GREFFE X. (2002), *Arts et artistes au miroir de l'économie*, Ed. Economica, Paris, 316 p.

- HOUSSARD Y. M. (1997), "L'Archipel des Métiers d'Art : une initiative innovante de développement local en réseau sur l'arc méditerranéen", *Revue d'Economie Méridionale* vol 46, n° 179(3), pp 271-295.
- ICHER F. (1999), *Les compagnons*, Les essentiels, Milan, P32-33.
- LOUART P. (1999), "Représentation(s)". In : R. LE DUFF (sous la direction de), *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, Ed. Dalloz, Paris, pp 1069-1070.
- LOUP S. (2002), "L'artisanat d'art en Languedoc Roussillon face à la mondialisation", *Séminaire de recherche des rencontres E.R.F.I.-C.L.A.R.E.E.-C.N.M.E*, Montpellier, 6 mars.
- LOUP S. (2002); Etude de l'entrepreneur dans les métiers d'art : proposition d'une typologie ; *2^e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Bordeaux, 17 et 18 Avril.
- LOUP S. et M. POLGE (2002), "La territorialité comme ressource stratégique dans la construction identitaire des petites entreprises", *Congrès Environnement et Identité en Méditerranée*, Université de Corte, 3-5 juillet.
- LOUP S. et J. M. KOSIANSKY (2002), "Identité(s) régionale(s) et développement local", *Congrès Environnement et Identité en Méditerranée*, Université de Corte, 3-5 juillet.
- MARCHESNAY M. et K. MESSEGHEM (2001), (coordonné par), *Cas de stratégie de P.M.E.*, Ed. EMS, Paris.
- PARADAS A.(2001), "Impact de la culture provençale sur le développement régional : qui ne rêve pas de Provence ?", *Actes du colloque d'Avignon 5-6 mai 2000 : Culture régionale et développement économique*, Ed. P.U.A.M., pp 161-176.
- RASTOIN J-L. (1997), *Le groupe stratégique des entreprise de terroir*, Universidade do Algarve/Faro, Conférence du 11 novembre.
- RIGAUD S. (2001), Le renouveau de l'artisanat d'art, *Entreprendre*, N° 151 janvier, pp 102-104.
- SERRAF G. (1985), *Dictionnaire méthodologique du marketing*, Ed. d'Organisation, Paris, 251p.
- STRAZZIERI A. (1975), "Méthodologie de la recherche", *Enseignement et gestion*, N°12, p 45.
- TORRES O. (1999), *Les P.M.E.*, Dominos, n°193, Editions Flammarion.
- V. A. (1999), Ministère de l'Economie et des Finances, "Les chiffres clés de l'artisanat", *Etudes et statistiques*, Paris, septembre.
- VIRASSAMY C. (2002), *Les pôles d'économie du patrimoine*, La documentation Française, collection Territoires en mouvement, Paris, pp3-6.
- YIN R. K. (1991), *Case study research*.

Chapitre 5 : De la globalisation à la glocalisation : les enseignements de l'échec de l'implantation Mondavi à Aniane (France)¹³

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 ?

¹³ Une partie de ce chapitre est reprise de Blandin P. et O. Torrès (2002), "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. L'auteur remercie P. Blandin pour l'avoir incité à poursuivre son travail initial d'investigation et Franck Dubourdiou, Œnologue et

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 2001¹⁴ 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

ingénieur agronome, pour son travail d'expertise dans le domaine du vin.

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 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 COMPAREE 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*"¹⁵.

¹⁴ Soit quatre mois avant d'apprendre l'arrêt définitif du projet d'investissement.

¹⁵ "*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

A 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 sélectionnées et orientées vers les grandes écoles françaises. Ces dernières, dont Polytechnique et l'ENA, sont des grandes machines à ne pas fabriquer de la création d'entreprise et des entrepreneurs¹⁶.

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 entreprend" (Bizaguet, 1993)¹⁷. 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 familias*). L'image qui transparaît 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

des plus vastes enquêtes comparatives dans le monde puisque 36 pays participent à cette étude dont le représentant français est l'EM Lyon.

¹⁶ "La directrice de l'ENA, elle-même passée par l'ENA puis le Conseil d'État, 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'État ". 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).

¹⁷ "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).

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 (TAE¹⁸) 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 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

¹⁸ 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).

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).

A 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 ci-après résume les différences entre ces deux idéaux-types d'entrepreneuriat ; il nous servira à construire une matrice de présentation des résultats (Annexe 1).

2.- METHODOLOGIE

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 ethno-méthodologiques (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 X (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).

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 recherches d'opportunités
Solidarité de rejet (initiative défensive)	Culture de projet (initiative offensive)
Image traditionnelle	Image moderne
Devise : "L'enfer, c'est les autres"	Devise : " <i>You can do it</i> "

Source : adapté de Torrès (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-saxon¹⁹).

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 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 Mondavi. 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* apparaissent dans notre recensement alors qu'ils ne font pas partie 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 les membres de la famille Guibert (Annexe 3), chefs de file de la réaction hostile au projet et d'autre part la famille Mondavi (Annexe 4) et leur représentant en France David Pearson (Annexe 5). Les annexes 6 (André Ruiz, ex-maire d'Aniane), 7 (Manuel Diaz, maire actuel d'Aniane) et 8 (André Vézinhét,

¹⁹ Comme par exemple "*Strategies and Best Practices of Entrepreneurship Centres*" (T. V. Menzies, 2002).

actuel Président du Conseil Général de l'Hérault) recense 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 Proximité²⁰. La nomenclature de notre banque de données présente plusieurs types de proximité. Un premier élément est le 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 Manuel 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 présente 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 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 que les appartenances politiques des acteurs sont mentionnées car

²⁰ 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).

elles revêtent souvent du sens. Ce type d'information est rarement évoqué dans les études de cas en gestion et en entrepreneuriat.

Bien entendu, ce type de données soulève 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'articles dans des laps de temps très courts. Par exemple, l'arrêt définitif de l'implantation Mondavi a été largement relayé 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.- PRESENTATION 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]²¹. 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

²¹ 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.

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 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, dans les années 1970, 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 Ruiz 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 vignerons ou Aimé Guibert, patron de Daumas Gassac). Le maire

répond : “ *entre 50 hectares qui ne rapportent rien et 50 hectares à très forte valeur ajoutée, le choix est vite fait* ” [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 Maire²².

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 par hectare de 50 000 F (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

²² 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].

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).

Mondavi est soutenu par de nombreux professionnels de la région. Ainsi, la famille Skalli, propriétaire de la marque Fortant de France à Sète déclare se réjouir de l'arrivée de l'américain *"car Robert Mondavi va dynamiser cette région, la propulser à l'échelle internationale et apporter une noblesse à cette appellation qui n'est qu'un "Vin de Pays de l'Hérault" pour le moment et difficile à vendre à l'export (...) Nous pensons sincèrement que c'est une grande chance qu'il se soit intéressé à ce lieu, et qu'avec les moyens qu'il a déployés pour ses analyses, ses études de rentabilité et de réussite, et ses ambitions, les résultats vont surprendre toute la région d'ici 10 ans"* [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 LIBERAL : LE PROJET DE CREATION 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 pionnier²³ qui ose 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 s'y fait de mieux. 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

²³ 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 avec une telle histoire et un tel*

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, obtenant un bénéfice net de 40,6 millions de dollars. Mondavi est propriétaire de 4500 hectares de vignes répartis 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

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].

plupart des déclarations confirme 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 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"*, *"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 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 CREATION D'UN COMITE DE DEFENSE DU MASSIF DE L'ARBOUSSAS DE LA FAMILLE GUIBERT

Voici en quels termes s'exprime le comité de défense²⁴ 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 pays²⁵) : "*Ne croyez-vous pas que cette formidable locomotive devrait être créée avec les*

²⁴ Au 9 juin 2003, 1952 "comités de défense" et 9497 "associations de défense" sont recensés dans le Journal Officiel des associations.

²⁵ 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 rappelle Astérix et Obélix. A Aniane, je serai donc Obélix pour travailler la

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*²⁶. *En Languedoc, il y a des Bourguignons, des Champenois et la famille Rothschild s'est associée avec quatre communes de l'Aude pour co-produire un grand vin. Mais ils ont acheté des terrains ou des exploitations disponibles sans se les faire attribuer par des politiques (...)* *Ceux qui se sont laissés séduire en porteront la responsabilité devant leurs enfants*" [REF 31].

Ces crispations sur la défense des intérêts et de la tradition relèveraient-elles d'une

potion magique. Une potion qui nous rendra heureux" [REF. 1].

²⁶ 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

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*²⁷) 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.

Enfin, 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-

un rôle moteur dans cette affaire Mondavi ?

²⁷ Le concept du *Win-Win-Win* est utilisé par Baudry (1999) pour décrire les comportements entrepreneuriaux dans la Silicon

dire à l'univers des représentants de tous ordres, l'apanage automatique de l'intérêt général 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.

Valley. Pour une définition du concept, voir la note 1 de bas de page de ce même Cahier.

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 entrepreneuriaux 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, épaulée 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 impliquent 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 économique²⁸, ni sur la saisie d'opportunité, ni sur la 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 METIERS : LES NPP FACE AUX PPT

Cette affaire met en exergue l'opposition entre deux conceptions, deux éthiques, deux

²⁸ 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 ré-enracinement 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 restrictif d'une telle conception, nous la retenons comme significative des relations de l'innovation

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

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, réservées à des connaisseurs élitistes de France.

Mondavi correspond pleinement à cette culture de la demande où les innovations commerciales et les plans marketing 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 vins²⁹. 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 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

²⁹ 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.

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 Dubourdiou (2003 : 174), "Les amateurs de grands vins sont "terroïstes" 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 les 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 STRATEGIQUES TERRITORIALES : STRATEGIE DE GLOBALISATION VERSUS STRATEGIE 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 Dubourdieu (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. Comme mentionné plus haut, 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 familiales : 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'années 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 nombre 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 "cliostratégies" et les "géostratégies". La géostratégie est fondée sur le milieu environnant l'entreprise. On privilégie les caractéristiques physiques (géographiques et agro-climatiques) tandis qu'une cliostratégie 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 cliostratégie peut déboucher, une fois encore, sur une dérive corporatiste, où le territoire est la manifestation d'un corporatisme du lieu, une sorte de "**toporatisme**"³⁰ 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

³⁰ Ce « toporatisme » est renforcé par l'émission de 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

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 vigneronns 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 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 attachés 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 Unies, 2001 :

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 devait 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 Vézinhet 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 projet³¹, 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 MIPMET³²). 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

³¹ 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).

³² 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

des mesures d'impulsivité³³ (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.

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 eut 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'intérêts possibles 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 évoqués comme par exemple le non respect des français de la convention signée avec l'américain, ce qui au yeux de ce dernier ne pouvait

³³ 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.

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 cinquante hectares 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 le 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 distinguent 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 verront une marque de non respect de ce qui est sacré dans leur culture des affaires : le respect de la signature du contrat. Cela signifie bien que les règles du jeu ne

sont plus les mêmes et on peut supposer qu'à ce moment 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 à 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. Dans les quelques jours suivant 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 convaincus 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).

Olivier TORRES

Bibliographie

- BAUDRY P. R. (1999), "Manager ou émerger ?", WDH Consulting Group, Berkeley
- BAUDRY P. R. (2003), *Français américains, l'autre rive*, Editions Village Mondial.
- BAUMARD P. et J. IBERT (1999), "Quelles approches avec quelles données ?" p. 81-103. In: R.A. THIETART *et coll*, *Méthodes de recherche en Management*, Editions Dunod, p. 535.
- BAUMARD P., C. DONADA, J. IBERT et J.M. XUEREB (1999), "La collecte des données et la gestion de leurs sources", p. 224-256. In : R. A. THIETART *et coll*; *Méthodes de recherche en Management*, Editions Dunod, p. 535.
- BIZAGUET A. (1993), *Les petites et moyennes entreprises*, Collection Que-sais-Je, Presses Universitaires de France, 2^e édition, 128p.
- BLAIS R. A., TOULOUSE J. M. (1990), "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.
- BLANDIN, P. (2001), "Stratégie d'accèsion aux marchés lointains des petites entreprises", *Conférence Internationale de Management Stratégique*, (AIMS), Québec.
- BLANDIN P., TORRES. O. (2002), "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.
- BOUTILLIER S. UZUNIDIS D. (1995), *L'entrepreneur, une analyse socio-économique*, Editions Economica-poche, 128p.
- BRUYAT C. (1993), "Création d'entreprise, contributions épistémologiques et modélisation", Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Grenoble.
- BYGRAVE W.D., HOFER C.W. (1991), "Theorizing about entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, n°2, Winter.
- CAPDEVIELLE J. (2001), *Modernité du corporatisme*, Collection Académique, Presses de Sciences Politiques, 185p.
- CHAMBON J. L, DAVID A., DEVEVEY J. M. (1982) , *Les innovations sociales*, Collection Que-sais-je, n° 2014, Presses Universitaires de France, 128p.
- COELHO A., RASTOIN J. L. (2001), "Globalisation du marché du vin et stratégies d'entreprise", *Revue Economie Rurale*, n° 264/265, juillet-octobre, p.17-29.
- COHEN-TANUGI L. (1985), *Le droit sans l'Etat – sur la démocratie en France et en Amérique*, Presses Universitaires de France, 206p.
- CONFEDERATION GENERALE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (CGPME) (1993), "Pour un "libéralisme tempéré" – Propositions concrètes en matière économique et sociale pour combattre la crise".
- CONFEDERATION GENERALE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (CGPME) (1998), "Confédération Générale des PME et du Patronat Réel", brochure de présentation, 30p.

- COURAULT B., TROUVE P. (sous la direction de), *Les dynamiques de PME – approches internationales*, Presses Universitaires de France, 404p.
- COURPASSON D. (2000), *L'action contrainte – organisation libérales et domination*, Presses universitaires de France, 320p.
- DANA L.P. (1992), "Entrepreneurship, innovation and change in developing countries : an ethnomethodological empirical study", *Entrepreneurship, Innovation and Change*, Vol. 1, n°2, p. 231-242.
- DASEN P. R., RETSCHITZKI J. (1989), "Recherches interculturelles : Une association, un colloque", p. 9-16. In : CLANET, C. (Ed.), *Socialisations et cultures*, Toulouse, Presses Universitaires du Mirail.
- DASEN P. R. (2001), "La méthode comparative : un luxe anglophone ?", *Colloque Construction transfrontalière du champ interculturel*, Genève, 30 avril, Bulletin de l'ARIC (36), p. 68-74.
- DENIEUIL P. N. (1992), *Les entrepreneurs du développement – l'ethno-industrialisation en Tunisie : la dynamique de Sfax*, Editions L'Harmattan, 207p.
- D'IRIBARNE P., HENRY A., SEGAL J. P., CHEVRIER S., GLOBOKAR T. (1998), *Cultures et mondialisation : gérer par-delà les frontières*, Éditions du Seuil, 355p.
- DUBOURDIEU F. (2000), *Les grands Bordeaux – depuis 1945, notations, longévité*, 3^{ème} édition, Mollat, 173p.
- DUBOURDIEU F. (2003), *Les bons Bordeaux – 1500 crus abordables*, Mollat/Balland, 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., « Petiteesse 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 vigneron 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</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,</p>	Recherche d'un avantage pionnier

	au mas" Samuel, REF 38.	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 bis	
Stratégie d'évitement de menaces	"C'est du colonialisme grossier et impudent", Aimé REF 31 " 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 "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 "La vergogne d'un milliardaire américain", Aimé REF 41	"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 Les vins que l'on produit ici peuvent être les plus grands mais il faut que les vigneron en soient persuadés". Tim Mondavi REF 47 ter "Nous avons su tout de suite que notre quête s'arrêtait 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 "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 ? " 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 "A notre avis, c'est la région la plus dynamique, qui a le plus de potentiel", Pearson REF 47	Stratégie de recherche d'opportunités
Solidarité de rejet (initiative défensive)	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 " La guerre ne fait que commencer. Nous ne céderons pas ", Samuel REF 39 " 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 "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 "Un homme qui produit 200 millions de bouteilles par an sur 1 500 hectares aux États-Unis ne peut pas parler de qualité.	"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 "projet à long terme, rentable dans dix ou quinze ans" Tim Mondavi 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", Pearson, 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. [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 " 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	Culture de projet (initiative offensive)

	<p>Pour moi, le vin de Mondavi, c'est du yaourt", Aimé REF 43</p>	<p>comme cépage de base la syrah. ” Pearson, REF 45 "Nous discutons directement avec les vigneron 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 "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>	
--	--	---	--

ANNEXE 2

ARTICLES DE REFERENCE

Numéro de référence	Titre de l'article	Nom du Journal	Date de parution	<i>Nom de l'auteur</i>
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.mycb.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]	Un nom, une marque : Mondavi	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 projet Mondavi</i>	Les Echos	9 mai 2001	N. C.
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 Vézinhét</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>Vezinhét : 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 PUIILL
REF. [37]	<i>La cave coopérative face au vent du large</i>	L'Humanité	14 août 2000	Gérard LE PUIILL
REF. [37]bis	<i>Daumas Gassac : les petits secrets d'un grand vin</i>	L'Humanité	14 août 2000	Gérard LE PUIILL
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 Capion 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

	<p>une telle histoire et un tel futur" Tim Mondavi</p> <p>"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</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</p> <p>"Lorsqu'on est assis sur une mine d'or, on ne partage pas facilement". Tim Mondavi</p>
REF [47 bis]	<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>

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)³⁴ 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.

³⁴ "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 political 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

	<p>une fois".</p> <p>"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".</p> <p>"(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".</p> <p>"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..."</p>
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'arrêtait 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]	<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. »</p>
REF [46] Bis	<p>"Nous discutons directement avec les vigneron d'Aniane car notre installation doit</p>

	<p>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"</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"</p> <p>"Nous n'avons pas encore les droits et nous n'avons pas arrêté le nom du vin"</p>
REF [47]	"A notre avis, c'est la région la plus dynamique, qui a le plus de potentiel",
REF [47] Ter	<p>"Vichon mediterranean est devenue la quatrième marque de vins français aux Etats-Unis".</p> <p>"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".</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".</p> <p>"La philosophie du partenariat 50/50, c'est comme un mariage mais on n'a pas encore trouvé le partenaire idéal".</p>

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", "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 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 vigneronns 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 émilion 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 polémique³⁵ ? 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 ?

³⁵ 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]	<p>"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."</p>
<i>REF. [1] Ter</i>	<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</p>

	35000 francs par an de loyer. C'est un cadeau monumental et ça, moi, je ne peux pas accepter une chose pareille, voilà.»
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]	<p>«Je n'ai rien contre le peuple américain mais contre les multinationales et leur appétit féroce, si !"</p> <p>"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. »</p>
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]	<p>« à l'école de l'honnêteté et de la droiture »</p> <p>« 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. »</p> <p>« Nous avons le terroir, les hommes et le savoir-faire. Mondavi, c'était le Père Noël. »</p> <p>« Je voulais pouvoir continuer à me regarder</p>

	<p>dans une glace »</p> <p>« des multinationales qui sont là pour faire de l'argent avec de l'argent ».</p> <p>« l'absence de transparence du dossier présenté tout ficelé »</p> <p>« Les puissants méprisent les électeurs, et font vaciller la démocratie. »</p> <p>« un peu de morale à la politique"</p> <p>« Nous qui habitons ce territoire, sommes-nous capables de notre développement durable ? ».</p>
REF. [17] Bis	<p>"Je ne ferai rien sans l'appui des gens"</p> <p>"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".</p>
REF. [19]	« allergique aux multinationales ».
REF. [20]	<p>"multinational"</p> <p>"We've seen what Danone and Marks and Spencer have done,"</p> <p>"Aniane is no place for a multinational which would be a danger for our wine-making industry."</p> <p>"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."</p>
REF. [22]	« suspendre immédiatement »
REF. [23]	<p>" Il est faux de dire que je suis anti-américain. Ce projet n'est en fait pas bon pour notre commune et notre viticulture."</p> <p>"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."</p> <p>"portefeuille foncier ".</p>
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]	<p>"Danone, Marks et Spencer, on voit ce que cela donne. On refuse à Aniane une multinationale qui serait un danger pour notre viticulture",</p> <p>"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"</p> <p>"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"</p>
REF. [27]	<p>"Danone, Marks and Spencer, on voit ce que cela donne. On refuse à Aniane une multinationale qui serait un danger pour notre viticulture"</p>
REF. [27] Bis	<p>"La nécessité de réfléchir et de prendre son temps"</p> <p>"allergie aux multinationales"</p> <p>"Michelin, Danone et de Marks and Spencer ont démontré leur véritable logique"</p> <p>"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".</p> <p>"petits viticulteurs qui ne pourront jamais se tourner vers une cave particulière".</p> <p>"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"</p> <p>"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".</p> <p>"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</p>

	<p>mains. On pourra les aider"</p> <p>"cette affaire a pesé mais les électeurs ont aussi voulu sanctionner le personnage André Ruiz et ses méthodes".</p> <p>"Si je suis (irresponsable), toutes les personnes qui ont voté pour moi, à Aniane et dans le canton sont aussi irresponsables".</p>
REF. [28]	<p>"Danone, Marks and Spencer, we've seen where that will lead us,"</p> <p>"We refuse to see arrive in Aniane a company that will pose a threat to our wine growing tradition."</p>
REF. [29]	<p>« 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. »</p>
REF. [30]	<p>"multinationale".</p> <p>"Danone, Marks et Spencer, on voit ce que cela donne. On refuse à Aniane une multinationale qui serait un danger pour notre viticulture"</p> <p>"On a demandé au ministère de l'Agriculture de suspendre la délibération de l'ancien conseil municipal autorisant de défricher le massif boisé"</p> <p>"On va le recevoir par politesse mais je ne vois pas sur quoi on pourrait s'entendre"</p> <p>"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",</p> <p>"Le rejet de Mondavi était dans mon programme électoral"</p>
REF. [31]	<p>"Danone, Marks et Spencer, on voit ce que cela donne. On refuse à Aniane une multinationale qui serait un danger pour notre viticulture"</p> <p>"Mondavi serait un concurrent au pouvoir économique illimité. L'accepter, c'est mourir peu à peu".</p> <p>"On va le recevoir par politesse mais je ne vois pas sur quoi on pourrait s'entendre"</p>
REF. [31] Bis	<p>"J'ai été élu sur cette base, il faut en tenir compte",</p>

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 manifestera 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)³⁶. 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

³⁶ *L'entrepreneur*, Editions Economica, 388p, 1991.

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.

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 néo-ruraux, 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 Vezinhet, 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.

Olivier TORRES

CONCLUSION GENERALE : Des racines et des ailes³⁷

Résultant de la contraction des termes de globalisation et de localisation, le néologisme "*glocalisation*" entend affirmer le rôle et la place du local dans le processus de globalisation mais aussi son corollaire, le rôle et la place du global dans les stratégies de développement local. Ainsi, peut-on esquisser deux volets distincts mais complémentaires de la *glocalisation*: le premier étudie quelles sont les causes et les conséquences des localisations des entreprises, le plus souvent multinationales sur un territoire donné. L'autre volet va analyser les conditions d'ouverture et d'intégration d'un territoire au reste du monde et les politiques d'attractivité des investissements mobiles. La *glocalisation* s'intéresse donc aux liens multiples (le principe de diversité), complexes (le principe systémique), réciproques (le principe d'interdépendance) et dynamiques (le principe évolutif) qui se nouent entre le local et le global.

Ces deux volets peuvent s'articuler autour des concepts de *proximité* (le local dans le global) et *d'accessibilité* (le global dans le local). La proximité est un phénomène multiple (Gilly et Torre, 2000). Elle cherche tout d'abord à rendre compte de la montée en puissance des effets d'agglomération et des villes comme le lieu privilégié de la mondialisation (Wackerman (2000), Quéau (1997), Goux-Baudiment (1996)... Nous verrons dans un premier temps pourquoi les gouvernances locales et les villes prennent de plus en plus d'importance dans ce processus de *glocalisation*. L'accessibilité évoque, quant à elle, la possibilité de s'extraire du local pour tisser des relations de travail a-spatiales et globalisées. L'accessibilité traduit la capacité de mise en contact presque immédiat de points du globe jusqu'alors séparés par des distances géographiques considérables. Mais cette mise en contact suppose une *continuité organisationnelle*. C'est la raison pour laquelle l'accessibilité est liée à la notion de réseau et renvoie directement au rôle des NTIC. Nous verrons dans un second temps les conséquences du développement des NTIC sur les relations entre le local et le global.

1.- L'IMPORTANCE CROISSANTE DES GOUVERNANCES LOCALES ET DES VILLES FACE A LA MONDIALISATION

³⁷ Une partie de cette conclusion est reprise de TORRES O. (2003), « Des racines et des ailes : réflexions sur le concept de

En l'an 2000 et pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, nous avons compté plus d'hommes et de femmes qui vivent dans les villes que dans les campagnes. « En 100 ans la population urbaine a été multiplié par 20, pendant que la population mondiale se contentait de quadrupler. Il n'y avait que 150 millions de citadins Cette tendance à l'urbanisation croissante est une constante universelle. Aucun pays n'y échappe. Tous les continents sont soumis à ce phénomène de concentration spatiale. Les plus grandes villes sont Tokyo, Mexico, Bombay mais aussi Sao Paulo, New York et Lagos... Paris ne venant qu'en 21^{ème} position du classement mondial des agglomérations urbaines (Cavallier, 2001).

La glocalisation est donc d'abord une affaire de villes, véritables métropoles connectées les unes aux autres (Wackermann, 2000) formant entre elles un véritable archipel (Viard, 1994 ; Veltz, 1994). "Le "glocal", c'est l'apparition de "villes-mondes" comme ces incroyables mégalo-poles (Mexico, 31 millions d'habitants en 2000, Sao Paulo, 26 millions...) qui deviennent à elles seules comme des pays entiers. On comparera par exemple le nombre des téléphones dans toute l'Afrique subsaharienne et à Manhattan : ces villes-mondes sont globales par excellence, ancrées dans un territoire restreint, mais couvrant le monde de leurs liaisons symboliques, marchandes et financières" (Quéau, 1997).

Mais il serait faux de croire que la mondialisation va affaiblir l'influence des valeurs locales et le poids des normes identitaires. Le cas Mondavi montre au contraire de quelle manière les citoyens d'un tout petit village ont pesé de manière décisive dans la décision d'implantation d'une firme multinationale dont le projet a été perçu, à tort ou à raison, comme une menace. Le cas Mondavi est loin d'être anecdotique. A nos yeux, il esquisse à grands traits les contours des politiques de développement local de demain. Comme le note très justement Cavallier (2001 : 121), « les performances d'un territoire dépendent beaucoup moins qu'autrefois de ses atouts intrinsèques. Elles sont de plus en plus liées à ce qui se passe entre les acteurs locaux et aux processus d'organisation, de coopération et de communication qui les rassemblent. Dans ces conditions, c'est la capacité de projet d'initiative locale, porté par une démarche collective, qui féconde désormais le territoire, le façonne et le délimite en fonction de l'adhésion volontaire au projet. ». Le véritable défi des territoires face à la mondialisation, c'est le projet.

La glocalisation apparaît donc comme une conséquence importante qui transforme l'état-nation et ses modes classiques de régulation. Selon Warrack (1998), "on entend par glocalisation, l'intégration du mondial et du local, la tendance au transfert du pouvoir économique à la fois à des paliers mondiaux (transfert ascendant) et locaux (transfert descendant). Il se peut que les nœuds de production économique deviennent locaux pour l'essentiel (principalement des villes), tandis que, parallèlement, les marchés s'internationalisent de plus en plus. Il en résultera peut-être que les frontières nationales auront de moins en moins d'importance. Pour les fédérations, il y aurait un effet de décentralisation en vertu duquel les régions plus proches des activités économiques auraient plus de pouvoir au détriment du centre. Ce transfert serait important". Global et local se combinent ainsi dans une "glocalisation" qui met en cause les formes des régulations actuelles et appellent à de nouvelles modalités pour les actions de nature étatique" (Ascher, 2001), notamment en privilégiant le renforcement des gouvernances locales. Ces gouvernances locales sont en contradiction, "tant avec l'inertie des administrations nationales, qui agissent selon une logique sectorielle et verticale, qu'avec la fragmentation des pouvoirs locaux. A l'heure actuelle, les zones urbanisées sont bien souvent des zones urbaines-régionales sur lesquelles agissent différents organismes locaux ayant des compétences propres, voire exclusives, mais ne disposant pas des moyens légaux, territoriaux, ni financiers pour les exercer de façon appropriée." (Istanbul 1996).

D'où la volonté des Conférences des Nations Unies de remettre en avant la dimension locale, selon deux aspects principaux :

- le domaine d'application des politiques intégrales (par exemple, l'environnement, la promotion économique et l'intégration sociale).
- le cadre de la concertation entre les administrations publiques et les acteurs privés. Les principes de *subsidiarité* ou de *proximité* de la gestion publique, ainsi que de participation ou de coopération de la société civile, ont été mis en valeur.

Dans ce cas, la "glocalisation" signifie une mise en valeur du rôle de gestionnaire-coordonateur-promoteur des gouvernements locaux, afin de mettre en oeuvre des politiques qui se positionnent par rapport à un certain nombre de référentiels globaux (Istanbul, 1996). Parmi ces référentiels globaux, Goux-Baudiment (1996) défend l'idée que le concept de développement durable peut être considéré comme l'un de ces universaux où "les liens entre

l'environnement et les activités humaines apparaissent soudain évidents, d'autant plus qu'ils sont amplifiés par la mondialisation, et une sorte de prise de conscience collective a désormais pris corps, d'autant plus durablement qu'elle trouve des relais à l'échelle planétaire. Il ne s'agit plus du courant écologique proprement dit, mais d'une véritable expression de la globalisation affirmant que le développement économique doit désormais être inséparable d'un développement social et environnemental et qu'aucun des trois ne peut se faire sans les deux autres, le tout dans le contexte reconnu de la mondialisation. (...) Ainsi, si le mondial a un impact sur le local -à travers les délocalisations, les activités financières internationales des collectivités territoriales, le démarchage des entreprises étrangères chaudement invitées à venir s'implanter sur le site, etc.- le global a aussi un impact sur le local, notamment par le biais de ces universaux. Ainsi le concept de développement durable a remarquablement pénétré au niveau des collectivités locales qui cherchent aujourd'hui un développement plus harmonieux". Plus loin, l'auteur poursuit : "A l'évidence, un vaste mouvement d'idées s'est amorcé sous le concept de développement durable. Si universel que l'on serait tenté de croire qu'il s'agit bien là d'un véritable changement de paradigme... Et le local est au cœur de ce mouvement ou, plus exactement, il en est l'un des sites d'incarnation privilégiés. Si changement de paradigme il y a, les Pouvoirs Publics Territoriaux en sont donc l'un des acteurs essentiels car ils constituent l'articulation naturelle entre le monde, pris au sens large de l'ensemble des activités humaines, et l'organisation -localement réfléchie- du territoire".

Dans ces conditions, la glocalisation peut être entendue comme le rôle international des gouvernances locales face à la globalisation, au premier rang desquels la ville occupe une place de choix. Si les villes ne peuvent pas contrôler toutes les données de la globalisation, elles peuvent en revanche gérer leurs propres ressources dans ce nouveau contexte mondial, y compris leurs liens traditionnels avec l'arrière-pays : "Habitat II a constitué le point de départ du renforcement et de la consolidation du rôle international des villes et des autorités locales. Ce processus a démarré avec la première Assemblée mondiale des villes et autorités locales qui s'est tenue à Istanbul, avant Habitat II. L'Assemblée a débouché sur la création de la Coopération des associations mondiales de villes et d'autorités locales (CAMVAL). La CAMVAL est un mécanisme efficace qui permet maintenant aux villes et aux autorités locales de s'exprimer dans tous les forums internationaux" (Nations Unies, 2001 : 5).

Selon ce rapport provisoire des Nations Unies, les préoccupations locales prennent de plus en plus une orientation internationale car les localités sont maintenant obligées de participer à la nouvelle réalité mondiale. "De nombreuses localités ont réagi à la montée du consumériste

intrinsèque au processus de mondialisation 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 par une tendance à la décentralisation politique pour traiter de manière plus effective les impacts positifs et négatifs de la mondialisation au niveau local" (Nations Unies, 2001 : 6). Cette résurgence du local face à la globalisation est mise en évidence par de très nombreux auteurs. Par exemple, selon Galland (1995), "les premiers effets de la globalisation est de renforcer les réseaux sociaux locaux et d'accentuer les disparités locales plutôt que d'unifier le monde dans une culture unique, "américaine". Si cette hypothèse s'avère plausible, alors nous sommes rentrés de plein pied dans un nouveau processus d'appropriation de l'espace, dans une nouvelle façon de nous relier au territoire et de nous l'approprier pour qu'il subviennne à nos besoins".

En conséquence, des changements sont intervenus dans les comportements vis-à-vis de la gouvernance urbaine ; de plus en plus, les villes et les territoires peuvent être considérés comme des produits ou des ressources devant être commercialisés à l'échelle internationale. Les territoires doivent faire face à une concurrence pour attirer les investissements mobiles en valorisant leurs avantages comparatifs et leurs ressources idiosyncratiques. "De nombreuses villes reconnaissent désormais que la nature actuelle du financement des fonds et des investissements demande une orientation internationale prioritaire vis-à-vis des questions de gestion locale" (Nations Unies, 2001 : 5).

2.- LE ROLE DES NTIC DANS LE RENFORCEMENT DU LOCAL ET L'ELARGISSEMENT DU GLOBAL

La diffusion massive des technologies d'information et de communication a conduit de très nombreux chercheurs à évoquer la thèse d'une globalisation accrue du fait de la plus grande facilité de mettre en place des relations à distance. Les NTIC ont profondément renforcé le global. Or, on n'oublie trop souvent que les télécommunications servent aussi à renforcer les réseaux sociaux locaux (Galland, 1995).

Bien entendu, les NTIC rendent aujourd'hui possible ce qui était impossible hier : multiplier les relations en dehors de contraintes spatiales. Le global était quasiment impossible tandis que le local existe depuis toujours. Mais ce qui est nouveau, c'est que

désormais, les NTIC peuvent aussi modifier notre rapport au local. "Sans le téléphone, on aurait jamais pu imaginer de construire des gratte-ciel", écrit Bruce Sterling. Les poutres de fer et d'acier, les ascenseurs ainsi que tous les matériaux nécessaires à la construction de ces grands édifices centralisants et centralisateurs que sont les gratte-ciel, existaient depuis bien longtemps. Ce ne serait donc pas des raisons physiques qui auraient retardé la réalisation de ce genre d'architecture, mais des raisons communicationnelles, c'est-à-dire avant tout sociales. En effet, imaginez les problèmes de gestion sociale de l'espace physique d'un gratte-ciel, où l'on aurait des centaines et des centaines de messagers humains en train de transporter du papier (des messages) d'un étage à l'autre, se bousculant dans les escaliers encombrés ou faisant la queue pour prendre l'ascenseur entre le soixante et unième et le cent onzième étage... Sans le téléphone, un gratte-ciel est sociologiquement impossible" (Galland, 1995).

Les NTIC affectent donc également le local et plus exactement nos rapports au local qui s'enrichissent d'un degré de liberté supplémentaire. Un client de la SNCF peut préférer une relation télématisée pour acheter son billet via l'Internet qu'un contact interpersonnel au guichet, même s'il habite à deux pas de la gare. En d'autres termes, il ne faut pas oublier que les relations locales de face-à-face peuvent aussi être remplacées par des télérelations.

Si l'on épiluche la note de frais téléphoniques d'une personne, le budget des communications locales sera la plupart du temps plus élevé que celui des communications internationales (en dehors de l'exception faite de certaines personnes dont le métier est lié à l'international). De même, si on analyse la géographie du carnet d'adresse d'un internaute, on constatera que les adresses locales sont de loin les plus importantes. En fait les nouvelles possibilités spatiales des télécommunications s'entremêlent à l'ancienne géographie. Le monde nouveau ne se substitue pas à l'ancien mais s'ajoute. Les deux mondes s'intercalent, s'entremêlent, s'interpénètrent pour donner naissance à une nouvelle entité, ce que Bakis (2001-a) appelle le *géocyberespace*, c'est-à-dire un espace où les relations de face-à-face et les relations à distance se complètent et se renforcent. On aurait tort d'opérer une distinction entre un local lieu de prédilection du face-à-face et un global lieu exclusif de la télécommunication. Le global est aussi un lieu de face-à-face en raison de l'abaissement des coûts de transport qui permettent des déplacements humains sur de longues distances. A l'inverse, les relations locales font également un usage de plus en plus intensif des télécommunications.

On peut illustrer cet usage en analysant les interactions des ordinateurs entre eux. Galland (1995) relate l'exemple de son école : "celle-ci enregistre en moyenne 70 000 connexions par jour, mais le nombre de connexions établies entre des ordinateurs sur le site de l'Ecole est dix fois supérieur. Cela veut dire que les "cybernautes" de l'école "communiquent" dix fois plus avec leurs collègues de la maison qu'avec le reste du monde". L'irruption du e-mail dans les relations de travail affecte directement l'espace de travail de l'individu et donc prioritairement son entourage et son environnement de proximité. C'est avec ce dernier qu'il nourrit le plus de liens à la fois de face-à-face et à distance. Le *telecommuting* n'est pas l'apanage du global et prend aussi son sens dans une réalité locale et souvent urbaine. D'où le terme de "glocalisation" évoqué par Galland (1999) "qui suggère un nouveau processus de développement urbain par lequel la ville se décharge de sa fonction de production, d'échange et de traitement de l'information en la déplaçant dans le cyberspace, tout en développant, conséquemment, de nouvelles formes d'organisations socio-spatiales au niveau local *et* international". Dans une étude consacrées aux villes virtuelles, Hénin et Van Bastelaer (2000 : 42) font le même constat : "Internet et sa dimension internationale ont été utilisés pour attirer les gens, par exemple en fournissant une adresse électronique gratuite et de l'espace gratuit sur le serveur. Mais ainsi attirés, les utilisateurs sont restés en ligne en raison du contenu local et de l'information qu'ils pouvaient y trouver. Le contenu local des réseaux de communauté est un potentiel pour construire du "capital social", pour mettre sur pied des communautés locales fortes nécessaires dans le contexte actuel de globalisation des marchés et de révolution technologique".

Les télécommunications affectent donc l'espace géographique dans tout son ensemble, depuis le local jusqu'au global. Il serait réducteur de considérer que les NTIC n'affectent que le global car dans les faits les NTIC sont surtout utilisées pour faciliter les contacts entre les interlocuteurs locaux. C'est la raison pour laquelle il serait erroné de distinguer le cyberspace de l'espace géographique, ou d'opposer l'espace physique à l'espace virtuel. C'est parce qu'ils sont tous deux intimement liés que la notion de geocyberspace de Bakis (2001-a) nous paraît la mieux appropriée : "Le "géoespace" (l'espace des kilomètres, de l'effort physique, du temps, des coûts) rencontre le "cyberspace" (espace de la communication électronique) et ses possibilités pour dessiner un espace composite : le "géocyberspace" qui nous semble devoir constituer la trame de l'espace géographique du XXIème siècle" (Bakis, 2001-b : 142).

La thèse d'un espace composite est également partagée par Rifkin (2000), lequel considère que "les nouveaux réseaux commerciaux doivent être compensés par de nouveaux réseaux

culturels, les nouvelles expériences virtuelles par de nouvelles expériences réelles les nouveaux loisirs marchands par de nouveaux rites culturels. Le temps des êtres humains doit être réparti plus équitablement entre les sphères culturelle et économique afin de trouver un juste milieu entre ces deux façons complémentaires, mais souvent contradictoires, d'organiser l'activité et les relations humaines.

Il est d'autant plus important de trouver ce juste milieu que, plus les individus sont connectés sur toutes sortes de réseaux polyvalents, moins ils ont le temps pour le type de relations sociales plus intimes qui ne peuvent avoir lieu qu'en temps réel et dans un face-à-face. Dans un XXI^{ème} siècle dominé par des environnements informatisés, le grand défi sera partout de créer de nouvelles opportunités de participation directe avec nos semblables au sein de communautés ancrées dans le territoire. Ne pas répondre à ce défi pourrait déboucher sur une dégénérescence totale de la capacité des êtres humains à communiquer à leur semblables les dimensions les plus profondes de leur expérience personnelle, et donc sur la perte de leur humanité." (Rifkin, 2000 : 324).

En fin de compte, les NTIC et les transports permettent de choisir le type de relations que nous voulons établir avec notre espace physique et virtuel. On passe d'un espace subi à un espace choisi. Les deux espaces se superposent et offrent ainsi la possibilité d'opérer un choix. Selon Hénin et Van Bastelaer (2000), les barrières spatiales sont refaçonnées en de nouveaux modes capables de s'adapter aux nouveaux styles de production et de consommation. "La question n'est pas de savoir ce qui, de la globalisation ou de la localisation, va émerger mais plutôt de prévoir comment global et local seront articulés. D'après Morley et Robins, la globalisation est également associée à de nouvelles dynamiques de retour à la régionalisation. Il s'agit de replacer une multiplicité de localités dans une vision d'ensemble d'un nouveau système global, d'établir à la manière d'un puzzle, des relations nouvelles et complexes entre l'espace global et l'espace local. Dans le même ordre d'idées, Graham et Marvin précisent que "la relation-clé entre villes et télécommunications agit comme un lien global-local à travers lequel une ville est intégrée de manière silencieuse et invisible dans les nouveaux réseaux électroniques globaux qui relient les nombreuses régions et zones de l'économie mondiale dans le but de soutenir l'entreprise lucrative" (Hénin et Van Bastelaer, 2000 : 97-98).

L'espace ne présente donc pas les mêmes propriétés en tous lieux. Il existe des lieux dans l'espace où se nouent, plus qu'ailleurs, des relations de coopération durable favorisant l'innovation (on parlera de milieu innovateur), l'apprentissage et les échanges industriels (on

parlera de district industriel) ou la créativité et l'initiative (on parlera de milieu entrepreneurial). Certains de ces lieux sont également plus riches que d'autres en interactions entre le local et le global. Ils permettent à la fois de maintenir une forte cohérence du local ainsi qu'une forte accessibilité au reste de monde. Ce sont ces milieux que nous qualifions d'internationalisant.

Olivier TORRES

Bibliographie

- BAKIS H. (2001-a), "Understanding the geocyberespace : a major task for geographers and planners in the next decade", *Networks and Communication Studies, NETCOM*, Vol. 15, n°1-2, p. 9-16.
- BAKIS H. (2001-b), "International geographical union commission on "communication networks and telecommunications", commission 96 C04 General Report Aug 1996 – Aug 2000", *Networks and Communication Studies, NETCOM*, Vol.15, n°1-2, p.137-154.
- CAVALLIER G. (2001), "Les villes, acteurs de la mondialisation", p. 124 dans *Ramses 2002* (sous la direction de T. de Montbrial et P. Jacquet, Editions Dunod, 370p).
- GALLAND B. (1995), "De l'urbanisation à la "glocalisation" : l'impact des technologies de l'information et de la communication sur la vie et la forme urbaine", Communication au colloque: *The Impacts of Information Technologies On Urban Form And Life*, Monte Verità, Ascona, novembre.
- GALLAND B. (1999), "Espaces virtuels : la fin du territoire ?", 1^{er} forum art et science : Le virtuel ou la conscience de l'artificiel, Institut Universitaire Kurt Bösch, Sion, 7-10 octobre.
- GILLY J.P. et A. TORRE, éd. (2000), *Dynamiques de proximité*, Paris, L'Harmattan.
- GOUX-BAUDIMENT F. (1996), " Impact de la globalisation sur les Pouvoirs Publics territoriaux en France : - scénario de l'inacceptable- " Communication pour le colloque de Fontevraud, septembre.
- HENIN L. et B. VAN BASTELAER (2000), "De la compression espace-temps à la "glocalisation", p. 33-47, dans *Villes virtuelles entre communautés et cité – Analyse de cas*, Bastelaer B, L. Henin et C. Lobet-Maris, Editions l'Harmattan, 251p.
- QUEAU P. (1997), "L'Université de l'Universel", Congrès de Locarno, 30 avril - 2 mai.
- RIFKIN J. (2000), *L'âge de l'accès – la révolution de la nouvelle économie*, Editions La Découverte, 395p.
- TORRES O. (2003), « Des racines et des ailes : réflexions sur le concept de glocalisation », Conférence Scientifique Internationale, Lodz, Pologne, 8-10 mai.
- VELTZ P. (1994), *Des territoires pour apprendre et innover*, Editions de l'Aube, 96 p.
- VIARD J. (1994), *La société d'archipel ou les territoires du village global*, Editions de l'Aube, 128p.
- WACKERMANN G. (2000), *Très grandes villes et métropolisation*, Ellipses, 223 p.